



# FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO, MÉXICO



**TÍTULO:**

**PRESENTACIÓN DE UN MODELO EN EL QUE EXISTE  
COLATERALIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA QUE LAS  
ORGANIZACIONES SEAN COMPATIBLES ENTRE EL BENEFICIO Y  
LOS SERES HUMANOS. CASO: PYMES.**

**Por:**

**Dr. Jorge A. Ramos Martínez** <sup>∇</sup> (442) 223 5894

**M.C. Luis Huerta Borttoloti** <sup>♥</sup> (442) 219 2979

**M.C. Héctor Fernando Valencia Pérez** <sup>‡</sup> (442) 192 1263

[pupetvq@yahoo.com](mailto:pupetvq@yahoo.com)

[luigui758@hotmail.com](mailto:luigui758@hotmail.com)

[vaphgro@uaq.mx](mailto:vaphgro@uaq.mx)

**5ème Congrès de l'ADERSE  
“TRANSVERSALITE  
DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE”**

**TEMÁTICA:**

**“Comportamiento económico de la empresa.**

**Grenoble, Francia, janvier 2008**

---

<sup>∇</sup> **Jorge Alejandro Ramos Martínez**, es Ingeniero Industrial por el Instituto Tecnológico Regional de Querétaro, Maestro en Administración por la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro, Director de Educación Continua Institucional., UAQ., profesor e investigador de la misma, Doctor en Estudios Organizacionales por el sistema de Doctorado en Estudios Organizacionales UAM - UAQ.

<sup>♥</sup> **Luis Huerta Borttoloti**, Licenciado en Economía por la Universidad Autónoma de Puebla, especialidad en Comercio Internacional por CECI dependiente del Instituto Mexicano de Comercio Exterior, Diplomado de Marketing Turístico en la Universidad de Madrid España y Master en Administración por la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro, profesor e investigador de la misma, Tesorero del SUPAUAQ, Coordinador del Área de Economía de la FCA, UAQ y candidato a Doctor bajo el sistema de Doctorado en Administración de FCA. UAQ.

<sup>‡</sup> **Héctor Fernando Valencia Pérez**, Contador Público Certificado por la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro, Maestro en Administración por la FCA, UAQ, Secretario Académico de FCA, UAQ y profesor investigador de la misma.

## **INTRODUCCIÓN**

En México, al igual que la mayoría de países de Latinoamérica, se ha observado en los últimos años un importante incremento del número de micros, pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Este segmento debe ser uno de los pilares principales de la economía, tanto por el número de establecimientos que se podrían desarrollar con la intención de que la población de micro-regiones económicamente atrasadas, participen activamente en actividades económicas de la región y de esa forma dar respuestas efectivas en términos de un mejoramiento productivo, a fin de lograr la construcción de visiones que con sentido estratégico permitan enfrentar con éxito las necesidades de los actores y las exigencias de un mercado globalizado. Esto conlleva a considerar el apoyar la transformación y modernización de las estructuras productivas de las micro, pequeñas y medianas empresas de la región por su capacidad de generar empleos.

El mayor dinamismo de las Microempresas y de las PYMES requiere y merece un cambio paradigmático en todos los conceptos organizacionales.

Las Micro y las PYMES reclaman especial atención por su especial desempeño, tarea que habrá de desarrollarse para que este segmento sea de derecho y de hecho incentivado y liberado de actuales obstáculos que perjudican su desenvolvimiento.

Dentro de los aspectos importantes para la viabilidad y sustentabilidad de las microempresas y PYMES, destacamos, en este trabajo, los relacionadas con la excesiva cantidad de exigencias impuestas por el mercado de crédito que derivan no pocas veces, en una suerte de asfixia económica-financiera con la consecuente reducción de actividades de innumerables empresas de este tipo.

Entonces, resulta impostergable el financiamiento de pequeñas y medianas empresas lo que equivale decir que es necesario un crecimiento económico que favorezca la plena utilización de los recursos locales y regionales, que sea capaz de lograr la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas, su acceso a programas de asistencia crediticia, tecnológica y a servicios de desarrollo empresarial, incluyendo a todos los sectores y regiones a través de una distribución del ingreso más equitativa y la reactivación de microempresas, PYMES y cooperativas

El financiamiento microempresas y PYMES se inscribe hoy en una crisis generalizada de confianza del crédito tradicional y esto hace a el sistema financiero, mejor dicho, de financiamiento uno de los ejes fundamentales que debemos de garantizar, sostenidamente ya que actualmente tenemos una banca financiera-especulativa, no una banca con fuerte impulso productivo, solidario, proactiva.

Todo esto ha motivado el debate acerca del modo en que las pequeñas y medianas empresas pueden enfrentar una actualidad de una economía globalizada enfocada al mercado, esta nueva economía de escala con su tremenda

potencialidad de generadoras de nuevas e ingeniosas fuentes de trabajo y más aún, ahora, frente a la crisis de modelos económicos de concentración y sus secuelas productivas, laborales, financieras, han colocado a nuestro país en una inédita encrucijada institucional, social, política, económica, laboral y financiera y ha generado una legión de desocupados. Todo esto obliga a enfrentar este gran desafío, desafío que debe identificar en primer lugar, cualitativamente, quienes y cómo son las micro, las pequeñas o medianas empresas para saber a quién, cuándo, porqué y cómo se les puede estimular.

Ante esa perspectiva en la Unión Europea y en numerosos países como en Italia, particularmente en su región norte, se ensayaron acuerdos asociativos a los fines de generar un nivel competitivo.

Es notorio que en nuestro país, y en especial en el Estado de Querétaro, aunque se ha tratado de fortalecer a la micro, pequeña y mediana empresa, los logros no son como debieran ser. Nuestra actual economía y los modelos neoliberales económicos impiden este desarrollo; no hay recursos para financiamiento y la mayoría de las veces las empresas no tienen la capacidad de producción que la demanda les solicita, amén de que ese mismo problema financiero las limita en el desarrollo de tecnologías y de medios con los que puedan enfrentar a la competencia y desarrollarse en una economía de mercado globalizada.

¿Qué se deberá hacer para intentar desaparecer los obstáculos comentados? Desarrollar y fortalecer las cooperativas.

Las cooperativas de usuarios procesan y comercializan productos, compran suministros de producción y bienes de consumo, proveen vivienda y crédito, construyen y operan servicios públicos rurales y urbanos, y proveen otros servicios necesarios para los residentes, en especial los rurales. Al trabajar juntos en cooperativas para su beneficio mutuo, los residentes rurales generalmente pueden reducir costos, obtener servicios que de otra manera no estarían disponibles, y lograr mayores ganancias por sus productos. Las cooperativas, tanto rurales como urbanas, han sido parte de la economía norteamericana por más de 100 años y que decir de Canadá y algunos países europeos. Se estima que casi un tercio de la población pertenece a algún tipo de cooperativa. La aplicación de la estructura de negocios en cooperativa en las economías rurales es virtualmente ilimitada.

En el presente trabajo presentamos un análisis de las siguientes propuestas como soluciones emergentes a la problemática existente:

- ☉ Instituciones Educativas de Cooperativismo, interactuando con:
- ☉ Centros de Desarrollo Regional
- ☉ Cooperativas, y con
- ☉ Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

## ANTECEDENTES

Varios estudios sobre países en desarrollo han indicado que la idea de que las PYMES son más trabajo-intensivas surgió de la observación de los datos totales en cada economía clasificando a las empresas; por ejemplo, por rango de empleo.

Analizando un conjunto de países en desarrollo (entre ellos Brasil, Chile, Colombia, México, Paraguay y Venezuela) en el ámbito agregado, se encuentra que la intensidad de uso del trabajo disminuye con el aumento del tamaño, mientras que la productividad aumenta.

Aún, reconociendo las dudas mencionadas, sobre la existencia de una mayor intensidad del trabajo en PYMES y sobre la eficiencia tecnológica de los microemprendimientos, los gobiernos podrían tener como objetivo el aumento de la participación de las PYMES en la economía. En ese sentido, una modificación en la producción de pequeñas empresas sobre el total puede requerir una modificación en la composición de la demanda final de bienes. Sin que se produzca en mencionado cambio de demanda, la participación de PYMES podría aún aumentar si una amplia gama de productos fuera producida por empresas de distintos tamaños interactuando en cada uno de los mercados.

La importancia de las PYMES como unidades de producción de bienes y servicios, en nuestro país y el mundo justifica la necesidad de dedicar un espacio a su conocimiento.

Debido a que desarrollan un menor volumen de actividad, las PYMES poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultaran una buena fuente generadora de empleo, sobre todo profesionales y demás personal calificado.

En la casi totalidad de las economías de mercado las empresas pequeñas y medianas, incluidos los microemprendimientos, constituyen una parte sustancial de la economía.

Las PYMES son el futuro de la economía mundial, con datos de fuente OCDE, afirmaron que representan el 50% del sector privado en EEUU, el 65% de la Unión Europea y el 90% de las manufacturas en América Latina. A su vez, el presidente de la Corporación de la Pequeña Empresa de Japón, precisó que las PYMES representan el 99% de las manufacturas japonesas. En nuestro país existen diversos criterios y parámetros para clasificar a las pequeñas y medianas empresas, utilizados normalmente en forma combinada.

El crecimiento de las PYMES crea a sus dirigentes interrogantes, entre algunas: metodología de análisis que afectan el crecimiento, fuentes de financiamiento, programas nacionales de apoyo al sector informal, el modelo de gestión, posibles acciones de gobierno para las PYMES industriales, etc.

En México, la industrialización se inició de manera firme y continuada en la década de los cincuentas, en la que surgió la actividad industrial con un sinnúmero de empresas pequeñas y medianas. (Rodríguez, 1993).

En últimas fechas, se ha observado que el sector de la pequeña, mediana empresa (PyME) y la microempresa ha captado gran interés por parte de los diferentes grupos económicos ya que históricamente, la empresa pequeña y mediana ha ofrecido una alternativa para el proceso de industrialización y actualmente constituye el centro del sistema económico de nuestro país. Su importancia radica en la cantidad de establecimientos de este tipo que existen en México. El 98% de las empresas son PYMEs (incluidas las microempresas) y ocupan el 64% del personal de la planta productiva del país (Bolaños, 2003). Una microempresa pueda parecer insignificante, el conjunto que ellas conforman, es relevante en cuanto a su contribución a la economía nacional.

Las PYMES no solo han adquirido importancia en el ámbito nacional sino también, como se ha mencionado, en el internacional debido a que las grandes empresas (ahora conglomerados internacionales) acaparan y dominan la economía mundial y las empresas grandes, por lo tanto, están desapareciendo para dar paso a las PYMES que ahora se dedican a prestar servicios a los conglomerados, atender pequeños nichos de mercado, integrar cadenas productivas y organizaciones virtuales. (Bolaños, 2003).

Los criterios empleados por el INEGI para clasificar a las unidades económicas de acuerdo al tamaño, definen a una empresa micra como aquella que ocupa de una a 15 personas, pequeña de 16 a 100 personas, mediana cuando mantiene de 101 a 250 personas y grande con más de 251 trabajadores. (Gobierno del Estado de Qro., 2003).

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), establece que de acuerdo al Diario Oficial de la Federación (DOF) del día 30 de diciembre de 2002 se establecen los criterios de estratificación de empresas de acuerdo al cuadro siguiente:

#### ESTRATIFICACIÓN DE EMPRESAS POR NUMERO DE TRABAJADORES

SECTOR / TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO EMPRESA	0-10	0-10	0-10
PEQUEÑA EMPRESA	11 - 50	11 - 30	11 - 50
MEDIANA EMPRESA	51 - 250	31 - 100	51 - 100
GRAN EMPRESA	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: SECRETARIA DE DESARROLLO ECONOMICO DEL ESTADO DE QUERÉTARO, (2003)

Por lo tanto, al complementar los conceptos anteriores se obtiene la siguiente definición de microempresa que se usará a lo largo del trabajo:

*"Es aquella empresa donde el gerente suele ser el dueño, es propiedad de una o un pequeño grupo de personas, se maneja autónomamente y no es dominante en la rama en que opera".*

Las pequeñas, medianas empresas y microempresas, existen en tres ramas principales: la industrial, la comercial y la de servicios. Siendo sus características predominantes las siguientes: (Anzola, 1993).

- ☉ Es una empresa de tipo familiar, pero constituida como sociedad anónima, ya que el dueño es el que aporta el capital necesario para las operaciones normales de la empresa.
- ☉ La mayoría de las pequeñas empresas tienden a no cambiar su lugar de operaciones, es decir, se mantienen en el mismo donde iniciaron. Tratan de conservar su mercado y desean tener una relación estrecha con su clientela, ya que el dueño estima que ésta le va a ser fiel por mucho tiempo.
- ☉ El mercado local o regional es el objetivo predominante de la pequeña empresa. Esta característica depende de la habilidad del empresario para ofrecer un producto o servicio excelente o de mejor calidad que en un mercado particular y así definirlo en términos geográficos, enfocando al mercado local.
- ☉ La pequeña empresa crece principalmente a través de la reinversión de utilidades, ya que no cuenta con apoyo técnico-financiero significativo de instituciones privadas ni del gobierno.
- ☉ El número de empleados con que cuenta la pequeña empresa no supera las 45 personas, dedicadas a actividades administrativas y operativas.
- ☉ Las actividades se concentran en el dueño de la pequeña empresa, que es el que ejerce el control y dirección general de la misma.

Anzola, (1993) afirma que La pequeña empresa encuentra una asistencia casi nula, pensando que los mecanismos utilizados están mal enfocados; además de las anteriores, marca otras limitantes: comercio insuficiente, temor a los trámites legales y burocráticos que implican solicitar apoyo financiero o técnico, altos costos de los créditos, tanto de tipo comercial como financiero, la falta de capacidad o habilidad técnico - administrativa en la dirección de las empresas, etc.

Rodríguez, (1993) establece que más del 95% de todas las empresas del país son pequeñas y medianas con relación al ámbito nacional, mientras que Bolaños (2003) señala que, incluidas las microempresas, este porcentaje llega al 98%.

Como podemos observar, las PYMES proporcionan más de la mitad de todos los empleos del país.

Es notorio que en nuestro país, aunque se ha tratado de fortalecer a la micro, pequeña y mediana empresa, los logros no son como debieran ser. ¿Qué lo impide? Nuestra actual economía, los modelos neoliberales económicos, la falta de recursos para financiamiento, el que las empresas no tienen la capacidad de producción, las limitaciones en

el desarrollo de tecnologías y de medios con los que puedan enfrentar a la competencia y desarrollarse en una economía de mercado globalizada y la problemática con las instituciones financieras que no han desarrollado una tecnología o proceso adecuado para la atención de las micro y PYMES.

Esto último es un grave impedimento para el desarrollo de las PYMES, ya que además de los problemas de tramitología existe uno mayor; prácticamente para acceder al financiamiento con las actuales instituciones bancarias o financieras, se necesita garantizar de alguna forma una cantidad mayor a la que se solicita además de las altas tasas de interés que se determinan. Y que decir del sistema en red de análisis de crédito que por cualquier adeudo o retraso que se haya tenido, aunque se haya pagado, lo consideran, a esa persona, no sujeto de crédito.

¿Qué se debemos hacer para intentar desaparecer los obstáculos comentados?

Desarrollar y fortalecer las cooperativas de producción, consumo, ahorro y acopio, establecer Centro de Desarrollo, la creación de una Institución Financiera que los auxilie y los beneficie, en lugar de mermar (las Instituciones ideales, consideramos que son las Cooperativas de Ahorro) y la capacitación (educación, entrenamiento e información).

### **Centros de desarrollo**

Paralelamente al proceso de globalización económica que estamos viviendo, somos protagonistas de un proceso de globalización de la cultura y de las prácticas sociales con la consiguiente resignificación de conceptos y valores.

Esto tiene repercusiones en el sentimiento de identidad, que ya no se define tanto por nacionalidad sino más bien por la pertenencia a grupos que se constituyen independientemente de la proximidad física, en torno de intereses comunes, uno de ellos, el consumo.

La cultura joven es un claro ejemplo de esta cuestión, consumiendo o aspirando a consumir la misma ropa, la misma música y la misma comida en Londres, Tokio o Río de Janeiro.

Para una gran parte de las personas, ser ciudadano es tener derecho a poseer aquello que otros poseen. Hoy ser ciudadano no es apenas estar al amparo del estado en que el sujeto nació y tener dentro de él derechos políticos, civiles y sociales. La ciudadanía se refiere a las “prácticas sociales y culturales que dan sentido de pertenencia” (García Canclini, 2002). Y lo que da sentido de pertenencia es la posibilidad de tener acceso a lo mismo que el grupo de referencia, tanto en materia de bienes cuanto de servicios.

El proceso de globalización se impone en los países y las posturas de los gobiernos nacionales no pueden oponerse a su avance, por lo cual es conveniente acoplarse a este movimiento y tratar de contrarrestar el impacto negativo que pueda tener.

"El fenómeno de la globalización es un hecho social creado por el capitalismo. Lo que se ha globalizado son las desigualdades de un capitalismo que cada vez se expresa de manera más salvaje. Basta ver la masiva situación de opresión y miseria de tantos pueblos y personas en el Tercer Mundo -como así también en los propios bolsones dentro del Primer Mundo- como para no dejar de reconocer que si hay un factor que los unifica y los toma por un mismo rasero, es la pobreza". (Parisi 1999)

Por qué un modelo centralizado de producción/distribución no será predominante en el futuro: Sin duda que los países desarrollados no quieren que su sociedad confronte problemas de grupos humanos diferentes. Hasta ahora la rivalidad entre estos países por ser líderes de producción y en cuanto a cifras, los ha mantenido ocupados del problema. La ecología aparece para recordar que el planeta no puede sostener para todos los ciudadanos el nivel de desarrollo que existe para algunos.

Recordemos que el modelo de la Tercera Ola impone equipos de pequeñas dimensiones y con gran capacidad de elaboración de productos particularizados y complejos, a diferencia del modelo de la Segunda Ola, donde predominaban aspectos propios del "fordismo". (Alvin Toffler 1990)

Consideramos que una alternativa es diseñar una estrategia para identificar y diseñar "Centros de Desarrollo" en el que se contemple de igual manera el desarrollo de cooperativas de producción, consumo, ahorro, acopio, capacitación, educación y también contemple el desarrollo humano y el desarrollo sostenible.

El estado de Querétaro, situado en el centro del territorio nacional; es uno de los seis más pequeños del país; su ubicación es punto de convergencia de las principales vías de comunicación de México. Sus dieciocho municipios, agrupados en cinco regiones económicas, lo hace un estado dotado de variados climas y paisajes.

La comunidad queretana ha ido incrementando su interés, por reconocer el frágil equilibrio que existe en su economía, sobre todo por sus características geofísicas; es importante incorporar el aprovechamiento racional de sus recursos naturales, creando procesos productivos viables que posibiliten diferentes formas de ocupación de sus habitantes.

Su territorio se ha desarrollado de manera desigual, por sus mismas características, con municipios y centros urbanos en mejores condiciones socioeconómicas que otros que con un número de localidades dispersas en extensas áreas rurales, con un significativo de asentamientos humanos, representan graves rezagos en la economía estatal.

En la región centro-norte del estado que comprende los municipios de Cadereyta de Montes, Ezequiel Montes, Tolimán, Peñamiller, Piñal de Amoles y San Joaquín, la falta de un cambio potencial en sus actividades productivas les ha llevado a la alternativa de migración a los Estados Unidos, en la mayoría de las veces como trabajadores



indocumentados, el cual se presenta como uno de los problemas más importantes que tiene México debido a su peso político económico y social, el cual en éste momento está presente en las relaciones de México con ese país.

La identificación de los “Centros de Desarrollo” tiene como objetivo la intención de que la población de micro-regiones económicamente atrasadas, participen activamente en actividades de la región. Debemos considerar, al hacer referencia al desarrollo, que debe interpretarse de formas diversas, de manera que no se circunscriba únicamente al progreso económico sino a una visión sistémica del entorno.

Deberá ser un programa basado en un enfoque estrictamente de demanda en el que, partiendo de la identificación y priorización de las necesidades regionales, se buscaría dar respuestas efectivas en términos de mejoramiento productivo y cambio en su orientación, a fin de lograr la construcción de visiones que con sentido estratégico les permitan enfrentar con éxito las necesidades de los actores y las exigencias de un mercado globalizado.

El desarrollo de estas organizaciones productivas forman parte del crecimiento de las naciones, por lo tanto no solo cobran importancia como estrategia de supervivencia de la economía local, sino que logran su vinculación con los actores que en ellas intervienen (económicos, políticos, sociales y culturales) que podrán incorporar un modelo de renovación, de creación y soluciones regionales, logrando una adecuada articulación de modernidad y tradición. (Barba, 1997)

Para la conformación, crecimiento y funcionamiento de los "Centros de Desarrollo" se requiere un análisis estratégico de las organizaciones que los van a conformar, y que se presenta en "hurgar en las leyes de la pre-estructura para transitar con las nuevas cibernéticas sin olvidar sus compromisos sociales" (Montaño, 1997)

En la conformación de estos escenarios se reconocen los diferentes factores sociales que en ello intervienen y que deberán analizarse utilizando métodos científicos, pero también en hechos reales creando un resultado acumulado de acciones individuales transformadas estas en colectivas enfocándose sobre las creencias, valores y motivaciones de los actores pues una sociedad no tendrá valor sin tales atributos sociales. (Weber, 1949)

### **Cooperativas**

Estas entidades toman como marco de referencia la Ley General de Sociedades Cooperativas en donde se encuentran plasmados los fundamentos legales y filosóficos de las cooperativas como entidades de organización social por medio de las cuales se podría ayudar al desarrollo, tanto de las personas, como de las comunidades en que se desenvuelven.

La doctrina cooperativista.

Las cooperativas, sociedades de economía social, son alternativas que han surgido para superar los problemas que se le presentan a los pequeños inversionistas o pequeños empresarios y que permiten fomentar el desarrollo

económico y social de áreas locales y regionales.

“Las cooperativas son asociaciones de personas organizadas en empresas socio económicas. Se basan en el esfuerzo propio y ayuda mutua de los asociados; atienden a los intereses económicos de sus miembros, en medida en que ellos coincidan con los intereses generales de la cooperativa” (Montes, 2002)

Las cooperativas son algo más que destacados yacimientos de empleo en grandes empresas de suministro de alimentos, servicios al consumidor y servicios financieros; constituyen una fuente insustituible de generación de empleo por su capacidad de oferta de mejores oportunidades de empleo.

Conviene recalcar que, las cooperativas son empresas comerciales y no instrumentos de política pública. Generan empleo ejecutando un mecanismo que atiende eficazmente las necesidades del mercado.

El potencial de que disponen las empresas cooperativas para contribuir al alivio de la pobreza, creación de empleo, satisfacción de necesidades básicas de la sociedad, etc., ha sido reconocido ampliamente por la Organización de las Naciones Unidas. En México se han dado pronunciamientos del gobierno para dar un apoyo concreto al cooperativismo reconociendo que la generación de empleo es un problema mundial y que la sociedad cooperativa es un instrumento que ha podido coadyuvar a la generación de alternativas de empleo en zonas urbanas y marginadas.

La doctrina cooperativista se basa, en la teoría, en sus valores y principios. (Ver Anexo 1) y los principios cooperativos son lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores.

### El financiamiento

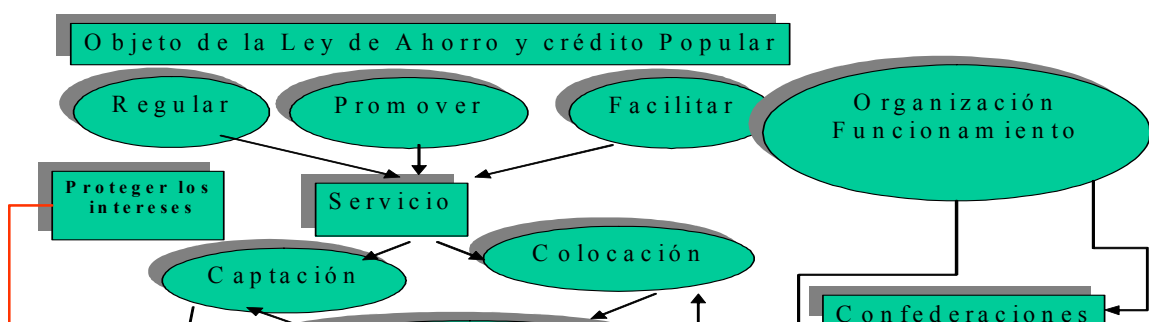
A través del SISTEMA DE AHORRO Y CRÉDITO POPULAR que se rige por la Ley de ahorro y crédito popular (Figura 1). Está integrado por: Entidades de ahorro y Crédito Popular, Sociedades Cooperativas de ahorro y préstamo, Sociedades financieras populares, Federaciones (autorizadas por la Comisión) y Confederaciones (autorizadas por la Comisión)

Objeto de las Entidades de ahorro y crédito popular

- Facilitar a sus Miembros el acceso al crédito
- Apoyar con financiamiento a micros, pequeñas y medianas empresas
- Propiciar la solidaridad superación económica, social y el bienestar de sus miembros sustentándose sobre bases educativas y formativas de esfuerzo individual y colectivo.

Todo lo anterior sobre bases educativas y formativas, y con el esfuerzo Individual y Colectivo.

Ley de ahorro y crédito popular



## **RESULTADOS Y PROPUESTAS**

De lo analizado anteriormente podemos establecer que las micro y PYMES, a pesar de ser una alternativa de solución a los problemas económicos del país, desempleo, pobreza, inequidad, etc., se enfrentan a grandes y graves problemas de toda índole, políticas, regulatorias, financiamiento, legales, pero principalmente de financiamiento, educación – capacitación, estructuración, organización y funcionamiento. Por lo que en este apartado se presenta, sin pretender aseverar que es la solución óptima o única, algunas propuestas que en los estudios que se llevan realizados hasta ahora, se puede observar que ayudarían de gran manera al desarrollo de las micro y PYMES obviamente complementándolas con otro tipo de apoyo y un desarrollo más concreto de las presentes propuestas.

### **Financiamiento y ayudas a microempresas y PYMES:**

El financiamiento es uno de los puntos más críticos a superar. Es impostergable la instrumentación creativa de un “Banco de Ideas y Proyectos” que oriente un notorio aumento de emprendimientos múltiples y diversos en el campo y la ciudad. Y lo que es más importante, la creación de una Institución Financiera que los auxilie y los beneficie.

En las zonas rurales se estima que escasamente 5% de las operaciones productivas son financiadas con crédito. Las actividades comerciales más dinámicas, y que inmovilizan recursos financieros por un tiempo más corto, son las más financiadas. A la inversa, las actividades agropecuarias, las de más riesgo, tienen un acceso limitado al financiamiento. Además del mayor riesgo, la producción agropecuaria requiere de una oferta de servicios financieros más compleja y más especializada.

Reiterando lo mencionado anteriormente, es necesario la creación de una Institución Financiera que los auxilie y los beneficie. No consideramos que las idóneas sean las instituciones bancarias actuales. Las Instituciones ideales, consideramos que son las Cooperativas de Ahorro y Crédito, ya que en éstas, pasarían a ser socios y beneficiados al mismo tiempo, además de los mecanismos que estas instituciones tienen para el manejo de los recursos: tasas bajas de crédito, accesibilidad al crédito, transferencia directa de remesas la ser depositadas, etc.

Es necesaria la creación de instituciones de riesgo que avalen, financien y orienten la creación de pequeñas empresas nuevas dentro de un modelo de integración vertical flexible, para optimizar recursos obteniendo productos de alta calidad y competitividad.

### **Centros de desarrollo**

La identificación y creación de los “Centros de Desarrollo” tendrían como objetivo la intención de que la población de micro-regiones económicamente atrasadas, participen activamente en actividades de la región. Debemos considerar, al hacer referencia al desarrollo, que debe interpretarse de formas diversas, de manera que no se circunscriba únicamente al progreso económico sino a una visión sistémica del entorno.

Deberá ser un programa basado en un enfoque estrictamente de demanda en el que, partiendo de la identificación y priorización de las necesidades regionales, se buscaría dar respuestas efectivas en términos de mejoramiento productivo y cambio en su orientación, a fin de lograr la construcción de visiones que con sentido estratégico les permitan enfrentar con éxito las necesidades de los actores y las exigencias de un mercado globalizado.

Esto conlleva a considerar el apoyar la transformación y modernización de las estructuras productivas de las micro, pequeñas y medianas empresas de la región.

#### **Educación - vinculación**

A todo eso, puede ayudar sin duda, vincular más estrechamente Universidad y microempresas y PYMES, instrumentando incubadoras de PYMES en general, pensando acuerdos entre universidad y empresas para transferir, por ejemplo tecnología, capacitación, etc. Las microempresas y PYMES no pueden hacer inversiones en investigación, la universidad sí. Esto mismo se puede decir, en términos de financiamientos indirectos, en cuanto a la necesidad de mejorar la calidad de la gestión de microempresas y PYMES con un sistema de información, una base de datos confiables y una visualización acertada de las condiciones socioeconómicas en general así como de los ingredientes de la/s demanda/s en particular (usos, hábitos, preferencias, etc.)

#### **Educación**

Desde hace algunos años, la educación constituye un elemento indispensable en los planes de desarrollo en tanto se supone que: forma valores y crea identidades; promueve el dominio de habilidades básicas; y desarrolla conocimientos científicos y tecnológicos.

Hasta hace poco tiempo, el mayor esfuerzo en el campo de la educación se realizaba en los primeros grados de la educación básica, pues eran relativamente pocos los que alcanzaban el nivel de educación media o universitaria. Para muchos de los que asistían a la escuela, la educación no pasaba de conocimientos rudimentarios de lecto-escritura y del manejo de las operaciones matemáticas más sencillas. En los últimos años, sin embargo, es claro que un desarrollo ligado a los procesos de globalización requiere de una población con niveles de escolaridad muchos más altos.

Para mejorar la calidad de la enseñanza, se ha diseñado y ejecutado una política de producción y distribución de textos escolares gratuitos, especialmente en los primeros seis años del nivel básico. También se ha realizado una

reforma curricular del nivel medio y se han impartido diversas orientaciones a los maestros sobre pedagogía y aspectos de la reforma educativa. Sin embargo, aún predominan las prácticas de enseñanza con base a la repetición y memorización, ambas asociadas con relaciones de poder y prácticas disciplinarias en el aula que poco aportan a la formación de ciudadanos con vocación democrática y habilidades necesarias para el aprendizaje.

Si la enseñanza vertical no es la más propicia para estimular un espíritu de aprendizaje entre los educandos, tampoco las actividades de desarrollo profesional docente, de tipo unidireccional y masivo, estimularán la capacidad de aprendizaje permanente entre los docentes. Por lo tanto, una Sociedad de Aprendizaje debe generar dinámicas de actualización docente en las cuales participen los mismos docentes como protagonistas, investigadores y evaluadores.

### **Desarrollo Rural**

Tres problemas fundamentales caracterizan la situación del sector rural:

- a) pobreza relativa y extrema concentrada en las zonas rurales,
- b) bajo crecimiento del sector agropecuario como principal actividad económica de las áreas rurales; y
- c) alto ritmo de deterioro de los recursos naturales y del medio ambiente.

Los tres problemas fundamentales señalados anteriormente están íntimamente entrelazados de tal manera que se podría aseverar que cada uno es la causa de los demás. La pobreza, vinculada a bajos niveles de educación y poco acceso a técnicas modernas de producción, impide el mejoramiento de la productividad en la actividad rural y agropecuaria, lo que mantiene niveles bajos de rendimientos y de ingresos exacerbando la pobreza. La pobreza, sumada a los bajos rendimientos e ingresos, impulsa el uso de tierras marginales y la explotación sin reposición ni cuidado de los recursos naturales, lo que empobrece más el campo y el medio ambiente, dificultando más aún una vida digna y productiva y, en muchos casos, la supervivencia de la población rural.

Como podemos observar, es necesario establecer un proceso educativo que permita a nuestros actores del desarrollo económico, refiriéndome a los miembros de los Centros de Desarrollo y de las Cooperativas, que vayan aumentando los niveles de madurez, responsabilidad, espíritu de trabajo y disciplina, solidaridad, crítica y autocrítica y lo más importante: confianza en ellos mismos. Sin esto, su desarrollo será incompleto.

La educación, brindada de manera completa deberá brindar los siguientes elementos: saber, saber hacer, y ser.

Elementos que provienen de los siguientes procesos: la información, la capacitación, y la formación o educación.

Los tres procesos y los tres elementos, no son acciones desarrolladas por separado o independientes una de la otra. Debe de existir una interacción y una combinación entre ellas.

Cabe resaltar que la educación no deberá enfocarse solamente a lo académico, sino también enfocar la educación

hacia la formación de valores y principios, tanto en las Cooperativas como en los Centros de Desarrollo. Se deberá brindar transmisión de conocimientos, adoctrinamiento, orientación, enseñanza de comportamiento, perfeccionamiento y armonía, entre otros conceptos.

En concreto se deberá circunscribir a tres campos: (Wallkins, 1986): conocimiento, capacitación técnica, y disciplina social.

La educación se deberá educar a todos los niveles involucrados en el funcionamiento, hacia el exterior y hacia el interior. Esto involucra obviamente la capacitación de todo el personal en los siguientes ámbitos: formación cooperativa, formación profesional, formación empresarial, y formación cultural.

La educación, tanto formal como informal permitirá además del desarrollo de las instituciones, el desarrollo personal y por ende el regional. Para lo cual un elemento que debe existir, es la vinculación con toda la comunidad, o más claramente con todos los elementos que conforman a la sociedad.

Es decir la vinculación con instituciones educativas y gubernamentales, del mismo modo con otros sectores productivos; esto permitirá elevar la profesionalización y desarrollar una nueva mentalidad que se adapte a los tiempos actuales. En el presente trabajo presentamos un modelo que contempla las propuestas de alternativas de solución. (Ver anexo 2).

## CONCLUSIONES

En México, al igual que la mayoría de países de Latinoamérica, se ha observado en los últimos años un importante incremento del número de micros, pequeñas y medianas empresas (PYMES), y de desarrollarlas

Es necesaria la creación de instituciones de riesgo que avalen, financien y orienten la creación de pequeñas empresas nuevas dentro de un modelo de integración vertical flexible, para optimizar recursos obteniendo productos de alta calidad y competitividad.

Es indispensable, que se desarrollen programas de capacitación al personal encargado de estas operaciones y el desarrollo y reconversión de los sistemas de procesamiento de información referida a las PYMES y a las operaciones efectuadas con ellas, con la finalidad de poder incrementar su cartera de colocaciones a las PYMES.

Actualmente México atraviesa toda una encrucijada institucional, social, económica y financiera, particularmente, desde año 2000 en donde el rol del Estado ha sido incierto, contradictorio, vacilante y en esa crisis constante, la volatilidad y fragilidad del sistema económico-financiero lo ha convertido en caótico y absolutamente colapsado, situación que replantea automáticamente las políticas financieras PYMES oficiales.

Esto mismo nos permite visualizar como toda “una ventana de oportunidad” la rehabilitación y reaparición de nuevas cajas de crédito cooperativas autónomas, en donde los socios e micro y PYMES autoorganizados y con

ahorros, imposiciones y préstamos recíprocos podrán recuperar la confianza perdida por disfunciones en el sistema bancario tradicional.

Las características más preciadas de estas cajas, es que tienen un radio de acción local y los asociados pueden llegar a conocerse muy bien entre sí, lo que posibilita evaluar sus cualidades morales y demás condiciones “dignas de crédito” con frecuencia cuestiones finalmente de mayor trascendencia que su solvencia patrimonial propiamente dicha. Además, su correcta forma de obrar y su probada eficacia como sistema de financiamiento hace que el ahorro y el crédito queden en ese radio de acción local donde se producen y demandan y no sean llevados a otros lugares, reinvirtiéndose en los sectores que los generan.

Investigar la formación del capital propio en cooperativas de ahorro y crédito, aun en periodos con políticas gubernamentales contrapuestas, arrojará luz sobre las estrategias adecuadas al desarrollo de instituciones autónomas asociativas independientes del poder público, aspecto que deberá ser ponderado no solo por las PYMES, sino que, en escala menor, por profesionales, docentes, microemprendedores, artesanos, negocios familiares, pequeños negocios de emprendedores, etc. (otras MicroPYMES en realidad). Asimismo, estas cajas cooperativas deberán ser puestas en redes regionales y ser monitoreadas y compensadas por cajas regionales cooperativas.

Si bien la mortandad de micros y PYMES es una realidad más que preocupante, se percibe en los empresarios una esperanza de reactivación, la mejor política social para zafar de cadenas de pagos cortadas, que corta cadenas de producción, de provisión, de servicios, de usos y consumos. Será necesario también, superar el presente desafío sociocultural, no sólo económico-financiero, generar nuevas culturas de esfuerzo, sacrificio, producción y solidaridad, de sobriedad compartida, es decir, todo aquello que hace a: "condiciones dignas de crédito" tomando conciencia plena de que el empleo ad vitam terminó y que serán los servicios más que la industria los que provean fuentes de ocupación y actividad, sin perjuicio del potencial de siempre de la agroindustria o el turismo inexplorado, particularmente el turismo rural, el desarrollo tunario, caprino, de la apicultura, de la avicultura, de la cunicultura, del cultivo de lombrices, etc.

Será igualmente imprescindible alcanzar sinergias y asociativismos superadores de individualismos e inmovilismos actuales, debiendo vincularse las universidades con todo su potencial (elaboración, presentación y ejecución de proyectos; la banca debe asumir riesgos y financiar proyectos convenientemente evaluados) para salir airosos de análisis cada vez más exhaustivos de los organismos o entidades crediticias a los que les interesa principalmente el plan de producción, negocios e inversiones, otros flujos de recursos, reciclajes, localización, etapas, impactos y por cierto los sindicatos, Las ONG's, legitimadas socialmente, es decir, todos, deberán aportar lo suyo para tener expectativas más próximas a realidades posibles y sostenibles. Es decir, todo esto debe plasmarse en

una estrategia - país que enmarque la problemática: "financiamiento PYMES", que la resuelva sostenida y satisfactoriamente, y la ponga a prudente distancia y fuera del alcance de rediles o preferencias, de los meros discursos, para que nos devuelvan la fe en nuestro destino como Nación, porque la paz social está primero y aún tenemos derecho a la felicidad, al bienestar general y a un desarrollo sostenido para el cuál, el aporte PYMES aún no ha sido reconocido ni, con todo lo hecho, ha alcanzado el financiamiento que se merece y que se ha ganado sobradamente por otra parte.

Para concluir, aunque reconocida su importancia socioeconómica, este sector empresarial encuentra en realidad, todavía, graves obstáculos para su crecimiento, sustentabilidad y competitividad

### **REFLEXIÓN FINAL.**

Es indispensable un Programa Nacional Centros de Desarrollo que contribuya al fortalecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa en las zonas rurales y en las más marginadas frente al reto impuesto por la apertura y la internacionalización de la economía. Contribuir al desarrollo y fortalecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa mejorando su productividad, capacidad y su productividad y capacidad competitiva, mediante la investigación, desarrollo y adaptación de tecnologías gerenciales, de gestión y de prestación de servicios de consultoría y capacitación.

Asistir a las PYMES en el proceso de identificación de sus problemas de gestión y desarrollo e intermediar la contratación de servicios externos de asistencia técnica especializada que los solucione.

Intensificar la demanda efectiva de servicios de asistencia especializada para el reordenamiento de la gestión empresarial y la promoción de su desarrollo y crecimiento.

Promover el desarrollo y profesionalización de la oferta de servicios de consultoría y asesoría especializados.

Reforzar el apoyo institucional de las organizaciones gremiales, empresariales y estatales al fomento y desarrollo de las PYMES.

La satisfacción de las necesidades básicas sólo estará garantizada para todos los habitantes, mediante el uso de recursos de cada región para este fin, y logrando un "desarrollo sostenible" acorde con la ecología.

Este primer análisis de resultados arroja luz sobre un buen número de temas de discusión. Sin embargo, otros estudios deberán seguir para analizar las fases más avanzadas de las mismas experiencias y para profundizar el análisis en aspectos que en esta ocasión no han sido cubiertos.

Esto no impide reiterar que el implementar y fortalecer la incorporación de las PYMES a la actividad exportadora con la interacción de los demás elementos mencionados sea, UNA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN.

Para esto es necesario que las PYMES cuenten con información de calidad que les permita insertarse en las



corrientes del comercio internacional: conocimiento del mercado, oportunidades de la apertura de mercados, trámites y procedimientos en el ámbito nacional e internacional, apoyos que brinda el sector público, oportunidades para incorporarse a la cadena productiva de exportación en forma directa o a través de asociaciones, y conocer los mercados de nuestros socios comerciales.

Deberán superar los retos que se les presentan para la incorporación a la actividad exportadora: adquirir cultura exportadora, concebirse a sí mismas como actores globales con la capacidad de competir en cualquier mercado y educar al sector empresarial para exportar.

La integración de cada una de las PYMES mexicanas al mercado internacional será clave para garantizar el crecimiento sostenido de la economía mexicana que permita la oportunidad de crear más y mejores empleos y por lo tanto garantizar un crecimiento económico sostenido para el futuro

Grenoble, Francia, janvier 2008

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAHAMSON, R. y Pickle, H. (1988) "Administración de Empresas Pequeñas y Medianas", Ed. Limusa, México.
- ANZOLA, S. (1993), "Administración de Pequeñas Empresas", Ed. Mc Graw-Hill, México.
- BARBA Antonio "Cultura de las organizaciones", México, 1997.
- BERÉNYI, L. Y Monroy R. (2001), "¿Tienen Futuro las Pequeñas Empresas?", *Adminístrate Hoy*, Vol. 82, Febrero, pp. 10-16.
- BOLAÑOS, R. (2003), "La PYME, Motor de Desarrollo", [pyme.com.mx/articulos/pyme/todoslosarticulos/la\\_pyme\\_motor\\_de\\_desarrollo](http://pyme.com.mx/articulos/pyme/todoslosarticulos/la_pyme_motor_de_desarrollo).
- CALDERÓN Calderón, Ernesto. "Las maquiladoras de los países centrales que operan en el tercer mundo". En: *Lecturas del Ceestem, Maquiladoras, centro de Estudios Económicos y Sociales del tercer Mundo*, México.
- CANO Jáuregui, Joaquín (1992) *Visión del Cooperativismo en México*. Trillas.
- GAEDEKE, R Y Tootellan, D. (1993), "Small Business Management", Ed. Allyn and Bacon, 3a. Edición, USA.
- GUI, Benedetto (1991): *The Economic Rationale for the Third Sector, No profit and other Noncapitalist Organizations*. *Annals of Public and Cooperative Economics*
- GUTIÉRREZ Saenz, Raúl "Introducción a la Ética"
- HANSMAN, H. (1987): *Teorías Económicas de Organizaciones no Lucrativas*, Powell W. Ed.
- HATTEN, T. (1997), "Small Business: Entrepreneurship and Beyond", Ed. Prentice Hall Inc., USA.
- LAMBERT Paul (1963) *Studies in the Social Philosophy of Co-operation*, Cooperativ Union, Manchester
- MARTINI Oyarce Santiago (1997) *Aspectos Empresariales de la Ley General de Sociedades Cooperativas de México*, Organización Internacional del Trabajo.
- MONTAÑO Luis "Teoría de la organización: Desarrollo histórico, debate actual y perspectivas", México 1997.
- MONTES Bravo Alejandro, "ATENCIÓN DE LAS NECESIDADES EDUCATIVAS DE SECTOR COOPERATIVO EN QUERÉTARO COMO UN MEDIO DE VINCULACIÓN CON INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y GUBERNAMENTALES PARA IMPULSAR SU DESARROLLO", Tesis para obtener el Grado de maestro en Administración por la FCA, UAQ, Querétaro, Qro, pág. 3, diciembre 2002
- RODRÍGUEZ, J. (1993), "Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas", Ed. ECASA, México.
- ROJAS Coria, Rosendo (1987) *Tratado de Cooperativismo en México*. Trillas.
- SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO DEL ESTADO DE QUERÉTARO, (2003), SISTEMA DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL MEXICANO (2002), [siem.gob.mx/portalsiem/](http://siem.gob.mx/portalsiem/)
- TOFFLER Alvin 1990, "La Segunda Ola"
- WALKINS, W.P. (1986): *Principios Cooperativos. Hoy y mañana*. HolyoaKE Books, Manchester
- WEBER, "The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism", USA, Charles Scribner's, 1949.
- ## REVISTAS Y OTRAS FUENTES
- Banco Nacional de Comercio Exterior: [www.bancomext.org.mx](http://www.bancomext.org.mx)
- BISSO Ricardo, Conclusiones Seminario BID-FOMIN Capacitación Gerencial, IAE, Noviembre 30, 1999. <http://lanic.utexas.edu/pyme/eng/publications/idb/>
- CENIET, Encuesta Nacional de Emigración a la Frontera Norte del País y a los Estados Unidos, 1998-1999.
- DEPARTAMENTO DE AGRICULTURA DE LOS ESTADOS UNIDOS, Desarrollo Rural, Servicios a Cooperativas, marzo 1997
- GOBIERNO DEL ESTADO DE QUERÉTARO, (2003), "Anuario Económico de Querétaro 2002", Secretaría de Desarrollo Económico, México.
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática: [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)
- International Organization for Migration, <http://www.iom.int/>
- Ley General de Sociedades Cooperativas. (1994). Cámara de Diputados, Poder Legislativo, México.
- Londono, José Antonio, Centro de Desarrollo Empresarial, Colombia, Capacitación y Competitividad en La Pequeña y Mediana Empresa PyME: El Caso de Los Centros de Desarrollo Empresarial CDE en Colombia. <http://lanic.utexas.edu/pyme/eng/publications/idb/>
- MANSILLA, Justo Sebastián. El Fin del Trabajo. En: [www.monografias.com/trabajos/fintrabajo/fintrabajo/](http://www.monografias.com/trabajos/fintrabajo/fintrabajo/)
- Mensaje de la Alianza Cooperativa Internacional, "Cooperativas y fomento del empleo" 78ª Jornada Cooperativa Internacional de la ACI, 6º Día Internacional de las Cooperativas de la ONU, 1 de Julio de 2000, <http://www.coop.org>
- PARISI, Elio Rodolfo (1999), <http://www.inisoc.org/erparisi.htm>
- PORTES, Alejandro. "La información y el sistema internacional: Algunas características de los mexicanos recientemente emigrados a los Estados Unidos". En: *Revista mexicana de Sociología*, Vol XLI, núm. 4, México, 1989.
- Presidencia de la República: [www.presidencia.gob.mx](http://www.presidencia.gob.mx)
- Revista de Comercio Exterior. "La migración ilegal: In problema constante", vol. 26, núm. 18, México, agosto 1986.

Revista de la OIM sobre Migraciones Internacionales en América Latina, “Cooperación Técnica sobre Migración”, Vol. 18, No. 1 – 2000

SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO DEL ESTADO DE QUERÉTARO, (2003), Orientación, Apoyos y Trámites, [www.queretaro.gob.mx/SEDESU/home.htm](http://www.queretaro.gob.mx/SEDESU/home.htm)

Secretaría de Economía: [www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx), [www.contactopyme.gob.mx](http://www.contactopyme.gob.mx), [www.siem.gob.mx](http://www.siem.gob.mx)

ZAZUETA, Carlos H. “Consideraciones acerca de los trabajadores indocumentados en los Estados Unidos: Mitos y realidades”. En: Revista mexicana el trabajo, tomo II, núm. 2, 8ª. Época-México, secretaría del trabajo y Previsión Social, abril-junio, 1989.

#### **PÁGINAS WEB**

[www.amecoop.org/cooperativa.htm](http://www.amecoop.org/cooperativa.htm)

[www.callisto.si.usherb.ca](http://www.callisto.si.usherb.ca)

[www.comteco.com.bo/cooperativa/cronprin](http://www.comteco.com.bo/cooperativa/cronprin)

[www.confecoop.org.co/mundo.htm](http://www.confecoop.org.co/mundo.htm)

[www.cooperativas.com.py](http://www.cooperativas.com.py)

[www.ecomchaco.com.ar](http://www.ecomchaco.com.ar)

[www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx)

[www.economia-montevideo.gob.mx](http://www.economia-montevideo.gob.mx)

[www.ecoportal.net/ong/ongs/fundagrea](http://www.ecoportal.net/ong/ongs/fundagrea)

[www.elnuevodiario.com.ni/archivo/1999](http://www.elnuevodiario.com.ni/archivo/1999)

[www.empresario/capacitación.com.mx](http://www.empresario/capacitación.com.mx)

[www.gacicuba.org/recupera.htm](http://www.gacicuba.org/recupera.htm)

[www.geocities.com/athens](http://www.geocities.com/athens)

[www.gestiopolis.com/recursos/experto](http://www.gestiopolis.com/recursos/experto)

[www.ipac.com.ar/capacitacion.htm](http://www.ipac.com.ar/capacitacion.htm)

[www.me.gov.ar/efeme/cooperacion](http://www.me.gov.ar/efeme/cooperacion)

[www.mgsystem.com/coopteba.htm](http://www.mgsystem.com/coopteba.htm)

[www.miexamen.com/Cooperativismo.htm](http://www.miexamen.com/Cooperativismo.htm)

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

[www.naya.org.ar/articulos/global01.htm](http://www.naya.org.ar/articulos/global01.htm)

[www.ourworld.compuserve.com](http://www.ourworld.compuserve.com)

[www.portalcooperativo.com/mexico.htm](http://www.portalcooperativo.com/mexico.htm)

[www.PYMES.gob.mx](http://www.PYMES.gob.mx)

[www.revistaene.com/n25/economia-2.html](http://www.revistaene.com/n25/economia-2.html)

[www.sepyc.gob.mx/centros/centros.htm](http://www.sepyc.gob.mx/centros/centros.htm) I

[www.sepyc.gob.mx/centros/centros.html](http://www.sepyc.gob.mx/centros/centros.html)

[www.siem.gob.mx](http://www.siem.gob.mx)

[www.sustainable.doe.gov/espanol/rural/community.shtml](http://www.sustainable.doe.gov/espanol/rural/community.shtml)

[www.uca.ac.cr/cooperativas.htm](http://www.uca.ac.cr/cooperativas.htm)

[www.umb.edu.co/cursos](http://www.umb.edu.co/cursos)

ANEXOS

ANEXO 1 Cooperativas



**ESTRATEGIA**

El éxito está reservado solo para aquellas empresas que logren establecer un diferencia en la mente de los usuarios, socios, clientes, e inversionistas.

Diferencia; Innovación.



NUESTRA PROPIA IDENTIDAD.

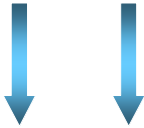
**Fuentes de Distinción.**



Los Valores Cooperativos.

Los valores refuerzan la posición empresarial.

Ninguna empresa llega más allá de los valores compartidos por quienes le conforman: LA GENTE.



La Razón de ser es: SERVIR A SUS MIEMBROS.



**ANEXO 2. MODELO-ESQUEMA  
PROPUESTO DE ALTERNATIVAS  
DE SOLUCIÓN**

