



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
Centro Interdisciplinario de Posgrados
Investigación y Consultoría
Departamento de Ingeniería
Doctorado en Planeación Estratégica y Dirección
de Tecnología

Título de la investigación

**La comunalidad en Empresas Sociales: Elementos clave de sus redes
estratégicas. Caso Tosepan**

Tesis que para obtener el Grado de Doctora
en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología

Presenta
Lucero Díaz García

Puebla, México.

2022



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

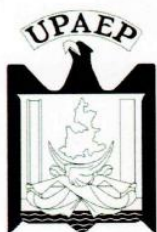
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

CARTA DE LIBERACIÓN




Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
Decanatura de Ingenierías
Maestría en Planeación Estratégica
y Dirección de Tecnología

Se aprueba la tesis:

La comunalidad en Empresas Sociales: Elementos clave de sus
redes estratégicas. Caso Tosepan

Cuya autora es:
Lucero Díaz García

Comité Asesor



Dr. José María Enrique Bedolla Cordero

Director de tesis



Dra. Beatriz Pico González

Asesora



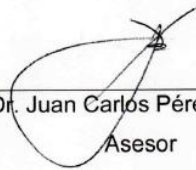
Dr. Joaquín Rojas Molina

Asesor



Dra. Alejandra Aldrette Malacara

Asesora



Dr. Juan Carlos Pérez García

Asesor

Puebla, Pue., México.

19 de julio de 2022



**SOCIEDAD COOPERATIVA AGROPECUARIA
REGIONAL
"TOSEPAN TITATANISKE"**



Cuetzalan del Progreso, Puebla. 14 de junio del 2022.

Lucero Díaz García
Docente del Tecnológico Nacional de México/Puebla
PRESENTE

La que suscribe, C.P. Paulina Garrido Bonilla, en calidad de representante legal de la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske, y con las facultades que corresponden a mi nombramiento, extiendo el presente CONSENTIMIENTO para que utilice las fotografías, logotipo, nombre e información de la organización recabadas durante su estancia de investigación en nuestras instalaciones, siempre y cuando el uso sea únicamente con propósitos académicos, se hable con verdad, se respete el buen nombre y se reconozca la propiedad.

Agradecemos la difusión de las buenas prácticas y los logros del trabajo organizado para el beneficio de nuestros pueblos, actividad que realizamos para el bien de todos.

ATENTAMENTE

C.P. Paulina Garrido Bonilla
Representante legal de la Unión de
Cooperativas Tosepan Titataniske



**PRESIDENTE
CONSEJO DE
ADMINISTRACIÓN**

SR1A TRABAJO Y PREV SOCIAL REG 3416C REG FED DE CAUS SCA-800601-8K6
JUAREZ Y GALEANA S/N TEL (233) 153 53 67 CUETZALAN DEL PROGRESO PUE

AGRADECIMIENTOS Y RECONOCIMIENTOS

Agradezco infinitamente las bendiciones recibidas, por colocarme en el momento y lugar precisos para aprender una parte importante de lo que necesito para ser mejor ser humano, hija, madre, hermana, compañera, ciudadana y por colocar en mi camino a las grandes personas, que de manera directa o indirecta han apoyado el logro de este trabajo.

Especialmente agradezco al TecNM/Puebla por las facilidades para permitirme la realización de los estudios doctorales.

Al CONACYT porque de no haber recibido su apoyo, hubiera sido muy difícil el cumplimiento de este objetivo.

A la UPAEP, especialmente al Dr. José María Enrique Bedolla Cordero, por permitirme trabajar en un tema poco común para las líneas de investigación del DPEyDT, por alentarme, por su guía y dirección para el desarrollo de esta tesis. Al Dr. Joaquín Rojas Molina y a la Dra. Beatriz Pico González, por su invaluable apoyo en la revisión exhaustiva de mi trabajo, a pesar del tiempo y esfuerzo adicional que esto representó.

A la Tosepan Titataniske, por mostrarme que otro mundo es posible. Especialmente Nazario, Anabel, y Paulina: Tinexnextili ke oske nemilis ueli. Tasohkamatik miak.

A mis amigos y amigas, los de siempre y los recientes, por su cariño, apoyo y confianza.

A quien por primera vez me habló de la comunalidad y me escuchó hablar de ella.

A quien influyó en mí para el encantamiento intelectual, por las enseñanzas de la cosmovisión náhuatl y el apoyo para el contacto inicial con el mundo comunitario.

Gracias, gracias, gracias infinitas por ser y estar a quienes me acompañaron en este camino.

Dedico este trabajo a Nina, mi madre. A Ita y Mez, mis hijos y a Julia, mi nieta. Por quienes fuimos, quienes somos y seremos. Les amo profundamente.

RESUMEN

En México, los emprendimientos tienen una muy breve esperanza de vida, por lo que es necesario encontrar estrategias que les apoyen y fortalezcan para que logren no solo permanecer, sino crecer y mantenerse competitivas. Una de las estrategias que más se utiliza es la de las redes estratégicas, pues complementan, fortalecen y facilitan el acceso a diferentes recursos. A pesar de ser una estrategia muy utilizada, no en todas las organizaciones funciona de la misma manera, por lo que es necesario identificar las condiciones en las que sí se cumplen las funciones de las redes, fortaleciéndolas y apoyándolas para su sostenibilidad. Se han detectado algunas organizaciones, principalmente cooperativas en pueblos originarios, que no sólo permanecen por largos periodos de tiempo sino que crecen y se fortalecen. Es por esto que el objetivo de esta investigación fue analizar la influencia de los elementos de la comunalidad en el logro de los objetivos de las redes estratégicas a través de un estudio de caso en la cooperativa Tosepan Titataniske en Cuetzalan, Puebla. La muestra fue de 19 cooperativistas que se encontraban en las diferentes instalaciones durante la estancia y con la disposición de colaborar en la investigación. Los datos se reunieron utilizando entrevistas semi-estructuradas con preguntas abiertas y un diario de campo, que posteriormente se analizaron con el apoyo de NVivo 12[®]. La aportación de esta investigación es la comprensión de la comunalidad en el fortalecimiento tanto de la organización como de las redes estratégicas de las que forma parte, las características de una cooperativa de un pueblo originario y el libro de códigos, que puede servir como base para continuar la investigación del término comunalidad organizacional, comprendido como la cosmovisión que incluye el conjunto de valores, principios, comportamientos y relaciones comunaltarias dentro de la organización.

La comunalidad en Empresas Sociales: Elementos clave de sus redes estratégicas. Caso

Tosepan

ÍNDICE GENERAL

Capítulo 1 Introducción	1
1.1 Antecedentes del problema	1
1.2 Planteamiento del problema	4
1.3 Justificación	6
1.4 Naturaleza de la investigación.....	7
1.4.1 Diseño.....	7
1.4.2 Selección de la muestra.....	8
1.4.3 Recolección de datos.....	8
1.4.4 Análisis de datos.....	8
1.5 Objetivos de investigación.....	9
1.5.1 Objetivo general:.....	9
1.5.2 Objetivos específicos:	9
1.6 Preguntas de investigación.....	9
1.6.1 Viabilidad de la investigación.....	9
1.7 Marco contextual.....	10
1.8 Definición de términos	13
1.8.1 Comunalidad.....	13
1.8.2 Cooperativa	13
1.8.3 Economía social.....	14
1.8.4 Empresa social.....	14

- 1.8.5 Redes estratégicas..... 14
- 1.9 Supuestos..... 15
- 1.10 Alcances 15
- 1.11 Limitaciones..... 15
- 1.11 Impacto social esperado..... 16
- 1.13 Contribuciones originales esperadas 16
- Capítulo 2. Revisión de literatura 17
 - 2.1 La importancia de las empresas sociales en el desarrollo comunitario..... 17
 - 2.2 Diferentes fórmulas, mismo objetivo..... 19
 - 2.3 Peculiaridades de las cooperativas..... 21
 - 2.4 Legislación aplicable. 25
 - 2.5 Los retos de la empresa comunitaria..... 26
 - 2.5.1 Desafíos legales. 26
 - 2.5.2 Acceso a recursos..... 27
 - 2.5.3 Transferencia de conocimientos. 28
 - 2.6 Estrategias para su permanencia y competitividad..... 29
 - 2.7 Aliados en el logro de objetivos. 29
 - 2.7.1 El sector educativo como impulsor de ideas. 30
 - 2.7.2 Trabajo colaborativo con pares. 31
 - 2.7.3 Capitalizando proyectos. 32
 - 2.7.4 La cooperación como elemento clave..... 32
 - 2.8 Asociatividad: soporte e impulso 33
 - 2.8.1 Las redes como estrategia competitiva. 33

2.8.2 Aspectos clave	38
2.8.3 Planeación	39
2.8.4 Organización.....	40
2.8.5 Dirección	41
2.8.6 Gobernanza/ control	42
2.9 Resultados de las relaciones y características de la red	43
2.9.1 Acceso a recursos.....	43
2.9.2 Costos y beneficios.	44
2.9.3 Capital social.	45
2.9.4 Entendiendo la comunalidad.....	46
2.10 Los factores que la integran e impacto en la empresa social.....	47
2.10.3 Las raíces y las alas.	49
2.10.4 Principios de integración social.....	50
2.10.4 La tierra: la casa de todos.	50
2.10.5 El bien común	51
2.10.6 Espiritualidad y cosmovisión	52
2.10.7 El servicio a la comunidad.....	52
2.10.8 Ideas y representaciones de la realidad.....	53
2.10.9 Economía.....	54
2.10.11 Política.....	55
2.10.11 Valores y organización.	57
2.10.12 Resumen	62
Capítulo 3. Metodología	65

- 3.1 Paradigma de investigación..... 65
- 3.2 Diseño de la Investigación 69
- 3.3 El proceso de investigación en el estudio de caso..... 70
 - 3.3.2 Preguntas de investigación..... 71
 - 3.3.3 Características de la población..... 71
 - 3.3.5 Tratamiento ético de la información..... 72
 - 3.3.6 Métodos para la recolección de datos..... 73
 - 3.3.7 Validación..... 76
 - 3.3.8 Análisis e interpretación de datos..... 77
 - 3.3.9 Resumen..... 79
- Capítulo 4. Estudio de caso..... 80
 - 4.1 Descripción de la organización 81
 - 4.2 Cómo se vive la comunalidad en Tosepan Titataniske..... 86
 - 4.2.1 Origen y evolución..... 90
 - 4.2.2 El pensamiento que hace posible la organización..... 91
 - 4.2.3 Relaciones de poder 96
 - 4.2.4 Valores y principios100
 - 4.3 Razonamiento económico.....104
 - 4.4 La identidad colectiva y la formación de redes.....107
 - 4.4.1 El poder de la solidaridad.....110
 - 4.4.2 Conexiones internas112
 - 4.4.3 Conexiones externas.....116
 - 4.5 Proceso para la toma de decisiones.....124

4.5.1 Evaluación de resultados	126
4.5.2 Planeación estratégica	130
4.6 Proceso de categorización.....	136
4.6.1 Relaciones entre nodos	142
4.7 Resumen.....	143
Capítulo 5. Conclusiones	146
5.1 Influencia de la comunalidad en el logro de los objetivos de las redes estratégicas en una cooperativa	147
5.2 Influencia de la comunalidad en el logro de los objetivos de la Tosepan Titataniske	156
5.3 Rasgos que identifican a una cooperativa de los pueblos originarios	161
Referencias	169
ANEXO A Guía para la entrevista a profundidad	183
ANEXO B Protocolo de entrevistas	185
ANEXO C Reporte de la entrevista.....	186
ANEXO D Aviso de Privacidad.....	187
ANEXO E Plan de Trabajo.....	189
ANEXO F Diario de campo.....	190
ANEXO G Plan de mercadotecnia internacional para la cooperativa Maseual	220
ANEXO H Carta de intención.....	251

Capítulo 1 Introducción

1.1 Antecedentes del problema

La revolución industrial, que aceleró la producción pero disminuyó la necesidad de mano de obra, generando a la vez desempleo y mayores brechas sociales, se convirtió en la mayor barrera para el desarrollo humano, propiciando las condiciones para que las personas se empezaran a asociar de diferentes maneras para enfrentar la desigualdad económica, el desempleo y la voracidad de las transnacionales, surgiendo la economía social y solidaria como un modelo alternativo al predominante para transformar la producción, servicios y empleo, además de impulsar a las comunidades, fortaleciendo el sentido de pertenencia e identidad al iniciar proyectos productivos comunales de naturaleza asociativa (Labrador Machín et al., 2017).

A mediados del siglo XIX, esa asociatividad se manifestó, primero, a través de la conformación de cooperativas con objetivos de interés para la comunidad, con la ayuda mutua y solidaridad como sus principios, generando ejemplos de trabajo colaborativo que priorizaron el bien común en su sistema de producción (Labrador Machín et al., 2017). De las bases que las sostienen, destaca el valor combinado que, según Narrillos Roux (2013), supone que la empresa genera simultáneamente valor económico, social y medioambiental para sus diferentes grupos de interés.

Después de las cooperativas, a partir del año 1980 los ciudadanos se interesaron en participar de una manera pacífica, voluntaria, activa y ordenada en la solución de los problemas sociales que rebasaban la capacidad de atención del gobierno. Se asociaron y enfocaron en generar proyectos innovadores de participación civil para apoyar a grupos vulnerables. Se trata de grupos auto gestionados, que funcionan tanto con recursos gubernamentales como de la

iniciativa privada, sin pertenecer a ninguno de estos, dando origen al llamado tercer sector, formado por las organizaciones no lucrativas (Calvillo, 2013).

Este tercer sector incluye a las organizaciones que tienen iniciativas colectivas, propiedad, organización y beneficios compartidos; además, las decisiones de apoyo a la comunidad son consensuadas. Las cooperativas, mutualidades, asociaciones y la empresa social cumplen con dichas características. Además, son iniciativas civiles que actúan con los principios de solidaridad, asociatividad y democracia, generando rentabilidad con las personas en el centro de su actividad (Labrador et al., 2017).

Por tanto, la empresa social es un modelo de negocios del tercer sector, que busca gestionar las formas de producción y consumo de manera innovadora (Conde Bonfil, 2016). Se inspira en la solución de problemas sociales y combina el concepto de negocio tradicional con una causa con la que la iniciativa alinea sus actividades de manera estratégica. Este paradigma permite a la organización impactar de manera positiva a la sociedad, además de cubrir costos, generando ganancias que mantengan la idea en operación (Yunus, 2020).

Desde que surgió este modelo, se ha definido desde diferentes perspectivas. Como ejemplo, Conde Bonfil (2016) sostuvo que hay características que la distinguen de la empresa tradicional, como la generación de valor social asociado con los principios de la organización, sustentabilidad e innovación. Es decir, una empresa social busca que sus actividades resuelvan problemas de una manera novedosa en cuanto a los procesos, materiales o servicios, asumiendo responsablemente compromisos con el entorno para impactarlo de manera positiva.

Según Vázquez y Portales (2014), lo que distingue este tipo de organización es que la empresa social fomenta el desarrollo rural sustentable, utilizando cuatro mecanismos principales: la innovación en los métodos de explotación de los recursos naturales, el trabajo como fuente de

calidad de vida, la vinculación que impulsa el crecimiento conjunto, el desarrollo de proveedores locales, así como la repartición equitativa de los beneficios en las dimensiones económica, social y ambiental.

En contraste, la misión, la organización y los objetivos planteados por la empresa social son múltiples. La sustentabilidad es abordada también desde diferentes perspectivas o actividades (Vázquez & Portales, 2014). Cada empresa busca ser innovadora, generar recursos para operar y crecer de maneras diversas. Existe también variedad en la cantidad de partes interesadas involucradas, así como en la forma de medir su impacto, que va desde la generación de ingresos hasta mejorar la calidad de vida de la comunidad, complicando la posibilidad de tener una definición única (Codello-Guijarro & Béji-Bécheur, 2015).

En cuanto a valorar las acciones realizadas por la organización, Yunus (2007) sostuvo que la conciencia de comunidad en este modelo es un aspecto clave, ya que lleva a priorizar el impacto positivo en las personas o el entorno sobre las ganancias personales. Por lo tanto, es necesario reiterar que el concepto de empresa social hace referencia a la generación de ingresos, tanto para la sociedad como para los accionistas, al buscar bienestar social y sustentabilidad, adaptándose a las reglas del mercado, al mismo tiempo que busca resolver problemas de una comunidad, reinvertiendo parte de sus utilidades en su solución (Fuentes, 2015).

Sin embargo, para ser capaces de resolver problemas, es necesario implementar estrategias que apoyen a solventar los retos a los que se enfrentan las empresas sociales. Gulati et al., (2000), Jarillo (1988) y Hagedoorn et al. (2006) consideraron que las relaciones estratégicas son la herramienta que pudiera solventar las carencias de las empresas sociales al ser lazos de buena voluntad y reciprocidad que permiten allegarse de recursos, conocimientos, experiencia y

representatividad a lo que de otra manera sería muy difícil tener acceso, por lo que se considera otro constructo clave a analizar.

Tanto Bonner et al., (2005), como Antoldi y Cerrato (2020), coincidieron en que, estratégicamente, las redes apoyan al logro de los objetivos organizacionales, siempre que sean establecidas de manera clara las reglas de operación, pues optimizan el uso de los recursos de todos los miembros, pueden impulsar la sostenibilidad e incluso apoyar a implementar mejores prácticas en la organización a través del aprendizaje colaborativo. Resaltaron también la necesidad de tener claridad en cuanto a la manera de operar, las responsabilidades que asume cada elemento y principalmente una visión compartida para que con base en la reciprocidad se estimule la innovación para la generación de valor.

En las empresas sociales, específicamente en la cooperativa Tosepan Titataniske, Unión de Cooperativas de origen indígena que opera principalmente en la zona nororiental de Puebla y que será el caso de estudio, las redes estratégicas han funcionado por muchos años, a diferencia de la mayoría de las empresas sociales, dando el soporte necesario para que la empresa permanezca por más de 40 años en el mercado (Tosepan, s.f.), por lo que comprender qué elementos son los que la han fortalecido es el objetivo de esta investigación. El capítulo 1 presenta el planteamiento del problema, justificación, naturaleza, objetivos, preguntas y viabilidad de la investigación. Se incluyen también marco conceptual, definición de términos, supuestos, alcances, limitaciones, impacto social esperado y contribuciones originales esperadas.

1.2 Planteamiento del problema

Todas las empresas, incluidas las sociales, se encuentran en circunstancias globales cada vez más complejas para permanecer en el mercado y buscan estrategias para enfrentarlas. Una de las más empleadas son las redes de colaboración que les permitan maximizar recursos para

sostenerse en el mercado y poder crecer, por lo que es necesario analizar cómo están conformadas aquellas que realmente apoyan su permanencia y la generación de valor (Canestrino et al., 2019). Al respecto, Fonseca (2015) encontró que son muy pocos los estudios que muestran las características de las organizaciones del tercer sector en México; en Puebla no identificó ninguno.

Aunque en la literatura analizada se encuentran algunos elementos que fortalecen el desarrollo de relaciones con pares, además de la manera en que las relaciones se establecen, se manejan, se controlan y se terminan (Kohtamäki et al., 2016; Bonner et al., 2005), existen problemáticas como el individualismo y desconfianza (Sánchez et al., 2014), por lo que Flores (2012) sostuvo que deben generarse nuevas líneas de investigación para impulsar la sostenibilidad de las empresas sociales (ES). Vásquez y Dávila (2008) encontraron que un estudio empírico sería una gran oportunidad para entender cómo la cooperación puede fortalecer a las ES, tema que aún no se ha abordado.

El individualismo es uno de los mayores obstáculos para la operación colectiva y duradera de las ES. En contraste, las cooperativas indígenas, que recurren también a las redes estratégicas, destacan por su solidez y permanencia. Además, en las empresas comunitarias, -llamadas así por los miembros de la comunidad- se encuentran características como la identidad, solidaridad y cooperación que, en conjunto, construyen la comunalidad: una forma de pensar y actuar que deliberadamente busca el bien común, cuyos elementos de desarrollo y razonamiento económico son el intercambio y la complementariedad (Martínez Luna, 2004), constructo teórico que será profundizado en el capítulo de revisión de literatura.

El promedio de vida de las cooperativas indígenas es mayor al de otras ES, por lo que resulta de fundamental importancia comprender los factores que influyen en tales

emprendimientos colectivos, investigar los principios de la comunalidad, de qué manera influyen en la sostenibilidad y logro de los objetivos planteados, así como los funcionamientos clave para tejer redes estratégicas que generen valor y coadyuven a la sostenibilidad de las ES.

1.3 Justificación

La longevidad de las microempresas en México, según la Secretaría de Economía (SE, s. f.), es de menos de 5 años para el 95% de los nuevos negocios, y su esperanza de vida es de 7.7 años según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2019). El sector micro empresarial, tanto de orientación tradicional como las de objetivos sociales, se ha convertido en un medio para promover el desarrollo de los países, la inclusión social y laboral e implementa estrategias como el uso de redes estratégicas para aumentar su permanencia y acceso a recursos, sin lograr desafortunadamente cambiar las estadísticas de manera contundente.

En contra de estos pronósticos, se han identificado algunas ES, especialmente de origen indígena, cuya longevidad y manejo de redes de colaboración sobresalen entre muchas otras organizaciones del tercer sector. Como lo expresó Cuellar Delgado, de las 56 cooperativas existentes en 22 municipios de Puebla, la de Tosepan Titataniske tiene más de 40 años de existencia, con 30 mil 540 socios que viven en 395 comunidades de la Sierra Nororiental y ha diversificado a los ramos: agrícola, servicios, salud, materiales de construcción, ahorro y préstamos, así como producción (Milenio, 2019).

De acuerdo con la información obtenida del CEMEFI (Centro Mexicano para la Filantropía, s. f.), en México existe un estimado de 45,766 organizaciones de la Sociedad Civil registradas, de las cuales 1,674 se encuentran en el estado de Puebla. Ante su poca esperanza de vida (SE, s.f.), es necesario analizar las características de aquellas cooperativas indígenas que de acuerdo con Rosas Baños et al. (2013), son las que logran permanecer a largo plazo. Esta

investigación, por tanto, permitiría aportar información que coadyuve a mejorar las expectativas de supervivencia y sostenibilidad. Sostuvieron además que lo que determina la fuerza de las relaciones de confianza y la capacidad de lograr objetivos para el bien común es la comunalidad, lo que fortalece el objeto de esta investigación.

1.4 Naturaleza de la investigación

1.4.1 Diseño. Dado que es necesario entender el fenómeno en todas sus dimensiones, internas-externas, pasadas y presentes, además de comprender la percepción de los individuos involucrados, se realizará una investigación cualitativa (Hernández-Sampieri et al., 2018). El alcance de la investigación será exploratorio, para buscar evidencia empírica que permita incorporar el concepto de comunalidad en la teoría actual de empresa social y mostrar relaciones potenciales entre variables (Hernández-Sampieri et al., 2018). El trabajo se realizará a través de un estudio de caso, puesto que requiere un análisis profundo en un contexto real (Yin, 2014). Si se considera que el estudio cualitativo implica empatía con el estado mental, pensamientos, sentimientos y motivaciones del sujeto de investigación, involucra la comprensión de los objetivos y propósitos de las personas, significado de los signos o símbolos y relevancia de las instituciones sociales o de ritos religiosos (Stake, 1999), el objetivo de esta investigación justifica la elección de este paradigma.

Este será un caso único bajo un paradigma constructivista, donde se busca conocer qué es y cómo funciona la comunalidad en el fortalecimiento de las redes estratégicas de las empresas sociales, de qué manera influye en su funcionamiento y qué aspectos difieren en una cooperativa indígena, entendiendo que puede haber realidades múltiples (Yin, 2014). El caso de estudio es Tosepan Titataniske y los diferentes escenarios que permitan la comprensión de las dinámicas internas, el objeto de estudio son sus redes estratégicas de colaboración.

1.4.2 Selección de la muestra. Dado que la investigación de campo se llevará a cabo en la cooperativa Tosepan Titataniske en Cuetzalan, Puebla, la muestra se formará de hombres y mujeres cooperativistas que accedan a participar y sean parte activa de la organización. Se prevé realizar una estancia para el trabajo de campo, que se llevará a cabo del mes de agosto del 2021 a febrero del 2022.

1.4.3 Recolección de datos. A través de un diario de observación y entrevistas a profundidad con un diseño semiestructurado, se pretende comprender la forma en que se interpretan y viven los valores de la comunalidad para descubrir cómo impactan en las relaciones estratégicas duraderas que los fortalecen. Esta investigación considerará los constructos de comunalidad, empresa social y redes estratégicas para descubrir la forma en que interviene uno en el otro.

La entrevista semiestructurada se aplicará inicialmente para verificar su pertinencia, como prueba de campo. Estos resultados no serán considerados en el análisis sino solamente para adecuar el instrumento de la manera que sea necesario. Una vez corregido, se aplicará el instrumento a la muestra determinada y se analizará la interpretación de los datos obtenidos con el apoyo de los participantes para la triangulación de los datos, buscando en todo momento compararlos de manera ordenada pero flexible, cuidando que estén alineados con la definición del problema y las preguntas de investigación (Álvarez-Gayou Jurgenson, 2019).

1.4.4 Análisis de datos. Se hará uso de la triangulación y se compartirá la información con los participantes para validar los resultados. Después de haberla revisado con los participantes, la información obtenida se transcribirá y se procesará en el software NVivo 12 ® para una mejor comprensión.

1.5 Objetivos de investigación

1.5.1 Objetivo general: Analizar la influencia de los elementos de la comunalidad en el logro de los objetivos de las redes estratégicas a través de un estudio de caso en la cooperativa Tosepan Titataniske en Cuetzalan, Puebla.

1.5.2 Objetivos específicos:

1. Explicar los elementos de la comunalidad que han favorecido la formación de redes.
2. Identificar los elementos de la red estratégica que han favorecido la permanencia de la Tosepan.
3. Analizar los fundamentos de la comunalidad que han favorecido la permanencia de la Tosepan Titataniske.

1.6 Preguntas de investigación

¿De qué manera influyen los fundamentos de la comunalidad en el logro de los objetivos de las redes estratégicas en una cooperativa?

1. ¿Cuáles son los elementos de la comunalidad que favorecen o dificultan la formación de redes estratégicas en una cooperativa?
2. ¿Cuáles son los elementos de las redes estratégicas que favorecen o dificultan la permanencia de una cooperativa?
3. ¿Cuáles son los fundamentos de la comunalidad que favorecen o dificultan la permanencia de una cooperativa?

1.6.1 Viabilidad de la investigación. La realización de este proyecto de investigación es posible, ya que se cuenta con contactos de la localidad para realizar la estancia de investigación en la cooperativa. Los recursos que se necesitarán para la estancia serán los proporcionados por la Beca Conacyt; se planea una estancia de seis meses en la comunidad para recabar los datos

necesarios. Se considera que la investigación es viable, ya que la información disponible es suficiente para realizar el diseño de la investigación y el trabajo de campo correspondiente.

1.7 Marco contextual

Un ejemplo de sostenibilidad que se tomará para este estudio de caso es la Tosepan Titataniske, unión de cooperativas indígenas de Cuetzalan, Puebla, que inició actividades en 1977. De acuerdo con la información publicada en su página oficial, actualmente incluye a nueve cooperativas regionales, 410 locales en 26 municipios del estado y tres asociaciones civiles. El origen de su organización fue la búsqueda de soluciones a la pobreza de la comunidad, organizándose inicialmente para adquirir grandes cantidades de azúcar para tener acceso al producto a un precio mucho menor que el de las empresas locales (Tosepan, s. f.).

Posteriormente, aprovechando la vocación de la región, se organizaron para hacer acopio de café, miel y pimienta para después distribuirlos. Estos se producen desde tiempo atrás en la zona, pero actualmente se hace de manera orgánica, lo que les ha dado un valor agregado, además de permitir a la organización entrar de esta forma al sistema del comercio justo, que implica la eliminación de intermediarios además de precios de garantía, vendiendo actualmente tanto en Japón, Holanda como Alemania, países en los que este modelo tiene gran aceptación (Tosepan, s. f.).

El objetivo principal del grupo es mejorar la calidad de vida de la comunidad a través de la innovación en los diferentes procesos organizacionales, lo que incluye el cuidado del ambiente, la preservación de la cultura, así como el fortalecimiento de la identidad. La cooperativa ha logrado la creación de tiendas comunitarias, mantenimiento y construcción de caminos, edificación de viveros, producción de café orgánico, compostas, programas de vivienda, ecoturismo y explotación de bambú, entre muchas otras actividades realizadas,

logrando la certificación orgánica de su café y pimienta gorda, el premio nacional forestal, además del premio nacional al mérito ecológico (Tosepan, s. f.).

Entre las estrategias que han permitido, además de su crecimiento, su permanencia en el mercado, se encuentran: la toma democrática de decisiones, la cafecultura sustentable, recuperación de especies animales, incorporación de tecnologías para la producción, beneficios tangibles en la infraestructura de la comunidad, de los integrantes de las cooperativas y, principalmente, la formación de capital humano a través de la capacitación a los miembros en el uso de las nuevas tecnologías en sus actividades, con el fin último de ofrecer una ‘vida buena’ a los miembros de la comunidad (Tosepan, s. f.).

Para entender, -desde un punto de vista mercadológico- por qué la Tosepan Titataniske ha logrado posicionar sus productos y servicios en el mercado es necesario hacer referencia al análisis del comportamiento del consumidor. Es decir, entender por qué y de qué manera consumen las personas y las tendencias de consumo, contribuye a explicar su buen posicionamiento en los mercados en los que se favorece la comercialización de productos orgánicos, con tecnologías verdes, del comercio justo, ofertadas por organizaciones que benefician a las comunidades en que se encuentran (Blackwell et al., 2002).

En este sentido, las organizaciones pretenden conocer las características personales como recursos, motivación, conocimientos, actitudes, personalidad y estilo de vida; influencias sociales como cultura y clase social; así como los estímulos mediáticos, como la publicidad, que afectan las decisiones de compra, para intentar disminuir los riesgos de lanzar nuevos productos al mercado. Un aspecto relevante para los productos mencionados es el involucramiento, que hace referencia a la importancia que tiene el producto, la marca o el proceso de producción del producto para el consumidor (Blackwell et al., 2002).

Es importante también señalar que los productos y servicios que se consumen son medios para expresar lo que es importante para las personas, es decir, representan valor. Por tanto, es necesario comunicar adecuadamente los atributos con que se cuenta para que el consumidor lo pueda percibir y se influya positivamente en su decisión de compra (Blackwell et al., 2002). Para Aragón (2013), los productos con ‘atributos éticos’ generan un especial interés en los consumidores. Se comprobó que este aumentaba si era posible percibir de manera conjunta su calidad, su inocuidad, su relación con el cuidado del medio ambiente y mitigación de la pobreza, pues las personas de algunos segmentos de mercado se interesan en los efectos que puede tener su consumo.

Estos productos son aquellos que agregan valor, por lo que casi siempre implican un sobreprecio, generan credibilidad y aunque implican una gran inversión en tiempo y recursos, son cada vez más solicitados en el mercado. Los ‘atributos éticos’ tienen relación con aspectos sociales y medioambientales, por lo que los consumidores ven en su consumo una manera de apoyar en la disminución de la pobreza y el cuidado de los recursos naturales. Las ventas de estos productos en el mercado mantienen una tendencia en ascenso, pues un tercio de los consumidores está dispuesto a consumirlos (Aragón, 2013).

Dada la información anterior, esta investigación considerará los valores comunitarios en la conformación de las redes, abordada a través de un estudio de caso para analizar la manera en que la comunalidad fortalece a las redes estratégicas para el crecimiento sostenido y sustentable de las empresas sociales, entendiendo que puede haber realidades múltiples. El contenido dependerá del grupo que se va a investigar, ubicación geográfica, condiciones sociales y culturales. Se mantendrá la interacción con los integrantes de la cooperativa y diferentes

escenarios que permitan la comprensión de las dinámicas internas. Por tanto, el tema de investigación se abordará desde un paradigma cualitativo-constructivista.

1.8 Definición de términos

1.8.1 Comunalidad. La comunalidad es el principio rector de una forma de vida que tiene como piedras angulares el territorio, la autoridad, el trabajo y la fiesta (Maldonado, 2011). Es una propuesta de existencia individual y social que ofrece alternativas de vida digna para las comunidades indígenas en el mundo actual (Aquino Moreschi, 2013). Para Martínez Luna (2004), es el pensamiento y acción de la vida comunitaria, una ideología de ‘los pueblos indios’ que les ha permitido resolver problemas de organización social y económica a lo largo de la historia: es una ideología de identidad (Maldonado, 1988).

Con las definiciones consideradas previamente, se podría suponer que la comunalidad es únicamente visible en las comunidades indígenas. Sin embargo, cuando existe migración, las personas se mueven con sus formas de vida, organización, principios y valores que incluyen el compromiso, respeto y reciprocidad que generan con los otros miembros de sus comunidades, con el trabajo comunitario como base del bien común (Aquino Moreschi, 2013).

1.8.2 Cooperativa. La Alianza Cooperativa Internacional las considera empresas centradas en las personas, autónomas, puesto que pertenecen y son dirigidas por sus miembros, quienes deciden democráticamente las actividades que realizarán para satisfacer las necesidades comunes, basando sus actividades en los valores de equidad, igualdad y justicia social (International Cooperative Alliance, ICA, s. f.).

Para la Ley General de Sociedades Cooperativas (2018):

Artículo 2.- La sociedad cooperativa es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad,

esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios. (p.1)

1.8.3 Economía social. Es un modelo socioeconómico de la propiedad colectiva cuyas características son: la propiedad colectiva de las empresas y la toma de decisiones conjunta, que ponen al ser humano y a su trabajo en el centro de la actividad empresarial. Surge con el propósito de resolver problemas específicos que la economía tradicional, con sus valores de utilidad privada, se encuentra imposibilitada para superar (Instituto Nacional de la Economía Social, [INAES], 2021).

1.8.4 Empresa social. Organización que utiliza todas las estrategias de las empresas tradicionales, con la diferencia que tiene tanto un objetivo social como uno organizacional (Yunus et al., 2010). Estos emprendimientos son instrumentos para el desarrollo económico y para el bienestar social (Portales & Arandía Pérez, 2015). Generalmente es una iniciativa de la sociedad civil que distribuye parte de las utilidades y reinvierte otra parte para mantener la operación de la empresa. Es decir, es un modelo de empresa que busca generar ingresos para ser auto sostenible, con objetivos sociales y gobernanza participativa.

1.8.5 Redes estratégicas. Lazos de buena voluntad y reciprocidad entre organizaciones que permiten allegarse de recursos, conocimientos, experiencia y representatividad, a los que de otra manera sería muy difícil tener acceso (Smith et al., 2013). Con estos vínculos se generan un conjunto de relaciones comerciales y de intercambio que son duraderas y de mutuo beneficio (Gulati et al., 2000). Una red estratégica es un acuerdo estratégico y creativo de dependencia mutua que permite el uso compartido de diferentes recursos que incluyen, entre otras posibilidades, la apropiación de los conocimientos a través de las oportunidades creadas, en

buena medida, por las relaciones voluntarias para alcanzar los objetivos organizacionales (Bonner et al., 2005; Hagedoorn et al., 2006; Korsgaard et al., 2015; Antoldi & Cerrato, 2020).

1.9 Supuestos

A través de este estudio de caso se obtendrá la información necesaria para determinar de qué forma algunos de los elementos de comunalidad podrían influir en el logro de los objetivos de la cooperativa y el funcionamiento de sus redes. De esta forma, se aportarán principios que hasta el momento se han utilizado principalmente en la antropología para fortalecer la fundamentación teórica de empresa social, al entender cómo intervienen tanto la identidad, la solidaridad, como la complementariedad en el fortalecimiento del trabajo colaborativo y la sostenibilidad de la empresa social.

1.10 Alcances

El alcance de la investigación será exploratorio, ya que se pretende analizar el impacto de los valores de la comunalidad y de las redes estratégicas en la sostenibilidad y continuidad de las empresas sociales, en particular en las cooperativas. Actualmente, existe literatura de los dos constructos en relación con las redes estratégicas: empresa social y comunalidad; sin embargo, se han investigado por separado.

1.11 Limitaciones

La investigación de campo se llevará a cabo en la cooperativa Tosepan Titataniske, solamente en la población de Cuetzalan, Puebla, México, para comprender la forma en que interpretan y viven los valores de la comunalidad y descubrir cómo impactan en las redes y relaciones estratégicas duraderas que los fortalecen. Esta investigación considerará los constructos de comunalidad, redes estratégicas y empresa social para encontrar la forma en que

interactúan y se influyen entre sí. El conocimiento que surja de esta investigación no podrá generalizarse, puesto que se trata de un estudio de caso único.

1.11 Impacto social esperado

Al incorporar los elementos de la comunalidad en la fundamentación teórica actual de empresas sociales, se aportará información que fortalezca su competitividad a través de las redes estratégicas, favorezca su solidez y genere valor. Del mismo modo, se generará conocimiento que apoye a los tomadores de decisiones en la generación de políticas para fomentar el emprendimiento comunitario, pero principalmente se apoyará a fortalecer esos emprendimientos que son capaces de mejorar la calidad de vida de los comuneros al proporcionar empleo, desarrollo personal y social.

1.13 Contribuciones originales esperadas

Se espera identificar el impacto de algunos de los elementos que más influyen en la integración de la comunalidad en el buen funcionamiento y sostenibilidad de las redes estratégicas en una empresa social, así como la incorporación de este constructo y sus componentes, mismos que se han utilizado en antropología y sociología principalmente, en la fundamentación teórica de empresa social.

Capítulo 2. Revisión de literatura

2.1 La importancia de las empresas sociales en el desarrollo comunitario

De acuerdo con Yunus et al. (2010), la empresa social es una organización que utiliza todas las estrategias de las empresas tradicionales, con la diferencia que tiene tanto un objetivo social como uno organizacional. Sus componentes son: la propuesta de valor, que es la satisfacción de una necesidad social, utilidades tanto sociales como ambientales, una cadena de valor interna y otra externa, así como el valor económico que se traduce en ventas, capital utilizado y costos.

Las empresas sociales pueden ser instrumentos para el desarrollo económico y el bienestar social, como lo sostuvieron Portales y Arandia Pérez (2015), puesto que surgen al reconocer los recursos y experiencia local disponible, de manera que se puede establecer o encontrar una empresa social casi en cualquier comunidad. Además, agregan valor a los conocimientos locales con proyectos de innovación social, donde se prioriza al ser humano y se trabaja con transparencia y gobernanza participativa (Gallego Bono & Tapia Baranda, 2019).

La empresa social (ES) surgió como alternativa para impulsar el desarrollo social de la llamada base de la pirámide, tratando de disminuir las desigualdades existentes al utilizar las estrategias de la empresa tradicional para satisfacer necesidades sociales (Gold, 2019). Los aspectos que la hacen diferente de una empresa tradicional, según Spieth et al. (2018), son: la integración social, tanto en la intermediación como en la generación de valor; los beneficios sociales y económicos; la dependencia mutua; la planeación estratégica, que en este caso incluye el bienestar y el desarrollo comunitario cimentado en los valores; la colaboración y la capacitación de los miembros.

El término empresa social lo utilizó Yunus por primera vez en 1982 (Faivre-Tavignot, 2016) y, a pesar de que por alrededor de tres décadas ha sido utilizado como concepto, aún no se ha logrado consensuar una definición única. Con la intención de mostrar algunas diferencias y similitudes en la forma en que los autores perciben este tipo de organización, se presenta la Tabla 1.

Tabla 1

Definiciones de Empresa Social

Autor (es):	Definiciones:
Yunus et al. (2010) Akter et al. (2019)	Una forma sostenible e innovadora para generar ingresos con un objetivo social.
Smith et al. (2013)	Organizaciones que, a través de redes estratégicas, buscan resolver algún problema social.
Wilson et al. (2013), De Moura et al. (2015)	Organizaciones que buscan solucionar problemas sociales a través del diseño de productos y servicios clave que responden a las condiciones del mercado.
Mahfuz Ashraf et al. (2019), Gold et al. (2019)	Son organizaciones con las mismas características que una empresa tradicional, cuya necesidad, mercado y producto son seleccionados antes de iniciar operaciones. Autofinanciable, con un objetivo social y otro organizacional.
Gebauer et al. (2017)	Un modelo de negocios que crea sinergias para la mejor solución de problemas sociales.

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores consultados.

En las definiciones previas, se encuentran en común algunos aspectos como el interés por solucionar problemas sociales y el uso de las estrategias que son características de empresas tradicionales, pero hay diferencias muy importantes, como la manera en que se generarán ingresos, la forma en que se hará la medición de los impactos sociales o económicos y el elemento del plan estratégico que funciona como pilar de la actividad empresarial (Chandra, 2016).

Tratando de aclarar cómo funciona la empresa social, Mahfuz Ashraf et al. (2019) encontraron que los elementos en que difieren de otros organismos del sector no gubernamental son: la generación de utilidades para la sostenibilidad de la organización para cumplir con su objetivo y el uso de modelos de negocios similares a los de las empresas tradicionales, donde se identifican las características del mercado meta y se diseñan productos, bienes o servicios dirigidos estratégicamente, lo que les permite un impacto positivo en el problema social identificado.

2.2 Diferentes fórmulas, mismo objetivo

Si la definición de la empresa social es aún imprecisa, la clasificación en consecuencia es una tarea aún por concluir, por lo que se considerarán las siguientes perspectivas en este análisis: La primera, relacionada con la identificación legal en México como una sociedad mercantil. La segunda, propuesta por Peredo y McLean (2006), en la cual la considera una organización híbrida. Se cerrará este apartado con la tercera, que es la propuesta por la *Emergence des Enterprises Sociales en Europe*.

En México, la Ley de Economía Social y Solidaria [LESS] (2015), marco legal de las organizaciones de la sociedad civil, clasifica a los organismos del Sector Social de la Economía [SSE], de la siguiente forma:

- i. Ejidos
- ii. Comunidades
- iii. Organizaciones de trabajadores
- iv. Sociedades Cooperativas
- v. Empresas que pertenezcan mayoritaria o exclusivamente a los trabajadores y

vi. En general, todas las formas de organización social para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios (LESS, 2015, artículo 4).

Si se analiza esta clasificación de la LESS, se encuentra que el Instituto Nacional de la Economía Social [INAES] considera como candidatos de apoyo público a los organismos del SSE, entre los que se encuentran las empresas sociales, dependiendo de la forma en que operen y sean reguladas. Para participar en las convocatorias de financiamiento público será preciso demostrar que sus valores, fines y prácticas, expresan su interés por el bien común al producir, distribuir y consumir bienes y servicios, respondiendo a una necesidad no satisfecha de grupos vulnerables identificados.

Peredo y McLean (2006) consideraron que las empresas sociales son organizaciones híbridas, ya que tienen intereses tanto financieros como sociales en la planeación estratégica de sus actividades para mantenerse en el mercado. Las dividieron en tres tipos: 1) Las que tienen objetivos netamente sociales y fines no lucrativos, 2) Las integrales, que buscan de manera simultánea tanto generar ingresos como lograr objetivos sociales y 3) Las lucrativas, que tienen objetivos sociales y el distintivo de responsabilidad solamente para mejorar la percepción de su imagen.

Una tercera perspectiva la proporciona la *Emergence des Enterprises Sociales en Europe* (EMES), que es una red de investigación de universidades europeas. Proponen tres dimensiones para clasificar a las organizaciones que surgen con un objetivo social, o las tradicionales que cambian de enfoque: la primera dimensión es la económica y empresarial. Esta considera la producción continua de bienes o servicios, la forma de financiamiento, que generalmente depende de los miembros y el trabajo voluntario combinado con el remunerado.

La segunda dimensión es la social e incluye los objetivos de beneficio a la comunidad como parte de su responsabilidad. Es generalmente una iniciativa de la sociedad civil que distribuye las utilidades de manera limitada, reinvertiendo una parte importante para mantener la operación. La tercera dimensión es el tipo de gobierno, que en estos casos es participativo, lo que facilita que los proyectos sean autónomos, las decisiones se tomen de manera colectiva, incluso la gestión es participativa y democrática.

Como puede apreciarse, es necesario profundizar en la clasificación de la empresa social para evitar la confusión que existe tanto para el emprendedor como para los grupos de interés al tratar de entender su razón de ser, funcionamiento, objetivos y, en general, cómo puede influir en la disminución de alguna problemática social o tener acceso a recursos públicos. A continuación, se ahondará en relación a las características de las cooperativas, ya que es el contexto donde se desarrollará la investigación.

2.3 Peculiaridades de las cooperativas.

A mediados del siglo XVIII, el mundo fue testigo de innovación constante en diferentes esferas de la vida cotidiana que dio origen a la revolución industrial. Estas nuevas ideas optimizaron los modelos productivos e impulsaron el crecimiento económico de los países al pasar de la elaboración manual a la industrial. En consecuencia, aumentó la cantidad de bienes disponibles para su comercialización y la necesidad de materias primas, mientras que la mano de obra necesaria disminuyó al ser sustituida por las máquinas (Chaves Palacios, 2004).

Al mismo tiempo, la máquina de vapor hizo posible la aparición del ferrocarril y los buques, cambiando también la manera de comercialización. En una segunda etapa, el descubrimiento del petróleo, la electricidad, además del desarrollo de la metalurgia en química, dieron lugar al llamado mercantilismo, que implica ampliar las actividades comerciales a través

de la colonización, con los objetivos tanto de adquirir materias primas como expandir los mercados para el consumo de la sobreproducción (Chaves Palacios, 2004).

Estos cambios tuvieron consecuencias tanto positivas, en cuanto al incremento de la producción, mejora en transportes, avances científicos; como negativas, al aumentar el desempleo y la pobreza, empleando a gran cantidad de obreros mal pagados, además de que se desplazó la mano de obra por las máquinas. Los beneficiados por este nuevo sistema fueron los propietarios de las grandes empresas, poseedores del gran capital, pero se generó una brecha cada vez mayor con la clase proletaria (Ferrer Noreña & de la Pedraja y Muñoz, 2013).

Las diferencias generadas por la revolución industrial se convirtieron en la mayor barrera para el desarrollo humano, propiciando las condiciones para que las personas se empezaran a asociar de diferentes maneras para enfrentar la desigualdad económica, el desempleo, así como la voracidad de las transnacionales (Ferrer Noreña & de la Pedraja y Muñoz, 2013), surgiendo la economía social y solidaria como un modelo alternativo al predominante para transformar la producción, servicios y empleo, además de impulsar el desarrollo económico de las comunidades, robusteciendo el sentido de pertenencia e identidad al iniciar proyectos productivos comunales “y colocar a las personas y su trabajo como el principal elemento de su sistema económico” (Villalba-Eguiluz & Pérez De Mendiguren, 2019, p. 5).

A mediados del siglo XIX, esta asociatividad se manifestó primero a través de la conformación de cooperativas con objetivos de interés para la comunidad, con la ayuda mutua y solidaridad como sus principios, generando ejemplos de trabajo colaborativo que prioriza el bien común en su sistema de producción (Labrador Machín et al., 2017). De las bases que las sostienen, destaca el valor combinado que, según Narrillos (2013), supone que la empresa genera

simultáneamente valor económico, social y medioambiental para sus diferentes grupos de interés.

En la economía actual, la globalización ha afectado de manera negativa a las pequeñas comunidades, agravando problemas como pobreza y desempleo y, en consecuencia, motivando iniciativas que surgen desde las comunidades para buscar soluciones que les permitan enfrentarlos. De estas iniciativas, las cooperativas son probablemente las que mejor representan a la economía social e integran a las comunidades para actividades empresariales que combinan los intereses del desarrollo social comunitario con los de la competencia en el mercado (Mateo et al., 2011).

La cooperativa es una empresa formada de manera voluntaria por personas que comparten intereses y necesidades que están sujetas a normas jurídicas, principios y valores (Mateo et al., 2011). Aunque hay diferentes modelos, todas las cooperativas se integran por personas consideradas socios, que colaboran de manera voluntaria en la satisfacción de sus necesidades y funcionan en un sistema democrático, se preocupan por la comunidad, la educación y mejorar la calidad de vida de los socios, generando proyectos asociativos (Alister et al. 2021).

De acuerdo con la Alianza Cooperativa Internacional (ICA, por las siglas en inglés de International Cooperative Alliance, s. f.), las principales diferencias entre las cooperativas y otras organizaciones sin fines de lucro son: propiedad colectiva, toma de decisiones de manera democrática (un miembro, un voto), los comités de representantes son nominados y elegidos por los miembros además, no obtienen un pago por su servicio, el tesorero es también elegido, las ganancias se reinvierten o se devuelven a los miembros de acuerdo a su trabajo, de manera que las pérdidas y ganancias se dividen entre todos. El financiamiento se obtiene de los miembros, de

la reinversión de las ganancias y de la reinversión unitaria de capital además, se promueve la asistencia y el desarrollo comunitario (ICA, s.f.).

Por otro lado, cuando se analizan los valores y principios de las cooperativas, se encuentra en el *acto cooperativo* un aspecto que hace referencia a la relación entre las cooperativas y sus asociados, y que marca una diferencia importante entre esta forma de organización y otras formas de la empresa social. Es decir, no se realizan actividades con fines de lucro sino en la justicia social, representada en la forma de organización para el trabajo y que, si existen excedentes, se devuelven a los socios de manera proporcional a su participación en el logro de los objetivos de la cooperativa (Alianza Internacional para las Américas, 2009).

Canestrino et al. (2019) encontraron que en una cooperativa es determinante la existencia de un fuerte sentido de identidad, voluntad de los colaboradores para cambiar las cosas, así como un líder visionario para resolver las problemáticas de la comunidad. En una cooperativa de origen indígena se encuentran, además de los principios acordados internacionalmente por las cooperativas, una forma de pensamiento, organización y acción en armonía con la naturaleza, conocida como comunalidad (Martínez Luna, 2004). La comunalidad, tema que se aborda ampliamente en el apartado *Entendiendo la comunalidad* de este mismo capítulo, se fundamenta en cuatro principios: a) la apropiación social de la naturaleza como base de la sustentabilidad, b) toma de decisiones comunales, c) bien común como comportamiento, además, d) el intercambio y la complementariedad como pensamiento económico; que son los que definen la vida comunitaria. La cohesión social y la orientación al bien común predominantes en estas comunidades permiten que las bases de las redes se generen de manera que permitan el crecimiento y sostenibilidad de la empresa social (Martínez Luna, 2004).

2.4 Legislación aplicable.

En cuanto a la legislación aplicable en México, las cooperativas se reconocen en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el artículo 25 de la Ley fundamental como parte del Sector Social de la Economía; asimismo, en la Ley General de Sociedades Mercantiles se identifican como Sociedad Mercantil, reguladas por la Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC), publicada en el Diario Oficial de la Federación en 1994 (DOF, 2018) y cuya última reforma que fue en 2018 (DOF, 2018). A las cooperativas de ahorro les aplica la Ley para regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (LRASCAP), que fue publicada en el Diario Oficial de la Federación en el 2009 y tuvo su última reforma en el 2021 (DOF, 2022).

En el 2012 se aprobó la Ley de Economía Social y Solidaria (LESS, 2015), marco legal de las organizaciones de la sociedad civil. En esta se define al Sector Social de la Economía (SSE), en el artículo 3, como “un sistema socioeconómico creado...para satisfacer las necesidades de sus integrantes y comunidades...” (p. 2). Esta ley dio origen al Instituto Nacional de Economía Social (INAES), adscrito a la actual Secretaría del Bienestar, el cual clasifica a los organismos del SSE, ubicando a las cooperativas como el cuarto organismo de éste sector, dándole la posibilidad de participar en las convocatorias de financiamiento público.

En cuanto a los aspectos fiscales, las cooperativas contribuyen al gasto público como todas las personas físicas -cooperativistas- y personas morales –cooperativa- que, de acuerdo con la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, realizan alguna actividad económica en el país. En este sentido, están obligadas a pagar el ISR (Impuesto Sobre la Renta), el IVA (Impuesto al Valor Agregado) y el IEPS (Impuesto Especial sobre Producción y Servicios). El ISR es un impuesto directo, es decir, lo pagan los contribuyentes y depende de los ingresos

generados. El IVA y el IEPS son impuestos indirectos, lo que significa que se cobran al consumidor a nombre y cuenta del gobierno y la cooperativa lo reporta al SAT (Servicio de Administración Tributaria). Es necesario hacer notar que existen tres tipos de cooperativas por régimen fiscal: de consumo, de producción y de ahorro y préstamo.

2.5 Los retos de la empresa comunitaria

Como toda organización, la empresa comunitaria debe enfrentarse a una serie de dificultades desde que surge la idea de emprender. En este apartado se analizarán los problemas legales, acceso a recursos, transferencia de conocimientos del emprendedor o de los voluntarios para realizar sus actividades y mantener la atención, tanto del mercado como de los diferentes grupos de interés, para hacer posible la realización de proyectos para el bienestar social.

2.5.1 Desafíos legales.

El primer problema con que se enfrenta la empresa social tiene que ver con los aspectos legales a considerar para realizar sus actividades de manera formal. En muchos casos, existe desconocimiento acerca de las leyes, normas, reglamentos e impuestos que aplican a cada iniciativa social en México que son: la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley de Economía Social y Solidaria, la Ley de Ingresos de la Federación, así como el Código Fiscal. En este sentido, una iniciativa social puede registrarse como asociación civil, asociación filantrópica o institución de asistencia privada, las cuales son reguladas por el Código Civil estatal. Este documento contempla la forma en que se reconocen, las clasifica, puntualiza derechos y responsabilidades que aplican a las empresas sociales, así como las condiciones para tener acceso a financiamiento público de la Secretaría del Bienestar a través de la Ley de Economía Social y Solidaria, además de la posibilidad de disminuir impuestos o recibir donaciones de instituciones privadas (Hernández, 2018).

Por otro lado, puede elegir reconocerse como sociedad, que a la vez se clasifica en nombre colectivo, comandita simple, de responsabilidad limitada, anónima, en comandita por acciones, cooperativa o por acciones simplificada entre otros términos (LGSM, 2018). En todo caso deberá registrarse en la Secretaría de Hacienda para cumplir con las obligaciones fiscales que apliquen. La mayoría deciden en un inicio registrarse como asociación civil, con el propósito de obtener financiamiento y reducir impuestos (Hernández, 2018).

No obstante, resulta complejo para el emprendedor identificar en qué clasificación le es más conveniente formalizar su negocio por los alcances de las actividades que realizará, además de la burocratización de los trámites legales necesarios, que se convierten en un obstáculo difícil de entender y enfrentar, acompañados en muchos casos de sobornos, transformados en costos adicionales, afectando negativamente su iniciativa, a pesar de que tiene una motivación real para formalizar su empresa, pues está orientado por sus valores (Gopalkrishnan, 2013).

2.5.2 Acceso a recursos.

Organizarse con los limitados recursos disponibles para mantenerse en el mercado de manera sostenible es un reto difícil de superar. Los emprendedores sociales utilizan muchos más recursos que una empresa tradicional: visión simbólica con la que visualiza un ideal para comunicarlo, capital social que hace posible capitalizar las relaciones con otros para crecer y aumentar su impacto, así como capital financiero, necesario pero escaso para todas las organizaciones, principalmente para las empresas con objetivo social (Gopalkrishnan, 2013).

En el mismo orden de ideas, destaca en la filosofía de este tipo de organización el hecho de que no se considera prioritaria la generación de capital o utilidades, sino el valor social generado, el impacto en la disminución del problema social en el grupo que se pretende beneficiar. Esto implica reinvertir las utilidades en producción, capacitación y compensación al

personal, lo que puede tener consecuencias negativas al disminuir la motivación de los socios, afectar el funcionamiento de la empresa, la captación de voluntarios o amenazar su permanencia en el mercado (Jasso & Torres, 2008).

Por tanto, la ES deberá implementar estrategias que le permitan realizar sus actividades cotidianas además de lograr la permanencia a largo plazo al utilizar todos los recursos disponibles, principalmente al reconocer que muchos de esos no son económicos, pues es posible utilizar el capital social: relaciones, redes, confianza y cooperación, que les permita apalancar sus iniciativas en la búsqueda del logro de sus objetivos (Abrar et al., 2018).

2.5.3 Transferencia de conocimientos.

Un tercer reto que tendrán que superar, relacionado intrínsecamente con la mencionada carencia de recursos, es la falta de conocimientos. Puesto que el limitado capital disponible debe utilizarse para mantener en operación el proyecto, se destina poco a la capacitación que mejore las capacidades de los operarios y los voluntarios que trabajan en el nombre de la organización, afectando la percepción de los diferentes grupos de interés en cuanto a calidad y efectividad del servicio, ya que los conocimientos influyen en la competitividad de las empresas. Por tanto, es necesario mantener actualizado a todo el personal en los avances de la ciencia, la tecnología, y mejorar sus habilidades para que sepan qué, cómo y quién hará las diferentes actividades, pues tanto el no destinar recursos suficientes a las actividades como no proporcionar capacitación adecuada a los tomadores de decisiones, se convierten en riesgos para la empresa (Steiner, 1983).

Por su parte, Drucker (1998) sostuvo que la información es la columna de la organización y que el proporcionar conocimientos al personal facilita la administración, favorece la especialización tanto como la comunicación, por lo que una dirección capacitada es indispensable, pues la verdadera responsabilidad social de la empresa incluye mejorar las

competencias de los seres humanos, lo que será posible a través de la capacitación orientada correctamente en cada caso. En ese sentido, es necesario para la empresa formalizar el proceso de comunicación de las experiencias obtenidas para la optimización de cada uno de los procesos. Además, se requiere identificar las necesidades de capacitación para planear la creación y transferencia del conocimiento (Jasso & Torres, 2008). En consecuencia, el aprendizaje continuo permitirá comprender y adaptarse a los cambios de la economía, la tecnología, la digitalización y a la automatización y fortalecerá a las personas al mejorar su desempeño en busca de sostenibilidad.

2.6 Estrategias para su permanencia y competitividad

Como se ha manifestado previamente, las redes son una pieza clave para fortalecer el desempeño de la iniciativa social para con ello consolidarla como promotora del bien común. En este sentido, se puede mejorar la calidad de vida de la sociedad a través de promover una cultura de emprendimiento social en los más bajos niveles socioeconómicos (Marín & Rivera, 2014), involucrando al gobierno, universidades, investigadores, así como empresarios que trabajen de manera solidaria y cooperativa, estableciendo una relación ganar-ganar.

2.7 Aliados en el logro de objetivos.

De la misma manera que las empresas tradicionales, las de objetivos sociales enfrentan una gran competencia por captar y mantener a los clientes (Avidar, 2017). Sin embargo, la empresa social frecuentemente se enfrenta contra grandes multinacionales, por lo que buscan una red colaborativa que les permita crecer de manera sostenida y sustentable. Por tanto, es indispensable evaluar los socios estratégicos para establecer estas relaciones confiables y duraderas con una perspectiva de ganar-ganar.

El trabajo colaborativo permite, en las organizaciones sociales, alcances que difícilmente se pueden lograr de manera individual. En las redes, los integrantes son interdependientes al compartir valores, conocimientos y tecnología; potencializan la posibilidad de la organización de lograr los objetivos establecidos a través de capacitación, investigación, uso de patentes, donaciones o licencias para solucionar problemas, cooperando cada uno con sus recursos disponibles (Arias & Aristizábal, 2011).

2.7.1 El sector educativo como impulsor de ideas. En relación a la manera en que se pueden enfrentar los retos, la vinculación con las universidades e investigadores puede dar a la ES, entre otras cosas, certeza de la figura jurídica a la que le es más conveniente el registro, la orientación en cuanto a los trámites necesarios como impuestos y permisos con los que deberá contar para su funcionamiento. La consideración de esta alternativa permite, por un lado, vincular a la empresa con investigadores que puedan colaborar, ofrece a los académicos la oportunidad de transferir conocimientos a grupos que no cuentan con recursos para capacitación o acompañamiento específico y, por otro, estos se convierten en casos de estudio que ofrecen información real para la solución de problemas, aplicación del conocimiento, además del acceso a recursos para investigación por parte de diferentes organismos que impulsan proyectos de impacto social (Dzombak et al., 2016).

Existen además programas académicos orientados a apoyar el desarrollo de comunidades y a la disminución de condiciones de inequidad que, aunque varían de universidad en universidad, todos incluyen innovación, emprendimiento y diseño contextual de soluciones a problemas específicos, empleando el servicio como herramienta de aprendizaje. La solución planeada por los estudiantes de estos programas debe, generalmente, ser tecnológicamente

apropiada, asequible y amigable, tanto con el ambiente como con la sociedad, ofreciendo otra alternativa a la escasez de recursos (Dzombak et al., 2016).

Esta estrategia es de doble beneficio ya que, si se involucran estudiantes en la solución de problemas sociales, se favorece el logro de metas académicas, desarrollando en ellos habilidades y experiencia. A través de programas de vinculación con universidades, se pueden implementar acciones de apoyo acordes con los recursos disponibles; estos proyectos pueden privilegiarse principalmente por hacer una diferencia en la sociedad, aunado al trabajo en situaciones reales, congruentes con la misión institucional (Dzombak et al., 2016).

2.7.2 Trabajo colaborativo con pares. Cuando se habla de redes estratégicas, es recurrente considerar la reciprocidad y dependencia mutua tanto para optimizar los recursos como para alcanzar los objetivos planteados como elemento en común (Jarillo, 1988). Buscando entender la manera en que se genera valor a la empresa por parte de los asociados, Gold et al. (2019), encontraron que las redes proporcionan soporte en cuanto al modelo de negocios, actuando como mentores en cuanto a las estrategias o decisiones en las áreas de finanzas, distribución y mercado. Además, los integrantes de la red comparten recursos, experiencia y conocimientos, todo fundamentado en objetivos comunes e integrados por lazos que pueden ser formales e informales.

Por tanto, las redes estratégicas proporcionan a la empresa social la posibilidad de enfrentar las amenazas del entorno al implementar relaciones de cooperación entre sus miembros en actividades como la producción, mercado, finanzas, abastecimiento y tecnología con objetivos comunes, fundamentadas en relaciones de confianza que las fortalecen a partir de un plan donde definen quiénes formarán parte de la red, para qué actividades, cuáles serán sus responsabilidades, además de los recursos a invertir (Gómez et al. 2018).

2.7.3 Capitalizando proyectos. En cuanto al financiamiento, cuando la empresa funciona como un organismo de la sociedad civil, puede recurrir a los organismos gubernamentales además de los no gubernamentales para obtener recursos, siempre cumpliendo con las leyes, normas y reglamentos correspondientes. Existen, por otro lado, algunos aliados clave que pueden financiar a las diferentes sociedades, como son los inversionistas ángeles, las donaciones, el crowdfunding, la filantropía de alto riesgo, patrocinios, concursos de grandes corporativos y programas de apoyo gubernamental (Hernández, 2018).

Puesto que la fortaleza de las asociaciones está en la fortaleza de sus conectores, a través de la vinculación estratégica que se establezca, será posible profundizar en cada una de las alternativas para acceder a estos financiamientos, condiciones y trámites necesarios para evaluar de manera objetiva las posibilidades, con la asesoría adecuada a cada caso. La red puede proporcionar incluso acompañamiento durante el proceso facilitando la toma de decisiones y superando este recurrente obstáculo.

2.7.4 La cooperación como elemento clave. Existe también la posibilidad de acercarse a alguna incubadora de negocios, la Secretaría de Economía u otros organismos de la sociedad civil que impulsan el emprendimiento solidario. En relación a solucionar la problemática generada por la falta de recursos, es posible también realizar las actividades en la organización con personal con formación o competencias identificadas como necesarias, contratado específicamente para realizar ciertas actividades clave en la organización, y apoyarse simultáneamente con voluntarios de diferentes contextos sociales que colaboran en la realización de las diversas tareas del proyecto en cuestión, permitiendo a la empresa ser congruente con el valor de inclusión social (Dzombak et al., 2016).

Por tanto, será determinante para la organización un plan estratégico perfectamente definido que le permita tener claros desde su origen los objetivos, la manera en que se generarán los recursos necesarios, el tiempo y la forma en que se distribuirán las utilidades, las reinversiones ineludibles para la producción, capacitación, tareas adicionales, además del control de las actividades que se realizan para evaluar su efectividad de manera oportuna que además sea congruente con los valores declarados.

2.8 Asociatividad: soporte e impulso

Una de las principales estrategias que utiliza son las redes, las cuales le dan soporte, impulso y acceso a recursos. La clave del éxito de las redes estratégicas según Kohtamäki et al. (2016) son los valores compartidos, entre los que se encuentra la identidad corporativa. Las cooperativas, clasificadas como empresas sociales, se distinguen entre otros aspectos, por la búsqueda del bien común al compartir un sentido de pertenencia y lealtad al grupo, conocido como comunalidad (Martínez Luna, 2004).

Las relaciones en la red pueden tener mejores resultados cuando hay una identificación entre los miembros, generada por una visión común, confianza y mutualidad, influye en el buen desempeño del trabajo colaborativo donde tanto la confianza, compromiso, normas para las relaciones basadas en confianza, mutualidad así como flexibilidad significan una ventaja competitiva (Bonner et al., 2005).

2.8.1 Las redes como estrategia competitiva. Las relaciones estratégicas son una herramienta que podría solventar las carencias de las empresas sociales al ser lazos de buena voluntad y reciprocidad que permiten allegarse de recursos, conocimientos, experiencia y representatividad a lo que de otra manera sería muy difícil tener acceso (Smith et al., 2013), por lo que se considera otro concepto clave que se analizará en la Tabla 2.

Tabla 2*Redes estratégicas*

Autor	Concepto
Gulati et al. (2000).	Conjunto de relaciones sociales, comerciales y de intercambio con lazos duraderos y significativos.
Jarillo (1988).	Estrategia para lograr ventaja competitiva. Duradera, con beneficios económicos y la cooperación como principio.
Borch y Arthur, (1995).	Implica contextos socio-culturales de las personas involucradas.
Fewell et al. (2012).	Involucra la especialización y flexibilidad de los miembros para lograr objetivos que dependen de la interacción de los nodos.
Miller et al. (2007).	Organizaciones entre negocios que formalizan el trabajo colaborativo para lograr objetivos comunes.
Hagedoorn et al. (2006) Korsgaard et al. (2015) Bonner et al. (2005) Antoldi y Cerrato, (2020).	Un acuerdo estratégico y creativo de dependencia mutua, que permite el uso compartido de diferentes recursos que incluyen el conocimiento, a través de oportunidades creadas por sus relaciones voluntarias para alcanzar los objetivos organizacionales.
Eklinder-Frick et al. (2011)	Una red estratégica donde resalta la cultura de interdependencia pero necesita la cooperación entre las partes.

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores consultados.

Como se puede observar en las definiciones presentadas en la Tabla 2, coinciden elementos como la interdependencia, cooperación y colaboración. Puesto que estas redes se forman por personas, otro aspecto clave es la confianza y cultura de interdependencia para buscar un objetivo común (Eklinder-Frick et al., 2011).

Jarillo (1988) analizó las condiciones para generar y mantener redes estratégicas, así como su función en la competitividad de la organización y sostuvo que para que una red permanezca, debe ser eficiente, eficaz y estar basada principalmente en la confianza. En este sentido, Borch y Arthur (1995) estudiaron las alianzas de pequeños negocios, encontrando que la confianza necesaria para establecer relaciones estratégicas depende en gran medida del entorno socio cultural, por lo que sugirieron un método de investigación multidisciplinario adecuado a las características de este caso y utilizaron un estudio etnográfico, encontrando que la confianza y la transparencia son factores de importancia en la generación y duración de las redes.

Se afirma entonces que las empresas deberán analizar el tipo de relaciones estratégicas que implementarán para generar una ventaja competitiva. Para saber la conveniencia de una red homogénea o diversa y los beneficios que cada una puede proporcionar, Upton et al. (2017) evaluaron los contextos y las consecuencias de diferentes tipos de relaciones estratégicas, encontrando que en general, las redes con mayor diversidad benefician más a los emprendedores, pues recurren a las redes como una herramienta para allegarse de recursos como tecnología o conocimientos para generar una ventaja competitiva.

Por otro lado, Agostini et.al. (2018a) aseguraron que también las políticas gubernamentales influyen en el proceso de desarrollo de redes estratégicas. En un estudio descriptivo, que toma dos casos para su análisis, compararon las políticas de apoyo financiero en Brasil y un caso de Italia, donde la ley solamente regula y formaliza la cooperación comercial, encontrando que el apoyo financiero por sí mismo no garantiza el éxito o desarrollo de las redes, por lo que se recomienda un modelo mixto, donde se promuevan tanto el soporte administrativo como financiero.

La importancia de los integrantes de una red. De alguna manera, las bases de las redes como estrategia corporativa se oponen a la teoría de la competitividad de Porter, pues no consideran a la organización como un ente aislado sino como parte de una red (Jarillo, 1988). En el mundo actual, la manera de lograr la competitividad necesaria es a través de las redes estratégicas. Estas pueden ser horizontales o verticales, con otras organizaciones o personas, de manera local o más allá de las fronteras. En una red pueden incluirse proveedores, consumidores, otras organizaciones e incluso competidores que se asocian para objetivos específicos y pueden tener resultados que no siempre son positivos, por lo que es necesario evaluar muy bien a los participantes (Gulati et al., 2000).

Resalta el hecho de que los miembros de la red son interdependientes solo en algunas dimensiones (Jarillo, 1988), en el caso de aliarse con competidores la relación genera más apoyo que competencia, pues la información fluye en lugar de generar barreras de entrada a nuevos competidores. En cuanto a los proveedores, la asociatividad genera relaciones prolongadas y mejora la eficiencia al involucrarlos en todo el proceso de compra. Es necesario subrayar que las redes pueden mejorar la reputación, pero también pueden dañarla, de ahí la importancia de seleccionar adecuadamente a sus elementos, la fortaleza de cada uno, la naturaleza de las relaciones y la firmeza de la red (Gulati et al., 2000).

La creación de valor. La reciprocidad generada por las redes estratégicas contribuye con la competitividad empresarial. Si se pretende medir los beneficios de las redes, se pueden mencionar: disminución de la agresividad de la competencia y barreras de entrada, posicionamiento estratégico en la industria, mayores recursos y capacidades de la empresa, disminución de costos, compartir los problemas y logros. Además, al proporcionar información que permite una respuesta rápida, generar recursos y compartir capacidades, es más difícil para los competidores imitar o sustituir los atributos generados por la red, generando ventaja competitiva (Gulati et al., 2000).

La identidad y su papel en la colaboración. Otros elementos de la empresa como la percepción de valor deben ser medidos. Contreras-Pacheco et al. (2019), con el objetivo de encontrar la manera en que los empleados de empresas sociales perciben la responsabilidad social, realizaron una investigación cualitativa en la que aplicaron encuestas a empleados. Encontraron dos grupos: uno que encuentra en sus actividades una función utilitaria, es decir, valora los beneficios que se obtendrán por las actividades empresariales. El otro grupo percibe la función normativa, el deber ser, por lo que considera sus funciones como parte de un bienestar

social, participando de manera activa, generosa y voluntaria para obtener mejores resultados. Resaltan que ambas visiones son importantes por lo que pueden generar diversas perspectivas que se pueden aprovechar para que la empresa logre mejores resultados.

Bonner et al. (2005) propusieron un marco para la identidad estratégica de la red, la cual considera que la planeación de las relaciones y la manera en que se administran sirven como fundamento de la identidad de la red. La gestión de las relaciones incluye el sentido de pertenencia, compromiso, integración y aprendizaje e influirán en su desempeño en el mercado, convirtiendo su fortaleza en ventaja competitiva. La identidad de la red se fortalece al identificar las oportunidades de la asociación, confianza, apoyo mutuo y coordinación.

La identidad organizacional influye en las redes al afectar la manera en que cada integrante se relaciona al interior y al exterior, cómo da seguimiento al cumplimiento de los objetivos, cómo llega a acuerdos, como se terminan las relaciones entre organizaciones, así como todos los procesos de socialización, es decir, con la percepción de colectividad o individualismo. Al mismo tiempo, las relaciones estratégicas influyen en la identidad organizacional, en la percepción de confianza, oportunidad o riesgo por parte de sus pares (Kohtamäki et al., 2016).

Además de las estrategias mencionadas, otro aspecto clave para el crecimiento y sostenibilidad de la empresa social es el plan estratégico, el que considerará, entre otros puntos clave, la manera en que va a generar y mantener las redes estratégicas que le darán el soporte necesario y permitan hacer un mejor uso de sus recursos. Además, como lo sostuvo Avidar (2017), debe definir su identidad, comunicarla y construir una reputación por medio de un plan de comunicación, como una oportunidad para fortalecerse a través de las relaciones públicas al comunicar sus fortalezas y construir nuevas relaciones.

Prototipos. Las redes estratégicas apoyan además a lograr los objetivos sociales y medio ambientales. Es por eso que al diseñar el plan de colaboración se plantean las actividades, recursos, gobernanza e indicadores de rendimiento. Existen dos modelos de red: de movilización de recursos, donde interviene el gobierno y diversas fundaciones en la generación de capital y el de movilización social, donde los miembros de la empresa social son los inversores. En el primero hay dispersión de objetivos y estrategias y las decisiones tienen más influencia de acuerdo a la autoridad o poder de los participantes. El segundo tiene mayor participación de los integrantes, que se ven como iguales (Agostini & Wegner, 2018b).

Los diferentes modos de organizar la cooperación entre redes depende, a grandes rasgos, de dos aspectos: la forma legal (al ser negocios independientes) y el tipo de relación, resultando en cuatro tipos: relación de mercado, la cual se establece para una actividad específica; la burócrata, generada por jerarquías; la de clan, que es una relación de confianza, a largo plazo, sin contrato, se mantiene dentro de la organización y la cuarta es la de redes estratégicas, donde la matriz mantiene relaciones con otras organizaciones de manera formal con relaciones jerárquicas e inversiones en conjunto pero manteniendo la independencia (Jarillo, 1988).

2.8.2 Aspectos clave

Como se ha mencionado anteriormente, las ES utilizan todas las herramientas de las empresas comerciales, pero con objetivos sociales. En ese sentido, las cooperativas utilizarán el proceso administrativo para trabajar en red, buscando el cumplimiento conjunto de las metas que han seleccionado. Existen dudas en cuanto a la motivación real de este tipo de organizaciones, cuestionando la relación del emprendimiento social con el neoliberalismo. Portales (2018) afirmó que la ideología de innovación social prolonga el modelo capitalista, lo que no es así si se contempla desde el concepto de la economía social.

Por otro lado, Shipunova (2020) estableció los principios de la asociación de los sectores públicos y privados como una forma de emprendimiento social. Prioriza la relación que se puede establecer con las partes interesadas, considerando: indicadores claros, objetivos sociales y actividades. Abrar et al. (2018), en una tercera perspectiva, consideraron que este emprendimiento ofrece una posibilidad de cambio social. Para comprender la manera en que se planean las actividades estratégicas de la red, a continuación se analizará cada una de sus etapas.

2.8.3 Planeación.

Aunque no existe una única manera de planear, considerar los elementos clave es de gran importancia para todo tipo de organización pues implica tomar decisiones para llegar a un futuro deseado. Estos elementos son: Primero, la identificación de las oportunidades y peligros a los que está expuesta la organización. Segundo, el proceso sistemático y continuo que definirá objetivos, estrategias y planes de acción. Tercero, debe ser parte de la filosofía organizacional. Cuarto, combina al plan estratégico con programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos (Steiner, 1983).

A pesar de que la planeación estratégica explícita (como parte de un proceso) estará definida por una infinidad de factores, desarrollarla garantiza que las políticas de la organización en los diferentes departamentos se coordinen y orienten al mismo objetivo. El diseñar una estrategia competitiva significa para la empresa la identificación sus metas y la manera en que competirá para lograrlas (Porter, 1982). Las ES no pueden ser la excepción pues tener objetivos de impacto social puede significar mayor esfuerzo coordinado para su cumplimiento.

Para Porter (1982), el proceso de planeación de una estrategia implica la identificación de la estrategia y posición actual de la empresa en el mercado, un análisis del ambiente que involucra analizar la industria, la competencia, la sociedad para plasmarlo en un FODA y

finalmente, analizar la consistencia interna, adecuación ambiental y de recursos, comunicación e implementación que haga posible visualizar alternativas y elecciones estratégicas para enfrentar la situación.

Las ES como las otras organizaciones, considerarán en este análisis inicial todos los factores que pudieran favorecer o perjudicar sus acciones conjuntas en la estrategia de negocio. Uno de los elementos que influye en definitiva es la cultura organizacional, pues el contexto en que se encuentra la organización podría por ejemplo, tender a la cooperación o evitarla, dependiendo de características que se consideran importantes en la cultura local como el individualismo, la resistencia a las decisiones conjuntas o a compartir información (Miller, 2007), lo que presenta una oportunidad en cuanto a identificar la cultura organizacional de la Tosepan y de las cooperativas con las que se establecen y han mantenido relaciones estratégicas.

2.8.4 Organización.

Organizar implica definir tareas, responsables de su ejecución, integración de equipos, autoridad y tramo de control -es decir, la estructura-, que en cada red es única (Gulati et al., 2000), abarca el sistema de comunicación y la autoridad de la organización. Sus componentes son: la complejidad (división del trabajo), la formalización (reglas y procedimientos) y centralización (autoridad) para alcanzar las metas de manera eficiente y eficaz (Robbins & Coulter, 1996).

De acuerdo con Steiner (1983), la organización en las empresas del tercer sector se complica por varias razones: La primera, tienen varios criterios para la toma de decisiones (interés público, eficiencia y análisis costo-beneficio) que no son siempre indicadores cuantitativos, sino que pueden ser perceptuales. Otro problema puede ser la línea de mando, que en este sector puede no estar claramente definida. Uno más, es la perspectiva de tiempo para

cumplir los planes y la continuidad que se les puede dar, pues pueden ser afectados por políticas gubernamentales.

En el caso de las ES, la organización -en cuanto a las redes- implica la selección de socios, la manera en que se realizará la colaboración o complementariedad, mecanismos de control/gobernanza, además de los resultados económicos, sociales y ambientales esperados en la creación de valor (Gold et al., 2019). En esta etapa, se crea valor al compartir de manera sinérgica recursos y capacidades para lograr objetivos comunes, mediados por la gobernanza, que si es efectiva, evita los riesgos -el oportunismo o el lanzamiento adelantado de productos por algún competidor- maximizando los beneficios de la red (Jarillo, 1988).

2.8.5 Dirección.

Esta actividad en la empresa se compone de todos los elementos necesarios para que los integrantes de la organización se sientan lo suficientemente motivados, resuelvan conflictos y tengan claridad en la manera en que se realizarán las actividades pues se les ha comunicado de manera efectiva lo que se espera de ellos. En cuanto a las redes estratégicas, identificar primero la identidad de cada organización permitirá una mejor operación y mejor desempeño, sobre todo cuando la identidad es de colectividad y cooperación (Kohtamäki, 2016).

En cuanto a la comunicación, para las ES es necesario definir su razón de ser, construir una imagen positiva y comunicarla de manera eficiente para lograr involucrar a sus diferentes grupos de interés; ya que generar una identidad crea posicionamiento, fortalece la reputación y el compromiso de diferentes públicos (Avidar, 2017). Es indispensable involucrar a las partes interesadas comunicando el valor de la propuesta de la ES, minimizar los riesgos de la desinformación y propiciar la realimentación (Shipunova, 2020).

2.8.6 Gobernanza/ control.

El control se refiere a asegurar que las acciones permitan a la organización el cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, que el desempeño sea acorde al plan. Involucra una evaluación continua y los cambios que sean necesarios cuando se identifica un sesgo. Involucra establecer normas de desempeño, evaluar su cumplimiento y corregir lo que sea necesario (Steiner, 1983).

Para ser funcional, la red debe ser eficiente y eficaz, alcanzar los objetivos para los que fue generada, proporcionar más beneficios que costos a sus integrantes, mejorar su desempeño con mecanismos justos y transparentes, para lo que es indispensable que exista confianza mutua (Jarillo, 1988). Es aquí donde juega un papel muy importante la gobernanza, que puede ser planteada de manera formal al establecer contratos, informal cuando se basa en la confianza y reputación de los socios, o ambas para fortalecer las relaciones, optimizar el desempeño y sostener la red (Gold et al., 2019).

En cuanto a la formalidad de la gobernanza, la búsqueda de objetivos comunes –elemento crucial- se apoya en mecanismos como el monitoreo de las reuniones, reportes, visitas, contratos por escrito, un código de conducta al que se alinean los socios, contribución equitativa y la opción de terminar el contrato, que podría implicar alguna multa. La manera informal por otro lado, tiene relaciones basadas en la confianza entre ES independientes y un intercambio de confianza entre asesores o mentores (Gold et al., 2019).

Por otro lado, la manera de evaluar el desempeño de la red es a través de dos indicadores: los beneficios proporcionados a los negocios en lo individual y la mejora conjunta. Algunas ganancias obtenidas pueden ser de tipo cualitativo, por tanto, difíciles de medir, como sucede con el prestigio, conocimientos, confianza, estatus o satisfacción laboral y las cuantitativas como

las utilidades, podrían evaluarse más fácilmente (Miller, 2007). En este mismo sentido, Jarillo (1988) sostuvo que la eficiencia de la red se da solamente cuando los costos de las actividades de la red son menores a los costos que tendría la organización si realiza la actividad por sí misma, de manera que cada uno de los integrantes de la red se especializan en lo que es su actividad esencial, disminuyendo así los costos totales de producción, mejorando su eficiencia y eficacia, generando así una mayor satisfacción para los miembros de la red y justificando su existencia al generar valor compartido.

2.9 Resultados de las relaciones y características de la red

En oposición al análisis de Porter (1982), que presenta a las organizaciones como entes independientes que compiten por los recursos en el mercado, Jarillo (1988) y Gulati et al. (2000), percibieron a las organizaciones como parte de ecosistemas sociales, profesionales y de intercambio con proveedores, clientes, competidores, gobierno, asociaciones o pares en la misma o diferente industria con las que tienen algún tipo de lazo a largo plazo y que afectan la manera en que se desenvuelven en el entorno. Dado que la organización es influenciada no solamente por la red a la que pertenece sino también por las redes a las que pertenecen sus aliados (Gulati et al., 2000), esta premisa es la que se considera para el análisis de las redes estratégicas en las que están inmersas todas las ES y la manera en que pueden afectar su desempeño.

2.9.1 Acceso a recursos. El acceso a diferentes tipos de recursos es uno de los principales motivos para que una organización decida ser parte de una red. Por ejemplo, una relación cercana con elementos clave puede favorecer la innovación en la empresa al obtener experiencia, conocimientos técnicos e información actualizada y dinámica de los proveedores y clientes (Jarillo, 1988), puesto que está basada en la confianza, se comparten objetivos comunes y se espera beneficie a todos los involucrados.

Otro aspecto a considerar para la asociatividad es el acceso a financiamiento gubernamental, pues en algunos países se han diseñado políticas que impulsan el trabajo colaborativo al evaluar su impacto en la economía y bienestar, medidos por su duración, supervivencia y empleos generados. Existen dos modelos para la movilización de las redes propuestos por Kingsley and Malecki, (2004): de movilización de recursos, que se refiere a utilizar financiamiento gubernamental para promover el trabajo colaborativo y de movilización social, en el que el gobierno participa pero impulsando una cultura de emprendimiento capacitando y organizando a emprendedores.

Ambos modelos han sido evaluados en una investigación empírica y se ha demostrado que en el modelo de movilización de recursos la influencia del gobierno en cuanto a generar condiciones para el intercambio de experiencias puede impactar de manera positiva a la generación de la red en un inicio, además, la capacitación es muy benéfica para su fortalecimiento. Sin embargo, puede atraer aliados interesados más en el financiamiento que en el trabajo. En cambio, el modelo de movilización social estimula la cooperación, por lo que la mejor opción es una mezcla de financiamiento y acompañamiento a la red (Agostini & Wegner, 2018b).

2.9.2 Costos y beneficios. Existen beneficios que se han analizado, como el que una organización se fortalezca cuando se concentra solamente en las actividades en que es más fuerte, disminuyendo sus costos de ventas y en consecuencia, el costo total de producción (Jarillo, 1988). Además, las relaciones basadas en confianza, mutualidad, flexibilidad, identificación de oportunidades, coordinación y transferencia del conocimiento entre los miembros (Bonner et al., 2005), acceso a recursos, capacidades, contactos, y tecnología (Gulati et al., 2000), significan una ventaja competitiva.

Por otro lado, el ser parte de una red puede tener desventajas, como el estar dentro de una tan cerrada que funcione como barrera de entrada a nuevos competidores, pero al mismo tiempo no permita movilidad de los miembros y por lo tanto, limite la posibilidad de crecer en otros sentidos y detenga las opciones de desarrollo. Otra posible desventaja es el desprestigio, el cual tendría un costo muy alto y puede generarse cuando existe oportunismo por parte de alguno de los miembros, el que algunos miembros tengan prisa por aprender y beneficiarse lo más posible para inmediatamente convertirse en competidores (Gulati et al., 2000)

2.9.3 Capital social. Jarillo (1988) sostuvo que el punto crítico de la conformación de redes es identificar la oportunidad de generar valor compartido entre organizaciones. Aunado a lo anterior, Bonner et al. (2005) sostuvieron que los beneficios obtenidos por la red son parte del capital social de la empresa. Al investigar si la visión estratégica de la red influye en el buen desempeño del trabajo colaborativo encontraron que la confianza, compromiso y normas de relación facilitan la cooperación.

A este respecto, Mazzarol (2013) explicó que el capital social tiene gran importancia en el lanzamiento de una microempresa. Este se integra por las relaciones estratégicas de confianza mutua, el capital social del líder y la comunicación boca a boca, los cuales son los elementos que más soporte proporcionarán desde el inicio del proyecto. Identificó que las redes son, además de parte importante del capital social de la empresa, una actividad estratégica organizacional que se planea, analiza y controla.

Además de lo anterior descrito, Kohtamäki et al. (2016) asignaron un gran valor a la identidad organizacional, -entendida como una asociación mental que fortalece el desarrollo de relaciones con pares- ya que puede influir en la manera en que las relaciones se establecen, se manejan, se controlan y se terminan. Estas relaciones estratégicas pueden cumplir con varios

objetivos, es por esto que su comprensión es clave para entender a la vez la manera en que establecen relaciones. La identidad como colectivo favorece el optimismo entre las relaciones de beneficio mutuo, parte del capital social.

Como puede observarse, las redes de colaboración, su extensión y forma de operar deberán ser una parte esencial en el plan estratégico de la empresa social para lograr un crecimiento sinérgico con los diferentes grupos de interés para que de manera conjunta se logre el objetivo social, en busca de un bien común. Todo lo anterior presentado ratifica que la asociatividad es un elemento clave de los micro emprendimientos (Sánchez et al. 2014; Hoogendoorn 2016), parte de la estrategia y el capital social de la empresa (Mazzarol 2013), además, apoyo para la sostenibilidad y generación de recursos (Agostini & Wegner, 2018b).

2.9.4 Entendiendo la comunalidad

La comunalidad es un constructo cuyos pensadores seminales son Jaime Martínez Luna y Floriberto Díaz Gómez. A partir de los años 80, se ha utilizado en la antropología para explicar las necesidades, aspiraciones y dinámica social de las comunidades indígenas; la manera en que generan y aplican sus conocimiento en proyectos de la propia comunidad, los valores y forma de pensar que les fortalece para mejorar sus condiciones de vida (Pérez-Ramírez et al., 2012), como funciona la colectividad en la realidad social, con un modelo de vida cuyas prioridades son lograr la autonomía, la autosuficiencia alimentaria y la satisfacción de las necesidades básicas de la comunidad a partir de los recursos de su territorio, respetando el medio ambiente (Aquino-Moreschi, 2013).

Como lo describió Maldonado (2013), los elementos característicos de la comunalidad son: primero, la estructura o la comunidad; segundo, la forma de organización social manifestada en el poder, el territorio y la fiesta; y tercero, la mentalidad colectivista, que al predominar el

bien común y la toma de decisiones en conjunto, se opone al individualismo. Por tanto, la comunalidad es un sistema de pensamiento que da sentido a la forma en que los pueblos conceptualizan y viven la educación, la autonomía, el derecho indígena y la cultura (Guerrero, 2013), un paradigma para el bien común (Martínez Luna, 2004), una forma de comprender la subjetividad compartida (Nava, 2013).

2.10 Los factores que la integran e impacto en la empresa social.

Se entiende a la comunalidad como una cosmovisión en la que Díaz Gómez (2007), sostuvo que es necesario entenderla como parte de la sociedad indígena donde lo comunal, lo colectivo, la complementariedad y la integralidad son elementos clave para entender la dirección conjunta hacia el bien común. Otro de los factores importantes es la independencia económica, que es la que hará posible la supervivencia de la comunidad (Martínez Luna, 2010). Cuando se pretende entender la organización y dinámica social de la comunidad, se puede lograr si se comprende cómo viven la comunalidad (Rosas Baños et al., 2013).

La forma de pensamiento en la comunalidad tiene dinámicas propias, un orden interno para responder a la realidad, moldeada por la escasez económica, el origen étnico, nace del conflicto y la contradicción. Tiene tres dimensiones: a) la raíz, entendida como lo que la sostiene, la madre tierra o el territorio; b) el acuerdo que se refiere a las normas, decisiones comunes orientadas por la ley propia/ modos de organización y c) el ejercicio, trabajo comunal o tequio (Guerrero, 2013).

2.10.1 Respuesta a una necesidad. La relación profunda de las comunidades con su tierra, el conocimiento de los cambios estacionales y la necesidad de proteger sus recursos para la supervivencia y lograr una mejor producción son el origen de la cosmovisión donde el hombre y la tierra son uno solo. A partir de la colonización en el Siglo XIV, se generó la propiedad

privada tanto para los españoles como para los caciques (Martínez Luna, 2013), generando entre otras cosas, el clasismo en México y con ello, el aislamiento cada vez más marcado de las comunidades originarias, precarizando sus condiciones de vida que se trataban de resolver con políticas estatales como la creación del Consejo Nacional de Pueblos Indígenas (Aquino Moreschi, 2010).

En los años 70, algunos jóvenes que habían salido a estudiar en universidades y escuelas normales de diferentes ciudades del país y que habían estado presentes en los movimientos estudiantiles del 68 en México, regresan con una visión que les permite entender que hay problemas profundos que resolver, principalmente el caciquismo. Estos problemas fueron más claros para estos jóvenes cuando, en los años 80, tuvieron contacto con la iglesia progresista orientada por la teología de la liberación, pues una vertiente se encargaba de trabajar con comunidades indígenas, dando como resultado la teología india, que tenía entre sus objetivos fortalecer la capacidad autónoma de decisión, gestión y acción de los pueblos indios, reconocimiento a sus culturas e identidad (Aquino Moreschi, 2010).

El encuentro entre estos jóvenes indios y la reflexión generada en los talleres organizados por los grupos de religiosos permearon en las comunidades para iniciar un conjunto de acciones colectivas y redes de activistas de todo el país (Aquino Moreschi, 2010), las posesiones en colectivo cobraron gran importancia pues se convirtieron en un valor de la comunidad, compartido por los comunes y reconocido por la Colonia. Al pasar el tiempo, el cacicazgo fue desapareciendo, permitiendo una mayor participación política en las comunidades. Desde ese momento surgen las asambleas realizadas para la elección de los representantes, actividad comunitaria presente hasta la actualidad (Martínez Luna, 2013).

A partir de la organización comunal para las festividades religiosas, el trabajo se convierte en un elemento de prestigio para los integrantes de la comunidad. Se organizan las comunidades por barrios con la finalidad de que todos trabajen igual, dando por tanto un gran valor al trabajo. Estos tres elementos: propiedad comunal, asamblea y trabajo colectivo forman las bases para un pensamiento más horizontal para el bien común en las comunidades, con el trabajo, respeto y reciprocidad como principios (Martínez Luna, 2013).

2.10.2 Todos somos uno. La autonomía y libre determinación son distintivos en el pensamiento de comunalidad. La autodeterminación se refiere al respeto para decidir su forma de vida, principalmente en cuanto a la impartición de justicia, el territorio, los recursos naturales, el desarrollo regional y la educación (Martínez Luna, 2004). Otro elemento es la fortaleza de su identidad, por lo que trabajan en la concientización de los jóvenes para el respeto y preservación de la cultura, los recursos naturales y los valores comunitarios (Aquino Moreschi, 2013).

La identidad de los pueblos con su territorio, como lo sostuvo Durand (2008), tiene un vínculo con la tierra que se entiende desde diferentes perspectivas: la cosmovisión, que es diferente para cada pueblo, pero coinciden en considerar a la tierra como algo sagrado; relaciones sociales de apoyo mutuo que ayudan a construir la comunalidad y la identidad o conciencia étnica, con proyectos de desarrollo propio como estrategia de supervivencia.

2.10.3 Las raíces y las alas. Uno de los elementos para considerar a una población indígena es su lengua nativa u originaria, aunque no es un rasgo fundamental (Aguilar, 2013). Para Díaz Gómez (2007), una comunidad indígena posee territorio, comparten una historia, organización cultural y política, un sistema propio de justicia, así como una variante lingüística propia. Otro elemento que refuerza la identidad es el tequio, pues todos los integrantes de la

comunidad participan en el servicio a la comunidad (Martínez Luna, 2004), y Barrera Pineda (2017) agregó los mitos y rituales.

La expresión social, la reproducción de la memoria y la opinión cotidiana se hace principalmente con la oralidad, la imagen y la lecto-escritura. Se utilizan la radio comunitaria, canciones, teatro, danza, pictografía, video, carteles y revistas, pues son medios útiles para la reproducción del pensamiento comunalitario (Martínez Luna, 2004). Las personas se identifican primero con su lugar de origen, priorizando el bien de la comunidad sobre el interés del individuo (Guerrero, 2015).

2.10.4 Principios de integración social. Desde la perspectiva de Díaz Gómez (2007) los principios de comunalidad son: El territorio, como Madre tierra; la asamblea, el sistema de cargos, el servicio gratuito (tequio), el trabajo colectivo, así como los ritos y ceremonias como expresión del don comunal. Para Valencia (2010), el trabajo cooperativo, de ayuda mutua y solidaridad, que tiene su origen en las culturas prehispánicas es parte del bagaje cultural de las sociedades americanas y caribeñas. El contexto en que se desarrolla es durante el proceso de descolonización, tratando de neutralizar la rebelión de los pueblos originarios, con apoyo de los gobiernos y cooperación internacional, permiten su organización para el trabajo y la solución de problemas de sus comunidades.

2.10.4 La tierra: la casa de todos. Díaz Gómez et al. (2007) sostuvieron que la comunalidad se comprende cuando se estudia la relación del hombre con su espacio, donde el hombre es parte y no propietario de la tierra. Otro aspecto importante de la comunalidad es la manera en que las personas organizan sus actividades económicas cuidando los recursos naturales, pues entienden que de ellos depende en su mayoría su supervivencia y generación de recursos (Rosas Baños et al., 2013).

Para entenderlo, se puede analizar el espacio social, su estructura y relaciones vecinales o interacciones, donde es posible interpretar las organizaciones sociales, culturales y políticas generadas alrededor de los espacios físicos, generadores de identidad colectiva (Cruz et al., 2019). La comunidad Mixe, como ejemplo; entiende la comunidad como el espacio donde se establece una relación de las personas con la tierra, en el que festejan, trabajan para transformarla, se organizan, establecen reglas, principios comunitarios basados en un código ético e ideológico que incluye su actuar político, social, jurídico, cultural, económico y civil (Díaz Gómez et al., 2007).

Para conservar los recursos naturales es necesario reconocer las capacidades regionales, con respeto tanto a los conocimientos que tienen las sociedades locales de la naturaleza como su creatividad. Cada comunidad tiene la capacidad de hacer lo que les es importante, considerando que las personas están atadas espiritualmente a su tierra, la cual usa y goza, pero cuida y conserva para las generaciones futuras (Martínez Luna, 2004).

2.10.5 El bien común. Para Martínez Luna (2004), la comunalidad está en lo que es de todos, el pensamiento, trabajo y sueños compartidos. La propiedad social está en la fiesta, la comida, el trabajo, el intercambio y todo lo que se hace para la realización de objetivos comunes, colectivos y sociales. Para Díaz Gómez (2004), el bien común parte de la búsqueda de armonía, de que cada persona actúe en beneficio de la comunidad, pensando en lo colectivo antes que en sí mismo para definir derechos y obligaciones; además, se basa en el trabajo comunitario (Aquino Moreschi, 2013).

La familia se ve prolongada en la comunidad y cada familia tiene un representante que asiste a las asambleas y toma decisiones, no necesariamente el patriarca sino quien la familia decida. Las autoridades son elegidas por la comunidad de acuerdo a sus capacidades y reputación

en las asambleas, cumpliendo el papel de padres y madres para la comunidad y apoyándose en el consejo de ancianos. Las autoridades pueden ser cuestionadas y penalizadas si las acciones acordadas no se cumplen, se falta al respeto a la asamblea o se ignoran los principios y valores de la comunidad (Díaz, 2004).

2.10.6 Espiritualidad y cosmovisión. La comunalidad parte de una cosmovisión propia: naturolatría, comportamiento que pone a la naturaleza en el centro y permite la explicación del universo. El hombre, por tanto, es de la naturaleza y le debe respeto, por lo que el desarrollo sustentable se convierte no en discurso, sino en comportamientos cotidianos. El desarrollo comunalitario es una realidad con modelos propios de pensamiento y organización, sustentando su pensamiento en la relación armónica del hombre y la naturaleza (Martínez Luna, 2004).

El concepto de religiosidad involucra la relación del hombre con el creador y dador de vida con la intermediación de la tierra a través del trabajo y de los ritos, donde lo que se produce se puede consumir después de ofrendar a la tierra por lo obtenido. Se tiene el concepto de trinidad para explicar el ser y presencia del creador: la tierra, el creador y dador de vida, explicado de manera bidireccional. En la horizontal, 1. El espacio que se ocupa como individuo, 2. El espacio de la comunidad a la que pertenezco y 3. La tierra-madre. En la vertical, 1. El espacio individual, 2. La montaña, 3. El universo (Díaz, 2004).

2.10.7 El servicio a la comunidad. Desde la perspectiva de la comunalidad, el trabajo colectivo es fundamental para la construcción de condiciones que permitan el reconocimiento para dirigir, organizar o representar a la comunidad y todos los integrantes tienen la posibilidad de ocupar estos puestos de representación si su trabajo y comportamiento personal es considerado adecuado se observa en el prestigio social, en el respeto entre iguales fundamentado en el trabajo (Martínez Luna, 2013). En esta perspectiva, el valor de la reciprocidad implica

comprender que las personas son interdependientes, es por eso que el trabajo colectivo o tequio – en la Sierra Nororiental se reconoce como faena- resuelve las necesidades individuales y colectivas de la comunidad. Esta horizontalidad hace que el tequio, la representatividad y el festejo, sean una obligatoriedad que depende del prestigio individual. A la vez, el respaldo social que se obtiene depende del trabajo y servicio a la comunidad (Martínez Luna, 2013). El tequio, o trabajo para el bienestar común, no tiene remuneración económica y es obligatorio para toda la comunidad, puede convocarse para limpiar caminos, reparar fallas de algún tipo o techar la casa de algún comunero, es decir, implica reciprocidad (Guerrero, 2015).

Actualmente, las comunidades que viven con estos principios son reconocidas por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos como el régimen de usos y costumbres. Este régimen político para los municipios cuenta con sistemas normativos internos que permite que las comunidades se regulen de manera autónoma. Deciden cuándo y cómo elegir a sus autoridades y las elecciones se hacen en una asamblea general, donde participan todos los mayores de edad con derecho a voto.

2.10.8 Ideas y representaciones de la realidad. El sistema de pensamiento base de la comunalidad contempla a la educación, autonomía, derecho indígena y cultura. Los derechos indígenas, con una concepción colectiva y comunitaria, son el de la tierra o el territorio, a ser reconocidos como pueblos, a la libre determinación, a una cultura y a un sistema jurídico propio. La autonomía se refiere a ejercer las facultades propias de la comunidad. La cultura y la educación, vistas desde la perspectiva propia comunitaria, con los principios filosóficos del amor y respeto a la tierra, la vida en comunidad, la espiritualidad, la religiosidad, el sistema de cargos y el tequio (Guerrero, 2013). Solo es posible entender la ideología de la comunalidad en la relación del pensamiento y las acciones, el respeto a la tierra, el territorio y la autodeterminación.

Los principios como el trabajo, respeto y reciprocidad, es una realidad social con la colectividad al centro (Wolfesberger, 2019). La cosmovisión se fundamenta en la solidaridad, la paz, la unidad, el orden y el trabajo comunitario, las decisiones conjuntas y autogobierno (García Avendaño, 2010).

La relación con la tierra es de suma importancia para los pueblos. En la comunalidad, se comparte una historia, una lengua, formas de organización, procuración de justicia y espacios propios, para quienes comparten una comunidad, esta incluye la tierra que los cobija, heredada por sus antepasados. La base material de los pueblos es, por tanto, la tierra, en un sentido amplio que considera la cosmogonía indígena, su relación espiritual con la naturaleza (Díaz Gómez et al., 2007).

2.10.9 Economía. En el mundo actual, la libre competencia ha ido desplazando a los pequeños productores quienes, al no encontrar una forma de supervivencia en el campo, buscan alternativas para su desarrollo económico y social. En las comunidades indígenas la agricultura es un elemento muy importante, puesto que supone autonomía alimentaria. Se apoya de las actividades terciarias, representadas principalmente en el ecoturismo como fuente de ingresos adicionales para los miembros de la comunidad (Rosas-Baños et al., 2013).

Como se ha mencionado anteriormente, la comunalidad, a partir de sus principios y valores, busca la solución a problemas comunes. La pobreza que se genera con la pérdida de capacidad productiva en el campo, origina la búsqueda de opciones alternas para el desarrollo local a partir de identificar sus recursos y potencialidades, donde el territorio es el elemento central para generar actividades económicas colectivas y auto gestionadas que funcionan como fuentes de empleo y arraigo (Flores Amador et al., 2014).

Los campesinos han optado por organizarse para el consumo, mejorar su producción, comercializar productos y ofrecer diferentes servicios que coadyuven a mejorar su calidad de vida, preservar su identidad cultural y proteger los recursos naturales. Los proyectos se adaptan con el tiempo, considerando las necesidades de la localidad. Entre otras alternativas, han optado por la formación de cooperativas que generan empleo, mejoran los ingresos, desarrollan capacidades individuales y colectivas, generan conocimiento y aprovechan los recursos naturales de su región (Miranda Alonso, 2017). Este recurso organizativo que han utilizado las comunidades para generar posibilidades de desarrollo comunitario, implica trabajo colaborativo acorde a los principios de la comunalidad. Puesto que su objetivo principal es mejorar la calidad de vida de sus miembros, es un medio cada vez más utilizado por las comunidades al probar ser una actividad sostenible en lo económico, social y ambiental que se ocupa además de atender a la sociedad en que se desarrolla (Martínez Chaterina, 2015).

Este modelo socioeconómico, integrado por organismos de propiedad colectiva cuya forma de generar riqueza es a través del trabajo colectivo, basado en la solidaridad y cooperación, es conocido como economía social, y tiene como principio al ser humano y su trabajo para la solución de los problemas sociales existentes (LESS, s.f.). Las características de las organizaciones de la economía social son principalmente el objeto social, gobernanza democrática y autonomía, además que los miembros son al mismo tiempo dueños y empleados, muy relacionados con la forma de pensamiento de la comunalidad (Real Castelao et al., 2020).

2.10.11 Política. La organización política está representada por su autoridad máxima que es la asamblea, basada en un sistema de cargos que se otorgan por escalafón, así como las comisiones y comités que dan prestigio a los ciudadanos. Se organizan para diferentes actividades de la comunidad, como fiestas patronales, construcción o mejoramiento de la

infraestructura. Los cargos se realizan de manera gratuita, son temporales y vistos como servicio de reciprocidad con la comunidad. Como puede observarse, este sistema está basado en la obligatoriedad, servicio, reciprocidad y prestigio, en el cual se priorizan los intereses de la comunidad (Canedo Vázquez, 2008).

La asamblea es un elemento tan importante en la comunalidad que los miembros, estén de acuerdo o no con las decisiones que se toman, entre el 80 y 90% confían en que lo acordado en la asamblea general será para el bien común, pues las actividades, decisiones y representación están basados en los principios de reciprocidad y confianza (Rosas-Baños et al., 2013). Una diferencia entre el modelo de gobierno capitalista y el de los pueblos auto determinados, es que la representación parte de la idea del servicio y compromiso con la comunidad (Aquino Moreschi, 2013).

Por tanto, la representación política en las comunidades es propia, sin la intervención de partidos políticos, es percibida de manera positiva por los comuneros (Canedo Vázquez, 2008), donde la pertenencia y solidaridad se demuestran cumpliendo cabalmente el sistema de cargos (Flores & Rello, 2001). Lo que es más, la elección de las autoridades, la guardia y las sanciones dentro de la comunalidad se basan en el *poder solidario*, entendido como un poder legítimo que más que jerárquico, es un servicio obligatorio y colectivo, regido por los *sistemas normativos internos* (Wolfesberger, 2019).

La comunalidad como una ideología política genera identidad en torno a la comunidad, donde se mantiene la cosmovisión de los pueblos originarios y se resuelven problemas con la organización comunal. Las decisiones comunales incluyen la autodeterminación sobre la tierra, los recursos naturales, la forma de organización, uso de su lengua, espiritualidad, calendarios,

intercambio de productos, forma de producción y forma de gobierno comunitario, pues es principalmente una ideología de identidad (Maldonado, 2013).

La sociedad comunal diseña sus normas por medio de sistemas propios. Las relaciones sociales en la comunalidad se fundamentan en el trabajo. En la asamblea general se toman las decisiones y se vincula a la comunidad con el poder Ejecutivo. Los cargos de representación son una distinción temporal y obligatoria, por lo que no permite que el poder se centre en pocas personas (Martínez Luna, 2004), por el contrario, se convierte en un poder obligatorio, solidario, inclusivo, no jerárquico derivado de la autoridad colectiva (Wolfesberger, 2019).

2.10.11 Valores y organización.

La comunalidad permite a las comunidades reproducir la forma de organización tradicional para la vida comunitaria, de manera que conservan su unión (Canedo Vázquez, 2008). Además, las asambleas comunales y la cooperación colectiva para actividades específicas, generan redes para que los individuos puedan lograr objetivos para beneficio de la comunidad, establecen reglas de comportamiento y sanciones (Ruiz Martínez et al., 2018), proporcionando a los pueblos el arte de vivir en comunidad y la capacidad de adaptarse a los cambios conservando sus tradiciones (Guerrero, 2015).

Aquino Moreschi (2013) resaltó el hecho de que la organización en la comunalidad es resultado no solamente de la conservación de las raíces prehispánicas, sino, además, de la adaptación a las actividades generadas durante la colonia, utilizando y preservando todo aquello que les ha sido útil para su vida, por lo que puede considerarse tanto un conocimiento como una propuesta de vida alternativa, donde resalta la capacidad de organizarse y generar relaciones con la comunidad.

Para Santos López (2014), los cinco elementos centrales de la comunalidad son: el territorio comunal o colectivo, las decisiones y el ejercicio del poder colectivo, el trabajo colectivo y la fiesta o rituales, todo en conjunto con autodeterminación y autonomía. Los mecanismos comunitarios de organización empleados como herramientas para mejorar las condiciones de vida son el consenso, la asamblea y el tequio (Aquino Moreschi, 2010), en donde, si se cumplen las obligaciones, se obtienen los derechos (Guerrero, 2015).

Integralidad: identidad colectiva. Reconoce al mundo como un todo donde algunas divisiones no existen. La vida, como una red, incluye y se complementa con todos los seres vivientes, lo natural y lo sobrenatural, interrelacionados, actuando y siendo afectada también por lo que está dentro, por lo que cada uno de los elementos de la naturaleza cumple una función necesaria dentro del todo. La realización personal está relacionada con la corresponsabilidad y el servicio a los demás, generando ciclos de reciprocidad y la formación de un nosotros. En este servicio está incluido el cumplimiento de los cargos o el tequio (Guerrero, 2013).

La identidad colectiva gira alrededor de la interacción entre los integrantes de la comunidad, el sentido de pertenencia y la historia común. La identidad es dinámica, expresa la relación del hombre con la naturaleza, el territorio y la cultura. Incluso si las personas de estas comunidades migran, siguen siendo parte de una colectividad, dando continuidad a sus comportamientos y costumbres, manteniendo las relaciones, colectividad, festividad y apoyo mutuo (Cruz Moreno et al., 2019). Todas las tradiciones utilizan la historia para explicar los rituales y la fiesta, para dar sentido a lo que hacen y fortalecer la unión de la comunidad (Canedo Vázquez, 2008).

La integralidad hace referencia a la forma de regular la compartencia y el pleito, las obligaciones y derechos, las reglas de las instituciones propias -que son diferentes en cada

comunidad y cada situación- dependiendo del origen y las obligaciones, teniendo un trato diferenciado en cada persona y situación (Guerrero, 2015). Es el entender que cada uno de los elementos de la naturaleza tiene una función: no es posible separarlos, pero tampoco considerarlos iguales. Concebir que, entre los seres humanos y otros seres vivos, hay diferencias, no superioridad y la diferencia del ser humano está en su capacidad de pensar, decidir, ordenar y usar racionalmente los recursos (Díaz, 2004).

La educación como medio de desarrollo y arraigo. En las comunidades indígenas, la comunalidad es un proyecto a largo plazo que abarca los espacios social, educativo y cultural. Por tal razón, se educa a los niños y jóvenes con sus propios programas, propuestos desde el interior de la comunidad para preservar su idioma, costumbres y valores. Se busca fortalecerlos para que aporten nuevas formas de desarrollo bajo la perspectiva y cosmovisión comunal (Barrera Pineda, 2017). En este sentido, es pertinente resaltar que los principales teóricos de la comunalidad son profesionistas de origen indígena, que han buscado la manera de fortalecer a sus comunidades y proporcionarles herramientas para su organización y supervivencia.

Díaz Gómez et al. (2007) sostuvieron que la educación en los pueblos originarios es tan importante, que algunos pensadores indígenas se involucraron en el diseño de una propuesta educativa acorde a las necesidades de sus pueblos para sus comunidades, que incluso conformaron un grupo de la propia comunidad y expertos técnicos para el uso del alfabeto, que pudiera representar su forma de percibir el mundo, para posteriormente diseñar un proyecto educativo para leer y escribir en su lengua materna, que incluye la formación de docentes bilingües o a veces trilingües, adaptación a las necesidades de los pueblos y actualización de los temas de interés fuera de la comunidad.

Por tanto, la comunalidad tiene a la educación como principio. Integra al modelo propio con el modelo del Estado para enriquecer los contenidos, incorporar los avances tecnológicos a la tradición, principios y valores comunales, avanzar en lo propio al conocer los avances de lo ajeno (Martínez Luna, 2004); a esta se refieren como una actividad propia, que se imparta en sus lenguas y transfiera los valores de comunalidad, respete su cultura y sea también autodeterminada. Esta autodeterminación incluye la elección de los asesores o maestros comunitarios (Maldonado, 2013).

La educación, pensada desde la comunalidad, promueve el amor y respeto a la tierra, la vida en comunidad, la espiritualidad y religiosidad propias, el sistema de cargos y el tequio como elementos del proceso educativo (Nava, 2013). Esto es posible ya que la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el Artículo 2, reconoce la pluriculturalidad del país sustentada en sus pueblos indígenas que conservan sus propias instituciones tanto sociales, económicas, culturales como políticas y garantiza sus derechos. En el párrafo II expresa la obligación de garantizar la educación, favoreciendo la educación bilingüe e intercultural que impulse los valores comunales como el respeto y reconocimiento de las diversas culturas (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2021).

La llamada educación intercultural o indígena contemplada en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, se ha ido transformando en educación comunitaria, con el objetivo de conectar una vez más a la escuela con la comunidad. Orientada a las necesidades reales de las diferentes comunidades, busca ser de calidad, un elemento que las fortalezca y que eduque a los niños en los valores que permitan la continuidad de sus pueblos, pues es pertinente al contexto en que se desenvuelve. Este modelo contempla contenidos endógenos y exógenos, con la investigación como eje pedagógico, el uso de la lengua materna, la filosofía comunal, el

uso de los conocimientos locales y la participación de la comunidad en el proceso educativo (Briseño, 2013).

Colectividad. La colectividad se ve expresada en la asamblea, pues se ejerce el poder del pueblo. En esta, además de que todos los adultos tienen voz y voto, las decisiones tomadas por la asamblea se respetan por ser consideradas para el bien común. Otro elemento muy importante es el sistema de cargos, que tiene una remuneración en prestigio y reconocimiento, asignando o destituyendo al representante en asamblea (Barrera Pineda, 2017). La colectividad también se expresa al compartir, pues implica respeto, entrega y vínculo entre todos. Se comparte energía, capacidades, conocimientos y experiencias para construir colectivamente, entendiendo que todos son uno, que son personas en comunidad. Se diseñan del mismo modo, colectivamente, las leyes o estatutos internos que permiten la convivencia social y la impartición de justicia (Martínez Luna, 2004).

Solidaridad y reciprocidad. La solidaridad comunalitaria es una obligación, pues implica el trabajo para otros, la reciprocidad de obligaciones con la comunidad, lo que la cohesiona con prácticas para el bien común. Es expresada en la reciprocidad de los comuneros, representa el poder solidario que permite la inclusión (Wolfesberger, 2019). La reciprocidad es una forma de capital social, manifestada en el tequio y las fiestas. Se basa en la cooperación a la comunidad o a otro comunero y fortalece la confianza, pues se retribuye al otro cuando lo necesita (Ruiz Martínez et al., 2018).

Complementariedad. Este elemento hace referencia al ideal de la simetría, igualdad y armonía entre hombres y mujeres de la comunidad, tanto en las actividades productivas como en las decisiones comunitarias (Aquino Moreschi, 2013). Reconoce que hay diferencias que son necesarias para la organización, la unión de lo que es contradictorio, expresando los lazos y el

reconocimiento del otro, de los distintos, equivalente a compartencia y reciprocidad. Considera al mundo como dual y complementario, con una interrelación e interdependencia de todos dentro de la comunidad (Guerrero, 2013). En este sentido, Guerrero (2015) observó una triada de espacios mentales distintos y complementarios: mujeres-hombres-infantes, donde su compromiso, curiosidad, gracia, capacidades, interés, necesidades y esperanza definen la convivencia, su participación en la fiesta y el tequio, así como una forma de profundo reconocimiento de lo comunal.

La complementariedad implica el reconocimiento del otro, el compartir durante la convivencia, la celebración del encuentro entre los y las diferentes, donde cada uno aprende y hace lo que le toca en la comunidad, formando un nosotros a través del trabajo, la oralidad, la imagen y la tecnología (Guerrero, 2015). El derecho indígena implica un mayor respeto a las mujeres, pues todos los adultos tienen obligaciones y derechos, los lazos comunitarios son muy fuertes, la toma de decisiones y la asignación de cargos es igualitaria, deben cumplirse para tener derechos en la comunidad, demostrando el compromiso para servir (Santos López, 2014).

2.10.12 Resumen

Las cooperativas, empresas que forman parte de la economía social, tienen como uno de sus principios la colaboración con otras organizaciones del entorno, lo que supondría que todas las organizaciones registradas de esta forma, independientemente de su ubicación y características, aspirarían a tener una fortaleza en sus redes estratégicas. Sin embargo, no todas las cooperativas se sostienen en el tiempo. Durante el análisis teórico realizado, se observó que los principios y valores, cuando son aprehendidos por las organizaciones, no solamente dirigen de manera congruente el comportamiento, sino que fortalecen la participación e identidad de sus integrantes. La comunalidad tiene principios y valores que tienen una estrecha relación con los

principios y valores de la economía social y el cooperativismo, lo que parece ser el elemento que favorece la colaboración con diferentes cooperativas, organismos públicos y privados para la permanencia, sostenibilidad social, ambiental, organizacional y financiera de las cooperativas de las comunidades indígenas. Para una mejor visualización, se resumen en la Tabla 3.

Tabla 3

Congruencia en los principios de comunalidad, cooperativas y economía social.

Principios de la comunalidad	Principios de las cooperativas	Principios de la economía social
(Guerrero, 2013; Cruz Moreno et al., 2019; Martínez Luna, 2004).	(Ley de Economía Social y Solidaria, 2015; Alianza Cooperativa Internacional, s. f.).	(Ley de la Economía Social y Solidaria, s. f.; Real Castelao et al., 2020).
Autonomía Trabajo Bien común Democracia participativa Respeto Solidaridad Reciprocidad Colectividad Tequio Cooperación Integralidad Complementariedad	Libertad de asociación y retiro voluntario Limitación de intereses a algunas aportaciones de los socios Gestión democrática Distribución de los rendimientos en proporción a la participación de los socios Educación, formación e información Participación en la integración colectiva Respeto al derecho individual de pertenecer a cualquier partido o asociación religiosa Promoción de la cultura ecológica Autonomía e independencia Cooperación entre cooperativas Interés por la comunidad	Ayuda mutua Democracia Equidad Honestidad Igualdad Justicia Pluralidad Responsabilidad compartida Solidaridad Subsidiariedad Transparencia Confianza Autogestión Inclusión social

Nota: Elaboración propia con información de las fuentes citadas.

Este hallazgo teórico muestra que coinciden los principios de solidaridad, democracia participativa, colectividad, autogestión y cooperación. En el caso de la comunalidad, el cuidado de los recursos forma parte de la cosmovisión en la comunalidad, integrado a la cotidianeidad, puesto que consideran a la tierra como madre. Probablemente es la razón porque no aparece expresado como tal por los teóricos. En cambio, es un principio explícito tanto en la filosofía de las cooperativas como en la de la economía social. La inclusión social expresada en la LESS se

podría equiparar a la complementariedad manifestada como principio en la comunalidad. Del mismo modo, el interés por la comunidad expresado por las cooperativas es esencia de la comunalidad; proporcionando dirección a la investigación de campo que se realizará en la comunidad de Cuetzalan, Puebla, en la cooperativa Tosepan Titataniske.

Capítulo 3. Metodología

3.1 Paradigma de investigación

Esta investigación tiene una perspectiva constructivista, pues buscó la comprensión de la comunalidad en el entorno de los participantes de la investigación, considerando sus opiniones y las construcciones sociales/históricas que le dieron origen a las redes estratégicas de la Tosepan Titataniske para generar conocimiento que coadyuve a entender los elementos que favorecen la permanencia de las empresas sociales, específicamente, lo que ha favorecido la permanencia de la Tosepan Titataniske (Creswell, 2014).

Con un diseño cualitativo, se realizó una búsqueda de información del año 1980 hasta la actualidad, dado que es necesario entender el fenómeno en todas sus dimensiones, internas-externas, pasadas y presentes, además de comprender la percepción de los individuos involucrados (Hernández-Sampieri et al., 2018). Además, la investigación requirió hacer la indagación dentro de su contexto real, por lo que se eligió el método de caso (Yin, 2014).

Cuando se hizo el contacto inicial con la solicitud para realizar la estancia de investigación en la Tosepan Titataniske, la presidenta de la unión de cooperativas, solicitó el planteamiento de una propuesta de trabajo colaborativo, partiendo del principio de reciprocidad. Para decidir lo que se podía realizar durante la estancia, solicitó una carta de exposición de motivos y el currículo de la interesada, para que se tuviera un compromiso de beneficio mutuo. La respuesta positiva de colaboración implicó la solicitud para participar con la Cooperativa Maseual Xicaualis, que es la acopiadora de productos agrícolas de la cooperativa madre, para colaborar en el área de mercadotecnia con diferentes vertientes: proponer mejoras a sus estrategias actuales de mercado, rediseñar la presentación de los productos actuales de la empresa, proponer productos nuevos, además de una propuesta de exportación de pimienta y

miel virgen. Esta forma de trabajo recíproco posibilitó el acceso a múltiples fuentes de información: las entrevistas planteadas inicialmente, además de observación, revisión de documentos e información audiovisual. Asimismo, fue posible intensificar la experiencia de la investigadora con los participantes, haciendo posible la mejor comprensión del problema de investigación y la interpretación de los datos obtenidos (Creswell, 2014).

El alcance de la investigación fue exploratorio, para analizar el impacto de los valores de la comunalidad en la sostenibilidad de las redes estratégicas de las empresas sociales, ya que no se encontró literatura que permitiera determinar si hasta el momento se ha incorporado este concepto a la teoría actual de empresa social. Además, los estudios exploratorios pueden mostrar relaciones potenciales entre variables (Hernández-Sampieri et al., 2018).

Para su realización, se participó en diferentes reuniones de trabajo, en la Cooperativa Maseual, donde se hacen las propuestas relacionadas con el diseño de productos y la comercialización, en reuniones de trabajo para solicitar financiamiento para el rescate de sembradíos dañados por el paso del huracán Grace, ocurrido en agosto del 2021, en la última reunión regional realizada en el mes de diciembre del 2021 de la Unión de Cooperativas, donde cada cooperativa rinde el informe de actividades anual, en la primera reunión regional en enero del 2022 para presentar los planes de trabajo de este año para cada cooperativa, en una reunión de trabajo en la acopiadora para socializar la propuesta de comercialización internacional de la miel y revisar las propuestas de cambios en la presentación de productos, en la asamblea 32 en defensa de la madre tierra y el fortalecimiento de vida de los pueblos tutunaku, maseual y mestizo de la Sierra Norte de Puebla, realizada en Ahuacatlán, Puebla, donde tiene una importante participación la Tosepan y en la celebración del 15 de mayo del 2022 donde además de los rituales tradicionales, se agregó uno en el que se hizo la presentación y entrega del *Códice*

Masewal –plan de vida a que se hará referencia con profundidad en el capítulo 4- a las nuevas generaciones y a la población en general.

Se optó por trabajar bajo el paradigma constructivista ya que, de acuerdo con Creswell (2014), los individuos construyen significados de acuerdo a como entienden el mundo en que viven, por lo que son muy diversos y complejos, lo que hace necesario analizar a profundidad la percepción de los participantes de cada situación a investigar, escuchando atentamente a lo que los participantes dicen o hacen en sus propios contextos. Esto se realizó al mantener charlas iniciales y finales con cada uno de los entrevistados, a quienes se abordó en las áreas en que cada uno labora, para tener acceso a la mayor cantidad de información contextual posible.

El estudio de caso profundiza en la complejidad de un fenómeno determinado que es un sistema específico, complejo, que está en funcionamiento, que tiene un interés muy especial para llegar a comprenderlo de una manera ordenada y encontrar las pequeñas diferencias, pues el cometido real del estudio de caso es la particularización, conocerlo bien, qué es, qué lo hace único en circunstancias específicas y hacer una interpretación fundamentada (Stake, 1999). Para cumplir con este cometido, la estancia del mes de octubre del 2021 a marzo del 2022 en la cooperativa fue esencial, pues permitió interactuar con los participantes, aprender la manera en que viven los valores comunales, cómo mantienen sus relaciones interpersonales y cómo realizan las actividades diarias.

Por lo antes descrito, este estudio de caso, realizado en las diferentes instalaciones de la Tosepan Titataniske, permitió observar el contexto real (Yin, 2014). Se trabajó en diferentes instancias de la cooperativa, como Kali (nuestra casa), el área de turismo alternativo; Maseual Xicualis (fuerza indígena), acopiadora y comercializadora de productos de regionales; Pajti (salud para todos), área de salud; y Kaften (café), cafetería y producción de orgánicos. Este será

un caso único bajo un paradigma constructivista, donde se busca conocer los elementos de la comunalidad que favorecen o dificultan la formación de las redes estratégicas de una cooperativa, cómo afectan su funcionamiento y qué elementos de las redes estratégicas coadyuvan a su sostenibilidad.

Así mismo, se indagó el impacto de la identidad corporativa en el logro de objetivos de la red, el efecto del sentido de pertenencia en la empresa social, características que distinguen a una cooperativa indígena, si es que influyen los valores compartidos en los logros de la organización, además de los aspectos positivos y negativos de la organización comunitaria en el manejo de las redes.

Con el estudio de caso se analizó la manera en que la comunalidad fortalece a las redes estratégicas para el crecimiento sostenido y sustentable de las empresas sociales, entendiendo que puede haber realidades múltiples (Yin, 2014). El objeto de estudio fue la cooperativa y los diferentes escenarios que permitieron la comprensión de las dinámicas internas. Por la naturaleza de la investigación, se hicieron algunas adaptaciones. La primera, fue la participación en el área de comercialización para conocer los productos y poder proponer mejoras en su mezcla de mercadotecnia, con la finalidad de adaptarlos a los cambios del mercado y favorecer su venta. La segunda, fue la propuesta de un plan de comercialización internacional para la miel de meliponas y la tercera, fue la asistencia a diferentes reuniones de trabajo, que permitieron observar de cerca la manera de trabajar de la organización. Otro aspecto relevante fue la posibilidad de conocer San Miguel Tzinacapan, Zacatepec y Reyeszocpan, comunidades de origen de algunos socios de la cooperativa, haciendo posible la observación de la forma de actuar y relacionarse para sustentar las suposiciones iniciales del proyecto.

3.2 Diseño de la Investigación

En cuanto al estudio de caso, el diseño considera una matriz que incluye diferentes situaciones, que pueden ser unidades de análisis unitarias o múltiples, resultando en cuatro tipos de diseños: de caso simple holístico, simple integrado, múltiple holístico y múltiple integrado. Un caso simple presenta un caso a) único, extremo; b) crítico, probando una teoría con posibilidad de aportar en la construcción del conocimiento; o c) revelatorio, cuando no se ha tenido acceso al fenómeno (Yin, 2014). En este caso, se desarrolló un diseño revelatorio, pues no se había relacionado la comunalidad con la teoría que da sustento a las empresas de la economía social, de manera más específica, a las cooperativas.

Por otro lado, la condición y las unidades de análisis del estudio influyen en la definición como caso holístico o integrado. Por ejemplo, cuando el estudio de una unidad en su participación en diferentes procesos, sería parte de un todo y sería integrado. Si se analiza de manera global solo un área de manera profunda es un diseño holístico. En el estudio holístico, la investigación puede cambiar el sentido inicial completamente y no tener relación con las preguntas de investigación, dando completa flexibilidad al caso; en cambio, el plan integrado presenta el inconveniente de confundir el contexto con el objetivo de estudio (Yin, 2014). En cuanto a la presente investigación, se realizó un estudio de caso simple, que se justifica cuando el caso tiene un propósito revelatorio y, como ya se ha mencionado, a través de esta investigación se pretendió profundizar en el conocimiento de las condiciones particulares de Tosepan Titataniske y revelar la forma en que la comunalidad influye en las redes estratégicas de las que forma parte (Yin, 2014).

3.3 El proceso de investigación en el estudio de caso.

Yin (2014) sostuvo que el diseño hace alusión al orden lógico de los pasos que se realizarán durante todo el proceso de investigación y que relacionará al estudio empírico con la investigación previa y las conclusiones. Propuso las siguientes etapas: La primera, es la definición y diseño del caso. La segunda, incluye la preparación de instrumentos, recolección y análisis de la información. La tercera, se integra con el análisis y conclusiones que se presentarán en un informe.

De acuerdo con Stake (1999), toda investigación necesita una base conceptual que proporcione la comprensión inicial del tema que orienten la manera en que se obtendrán los datos y permitan la explicación a otros. Una vez elegidos los fundamentos teóricos, se plantean las preguntas que orientarán la investigación, se realizará la recolección de datos para su análisis, interpretación y presentación del informe correspondiente.

3.3.1 Identificación del problema. Aunque las empresas sociales utilizan estrategias como la planeación de redes estratégicas para fortalecer su competitividad y favorecer su permanencia, la esperanza de vida de la mayoría de ellas es de menos de 5 años (INEGI, 2019). No es el caso de todas formas de empresa social, pues hay evidencia de cooperativas, algunas organizadas por grupos indígenas, que han destacado por su crecimiento y longevidad.

En la revisión bibliográfica de las características que tienen en común estas cooperativas, se identificó que cuentan con una cosmovisión que incluye características como la identidad, solidaridad y cooperación, llamada comunalidad. Se pretendió por tanto, identificar de qué manera la comunalidad influye en el logro de los objetivos de estas cooperativas y cómo el sentido de comunalidad que poseen puede ser un aspecto clave para una red estratégica que,

además de generar valor, transfiera el conocimiento obtenido a otras empresas sociales para que aumente su competitividad y esperanza de vida.

3.3.2 Preguntas de investigación

¿De qué manera influyen los fundamentos de la comunalidad en el logro de los objetivos de las redes estratégicas en una cooperativa?

1. ¿Cuáles son los elementos de la comunalidad que favorecen o dificultan la formación de redes estratégicas en una cooperativa?
2. ¿Cuáles son los elementos de las redes estratégicas que favorecen o dificultan la permanencia de una cooperativa?
3. ¿Cuáles son los fundamentos de la comunalidad que favorecen o dificultan la permanencia de una cooperativa?

3.3.3 Características de la población. Las personas que participaron en el proceso de investigación de campo son en su mayoría de origen indígena, habitantes de la comunidad de Cuetzalan, Pue., ubicada en la Sierra Norte del Estado de Puebla, en su mayoría hablantes de totonaku y náhuatl como primera lengua, y español como segunda lengua. Hombres y mujeres mayores de edad, que son miembros activos, realizan alguna actividad laboral en la cooperativa Tosepan Titataniske, estaban en los lugares, horarios y fechas de levantamiento de datos y con la disposición de ser entrevistados durante la estancia de la autora en la comunidad. Algunos de ellos están ocupando algún puesto administrativo y otros son operativos, todos cooperativistas.

3.3.4 Selección de la muestra. La muestra fue por conveniencia, la cual incluyó tanto entrevistar a personas clave, las cuales son sumamente importantes o críticos para el problema analizado –representantes–, como colaboradores que se encontraban en el lugar de trabajo los días que se levantan datos y con disposición para participar (Hernández-Sampieri & Mendoza,

2018), dado que la investigación de campo se llevó a cabo en la cooperativa Tosepan Titataniske en Cuetzalan, Puebla. Se planeó inicialmente una estancia para el trabajo de campo del mes de agosto del 2021 a febrero del 2022. Sin embargo, al solicitar la autorización de los directivos para la investigación, a inicios del mes de agosto, la región se vio azotada por el huracán Grace, el cual generó graves daños a la zona: derrumbes carreteros, pérdidas de árboles, cafetales y daños en infraestructura, entre otros. La autorización no era prioridad para la organización, por lo que fue necesario esperar dos meses para que en una asamblea de directivos se permitiera la estancia. Se realizaron 19 entrevistas, la última, con la presidente de la cooperativa, el 31 de enero. La participación fue de 10 participantes mujeres y nueve hombres. De ellos, seis son directivos, un asesor técnico y 12 colaboran en diferentes actividades: un acopiador, dos veladores, cuatro de Kali (hotelería), un guía de turismo, uno de orgánicos, uno de salud, uno del centro de formación y uno de la cafetería. Las entrevistas se han realizado en las diferentes áreas de trabajo de cada participante.

3.3.5 Tratamiento ético de la información. Ya que la recolección de datos implica entrar al espacio de los participantes seleccionados, es necesario solicitar permisos las autoridades y a las personas involucradas informando la naturaleza del estudio, patrocinador, actividades que se realizarán, temas, tiempo necesario, implicación para el entrevistado, uso que se dará a la información y voluntad de conocer los resultados de la entrevista realizada, así como la intención de anonimato (Stake, 1999). Puesto que la investigación se realizó en México, aplica la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares (LFPDPPP), de la que son sujetos todas las personas físicas o morales que traten datos personales. El artículo 10 menciona los principios de licitud, consentimiento, información, calidad, finalidad, lealtad, proporcionalidad y responsabilidad. El artículo 8 establece que todo tratamiento de datos

personales estará sujeto al consentimiento del titular, salvo las excepciones previstas por la ley. El consentimiento será expreso por el titular. El artículo 18 establece que el aviso de privacidad no aplica cuando el tratamiento de los datos sea con fines científicos (LFPDPPP, 2010).

Del mismo modo, el manual de publicaciones de la American Psychological Association (APA), utilizado en esta investigación, considera un apartado de protección de los participantes y sujetos de investigación, donde se menciona que tiene el derecho al trato ético y humano. El código de ética sostiene que el informante debe expresar su consentimiento informado y la obligación del investigador es evitar algún tipo de daño, relaciones de abuso, influir en la respuesta, así como evitar la difusión de información sensible sin la autorización del participante. En el capítulo de metodología debe expresarse el consentimiento del participante para el manejo de la información, proteger su identidad y confidencialidad, además debe manifestarse la ausencia de conflicto de intereses (APA, 2020). Por tal motivo, al inicio de cada entrevista, se siguió el protocolo de investigación, haciéndoles saber que la información era confidencial y se protegería su identidad. Por la naturaleza de la organización y su forma de relacionarse, varios de ellos dijeron no necesitar firmar el documento, pero se les leyó el aviso de privacidad (es necesario resaltar que no sienten la necesidad de firmar acuerdos o informes ya que la palabra es un valor).

3.3.6 Métodos para la recolección de datos. Se pretendió comprender la forma en que se interpretan y viven los valores de la comunalidad para descubrir cómo impactan en las relaciones estratégicas duraderas que los fortalecen. Esta investigación consideró los constructos de comunalidad y empresa social para descubrir la forma en que interviene uno en el otro. Para lograrlo, se tuvo acceso a documentos públicos como la página de la organización, artículos de periódicos, libros y videos de entrevistas o documentales; se utilizó la observación-participante

que fue documentada en un diario de campo. Se realizaron entrevistas a profundidad con un diseño semi-estructurado. La interpretación de los datos se realizó haciendo uso de triangulación con la información de los participantes, buscando en todo momento compararlos de manera ordenada pero flexible, cuidando que estuvieran alineados con la definición del problema y las preguntas de investigación (Álvarez-Gayou, 2019). En este caso, la triangulación se hizo al comparar las respuestas del personal operativo contra las respuestas del personal directivo, considerando que se aplicó el mismo instrumento en los dos grupos. Además, la observación realizada durante la estancia permitió corroborar la información proporcionada.

La observación. Hernández-Sampieri & Mendoza (2018) sostuvieron que la observación es progresiva, tiene el propósito de inicialmente explorar la unidad de investigación para posteriormente describir ambientes físicos y sociales, culturas, procesos, relaciones humanas y circunstancias que lleven al investigador a formular hipótesis relacionadas con la investigación. En el proceso de esta investigación, la observación se realizó durante la estancia en la cooperativa en diferentes momentos, desde que se hizo uso de las instalaciones de Kali para hospedaje y tener acceso a diferentes espacios y momentos de la convivencia diaria de los socios de la organización, la participación en reuniones y la colaboración en las actividades de la Cooperativa Maseual. Se realizó un diario de campo en el que se hicieron las anotaciones de las observaciones relacionadas con el objetivo de la investigación. Esta bitácora contempló las visitas realizadas a la organización, a partir de la solicitud de autorización hasta la entrega y presentación del plan de mercadotecnia.

Entrevistas. Las entrevistas implican la comunicación cara a cara entre el investigador y los entrevistados para que, a través de preguntas y respuestas, se llegue a la construcción de significados en relación con el tema de investigación. Pueden ser estructuradas cuando sigue una

guía con un número, orden y preguntas específicas, semi estructuradas, cuando siguen temas pero se tiene la libertad de incluir o eliminar preguntas de acuerdo con la información proporcionada por el entrevistado, y no estructuradas, que tiene una guía pero el entrevistador la maneja libremente. Las entrevistas son una herramienta que se utiliza cuando se requiere tratar los temas con profundidad (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). En este caso, por su flexibilidad, se utilizó una entrevista semi estructurada, ya que aunque se tenían las preguntas base, en algunas ocasiones se cambió el orden de las preguntas debido a la fluidez de la conversación, o se eliminaron algunas dado que ya las habían respondido dentro de otra pregunta realizada. Se realizó una entrevista con preguntas abiertas ya que Hernández-Sampieri & Mendoza (2018) la recomendaron para la investigación cualitativa, pues proporciona libertad para ahondar con las preguntas, además de planear muy bien la guía para que los cuestionamientos tengan relación con los objetivos de la investigación. Además, propusieron evaluar las entrevistas para asegurar la objetividad de los resultados y de la interpretación, por lo que se realizó al inicio del trabajo una prueba de campo con miembros de la organización y esto dio pauta para ajustar el diseño inicial de la entrevista.

Diario de campo. Es una herramienta que permite llevar registros y elaborar anotaciones que se relacionan con el problema de investigación. Se documenta el ambiente, mapas de los lugares, diagramas, objetos, fotografías o artefactos utilizados, las características distintivas de las personas, los comportamientos que se observan, eventos, horarios de la observación y todo aquello que pueda responder las preguntas de investigación, explicando en cada caso su significado e importancia. Se pueden realizar anotaciones de la observación directa, interpretativas, temáticas personales o de reactividad de los participantes (Hernández-Sampieri &

Mendoza, 2018). El diario de campo realizado en esta investigación se puede observar en el ANEXO F.

3.3.7 Validación. Las pruebas pertinentes para juzgar la calidad de los estudios de caso, de acuerdo con Yin (2014), son:

- a) Validez de la construcción, realizada con el apoyo de diferentes fuentes de evidencia, sus conexiones y los informantes clave para la revisión del borrador del informe. Esta prueba se realiza en cuando se recolectan datos y se redacta el informe.
- b) Validez interna, cuando se trata de establecer una relación causal, al comparar los resultados con modelos existentes, se construye la explicación y se analiza la serie de sucesos en la etapa de analizar los datos y se usa en los casos explicativos.
- c) Validez externa, que busca la generalización o réplica en un estudio de caso múltiple y se usa en la fase de diseño de la investigación, y
- d) Fiabilidad, por medio del uso de un protocolo y desarrollar las bases de datos del estudio de caso, se demuestra que los funcionamientos de un estudio como la recolección de datos puede repetirse con los mismos resultados. Es utilizada en la etapa de recolección de datos.

La validez se construirá cuando los temas que serán abordados se seleccionen en relación con el objetivo de la investigación y se justifique el uso de las evidencias seleccionadas. La validez interna no aplica para el estudio de caso exploratorio, puesto que no se busca la causalidad, por lo que no es tema de este trabajo de investigación. La validez externa, que pretende generalizar el resultado de los datos a situaciones o teorías más amplias, para que sea general, debe aplicarse la investigación en diferentes casos.

Para validar la investigación se hizo una prueba de campo, aplicando dos entrevistas iniciales que permitieron mejorar el instrumento y medir el tiempo de aplicación y uso de la triangulación (Stake, 1999), puesto que obliga a la revisión cuidadosa de los resultados y se compartirá la información con los participantes para validar los resultados. La fiabilidad se logra cuando se repite el estudio de caso siguiendo la misma metodología y se llega a los mismos resultados, lo que será posible únicamente si se documentan concienzudamente los pasos del estudio previo (Yin, 2014).

3.3.8 Análisis e interpretación de datos. El propósito de esta etapa de la investigación es darle sentido a las observaciones en relación a lo que es importante para los objetivos de la investigación. Los casos comúnmente se relacionan unos con otros, por lo que es necesario ver las partes por separado y encontrar cómo se relacionan entre sí. Se pueden alcanzar los significados utilizando la interpretación directa de los ejemplos individuales, compararlos posteriormente entre ellos hasta encontrar sentido o relación en el conjunto, categoría o clase, relacionado siempre con la naturaleza y los objetivos de la investigación, priorizando la comprensión del caso (Stake, 1999).

Para el análisis, interpretación y categorización de los datos obtenidos, se utilizó el programa para análisis cualitativo NVivo12[®] y se siguió el siguiente procedimiento: las entrevistas realizadas se recogieron en audio grabaciones en un teléfono celular. Esta forma se eligió por la practicidad. Cada una de ellas se transcribió al procesador de textos Word, en un archivo que está en resguardo de la investigadora. Para cuidar la privacidad de los participantes, se asignó un número de caso a cada uno.

Cuando se inició el proceso de análisis se hizo primero una clasificación por temas emergentes, para después meterlos en categorías y finalmente esas categorías incluirlas en tres principales nodos: cooperativismo/organización, comunalidad y redes.

Los resultados del análisis de entrevistas son tres nodos de nivel 1, relacionados con los constructos clave y las preguntas de investigación: elementos de la comunalidad, de la organización y de las redes estratégicas. En nivel dos se encuentran dos para comunalidad, cuatro para organización y tres para las redes estratégicas. En cuanto a los de nivel tres, cinco para comunalidad, 20 para organización y dos para redes, además de cuatro elementos de la organización del nivel 4, haciendo un total de 43 nodos, los cuales se muestran en la Tabla 6, en el capítulo 4.

Una vez que se hizo este primer proceso, se realizó el concentrado de datos demográficos, para visualizar la información que se puede observar en la Figura 5, también visible en el capítulo 4. Para el tratamiento de la información, se hizo el análisis de la siguiente forma: en la primera etapa, se analizaron las entrevistas que estaban en una sola carpeta separadas por casos. Posteriormente se filtró la información agregando el diario de campo para el conteo que derivó en las nubes de palabras que se pueden ver en el capítulo 4. Para verificar si había algún cambio tratando la información por constructo, se separaron los archivos en preguntas de acuerdo con la estructura del documento: las primeras relacionadas con la experiencia en la organización, la segunda parte con la comunalidad y la tercera parte con las redes estratégicas.

Se pudo verificar que el resultado cambiaba cuando se trabajaban por separado y se decidió utilizar esas nubes, que son las que se presentaron en este documento. Del mismo modo, se realizó un análisis utilizando únicamente los datos del diario de campo, información

que se utilizó para la redacción. Cuando se extrajeron los datos por primera vez, se hizo una definición de códigos, misma que se ha utilizado para la redacción del informe.

3.3.9 Resumen

El capítulo tres expone la manera en que se realizó la investigación. Es una investigación cualitativa con un paradigma exploratorio. Se diseñó un estudio de caso, puesto que se trató de entender a profundidad la realidad de la cooperativa Tosepan Titataniske. Se presenta también el proceso de esta investigación que contempló la definición y diseño del caso, la preparación de instrumentos, la recolección y análisis de la información, y, finalmente, el desarrollo de las conclusiones que se presentarían en un informe.

Se encuentran también la definición del problema, las preguntas que guiaron la investigación, la población seleccionada, la muestra que por la naturaleza de la investigación es cualitativa, el tratamiento ético que se le dará a la información incluyendo la declaración de privacidad. Se describen también las herramientas que se utilizaron para la recolección de datos, cómo se validó la información y la manera en que se analizaron e interpretaron los datos. Los hallazgos se describen en el capítulo 4.

Capítulo 4. Estudio de caso

El problema que dio origen a esta investigación es que, aunque las empresas de la economía social y solidaria utilizan las mismas estrategias que las comerciales para fortalecer su competitividad y favorecer su permanencia, la esperanza de vida de la mayoría es de menos de 5 años (INEGI, 2019). En cambio, existen algunas cooperativas que han destacado por su crecimiento, longevidad e impacto social.

Se ha identificado que los socios de las cooperativas creadas en comunidades indígenas tienen una cosmovisión llamada comunalidad que incluye características como la identidad, solidaridad y cooperación. Por tanto, el propósito de esta investigación es identificar de qué manera la comunalidad influye en el logro de los objetivos de estas cooperativas y cómo la identidad que poseen puede ser un aspecto clave para una red estratégica que además de generar valor, transfiera el conocimiento obtenido a otras empresas sociales para aumentar su competitividad y esperanza de vida.

Para lograrlo, se buscó dar respuesta a las preguntas de investigación:

¿De qué manera influyen los fundamentos de la comunalidad en el logro de los objetivos de las redes estratégicas en una cooperativa?

1. ¿Cuáles son los elementos de la comunalidad que favorecen o dificultan la formación de redes estratégicas en una cooperativa?
2. ¿Cuáles son los elementos de las redes estratégicas que favorecen o dificultan la permanencia de una cooperativa?
3. ¿Cuáles son los elementos de la comunalidad que favorecen o dificultan la permanencia de una cooperativa?

En este capítulo se realiza el análisis del estudio de caso. Para llevarlo a cabo, se presenta la información obtenida tanto en documentos proporcionados por la organización, como en las observaciones realizadas durante la estancia, documentadas en un diario de campo que recoge las observaciones realizadas a partir del mes de agosto del 2021 que se inician los trámites para solicitar a la mesa directiva la aprobación de la estancia, hasta el mes de marzo del 2022 (ANEXO F), y los resultados de las entrevistas aplicadas a 19 personas, que fueron recogidas en grabaciones que después se transcribieron al procesador de textos Word para su tratamiento.

Los datos obtenidos en las entrevistas y en el diario de campo se procesaron con el programa NVivo 12[®]. Los resultados de este análisis se presentan intercalados con los subtemas de acuerdo con su relación e importancia del hallazgo para considerar en la parte final algunas precisiones del uso del software en esta investigación.

4.1 Descripción de la organización

En la Sierra Nororiental del Estado de Puebla el terreno es montañoso y llueve la mayor parte del año. Los accesos a la región son difíciles, pues además de que la carretera es sinuosa, el exceso de humedad aunado a su escaso mantenimiento ocasiona continuos baches y los frecuentes deslaves de los cerros complican el traslado en la zona. La principal actividad económica es la agricultura y su producción consta principalmente de café, milpa, pimienta, árboles frutales, bambú, caña de azúcar y miel, aunque también hay mamey, naranja, cacao y vainilla.

En la zona, los productores en su mayoría son propietarios de pequeñas parcelas, para quienes la única manera de comercializar sus productos es por medio de la organización. La Tosepan Titataniske-Juntos venceremos- ha agrupado a estos pequeños productores para buscar colectivamente precios más justos, acceso a servicios y capacitación técnica que mejoren sus

cultivos. Actualmente es una unión de cooperativas regional, integrada por cooperativas distribuidas en la Sierra Nororiental de Puebla y Veracruz (Cobo et al., 2018).

Los socios son en su mayoría (78%), hombres y mujeres indígenas, nahuas o totonakus, pequeños productores con parcelas que generalmente poseen menos de una hectárea. Se han integrado en cooperativas comunitarias que, a la vez, son parte de la cooperativa que las agrupa a todas: la Tosepan Titataniske. Según los datos proporcionados por la administración, actualmente tienen 48,680 socias y socios agrupados en 480 cooperativas en cabeceras municipales distribuidas por 34 municipios.

La Tosepan Titataniske, Kalnemachtilyoyan, Kali, Pajti, Maseual, parte de Tichanchiuaj y la Fundación Tosepan comparten las instalaciones que están distribuidas en cuatro mil metros cuadrados en el municipio de Cuetzalan, Pue. Construcciones de bambú y piedra, diseño ecológico con el aprovechamiento de la energía solar, la captación de aguas pluviales y el respeto por la naturaleza hacen de su lugar de trabajo un espacio congruente con los valores de la organización. Las otras cooperativas se encuentran en diferentes lugares del mismo municipio. Son una unión de cooperativas ya que respondiendo a las necesidades de la región han ido especializándose para la solución de los problemas de la región, de manera que han formado nueve cooperativas y tres asociaciones civiles, representadas en la Tabla 4:

Tabla 4

Conformación de la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske

Cooperativa	Actividad	Año de fundación
Tosepan Titataniske (Unidos venceremos)	Mejora de la producción de café, milpa, huertos de traspatio y viveros para la renovación de cafetales.	1977
Tosepan Siuamej (Mujeres unidas)	Proyectos productivos de mujeres.	2009
Maseual Xicaualis (Fuerza indígena)	Acopio, transformación y comercialización de café, pimienta y miel.	1997
Tosepantomín (Dinero de todos)	Servicio de ahorro, préstamo, seguros de vida, cambio de remesas, pago de teléfono y energía eléctrica.	1998
Tosepan Kali (Nuestra casa)	Servicios de ecoturismo y hospedaje.	2004
Tichanchiuaj (Juntos construimos nuestras casas)	Habilitación y construcción de vivienda sustentable.	2006
Tosepan Ojatsentekitinij (Juntos trabajamos el bambú)	Producción, tratamiento y transformación del bambú.	2008
Tosepan Pajti (Salud es vida para todos)	Medicina alópata, tradicional y alternativa para el cuidado de la salud.	2009
Tosepan Pisilnekmej (Abejas meliponas)	Producción y comercialización de miel virgen.	2017
Asociaciones civiles	Actividad	Año de fundación
Yeknemilis (Vida buena)	Servicios de asistencia técnica y capacitación.	2002
<ul style="list-style-type: none"> Kaltaixpetaniloan (La casa donde se abre el espíritu) 	Centro de Formación.	2003
Tosepan Kalnemachtiloan (La escuela de todos)	Proyecto educativo. Preescolar, primaria, secundaria y escuela de música.	2006
<ul style="list-style-type: none"> Tosepan Limakxtux (Nuestro Universo) 	Servicios de comunicación. Radio comunitaria indígena.	2012
<ul style="list-style-type: none"> Wiki Katat 	Telecomunicaciones: telefonía celular e internet.	2022
Fundación Tosepan	Gestionar y administrar donaciones para los servicios de educación y salud.	2012

Nota: Elaboración propia con información proporcionada en la Tosepan Titataniske, (s.f.)

La organización ha desarrollado diferentes capacidades y formalizado sus funciones desde que se registró legalmente como cooperativa, en 1977. En cuanto a la parte administrativa, sus fundamentos filosóficos se expresan a continuación:

MISIÓN

Ponerle frente al estado, autodefensa de los agricultores frente a los abusos de comerciantes y acaparadores. Las aspiraciones de que sus socios incrementen sustancialmente sus ingresos, con los consecuentes potenciales en la mejora de la calidad de vida que esto conlleva, las de la autonomía financiera y así, las del logro de una mayor independencia de los programas gubernamentales, las de lograr un mayor control sobre todo el proceso productivo, las de manejar economías de escala en las compras de insumos y comercialización de productos y operar en forma eficaz y eficiente en el plano financiero.

VISIÓN

Desarrollar las capacidades y conciencias de los habitantes de la Sierra Nororiental de Puebla para que puedan ser sujetos de su propio desarrollo.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

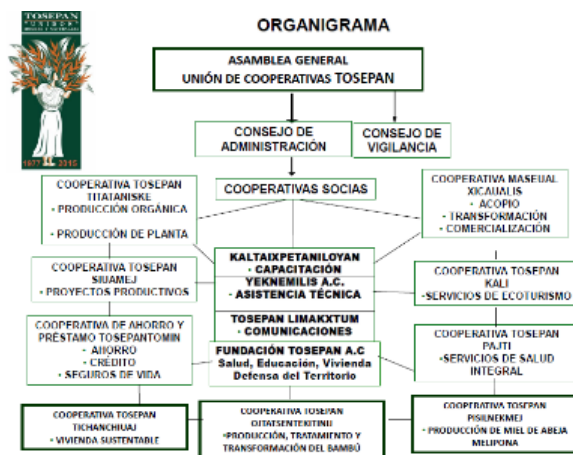
1. Lograr que los socios tengan vivienda digna y satisfagan sus necesidades nutrimentales consumiendo alimentos sanos.
2. Fortalecer áreas de negocios rentables, que permitan dar empleo y mejorar los ingresos de los cooperativistas.
3. Dar oportunidad a la familia de los socios para que desarrollen sus capacidades individuales la puesta en operación y colectivas.
4. Rescatar, conservar y revalorar los conocimientos y principios de nuestras culturas: Náhuatl y Totonaca.
5. Crear espacios de reflexión que permitan la convivencia de hombres y mujeres en equidad.

6. Aprovechar los recursos naturales de la región de forma racional para heredarlas en mejores condiciones a nuestros hijos y nietos.

La forma en que se han tejido las actividades de la organización a lo largo de 45 años y con el trabajo organizado de tres, y en algunos casos hasta de cuatro generaciones de cooperativistas para tratar de solucionar algunos de los problemas más sentidos de los pueblos está representada en la Figura 1, en donde aparecen las cooperativas y las asociaciones civiles que forman parte de la Unión de Cooperativas de la Tosepan Titataniske.

Figura 1

Organigrama de la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske



Nota: Información proporcionada en la Tosepan (Archivos Tosepan, s.f.)

Una de las actividades que le han dado la fuerza que tiene a la organización es el proceso continuo de reflexión y análisis, donde continuamente evalúan sus logros, sus retos, sus sueños. Celebraron su 40 aniversario plasmando su proyecto de vida para los siguientes 40 años en el *Códice Masewal*, un documento que llamaron líneas estratégicas, pero que en realidad expresa su filosofía. Dicho documento se presenta posteriormente en el apartado de planeación estratégica.

La historia y logros de la organización hasta el momento, han sido tema de interés para diferentes organizaciones nacionales e internacionales, investigadores de diferentes universidades y áreas del conocimiento, que buscan no solo comprender la complejidad de la organización, sino replicar el modelo y colaborar de diferentes formas para prolongar la vida organizativa de la zona, ya que ha impactado en la mejora de la calidad de vida de los productores indígenas de la región.

4.2 Cómo se vive la comunalidad en Tosepan Titataniske

La Tosepan Titataniske celebró en este febrero 2022, 45 años de trabajo organizado, con la participación de hasta cuatro generaciones de socios que han encontrado en la organización comunitaria la única forma de resistencia social, económica y cultural de sus pueblos. Con grandes logros a lo largo de su historia, quizá el más reconocido sea el trabajo realizado para la defensa del territorio en la Sierra Nororiental de Puebla y Veracruz. Esta defensa está relacionada con el reconocimiento del territorio como un principio de identidad que mencionó Díaz Gómez (2007).

La organización ha comulgado la cosmovisión y la tradición de los pueblos originarios, evidenciada en la mano vuelta, el trueque y la faena con la influencia de formadores comunitarios que llegaron de diferentes lugares: escuelas de educación superior, organismos privados o públicos e incluso la iglesia católica, interesados en impulsar y fortalecer su desarrollo económico y social; utilizando como principal detonador a la formación de capital humano e intelectual local, respetuoso de las costumbres, las tradiciones y las lenguas.

Como lo sostuvo Guerrero (2013), la comunalidad es un sistema de pensamiento que da sentido a la forma en que los pueblos conceptualizan y viven la educación, la autonomía, el derecho indígena y la cultura. En la Tosepan Titataniske, esta forma de pensamiento los ha

llevado a intervenir en proyectos educativos propios, respetuosos de las necesidades, vocación productiva, cultura y lenguas locales (náhuatl y totonaku), que hicieron posible un kínder, primaria, secundaria y escuela de música, que además de cumplir con los planes y programas de la SEP (Secretaría de Educación Pública) educan a los estudiantes en los principios y valores cooperativos, permiten la reproducción del pensamiento comunitario (Martínez Luna, 2004) y la preservación de la cultura (Aquino Moreschi, 2013).

Tienen también un paradigma para el bien común (Martínez Luna, 2004), que denominan *Yeknemilis* o vida buena, con un significado de reconocimiento de sus derechos y obligaciones, por los que trabajan de manera colectiva, sin por ello perder su individualidad. La interpretación compartida de la vida buena, determinada por su cosmovisión, se menciona en diferentes conversaciones de los cooperativistas, en reuniones y en varias de las entrevistas realizadas para esta investigación (Casos 6, 10 y 19).

Existe, de la misma manera, una forma de comprender la subjetividad compartida (Nava, 2013), representada en los mitos y rituales (Barrera Pineda, 2017; Díaz Gómez, 2007). Esta subjetividad se representa en los altares, siempre iluminado con veladoras y adornados con flores de *chamaki* (flor roja local) para los días especiales al Arcángel San Miguel, San Isidro Labrador y la Virgen de Guadalupe, como se puede ver en la figura 2. El altar, presente en cada área de trabajo, es el primer lugar que visitan los socios para persignarse antes de iniciar las actividades del día. También hay participación colectiva en las respectivas celebraciones religiosas, evidente en los resultados de entrevistas, en donde *fiesta* es mencionada 34 veces, al menos una vez por cada uno de los entrevistados.

Figura 2

Subjetividad compartida



Nota: Altar y celebración a San Isidro Labrador, Santo Patrono de la organización.

Díaz Gómez (2007) afirmó que la comunalidad se manifiesta cuando, de manera colectiva, se busca el bien común, en la complementariedad, cuando se logra la participación de hombres y mujeres en equidad; y la integralidad o identidad colectiva. Estas condiciones se observan en este lugar, pues no solo hay participación femenina en la organización, sino que son más del 60% del total de cooperativistas, como lo comentó el Caso 5 “no hay muchas oportunidades de trabajo para mujeres, y tampoco hay oportunidades donde te preparen tanto...a nosotras como mujeres nos impulsan a no quedarnos como estamos y mejorar las cosas en nuestras familias”. De tal forma se reconoce el papel de la mujer, que la representante legal de la Unión de Cooperativas es una mujer indígena, hablante de náhuatl, elegida democráticamente en asamblea.

La identidad organizacional, por otro lado, se observa con el cumplimiento de las políticas, la colaboración en actividades comunitarias, incluso en el hecho de seguir trabajando a

veces sin utilidades, como lo sucedido después de la pandemia y el huracán Grace. En este sentido, el Caso 11 sostuvo: “toda mi vida ha estado relacionada con la Tosepan, la veo como un regalo de mi abuelo” y el Caso 7 “siento que, si no estuviera aquí, sería como una persona normal sin identidad. Acá se promueve mucho la cultura, las raíces, los saberes”.

Es muy importante también el trabajo comunal o tequio (Guerrero, 2013; Aquino Moreschi, 2013; Martínez Luna, 2013; Díaz Gómez, 2007 y Valencia 2010). Conocido en la Tosepan como faena, que fue mencionada 52 veces por 15/19 de los participantes; se trata de trabajo que no es remunerado, convocado por los dirigentes y que tiene el objetivo de mejorar alguna situación específica, como sucedió cuando, por el huracán Grace, hubo afectaciones severas a los huertos, viveros, cabañas, oficinas y casas de socios cooperativistas. La obligatoriedad de esta actividad no tiene que ver con otra cosa que con el sentido de responsabilidad, solidaridad y ayuda mutua. Existe también el concepto de mano vuelta: hoy por ti, mañana por mí, mencionado en todos los Casos; que es un intercambio de trabajo, que se respeta y valora, para lo que no es necesario el dinero sino la reciprocidad.

Por otro lado, la cooperativa ha asumido la preservación de la cultura como uno de sus principios, de tal manera que uno de los requisitos para trabajar en la organización es hablar náhuatl o totonaku además del español, como lo dice el Caso 5: “cuando revisé la convocatoria vi que el principal requisito era hablar náhuatl, no una carrera profesional” y el Caso 8: “hoy dicen a los indígenas les dan más valor, más trabajo, ya un poco como renegando, pero es sí, reconocer que la lengua cuenta”. Esto no aplica para los asesores técnicos, que quizás sean los únicos que solamente se comunican en español.

Esta conciencia étnica, como la llamó Durand (2008), está presente en cada proyecto de desarrollo. Dice el Caso 7 que para organizar trabajo colaborativo se busca: “tener en común ese

arraigo, esa identidad, el amor a la tierra, la defensa del territorio, las economías locales, energías alternativas”, y es tan importante para las personas, que el Caso 5 lo recuerda cuando se le preguntó qué le hizo unirse a la cooperativa, pues aseguró “me gusta que respeten nuestras tradiciones porque nos ayudan a que se conserven en la comunidad”. Estos proyectos, desde organizarse para el consumo de azúcar a precios justos hasta el cuidado de la salud, parten de la estrategia de resistencia cultural y económica. Mantienen el uso de su ropa tradicional, recuperan los saberes locales relacionados con la herbolaria, la medicina tradicional, los cultivos, las cosechas y la mitología; pasando de la tradición oral a la escritura, a la conservación y la difusión, para lo cual *Tosepan Limakxtum* (radio) y *Wiki* (servicios de internet) juegan un papel muy importante.

4.2.1 Origen y evolución

La necesidad de resolver problemas comunes, con la persona y el trabajo como centro de toda actividad, es la base de la economía social y solidaria. Fue esta necesidad justamente lo que dio origen a la Tosepan Titataniske, que en un inicio se creó para resolver el problema del abasto de productos de la canasta básica, principalmente el azúcar, que se vendía en Cuetzalan a \$12.00, cuando el precio oficial era de \$2.00. Éste es uno de los productos de mayor consumo en la zona, pues las personas acostumbran el café con azúcar durante todo el día ya que les proporciona energía y calor.

Por otro lado, los acaparadores se quedaban con la mayor parte de las ganancias de la producción de café, pimienta y naranja, pues lo pagaban muy mal, aprovechando que contaban con los medios de transporte para colocar sus productos en otros mercados donde se pagaran mejor. Estas condiciones generaron movimientos sociales campesinos que en los años setenta del siglo XX, el gobierno federal, trató de apaciguar con diferentes estrategias, entre ellas, en Puebla

se implementó el Plan Zacapoaxtla, que buscaba entre otras cosas, asesorar técnicamente a los campesinos para mejorar su producción, y, por tanto, sus condiciones de vida “por ahí de los 80 había asistencia técnica en producción, siempre, eso siempre, ha sido una constante” (Caso 8).

Estos asesores no lograron involucrar a los campesinos en la capacitación, pues no sentían que fuera un beneficio directo ya que las ganancias eran para los coyotes y caciques de la región. Sin embargo, lograron captar su atención cuando preguntaron a los pobladores qué necesidades tenían y externaron su verdadero interés: mejorar sus condiciones de vida con mejores precios para su producción y precios asequibles para los productos de la canasta básica.

El grupo de asesores incluía a los ingenieros agrónomos que buscaban mejorar la producción ofreciendo asesoría técnica, y algunos voluntarios que se encontraban en esa época en diversos proyectos de investigación impulsados por el gobierno federal para disminuir el descontento social. Al conocer sus necesidades, iniciaron reuniones para organizarlos en 1977 para adquirir azúcar para el consumo familiar, la cual compraban como “Unión de Pequeños Productores de la Sierra”, nombre que tuvieron hasta que en 1980 se registraron legalmente como cooperativa.

4.2.2 El pensamiento que hace posible la organización

Quizá el primer rasgo compartido por los cooperativistas es el ser serranos. El origen implica, en sí mismo, vivir una cosmovisión en la que se mezclan la cultura náhuatl, totonaca y mestiza; que es visible en el sincretismo religioso presente en cada uno de los espacios públicos y privados, en la vida personal, organizacional y comunitaria. Otro aspecto determinante de la organización de los pueblos que dieron origen a la cooperativa es saberse interdependientes, por lo que lo colectivo: problemas, entorno, cultura; se discute y prioriza sobre los intereses

individuales, todo esto, observado durante la estancia en la Tosepan y documentado en el diario de campo (Anexo F).

El respeto por la cultura se manifiesta en los rituales, la preservación y difusión de la lengua, las danzas, la ropa tradicional y las costumbres. En cada una de las actividades diarias como la asistencia al trabajo, o a las reuniones mensuales, se puede observar a las personas utilizando la ropa tradicional y comunicándose en náhuat principalmente, aunque también se utilizan el totonaco (en menor proporción) y el español como segunda lengua.

Como se mencionó previamente, la mayoría de los cooperativistas son productores que poseen menos de una hectárea de parcela, aunque varios de ellos no poseen tierras. Lo que todos tienen en común son las necesidades básicas, que por la condición social y demográfica ha sido difícil satisfacer, y han encontrado como respuesta la venta de sus productos con la organización como estrategia, de manera que acopian pequeñas cantidades de café, miel, pimienta y canela principalmente; para reunir mayores cantidades y venderlas en conjunto a mejor precio.

El bien que todos poseen es el trabajo, que, como parte de su filosofía, es lo que tiene mayor valor, y lo comparten con faenas o mano vuelta cuando es necesario por alguna situación meteorológica, religiosa o cooperativista. Durante la estancia en la organización, se observaron faenas después de Grace (el huracán que azotó la zona en septiembre del 2021), para la limpieza de los campos, la reparación de las cabañas de Kali y la reparación del domo del auditorio Nejkomit (olla de miel, que hace alusión a la forma tradicional de producción de miel de la abeja sin aguijón, endémica de la región). También se observa en cada una de las reuniones, donde algunos cooperativistas preparan alimentos, otros sirven y otros levantan lo que se utiliza, para dejar los espacios en orden para la siguiente actividad.

La espiritualidad de los pueblos originarios incluye una profunda relación con la naturaleza, de la que dependen no solamente para la producción de alimentos, sino para la propia vida, entendiendo que el ser humano es parte de la naturaleza y no propietaria de ella (Díaz Gómez et al., 2007). Este pensamiento comunal es el corazón del pensamiento organizacional y ha propiciado la investigación y aplicación de ecotecnias que han tenido influencia no solamente en la manera de producción de los cooperativistas, sino que además ha permeado regionalmente y ha enriquecido los saberes de la población, ampliando el abanico de posibilidades de mejora en la calidad de vida sustentable para los pueblos.

Esta forma de pensamiento comunalitario se hace evidente en el uso del lenguaje de los participantes en la entrevista, específicamente en el nodo comunalidad. Al realizar el análisis, es importante resaltar que utilizan el plural mucho más que el singular como se puede observar en la Figura 2. Así, entre las 40 palabras más utilizadas aparecen nosotros, tenemos, hemos, estamos y somos. En este sentido, se mencionan frases de manera repetitiva como *organización comunitaria*, como en el Caso 9: “La Tosepan no es para dividirnos, es para organizar, y nos hemos organizado”.

En este orden de ideas, en el filtro de las 40 palabras más utilizadas, cuando se hace combinando tanto el diario de campo como las entrevistas, sin separarlas por constructo o nodos; las diez primeras son: cooperativa, comunidad, personas, organización, trabajo, socios, nosotros, gente, todos, reunión y asamblea. Este resultado muestra el pensamiento que hace posible la organización: la identidad comunalitaria, la importancia del trabajo –mencionado 78 veces, en todos los casos- y la persona, la asamblea como principal medio de comunicación y espacio para la toma de decisiones compartidas.

los mercados, del análisis de las normas y reglamentos que les aplican, o de las carencias de especialistas en áreas específicas. Dice al respecto Caso 10: “a los jóvenes los capacita, ya si se van, pero tienen ese conocimiento para cuidar el campo y todo”, el Caso 11: ahorita estoy en un curso de contabilidad pública, por gente del país Vasco...siempre he estado en capacitación” y el Caso 5: “me han dado muchos cursos y talleres, a cada rato”.

Así, en el Kalta se puede verificar casi permanentemente a un grupo de campesinos capacitándose en producción orgánica, en la cafetería a un grupo de promotores tomando un curso de finanzas, a los directivos en un taller de planeación estratégica, o a los jóvenes en un taller de cooperativismo. Atentos a la necesidad de autosuficiencia, se han capacitado cooperativistas de manera que ahora se cuenta con médicos, profesoras, contadores, abogados, licenciados en turismo y desarrollo regional entre otros profesionistas, así como alfabetización, diferentes diplomados y cursos que fortalecen las capacidades de la organización, como se puede observar en la Figura 4.

Figura 4

Formación de socios.



Nota: Capacitación en finanzas a pequeños productores.

No podría ser posible la vida organizacional en la Tosepan sin comprender la responsabilidad que tienen con las comunidades. En este sentido, el saber que nadie, sino ellos mismos serán los que resuelvan los problemas que les interesan, conscientes de sus derechos y obligaciones; manifiestan en cada asamblea la importancia de ser autónomos e independientes, comprometiéndose cada una de las cooperativas a generar los recursos necesarios para su operación y permanencia, así como a realizar la acción comunitaria que cada cooperativa decida.

4.2.3 Relaciones de poder

En la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske, la autoridad máxima es la asamblea. De ésta, dependen el consejo de administración, el consejo de vigilancia, las asociaciones y las cooperativas socias. En la asamblea general, participan cada mes las cooperativas locales. Las asambleas comunitarias tienen representación en mesas directivas que asisten a las asambleas generales. Cada mes se realiza una asamblea general. En diciembre, la reunión es para informar el cumplimiento de los objetivos y en enero se presentan los planes de trabajo de cada cooperativa.

La asamblea, como se ha mencionado previamente, es la que se realiza una vez al mes con los representantes de las cooperativas locales, y en el orden de importancia de las palabras mencionadas en el nodo comunalidad aparece en el número 13, en cooperativismo en el número ocho y en el general en la posición 10 con 72 menciones. Las reuniones, que se realizan de manera local, aparecen en la posición 29 en el nodo cooperativismo, 22 en comunalidad y nueve en la tabla general. La Figura 3 muestra la nube de las 40 palabras más mencionadas en el nodo cooperativismo.

Figura 5

Frecuencia de palabras del nodo cooperativismo



Nota: Con el programa NVivo12 @se filtraron las 40 palabras más utilizadas por los participantes en las respuestas relacionadas con el nodo cooperativismo.

Otro rasgo de la comunalidad, de acuerdo con Guerrero (2013), es la toma de decisiones conjunta. Esta actividad se observa en cada mesa de trabajo en las diferentes áreas, en las reuniones del Consejo de Administración, en las asambleas locales y regionales, y es visible en la nube de palabras con la aparición de las palabras comité, reuniones, asambleas, nosotros, estamos, tenemos, hemos, grupo. El plural, tan frecuente en el uso del lenguaje en estas entrevistas, hace evidente que se asume la responsabilidad como compartida por todos los socios. En las asambleas, en varios de los asuntos tratados, los socios hacen propuestas de mejora, observaciones si consideran que no está bien planteado algún objetivo, quejas si consideran que no hay cumplimiento de compromisos en algún área específica, se proponen soluciones, se vota y se considera para implementación. Los cooperativistas respetan las decisiones de la asamblea, aunque no hayan votado a favor.

Lo que es más, la posibilidad de ocupar un puesto directivo, ser promotores o delegados en la Tosepan depende de tres cosas: reputación, compromiso y capacidad; y se determina con el voto directo de la asamblea. Por norma, los últimos domingos de cada mes se tienen reuniones en la cooperativa madre (se interrumpieron durante la pandemia, pero se retomaron en diciembre del 2021), como se puede observar en la Figura 6. En ellas se informa el cumplimiento o no de los objetivos, se analizan los problemas, se proponen soluciones y se vota. De la misma manera, cada mes se tiene una asamblea en las cooperativas locales que tienen la misma dinámica. Esto hace de la democracia un verbo presente en todas las actividades de la organización.

Figura 6

Asamblea



Nota: Primera asamblea general posterior al COVID-19.

Cuando hay una vacante, se hace del conocimiento de la asamblea regional y los representantes de las mesas directivas bajan la información a las cooperativas locales, donde los socios proponen candidatos. Se levantan actas, y después, en la asamblea regional se evalúan las propuestas. En la asamblea, se hace un análisis de la trayectoria del candidato en la cooperativa local, se le hacen preguntas específicas que tienen relación con la identidad organizacional y los

planes de trabajo que ejecutaría (de ser electo). Una vez que se determina que tienen la posibilidad de cumplir con la responsabilidad del puesto, son entrenados por quien ocupa en ese momento el cargo en todas las actividades relacionadas con el puesto vacante para posteriormente, tomar un curso de capacitación en cooperativismo, organización, historia e identidad corporativa.

Todos los candidatos debieron cumplir antes con los requisitos estipulados por la organización: ser socio activo, hablar náhuat o totonaku aparte de español, haber desempeñado adecuadamente sus actividades previas y tener estudios mínimos de secundaria. En la última etapa de la selección, se presentan los planes de trabajo en la asamblea, en la cual se vota de manera directa para elegir a los representantes de la organización. En la administración actual, por primera vez en su historia, la representación de la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske está a cargo de una mujer.

El largo proceso de selección de los representantes, promotores y delegados, genera confianza en los socios, compromiso en las personas elegidas y el respaldo social que permite el funcionamiento de la organización, incluso en temporadas críticas, como la vivida durante los años 2020, 2021 y parte del 2022, en los que la emergencia sanitaria generada por el COVID-19 y el huracán Grace, con todas sus implicaciones, causó el cierre de un gran número de empresas de todo tipo no solo en la zona, sino a nivel nacional y mundial.

En la estancia en la organización se tuvo la posibilidad de observar las relaciones de poder al asistir a diferentes reuniones de trabajo. Es notoria la integración de los socios, quienes actúan más como una familia que como trabajadores. Al inicio de cada sesión, se comparte el café, se sientan en la misma mesa y todos los participantes tienen libertad de participación. La persona con mayor rango es reconocida al ser tratado de *usted* o *Don* (el usted no es utilizado en

la lengua náhuat) pero no se impone en la toma de decisiones, sino participa como moderador, fomentando la participación, escuchando las propuestas o redirigiendo la conversación.

El café es servido por algún socio o alguna socia a los invitados, los de casa se sirven a sí mismos. Cada persona lava su taza. Al final de las reuniones de trabajo, la persona de mayor rango hace un resumen de los acuerdos, asigna responsabilidades y solicita a cada participante determinar una fecha de cumplimiento para su propia actividad. En caso de necesitar algo más, lo asigna de manera directa. En ningún momento se percibe imposición, las relaciones se mantienen horizontales.

4.2.4 Valores y principios

La cultura de la Tosepan Titataniske es sinónimo de cultura *maseual* y *tonaku*. Por tanto, tiene las profundas raíces de los pueblos originarios. Está expresada, como se refiere en el diario de campo, no solamente en las relaciones internas y externas, sino también en las manifestaciones culturales como el vestido, la música, la danza, incluso en los alimentos que se sirven en las instalaciones y la manera de transmitir el conocimiento a las nuevas generaciones. Una muestra de las actividades para la preservación de la cultura se encuentra en la Figura 7

Figura 7

Manifestaciones culturales en la Tosepan Titataniske



Nota: Celebración religiosa a San Isidro Labrador y la muestra de productos locales.

Es visible en la preservación de la lengua, que no solo se fomenta, sino que se fortalece con actividades especiales, como es establecer su dominio como uno de los requisitos para los colaboradores de la organización. Propios y extraños pueden participar en los rituales que se hacen para San Isidro Labrador, santo patrón de la organización, evidenciando la conservación del misticismo indígena en combinación con el catolicismo mestizo. La celebración realizada el 15 de mayo 2022 fue presenciada para la corroboración de esta información.

Por otro lado, la organización de las cooperativas locales no solamente considera el logro de objetivos económicos, sino la vida comunitaria, sus necesidades y la manera de satisfacerlas, ya sean religiosas, de infraestructura, cultural o educativas, asumiendo la responsabilidad de influir positivamente en el desarrollo comunitario y fortalecer la identidad cultural. La búsqueda de soluciones a las problemáticas comunes ha llevado a la creación de un modelo educativo propio fundamentado en el método Montessori, que incorpora los principios del cooperativismo y rescata la identidad *maseual*, con el uso del náhuatl como principio.

En la página oficial de la organización mencionan que sus actividades se basan en la solidaridad, la equidad y el respeto a la naturaleza encaminados al *Yeknemilis* aprovechando los recursos naturales. En congruencia con los valores de la economía social, lo más importante para ellos no son las utilidades que se puedan generar, sino las personas. La solidaridad es evidente en las faenas, realizadas a convocatoria de los coordinadores o por necesidad de algún socio, en el apoyo mutuo y en las relaciones estratégicas. La equidad se demuestra con las mismas oportunidades para participar en cada una de las actividades, ya sean operativas o administrativas, y el respeto a la naturaleza en todas sus actividades productivas.

Al analizar los valores de la comunalidad en la Tosepan a partir de la fundamentación teórica (ver Tabla 5), se encuentra lo siguiente:

Tabla 5

Valores de la comunalidad presentes en la Tosepan.

En la comunalidad	En la vida diaria en la organización
Integralidad. Identidad colectiva (Guerrero, 2013)	La corresponsabilidad e interdependencia se hace evidente en las faenas, la reciprocidad, el sentido de pertenencia y la valoración de su historia.
La educación como medio de desarrollo y arraigo (Barreda Pineda, 2017; Díaz Gómez, 2007; Martínez Luna, 2004).	El proyecto educativo <i>Kalnemachtloyan</i> fomenta el arraigo, fortalece la identidad <i>maseual</i> , educa en los principios cooperativistas, en el cuidado del entorno y a trabajar el campo.
Colectividad (Barreda Pineda, 2017; Martínez Luna, 2004).	En las asambleas cada persona ejerce su voz y voto. Los puestos de responsabilidad también son asignados por acuerdos de asamblea. Se comparte la responsabilidad tanto como los alimentos y las decisiones son conjuntas.
Solidaridad y reciprocidad (Wolfesberger, 2019; Ruiz Martínez et al., 2018).	El apoyo económico, en especie o trabajo a quien lo requiere es voluntario pero no se evade sino que está presente en cada evento que lo necesita algún socio o la organización.
Complementariedad (Aquino Moreschi, 2013; Guerrero, 2015).	La simetría está presente en la participación de las mujeres en todas las actividades, tanto operativas como de dirección, la toma de decisiones y la asignación de cargos.
Autonomía (Guerrero, 2013).	La decisión de elegir en asamblea la manera en que desarrollarán a la organización, evitando la intervención gubernamental, política o religiosa.
Trabajo (Martínez Luna, 2013).	El reconocimiento de la interdependencia hace posible el trabajo colectivo o faena, que ha permitido la construcción y mantenimiento de su infraestructura.
Bien común (Martínez Luna, 2004).	El cumplimiento de los sueños colectivos, a los que se les da seguimiento en cada asamblea, para que través del trabajo organizado mejoren las condiciones de vida de las personas de la región.
Democracia participativa (Díaz, 2004).	Los socios participan en las asambleas, donde toman decisiones, cuestionan, proponen y respetan la decisión de la mayoría, que se observa con el voto directo.
Respeto (Guerrero, 2013).	El reconocimiento del derecho propio y el ajeno plasmado en su filosofía y líneas estratégicas. Incluye el cuidado de la naturaleza, de los compañeros de trabajo y de las comunidades.
Naturolatría (Martínez Luna, 2004; Díaz Gómez et al., 2007).	La relación espiritual con la naturaleza la coloca en el centro de la actividad humana y se hace evidente en las actividades en la defensa del territorio, en las que se ha tenido una participación determinante.
Tequio (Martínez Luna, 2013).	El trabajo voluntario o faena tiene un gran reconocimiento, por lo que la obligatoriedad surge del prestigio que se obtiene y el reconocimiento como parte de la comunidad.
Cooperación (Martínez Chaterina, 2015)	El trabajo colaborativo, parte de la ideología en la organización, permite que el trabajo recíproco con los <i>amigos</i> , dirigido a sumar capacidades para mejorar las condiciones de las comunidades, se mantenga y fortalezca.

Nota: Elaboración propia.

Estos hallazgos, que parten del análisis de los archivos de la organización, las observaciones y las anotaciones del diario de campo, se han comparado con los resultados de las entrevistas. Se observa una estrecha relación de los valores de la comunalidad que han expresado sus principales ideólogos, con las actividades diarias, planes de desarrollo, redes de colaboración y relaciones internas de la Tosepan. Es decir, se encuentra la comunalidad organizacional en acción.

4.3 Razonamiento económico

La economía social y solidaria, fundamento de la Unión de cooperativas Tosepan Titataniske, ha sido la alternativa para el desarrollo económico y social de las personas y comunidades que la integran. Partiendo de la necesidad de satisfacer la demanda de bienes de consumo básico, se encontró en la organización la fuerza y la posibilidad de generar proyectos productivos integrales, que se adhieren a un proyecto inicial y crecen paulatinamente.

Con la dinámica de reflexión permanente y el apoyo de asesores técnicos, académicos voluntarios, organizaciones civiles y otros *amigos* de la organización, han identificado la vocación productiva de la región. A partir del reconocimiento de sus capacidades y recursos, generan proyectos que son autogestionados, en su mayoría autofinanciables, generan fuentes de empleo que permiten el arraigo “más que nada quedarme aquí, vivir aquí y tener trabajo aquí” (Caso 7) y la disminución de la pobreza. En suma, la búsqueda de mejorar las condiciones de vida de la región con el territorio como elemento principal de desarrollo.

Es con esta visión que la Tosepan ha organizado a los productores para la venta de sus productos a mejores precios, además de generar las condiciones para mejorar sus utilidades con la implementación de ecotecnias que han llevado a la producción orgánica del café, canela y pimienta, la obtención de la certificación de producción orgánica y el sello de comercio justo,

que les permite llevar los productos a mercados dispuestos a pagar precios de garantía, y con ello asegurar los recursos necesarios para que los agricultores den el mantenimiento necesario a las parcelas.

Con el reconocimiento de los saberes ancestrales, conservan la forma de producción de miel virgen de la abeja melipona, abeja sin aguijón. La capacitación que fue necesaria para homogeneizar la forma de producción y garantizar su calidad, permite que en este momento se tenga planteada la posibilidad de exportar a Alemania, una vez que se verifique por la SAGARPA el cumplimiento de la normatividad aplicable.

Del mismo modo, se ha movilizó la economía regional con la caja de ahorro Tosepantomin, que fomenta la educación financiera desde que los niños integran cooperativas de ahorro escolares y permite el acceso a servicios de ahorro y préstamo a las personas de comunidades adonde no llegan los servicios financieros, y para quienes los comuneros no son clientes potenciales. Han desarrollado diferentes productos que responden a las necesidades locales como inversiones a plazos, ahorro infantil, créditos productivos, crédito comercial, credimujer, seguros de vida, ahorro para jubilación, ahorro para festividades y compromisos, pagos de remesas y servicios, así como el de mayor impacto social que ha sido el crédito de vivienda, con el que se ha apoyado a la construcción de más de 15000 casas.

La construcción de la vivienda, a su vez, ha movilizó la producción de bambú, mejorando la manera de producción y tratamiento del recurso que no se estaba aprovechando del todo, ha generado conciencia ambiental al desarrollar vivienda sustentable, con diseños de la misma organización que considera el cuidado de la salud, el uso de materiales de la región, el ahorro de energía, la captación de agua y los huertos de traspatio, hace uso de la manovuelta para la construcción y genera empleo.

Uno de los objetivos de Tosepantomin es promover el ahorro. En ese sentido, entendieron que en salud, el mayor ahorro se tiene con la prevención. De tal manera que fomentan su cuidado, apoyados en las promotoras, los promotores y las guardianas, que han sido capacitadas en salud comunitaria, primeros auxilios, herbolaria y agricultura sustentable. Así, Pajti ofrece servicios básicos de medicina familiar, análisis clínicos y medicina tradicional.

En realidad, los socios han aprendido a ahorrar de diferentes maneras, pues la diversificación de sus parcelas les permite cosechar café, pimienta, miel, naranja, zapote mamey, producen gallinas, maíz, frijol, calabaza, chile y plantas medicinales, todo eso en espacios pequeños que han aprendido a aprovechar con huertos de traspatio. También ahorran con la manovuelta al intercambiar trabajo sin necesidad de dinero.

Con la intención inicial de tener un espacio adonde hospedar a los socios que llegan a las asambleas de comunidades lejanas, construyeron Kali, la casa que posteriormente se desarrolló hasta convertirse en hotel, cabañas, cuevañas y hostel, todo con diseño ecológico que fomenta el turismo rural. Este espacio cuenta también con un desayunador y un restaurante que sirven alimentos con recetas locales y utilizan los productos de la región.

Tosepan Kajfen, servicio de cafetería, permite la comercialización del café como producto terminado y ha permitido la visibilidad de la organización en lugares como Los Pinos, donde han instalado una cafetería recientemente después de un largo proceso de gestión. Actualmente están por inaugurar una sucursal en Cancún, que seguirá los mismos principios y valores cooperativistas, iniciándose en el mundo de las franquicias, pero con un importante impacto económico para los productores de café y de los otros productos de la organización.

Las condiciones económicas han sido complicadas para la Tosepan, para el país y el mundo con la competencia en condiciones desiguales y la priorización del capital sobre la

persona, además de las agresiones y amenazas que se han recibido de manera directa. Sin embargo, la organización; a partir de las propuestas, respaldo y determinación de los pequeños grupos de las comunidades donde se forman las cooperativas locales, ha hecho posible la resistencia económica que ha mejorado cuantitativa y cualitativamente la calidad de vida de las comunidades en la región, por lo que se afirma que la forma de vida comunalitaria, fundamentada en los valores de cooperación, reciprocidad, transparencia, ayuda mutua, equidad y solidaridad han favorecido la permanencia de la Tosepan Titataniske.

4.4 La identidad colectiva y la formación de redes

Desde el origen de las actividades que hicieron posible la formación de la Tosepan, los ahora socios se dieron cuenta de que el camino para enfrentar las circunstancias adversas y solucionar sus problemas era la forma ancestral de organización de sus pueblos. Inicialmente, lo hicieron para resolver problemas básicos de supervivencia: acceso a bienes de consumo básico, posibilidad de acopiar y vender mejor, acceso al agua potable. En resumen, para conseguir el acceso a los servicios públicos que, aunque les correspondían por derecho, no tenían acceso.

En esa búsqueda, encontraron la fuerza en el trabajo conjunto primero en la comunidad, y después con otras comunidades. La colaboración de la academia fue también importante para reconocer sus capacidades y formar las bases para la formalización de la cooperativa. Durante el periodo de aprendizaje, lograron conjuntar los saberes ancestrales de sus pueblos con los principios cooperativos, que son los que conducen su comportamiento.

Uno de los valores del sector social de la economía, de acuerdo con la LESS (Ley de Economía Social y Solidaria, s.f.) es la ayuda mutua, y contempla en el artículo XII. Integración y colaboración con otros organismos del sector; al que la Tosepan da cumplimiento no solo por la obligatoriedad que le corresponde al estar formada legalmente, sino porque ha encontrado en

la asociatividad la manera más eficiente de lograr el impacto social al que ha aspirado desde sus inicios. Esta forma de trabajo compartido ha sido asimilada de manera natural a lo largo de la vida de la organización, y se refleja en las respuestas de los participantes en el nodo redes que se presenta en la Figura 8.

Figura 8

Frecuencia de palabras del nodo redes



Nota: Con el programa NVivo12® se filtraron las 40 palabras más utilizadas por los participantes en las respuestas relacionadas con el nodo redes.

En la imagen 4, se aprecia que lo más importante de las redes es el trabajo de la cooperativa con y para la comunidad y la gente. Igual que en las otras nubes de palabras, en este nodo se visibiliza el plural en los verbos utilizados, así como asambleas, trabajo, faenas, apoyos, comité y fiestas, que son elementos de la comunalidad que han favorecido la formación de alianzas y que corresponden a una de las preguntas de investigación.

Es importante resaltar que la formación de redes de la cooperativa tiene como principio la confianza. Reconocen que las necesidades de los socios son también necesidades de otros, por lo que no tienen problemas en compartir conocimientos, experiencia, infraestructura o lo que sea necesario para llevar a los socios a *la vida buena* a la que aspiran. En este sentido, quizá la red más importante de la que forman parte es el Comité del Ordenamiento Territorial Integral de Cuetzalan (COTIC), con el que se ha trabajado por años para la defensa del territorio, obteniendo el pasado marzo de este año la notificación de que la Suprema Corte dictaminó que no procederán las tres concesiones otorgadas a Grupo Ferro Minero en Cuetzalan, Tlatlauqui y Yahonáhuac. Al respecto, menciona el Caso 11: “Lo más importante es la defensa del territorio, y que ninguna lo ha hecho con tanta emoción, con tanta entrega como lo ha hecho la organización”.

Esta resolución a favor de los pueblos es quizá de los más grandes logros del trabajo colaborativo que ha impulsado la Tosepan, que implicó organizar a los pueblos indígenas de la región para luchar contra la instalación de grandes empresas nacionales e internacionales que instalarían minas a cielo abierto para la explotación de los minerales, causando con ello graves daños a la ecología, y como consecuencia lógica, a las condiciones de vida social y económica de las personas de la zona nororiental de Puebla.

Forman parte también del Consejo *Maseual Altepetajpianij*, integrado por defensores del territorio nombrados por sus comunidades, y del *Tiyat Tlali*, que agrupa a representantes del pueblo *maseual* y *tutunakus* para la defensa del territorio. Estas agrupaciones se formaron cuando se tuvo conocimiento de que habían sido autorizados grandes proyectos para la privatización y explotación de los manantiales de la zona alta de Cuetzalan, que incluía la construcción de las

llamadas Ciudades Rurales, lugares adonde se pretendía concentrar a la población desplazada, ignorando sus necesidades, cultura, costumbres y voluntad.

También son parte de la Coordinadora Regional para el Desarrollo con Identidad (Cordesi), organización regional que regula el tipo de servicios y comercios que se pueden instalar en la zona, con la intención de evitar la depredación de los recursos por parte de los grandes monopolios y favorecer a los pequeños comerciantes, como los hoteles que deben tener menos de 50 camas, con el fin último de proteger los recursos naturales de la zona, a los pequeños productores y la forma de vida de los pueblos.

4.4.1 El poder de la solidaridad.

Atendiendo a los principios de la comunalidad, parte del ADN de la Tosepan, en combinación con los principios cooperativistas, han aprendido a apoyar y apoyarse con otras organizaciones. La base de su trabajo es la participación comunitaria. Se han organizado cooperativas en pequeñas comunidades donde se discuten los problemas que se quieren atender, se proponen en la asamblea regional, se discuten y la respuesta regresa a las comunidades por parte de la mesa directiva. Cada cooperativa local presenta un informe de actividades cada dos meses en la asamblea general. De esta manera, todos los socios se sienten responsables de las decisiones tomadas y parte de la solución.

De esta manera, se construyeron con faenas y cooperación, varias de las instalaciones como un beneficio de café y quince bodegas con asoleaderos comunitarios, la capilla de Chilcuautla, se han iniciado danzas, construido caminos, iniciado actividades para la red de agua potable y saneamiento en diferentes comunidades entre muchas obras. De manera que con el poder solidario se ha ido construyendo infraestructura, han enseñado a otros cómo organizarse, y lo más importante: han fortalecido su identidad y sentido de corresponsabilidad.

Aquí ni siquiera había carretera, solo vereda...no había carreteras prácticamente. No había escuelas...y luego cuando surge la cooperativa, empiezas a darle al productor un mejor precio a su café y su pimienta en aquellos años, tiene más ingresos, la cooperativa empieza a plantearse políticas públicas, pelearse políticas públicas para el desarrollo de la región, empiezan a llegar escuelas, empiezan a llegar carreteras, este... a la gente, resuelve su problema de abasto...entonces van cambiando, la comunidad...y se ha tenido varios proyectos que han beneficiado mucho a la zona... imagínense que hubiera llegado este huracán en los tiempos aquellos que vivía la gente con sus casitas así... más de 18000 viviendas, esas se salvaron. Pero yo creo que el beneficio más importante fue que la gente supo valorar su existencia, su cultura, su idioma. (Caso 8)

En 1986 participaron en el Plan de Desarrollo Regional, que fue resultado de juntas comunitarias y asambleas regionales. Con el sentir de los socios, el Plan se formó en: Hacienda, gobernación y política, Obras y servicios públicos y Educación, y Actividades culturales, deportivas y sociales. Luego buscaron a quien pudiera representarlos. Agustín Ramiro Olivares, apoyado por las comunidades, tomó posesión el 15 de febrero de 1987. Logró la participación de diez presidentes municipales y tres representantes de cooperativas locales que no llegaban buscando programas sino haciendo propuestas que se habían desarrollado en conjunto. Con esta forma de trabajo se consiguió que el gobierno estatal y federal escucharan a un grupo de autoridades organizadas logrando llevar servicios a esas comunidades y mejorar las vías de comunicación (Cobo et al., 2018).

Después de esta ocasión no han vuelto a participar en la política de manera directa. Sin embargo, sentaron las bases para el trabajo organizado de la región, además del reconocimiento de otras organizaciones y de la sociedad civil; así como el rechazo de quienes han visto afectados

sus intereses por la activa participación de los socios de la Tosepan en 34 municipios y sus cabeceras municipales.

4.4.2 Conexiones internas

Partiendo de la certeza de que la única manera de solucionar los graves problemas de la sociedad es que las propias personas que los padecen sean quienes se involucren en su solución, la primera actividad realizada con el apoyo de los asesores técnicos del COLPOS en 1977 fue organizarse para comprar azúcar. Una vez que comprobaron que la organización les había funcionado, empezaron a acopiar una parte de su producción de café y pimienta como cooperación en especie para venderla afuera de Cuetzalan a mejores precios, logrando buenos resultados.

En esa primera etapa se unieron personas de diferentes comunidades que se identificaban como Unión de Pequeños Productores de la Sierra, lo que fue así por tres años. Posteriormente, con la necesidad de tener una conformación legal que les permitiera tener más posibilidades de adquirir y comprar productos, se registraron con casi 700 socios de diferentes comunidades como cooperativa Tosepan Titataniske que significa *juntos venceremos* en náhuat. En este momento ya se había hecho tangible el beneficio del trabajo organizado para ellos.

A partir de entonces, se ha ido aumentando el número de socios y de comunidades que poco a poco se han sumado a este proyecto que crece en tamaño, complejidad y visibilidad, conformando un modelo único de negocios que es la Unión de Cooperativas Tosepan, que incluye las nueve cooperativas y tres asociaciones civiles que se mencionaron en la Tabla 4. Cada una es autónoma en su administración y en sus finanzas, por lo que de manera independiente buscan estrategias para su sostenibilidad, pero todas, de manera coordinada, fortalecen a la organización.

Según los datos proporcionados por la administración, en este momento se tienen registrados a 48680 socios en 480 cooperativas locales. La forma en que se ha incorporado este número tan grande de personas es la siguiente: los promotores comunitarios, tema que se tocará a profundidad más adelante, visitan las comunidades y cuando en alguna hay interés por ser parte de la Tosepan, se hace una reunión, se les informa qué es, como funciona la cooperativa, qué programas se tienen y cómo se pueden vincular con sus necesidades, desarrollando un plan de trabajo local. Se explica el reglamento y se elige a la Mesa Directiva local, que está formado por presidente, secretario y un tesorero, además de un comité de vigilancia.

Al reconocer la posibilidad de solucionar problemas con el trabajo organizado de cada comunidad y con la posibilidad de contar con el respaldo de la Tosepan, que les ayuda con lo que les sea necesario como la asesoría técnica para la producción orgánica que mejore su producción y asegure mejores precios para sus productos, acceso a micro financiamientos a los que de otra manera no tendrían acceso, aprendizaje compartido al participar en las asambleas regionales, formas de trabajo que beneficia a cada comunidad, entre muchos otros beneficios; encuentran que ser parte de este gran conglomerado les da la posibilidad de mejorar sus condiciones de vida.

Uno de los compromisos de las cooperativas locales es elaborar un plan de trabajo anual en el que consideran cómo resolverán los problemas más importantes para cada comunidad, que no incluyen únicamente los relacionados con la producción, sino que pueden decidir dar mantenimiento a áreas comunes como capillas o calles, construir algún espacio común, o iniciar algún proyecto comunitario. Una vez que lo planean, las actividades se llevan a cabo con su cooperación que es haciendo faena, con dinero o en especie como es en el caso de productos como el café. Al plan que se le da seguimiento cada mes y se presenta al final del año en la asamblea regional.

Existe otro canal de comunicación que ha sido fundamental en las conexiones internas de la organización, que es la radio. Con la formación de comisiones y el apoyo de *amigos* expertos en el tema, en 2011 se forma la Asociación Civil Radio Tosepan, que lleva el nombre *Limakxtux*, nuestro universo. Actualmente, en el 104.1, frecuencia modulada, se tiene una transmisión en náhuatl todos los días de las 6 de la mañana a las 8 de la noche. En este medio, se desarrolla contenido que fortalece la identidad y la lengua, emitiendo música tradicional, cápsulas informativas sobre cooperativismo, comunidad, medio ambiente, equidad, salud, entre otros. También hay noticias nacionales e internacionales, del mercado de sus productos, de política, seguridad, leyes; avisos comunitarios, programación para niños y valoración de la cultura al hablar de la importancia de sus danzas y costumbres. Este medio, con la capacidad de hacer llegar información a las comunidades más alejadas y acompañar a los campesinos mientras realizan sus actividades cotidianas, en su propia lengua y con elementos de la cultura local, permea la filosofía de la Tosepan y prepara las condiciones para que sea posible la integración de nuevos cooperativistas.

Además de la comunicación directa entre las comunidades locales y la cooperativa madre, cuyo principal medio son las asambleas, los promotores comunitarios forman la red interna de colaboración y comunicación que hacen de la acción comunitaria la plataforma sobre la que se construye toda acción organizacional. Como se mencionó anteriormente, su trabajo para la organización de los pueblos es determinante. Su función es mantener la comunicación de las cooperativas locales con la asamblea y darles a conocer los programas de la cooperativa madre, así como los principales problemas regionales. Orientan a las cooperativas locales, las educan en cooperativismo y las capacitan temas específicos, de acuerdo con sus necesidades.

Los escuchan, llevan *la palabra* de los pueblos a las asambleas e informan a las comunidades sobre las decisiones de la asamblea.

Los primeros promotores comunitarios se prepararon para no depender exclusivamente de los asesores técnicos que eran externos, permanecían por temporadas cortas en la organización y que, a la vez, dependían de Escuelas de Educación Superior cuyos planes e intereses cambiaban. Se eligieron jóvenes de las comunidades, hablantes de náhuatl que tenían estudios de secundaria o preparatoria que iniciaron una intensa capacitación en la producción de café para que aplicaran sus conocimientos primero en sus propias parcelas y después capacitaran a los demás socios.

Actualmente, ha aumentado el número de promotores que se capacitan continuamente en cultivos nuevos, producción sustentable, formación de cajas de ahorro comunitarias, salud familiar, entre otros temas emergentes. Siguen teniendo la responsabilidad de mantener la comunicación con las cooperativas locales, capacitar a los comuneros, apoyar en el mantenimiento de los huertos de traspatio y huertos sustentables, aprender medicina tradicional y otros saberes ancestrales que después comparten en talleres como los de medicina alternativa. Sus tareas son tantas que incluso acompañan a los comuneros en la siembra o las faenas. Además de ser quienes tienen el contacto directo con las comunidades en asesoría técnica en las parcelas, también lo hacen en el cuidado de la salud, en ahorro y crédito.

Por otro lado, las cooperativas, que son independientes, se interrelacionan con las actividades del día a día de diferentes formas. Un ejemplo es cuando la Maseual Xicualis, encargada del acopio, transformación y distribución de productos, encontró en el comercio justo la posibilidad de vender a un precio de garantía sus productos. Para hacerlo, necesitaron capacitación, de lo que se encargó Kalta. En ese proceso, los capacitadores contratados se hospedaron en Kali.

En este proceso de capacitación los primeros que recibieron la formación fueron los promotores y representantes de mesas directivas que a la vez habilitaron a los socios de las cooperativas locales para que cambiaran todo el proceso productivo de las diferentes comunidades. En los viveros, se sembraron especies nuevas, trabajando solamente con fertilizantes orgánicos producidos por ellos mismos y se empezaron a combinar los cultivos. Mientras se hacían los cambios necesarios, se consiguió el sello de comercio justo y la certificación de producción orgánica con fondos de los socios y financiamiento obtenido en la Tosepantomín.

Cuando se comprobó con las auditorías externas que se cumplía con los requisitos de la Norma, se empezaron los trámites para la exportación. Y el ciclo virtuoso vuelve a empezar. Es este uno de los proyectos de la organización que de manera muy rápida trata de mostrar las relaciones entre las cooperativas, aprovechando la especialización que cada una ha desarrollado y cuyo beneficiario es el socio que aprende nuevas formas de trabajar y obtener mejores ingresos.

Las relaciones internas se han mantenido hasta el momento por la comunicación directa entre las partes, ya sea por las constantes reuniones y asambleas como por la capacitación, el enlace a cargo de los promotores comunitarios, o medios indirectos y eficientes como la estación de radio; en conjunto, lo que más se ha fortalecido es la identidad.

4.4.3 Conexiones externas

Como se ha mencionado, la Tosepan comprendió que para llegar más lejos, influir en el desarrollo económico y social de la región, hacer valer sus derechos y mejorar sus posibilidades de comercialización era necesario trabajar en coordinación con otras organizaciones, convirtiéndose, en muchas ocasiones, en gestores de programas federales, en otros casos

formando las redes a nivel nacional y en otros incorporándose a algunas ya existentes, es decir: “la mayoría de las alianzas que tenemos, bueno hay afinidad en temas en específico que ayudan a que en conjunto se busque solución” (Caso 3).

La experiencia lograda a lo largo de sus 45 años de trayectoria les ha ganado el reconocimiento de otras organizaciones y la sociedad civil, que se alían para el logro conjunto de diferentes objetivos. En este sentido, algunas redes a las que está integrada la Tosepan son: Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras, Unión Nacional de Productores de Pimienta, Red Colmena Milenaria, A.C. (Micro finanzas), Red Nacional de Productores Sociales de Vivienda, Red Indígena de Turismo de México y el Comité de Ordenamiento Integral de Cuetzalan.

Del mismo modo, comprendieron la importancia de la formación de los socios en diferentes áreas del conocimiento, así como en la redacción de documentos necesarios para su operación, por lo que se han acercado a la academia o la academia ha ofrecido sus servicios, por lo que mantienen alianzas de reciprocidad con: Universidad Autónoma de Nayarit, Colegio de Posgraduados (COLPOS) Puebla, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), Universidad Autónoma de Chapingo (UACH), Universidad Iberoamericana, Universidad Vasca de Mondragón y Garabide. Estas universidades, entre otras, han dado cursos a los socios de finanzas, cooperativismo, gestión, administración, producción orgánica, cafecultura, nutrición, calidad humana entre muchos otros; al mismo tiempo que la Tosepan les permite realizar en sus instalaciones estancias de investigación.

Como la capacitación es considerada una actividad prioritaria para el fortalecimiento de la organización, se contaba con muchos socios que no sabían leer y escribir. Comprendiendo la importancia de la alfabetización sobre todo por la necesaria defensa de sus derechos, se aliaron

con el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA) y el Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE), con quien se tiene un convenio por 30 años y ha apoyado en la formación de educadoras comunitarias, el reconocimiento oficial del jardín de niños y otros apoyos para educación inicial e indigenista.

Así mismo, trabajan de manera conjunta para protegerse de la violencia y la discriminación contra sus pueblos, en el caso de los derechos humanos, se han asesorado y mantienen relaciones con Amnistía Internacional y Serapaz y Aluna, A.C. En este sentido, el Consejo Maseual Altepetajpianij, que como ya se mencionó, está conformado por representantes de los pueblos y tiene la representatividad necesaria para realizar acciones jurídicas en caso de ser necesario. Al respecto de la seguridad en la región, dice el Caso 19:

...en aspectos de seguridad nos hemos tratado de organizar también de manera comunitaria, no al grado de asumir el papel que le corresponde a una instancia pública como la seguridad pública, pero sí en el papel de ser cuidadoras y cuidadores de todos nosotros, y eso ha permeado sobre todo en espacios de organización comunitaria, entonces eso nos permite de alguna manera blindarnos también.

Así como el principal enlace de las redes internas son los promotores, la responsabilidad hacia el exterior de la organización recae en el o la representante legal de la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske. Actualmente, la C.P. Paulina Garrido Bonilla, quien es la representante legal de Unión de Cooperativas Tosepan, con la función de ser la vocera oficial para visibilizar el trabajo de la cooperativa, gestiona alianzas con otras organizaciones privadas y públicas, es responsable de la comunicación organizacional; participando en eventos, charlas, foros o mesas de trabajo, negociación, dirección y gestión de los temas legales.

Acuerdos de colaboración. Las redes de Tosepan son relaciones de tipo clan (Jarillo, 1988), puesto que son de confianza, de largo plazo, rara vez establecen contratos y la mayoría de las actividades inician en la propia organización, como se demuestra cuando el Caso 2 explicó la manera en que se establecen los acuerdos de colaboración: “La mayor parte es de palabra, eso es lo que también nos han observado mucho, de que siempre tiene que hacer un papelito”, y lo refuerza el Caso 5: “los acuerdos, pues son de palabra, que yo sepa, siempre es así”. Y en el mismo sentido, el Caso 18: “va desde el establecimiento de convenios escritos, algunos casos, hasta acuerdos de palabra, que son la mayoría, y sobre todo alianzas de palabra; y es que aquí la palabra tiene un sentido muy fuerte”.

Y es que, en algunos casos, dependiendo de la actividad que se trate y de las necesidades del socio, se pueden firmar convenios, como lo explicó el Caso 3:

Pues en algunos casos, creo que hasta este momento se firman acuerdos, pero para generar alguna cuestión. En términos de colaboración yo creo es más en este aspecto que esta organización, o esas organizaciones pues tenemos esta problemática, o el sentir lo mismo que nosotros vivimos lo viven ellos, y de manera conjunta nos sumamos, entonces, en sí no hay documento, pero ya para las gestiones, o ya para lo que se vaya a realizar, pues ya se hacen esos documentos, más bien para gestionar o para darles frente. Es decir, con organizaciones hermanas normalmente no formalizan en papel los convenios, solo se organizan y realizan las actividades que correspondan, pues el objetivo está claro. Dice en este sentido el Caso 7:

Con otras cooperativas tenemos en común ese arraigo, esa identidad, el amor a la tierra, la defensa del territorio, las economías locales, energías alternativas. Normalmente, en el caso de alianzas o redes, va más focalizado de acuerdo al sector que estamos, pero

también de acuerdo a las necesidades de fortalecimiento que se pudiera buscar, y en ese sentido, todas las cooperativas tienen aliados. Es muy raro que se hagan convenios por escrito, sobre todo si es un tema que tiene que ver con-bueno, que no requieren una figura.

Y es que destaca la flexibilidad para el trabajo conjunto, sin dejar de considerar el consenso para decidir con quiénes se trabajará, como lo mencionó el Caso 19: “Hay un consenso y ahí ya se decide si vamos a participar, y si es un convenio lo que se busca, bueno, bajo que marco se va a firmar ese convenio, bajo qué condiciones vamos a estar colaborando juntos, pero a veces es solo de palabra”. El consenso, parte de la vida de la cooperativa, se hace presente también en estas decisiones de colaboración, como lo dijo el Caso 17: “Siempre la base de las redes ha sido la asamblea, en todo momento a la asamblea se le ha informado, y ellos son los que toman la decisión”.

En el mismo sentido, la reputación de la Tosepan generada a lo largo de su trayectoria, les facilita la adhesión a diferentes redes o la formación de algunas cuando ha sido necesario, como en el caso de la Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras en 1988 o el Comité del Ordenamiento Integral de Cuetzalan en 2012; a lo que hizo alusión el Caso 5: “Afortunadamente, como conocen a la cooperativa porque ya lleva muchos años, casi siempre nos buscan para que nos ayudemos. Y nosotros casi siempre les decimos que sí porque les queremos apoyar para que se beneficien como nosotros”.

Condiciones para una red. De acuerdo con Jarillo (1988) y Borch y Arthur (1955), una de las condiciones más importantes para la permanencia de las redes es la confianza. En la Tosepan, éste ha sido uno de los elementos más fáciles de observar para el trabajo colaborativo. Como lo menciona el Caso 2 “lo más importante para trabajar con otros es la confianza”. Es

notable no solamente la frecuencia del uso de *confianza* en las entrevistas, sino porque se pudo verificar la existencia de esta condición durante la estancia de investigación.

Al ser identificada como *amiga* de la organización, se sintió la confianza necesaria para que el coordinador de Kali solicitara la colaboración con la compra de algunos insumos en la Ciudad de Puebla, para lo que no se dio ninguna cantidad de dinero para la compra, sino que se hizo el pago con los propios recursos de la *amiga* en efectivo. Una vez que se adquirieron y se regresó a Cuetzalan, se dejaron en la recepción con otro de los cooperativistas. Solo recibió los insumos y solicitó regresar por el pago una semana después.

En la recepción de Kali, se hizo el pago del dinero de manera íntegra en la siguiente visita a las instalaciones. No existió ningún documento por escrito, todo se hizo con la confianza y la reciprocidad como base de la actividad. De igual manera, se observó que algunas personas llegan a solicitar bienes valiosos como una caja de herramientas y se la entregan solamente con decir su nombre, y en la biblioteca, donde cualquier interesado puede solicitar un libro y solo le piden el nombre y le recomiendan que lo regrese al terminarlo, sin ponerle fecha o solicitar alguna garantía.

Es notoria la confianza como condición para el funcionamiento de las actividades de codependencia en la Tosepan. Al preguntar cómo se establecen las actividades conjuntas con personas externas, el Caso 19 comentó: “a través de las recomendaciones nos buscan, nos envían recomendaciones, correos o documentos oficiales para exponer la petición”. Aunque Gulati et al. (2000) recomiendan evaluar muy bien a los miembros de la red, la evaluación, en el caso de la Tosepan, se hace en función primero, de la reputación, que se deriva del desempeño que haya tenido el socio potencial en otra actividad o puesto, y segundo, la confianza que sea capaz de generar. Es tan importante la reputación, que lo mencionó así el Caso 7:

Cuando trabajamos con otros no se investiga mucho, más bien referencias, si ha hecho algo. Pero sí buscamos saber si se ha apoyado a la comunidad, como asesor, o se ve la reputación... como en la red, por ejemplo.

Esta misma condición la refuerza el Caso 19, cuando mencionó: “también nosotros investigamos sobre ellos, qué hacen, a qué se dedican, si es una persona moral qué hace la persona moral, a qué se dedica”.

Otro aspecto a destacar en las condiciones para el funcionamiento de una red es el entorno socio cultural compartido, presentado por Borch y Arthur (1955), y que ha sido favorecedor para generar y mantener las redes. Esto es posible porque no se generan actividades predatorias sino de ganar-ganar, con objetivos que son comunes, con principios y valores compartidos, con beneficios tangibles, orientados al bien común y sobre todo, porque la ganancia que se obtiene de la colaboración no tiene que ver únicamente con cuestiones económicas, como lo dice el Caso 2: “hacemos ese convenio, o acuerdo, pues siempre que esté entregado, o enfocado a lo social, y que promueva la organización”. Es tan importante la cultura para la colaboración, que como lo sostuvo el Caso 7:

En estas otras organizaciones donde se crean estas redes son gentes que los conocemos - que eso ayuda bastante-, o son organizaciones que ya han estado durante varios años y que tienen una fortaleza en algún aspecto, y que tienen la misma problemática que nosotros, y que a través de la alianza se pueden buscar algunos casos más bien de gestión.

La organización ha comprendido que la cultura, esa identidad étnica, les fortalece para las acciones conjuntas, porque finalmente, como lo explica el Caso 3: “hay un empatía en lo que hacemos nosotros y otras organizaciones, porque también viven problemáticas parecidas a nosotros, y a través de la organización y la red se puede hacer frente en bloque”. Esa identidad, o

asociación mental con lo colectivo, fortalece las relaciones con pares, como lo identificó Kohtamäki (2016). Valida éste supuesto el Caso 17 al explicar: “Compartimos la razón de ser, muchas de ellas tienen esa identidad, de por qué organizarse, y creo que la visión, paradigma de cómo hacerlo. Entonces yo creo que ahí se comparte, por ejemplo, el modelo de organización social”.

Por otro lado, la eficiencia de las redes se prueba cuando logran ingresar a algún tipo de programa, o un dictamen por el que han luchado como en el caso de la defensa del territorio. En este sentido, explicó el Caso 3 “Pues estas no negociaciones, sino más bien las gestiones que de manera conjunta es más fácil que te escuchen a que si fueras como organización de manera individual. Es bueno porque aparte de que haces una gestión a través de una red, pues también compartes experiencia”.

Socios estratégicos. En la Tosepan, los socios estratégicos tienen una gran importancia, pues son llamados *amigos*. Esta forma de referirse a ellos tiene un gran significado no solo para la organización o persona con las cuales se forman alianzas, sino para la propia Tosepan, pues le otorga con ese título familiaridad, lo hace parte de la organización y le muestra confianza. Al respecto Jarillo (1988), sostuvo que los miembros de una red no compiten, sino que se perciben unos a otros como parte de un todo, de la red con la que lograrán objetivos comunes. En este sentido, el Caso 19 afirmó:

Por años, se tienen amigos en la cooperativa. Afortunadamente en la organización, como ya lleva varios años que tiene presencia en la región, pues es conocida, ya sea en las redes sociales, y de pronto nos vinculan tanto los amigos que conocieron ya a la cooperativa, y les encanta el proceso organizativo que tenemos, y van, lo platican, lo recomiendan.

Esta cita es muy importante ya que alude al término *amigos*, como ha mencionado que se les conoce a los socios estratégicos en la organización. Así, en las asambleas, es común que se presenten *amigos* que vienen de la Universidad tal, o del organismo tal, o de otra cooperativa, que vienen a ofrecer algún servicio o a solicitar la colaboración para alguna actividad específica, en su mayoría de manera voluntaria, con la única intención de participar en la organización, atraídos por la historia, forma de trabajo y reputación que se ha logrado a lo largo de los años.

En cuanto a la forma en que la comunalidad fortalece el funcionamiento de las redes estratégicas, se encuentra que la percepción de colectividad generada por la identidad étnica/organizacional, corresponsabilidad y codependencia, aunado a los valores de reciprocidad y solidaridad, propios de la economía social, y por tanto, del cooperativismo; funcionan como ejes integradores, donde las personas y su bienestar se convierten en el objetivo central de las operaciones, y las actividades conjuntas –movilización social- que implican la inversión de trabajo, tiempo y dinero de los mismos socios, son medios para el bien común.

4.5 Proceso para la toma de decisiones

Como se ha mencionado, el origen de la Tosepan Titataniske y su permanencia están relacionados con la solución de problemas compartidos. A diferencia de la mayoría de las organizaciones, este proceso en las empresas de la economía social es colectivo. Y es así que, para el logro de esos objetivos, el primer paso es la identificación de los problemas -mencionada en las entrevistas 29 veces. En las reuniones mensuales que se llevan a cabo en las cooperativas locales (una en cada una de las 480 en las que existen los socios), se analiza de manera conjunta la o las necesidades –con 28 menciones por los entrevistados- que se quieren atender. Se discute, se vota, y por mayoría se decide lo que se atenderá. Se levanta el acta correspondiente y se informa a la cooperativa madre en la asamblea regional.

Así, se ha determinado que los problemas a resolver han sido el abasto, el acaparamiento de productos por parte de los caciques, la falta de servicios básicos como el agua o caminos, la pobreza, la educación que no era pertinente ni suficiente, la vivienda, la explotación irresponsable de los recursos naturales entre muchos otros, optando por no enfocarse a la solución de un problema único, sino irlos relacionando poco a poco para tratar de mejorar las condiciones de vida comunitaria de manera integral.

El segundo paso es discutir sobre los problemas identificados, para decidir lo que en la comunidad es más urgente e importante. La ventaja de esta forma de trabajo es que los socios participantes conocen el problema de primera mano, y tienen experiencia que se puede aprovechar para su solución. Podría verse como desventaja el tiempo que invierten en la participación activa de los miembros, pues a ninguno que quiera participar se le niega la oportunidad. Quien quiera hacerlo puede tomar la palabra y no se le interrumpe hasta que decide que ha terminado con su aportación.

De la misma forma, en una tercera etapa se proponen posibles soluciones para cada uno de los problemas planteados, y se escucha todas las propuestas que surgen en la asamblea. El moderador de la reunión toma nota de cada propuesta.

La evaluación de alternativas de la etapa cuatro se realiza cuando se leen las propuestas de los socios y es analizada cada una, así como las condiciones como recursos y tiempo necesarios para su ejecución hasta que se vota por la mejor propuesta de solución. En la quinta etapa se menciona la propuesta elegida por voto directo, y en esta se propone una forma de resolverlo. Hasta esta etapa, todo ha sucedido en una asamblea que puede durar hasta ocho horas, concluyendo con la lectura del acta. Acto seguido, se levanta la sesión.

La sexta etapa considera la puesta en acción de la propuesta que ha sido votada en la asamblea. En las asambleas mensuales se informa el plan, la forma en que se está implementando y los resultados parciales, para lo que se ha preparado ya la organización. En caso de surgir un problema que se quiere atender de manera simultánea se propone y se reinicia el proceso solamente para la nueva propuesta.

En la séptima etapa se lleva a cabo la evaluación de resultados, que se analiza en el siguiente apartado.

4.5.1 Evaluación de resultados

Esta actividad, parte de la toma de decisiones, es un proceso continuo en la Tosepan. Primero, porque en cada una de las reuniones locales que se realizan mes a mes, las mesas directivas tienen la obligación de informar los avances en las actividades de los problemas que se han decidido resolver, ya sea de manera interna o con el apoyo de alguna de las redes o de los *amigos*. Segundo, porque el comité de vigilancia recibe los informes y valida los resultados en cada comunidad. Tercero, porque los socios de cada comunidad tienen voz y voto relacionado con cada una de las actividades y decisiones tomadas y cuarto, porque se presenta un informe anual en el mes de diciembre en la asamblea de la Unión de Cooperativas.

Lo antes mencionado es en cuanto a la evaluación interna. Pero como la Tosepan tiene interés por mejorar los beneficios para los socios, ha asumido la responsabilidad de certificar a los socios como productores orgánicos, obtener el sello de comercio justo y participar en diferentes concursos que les permiten un posicionamiento a nivel nacional y un reconocimiento internacional que los ha fortalecido. Estos procesos de calidad implican auditorías externas que validan su funcionamiento por organismos internacionales.

Además, al tener una conformación legal, a la Tosepantomin le aplica la Ley para regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, por lo que deben cumplir como una institución de crédito, que también los obliga a auditorías continuas. La Ley de Economía Social y Solidaria, que les da el reconocimiento como cooperativa de consumo, les obliga a presentar informes anuales de sus ejercicios, así como de toda la información que se considere pertinente como estados financieros, fines, estatutos u otros.

Del mismo modo, cada tres años, se hace una evaluación por parte del Consejo Nacional de la Política de Desarrollo Social, conforme a la Ley General de Desarrollo Social. Esta evaluación considera los indicadores de resultados, gestión y cobertura que permiten medir el impacto social en la región, por lo que la Tosepan se ve inmersa en una supervisión constante de sus resultados no solo por sus socios y la sociedad civil, sino además por los organismos que la regulan.

En cuanto a las redes, el proceso de evaluación sigue la misma dinámica, como se mencionó previamente. Aunque muchos de los acuerdos de colaboración se hacen sin la firma de algún documento, no tienen menos validez que aquellos que se hacen con un acuerdo de colaboración formal, pues la palabra en esta organización tiene mucho valor, como lo menciona el Caso 3: “es muy raro que se hagan convenios por escrito, sobre todo si no es en un tema que tiene que ver-que no requieren esa figura”. En la Tosepan, como en la mayoría de las organizaciones, es a través de la asociatividad que se han logrado cumplir los objetivos planteados desde el inicio de las actividades del trabajo organizado. Las relaciones a largo plazo con los socios se cuidan con honor y solidaridad (Cobo et al., 2018). El valor de la reciprocidad se vive en cada uno de los acuerdos de colaboración, como se corroboró en la investigación de campo.

Las redes en las que participa la Tosepan, para la mejora de la producción y comercialización de sus productos, hacen evidente el beneficio, que se puede medir con el aumento de sus ventas, así como con los reconocimientos que han recibido como el *Premio al Mérito Ecológico*, en 2001, por la producción orgánica implementada en sus jardines de café. La certificación de producción orgánica y el sello de comercio justo son también una evidencia de la eficiencia del trabajo colaborativo.

Es con la acción conjunta con otras organizaciones de productores de café en Chiapas y Oaxaca que aprendieron las bases de la producción orgánica, la que han ido mejorando y compartiendo con los *amigos*, y sentaron las bases para que la organización exporte sus productos a Holanda, Alemania y Japón. El aprendizaje de ecotecnias innovadoras en combinación con los conocimientos ancestrales que ha hecho posible la producción orgánica no se ha quedado en las huertas de los socios de la organización. Ha permeado en las prácticas de los campesinos, mejorando en consecuencia la producción, la distribución de la riqueza y los paisajes, convirtiendo los cafetales en jardines que conservan la biodiversidad de la región.

En cuanto a la defensa del territorio, la evaluación de resultados será un proceso muy lento porque dependerá de los fallos de la corte que permitan la conservación de los ríos, las montañas y todos los recursos de los que depende la vida no solamente de los socios, sino de todas las personas, pero se ha logrado ya un fallo contra la instalación de las minas, lo que fortalece la esperanza y la voluntad de seguir colaborando con la sociedad, la academia y otras organizaciones civiles en la lucha por la defensa de la vida.

Esta evaluación de los resultados tiene diferentes vertientes: social, económica y medio ambiental. Con el trabajo organizado de 45 años de trayectoria, la Tosepan ha logrado formar en diferentes áreas a los socios, pues reconocen la importancia de la capacitación continua en la

mejora de sus actividades productivas, al mismo tiempo que se ha logrado fortalecer la identidad tanto étnica como organizacional, reconociendo la importancia de la forma de vida de los pueblos originarios, e incluyendo la lengua, costumbres, creencias, danzas, alimentación y saberes ancestrales en cada una de las actividades tanto al interior como en la relación con los socios estratégicos.

En el aspecto económico, aunque con muchos obstáculos, ha impulsado el desarrollo de los productores socios y no socios, así como de quienes integran las organizaciones con las que se realizan actividades conjuntas. Es quizá, la forma más fácil de medir en su eficiencia puesto que los indicadores son cuantitativos y fiscalizados por los organismos correspondientes. Además, es evidente en el desarrollo de nuevas cooperativas locales, las que tienen como requisito ser auto sostenibles, por lo que generan con aportaciones en trabajo o especie los recursos necesarios para su operación.

En la esfera medioambiental, las actividades implementadas para la conservación de los recursos naturales están ligadas estrechamente con la cosmovisión de los pueblos originarios, que es la filosofía que da vida a la comunalidad de la Tosepan. En este rubro, también es posible medir cuantitativamente los resultados, considerando la cantidad de huertas que han cambiado a la producción orgánica, los cursos y talleres para compartir ecotecnias aprendidas que se han tenido dentro y fuera de la organización, las pláticas de conservación ambiental, la construcción de viviendas sostenibles, los talleres construcción y mantenimiento de huertos orgánicos de traspatio, el control familiar que hacen las guardianas de la salud para la prevención de enfermedades entre otros indicadores.

En resumen, se puede decir que esta organización es una empresa de la economía social que cumple con los objetivos para el desarrollo sostenible, por lo que quienes mantienen

relaciones de reciprocidad con la Tosepan, en muchas ocasiones lo hacen de manera voluntaria, generando relaciones de largo plazo seducidos por la ideología del *Yeknemilis* o bien común, que más que una filosofía, lo han convertido en acciones cotidianas que le han permitido sostenerse a pesar de las condiciones económicas, políticas, de seguridad y ambientales adversas, a lo que se sumaron la pandemia del Covid-19 y el huracán Grace.

Estas circunstancias, con las que han luchado permanentemente, les han enseñado la importancia de reconocer y analizar su historia para evaluar sus resultados y, con una mirada objetiva, pero sin olvidar su compromiso con las nuevas generaciones, desarrollan su planeación cada cierto periodo de tiempo, tema que se aborda a continuación.

4.5.2 Planeación estratégica

Como ya se ha mencionado, la formación de los socios tiene gran relevancia en la organización. Esta actividad la realizan de acuerdo con las necesidades específicas del momento, como la formación de los nuevos cuadros de cooperativistas, una nueva forma de producción, conocimientos de administración, entre otros, y del grupo que se pretende capacitar. Los representantes de las mesas directivas han recibido formación en dirección y gestión de organizaciones por parte de la academia con la que mantienen acuerdos de colaboración, como en el periodo de la estancia en la organización, que recibieron capacitación por parte de representantes de la Cooperativa Mondragón del País Vasco. Cada año, las cooperativas presentan en el mes de enero en la asamblea sus planes de trabajo, a los que dan seguimiento mes a mes.

En conjunto, cada cierto periodo de tiempo, que puede ser cada cinco o diez años, en el Kalta se trabaja para realizar la revisión de su historia, evalúan sus logros y plantean metas para el siguiente periodo. En el análisis que hicieron en su 40 aniversario, encontraron que era muy

importante pensar en el relevo generacional, pues aún están activos varios socios fundadores, y era necesaria la transmisión de saberes que les han permitido la permanencia. Analizaron las amenazas a las que han estado expuestos, y concluyeron que era necesario trabajar en el desarrollo comunitario integral con mucha más fuerza.

En ese proceso de análisis del pasado, evaluación de condiciones presentes y definición del futuro, determinaron que para continuar su trabajo se enfocarían en diez líneas estratégicas que expresan los principios con los cuales se rige su comportamiento, y que además de que se socializan al mencionarlas en cada asamblea, son publicadas en su página oficial y se difunden en radio *Limakxtum*; están plasmados en el *Códice Masewual*, libro que refleja los valores comunitarios y el plan de vida para los siguientes 40 años, realizado con la participación del Consejo de Administración, ancianos y ancianas fundadores, promotores y promotoras, Consejo para la Defensa del Territorio, La organización Yeknemilis, A.C. y miembros del COTIC (Ver Figura 9).

Un gran número de miembros y amigos de la organización; coordinado por el Dr. Eckart Boege y el Dr. Luis Enrique Fernández; y cuya impresión fue financiado por la BUAP y la Fundación Rosa Luxemburg Stiftung, de Alemania, presentado de manera pública el 15 de mayo del 2022; y se presentan a continuación:

Líneas estratégicas

- I. *Derechos culturales y territoriales maseual-totonaku-mestizo*. Soñamos un futuro en el que los pueblos de la región nos gobernamos por nosotros mismos conforme a nuestras costumbres y sin que nos invadan con proyectos de infraestructura y de negocios que solo buscan saquear nuestras riquezas.

- II. *Soberanía y seguridad alimentaria.* Soñamos un futuro en el que nosotros mismos organizamos la producción y distribución de alimentos conforme a nuestras tradiciones agrícolas y nuestros gustos, de modo que somos autosuficientes en todo lo fundamental y lo que hay que traer de fuera no pone en riesgo nuestra autonomía.
- III. *Identidad cultural.* Soñamos un futuro en el que nuestros valores, costumbres y saberes ancestrales que se expresan en las creencias, la lengua, los cultivos, la comida, la vestimenta y las danzas se preservan y respetan, pero también se desarrollan y enriquecen.
- IV. *Producción biocultural y cuidado de la tierra y el agua.* Soñamos un futuro en el que vivimos en armonía con la naturaleza preservando nuestras plantas, animales y paisajes, intercambiando nuestras semillas nativas, transmitiendo y desarrollando nuestros saberes.
- V. *Pueblos sanos en un entorno sano.* Soñamos un futuro en el que el cuidado de la naturaleza, el cultivo agroecológico, los alimentos nutritivos, las viviendas adecuadas y la armonía comunitaria y familiar evitan las enfermedades y nos mantienen saludables.
- VI. *Comunalidad y buen gobierno.* Soñamos un futuro en el que las decisiones que afectan a todos se toman entre todos, mediante asambleas y, de ser posible, por consenso, de modo que quienes son elegidos para cargos públicos gobiernan obedeciendo a quienes los nombraron. Los conflictos se resuelven de manera pacífica y la justicia se hace mediante la persuasión de los infractores y la reparación del daño.
- VII. *Economía social y solidaria.* Soñamos un futuro en el que imperan prácticas solidarias como las que inspiran la mano vuelta, que nos permitan producir, transformar y distribuir de manera equitativa, mediante cooperativas, trueques, intercambios locales y mercados justos.

- VIII. *Educación con identidad para el Yeknemilis*. Soñamos un futuro en el que tenemos escuelas básicas, medias y superiores que forman niños y jóvenes identificados con nuestros valores, pero abiertos y capaces de dialogar con otros saberes y culturas.
- IX. *Autonomía energética*. Soñamos un futuro en el que toda la energía que se requiere en la Sierra Nororiental de Puebla se produce acá mismo, gracias a un consumo bajo y al predominio de energías limpias, renovables y generadas por empresas sociales.
- X. *Hogares y viviendas dignas*. Soñamos un futuro con familias felices, en el que mujeres y hombres, niños, adultos y viejos convivimos con respeto, equidad y armonía, habitando viviendas dignas y sustentables donde se producen alimentos, se reciclan los desechos y se capta el agua de lluvia.

Figura 9

Simbolismo



Nota: Los rituales, carga simbólica vinculante. Ceremonia para la socialización del *Código Masewal*.

Estas líneas estratégicas se han socializado de manera escrita pero también de manera oral en las continuas reuniones de los socios, y ahora con la entrega del *Código Masewal*. Cada línea estratégica, a su vez, tiene programas detallados para su cumplimiento. Así, para la línea I tienen 4 programas. De éstos, el primero, marcado como permanente, considera la promoción en

el territorio del derecho constitucional para organizarse libremente como pueblos *masewual* y *tutunaku*.

La línea estratégica II: Identidad cultural y cuidado de la lengua, es la que considera el mayor número de programas de todo el plan, pues tiene 14, de los cuales está definido como permanente el intercambio y convivencia cultural entre las nuevas generaciones y los mayores. La línea estratégica III tiene 6 programas, la línea estratégica IV tiene 5 programas, la línea V tiene 7 programas, la VI tiene 7, VII considera 4 VIII incluye 4, la IX incluye 5 programas que lleven a la autonomía energética y la línea estratégica X considera 6 programas para la vivienda digna (Boege & Fernández, 2017-2057). Es fácil observar la congruencia de la filosofía organizacional de la Tosepan con los principios de la economía social y solidaria, así como con los principios cooperativos establecidos en la Ley General de Sociedades Cooperativas.

Como se mencionó previamente, aunque el *Códice Masewual* acaba de publicarse, el trabajo para la recopilación de los saberes se realizó en 2017, no solamente como parte de las celebraciones del 40 aniversario de trabajo organizado, sino como una estrategia para el cumplimiento de varios de los programas planeados. Entre ellos, destaca el II-1: “Que los niños y niñas, jóvenes y todos y todas en general tengan el gusto y orgullo de ser *masewual* y hablar en nuestras lenguas” (Boege & Fernández, 2017-2057. p 15, parte 2). Para dar cumplimiento, la publicación del código y el ritual para la presentación son un ejemplo, pues en una ceremonia que inició con ofrendas a la naturaleza para agradecer las cosechas, se entregó a los niños de la escuela primaria, y a todos los niños que se encontraban en ese momento, con un discurso en náhuat, donde se les explicó la responsabilidad que se les daba al darles a conocer los valores y principios de sus pueblos y el plan de vida para los siguientes 40 años, puesto que son ellos quienes lo pueden hacer posible.

Así mismo, el programa II-4, que menciona la “investigación y difusión de nuestra historia regional como pueblo originario...fomento de nuestras narrativas personales, de las comunidades y la región y transmisión...en los idiomas masewual y tutunaku” , y el II-5 que considera el fomento de la creación literaria con las historias de los abuelos (Boege & Fernández, 2017-2057. p 15, parte 2), se cumplen con el trabajo para la compilación de la información plasmada en la primera parte, donde están plasmados los valores y principios *masewuakmeh*, la esencia *masewual* y el territorio, sus celebraciones, formas de gobierno, el cuidado que se le debe a la madre tierra, la responsabilidad de cuidar la salud así como las amenazas y riesgos a los que están expuestos, al ser un código de conducta para el *Yeknemilis* o vida buena, que fortalece su identidad y comunica los saberes ancestrales.

Se han mencionado solamente algunos de los programas de este plan estratégico que se observaron ya en operación, con la intención de resaltar la gran carga simbólica de sus actividades. Este simbolismo se puede observar en cada uno de los nombres de las cooperativas, los edificios, las líneas estratégicas y los programas. Pero, además, en el uso de *su palabra*, el náhuatl y el totonaco-*totonaku*- antes que el español -porque *hablan desde el corazón*- en cada una de las ceremonias y reuniones de trabajo, para comunicarse entre ellos y como requisito de contratación, pues “nuestra lengua es fiel transmisor de nuestra forma de ver, sentir, hacer y pensar el mundo” (Boege & Fernández, 2017-2057. p 20, parte 1).

Para cerrar el apartado de planeación estratégica, se hace alusión a la congruencia con algunas recomendaciones de Steiner (1983) para el sector no lucrativo: que lo más importante del plan de vida fue el proceso de análisis colaborativo donde se involucraron a un gran número de personas, cooperativistas y no cooperativistas, así como el respeto a la cosmovisión de los integrantes de la organización. El proceso se desarrolló específicamente para las características

de la cooperativa y se alineó al clima organizacional, con la apropiación del *Códice Masewual* y la voluntad colectiva de cumplir con los programas como resultado.

Del mismo modo, se opone a algunas recomendaciones (Steiner, 1983), pues se observó que se pretende demasiado en esta planeación, cuyas expectativas son muy elevadas en todos los sentidos, pues se trabajó considerando, además de la permanencia de la organización, el rescate y preservación de sus culturas. En este plan tampoco se adaptó la organización al medio ambiente, sino que el medio ambiente y la preservación del territorio -que no les pertenece sino del cual son parte-, y que se compone de tierras, comunidades, pueblos, lugares donde se siembra, bosques, ríos y cuevas, es un principio, a partir del cual se desarrollaron los programas que componen el plan de vida para los siguientes 40 años.

4.6 Proceso de categorización

Para el análisis, interpretación y categorización de los datos obtenidos, realizado con NVivo12® se hizo primero una clasificación por temas emergentes, para después meterlos en categorías que se clasificaron en tres principales nodos: cooperativismo/organización, comunalidad y redes. Los resultados fueron tres nodos de nivel 1, relacionados con los constructos clave y las preguntas de investigación: elementos de la comunalidad, de la organización y de las redes estratégicas. En nivel dos se encuentran dos para comunalidad, cuatro para organización y tres para las redes estratégicas. En cuanto a los de nivel tres, cinco para comunalidad, 20 para organización y dos para redes, además de cuatro elementos de la organización del nivel 4, haciendo un total de 43 nodos, los cuales se muestran en la Tabla 6.

Tabla 6

Libro de códigos

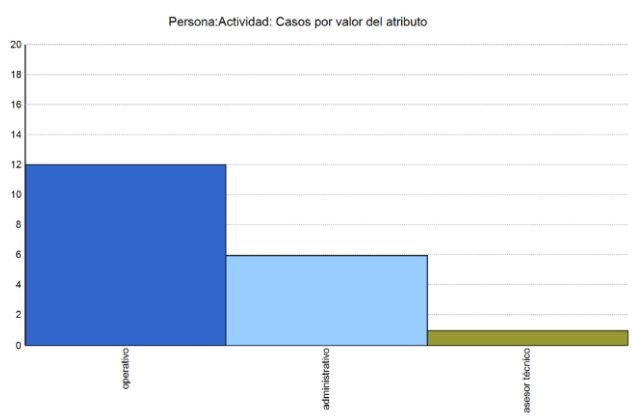
Nodos: nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Elementos de la comunalidad	Autoridad Identidad	Comité de seguridad Inseguridad Apoyo comunitario Mano vuelta Náhuat	
Elementos de la organización	Comunalidad organizacional Motivo de ingreso Objetivos estratégicos Valores organizacionales	Acción comunitaria Asamblea Caciques Decisiones de grupo Participación femenina Rendición de cuentas Vida buena. Emocional Funcional Calidad de vida Capacitación Impacto social Mejora en la administración Mejora en la producción Nuevas Tecnologías Planeación Reciprocidad Responsabilidad ambiental Sentido de pertenencia Solidaridad	Arraigo Identidad Empleo Precios justos
Elementos de las redes estratégicas	Acuerdos de colaboración Condiciones para una red Socios estratégicos	Confianza Reputación	

Nota: Los nodos resultantes al utilizar el programa NVivo12® muestran que la comunalidad está implícita en todas las actividades de la organización, instrumento que se puede utilizar para el análisis de su influencia en el logro de objetivos.

Una vez que se hizo este primer proceso, se realizó el concentrado de datos demográficos, para visualizar la información que se especifica a continuación en la Figura 10:

Figura 10

Datos demográficos: actividad

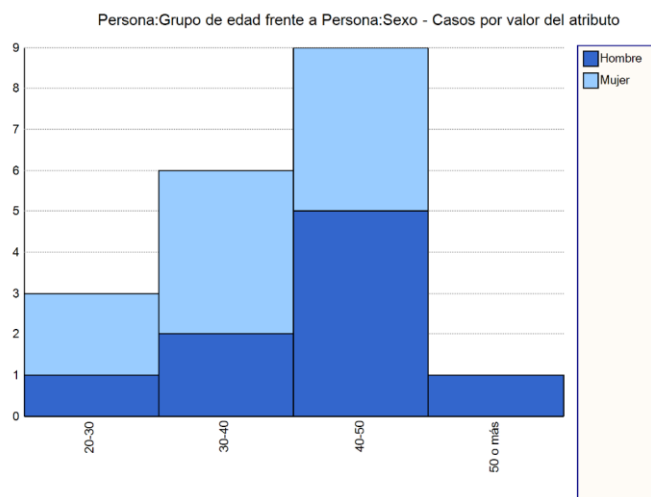


Nota: Actividad de los participantes de la entrevista en la organización. Figura obtenida con el programa NVivo12®.

Los participantes en las entrevistas fueron todos cooperativistas que son 12 del personal operativo, 6 del personal administrativo y un asesor técnico. La selección permitió comparar las respuestas a las mismas categorías de preguntas para la triangulación. La participación dependió de la disposición para participar en la entrevista, que fueran socios activos de la cooperativa y que se encontraran en las instalaciones de alguna de las instalaciones de la Tosepan durante los meses de octubre, noviembre, diciembre del 2021 y enero del 2022. Otro aspecto a considerar fue la relación de la edad y el género de los participantes. Esta información se puede observar en la Figura 11.

Figura 11

Datos demográficos: edad-sexo

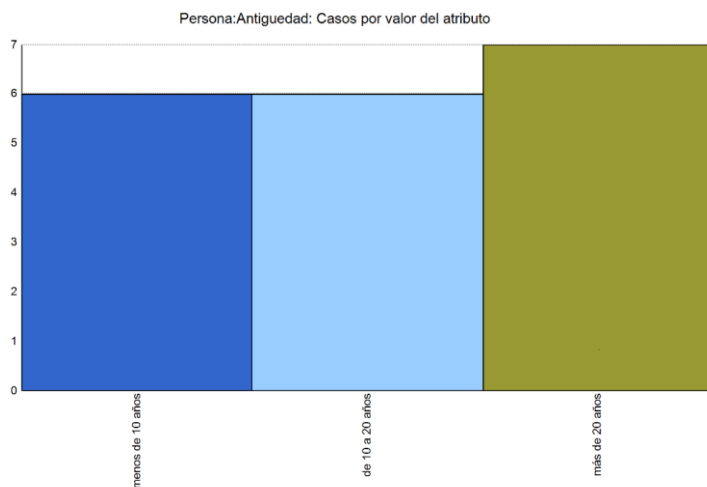


Nota: Edad y sexo de los participantes en la entrevista. Figura obtenida con el programa NVivo12 ®.

Esta información es muy importante porque es un espejo de la realidad en la organización. Es decir, la participación femenina ha aumentado en los últimos años a partir de la apertura de Tosepantomin, cuando se iniciaron en el ahorro y préstamo, convirtiéndose en una actividad que hasta el momento tiene mayor participación femenina. Se sumaron también para este cambio la cooperativa Siuamej y Pisilnekmej. La mayor participación fue de personas que están entre los 40 y 50 años. También es posible observar la participación de jóvenes que, aunque fue en menor proporción, refleja también que en la cooperativa se está trabajando con el relevo generacional, con la capacitación y transmisión de saberes ancestrales. En esta imagen se observan que conviven diferentes generaciones, y es así en todas las actividades. Otro aspecto demográfico es la antigüedad, y se encuentra que la mayoría de quienes accedieron a participar son personas que tienen más de 20 años trabajando como socios de la Tosepan, como se puede ver en la Figura 12.

Figura 12

Datos demográficos: antigüedad en la organización.



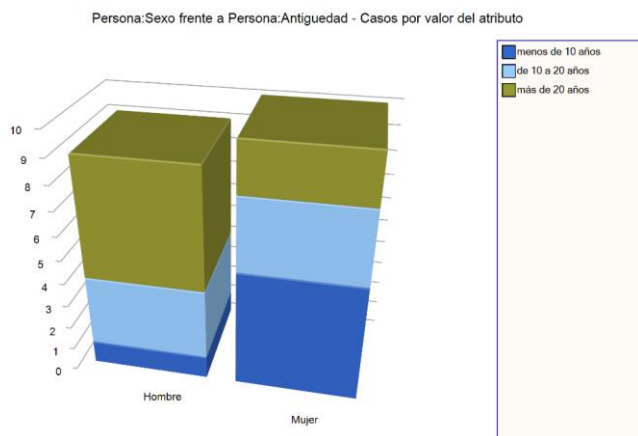
Nota: Antigüedad en la organización de los participantes en la entrevista. Figura obtenida con el programa NVivo12®.

Aunque es ligeramente mayor la participación de quienes tienen más de 20 años trabajando en la organización, es casi un perfecto equilibrio, lo que es coherente con lo que pasa en el día a día, pues se puede ver socios de todas las edades trabajando juntos en las diferentes actividades, así como en las asambleas de la Unión, que aunque asisten solamente representantes, varios jóvenes están asumiendo esa responsabilidad. Menciona el Caso 17: “una fortaleza administrativa es que está integrando gente joven, y que esta gente viene de una cooperativa local, que conoce y está muy cerca de la Tosepan y eso hace que la visión no se pierda”. Otro aspecto a considerar es que, sin importar la antigüedad, todos expresaron identidad organizacional y a excepción de dos entrevistados, ambos del grupo de mayor antigüedad, mostraron satisfacción en su área de trabajo. Ambos asocian su malestar con la falta de

dividendos de los dos últimos años. En el mismo orden de ideas, se tomaron dos datos para analizar la información que se observa en la Figura 13.

Figura 13

Datos demográficos: antigüedad-género.



Nota: Antigüedad en la organización vs género de los participantes en la entrevista. Figura obtenida con el programa NVivo12®.

En ésta, la antigüedad es comparada con el género para corroborar la información mencionada previamente. Se observa que el grupo de personas que tienen menos de 10 años en la organización predominan las mujeres, y en el grupo de más de 20 años, predominan los hombres. El grupo de 10-20 años de antigüedad es equitativo. Finalmente, se analizaron las entrevistas de un total de nueve hombres y 10 mujeres que en proporción, corresponde a la población de la Tosepan Titataniske, que reporta actualmente un 60% de socias; aunque en sus inicios, el 90% eran hombres. Al respecto, el Caso 18 afirma, justamente que

En otras organizaciones su razón de ser era comercializar café, acá es para mejorar su vida de manera organizada... y me llamó la atención que ya tenían un plan estratégico

para sus siguientes 20 años, y en él estaban considerando muchísimo el papel de las mujeres y sus espacios de participación.

Una de las participantes, enfatizó este punto al mencionar “ahora las mujeres ya trabajamos casi todas, aunque seamos mamás, creo que hemos avanzado mucho en eso” (Caso 5) y afirma el Caso 8 “pues ellos saben de este tema, pero yo digo que también las mujeres que han estado también en la lucha y el esfuerzo”. Cuando se observa la participación de las mujeres en la vida comunitaria, se puede verificar que, en esta región, la mujer tiene participación en diferentes actividades y ocupa puestos principalmente de acción y representación comunitaria.

4.6.1 Relaciones entre nodos

Es importante mencionar que la clasificación de los nodos mostró que los elementos de la comunalidad están implícitos en cada uno de los elementos analizados: los de la organización, la comunalidad y las redes estratégicas, por lo que, aunque se separó la información para su análisis, de acuerdo con el diseño del instrumento de investigación en el momento de tratar la información, se encontraban de manera constante en los diferentes apartados, evidenciando que la comunalidad es la base sobre la que se realizan todas las actividades de la Tosepan. Separadas por categorías, como lo muestra la Tabla 7, las 10 palabras más utilizadas son las siguientes:

Tabla 7*Resultado de frecuencia de palabras*

Cooperativismo	Comunalidad	Redes
Cooperativa	Comunidad	Cooperativa
Comunidad	Gente	Nosotros
Gente	Faena	Organización
Socios	Cooperativa	Socios
Organización	Fiesta	Organizaciones
Trabajo	Todos	Personas
Asambleas	Nosotros	Red
Nosotros	Seguridad	Alianzas
Personas	Apoyo	Comunidad
Reuniones	Asambleas	Trabajo

Nota: Se muestran las diez palabras más utilizadas por nodo obtenidas con el programa NVivo12®.

Otra observación es que en el filtro de 50 palabras, los elementos de la comunalidad más mencionados en el nodo redes fueron: organización, comunidad, territorio, asambleas, indígenas y manovuelta. En comunalidad faena, asamblea, organización, comunitaria, manovuelta, náhuat, mayordomo, participación y en lo referente a cooperativismo, organización, vida, comunitario, y territorio. Cuando hicieron alusión a: nuestros problemas, hemos hecho, nosotros pensamos, nos hemos organizado; se observa claramente el pensamiento colectivo, lo que se confirma en el *Códice Masewual* tosepaniansiko-nosotros- es una palabra que hace alusión a lo que es tuyo o mío, de nosotros y quedará para los otros (Boege & Fernández, 2017-2057).

4.7 Resumen

En este capítulo se realizó el análisis de la información obtenida en el estudio de caso, haciendo posible el cumplimiento de los objetivos específicos: 1) Explicar los elementos de la comunalidad que han favorecido la formación de redes. Encontrando que son los valores de confianza, reciprocidad, honestidad, respeto y consideración del otro, mismos que han partido del reconocimiento de problemas comunes y el compromiso compartido para su solución. 2) Identificar los elementos de la red estratégica que han favorecido la permanencia de la Tosepan.

Determinando que la organización; a partir de las propuestas, respaldo y determinación de los pequeños grupos de las comunidades donde se forman las cooperativas locales, ha hecho posible la resistencia económica que ha mejorado cuantitativa y cualitativamente la calidad de vida de las comunidades en la región, por lo que se afirma que la forma de vida comunalitaria, fundamentada en los valores de cooperación, reciprocidad, transparencia, ayuda mutua, equidad y solidaridad; además de la fortaleza que significan las redes estratégicas al interior de la organización, al brindar el soporte moral y material para la acción comunitaria a largo plazo, así como las redes externas, que han brindado principalmente el soporte técnico y de actualización necesarios para la adaptación a las diferentes circunstancias que han enfrentado, han favorecido la permanencia de la Tosepan Titataniske y 3) Analizar los fundamentos de la comunalidad que han favorecido la permanencia de la Tosepan Titataniske. Se observó que la eficiente comunicación de los propósitos de la organización, realizada a partir de conocer y compartir la cosmovisión de los socios, alinear los objetivos a los valores comunitarios con un gran respeto a la identidad y saberes de los pueblos originarios, han generado las condiciones para la permanencia de la Tosepan Titataniske, y sienta las bases para que las nuevas generaciones de socios hereden un bagaje cultural-organizacional que los compromete a una proyección de muchos años más, en busca del *Yeknemilis* o vida buena, con la perspectiva de la economía solidaria.

Por otra parte, se presentaron los resultados obtenidos al utilizar el programa NVivo 12 ® para el procesamiento y análisis de los datos arrojados por el diario de campo y las entrevistas semiestructuradas que sirvieron como instrumentos para el logro de los objetivos de la investigación. Se observa que los elementos de la comunalidad son la base tanto de las diferentes actividades de la organización al interior como al exterior, por lo que se aprecia su influencia en

la permanencia de las redes estratégicas. Las conclusiones y recomendaciones derivadas de este análisis se presentarán en el siguiente capítulo.

Capítulo 5. Conclusiones

En este capítulo se presentan los hallazgos en cuanto a la manera en que los fundamentos de la comunalidad influyen tanto en el logro de los objetivos como en el fortalecimiento de las redes estratégicas en una cooperativa. Se presentan también los rasgos distintivos de una cooperativa de un pueblo originario, incluyendo los aprendizajes personales y profesionales obtenidos en el proceso de la investigación. Del mismo modo, se exponen algunas oportunidades para realizar investigaciones a futuro, las recomendaciones para otros investigadores interesados en realizar trabajos similares y algunas sugerencias que podrían coadyuvar a mejorar las actividades diarias y los resultados del trabajo comunitario de la organización. Las áreas de oportunidad del propio proceso de investigación pretenden también apoyar otras iniciativas y finalmente, se encuentran los méritos principales del estudio de caso para la investigación cualitativa, así como las bondades del uso de NVivo para el análisis de la información.

El objetivo general de esta investigación fue analizar la influencia de los elementos de la comunalidad en el logro de los objetivos de las redes estratégicas a través de un estudio de caso en la cooperativa Tosepan Titataniske en Cuetzalan, Puebla. Este se cumplió con la realización de una estancia de investigación, que tuvo una duración de un poco más de cinco meses. Durante este periodo, se tuvo la oportunidad de relacionarse de manera directa con diferentes socios de la cooperativa, asistir a reuniones de trabajo, asambleas y ceremonias, lo que permitió una observación directa de las relaciones entre las personas y la interacción con algunos socios estratégicos como académicos, proveedores y clientes.

Se contó también con la posibilidad de participar en ceremonias y eventos en algunas comunidades de origen de algunos socios cooperativistas, verificando el comportamiento en

congruencia con los valores de la comunalidad. La participación en estos eventos fortalece la comprensión de los valores comunitarios, presentes en la organización. La experiencia del trabajo de campo, fortalecido con las respuestas obtenidas en las entrevistas y cotejadas con el fundamento teórico, hicieron posible la conceptualización de *comunalidad organizacional*, que hace referencia a la cosmovisión, al conjunto de valores, principios, comportamientos y relaciones comunitarias dentro de la organización.

La relación personal que se generó con las personas fue de gran ayuda para el cumplimiento de los objetivos, pues fue principalmente por los contactos personales, o por ser identificada dentro de la organización, que algunos de los participantes accedieron a las entrevistas. Colaborar en la adquisición de algunos insumos, así como estar presente en las reuniones, facilitó también la comprensión de los valores y algunas de las implicaciones positivas o negativas en el funcionamiento de la organización.

5.1 Influencia de la comunalidad en el logro de los objetivos de las redes estratégicas en una cooperativa

Los principios y valores de la comunalidad, engranados con los objetivos de la Economía Social y Solidaria, son las bases sobre las que se desarrollan todas las actividades de la Tosepan Titataniske y que, al mismo tiempo, sincronizan sus esfuerzos con los diferentes socios estratégicos en la búsqueda de mejores condiciones de vida para los miembros de la organización y, en consecuencia, para la región.

La Tosepan Titataniske cumple cabalmente con los valores declarados en la Carta de Principios de la Economía Solidaria: equidad, trabajo digno, cooperación, sostenibilidad ecológica, reparto justo de la riqueza y compromiso con el entorno; mismos que orientan el actuar de las empresas del sector social, actualizada en este 2022, para adaptarse a las

necesidades emergentes, con una visible orientación al cuidado del medio ambiente. El centro de la actividad económica, por tanto, es el sostenimiento de la vida con las personas, comunidades, pueblos, culturas, entorno ambiental y bienes comunes (ES, 2022).

Además de estos principios exógenos, que se podrían considerar obligatorios por ser una organización establecida legalmente, la organización declara los que ellos mismos han definido, de los cuales el de identidad es el que más la ha fortalecido, tanto para el trabajo dentro de la organización como para el trabajo con pares. Del mismo modo, la confianza, reciprocidad, honestidad, el respeto y consideración del otro. Es así como, partiendo tanto del reconocer que se tienen problemas comunes como del compromiso compartido para su solución e incluir estos valores en cada una de las actividades conjuntas, se han logrado grandes objetivos como impedir el propósito predator del territorio de grandes empresas multinacionales, la movilización de grandes grupos de personas hacia la producción orgánica, la organización de comunidades para mejorar sus condiciones de vida, entre los muchos otros ya mencionados.

El trabajo colaborativo en esta organización, como en la mayoría de las organizaciones, ha sido relevante para su consolidación y permanencia. De acuerdo con la propuesta de Jarillo (1988) y Gulati et al. (2000), el ecosistema del que forma parte la cooperativa les ha proporcionado, con base en la confianza y reciprocidad, la capacidad de enfrentar las condiciones adversas de manera que se han ido adaptando a diferentes circunstancias. La cooperación es también un principio declarado como parte de las empresas de la economía solidaria, de acuerdo con la Carta de la Economía Solidaria (ES, 2022), en la Tosepan permanece y se fortalece con los años, gracias a la comunalidad organizacional.

Los valores de la comunalidad que fortalecen la formación de las redes son, en primer lugar, el concepto del *nosotros*, puesto que el significado, en náhuat, no es tan sencillo como es

en español, sino que involucra un sentido de relación con lo que es de todos y, por tanto, implica responsabilidad con el futuro, con la trascendencia. En segundo lugar, el trabajo comunitario o faena, que está orientado al *bien común*. Este trabajo no remunerado genera identidad y, aunque no es obligatorio por ley, se realiza por compromiso social con la comunidad, por tanto, se trabaja para otros, sean o no parte de la organización si es que existe alguna situación de necesidad de hacerlo, o si alguna autoridad convoca a la actividad. Tercero, las relaciones que se establecen gracias al trabajo colaborativo y recíproco con los *amigos*, apoyan a las comunidades en diferentes actividades y trabajan para que la cultura se mantenga y fortalezca.

En este sentido, al ser llamados *amigos*, los socios estratégicos son reconocidos como personas, en una relación en que no solo existe interés por un trabajo compartido, sino que prevalece la cercanía, lo acerca como ser humano a la organización, le muestra confianza y reconocimiento. Pero, además, como el compromiso que se adquiere en este tipo de relación es producto de una motivación interna, los valores personales, organizacionales y de la comunalidad se engranan de tal forma que encaminan las actividades hacia metas de interés y beneficio comunitario. Al respecto, Jarillo (1988) sostuvo que los miembros de una red se perciben unos a otros como parte de un todo, con el que lograrán objetivos comunes. En este caso, la solución a problemas compartidos como la amenaza a su territorio, la pobreza y abuso de poder, fortalece esa interdependencia y les da la certeza de saberse más fuertes al permanecer unidos.

Pero no todo es positivo en y para la organización, pues el trabajo organizado y, principalmente, los alcances que ha tenido la Tosepan, ha afectado, por ejemplo, las ganancias que anteriormente tenían los caciques e intermediarios, unos con el abuso económico, con el que pagaban la cantidad que querían por los productos del campo, hacían préstamos a intereses

desproporcionados e incluso despojaron de sus propiedades a muchos campesinos. Los otros, con el coyotaje, pues al tener medios de transporte y con ellos, la posibilidad de trasladar las mercancías a otros lugares, además de conocer los mercados que mejor pagan los productos, compraban a precios irrisorios y acaparaban la producción para venderla a precios de los que ellos eran los únicos que se beneficiaban.

Las acciones emprendidas por la organización para conseguir financiamientos o la aplicación de programas en los que se beneficiaron muchos pequeños productores, como el programa de vivienda o de mejoras de la infraestructura urbana, o de otros programas para los que se competía por los recursos, generó también enemistades de otras empresas o fundaciones menos organizadas, que a partir de esos eventos ven a la Tosepan como un enemigo a vencer.

Del mismo modo, al intervenir en la regulación de precios, en la exigencia de la aplicación de las leyes, en la búsqueda de soluciones a los problemas comunitarios, hicieron visibles muchos de los vicios de los diferentes sistemas de gobierno, generando la molestia, el rechazo y la percepción negativa de quienes han visto afectados sus intereses. Como consecuencia, los líderes del grupo han recibido amenazas y ataques directos, las instalaciones han sido vandalizadas, y los socios cooperativistas, en muchas ocasiones, han recibido rechazo y comentarios negativos en sus comunidades.

Al interior de la organización, con algunos socios cooperativistas también ha habido fraudes y, aunque son los menos, les han afectado gravemente. Sin embargo, como grupo, y con la movilización de recursos como la cooperación económica de pequeñas cantidades por cada socio, han podido enfrentarlos. En el caso de los socios estratégicos, se han encontrado con algunos que pretenden tomar ventaja de las acciones conjuntas, pero como en esos casos no se

invierte capital, las acciones que se toman son, primero, exponer las diferentes situaciones que están generando roces y si no es posible solucionarlas, simplemente cortan la relación.

La razón por la que los fraudes al interior son muy pocos es porque la presión social de la comunalidad es muy poderosa. Los valores de solidaridad, responsabilidad, rendición de cuentas y confianza cohesionan al grupo y limitan las faltas. Lo que se pone en juego es el valor de la palabra, que es muy alto. La reputación y percepción social son, por tanto, muy importantes y regulan el comportamiento. Si se incumple, el estigma social generaría rechazo no solo personal sino familiar, ocasionando aislamiento y, por tanto, quienes saben que están infringiendo alguna norma social, deciden autoexiliarse, sin necesidad de que la organización les expulse. Si esto no sucede y trasciende que se comete una falta, se le confronta en grupo, generalmente el comité de vigilancia, o se expone en la asamblea.

Las condiciones mencionadas de rechazo y ataques a la organización generan cohesión social. Al ser tantas las condiciones negativas externas, el tejido social se fortalece, de manera que funciona como aglutinante, pues se encuentra dentro de la organización el soporte moral, económico y social que les da identidad, los fortalece y les acompaña en su resistencia social, cultural y económica.

Con todo lo anterior expuesto, se genera la respuesta a la pregunta central de investigación: Los fundamentos de la comunalidad influyen en el logro de los objetivos de las redes estratégicas en una cooperativa al hacer a las personas y el *yeknemilis* o su bienestar el centro de todas sus actividades. Partiendo de los valores de solidaridad y reciprocidad, y actuando como un conglomerado que tiene la fuerza suficiente como para permitir la permanencia de la organización por 45 años, la incorporación de diferentes socios distribuidos

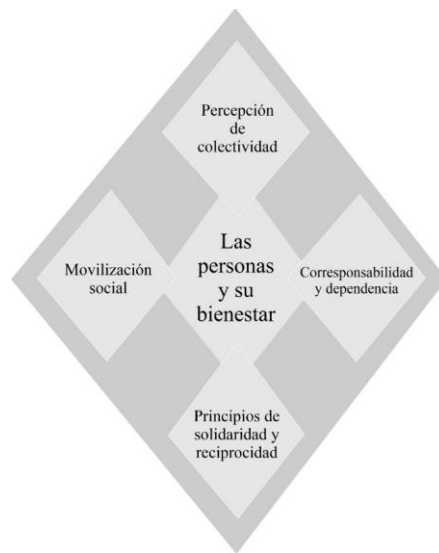
por las diferentes comunidades de la Sierra Nororiental, aumentando cada año el número de pequeñas cooperativas y de socios estratégicos.

La influencia de la comunalidad en el logro de los objetivos, por tanto, se representa en una imagen que emula un bordado náhuatl. En el centro, se puede observar el objetivo central de las actividades del clan. En la base, los principios que permiten y fortalecen su funcionamiento, a la izquierda, la estrategia de la red, a la derecha, sus principales características y en la parte superior, el resultado de esta forma de trabajo, este tejido, cuyas actividades se interrelacionan, se encuentran dentro de un ecosistema, de un todo.

El ecosistema de amigos o clan que se forma con esta forma de relacionarse con pares, permite lograr objetivos conjuntos como se representa en la Figura 14. La comunalidad fortalece el funcionamiento de las redes estratégicas, como se puede observar en la parte superior de la figura, pues se encuentra que la percepción de colectividad generada por la identidad étnica/organizacional, corresponsabilidad y codependencia, aunado a los valores de reciprocidad y solidaridad, propios de la economía social y, por tanto, del cooperativismo, funcionan como ejes integradores, donde las personas y su bienestar se convierten en el objetivo central de las operaciones, y las actividades conjuntas –movilización social- que implican la inversión de trabajo, tiempo y dinero de los mismos socios, son medios para el bien común.

Figura 14

Ecosistema de amigos de la Tosepan



Nota: La influencia de la comunalidad en la formación, permanencia y logros de las redes con el objetivo común de lograr el bienestar de las personas. Elaboración propia con base en la investigación realizada emulando un bordado tradicional náhuatl.

La influencia más importante, como ya se mencionó, es que el enfoque de esta colaboración es el bien de los socios estratégicos, que trabajan en una relación de clan, por lo que se les reconoce como *amigos*. Esta relación genera una identidad que se comparte y se fortalece con las diferentes actividades. Así, al trabajar en los diferentes proyectos, se van reconociendo unos a otros, generando confianza y apoyo recíproco. Los valores de solidaridad y reciprocidad, plataforma de las diferentes colaboraciones, se fortalecen con la familiaridad, confianza y reconocimiento del socio estratégico.

Esta identidad compartida implica que se puede, de manera planeada, coordinada y siempre con un plan, trabajar en conjunto para hacer posible la resistencia cultural que permita la

permanencia de los pueblos, de su cosmovisión, de su diversidad, de la lengua, de las tradiciones, en resumen, la preservación de su patrimonio biocultural. Esta estrategia, que se realizaba anteriormente con la tradición oral, actualmente se hace además de manera escrita, garantizando su permanencia por un mayor periodo de tiempo. En cuanto al aspecto económico, se incluyen proyectos para mejorar la producción, acopiar los productos de los pequeños productores e implementar estrategias de mercado que posibilitan la resistencia económica.

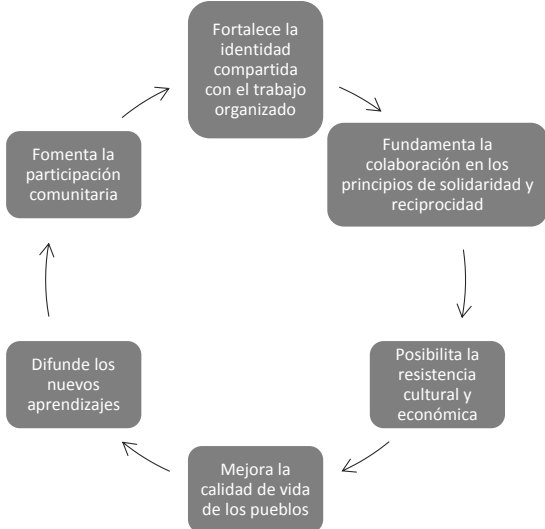
El trabajo comunitario o faena, que como se ha mencionado es moralmente obligatorio y no remunerado, tiene un mayor alcance cuando se hace con la intervención de un mayor número de socios, que son quienes eligen la actividad que realizarán, como reparación de caminos o tomas de agua. Cabe recordar que las cooperativas locales socias están distribuidas en 480 comunidades de 34 municipios. Además, se colabora en diferentes proyectos de beneficio mutuo con socios de cooperativas de otros estados en actividades como la mencionada defensa del territorio o la formación de cooperativistas, se ha influenciado la regulación de precios de los productos del campo, además de las políticas que protegen al pequeño productor y pequeño comerciante, mejorando en conjunto la calidad de vida de los pueblos.

Al ofrecer capacitación de manera permanente a los socios y sus familias, se hace difusión de los conocimientos emergentes, como ha sucedido con la producción orgánica, que ha permeado a los agricultores de la región, socios y no socios. Se encontró también que la comunalidad, con el valor de corresponsabilidad, fomenta la participación de la comunidad, tanto en la toma de decisiones que se realiza en asambleas, como en las faenas o los planes estratégicos. Además, la asociatividad de la que es parte la organización les ha permitido fortalecer el tejido social para protegerse en conjunto de la agresividad de las transnacionales, de los acaparadores, de los abusos legales y de la delincuencia, haciendo del trabajo conjunto una

fortaleza en respuesta a la presión externa contra los pueblos originarios. La influencia de la comunalidad es determinante en el trabajo colaborativo, como se representa en la Figura 15.

Figura 15

Comunalidad y redes estratégicas



Nota: La comunalidad influye en el trabajo colaborativo orientándolo al bien común. Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

Otro valor aprehendido y compartido en las redes es la confianza, pues se tiene la seguridad de que las personas, instituciones u organismos que se acercan para trabajar de manera colaborativa tienen el mismo compromiso que ellos para solucionar problemas que les son comunes. Para que esto suceda, se basan en la reputación y el planteamiento de los objetivos del trabajo propuesto, tratando de confirmar el interés genuino en mejorar alguna situación específica, dado que la ayuda mutua es una costumbre comunitaria y se espera, por tanto, la ayuda del otro en caso de necesitarla.

Del mismo modo, el respeto al otro, a la vida, al territorio y a la libre determinación es otro valor que ha favorecido la permanencia de las redes, puesto que no se trata de cambiar la forma de trabajo o de organización del socio estratégico, sino encontrar los puntos de encuentro para el trabajo colaborativo. La solidaridad es también importante, entendida como el apoyo sin condiciones que se puede dar a los socios y a los no socios en situaciones difíciles. Esto se ha validado tanto con socios comerciales como con proveedores o cooperativas hermanas, realizando actividades que llevan a la aportación de bienes materiales, trabajo o tiempo para apoyar a otros cuando es necesario, con participación comunitaria. Como puede observarse, los valores compartidos -de adentro hacia afuera, es decir, partiendo de la cosmovisión y no de la imposición administrativa- así como el reconocimiento de los socios estratégicos –*amigos*, generalmente líderes de opinión o académicos, voluntarios en su mayoría, que funcionan como voceros o asesores técnicos- como seres humanos, son los pilares que han favorecido y fortalecido a lo largo de los años a las redes estratégicas.

5.2 Influencia de la comunalidad en el logro de los objetivos de la Tosepan Titataniske

Presente en cada una de las actividades de la organización, se manifiesta en el uso de la lengua, la vestimenta tradicional, el respeto por las costumbres y tradiciones. Se expresa el sentido de pertenencia además, de manera verbal en diferentes conversaciones con los socios. Esta identidad y sentido de pertenencia se fortalece también con la rendición de cuentas que se lleva a cabo en las asambleas, el seguimiento de las actividades encaminadas a cumplir los objetivos anuales y los informes de cada logro compartido. Este elemento, que funciona como motivador y aglutinante al mismo tiempo, sienta las bases para que los socios, al sentirse reconocidos tanto en lo individual como en lo colectivo, se comprometan con el logro de los

objetivos, los cuales perciben como comunes y propios, pues han surgido de las propuestas de las cooperativas locales.

La comunicación de los propósitos de la organización ha sido eficiente, ya que se hace en su propia lengua; parte no solamente del conocimiento de la cosmovisión de los socios, sino de compartir esta visión del mundo, de manera que alinear los objetivos estratégicos a los valores comunitarios con un gran respeto a la identidad y saberes de los pueblos originarios ha generado las condiciones para la permanencia de la Tosepan Titataniske.

La visión compartida, que tiene su origen en la lengua y, por tanto, de una carga simbólica vinculante, se encuentra presente en las diversas actividades como las asambleas, eventos religiosos, elección de nombres para las diferentes instalaciones y actividades realizadas de manera cotidiana como el inicio de actividades laborales en cada espacio de la cooperativa. Es el significado compartido el cimiento para que las nuevas generaciones de socios hereden un bagaje cultural-organizacional que los compromete a una proyección de muchos años más, en busca del *Yeknemilis* o vida buena, con la economía solidaria como complemento filosófico.

La educación, considerada como una formación integral de las personas, comulga los saberes ancestrales con nuevos conocimientos, de manera que engranan la formación en economía social y solidaria, cooperativismo, valores comunitarios, cuidado del entorno y amor por la tierra con conocimientos emergentes, además de los establecidos como conocimientos mínimos por los diferentes organismos como la SEP y el CONAFE, que reconocen de manera legal las actividades realizadas. Es a través de la capacitación que la Tosepan ha logrado adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado, a resistir los embates económicos y ambientales, además de enfrentar la competencia desleal en la región.

El cuidado a la naturaleza y la defensa del territorio son parte de los principios declarados a partir de la cosmovisión de los socios y ha hecho posible la innovación para producir sin contaminar los suelos y el agua, mostrando siempre respeto por la madre tierra. El servicio a la comunidad es otro elemento importante, ya que las personas que ocupan puestos de dirección, al ser elegidas democráticamente en asamblea, sienten un gran compromiso social, ya que está en juego su reputación y buen nombre, haciendo, por tanto, su mejor esfuerzo, ya que tienen que rendir cuentas en las asambleas realizadas con ese fin.

Se realizan también faenas en situaciones específicas, principalmente cuando se debe reaccionar ante alguna situación de daño ambiental, en las que solamente el trabajo gratuito a la comunidad hace posible reanudar las actividades en las diferentes instalaciones. Las mayordomías también sirven como fortalecimiento de la comunalidad organizacional - comprendida como la forma de pensar y actuar compartidos por los miembros de la organización en busca del bien común-, presentes en las celebraciones al santo patrono, San Isidro Labrador, cada 15 de mayo, fecha en que se realizan misas, danzas, se comparten los alimentos y todas las ceremonias de acuerdo con las costumbres locales.

En cuanto a la integralidad, en la Tosepan la mujer tiene el mismo reconocimiento y respeto que los socios hombres, realizan las mismas actividades y comparten los mismos derechos. Pueden ser elegidas para cualquier puesto de representación, tal como es evidente con la elección de representante legal de la unión de cooperativas actual. En las actividades de convivencia, como ejemplo, se puede ver a los hombres sirviendo los alimentos, limpiando y levantando platos al igual que las mujeres, con una distribución equitativa de las actividades. Para explicar gráficamente la manera en que la comunalidad ha influido a la Tosepan Titataniske, se presenta la Tabla 8.

Tabla 8

Comunalidad organizacional

Orientación al *yeknemilis* (vida buena) o bien común.

Influencia de la comunalidad en la organización	Valores	Evidencia	Resultados	Comunalidad organizacional
	Confianza			
	Generosidad	Rendición de cuentas		
	Equidad	Asambleas	Identidad y visión compartidas	
	Autonomía	Lengua	Compromiso	
	Arraigo al territorio	Cosmovisión	Reconocimiento individual y colectivo	
	Ayuda mutua	Significados compartidos	Alineación de objetivos	
	Honestidad	Servicio comunitario	Comunicación eficiente	
	Consideración del otro	Integralidad	Innovación social	
	Trabajo comunitario	Autonomía financiera		
	Transparencia	Aprendizaje continuo		
	Respeto			
	Bondad			

Nota: La comunalidad orienta el trabajo de la organización, priorizando el bien común. Elaboración propia, resultado de la investigación de campo.

De acuerdo con la tabla 8, es importante reconocer que la autonomía, considerada para la supervivencia desde diferentes puntos de vista como la financiera, ha permitido que el saber que cada cooperativa es responsable de organizarse para generar, administrar e informar el uso de los recursos para el logro de sus actividades, haga que la permanencia en el tiempo sea posible. En conjunto, la identidad y la autonomía, comunicados principalmente a través de los diferentes procesos formativos de socios y no socios, fortalecen a la organización para trabajar con un compromiso personal y colectivo en un plan estratégico para un futuro en el que trabajan día a día, confirmando que es la forma de vida comunalitaria, fundamentada en los valores de cooperación, reciprocidad, transparencia, ayuda mutua, equidad y solidaridad, la que ha permitido la permanencia de la Tosepan Titataniske y, del mismo modo, será su preservación la que hará posible su vida futura.

De igual forma que en las relaciones con la red, en las relaciones internas existen algunos aspectos negativos. En este sentido, los desacuerdos están relacionados, principalmente, con los ingresos y con las oportunidades, que son limitadas, para crecer en algún puesto específico. Como se mencionó previamente, la distribución de dividendos, principalmente en los dos últimos años, disminuyó, afectada por la emergencia sanitaria y ambiental, generando molestia en algunos socios. Es cierto que la mayoría deciden quedarse hasta el final, pero los que no pueden soportar las limitaciones económicas, optan por retirarse de la organización. En el caso del desarrollo profesional, se explicó con anterioridad que los puestos son convocados y asignados en asamblea, por lo que, al no tener la oportunidad de crecer de manera rápida, aunque ya han recibido la capacitación necesaria, algunos de los que tienen la posibilidad de ocupar puestos administrativos, o que no comulgan con los valores y principios, se retiran voluntariamente.

La toma de decisiones conjunta es una característica que de cierta manera podría considerarse negativa en el sentido de detener muchas actividades que solamente se implementan cuando han pasado todos los filtros necesarios en la organización, de tal manera que se van postergando y en algunos casos ya no son actividades oportunas. En este sentido, el consenso necesario para la toma de decisiones se podría considerar como una dificultad, ya que hace que muchos procesos se tomen más tiempo del que se podría tomar si la toma de decisión fuera individual, o de comité.

Otro aspecto que se puede mejorar es la información proporcionada al personal para el cumplimiento de las nuevas tareas que les son asignadas. Por las necesidades de la organización, en muchas ocasiones hay rotación de puestos y el periodo de aprendizaje es un proceso largo, que podría mejorarse con un manual de organización desarrollado específicamente para cada una de las nueve cooperativas socias de la Tosepan Titataniske.

5.3 Rasgos que identifican a una cooperativa de los pueblos originarios

Como cooperativa, la Tosepan Titataniske comparte de manera general los valores de la economía social y solidaria: la priorización del ser humano y su trabajo, la solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua. Sin embargo, existen rasgos que no se comparten con otras empresas sociales, a saber:

- a) Comparten una cosmovisión que les une y les da identidad. Alrededor de esta, los comportamientos y actividades diarias parten del conjunto de valores y principios que les han sido heredados de generación en generación y que han logrado preservar, hacen del trabajo cooperativo una actividad de resistencia económica, social y cultural, que genera una importante fuente de empleos, movilización de los productos del campo, aprendizaje compartido y conservación del patrimonio biocultural, en busca del bien común – *yeknemilis*-, que es su objetivo principal.
- b) Los socios son, en su mayoría, pequeños productores que encontraron que agruparse les da la fuerza necesaria para reunir las cantidades necesarias de sus productos para buscar una mejor manera para colocarlos en los mercados a precios justos, mejorando así sus ingresos y, en consecuencia, su calidad de vida.
- c) La integración de saberes ancestrales, que se han transmitido de generación en generación -casi siempre por la tradición oral, actualmente también con documentos compartidos en la organización-, con los nuevos conocimientos, adquiridos a partir, principalmente, de la interacción con los socios estratégicos.
- d) La existencia de trabajo comunal: faena y manovuelta, basado en la reciprocidad, solidaridad, que es gratuito, de un gran compromiso social y que busca el bien común.
- e) La percepción de lo colectivo, ya que los derechos y las responsabilidades son

compartidos, por lo que las decisiones importantes se toman en asamblea y los logros se comunican de la misma forma.

La democracia, un valor presente y con el que se vive día a día, detiene la implementación de algunas actividades, de manera que, en algunos casos, cuando se van a realizar, ya no es el mejor momento. En cambio, las condiciones que cohesionan como la cosmovisión, el trabajo comunal, los saberes y valores compartidos, permiten que la organización resista las diferentes circunstancias por la confianza y soporte que tienen de los socios para la ejecución de los diferentes programas.

Limitaciones en el proceso de investigación. Una de las dificultades fue el tiempo que se tomaron en la autorización para el ingreso a las instalaciones, así como la negativa de algunos candidatos a la investigación, ya que necesitaban primero ser informadas del trabajo a realizar antes de aceptar colaborar. Otra fue el clima que, por la posición geográfica, se tienen lluvias torrenciales durante todo el año, y dificultaba el acceso a algunos lugares, porque en las instalaciones el acceso es a pie. Probablemente la dificultad más importante sea la interpretación del tiempo, pues la prisa es algo poco comprensible en la organización, así que las citas pueden postergarse sin problema.

Aprendizajes obtenidos. En orden de importancia personal, primero, se considera el valor del discurso. En la investigación, como ya se mencionó, el plural es utilizado de manera espontánea y con mucha frecuencia cuando se habla de las actividades en la organización. Es evidencia del concepto de colectividad. No es que se hayan memorizado la misión y visión para una auditoría, sino que la filosofía de la comunalidad, en combinación con la de la economía social y solidaria, ha sido aprehendida, forma parte de la vida diaria y se manifiesta en el discurso. Segundo, la carga simbólica de las actividades, tanto cotidianas como de eventos especiales, fortalece la cohesión del grupo, pues reconoce su identidad étnica y, por tanto, se favorece la cooperación y el compromiso. Tercero, el encantamiento ideológico, es decir, el encuentro con realidades consideradas utópicas, hace posible que personas con diferentes perfiles profesionales externos a la organización, al conocer su forma de trabajo y el impacto que tienen en la zona, tengan la disposición de entregar sus conocimientos y experiencia de manera voluntaria a proyectos de impacto social, combinando sus conocimientos con los saberes comunitarios y fortaleciéndolos.

En el aspecto personal, se ha revalorado la importancia de la red de apoyo tanto personal como en el proceso de investigación y aprendizaje, comprendiendo que también en este ambiente es necesario el soporte emocional, social y académico en situaciones de crisis. La paciencia y perseverancia se identifican como aprendizajes en construcción, al comprender que, en el proceso de investigación, sobre todo en la de enfoque cualitativo, se está expuesto a muchos cambios y negativas, por lo que la única manera de alcanzar los objetivos planteados es persistir. El uso de las herramientas tecnológicas para analizar la información, por otro lado, puede resultar muy compleja si no se está familiarizado con las nuevas tecnologías, pero también suponen la insistencia en su uso hasta obtener los resultados esperados, facilitando la

comprensión de la información.

Finalmente, y de gran relevancia personal, es nutritivo y motivador saber que otro mundo es posible, al que se puede tener acceso cuando se comprende que el bien común es, finalmente, lo que hace posible el bien individual.

Investigaciones a futuro. En consideración a la profundidad de los temas tratados en la investigación: comunalidad, cooperativismo y redes estratégicas, se identifican las siguientes oportunidades de investigación a futuro: Primero, utilizar un diseño cuantitativo para una investigación similar, y aplicarlo en esta u otra cooperativa de un pueblo originario, para comparar los resultados y poder encontrar relación entre los resultados. Se propone, también, un trabajo de investigación en la Tosepan desde la perspectiva de género pues, a partir de la estancia realizada, se observa una gran participación de las mujeres en las diferentes esferas. Otra posible investigación es analizar los estilos de liderazgo tanto de los directivos como de los asesores técnicos, para ver en qué grado han influenciado o han sido influenciados por la vida comunitaria.

Recomendaciones. Para los tomadores de decisiones que pueden de alguna manera influir en las políticas de impulso a las empresas de la economía social, se recomienda contemplar la cosmovisión y, por tanto, los principios y valores de sus integrantes, para lograr una comunicación efectiva, partiendo siempre de los problemas e intereses de la comunidad que favorezcan el interés por participar e integrarse a los diferentes programas, además de buscar que al menos uno de los funcionarios que participan en los organismos involucrados hablen las lenguas originarias de manera que establezcan una comunicación respetuosa y adecuada con las personas.

En cuanto a la organización, se sugiere aprovechar los contactos con las diferentes academias y *amigos* para implementar un taller para la administración del tiempo dirigido a los directivos, así como apoyo para que con un prestador de servicio social o un pasante del área de administración o gestión realicen un proyecto de residencia o estancia profesional para el diseño de un manual de organización para las diferentes cooperativas, que además de responder a las necesidades de la organización, describa las funciones y alcances de cada uno de los colaboradores, para facilitar el desempeño de los nuevos elementos y permita un desarrollo más eficiente de las actividades. Del mismo modo, se sugiere un proyecto de Administración Esbelta, que permita visibilizar pérdidas de recursos y re trabajos en las diferentes áreas, con la finalidad de optimizar el uso de sus recursos. Por último, se sugiere un residente de carreras que se encarguen de la revisión e implementación de las normas necesarias para los proyectos pendientes como la exportación de miel y la distribución de pimienta común dentro del país.

En cuanto a otros investigadores que tengan interés en trabajar con proyectos relacionados, se recomienda un análisis paralelo en otra cooperativa, que puede ser igualmente de Cuetzalan, o de otro pueblo originario, para corroborar si la influencia de la comunalidad es la planteada, es similar o difiere. En este sentido, es recomendable que los proyectos sean multidisciplinarios, para que contemplen el análisis no solamente desde el punto de vista estratégico-administrativo, sino que tenga la suficiente flexibilidad para ir incorporando las disciplinas o conocimientos necesarios de acuerdo con la evolución y complejidad del problema de investigación.

Áreas de oportunidad. El trabajo realizado es producto del esfuerzo compartido con el comité doctoral y los contactos en la cooperativa que brindaron su apoyo, así como de otras personas, *amigos* de la Tosepan, que brindaron información adicional y la posibilidad de

acercamiento a personas clave de la organización. Aunque es un trabajo satisfactorio, se podría haber profundizado aún más colaborando de manera permanente en las diferentes áreas a las que se tuvo acceso. Después de la estancia de investigación, se tuvieron más asambleas importantes a las que ya no se pudo asistir y aún se quedaron temas pendientes, como la implementación de la campaña publicitaria que se propuso y la verificación del cumplimiento con las regulaciones de la SAGARPA para la exportación de miel a Alemania. El trabajo de asesoría técnica y académica que puede proporcionarse es muy variado, con la limitante del tiempo para el cumplimiento de los requisitos de avances de la Tesis. La crisis sanitaria del COVID fue también una limitante porque impidió que las ventas, el hospedaje, la producción, asambleas y reuniones se llevaran a cabo de la manera en que normalmente se realizan, además de que, al inicio, se complicaron las condiciones generales por la afectación del huracán Grace a las diferentes instalaciones, por lo que es probable que se hayan alterado las condiciones para la objetividad de las observaciones y análisis realizado. Es necesario mencionar que la afectividad personal generada por la convivencia con las personas puede haber influenciado la manera en que se interpretaron los datos.

El principal mérito de esta investigación es el reconocimiento al trabajo organizado de los socios de la Tosepan Titataniske y la aportación teórica a la ya existente de empresas sociales: la comunalidad organizacional, y la manera en que puede coadyuvar al logro de resultados de impacto social. En este sentido, aunque los resultados de esta investigación no se pueden generalizar, la esencia de esta investigación podría contribuir a entender la influencia de la comunalidad en otras cooperativas, o sentar las bases para investigaciones futuras.

Observaciones en cuanto a la investigación Cualitativa. Ya que este proyecto de investigación se realizó con un caso de estudio único, se destaca como la mayor fortaleza la

interacción que se tuvo con las personas, la forma de organización y las relaciones humanas dentro de la Tosepan Titataniske. El estudio de caso permitió grandes aprendizajes no solamente en el aspecto teórico, sino de mayor impacto, como son los aspectos humanos, las relaciones humanas, la comunicación organizacional, y permite un gran involucramiento para el análisis profundo de los datos.

Por otro lado, es necesario resaltar el hecho de que la investigación cualitativa no solamente pretende el análisis de los aspectos tangibles, sino que busca comprender los aspectos subjetivos del fenómeno, hecho que se abordó en este proyecto de investigación. La flexibilidad de la investigación cualitativa permite irse adaptando a las circunstancias de trabajo y proporciona información en cuanto a las condiciones humanas de la organización, que de otra manera sería muy difícil poder observar y, por tanto, es interpretativa. Es por esta profundidad que es necesario no solamente permitir, sino facilitar las condiciones para que cuando las condiciones así lo ameriten, los investigadores tengan la posibilidad de optar por el método cualitativo, pues se puede adaptar a todas las disciplinas en diferentes circunstancias, generando y haciendo difusión del conocimiento.

Uso de NVivo12 ® en el análisis de la información. Este software de apoyo para la investigación cualitativa es una herramienta de análisis de la información que permite al investigador diseñar su propia ruta de trabajo para los diferentes proyectos de investigación. Tiene algunas ventajas, entre las que se pueden mencionar el ahorro de tiempo para la clasificación de la información, el conteo de palabras o la representación visual de la información resultante del análisis.

El software permite a quien lo usa la posibilidad de buscar información específica, como la aparición de una palabra o concepto de especial interés. Quien gestiona la información es el

propio investigador, por lo que es quien genera las categorías y los nodos, conceptualiza y realiza el análisis para la generación del conocimiento derivado de su proceso de investigación. Existe también la posibilidad de encontrar temas emergentes, con lo que las preguntas de investigación pueden ser contestadas. La información puede también ser representada de manera visual, con mapas mentales, diagramas o gráficas, facilitando la interpretación.

Otra característica muy particular del software es la posibilidad de permitir la revisión de la información, dando transparencia al proceso y evitando falsear la información. Con él, se obtienen datos numéricos que se utilizan para que el investigador interprete la información. Es posible también hacer un análisis de datos demográficos, así como extraer reportes que se pueden utilizar para el informe final.

Finalmente, dado que este trabajo de investigación tuvo como objetivo general analizar la influencia de los elementos de la comunalidad en el logro de los objetivos de las redes estratégicas, aporta al concepto de comunalidad organizacional, así como a la incorporación del concepto de comunalidad como parte de la teoría a considerar en el diagnóstico de una organización el libro de códigos, que puede ser utilizado como apoyo para la investigación de casos similares, o como base para el diseño de una investigación cuantitativa que pretenda entender la influencia de la comunalidad en la organización y en el logro de objetivos de las redes estratégicas de las que forma parte, pues se ha podido conocer que la comunalidad organizacional, como fundamento filosófico, propicia el trabajo colaborativo hacia adentro y hacia afuera de la organización al ser una fuerza simbólica vinculante, resultado de los valores aprehendidos.

Referencias

- Abrar, A., Gohar, M., & Shoaib, S. (2018). Social entrepreneurship as creative destructors. *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 1–20.
<http://ajss.abasyn.edu.pk/admineditor/specialissue/papers/CP>
- Agostini, L., & Wegner, D. (2018a). Effective development of strategic network: Identifying the right type of government support. *Measuring Business Excellence* 22(2), 146-164.
<https://doi.org/10.1108/SD-06-2018-014>
- Agostini, L., & Wegner, D. (2018b). How government policies shape the development process of strategic networks. *Business Excellence*, 22(2), 146-164. <https://doi.org/10.1108/MBE-10-2017-0075>
- Aguilar, G. Y. E. (2013). Origen y ejercicio de la comunalidad. Cuadernos del Sur. *Revista de Ciencias Sociales*, 18(34), 7-21. <https://cuadernosdelsur.com/revistas/34-enero-junio-2013/>
- Akter, S., Jamal, N., Ashraf, M. M., McCarthy, G., & Varsha P. S. (2019). The rise of the social business in emerging economies: A new paradigm of development. *Journal of Social Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1080/19420676.2019.1640772>
- Alianza Cooperativa Internacional. (s.f.). *Qué es una cooperativa*.
<https://www.ica.coop/es/cooperativas/que-es-una-cooperativa>
- Alister, C., Coloma, J., & Padilla, G. (2021). Cooperativas de trabajo como estrategia frente a la precariedad laboral. El caso de Cooperativa Trabajo Vivo. *Ariadna EdicionesOpenAIRE*, 113-130. <http://books.openedition.org/ariadnaediciones/4967>
- Álvarez-Gayou Jurgenson, J. A. (2019). *Cómo hacer investigación cualitativa*. Fundamentos y metodología (13ª ed.). Paídos.

- American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7th ed.). (2020). doi:10.1037/0000165-000
- Antoldi F., & Cerrato D. (2020). Trust, control, and value creation in strategic networks of SMEs. *Sustainability (Switzerland)*, 12(6), 1-20. <https://doi.org/10.3390/su12051873>.
- Aquino Moreschi, A. (2010). La generación de la “emergencia indígena” y el comunalismo oaxaqueño. Genealogía de un proceso de descolonización. Cuadernos del Sur. *Revista de Ciencias Sociales*, 15(29), 7-19. <https://cuadernosdelsur.com/revistas/29-julio-diciembre-2010/>
- Aquino Moreschi, A. (2013). La comunalidad como epistemología del Sur. Aportes y retos. *Cuadernos del Sur. Revista de Ciencias Sociales*, 18(34), 7-19. <https://cuadernosdelsur.com/revistas/34-enero-junio-2013/>
- Aragón Gutiérrez, C. (2013). *Las dimensiones del valor percibido en productos con atributos sociales y medioambientales: una aplicación al caso de café orgánico y de comercio justo* [Universidad de Córdoba, Servicio de Publicaciones.]. <http://hdl.handle.net/10396/11480>
- Arias, P. J. E., & Aristizábal B. C. A. (2011). Transferencia de conocimiento orientada a la innovación social en la relación ciencia-tecnología y sociedad. *Pensamiento & Gestión*, (31), 137–166. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762011000200008&lng=en&tlng=es
- Avidar, R. (2017). Public relations and social businesses: The importance of enhancing engagement. *Public Relations Review* 43(5), 955-962. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.03.015>.

- Barrera Pineda, E. (2017). El sentido de comunalidad y la lucha del pueblo Mixe/ The meaning of communality and the struggle of the the Mixe people. *Eutopía. Revista de Desarrollo Económico Territorial*, 11, 115-128. <https://doi.org/10.17141/eutopia.11.2017.2555>
- Blackwell, R. D., Miniard, P. W., & Engel, J. F. (2002). *Comportamiento del consumidor* (9a ed.). Thomson.
- Boege, E. & Fernández, L.E. (Coordinadores). (2017-2057). Códice Masewual. Plan de vida. Soñando los próximos 40 años. Líneas estratégicas del Plan de Vida y programas para el florecimiento. Sociedad Cooperativa Agropecuaria Regional Tosepan Titataniske. BUAP/Rosa Luxemburg Stiftung.
- Bonner, J. M., Kim, D., & Cavusgil, S.T. (2005). Self-perceived strategic network identity and its effects on market performance in alliance relationships. *Journal of Business Research*, 58(10), 1371-1380. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.07.002>
- Borch O. J., Arthur M. B. (1995). Strategy networks among small firms: Implications for strategy research methodology. *Journal of Management Studies*, 32(4), 419-441. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1995.tb00783.x>
- Briseño, R. J. (2013). La formación de educadores comunales. Cuadernos del Sur. *Revista de Ciencias Sociales*, 18(34), 29-37. <https://cuadernosdelsur.com/revistas/34-enero-junio-2013/>
- Calvillo, V. M. (2013). Tercer sector, fuente de representaciones, imágenes y símbolos de las organizaciones asistenciales. *Administración y Organizaciones*, 16(31), 259–280. <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/125>
- Canedo Vásquez, G. (2008). Una conquista indígena. Reconocimiento de municipios por “usos y costumbres” en Oaxaca (México). *La economía política de la pobreza* / Alberto Cimadamore (comp.). CLACSO.

- Canestrino, R., Ćwiklicki, M., Di Nauta, P., & Magliocca, P. (2019). Creating social value through entrepreneurship: The social business model of La Paranza. *Kybernetes*, 48(10), 2190-2296. <https://doi.org/10.1108/K-03-2018-0135>.
- Centro Mexicano para la Filantropía. (s. f.).
<https://www.cemefi.org/programas/informacion-3er-sector>
- Chandra, Y. (2016). A rhetoric-orientation view of social entrepreneurship. *Social Enterprise Journal*, 12(2), 161-200. <http://dx.doi.org/10.1108/SEJ-02-2016-0003>
- Chaves Palacios, J. (2004). Desarrollo tecnológico en la primera revolución industrial. *Norba Historia* 17, 93-109. <http://hdl.handle.net/10662/10305>
- Cobo, R., Paz Paredes, L., & Bartra A. (2018). *¿Somos Tosepan! 40 años haciendo camino. (1a ed.)*. Circo Maya
- Codello Guijarro, P., & Béji Bécheur, A. (2015). Les entreprises sociales et solidaires a l'épreuve des outils. *Revue Française de Gestion* 1(246), 103 – 109. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2015-1-page-103.htm>
- Conde Bonfil, C. (2016). Entendiendo las diferentes perspectivas de las empresas sociales en México. *Ciências Sociais Unisinos*, 52(3), 321–342.
[doi: https://doi.org/10.4013/csu.2016.52.3.04](https://doi.org/10.4013/csu.2016.52.3.04)
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (2021). Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Secretaría General. Secretaría de Servicios Parlamentarios.
<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>
- Creswell, J.W. (2014). *Resarch Desing. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE.

Con formato: Español (México)

- Cruz Moreno, I. A., Zizumbo Villarreal, L., & Pérez Ramírez, C. A. (2019). La comunalidad en espacios re-creados: Una mirada teórica metodológica. *Revista Ateliê Geográfico*, 13(2), 6–29. <https://doi.org/10.5216/ag.v13i2.47314>
- De Moura, A. M., Comini, G., & De Sousa Teodósio, A. S. (2015). The international growth of a social business: A case study. *RAE Revista de Administracao de Empresas*, 55(4), 444-460. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020150408>.
- Díaz, Gómez, F. (2004). Comunidad y comunalidad. *Diálogos en la acción, segunda etapa*. Culturas populares e indígenas. 365-373.
- Díaz, Gómez, F., Cardoso, R., & Robles, S. (2007). *Floriberto Díaz, Comunalidad energía viva del pensamiento Mixe; (14)*. UNAM, Dirección General de Publicaciones y Fomento Editorial. México.
- DOF. *Diario Oficial de la Federación* (2018). Ley General de Sociedades Cooperativas. México. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/143_190118.pdf.
- DOF. (2022). Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo. México. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lrascap.htm>.
- Drucker, P. (1988). *Las fronteras de la administración*. Donde las decisiones del mañana cobran forma hoy. Primera Edición en México. Editorial Sudamericana.
- Dzombak, R., Mouakkad, S., & Mehta, K. (2016). Motivations of women participating in a technology-based social entrepreneurship program. *Advances in Engineering Education*, 5(1), 1-28. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1090532.pdf>
- Eklinder Frick, J., Eriksson, L. T., & Hallén, L. (2011). Bridging and bonding forms of social capital in a regional strategic network. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 994-1003. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.040>

- EMES. *Emergence des Entreprises Sociales en Europe* (s. f.). <https://emes.net/>
- ES. *El portal de la Economía Solidaria* (2022). Carta de Principios de la Economía Solidaria. México. <https://www.economiasolidaria.org/carta-de-principios-de-la-economia-solidaria/>
- Faivre-Tavignot, B. (2016). *Social Business and Base of the Pyramid: Levers for Strategic Renewal*. Wiley. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781119261193.biblio>
- Ferrer Noreña, M. C., & De la Pedraja y Muñoz, M. (2013, 29 de octubre). Video educativo del Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). La Revolución Industrial, Historia Universal. <https://www.youtube.com/watch?v=NjruQLJQfo>
- Fewell, J. H., Armbruster, D., Ingraham, J., Petersen, A., & Waters, J. S. (2012). Basketball teams as strategic networks. *PloS one*, 7 (11). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0047445>.
- Flores Amador, C., Zizumbo Villarreal, L., Cruz Jiménez, G., & Vargas Martínez, E. E. (2014). Economía social, comunalidad: Orientación teórica para el turismo rural, como alternativa de desarrollo. *Revista mexicana de Ciencias Agrícolas*, 5(9), 1645-1658. <https://doi.org/10.29312/remexca.v0i9.1054>
- Fonseca, L. M. (2015). Organizaciones de la sociedad civil y espacio público en Puebla México. *Revista Silogismo I*. (15), 96-105. ISSN 2422 – 0736.url o doi
- Fuentes, A. (2015). Empresas sociales: La alternativa hacia un futuro sustentable. *Revista Forbes [digital]*. <https://www.forbes.com.mx/empresas-sociales-la-alternativa-hacia-un-futuro-sustentable/>

- Gallego Bono, J. R., & Tapia Baranda, M. R. (2019). Los valores de la economía social como impulsores del cambio en clústeres con fuerte fragmentación del conocimiento: el caso de la caña de azúcar en Veracruz (México). *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 97, 75-109. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.97.14108>
- García Avendaño, J. A. (2010). La unidad productora de materias primas forestales (UOMPF) de Santa Catarina Ixtepeji, Ixtlán, Oaxaca: Una forma de gobernabilidad local. *Cuadernos del Sur. Revista de Ciencias Sociales*, 15(29), 51-62. <https://cuadernosdelsur.com/revistas/29-julio-diciembre-2010/>.
- Gebauer, H., Saul, C., Halidmann, M., & Kramer, S. (2017). When one business model is not enough for a social business. *Strategic Direction* 33(1), 10-12. <https://doi.org/10.1108/SD-06-2016-0096>.
- Gold, S., Chowdhury, I. N., Huq, F. A., & Heinemann, K. (2019). Social business collaboration at the bottom of the pyramid: The case of orchestration. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 272-275. <https://doi.org/10.1002/bse.2363>.
- Gopalkrishnan, S. (2013). A new resource for social entrepreneurs: Technology. *American Journal of Management*. 13(1), 66-78. http://www.na-businesspress.com/AJM/GopalkrishnanSS_Web13_1_.pdf
- Guerrero, O. A. (2013). La comunalidad como herramienta: Una metáfora espiral. *Cuadernos del Sur. Revista de Ciencias Sociales*, 18(34), 39-55. <https://cuadernosdelsur.com/revistas/34-enero-junio-2013/>
- Guerrero, O. A. (2015). La comunalidad como herramienta: Una metáfora espiral II. *Bajo el volcán*, 15(23), 113-129. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28643473007>

Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-215.

[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<203::AID-SMJ102>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<203::AID-SMJ102>3.0.CO;2-K)

Hagedoorn, J., Roijakkers, N., & Van Kranenburg, H. (2006). Inter-firm R&D networks: The importance of strategic network capabilities for high-tech partnership formation. *British Journal of Management*, 17(1), 39-53. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00474.x>.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, T. C. P. (2018). *Metodología de la investigación* (13a. ed.). Mc Graw Hill.

INES. Instituto Nacional de la Economía Social. (2021, 31 de marzo). *Dimensión de la economía social. Curso Descubre la ESS Sesión 2* [video]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=Waaz3q-u7TA>

INEGI. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2019). Esperanza de vida de los negocios en México. [Esperanza%20de%20vida%20de%20los%20negocios%20en%20México.pdf](#)

INEGI. (2010). <https://www.inegi.org.mx/>

ICA. International Cooperative Alliance. (s. f.). <https://www.ica.coop/en>

Jarillo, J. C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9(1), 31-41.

<https://doi.org/10.1002/smj.4250090104>

Jasso, V. J., & Torres, V. A. (2008). La gestión del conocimiento en las empresas y organizaciones: el dilema de la absorción, creación, resguardo y aprendizaje. *Revue Sciences de Gestion*, (66), 258-302.

Kingsley, G., & Malecki, E. J. (2004). Networking for competitiveness. *Small Business Economics*, 23(1), 71-84.

<https://link.springer.com/article/10.1023/B:SBEJ.0000026022.08180.b7>

- Kohtamäki, M., Thorgren, S., & Wincent, J. (2016) Organizational identity and behaviors in strategic networks. *Journal of business and industrial marketing*, 31(1), 36-46.
<https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2014-0141>
- Korsgaard, S., Ferguson, R., & Gaddefors, J. (2015). The best of both worlds: how rural entrepreneurs use placial embeddedness and strategic networks to create opportunities. *Entrepreneurship and Regional Development*, 27(10), 574-598.
<https://doi.org/10.1080/08985626.2015.1085100>
- Labrador Machín, O., Alfonso Alemán, J. L., & Rivera Rodríguez, C. A. (2017). Enfoques sobre la economía social y solidaria. *Cooperativismo y Desarrollo*, 5(2), 137-146.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6231786>
- LESS. *Ley de la Economía Social y Solidaria*. (2015).
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/101052/2.-Ley_de_Econom_a_Social_y_Solidaria.pdf
- LFPDPPP. *Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares*. (2010). <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPDPPP.pdf>
- LGSM. *Ley General de Sociedades Mercantiles* (2018).
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144_140618.pdf
- Mahfuz Ashraf, M., Razzaque, M. A., Liaw, S. T., Ray, P. K., & Hasan, M. R. (2019). Social business as an entrepreneurship model in emerging economy: Systematic review and case study. *Management Decision*, 57(5), 1145-1161. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0343>.
- Maldonado, A. B. (1988). Obstáculos internos para la construcción de autonomías indias: una perspectiva desde Oaxaca. *La comunalidad. Modo de vida en los pueblos indios. I*, 13-24.

Con formato: Inglés (Estados Unidos)

Conaculta, México.

https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Obstáculos+internos+para+la+construcción+de+autonomías+indias%3A+una+perspectiva+desde+Oaxaca&btnG=

Maldonado, A. B. (2011). *Comunidad, comunalidad y colonialismo en Oaxaca. La nueva educación comunitaria y su contexto*. Oaxaca: CSEIIO, Universidad de Leiden.

<https://scholarlypublications.universiteitleiden.nl/handle/1887/15950>

Maldonado, A. B. (2013). Comunalidad y responsabilidad autogestiva. Cuadernos del Sur.

Revista de Ciencias Sociales, 18(34). 21-27. <https://cuadernosdelsur.com/revistas/34-enero-junio-2013/>

Marín, A., & Rivera, I. (2014). Revisión teórica y propuesta de estudio sobre el emprendimiento social y la innovación tecnológica. *Acta Universitaria*, 24(1), 48–58.

<https://doi.org/10.15174/au.2014.708>

Martínez Chaterina, A. (2015). Las cooperativas y su acción sobre la sociedad. *REVESCO*.

Revista de Estudios Cooperativos, 117, 34-49. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Madrid, España. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36735416003>

Martínez Luna, J. (2004). Comunalidad y desarrollo. Diálogos en la acción, segunda etapa.

Culturas populares e indígenas. 335-354. DGCPI. <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2020/10/Comunalidad-y-desarrollo.pdf>

Martínez Luna, J. (2010). Eso que llaman comunalidad. *Colección diálogos Pueblos Originarios de Oaxaca, México*. <http://www.elem.mx/obra/datos/210100>

Martínez Luna, J. (2013). Origen y ejercicio de la comunalidad. Cuadernos del Sur. *Revista de Ciencias Sociales*, 18(34), 83-90. <https://cuadernosdelsur.com/revistas/34-enero-junio-2013/>

- Mateo, G., Méndez Reyes, J., & Solveira, B. (2011). Presentación del Dossier Economía Social, cooperativismo agrario e intervención estatal: Estudios de caso en Argentina y México / Presentation Dossier Social Economy, Agricultural Cooperativism and State Intervention: Argentina and Mexico Cases. *Mundo Agrario*, 11(22).
http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1515-59942011000100012&lng=en&tlng=en
- Mazzarol, T. (2013). The role of social capital, strategic networking and word of mouth communication in the commercialisation of innovation. *Strategy and Communication for Innovation*. 173-194. https://doi.org/10.1007/978-3-319-49542-2_10
- Milenio. (2019, 27 de diciembre). En 22 municipios existen 56 cooperativas que generan empleo. Milenio. <https://municipiospuebla.mx/nota/2019-12-27/puebla/en-22-municipios-existen-56-cooperativas-que-generan-empleo>
- Miller, N. J., Besser, T., & Malshe, A. (2007). Strategic networking among small businesses in small US communities. *International Small Business Journal*, 25(6), 631-664.
<https://doi.org/10.1177/0266242607082525>.
- Miranda Alonso, D. I. (2017). Diversificación de cultivos y exportación de café orgánico. Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske. Sagarpa, México.
- Narrillos Roux, H. (2013). *Economía social: Valoración y medición de la inversión social: método SROI*. Madrid: Ecobook.
- Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41(1), 56-65. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.10.007>.
- Pérez Ramírez, C., Zizumbo Villarreal, L., Moteroso Salvatierra, N., & Madrigal Uribe, D. (2012). Marco metodológico para el turismo rural. Perspectiva de análisis desde la

comunalidad. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21, 436 – 460.

<https://www.estudiosenturismo.com.ar/PDF/V21/N02/v21n2a10.pdf>

Portales, L., & Arandía Pérez, O. (2015). Emprendimiento y empresa social como estrategia de desarrollo local. *Recherches en Sciences de Gestion*, (111), 137–157.

<https://doi.org/10.3917/resg.111.0137>

Porter, M. E. (1982). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.

Rosas Baños, M., Correa Holguín, D., Cruz Álvarez, A. (2013). Economía solidaria y comunalidad en la construcción del progreso rural: El caso de La Nevería en México. *Spanish Journal of Rural Development*, IV (2). 69-78.

<https://doi.org/10.5261/2013.GEN2.07>

Ruiz Martínez, A., Ruiz Santiago, R., Castillo Leal, M., & Acevedo Martínez, J. A. (2018). Prácticas de comunalidad y capital social en Sta. Catarina Ixtepeji, Ixtlán, Oaxaca. *Congreso Internacional de Investigacion Academia Journals*, 10(28), 4863–4868.

<https://static1.squarespace.com/static/55564587e4b0d1d3fb1eda6b/t/5e46da802bcf325aff57774c/1581701791385/Memorias+Academia+Journals+Celaya+2018+-+Tomo+29.pdf>

Sánchez, M., Chang, E., Camacho, K. & Bonett, K. (2014). Microemprendimientos, asociatividad y gestión de organizaciones sociales. *Sotavento MBA*, 24, 44-56.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5137566>

Santos López, A. M. (2014). La comunalidad y las mujeres indígenas en Oaxaca: Enseñanzas de las expresidentas municipales de Tlalixtac de Cabrera, Guelatao de Juárez y Santa María Yavesía. *Cuadernos del Sur. Revista de Ciencias Sociales*, 19(36), 61-69.

<https://cuadernosdelsur.com/revistas/36-enero-junio-2014/>

Secretaría de Economía, (s.f.) <https://www.gob.mx/se/>

Código de campo cambiado

- Shipunova, T. S. (2020). Principles of public-private partnerships as a form of social entrepreneurship. *Economic consultant*, 29 (1), 49-56.
<https://doi.org/10.46224/ecoc.2020.1.5>
- Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly* 23(3), 407-442. <https://doi.org/10.5840/beq201323327>
- Spieth, P., Schneider, S., Claub, T., & Eichenberg, D. (2018). Value drivers of social business: A business model perspective. *Long Range Planning*, 1-18.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.04.004>
- Stake, R.E. (1999). Investigación con estudio de casos (2ª ed.). Morata.
- Steiner, G.A. (1983). *Planeación estratégica*. Lo que todo director debe saber. 2ª. Edición. Ed. Patria.
- Tosepan. (s.f). *Página oficial de Tosepan Titataniske*. <http://www.tosepan.com/index.htm>
- Upton, J. W., Damaraju, N. L., Damaraju, N. L., & Barney, J. B. (2017). Strategic networks of discovery and creation entrepreneurs. *European Management Journal*, 35, 198-210.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2017.01.001>
- Valencia, L.E. (2010). Hacia la modernización orgánica y el fortalecimiento democrático de la acción comunal en Colombia. *Administración & Desarrollo*, 38(52), 201-209. ISSN-e 0120-3754. <https://revistas.esap.edu.co/index.php/admindesarro/article/view/165/pdf>
- Vásquez, A. G., & Dávila, M. A. T. (2008). Emprendimiento Social - Revisión De Literatura. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 105–125.
https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/278

Código de campo cambiado

Vázquez, M. M., & Portales, L. (2014). La empresa social como detonadora de calidad de vida y desarrollo sustentable en comunidades rurales. *Pensamiento y gestión*, Universidad del Norte. 37, 255-284.

<https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/7028>

Villalba Eguiluz, U., & Pérez De Mendiguren, J. C. (2019). La economía social y solidaria como vía para el buen vivir. *Revista Iberoamericana de Estudios de Desarrollo*, 8(1), 106–136.

https://doi.org/10.26754/ojs_ried/ijds.338

Wilson, F., & Post, J. E. (2013). Business models for people, planet (& profits): Exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. *Small Business Economics* 40(3), 715-137. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9401-0>.

Wolfesberger, P. (2019). Lo político entre democracia y comunalidad. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 237, 63-74.

<https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2019.237.66390>

Yin, R.K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed.). SAGE.

Yunus, (2007). Social Business. Yunus Centre. Organisation Website.

<http://www.muhammadyunus.org/index.php/social-business/social-business>.

Yunus Centre. (January 8, 2020). *Social Business*.

<https://www.muhammadyunus.org/post/2113/social-business>

Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2–3), 308–325.

<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005>

Código de campo cambiado

ANEXO A
Guía para la entrevista a profundidad

La presente es una entrevista que tiene la finalidad de conocer su experiencia como miembro de Tosepan, para entender qué es lo que ha ayudado a mantener la cooperativa y las alianzas con otras cooperativas y otros organismos funcionando por tanto tiempo. La información obtenida se utilizará únicamente con fines de investigación y su información personal no será divulgada.

¿Está de acuerdo en colaborar en la investigación? Gracias por su participación.

Fecha de elaboración: _____ Género del participante: ____ Edad: ____

1. **Cooperativa.** La primera parte es conocer su experiencia en Tosepan. Me gustaría saber:

¿Desde cuándo es parte de la cooperativa? _____

¿Qué le hizo unirse? _____

¿Cómo participa en la cooperativa? _____

¿Cómo se entera de los avances o problemas que hay? _____

¿Qué cree que es lo mejor que hace Tosepan en relación con su administración? _____

¿Cómo apoya Tosepan a la comunidad? _____

¿Cuál considera que ha sido el mejor momento de la cooperativa? ¿Qué sucedió? ¿Cómo se enteró? ¿Qué hizo usted? ¿Cómo recuerda que reaccionaron sus compañeros? _____

¿Qué beneficios ha recibido de su participación usted o los miembros de la familia: capacitación, apoyo mutuo, seguridad? _____

¿Cuál ha sido la situación más difícil que usted recuerda? ¿Qué sucedió? ¿Qué hizo usted?

2. **Comunalidad.** En esta parte me gustaría conocer un poco de la forma en que vive en su comunidad.

¿Qué es lo que distingue a su comunidad? _____

¿Cuál fue la última faena que hizo? _____

¿Con qué frecuencia se realizan asambleas en la comunidad? _____

¿Qué le hace sentir seguro en su comunidad? ¿Quiénes hacen cumplir las leyes en la comunidad?

¿Cuáles son los eventos en que es necesario apoyar a los vecinos? ¿De qué manera se da el apoyo? _____

3. **Redes estratégicas.** En cuanto a la forma de trabajar con personas que no son parte de Tosepan:

¿Cómo se hace el contacto con personas o con otros organismos fuera de Tosepan?

¿Qué tienen en común con otras cooperativas con las que trabajan trabajar juntas?

¿Qué apoyos han recibido del gobierno, sociedad civil o instituciones de educación?

¿Cómo se acuerda el tipo de trabajo común que realizarán? _____

¿Qué pasa si alguno de los participantes no cumple con su parte del acuerdo?

¿Cómo sabes en qué organismos o cooperativas pueden confiar? _____

Cierre

¿Le gustaría agregar algún comentario además de lo que se le preguntó?

¿Le gustaría revisar el reporte de la información que me proporcionó?

Le recuerdo que toda la información se resumirá respetando el anonimato. Agradezco su apoyo.

ANEXO B

Protocolo de entrevistas

Antes de la entrevista

Invitar a la persona a colaborar en la investigación LA COMUNALIDAD EN EMPRESAS SOCIALES: ASPECTO CLAVE DE SUS REDES ESTRATÉGICAS. CASO TOSEPAN.

Explicar el objetivo: Analizar si los elementos de comunalidad influyen en el logro de los objetivos de las redes estratégicas a través de un estudio de caso en la cooperativa Tosepan en Cuetzalan, Puebla. Elegir un día y horario para la entrevista.

Durante la entrevista

Propiciar que sea un trabajo continuo de 1 hora, sin interrupciones, generando un ambiente de confianza. La entrevista a profundidad permite entender cómo se vive la comunalidad, su relación con el funcionamiento y operación de la cooperativa y de las redes en que ésta se apoya. Es necesaria la escucha activa y mantener un diálogo que permita aclarar la información que se proporciona, así como poner atención en el comportamiento del entrevistado al responder alguna pregunta, a la expresión de sentimientos, pensamientos y recuerdos relacionados con los temas de investigación.

Para ampliar la información, preguntar sobre recuerdos específicos del entorno, personas involucradas en lo que se describe, tratando de dirigir la conversación a los temas prioritarios de la investigación: comunalidad, redes estratégicas y cooperativas. Tomar nota de palabras o comportamientos clave en el transcurso de la entrevista, si se percibe una actitud negativa, regresar a temas que hagan sentir cómodo y en confianza al entrevistado y dejar los temas que incomodan al final. Dejar que la persona se exprese, pero cuidando el tiempo establecido. Al final, platicar la experiencia compartida y agradecer la colaboración del participante.

ANEXO C

Reporte de la entrevista

El entrevistador deberá transcribir la entrevista una vez que ésta concluya, tratando de no olvidar detalles importantes para la investigación. Se pedirá su autorización para grabarlos. Los videos y datos de los participantes se llenarán en un archivo separado con acceso restringido para respetar su privacidad.

En otra carpeta se archivarán los resultados de las entrevistas de acuerdo con las características necesarias para el procesador que se utilizará para la categorización.

En este procesador, se buscarán las palabras más utilizadas para cada una de las respuestas, las preguntas que generaron incomodidad, las que mostraron más emociones positivas por parte de los participantes, los valores de la comunalidad y cooperativistas más expresados, los menos considerados, así como algunos datos relevantes en cuanto a comunalidad, cooperativas o redes estratégicas.

ANEXO D
UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL ESTADO DE PUEBLA

AVISO DE PRIVACIDAD

Mi nombre es Lucero Díaz García, estudiante de tiempo completo del Doctorado en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología. Estoy realizando una investigación que tiene como nombre: LA COMUNALIDAD EN EMPRESAS SOCIALES: ASPECTO CLAVE DE SUS REDES ESTRATÉGICAS. CASO TOSEPAN TITATANISKE. La presente es una entrevista a profundidad que tiene la finalidad de conocer su experiencia como miembro de Tosepan Titataniske, para entender qué es lo que ha ayudado a mantener la cooperativa, las alianzas con otras cooperativas y otros organismos funcionando por tanto tiempo. La población seleccionada para esta investigación serán personas que colaboran en actividades tanto administrativas como de apoyo en la cooperativa. Su participación consistirá en contestar preguntas abiertas relacionadas con cooperativismo, comunalidad y redes estratégicas. Todas las preguntas están incluidas en el protocolo que se incluirá en cada aplicación de la entrevista, que se realizará cara a cara con una duración de aproximadamente una hora.

Usted puede decidir no participar en la entrevista, no contestar alguna pregunta o retirarse libremente en cualquier momento. La información obtenida se utilizará únicamente con fines de investigación, los resultados pueden publicarse con fines académicos pero su identidad e información personal no será divulgada a nadie externo o de la universidad, se mantendrá en todo momento la confidencialidad.

La participación en esta investigación no presenta riesgos sociales, sociales, económicos o psicológicos para usted. Tampoco existe un beneficio personal directo derivado de su participación, pero puede aportar información útil para fortalecer a otras cooperativas, para favorecer la implementación de políticas públicas o aportar información útil a otros académicos relacionados con los temas aquí considerados.

Si tiene alguna duda relacionada con la aplicación de esta entrevista, puede dirigir un correo a josemaria.bedolla@upaep.mx director de tesis de la investigadora.

Como participante de este estudio, debe saber que:

1. En cualquier momento puede abandonar la entrevista o decidir no participar.
2. Su identidad y datos personales se mantendrán de manera confidencial.
3. Lucero Díaz García, la investigadora, le ha explicado a detalle el propósito de esta entrevista.
4. Usted autoriza la grabación digital de la entrevista, cuyos resultados se transcribirán para su análisis, que usted podrá revisar si así lo desea. El archivo correspondiente estará resguardado por un código que asegure su anonimato.
5. Los datos se resguardarán en un archivo codificado al que solamente el investigador tendrá acceso. Se guardarán por tres años y después serán destruidos.
6. La información obtenida será publicada pero ninguno de los datos personales o su nombre serán divulgados.

“Al firmar este documento reconozco que he entendido la naturaleza de este estudio, los riesgos a los que estaría expuesto y los medios por los que se protegerá mi identidad. Declaro tener más de 18 años y otorgar el permiso para participar en esta investigación”

¿Está de acuerdo en colaborar en la investigación?

Gracias por su participación.

Nombre de participante: _____ Fecha de elaboración: _____

Género del participante: ____ Edad: ____ Firma de consentimiento: _____

Nombre del investigador: _____ Fecha: _____

Firma: _____

ANEXO E Plan de trabajo

ACTIVIDADES	Ago 2020	Ago-dic 2020	Ene-feb 2021	Marzo-abril 2021	Mayo-junio 2021	Julio-agosto 2021	Sept – nov 2021	Ene-feb 2022	Marzo-abril 2022	Mayo-junio 2022	Julio 2022	Agosto 2022
Revisión de literatura												
Elaboración de protocolo												
Fundamentación Teórica												
Diseño de instrumentos												
Recolección de datos												
Análisis y presentación de resultados												
Conclusión del estudio												
Entrega de informe final												

ANEXO F
Diario de campo.

27 de agosto

Pidiendo referencias en la cooperativa Tosepan Kali, una de las más representativas del trabajo organizado de la región, se conoce el nombramiento de la Contadora Paulina Garrido Bonilla como representante. Se sabe que vive en la comunidad de San Miguel Tzinacapan por lo que, con el apoyo de contactos del lugar, se lleva a cabo la primera entrevista, planteando la intención de la visita y el interés por realizar el estudio de caso en las instalaciones de la organización. Paulina solicita enviar un correo electrónico con una carta dirigida a la organización exponiendo el propósito de la investigación, curriculum vitae de la investigadora y propuesta de un proyecto de apoyo mutuo.

En esta visita, realizada justo después de que el huracán Grace afectara duramente a la zona, que fue el ojo del huracán, se pudo verificar que la respuesta de la comunidad a los estragos del evento meteorológico responde a la conceptualización de la comunalidad y sus principios: reciprocidad y solidaridad. Ambos valores transformados en faenas (trabajo comunitario voluntario) para limpiar caminos, restaurar el servicio de agua potable y la mano vuelta (trabajo recíproco que no se paga sino se devuelve con apoyo similar) entre los vecinos, para reparar los techos dañados de las casas.

Las diferentes instalaciones de la cooperativa fueron afectadas por las ráfagas de viento que alcanzaron los 180 km/h, así como los árboles, café y bambú de la mayoría de los socios, que se agregan a los daños principalmente económicos de la pandemia en la zona. Ante esta circunstancia, fue posible observar a los socios de la cooperativa en faenas para restaurar las instalaciones y poder seguir con sus actividades, aunque los daños a la producción de pimienta y café llevarán al menos tres años en empezar la recuperación.

29 de septiembre

Después de un mes de espera sin obtener respuesta, (siguen los trabajos de reparación después del huracán) decido regresar a Cuetzalan para investigar los avances en la solicitud de la estancia para la investigación. Me hospedo en las instalaciones de Tosepan Kali, para tener la posibilidad de observar las actividades y las relaciones entre los socios de la cooperativa, además de buscar a la representante Paulina con mayor frecuencia.

Decidí presentarme en el centro de formación, donde se encuentran las oficinas de la mesa directiva, encontrándome con que están en una reunión de consejo. Decidí esperar hasta que terminaran sus actividades y, después de esperar por varias horas, ese mismo día se logra el contacto con la contadora Paulina Garrido. Al término de la reunión consigo hablar con ella, logrando que considere mi solicitud para realizar la investigación de campo de la tesis doctoral en su siguiente reunión. Me solicitó enviarle un mensaje personal el próximo martes 5 de octubre por la mañana, para que no se le pasara incluirlo en su orden del día.

5 de octubre

De acuerdo con las indicaciones de Paulina, se envía una nueva solicitud, esta vez por teléfono celular. En primera instancia, solamente le pido incluir mi solicitud en los temas de su reunión. Más tarde me responde con un mensaje, solicitando mi información personal, nombre de la institución en la que trabajo, en la que realizo mis estudios doctorales y la respuesta a cuestionamientos como la naturaleza del trabajo planteado, experiencia profesional de la investigadora y datos de la universidad. El mismo día por la tarde se notifica que el proyecto ha sido aceptado y me dan los datos de Nazario Diego, quien es el Presidente de la Cooperativa Maseual, parte de la Tosepan, que es el área

encargada de acopio y comercialización de los productos agrícolas de los socios, quien será el contacto directo para la estancia en la cooperativa y la propuesta de apoyo.

7 de octubre

Se hace el contacto con Nazario, acordando una reunión para el día sábado 9 de octubre, para acordar los detalles de la colaboración en la cooperativa y recibir información para la elaboración de un plan de mercadotecnia internacional, trabajo que se solicita en reciprocidad por el apoyo en el trabajo de campo.

9 de octubre

Se tuvo la primera charla con Nazario Diego, el representante de la Cooperativa Maseual, parte de la Cooperativa regional Tosepan Titataniske. La reunión se programó a las 10:00, inicialmente en la cafetería de la Tosepan, pero antes de la hora se notifica que el lugar de encuentro sería en las instalaciones del beneficio de la Maseual.

Siguiendo los protocolos de la comunidad, se tuvo una charla informal que sirvió como rompe hielos y que proporcionó información de las actividades al interior de la cooperativa, problemas que se han tenido que solventar en los últimos tiempos y proyectos que se iniciarán próximamente. Nazario comparte su emoción por el reto tanto de la planeación como el proceso de negociaciones, trámites, viaje y trabajo con las autoridades que ha durado dos años y que se hace tangible en una cafetería que se instalará en Los Pinos, donde la cooperativa representará a La Asociación de Pequeños Productores de café, ofreciendo sus servicios de cafetería al mismo tiempo que promoverán los diferentes productos de los asociados de diferentes lugares: Chiapas, Oaxaca, Veracruz y Puebla. Este proyecto es muy importante ya que permitirá mayor visibilidad a la cooperativa y a sus productos, pues es un lugar visitado por personas de diferentes actividades, nacionalidades y condiciones que pueden favorecer las ventas.

Una vez que se ha hablado de diferentes temas, como el interés personal por desarrollar mi proyecto en Cuetzalan y en especial en la Tosepan, se inicia la charla relacionada con la colaboración. Se plantearon las condiciones en las que se realizará: se permitirá el acceso a las instalaciones para poder realizar las entrevistas y, en reciprocidad, se colaborará en el diseño de un plan de mercadotecnia internacional, con el objetivo de exportar canela y miel melipona, dos productos que tiene el centro de acopio en inventario y que tienen oportunidades que pretenden descubrir. Nazario presenta la información necesaria para el plan de mercadotecnia y se hace el compromiso de entregar resultados o propuestas de exportación al final del mes de noviembre.

18 de octubre

Con un plan perfectamente elaborado, donde planteaba que en cada visita a la Tosepan obtendría un mínimo de dos entrevistas, consideré que bastarían ocho visitas para terminar las entrevistas necesarias para la investigación de campo, de manera que una estancia de dos semanas sería suficiente para recabar la información, dos para la interpretación de datos y el siguiente periodo estaría lista para empezar a elaborar el informe. A la par, estaría trabajando en el plan de mercadotecnia, parte del compromiso con la cooperativa.

Llegué después de dos días de fuertes lluvias, características de esta zona, a las instalaciones de la Tosepankali. Considerando que ya tenía el permiso para trabajar, solicité a algunos socios su colaboración, obteniendo la misma respuesta: “No puedo, estoy en horas de trabajo”, “necesito que mi coordinador me avise que usted estará acá y que puedo darle la entrevista”. En todos los casos, de acuerdo con mi percepción del tiempo y trabajo, las personas no estaban “muy ocupadas”.

La alternativa fue clara. Escribir a Paulina y a Nazario, los directivos que me autorizaron el trabajo de campo, para que se comunicaran con los jefes de área y, a su vez, ellos avisaran a los socios que realizaré las entrevistas. La respuesta fue que no había problema, pero que ellos estaban en un curso de capacitación en ese momento, por lo que no me podían atender. Las reuniones y cursos de los representantes de las cooperativas suelen durar un mínimo de tres horas, así que regresé y decidí esperar a que se comunicaran conmigo para volver la siguiente semana.

Es claro que debo invertir más tiempo del que se planeó inicialmente, de manera que prevalezca la flexibilidad y paciencia, aprovechando los lapsos de espera para avanzar de manera alterna. Necesito aprender que los tiempos de la organización comunitaria no siempre coinciden con los considerados eficientes para la investigación. El tiempo tiene diferentes significados, desaprender la interpretación personal en el proceso de investigación será también parte de los aprendizajes obtenidos.

Observaciones. Los socios cooperativistas siguen los acuerdos y respetan sus horarios de trabajo en la cooperativa.

26 de octubre

Cambié la estrategia de trabajo, esperando que la estancia en la Tosepan en días hábiles mejorara los resultados. Decidí viajar esta vez en autobús, viaje que solo demoró 30 minutos más que el viaje en auto y que me permitió observar que las personas que se dirigen a Cuetzalan, en su mayoría, utilizan su vestimenta tradicional y se comunican entre ellos en náhuat, aunque para comunicarse con otras personas utilizan el ‘castilla’ (español).

Llegando a la Tosepankalli, me comuniqué con mi ‘asesor externo’ (Nazario) para avisarle que estaría en la Maseual al siguiente día para trabajar con él, y me citó a las 9:30

de la mañana. Preparé mis materiales, con la esperanza de que este cambio en la visita diera resultados positivos.

27 de octubre

A las 9:30 me presento en la oficina de la Maseual, para intentar más entrevistas y para solicitar información para el plan de mercadotecnia. Me entrevisté con Nazario, quien me interrogó acerca de los avances tanto en el proyecto para la organización como los relacionados con mi investigación de campo. Me contactó con las personas de ventas para que me proporcionen la información necesaria acerca de los productos, y me propone acompañarlo ya que visitará a un cooperativista en Mazatepec.

Me recibió el área de ventas, un espacio acondicionado como bodega y oficina, que tiene dos escritorios con computadoras, anaqueles alrededor con los productos disponibles, folletos y cajas adonde se están empacando los productos que se enviarán por paquetería. Las notas se realizan de manera manual. Compré dos kilos de café, pagué en efectivo, anotaron en una libreta la venta y me entregaron una nota que llenan a mano.

En este espacio trabajan L y M. M me platica que es socio cooperativo desde los 16 años. Sus padres fueron socios “desde que la cooperativa inició en San Miguel hace 50 años, cuando todavía no tenía ni nombre”. En todo momento se ocupaba de alguna actividad, se encarga de empacar los productos de algún pedido que se mandará por paquetería.

L es Licenciada en Administración. Hace poco se integró a la cooperativa: “metí mi solicitud y pues me aceptaron, quería estar acá porque me gusta lo que hacen por el pueblo”. Al preguntar sobre sus actividades en ventas, dice: “Cuando tenemos las reuniones nos preguntan por cosas nuevas que podamos hacer, y opinamos sobre los siguientes productos, a veces proponemos cosas nuevas”.

Espero a que inicie el recorrido mientras los olores de pimienta fresca y café llenan el ambiente. En el asoleadero, esparcen la pimienta verde para iniciar el proceso de secado. Me permiten observar los productos de los anaqueles, pruebo las cremas y huelo los jabones. El shampoo es el producto que más he utilizado después del café. Analizo los empaques y el proceso manual de pesaje y empaquetado. Se percibe actividad permanente, así como la camaradería entre los socios, quienes se comunican en náhuatl entre ellos, pero hablan español cuando llega alguien externo.

Acompañé a Nazario a una reunión con el acopiador (la persona que reúne los productos que llevan a vender los cooperativistas). Mazatepec es una comunidad de clima cálido-tropical que se encuentra a 25 kilómetros de Cuetzalan. Es una población pequeña, de 1,617 habitantes (INEGI, 2010). A primera vista, las condiciones socio-económicas difieren de las de Cuetzalan y San Miguel. Principalmente se compone de casas de mampostería y concreto, con techos de loza que sirven también para secar la pimienta y el café.

En Mazatepec se pueden observar casas de extensiones grandes, principalmente de una sola planta, con espacios abiertos y con vegetación propia de la región. Al hacer un recorrido, encontré que en las periferias se encuentran las casas de los indígenas, notoriamente más pequeños, pero también con techo de loza, casi no hay ya casas con tejas. En la terminal del transporte público (combis), hay personas esperando abordar. Solamente algunos de ellos hablan náhuatl y utilizan vestimenta tradicional.

Después de recorrer la población, regreso a las oficinas de la cooperativa local y solicito al representante de la comunidad participar en la entrevista, que se inicia a las 12:30 en la acopiadora de café Tosepan Mazatepec-1 y termina 40 minutos después. Nazario se aleja para permitir que la entrevista se realice en libertad.

Una vez terminada la primera entrevista, pasamos a comer en el centro de la localidad, para tomar el camino de regreso. Durante el recorrido pregunto a Nazario si podrá concederme una entrevista, a lo que accede. La actividad duró un poco más de una hora para aprovechar el camino de regreso, pues al ser responsable de la cooperativa Maseual, está ocupado permanentemente y le es difícil destinar tiempo a otras actividades. En temas fuera de la entrevista a profundidad, le pregunté su opinión acerca de que sea una mujer la representante por primera vez en la historia de la Tosepan. Me responde que no es nada raro, puesto que el 60% de los miembros cooperativistas son mujeres. Afirma que el proceso para elegirla fue muy claro, pues participaron en un curso de capacitación, del cual se sacaron las propuestas para el puesto (las proponen los mismos socios), y se vota en asamblea general. La nueva presidente del Consejo de Administración de la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske, Paulina Garrido Bonilla, asumió su puesto el 2 de octubre de 2016.

Por la tarde, observo que el centro de formación está siempre ocupado en las dos aulas. Pude observar que se proyectaban temas de planeación estratégica.

28 de octubre

Se acordaron dos reuniones para entrevistas. La primera se realizaría a las 9:00 a.m. y la segunda, inmediatamente al terminar. La primera persona no se presentó en la cafetería, así que fui a buscarla al restaurante, para verificar si no me había equivocado de lugar. Con el apoyo de un socio la contacté, recibiendo la noticia de que estaba ocupada y no sabía a qué hora me podría recibir. Me pidió que le esperara en la cafetería, y se pondría en contacto conmigo en cuanto se desocupara. La segunda entrevista tampoco la pude realizar, puesto que dependía de que le diera indicaciones quien no me pudo atender.

Es necesario resaltar que durante todos los días que he estado en las oficinas de la cooperativa, se observa una gran actividad, desde las actividades como la recepción, selección y empaque de materias primas, limpieza y mantenimiento de las instalaciones, hasta capacitación que se lleva a cabo en las instalaciones del centro de capacitación. En el momento de esta visita, los administradores reciben un diplomado por parte de la cooperativa Mondragón, que es una cooperativa del país Vasco con un gran reconocimiento a nivel mundial. También el día de hoy se tiene una supervisión por parte de Nacional Financiera, organismo que vigila las actividades de todas las sociedades de ahorro y préstamo.

Después de esperar por tres horas, decidí solicitar apoyo a otras personas, logrando entrevistar al coordinador de turismo y a una cocinera de la cafetería. Me dirijo a la Maseual para encontrarme con Nazario, quien me pregunta cómo me fue con las entrevistas y me doy cuenta que perdí una que me había agendado a la 1; amablemente me apoya para que me la cambien para el día de mañana a la misma hora en el Tosepan kajfen del centro de Cuetzalan.

Recuerdo que en la presentación inicial que tuve con la presidenta de la asociación de cooperativas Tosepan Titataniske, menciona que el principal objetivo que tienen como organización es lo que se conoce en náhuat como Yeknemilis, es decir, la vida buena. Es una afirmación muy importante que espero escuchar en otro momento por algún otro socio cooperativista de los que intentaré entrevistar.

En las entrevistas realizadas hasta el momento, y en la observación de la estancia en la cooperativa, es notorio que existe educación y capacitación permanente. Uno de los entrevistados (Caso 2) refiere estar dentro de la cooperativa desde los 16 años y, al destacar su interés por mejorar sus actividades e iniciativa, se le empezó a capacitar desde los 19

años. A pesar de que oficialmente solo cuenta con la educación secundaria, ha recibido una intensa formación relacionada con sus actividades, como la formación en agricultura sustentable y economía social. Esta constante capacitación técnica y social que ha recibido como socio, le ha permitido actuar como agente de cambio en la región, realizando incluso actividades como la defensa del territorio, en cuya actividad de alto impacto: participó incluso en foros internacionales para exponer los agravios a los derechos de los pueblos originarios ocasionados por la concesión de grandes extensiones territoriales de la Sierra Norte, tuvo gran participación la Tosepan y otras organizaciones comunitarias.

En las charlas informales fuera de las entrevistas con los socios, el caso 2 y el caso 4 comentan que una vez que se forma de manera intensiva a alguno de los elementos, regresan a sus actividades para poner en práctica sus conocimientos y, con el apoyo de promotores y asesores comunitarios, el conocimiento se transfiere a las comunidades en las que se ha formado, a la vez, a otra cooperativa, que aprovechará la vocación productiva local, con respeto a las tradiciones, cultura y recursos ambientales.

29 de octubre.

Me presenté en la Tosepan Kajfen, donde se comercializa el producto terminado y el servicio de cafetería. El lugar tiene un diseño de arquitectura sustentable, compatible con las distintas instalaciones de la cooperativa, aunque ya más modernizado, pues fue la última construcción que se ha realizado. Claramente han tenido a un diseñador para el espacio, que es muy agradable. Tienen equipo moderno para la preparación del café. Cuenta con diferentes productos que tienen a la venta tanto en los estantes como a la carta, en el servicio de cafetería. Según la entrevista y la visita realizada por la tarde del mismo día, el servicio y los productos de la carta son de excelente calidad. Los meseros pueden dar información del tipo de grano, cosecha, tostado y proceso del café servido en el lugar, así

como de la elaboración e ingredientes de los postres. Para ambas actividades han recibido diferentes cursos: preparación de alimentos, servicio al cliente, preparación de postres, economía social y cooperativismo.

Realizo la primera entrevista a las 10:00 con la responsable de la cafetería.

Terminando me dirijo a la Cooperativa Maseual, donde me citaron a una reunión de trabajo a las 11:00 con la gerente, el presidente y el responsable de producción, quien se encuentra en el laboratorio a cargo de los productos de perfumería. Al llegar, se encuentran en una reunión con otra persona, por lo que espero por una hora y media más. A las 12: 30 me llaman a la reunión. Por el trabajo colaborativo que se realizará, me presentan todos los productos de perfumería para analizarlos y hacer propuestas para mejorar la presentación del producto: empaque, etiqueta y características.

Se tienen ya varios productos para su evaluación. Solicito el envío de los archivos de las etiquetas al correo electrónico para hacer las propuestas de mejora, y las fichas técnicas para la internacionalización. En la reunión se percibe un ambiente de colaboración. El presidente se mantiene observador, propiciando el diálogo, preguntando. La gerente y el ingeniero de producción colaboran activamente. Se hacen varias observaciones y se propone que se traerán las propuestas impresas en los días posteriores. El ambiente es de camaradería. No se distinguen rangos.

Terminando la reunión, me dirijo a la Kali a una entrevista con uno de los guías de turistas. La entrevista empieza a las 2:00 p.m. y termina 2: 45. Mientras se realiza la entrevista en el hall de las cabañas, pasan varias personas que se saludan en náhuat. Lo primero que hacen al llegar es persignarse frente al altar. Es un buen informante. Me proporciona el teléfono de otra persona para entrevista. Establezco contacto con ella y acordamos vernos a las 5:00 en la cafetería de Kali.

A las 5:00 me encuentro con la señora a quien le realizaré la siguiente entrevista. Decide que se haga en una mesa de la terraza de la cafetería. Como está en el exterior y es la hora de salida de muchos socios, se despiden de una manera respetuosa, siempre en náhuat. Durante la charla, me enteré de que es una socia fundadora, por lo que terminando la entrevista me proporcionó información relacionada con la forma de organizarse desde los inicios y las condiciones que de acuerdo con su percepción han permitido a la Tosepan mantenerse, que sostiene que es la formación continua de los miembros.

4 de noviembre

Me citaron a las 10 de la mañana para tratar asuntos del proyecto de comercialización y continuar con las entrevistas, pero tenían una reunión que se prolongó y me atendieron hasta las 11 de la mañana. Trabajamos media hora y me invitaron a una reunión para dar el seguimiento de un proyecto de producción de canela que se iba a llevar a cabo en una comunidad aledaña. Como se ha observado en todas las instalaciones, también en la entrada de la Maseual y en la entrada de las oficinas se encuentran altares religiosos.

Estos altares incluyen una imagen de San Isidro Labrador, San Miguel Arcángel y algún crucifijo. Están adornados con flores, veladoras y listones. Antes de iniciar actividades, cada socio se presenta frente al altar, se quitan el sombrero o la gorra si es que tiene, se persigna. En las instalaciones de la Maseual tienen en el recibidor una cafetera siempre con café fresco, una pequeña cocineta y lo necesario para que cada socio al entrar pueda servirse su café y entonces empezar sus actividades. Cada uno lava su taza al terminar y la vuelve a colocar en el escurridor.

La reunión se llevó a cabo en San Miguel Tzinacapan, que se encuentra a 10 minutos de la Maseual. En la casa de un asesor externo (por parte de SAGARPA se busca

apoyar a pequeños productores orientándolos para la obtención de diferentes financiamientos), se encontraron el presidente, la gerente y otro representante de la cooperativa. Al llegar, el asesor estaba en una reunión virtual sobre financiamiento para pequeños productores. Fue posible escuchar que los financiamientos para ellos se empezarán a liberar hasta febrero, sin embargo, las plantas de café se deben sembrar en octubre para que les dé tiempo de crecer de acuerdo a su ciclo, y no les dará tiempo de comprar la semilla para trabajar en el invernadero, tampoco de acopiar pimienta o canela, favoreciendo las condiciones para que los coyotes puedan seguir acaparando la producción sin beneficio a las comunidades.

Otro tema importante fue el hecho de las condiciones que les piden para financiarlos, tales como las certificaciones y acreditaciones que sirvan como garantía de que los financiamientos serán utilizados de la manera ‘apropiada’. El asesor explica que de 3700 pequeños productores (algunos solamente tienen $\frac{1}{4}$ de hectárea para producir), solamente 200 son productores orgánicos. Es decir, realmente se trata de pequeños productores a los que les es casi imposible pagar por certificaciones individuales.

Después de la reunión virtual del asesor, se empezó una reunión con los representantes de la cooperativa para revisar los avances que se tienen de un proyecto que busca financiamiento para la producción de canela. Incluye la adquisición de plantas, reproducción, insumos y capacitación para los productores de la región. Se establecen acuerdos para la entrega de detalles finales para el martes 9 de noviembre.

Una vez terminada la reunión, regresamos a la Maseual, este día no se pudo realizar ninguna entrevista, pero se puso observar cómo se lleva a cabo la colaboración con otras organizaciones, y se pudo participar en una reunión en la que una vez más se trabajó de manera horizontal, en camaradería.

5 de noviembre

De acuerdo a la petición del día previo, me presenté a las 11:00 para continuar con los trabajos de comercialización. Una vez más, esperé media hora a que saliera un supervisor para poder iniciar los trabajos de comercialización. Durante este tiempo, observé el ritual diario: llegar, persignarse, tomar café, iniciar actividades. A las 11:30 me llaman a la oficina para iniciar la reunión con algunos de los integrantes de la Maseual: el presidente, la administradora de ventas y el responsable de producción.

Se analizaron una vez más los productos, se hicieron recomendaciones para la mejora de las etiquetas, empaque, distribución y se propusieron productos nuevos. En la dinámica ya expuesta: se trabaja de manera colaborativa, el presidente favorece la participación en posición receptiva, todos aportan ideas o realimentan, se analizan catálogos concluyendo con una propuesta para las etiquetas de la miel, *shampoo* y una plantilla para la imagen de los productos alimenticios. Se acuerda que la semana próxima se tendrá una reunión de trabajo para que se les presente las propuestas y se puedan hacer ajustes en cuanto a tipografía, colores o lo que consideren necesario.

Una vez terminada la reunión a las 2:00, me dirijo a Pajti para dos entrevistas. Pajti es la cooperativa de cuidado de la salud. Ofrecen consultas médicas con medicina alópata y medicina alternativa, servicio de parteras, asesoría en primeros auxilios, capacitación en alimentación sana y salud reproductiva entre otros. En el momento de la entrevista están empacando kits de limpieza para la prevención del COVID.

También en estas oficinas se cuenta con altar, comedor y una cafetera con café fresco todo el tiempo. Comparten galletas y se van turnando para tomar los alimentos sin desatender la recepción. Se puede ver en las paredes información para el cuidado de la

salud en español y en náhuat. Las personas de ésta área también se comunican entre ellas en náhuat, pero con las personas externas utilizan el español.

Solicito su colaboración para realizar entrevistas y dos personas aceptan. Empiezo con el Caso 8, un hombre de 63 años. Al tener tanto tiempo como integrante de la organización, la entrevista se realiza por una hora, de manera que la segunda persona me pide regresar hasta el siguiente día porque ya es su hora de salida. Al no tener otra persona para la entrevista, me retiro del lugar.

6 de noviembre

Como acordé con la segunda voluntaria a la entrevista en Pajti, me presento a las 9:00, pero les entregan insumos que deben empacar y entregar, por lo que me cancela la entrevista y me solicita regresar el miércoles 10 de noviembre a las 4:00 p.m. Me retiro del lugar con una gran satisfacción por la entrevista realizada, pues aporta información valiosa para la investigación.

Me dirijo al área de producción orgánica, que es un área que se encuentra a un costado del centro de capacitación. Encuentro dos personas. La mujer responsable del área me dice que se encuentra ocupada y que, si la espero a que termine de realizar sus actividades, me atenderá. La percibo seria, tal vez un poco molesta. Viste con ropa tradicional y se comunica en náhuat con su compañero. Le contesto que sin problema la puedo esperar.

La segunda persona es el velador, que acaba de terminar su turno. Escucha mi petición, y accede a la entrevista. Es un hombre de una comunidad cercana que después de un breve descanso se dirigirá a otra actividad. Necesita dos trabajos para poder sostener a su familia, pues tiene una hija en escuela de educación superior particular. La entrevista dura media hora.

Terminando su entrevista, se pasan a un área frente al lugar donde están los cerditos, el lugar donde tomarán sus alimentos. Me invitan a sentarme a desayunar con ellos y me comparten café y su almuerzo. Conversamos sobre sus comunidades, mi lugar de origen, la razón de mi estancia, los animales que cuidan y el Caso 10, que en un inicio no me quería atender, me dice que hará la entrevista.

Ya con un ambiente más relajado y amigable, se realiza la entrevista, la cual dura 45 minutos. Es una mujer que se encarga de la producción orgánica y entre las actividades que ha realizado, fue promotora de orgánicos, lo que significa que estuvo capacitando a los campesinos en cuanto a la producción, fertilizantes, poda, injertos y cuidados de los huertos para que posteriormente se pudieran certificar. Un doble reto: ser mujer y promover un cambio en la forma de producción. Terminando la entrevista me despido y soy invitada a regresar para que me muestre los cuidados del huerto orgánico, además me pide que le saque una foto trabajando.

10 de noviembre

Regreso a Cuetzalan para una cita programada a las 4:00 p.m., pero el autobús se retrasa y debo avisar una hora antes a la persona de Pajti que será entrevistada, postergándola para el día siguiente a las 5: 30 p.m.

Me pongo en contacto con el Sr. Nazario, acordando una cita para el día viernes para presentar al equipo las propuestas para las nuevas etiquetas.

11 de noviembre

Me presento a la Tosepan para conseguir participantes para la investigación. Me dirijo a Kali, y consigo que el administrador del hotel me conceda una entrevista. Empezamos a las 11:50 y terminamos a las 12:38. Resalta el sentido de pertenencia de este joven, pues es nieto de uno de los fundadores de la organización.

Terminando la primera charla, sigo caminando y consigo que una socia que trabaja en limpieza me apoye, citándome a la 1:30. Me dirijo a la cafetería a empezar mi reporte y a esperar la hora de la entrevista.

A la 1:30 me encuentro con la persona responsable del cuidado de las cabañas, el Caso 12, de 43 años. Se encarga del aseo y mantenimiento básico de las cabañas. En un principio se mostraba desconfiada, así que le di tiempo para que platicara de algunas experiencias del trabajo en la cooperativa, de su vida personal y familiar. Me muestra las reparaciones que se han hecho después del reciente huracán. Antes de empezar me llevó a recorrer las cabañas y su bodega, las cortinas que ella diseñó y que tienen aplicaciones de bordados étnicos de la región, y eligió quizá la cabaña más bonita para sentarnos en su sala de estar a trabajar. Cuando la vi relajada, le pedí empezar la entrevista y empecé a grabar. La entrevista duró media hora.

Una vez terminada la actividad, me fui a comer al comedor de Kali y a esperar la siguiente cita, a las 5:30, con el Caso 13, en Pajti, el Centro de Salud Comunitario. En este lugar se ofrecen consultas médicas tanto alópatas como de medicina tradicional, asesoría médica, cursos de herbolaria, capacitación en huertos de traspatio y venta de diferentes productos, entre otras actividades.

Acudo al centro de salud, y al ser notificada que se encuentra en capacitación, decido regresar y esperarla en esa área. Al terminar, la encuentro afuera y me indica que es mejor dirigirnos al comedor de Pajti, pues estará más silencioso para poder grabar. Durante la entrevista, varias veces fuimos interrumpidas por sus compañeras, quienes pedían información o notificaban que iban a salir o a realizar alguna actividad. La entrevista tardó 36 minutos. Me despido y me retiro del lugar.

12 de noviembre

Se programa una reunión para presentar las propuestas para el cambio de etiquetas de los diferentes productos. Por los cambios de temperatura, tuve una enfermedad respiratoria, impidiéndome presentarme físicamente a la reunión. Programamos una reunión de zoom, se presentaron las propuestas para las nuevas etiquetas, y en ese momento nos informan que no se quieren hacer cambios en la etiqueta de miel, porque consideran que es representativa de sus actividades, pero solicitan que se re-diseñen las de los productos de belleza. Se acuerda que se cambiarán las etiquetas de la línea de cuidado personal, y las de alimentos se quedarán tal y como están en este momento. Entregan un paquete de productos que pasaré a recoger a la Maseual para su análisis y prueba de producto.

16 de noviembre

Atendiendo la petición del Caso 12, quien es responsable de cabañas y tenía la tarea de buscar una tela para cortinas, parte de la renovación que se está haciendo a las cabañas después de las afectaciones por el huracán, voy a una tienda a buscar y encuentro la tela que necesitan. Se lo comunico y me encargan un rollo de 40 metros que pagaré con mi dinero y el cual se devolverá en cuanto regrese a la cooperativa. Realizo la compra, dejo encargado el rollo en la bodega y me llevo el ticket de compra para entregarlo.

Buscando literatura relacionada con el tema de investigación encontré La nube estéril, que abarca la problemática del cacicazgo y la organización de los campesinos para enfrentarlo. Especialmente, un pasaje me llama la atención: “es necesario servir bien... esos organismos que se pasan la vida haciendo estudios e investigaciones, solo sirven para justificar los sueldos de sus funcionarios...son tantos los intereses que dependen de la explotación del hombre, que no será fácil resolver los problemas sin cambiar radicalmente la estructura de

la sociedad...se han hecho muchos estudios. Han venido sabios de todos los países. Se han escrito miles de artículos y de proyectos, y nada cambia”.

Fragmento

La nube estéril. Drama del mezquital.

Antonio Rodríguez, 1952.

19 de noviembre

Después de haber estado la semana completa enferma de las vías respiratorias, decido esperar una semana en recuperación. Me presento en Kali (hotel) para entregar el ticket y recibir el pago, pero no se encuentran ni El caso 12 (quien me la encargó), ni el jefe de área. Me dan instrucciones por teléfono de que lo deje en recepción. Lo hago, y me retiro sin recibir el dinero que presté para la compra. Dado que sigo con problemas respiratorios, decido regresar a Puebla y esperar la recuperación. Esperé una semana en Puebla y atendí la instrucción de hacer una presentación de avances en la investigación que se llevó a cabo el día 25, previendo alguna complicación con la red como suele suceder cuando me encuentro en la Sierra. Terminando la presentación, regreso a Cuetzalan para continuar con mi levantamiento de datos.

26 de noviembre.

Este día me presento en primer lugar en la administración de Kali para preguntar por mi dinero y me lo entregan. Solamente me preguntaron mi nombre. Es importante resaltar que no me pidieron nada para devolverlo, como tampoco pedí nada a quien entregué el recibo. Esta actividad me permitió observar dos valores en la práctica: reciprocidad y confianza. Solicito a la recepcionista de Kalta una entrevista y accede.

Mientras la espero, algunas personas llegan con alimentos y se instalan en la parte de afuera de las oficinas: venden tamales y atole de la región a las personas que se acercan,

entre ellos a los estudiantes de la Universidad para el Bienestar Benito Juárez, cuya idea fue tomada de la Fundación Tosepan, que entre otras actividades se encarga de la educación y ha fundado su kínder, primaria, secundaria y escuela de música, orientados a la educación indígena y cooperativista. Ellos iniciaron los trabajos para la creación de una universidad que respondiera a las necesidades locales y respetara sus tradiciones, cultura-y por lo tanto su lengua- pero no lograron el reconocimiento. En cambio, lograron que se considerara su propuesta y diera origen a lo que hoy es el modelo de la Universidad para el Bienestar Benito Juárez, con la Licenciatura en Desarrollo Sustentable, con un modelo único que respeta la lengua y tradiciones de la comunidad y que por acuerdos con la Tosepan, se construyó en una parte de sus terrenos. Los maestros toman sus alimentos en el restaurante que se encuentra en la parte alta de Kalta (el nombre corto de Kaltaixpetniloyan (donde se abre el espíritu) o centro de capacitación).

Pude entrevistar a la responsable de la recepción del centro de formación, quien me platica su preocupación, ya que en la mañana de ese día su abuela materna se cayó y fracturó el brazo. No encontraron lugar en el servicio médico público y, si quieren que la atiendan en ese lugar, deberán esperar una semana. Durante ese tiempo, pasó su jefe y le dijo que necesitaba hablar con ella porque sabía que había tenido un problema. Me comentó después que ellos van a ver lo del pago para que se pueda hacer la cirugía antes. Este hecho me permite ver la solidaridad y seguridad en acción.

Me dirijo a la cafetería de Kali (hotel) y atiendo mi asesoría, en la que mi director solicita los avances del periodo. Cerré la jornada con dos citas para el siguiente día.

27 de noviembre

Asistí a una cita para entrevista a las 8:00 a.m. con el velador del centro de formación. Como su turno termina 8:30, era muy importante llegar a tiempo, por lo que

llegué 15 minutos antes, con la dificultad de que aún no estaban abiertas las puertas en la parte baja porque hacen su reporte los veladores. Rodeé la cooperativa hasta Pajti (el área de salud) donde le pedí al velador permiso para llegar a tiempo.

Encontré al Caso 15, quien me recibió, terminó de hacer su reporte nocturno y empezamos la entrevista, que tardó 30 minutos con algunas interrupciones, relacionadas con su propia actividad. Durante la entrevista, llegaron una persona de la cooperativa y un integrante de la cooperativa Mondragón, quienes buscaban retroproyector y extensiones eléctricas para el taller que tendrían durante el día.

Otra interrupción fue de un joven que llegó a buscar una caja de herramientas que alguien más había dejado. Le dijeron que la tomara, sin pedir más información. Es evidente que se relacionan tomando como punto de partida la confianza, pues era una caja muy grande con muchas herramientas que seguramente tienen un valor considerable en el mercado. Finalmente, otra persona llegó a cambiar el cañón, se habían llevado uno equivocado. Todas las conversaciones fueron en náhuat.

La segunda entrevista del día se programó a las 11:00 a.m. la persona entrevistada fue el caso 16, gerente de la cooperativa Maseual, que es una acopiadora de productos de la región: café, pimienta, miel virgen y canela. La entrevista se realizó en las oficinas administrativas y tuvo una duración de 40 minutos. Una vez terminadas las dos entrevistas del día me retiro, camino por la parte trasera de Kalta y puedo ver que están haciendo faena para reparar el domo de bambú que fue dañado por Grace. Es una construcción muy grande adonde se solían realizar las reuniones regionales, y cuyo techo se llevaron los fuertes vientos. De igual manera, aún no terminan de levantar todos los árboles y bambú afectados.

Me llama Nazario para comentarme que el 16 de diciembre se realizará la reunión regional de la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske en la bodega de la Maseual, y que si me interesa asistir, estoy invitada, a lo que accedo con gusto.

2 de diciembre

En la sala de juntas se acuerda a las 10:00 una reunión con el equipo de Maseual. Se integra una diseñadora gráfica que conocen por primera vez para escuchar sus necesidades y acordar un proyecto que les ayude a renovar y posicionar sus productos. Se presenta cada uno de los productos y sus características, además de probarlos para que se pueda planear mejor el trabajo para cada uno.

10 de diciembre

Un danzante de los quetzales muere al dar el último paso para subir al palo. La plaza estaba llena de espectadores. A la hora del lamentable hecho, el equipo de comercialización estábamos en una reunión de trabajo, revisando las normas que deben cumplirse para lograr la exportación de la miel.

16 de diciembre

A las 10:00 me presento a las instalaciones de la Maseual, donde se llevará a cabo la reunión regional de la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske. Me siento muy emocionada por esta oportunidad. Es una galera muy grande adonde se acopia el café de los socios productores. En la entrada les ofrecen gel anti bacterial, les checan la temperatura y usan sanitizante para el acceso. En la puerta de entrada hay una mesa donde los socios firman su asistencia. Varios asistentes son invitados, como algunos asesores, padres de familia de los niños que asisten a la escuela de música y yo.

Se tiene lista la bodega como auditorio con sillas en la mayor parte, un cañón proyecta una presentación, micrófono, bocinas y la orquesta infantil ya lista para iniciar. Se

cuenta con los representantes de 52 mesas directivas, aproximadamente 150 personas. Mientras se presenta el orden del día, algunos socios reparten café con pan a todos los asistentes. El primer número es el musical. En su presentación, el director de la orquesta dice: “los maestros tratamos que los principios y los valores de la Tosepan los aprendan día a día los niños”. La orquesta interpretó cuatro piezas musicales, entre ellas *que chula es Puebla*, y con un ensamble de saxofones *bésame mucho*.

Una vez terminada su presentación, los niños y sus padres se retiran y empieza la reunión. Primero, verifican que haya el quorum reglamentario: más del 50% de representatividad. Asisten los representantes de cada cooperativa local. Se lee el orden del día. Inicia la presidente de la Unión de Cooperativas, Paulina Garrido Bonilla, presentando un informe de las actividades realizadas durante el año. Explica los objetivos que se cumplieron y los que no, así como las afectaciones a las diferentes instalaciones por Grace.

En seguida, los diferentes promotores comunitarios presentan su informe de actividades. Sobresale el informe del apoyo otorgado a las personas afectadas en sus viviendas por Grace. También es interesante el trabajo realizado en la promoción de la salud: chequeo de presión, glucosa, medición de la cintura y orientación en dieta sana. Organizan a las comunidades para la limpieza/chapeo de calles, intercambio de productos orgánicos, apoyaron en la vacunación contra COVID, y dieron talleres de elaboración de alimentos y pomadas, educación financiera, huertos familiares (y su recuperación después de Grace).

Se invita a los productores a un taller de reproducción de microorganismos, que incluirá asistencia técnica y lo ofrecerá personal de la Universidad de Chapingo. Se plantean los retos que enfrentan para el siguiente periodo. Un adulto mayor, cooperativista

hace la propuesta de invitar a más jóvenes a los talleres de producción dice: “es momento de que aprendan a cuidar a la madre tierra”. Pide que solamente usen abonos orgánicos.

Otro socio pide la palabra y solicita reactivar el trabajo comunitario (afectado por la pandemia) y enfatiza: la esencia de la organización está en los pueblos, en los trabajos comunitarios”.

Pide la palabra Sergio Mora Aguilera, quien ya había hecho una estancia en los inicios de la cooperativa, y solicita a la asamblea la autorización para continuar su servicio como asesor técnico, por lo que no necesita ninguna retribución económica. Se presenta también Adán Peña, quien es asesor técnico de la caja de ahorro y préstamo Tosepantomin. La asamblea vota por cada una de las propuestas. Todos los que tomaron la palabra pudieron hablar libremente. Son escuchadas sus aportaciones y se vota por cada una de ellas.

Se recuerda que la reunión de seguridad en Zacatipan será el próximo domingo y se anuncia que se reanudan las asambleas los últimos domingos de cada mes, por el momento en la acopiadora hasta que sea reparado el domo. Se da por terminada la asamblea a la 1:55 p.m.

Una vez concluida la presentación, se invita a sentarse porque se compartirán los alimentos. Reparten Mixiotes, arroz y frijoles con tortillas y agua de sabor. Comen todos juntos. Me acerco a uno de los asesores e inicio una charla. Encuentro que hay varios intelectuales como el maestro de música y el Dr. Mora que ofrecen sus servicios profesionales: conocimientos y experiencia de manera gratuita a la organización. En mi interpretación, es un encantamiento ideológico, un enamoramiento con la utopía representada en este auditorio.

22 de diciembre

Se entrega vía correo electrónico el plan de mercadotecnia para la miel de meliponas. La propuesta es comercializar la miel a Alemania. La socialización del proyecto se realizará en la cooperativa por parte de Nazario.

13 enero

A las 10 de la mañana está planeada una reunión en Maseual, es una mesa de trabajo con todo el equipo de producción para tratar los asuntos relacionados con comercialización. Se revisaron las propuestas para las etiquetas nuevas, su adecuación con las normas correspondientes a alimentos y las aplicables para hacer posible la exportación de miel a Alemania. Les vuelvo a mencionar la necesidad de contratar o diseñar un CRM (Customer Relationship Management, por sus siglas en inglés) para hacer un uso más eficiente de su tiempo y optimizar el manejo de la información, con lo que están de acuerdo y me comprometo a presentar propuestas de algún sistema que se adecúe a sus necesidades y capacidad de pago.

En la mesa de las oficinas de la Maseual, participan el responsable de producción (ingeniero industrial con especialidad en alimentos), la gerente comercial, la administradora de ventas, la auxiliar administrativa, el presidente de comercialización, una diseñadora gráfica (apoyo externo) que se ha sumado al equipo y su servidora. Se comparte el café y se participa libremente. La interacción es de camaradería y cooperación, no se distingue status. El presidente fomenta la participación y solo participa si se tiene que recordar, por ejemplo, un reglamento o un compromiso que no se está considerando en la reunión. Se logran algunos acuerdos en relación a los diseños, y se termina la reunión a las 2:30 p.m.

14 de enero

Tengo planeada una entrevista con el caso 18, una promotora de orgánicos. Llego a las instalaciones de orgánicos y encuentro a M, quien se hace cargo de los cerdos y las gallinas, que no confiaba en mí cuando me conoció y ahora es muy amable. Me acompaña a la oficina a esperar la entrevista. Es una zona entre el bosque, junto a las instalaciones adonde se encuentra Kali. En este lugar se encuentran Kali, Kalta, el kínder y la primaria, la Universidad del Bienestar, Pajti, Tichanchiuaj y producción orgánica. Es una oficina pequeña adonde se encuentran los insumos para sus actividades y una pequeña recámara con dos literas, un área para cocinar y un baño. Me comenta M que es un lugar que se utiliza para hospedar a los socios cuando vienen a alguna reunión y se les hace tarde para regresar a sus comunidades.

Llego la hora planeada, las 10:00, espero mientras M me platica sobre las instalaciones y su uso, y recibo un mensaje de la persona que voy a entrevistar, avisándome que tiene una reunión y que me podrá atender hasta la 12:00 p.m. en la Kalta (el área de capacitación), así que me despido de M y subo a donde se me indicó.

Mientras espero, observo que hay nuevos productos en las mesas de recepción, y en unas canastas veo libros nuevos. Es una compilación de la defensa del territorio por parte de los habitantes de Jalcomulco, Ver., y las comunidades aledañas al río. La responsable de recepción me presta (a domicilio) el libro y los discos de memorias. Así funciona la biblioteca, cualquier socio o amigo (como llaman a quienes colaboramos con ellos de alguna manera) puede tomar prestados libros y devolverlos en cuanto los termine. Anota mi nombre y el nombre del libro que tomé en una libreta.

Es un libro que atrapa. Exponen la lucha de los pueblos de Veracruz contra mega proyectos y la forma en que se lograron detener, gracias a su organización. A las 12:20 me

recibe Rosy en la biblioteca para la entrevista. Es una joven de 29 años con 11 años de experiencia y conocimientos como cooperativista, una entusiasta de la economía social y el desarrollo de los pueblos originarios, de los cuales ella forma parte. La entrevista dura 40 minutos. Agradezco su colaboración y me retiro.

30 enero

Por segunda ocasión soy invitada a participar en la reunión regional. Esta es la primera del año, por lo que se presentan los planes de trabajo de cada cooperativa. Me presento a las 10. Están llegando los socios. Una vez más está la mesa de recepción en la entrada con unas hojas donde se registra asistencia conforme van llegando las personas. Ofrecen gel anti bacterial y sanitizan a todos antes de entrar. Todos usan cubre bocas, ya que se estableció como requisito de entrada.

Cuando ya está la mayoría de las personas, ofrecen café y buñuelos a todos los que se encuentran en el auditorio. Utilizan vasos de plástico reutilizables para el café, pues conforme a sus principios y protocolos, no usan desechables. Es interesante que todo el café se prepara antes, se sirve no muy caliente, ligero y con azúcar para todos. Las personas de la zona toman así el café durante todo el día, pues por el clima fresco les da calor y energía. Una regla de cortesía local es ofrecerte un café en cuanto llegas a sus casas, y se conserva en la cooperativa pues cada vez que entras a una oficina te ofrecen café, y en algunas ocasiones, si hay, también pan de dulce o galletas.

La asamblea empieza con la presencia de 52 de las 100 mesas de las cooperativas locales. Los representantes de cada cooperativa exponen sus planes de trabajo para el 2022, mencionan sus principales retos y algunas necesidades que se deberán cubrir para el cumplimiento de cada plan. Resaltan algunos, como la necesidad de diseñar su manual de procedimientos porque se han dado cuenta de que duplican actividades. Reactivarán

algunos acuerdos de colaboración con universidades que han estado detenidos por la pandemia.

Se expone también que están revisando los trámites necesarios para obtener beneficios del programa sembrando vida, que es administrado por la Secretaría del Bienestar. Este programa impulsa el desarrollo agrícola sustentable, aunque una desventaja es que aplicarán productores que cuenten con 2.5 hectáreas para desarrollo forestal, y la cooperativa está formada por pequeños productores que en algunos casos solamente cuentan con media hectárea. La cooperativa revisa los requisitos y asesora a los socios para la realización del trámite, que es personal.

Cada presentación que hacen los representantes es reconocida o cuestionada por los socios libremente. Cuando así lo quieren hacen, piden la palabra y participan. Algunos aportan nuevas ideas que no estaban contempladas en el plan inicial. Se consideran, se vota y si se acepta por la mayoría, se incluye en el plan de trabajo. Cuando toca la presentación de la Cooperativa Maseual, que es en la que estoy colaborando, presentan como parte de su plan la adaptación del desayunador como cafetería Tosepan Kaften, lo que me llena de orgullo porque fue una idea que yo aporté a la organización.

Cuando presenta su plan de trabajo la Tosepan Tichanchiuaj, responsable de vivienda sustentable y que comercializa materiales para la construcción, es cuestionada por un socio en cuanto a sus precios, pues manifiesta que no son preferenciales para socios y que en algunas ocasiones se encuentra ligeramente arriba de la competencia. También cuestiona el tiempo de entrega de los materiales y la respuesta lenta que se tuvo después del huracán Grace, pues necesitaban atender de manera rápida los pedidos y no se hizo.

La cooperativa Tosepan Pajti, responsable de salud, mencionó que ha resultado muy bien el trueque de productos de traspatio que se ha implementado en las diferentes

comunidades. Plantean aumentar el número de talleres de capacitación y el número de huertos de traspatio de los socios.

Finalmente, se anuncia un curso de elaboración de muebles de bambú gratuito que se ofrecerá para los productores, con el objetivo de que sean autosuficientes. Se recordó la reunión de seguridad en Xolochico para el 20 de enero, para acordar las acciones que implementarán. Se da por terminada la reunión a las 2:20 p.m. y se ofrecen tamales y agua de sabor a los participantes. Terminando la reunión, la presidente de la cooperativa me dice que me podrá atender para la entrevista en dos días a las 3:00 p.m. El asesor técnico me dice que en este momento me puede dar la entrevista y nos dirigimos a su oficina.

El asesor técnico tiene una oficina compartida con otras tres personas en la Cooperativa Maseual, que es adonde he estado colaborando, pero no había podido entrevistarle hasta este domingo de reunión. Es un egresado de la Universidad de Chapingo que llegó a hacer acá sus prácticas profesionales, le gustó la cooperativa y su forma de trabajo. Regresó a titularse al Estado de México, y en cuanto pudo regresó a trabajar con la Tosepan. Desde entonces han pasado 21 años. Menciona que no gana mucho pero vale la pena por la calidad de vida que tienen él y su familia. La entrevista dura 40 minutos.

31 de enero

Finalmente, este día conseguí la entrevista con Paulina, la presidente de la Unión de cooperativas Tosepan Titataniske. Tengo la cita a las 3:00, por lo que llego con 15 minutos de anticipación. Mientras espero, observo que en las tres salas de Kalta hay diferentes grupos en capacitación.

25 de febrero

Tengo cita a la 1 de la tarde con Nazario para ver algunos detalles del trabajo que estoy haciendo para el área de comercialización. Asistieron a visitas industriales este día

dos grupos, por lo que se retrasa un poco pero lo espero. Las oficinas están siendo remodeladas, están haciendo un mostrador nuevo para la recepción, y han hecho modificaciones en el área de ventas, desde el nuevo acomodo de las mercancías hasta la asignación de un nuevo elemento para ventas.

Con un retraso de 30 minutos llega Nazario. Trabajamos con algunas dudas del proyecto que se aclaran y terminamos nuestra plática a las 2 pm. Me retiro y acordamos reunirnos la próxima semana para que me firme de recibido el plan de mercadotecnia y mi constancia de haber permanecido en la cooperativa. Aunque esta será la última semana que estaré en la cooperativa, acuerdo que seguiremos en contacto hasta lograr el proyecto de exportación de miel.

ANEXO G
Plan de mercadotecnia internacional para la Cooperativa Maseual

I. Análisis interno

La cooperativa Maseual inicia actividades casi desde que se inician las actividades organizativas de la Tosepan para dar respuesta a las necesidades de la población: defenderse de los acaparadores. Inician como actividad prioritaria pero al paso del tiempo, encuentran que para ser sujetos de financiamiento es necesario la configuración legal, y obtienen el registro como cooperativa en el año de 1997.

Actualmente realizan las actividades de acopio de café, pimienta, miel melipona y canela, además procesan productos terminados de café y miel además de ofrecer el servicio de cafetería Tosepan Kajfen.

Pimienta: la variedad orgánica se vende en los EEUU y en México a un exportador. Ambos compran la mayor producción. Los compradores de EEUU compran un aproximado de 10 toneladas en promedio por año, con el inconveniente de que los costos del traslado, seguros y logística los absorbe la organización. Los exportadores mexicanos compran al mismo precio que los extranjeros, con la ventaja de recibir el producto en una bodega, lo que disminuye los costos de distribución para Maseual. La pimienta convencional solamente se vende como materia prima en el mercado nacional.

Café: se cuenta con el café con certificación de producto orgánico marca Tosepan, que se vende en México además de exportarse a Alemania y Japón. El servicio de cafetería en la Tosepan kajfen en la población de Cuetzalan, Puebla así como en la CDMX y la marca Maseual, que se vende en México.

Miel melipona: Se vende en presentación de 350 ml con un precio de \$250.00 por menudeo y \$180.00 de mayoreo. También se utiliza como ingrediente para productos de belleza como shampoo, cremas y suplementos alimenticios.

Canela: Se vende como materia prima en el mercado nacional.

Matriz de ventas-crecimiento de productos.

Estrella

Pimienta orgánica

Interrogante

Miel melipona

Pimienta convencional

Vaca

Café orgánico

Perro

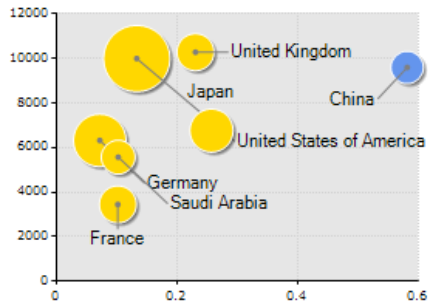
Canela

Dado el resultado del análisis de ventas-crecimiento y la solicitud de la organización, se desarrollará un plan de posicionamiento para los dos productos interrogantes que son la miel de meliponas y la pimienta convencional.

Análisis del sector

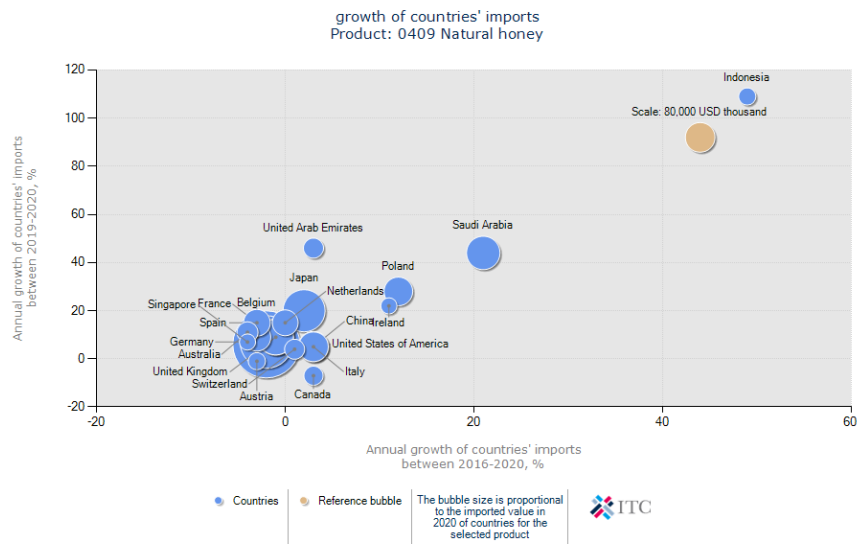
De acuerdo con la información obtenida del portal SIAVI (Sistema de Información Arancelaria Vía Internet) el consumo de miel y pimienta a nivel global se encuentra de la siguiente manera:

Los principales países importadores de miel son: China, Reino Unido, Japón. USA, Alemania, Arabia Saudita y Francia.



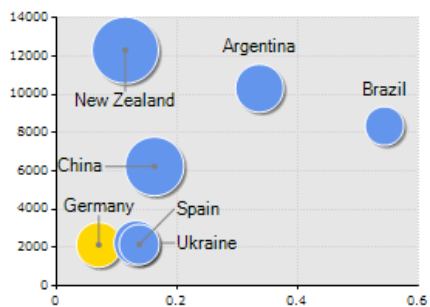
Importación de miel natural en el año 2020

040900

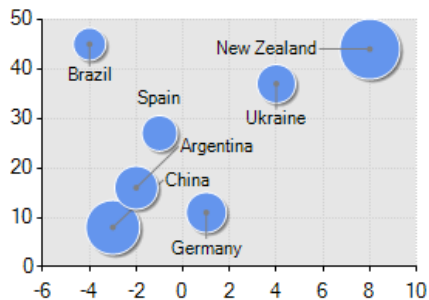


Crecimiento del mercado de importación de miel natural

Principales exportadores de miel natural



Nueva Zelanda, Ucrania, Brasil, España, Argentina, China y Alemania son los países que más aumentaron las exportaciones de miel.

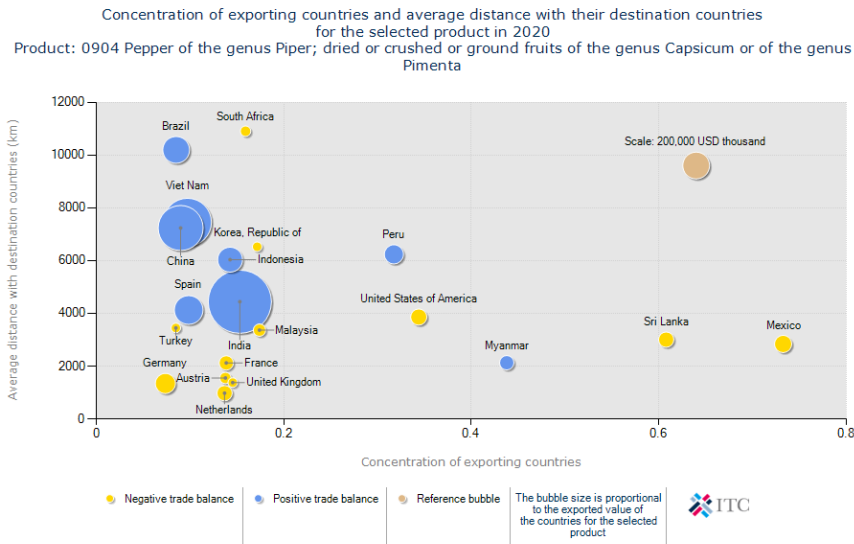
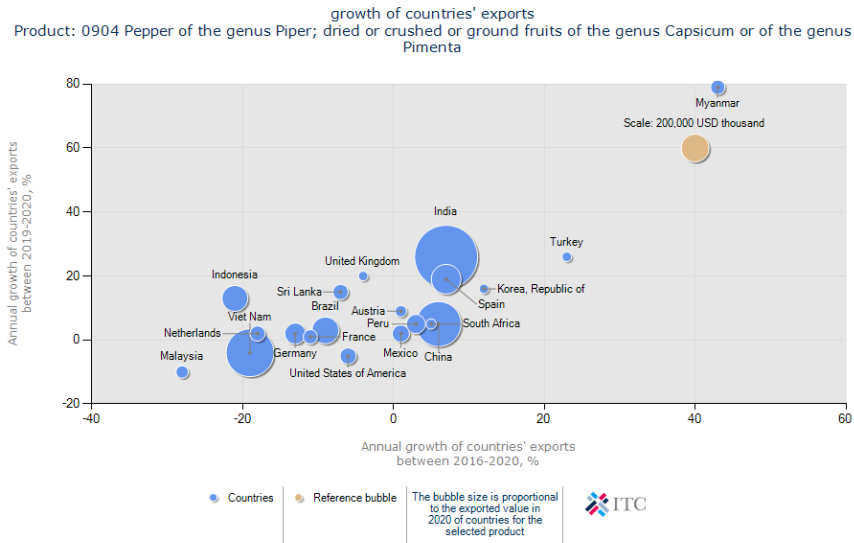


De acuerdo con las gráficas presentadas, los principales exportadores de miel son Nueva Zelanda, Brasil, Ucrania, España, Argentina y Alemania. Es notable que de acuerdo con el estudio de mercado presentado por ProChile en 2018, Alemania no satisface su demanda interna, por lo que importa la miel que complementa su demanda. Otro rasgo importante es que es un mercado que le apuesta al consumo de productos orgánicos (la demanda de estos productos aumentó 50% en 2017), comercio justo, productos para el cuidado de la salud y/o que cumplen con su misión social en los lugares de origen. Este documento indica que los principales competidores de miel en Alemania son Argentina, Ucrania y México. La demanda de miel alcanzó las 94.5 toneladas en el 2017 (ProChile, 2018).

Por otro lado, la Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación –FAO– (s.f.) además de México; China, India, Argentina, Ucrania, Brasil, Alemania, España y Hungría son los principales productores de miel en el mundo. Cabe destacar que se hace referencia a la *Apis Melífera*, por lo que se consideraría una competencia indirecta. Otro dato importante es que los productos de importación con más ventas en Alemania durante el 2019 fueron aquellos identificados como parte del comercio justo y que Alemania es el segundo importador mundial de miel después de EEUU (FAO, s.f.).

Pimienta negra

Aumento de las exportaciones de pimienta negra. Producto 0904

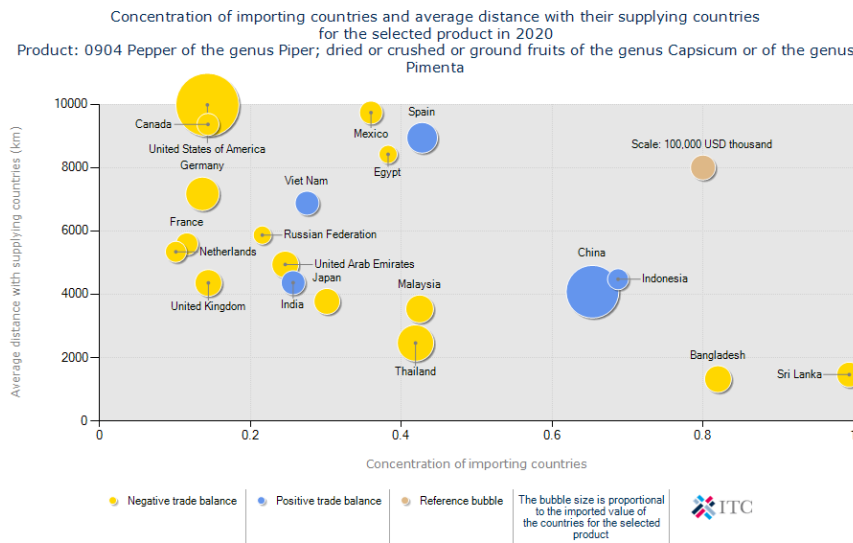


Para la pimienta negra, los países exportadores presentados en la gráfica muestran a los principales competidores, que son India, China, Korea, Turquía y Brasil. Se puede apreciar a México como el décimo exportador (ver Anexo I) en amarillo, representando una balanza comercial negativa, que significa que el valor de las exportaciones es menor que el de las importaciones.

De acuerdo con los datos presentados por la FAO, los principales exportadores de miel durante el 2019 fueron: Vietnam, Brasil, Indonesia, India, Emiratos Árabes Unidos, Alemania y Malasia y México aparece como el décimo sexto exportador a nivel mundial.

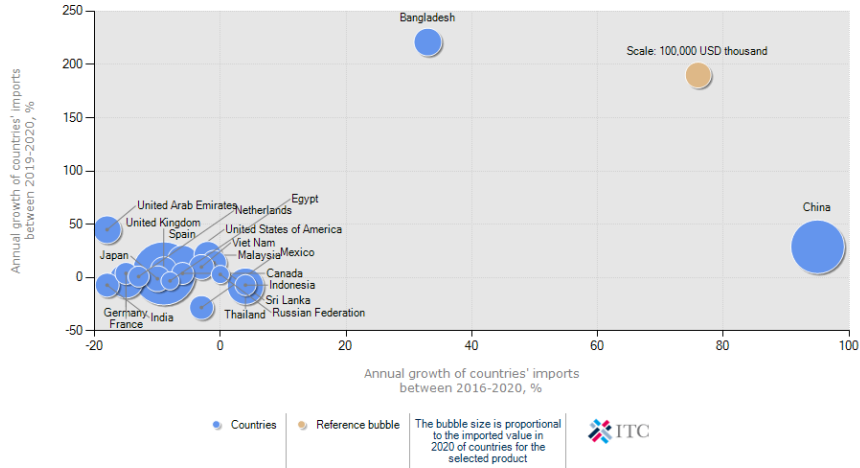
Principales países importadores de pimienta negra

Del mismo modo, durante el 2019 los principales importadores de pimienta según la FAO fueron EEUU, Alemania, India, Emiratos Árabes Unidos, Vietnam, Países Bajos, Nepal, Egipto y China, por lo que una vez fortalecido el comercio interno, se podría iniciar la entrada al mercado alemán con este producto.



En este conjunto de países, también aparece México como el importador número 14, por lo que representa una oportunidad para ofertar la pimienta dentro del mismo país y así evitar los costos de exportación.

growth of countries' imports
 Product: 0904 Pepper of the genus Piper; dried or crushed or ground fruits of the genus Capsicum or of the genus Pimenta



Crecimiento de importaciones en el año 2020

090412 triturada o molida

Análisis de mercados, clientes y competencia.

Después de la información presentada, la propuesta es la siguiente:

1. En cuanto a la miel, iniciar los trabajos correspondientes para la exportación a Alemania.
2. Para la pimienta, iniciar los trámites para contactar compradores internos.

Análisis FODA

Fortalezas

Miel

Calidad y propiedades organolépticas

El origen local de la abeja melipona

La forma de producción amigable con la naturaleza

La organización para acopiar directamente de pequeños productores

Oportunidades

Al mercado alemán le interesan los productos que aportan beneficios a la salud.

El mercado alemán favorece los productos que tienen impacto social, ambiental y económico.

La miel mexicana ya es reconocida en el mercado Alemán, tienen una miel conocida como miel silvestre, entre la que incluyen miel mexicana.

La demanda interna alemana es muy alta, por lo que se completa con exportaciones.

El gobierno mexicano apoya el comercio internacional de productos como la miel.

Pimienta

Calidad y sabor de la pimienta gorda

El origen y capacidad de producción

Reconocimiento local

Tendencia favorable con el “consumidor consciente” de otros seres humanos, el entorno y el medio ambiente.

La demanda nacional se complementa con importaciones.

Debilidades

La miel de meliponas no tiene reconocimiento internacional

La presentación del envase y etiqueta no está relacionada con la calidad del producto

La pimienta gorda es poco conocida a nivel internacional

Amenazas

Protección de la miel local por parte del gobierno alemán

Variaciones en la capacidad de producción tanto de la miel como de la pimienta a consecuencia de eventos meteorológicos

Exigencia de sellos de certificación para la compra del producto

II. Estrategias

Iniciar la capacitación de personal seleccionado para el comercio exterior.

Profundizar en el análisis de requisitos para la entrada al mercado Alemán.

Iniciar los contactos para la exportación de miel y productos derivados.

Adecuar las etiquetas de los productos de acuerdo con las especificaciones del importador.

Enfatizar las propiedades organolépticas de la miel de meliponas, destacando su origen geográfico, condiciones de cultivo y beneficios de la forma de producción.

Plan de comunicación que resalte las condiciones de sostenibilidad, cooperativismo e impactos social, económico y ambiental.

Considerar una certificación de impacto social, comercio justo o economía social.

Aprovechar la denominación de origen

Localización de contactos locales para comercializar la pimienta gorda dentro de México.

Capacitar a los responsables de ventas para la negociación con grandes compradores locales.

Diseñar una cartera de compradores potenciales de pimienta gorda al interior del país

Plan de producto que incluya selección de envase, diseño de etiqueta, y presentación general para la venta de pimienta entera, granulada y/o molida.

Enfatizar las características denominación de origen, características en sabor y olor de la pimienta gorda en su plan de comunicación.

Diseñar una página electrónica que promueva las características de la organización y cada uno de los productos.

Iniciar un plan de comercio electrónico. Considerar costos de administración de la cuenta y envíos.

Objetivos

Objetivo general:

Diseñar un plan de mercadotecnia para incrementar las ventas de miel melipona y sus productos derivados así como pimienta gorda convencional.

Objetivos específicos:

Iniciar la gestión necesaria para exportar miel de melipona y sus derivados en el mercado alemán.

Iniciar la adaptación de los productos de acuerdo a la legislación aplicable en Alemania.

Generar una cartera de clientes nacionales para la miel melipona y sus derivados en el mercado nacional.

Prospectar clientes potenciales para generar una cartera de clientes nacionales para la pimienta gorda convencional.

Definición de la estrategia general

Miel. La estrategia general propuesta es la de mercadotecnia internacional. La forma de entrada será a través de la exportación. Como la decisión de compra es más compleja, deberá enfocarse la comunicación en las características distintivas del producto¹.

Pimienta. La estrategia es de ampliación del mercado nacional, esta vez al generar clientes industriales que compren el producto para su transformación o para reventa.

Producto

Adaptar el empaque y la etiqueta de acuerdo con las especificaciones de Alemania.

Enfatizar las características organolépticas de la miel de meliponas en la descripción del producto.

Enfatizar los beneficios a la salud que se puede tener al consumir la miel.

Las características de la composición de la miel deben ser especificadas de acuerdo con las leyes de Alemania² y enfatizar el origen de las abejas meliponas, floración y forma de producción.

Enfatizar las características de sabor y origen de la pimienta gorda convencional.

Diseñar una imagen adecuada para la comercialización de la pimienta en envases de diferentes tamaños en presentación entera, en trozos o molida.

Diseñar la etiqueta de acuerdo con la imagen que se quiere proyectar.

Precio

En cuanto a la miel se propone establecer el precio por zona geográfica, para lo que será necesario considerar los costos de adaptación del producto, transporte, seguros, impuestos aplicables y representación en caso de ser necesario. El precio podrá estar limitado por las leyes y reglamentos aplicables en Alemania o por la competencia.

¹ En un futuro, se puede negociar una alianza estratégica con alguna empresa que comercialice productos de la misma línea, o como ingrediente principal de algún producto derivado para aprovechar sus canales de distribución.

² <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32001L0110&qid=1536576559985&from=EN>

Por otro lado, la pimienta al comercializarse dentro del país, puede ser un precio alineado a la oferta del mercado, considerando un balance entre la media en el mercado y el valor percibido por el consumidor.

Promoción

Comunicación: Iniciar una campaña para la concientización de la marca utilizando tanto una página web como redes sociales. Será necesario tener la opción de leer la información al menos en inglés y alemán para generar presencia de marca.

Diseñar una campaña de contenidos, para mantener informados a los clientes de las características la organización, actividades de impacto comunitario, características de los productos, ofertas o promociones y toda la información que permita mantener la comunicación.

Mantener la comunicación interna entre las áreas de producción, mercadotecnia y ventas.

Relaciones públicas: Tiene la responsabilidad de generar y mantener la imagen positiva de la organización. Se iniciarán relaciones con clientes potenciales, se diseñará una cartera de clientes y mantendrán las vías de comunicación necesarias y adecuadas para establecer relaciones a largo plazo.

Ventas: Implementar un CRM (customer relationship marketing-estrategia de relaciones con los clientes) un programa informático que permita administrar la información relacionada con los clientes en cuanto a tipo y frecuencia de compra, y toda la información desde la captación hasta la medición de satisfacción³.

Automatizar el proceso de ventas para mejorar la eficiencia y mejorar la respuesta.

Se utilizará una estrategia push, es decir, se hará énfasis en el proceso de ventas al prospectar a los clientes potenciales.

Plaza

La miel es un producto fundamental en la dieta alemana. El consumidor alemán es crítico, exigente y se orienta al consumo no solamente de productos de buena calidad, sino que tengan procesos de producción éticos: con responsabilidad social y amigables con el ambiente. Un gran consumidor de miel, según los datos de la FAO, además de que les

³ Se puede adquirir un sistema comercial o adaptar uno específicamente para las necesidades de la organización. Posiblemente aprovechando algún convenio de colaboración con alguna institución de educación superior.

interesan los productos que les ayudan a preservar su salud. Estas características ofrecen una gran oportunidad para los productos de la Maseual siempre y cuando el plan de comunicación enfatice los impactos de la organización.

Distribución. La estrategia será selectiva. Es decir, clientes con características específicas que se han identificado previamente. Para la **miel**, nos enfocaremos al mercado alemán. Para la **pimienta**, al no tener una red propia de distribución, se buscarán clientes industriales que cuenten con los medios de transporte y los conocimientos para hacer llegar los productos al usuario final. Estos se harán cargo de la movilidad del producto y serán responsables de su propiedad y características de entrega.

Miel. En un principio se puede contratar un agente, y en cuanto se tenga la capacidad y conocimientos suficientes, iniciar las negociaciones de manera directa.



Pimienta. Al prospectar e iniciar gestiones de venta de empresa a empresa, se buscará trabajar con ventas directas para eliminar intermediarios⁴.



Fracciones arancelarias

La miel y sus productos derivados no tienen requisitos a la exportación, por lo que Alemania se considera el mercado potencial. La información completa se presentará en el Anexo 1. Fracciones arancelarias, países importadores y requisitos.

Producto	Código arancelario a 10 dígitos
Miel de scaptotrigona mexicana “pisilnekmej”	0409.00.01 Miel natural
Spray bucofaringeo	3004.90.99 Productor farmacéuticos/los demás
Jabones artesanales	340.11.01 De tocador (incluso los medicinales)
Cremas faciales	3304.99.99 Aceites esenciales...las demás
Cápsulas de polen	2106.90.99 Preparaciones alimenticias...las demás

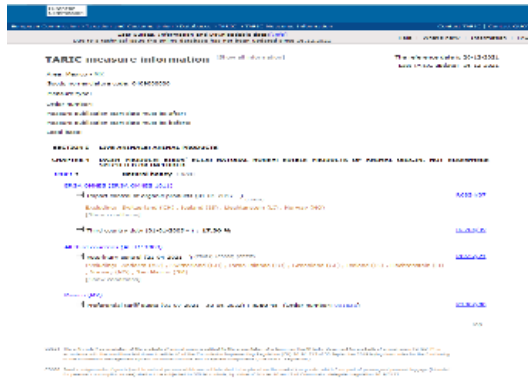
⁴ Es importante señalar que en un inicio también se puede contratar un agente.

Shampoo de miel	3305.10.01 Champúes
Gel fijador de miel	3305.90.99 aceites... las demás
Cápsulas de propóleo	2106.90.99 preparaciones... las demás
Crema corporal	3304.99.99 aceites... las demás
Crema corporal hotelera	3304.99.99 aceites... las demás
Shampoo hotelero	3305.10.01 Champúes
Gel hotelero	3305.10.01 Champúes
Jabón hotelero	3401.11.01 Jabón de tocador

Los códigos arancelarios para Alemania y estadísticas de importación/exportación se pueden encontrar en el TARIC -Tarif Intégré Communautaire o Tarifa integrada de las comunidades de la Unión Europea <http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es>.

Aranceles

Las tarifas arancelarias para la miel natural de México son del 8.60%. Fuente Taric (taxation_customs).



En cuanto a impuestos IVA en México-Mehrwertsteuer en Alemania, a los alimentos se les aplica una tasa del 7%⁵.

Las normativas aduaneras se encuentran en el Código Aduanero Comunitario para garantizar la protección de los consumidores y el funcionamiento del mercado interior.

A la miel natural se le aplican las siguientes normativas⁶:

⁵ <http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/myexport#?product=0409000000&partner=CL&reporter=DE&tab=all>
⁶ <http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/myexport#?product=0409000000&partner=CL&reporter=DE&tab=all>

- Control de contaminantes de alimentos
- Control de residuos de medicamentos veterinarios en animales y alimentos de origen animal
- Control de los residuos de plaguicidas veterinarios en animales y alimentos de origen animal
- Control sanitario de alimentos genéticamente modificados (GM) y nuevos alimentos
- Control sanitario de productos de origen animal destinados al consumo humano
- Trazabilidad, cumplimiento y responsabilidad en los alimentos y piensos
- Etiquetado de alimentos⁷

De manera voluntaria, la organización puede optar por el cumplimiento de esta norma, que puede resultar muy conveniente pues existe la preferencia por los productos amigables con el ambiente como se explicó previamente.

- Productos de producción ecológica

Por otro lado, el Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA) tiene un programa permanente de monitoreo de residuos tóxicos y contaminantes a bienes de origen animal, acuícola y pesquero, para comprobar que la miel mexicana no contiene contaminantes químicos o microbiológicos que puedan afectar su calidad de exportación. Estos estudios cumplen con los lineamientos internacionales de la UE⁸.

Además de la normatividad exigida por la Unión Europea, el producto debe cumplir con la Norma Oficial Mexicana *NOM-251-SSA1-2009, Prácticas de higiene para el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios*⁹.

Etiquetado, envases y embalaje.

El etiquetado de la miel¹⁰ debe presentar la siguiente información: contenido, composición, uso seguro, precauciones de uso, información especial y se puede agregar

⁷ <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=URISERV:co0019>

⁸ SADER (2018) *Comunicado de prensa*. enero

⁹ <http://www.dof.gob.mx/normasOficiales/3980/salud/salud.htm>

¹⁰ <https://eurlex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=LEGISSUM:121124a>

información sobre origen geográfico, floración o criterios específicos, como la abeja endémica¹¹.

El envase, por la percepción de calidad y conservación del producto, es recomendable que sea de vidrio. En el manejo del producto se debe considerar la protección al medio ambiente¹²

Requisitos y trámites de la Unión Europea para exportar miel natural.

En la página del PROTLCUEM se encuentra publicada una Guía de [Requisitos y Trámites](#) para la exportación de miel a países de la Comisión Europea, elaborada para facilitar a los países en vías de desarrollo el acceso a los mercados de la Unión Europea. En dicha página se debe acceder al menú indicado en la Guía y escribir el número de la fracción arancelaria del producto que se quiere exportar hacia la Unión Europea, en este caso, para la miel es 04090000. Después, se debe seleccionar el país de origen, en este caso México, y seleccionar el país destino de la Unión Europea donde se piensa comercializar el producto y activar la búsqueda con el botón *Ver*.

Es conveniente observar las Normas Oficiales Mexicanas para cumplir con estándares de calidad. Los requisitos que se deben cumplir, además de dicha Norma, son:

1. **El registro de una marca** no es un requisito obligatorio, sin embargo, es recomendable obtenerlo para tener el derecho exclusivo de uso. Para registrar una marca, aviso o nombre comercial se debe acudir ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), o ante las subdelegación de la Secretaría de Economía (SE) en los estados.
2. **El código de barras** o código de producto tiene como objetivo identificar cada producto a través de un lenguaje universal y común. De esta manera se hacen eficientes los procesos de logística, distribución y almacenamiento. La institución encargada en México para asignar el código de barras a las empresas que lo soliciten es la Asociación Mexicana de Estándares para el Comercio Electrónico (AMECE).

¹¹ Algunos ejemplos de etiquetado se pueden ver en el estudio de mercado Miel en Alemania (ProChile, 2018).

¹² <http://eurlex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=URISERV:l21207>

3. **Cupos.** La miel fresca, de acuerdo con la Secretaría de Economía (SE), tiene un cupo negociado con la Unión Europea por el método “Primero en Tiempo, Primero en Derecho”
4. **Requisitos y trámites ante las dependencias gubernamentales:**
Solicitud de Certificado para Exportación en la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS) de la Secretaría de Salud (SSA).
Solicitud de Certificado Zoonosanitario de Exportación para productos y subproductos de origen animal ante SENASICA (SADER).
Solicitud de Certificado de Origen de la Secretaría de Economía.
5. Es muy recomendable **contratar los servicios de un agente aduanal** certificado por la Confederación de Agentes Aduanales de la República Mexicana. El agente aduanal se hace cargo de las exportaciones de comercio exterior a nombre del exportador. El exportador debe entregar al agente aduanal para elaborar el pedimento:
La factura comercial
Los documentos que acrediten cumplir con las restricciones no arancelarias. (Pago de derechos).
También debe enviar al socio comercial:
Certificados Fitosanitarios
Certificado de Origen
Certificados Sanitarios
6. El exportador debe **elegir el Régimen de Exportación**, que puede ser temporal o definitivo, para el pago de derechos.
7. **Realizar el pago de derechos** de acuerdo a la Ley de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación (LIGIE), así como verificar si es necesario pagar aranceles de exportación¹³.

¹³ http://www.protlcuem.gob.mx/swb/es/Protlcuem/p_requisitosm

III. Recursos necesarios

Equipo

Es necesario invertir en equipo de cómputo y redes con la capacidad suficiente para poder captar clientes más allá de las fronteras.

Financieros

Destinar recursos para la capacitación del personal, asesorías en comercio exterior y aduanas, seguros, transporte e impuestos.

Personal

Una persona especializada en comercio internacional.

Una persona especializada en ventas, que dará seguimiento a los contactos vía telefónica o página web.

Producción

Revisar las normas y reglamentos que aplican. *NORMA Oficial Mexicana NOM-251-SSA1-2009, Prácticas de higiene para el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios.*

Referencias:

Atlas Nacional de las abejas y derivados apícolas. Versión preliminar. (s.f.)

<https://atlasnacionaldelasabejasmx.github.io/atlas/cap3.html>

Estudio de mercado miel en Alemania (2018). Ministerio de Relaciones Exteriores ProChile.

<https://staticmer.emol.cl/Documentos/Campo/2019/02/19/20190219101324.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación /FAO/ (s.f.)

<https://www.fao.org/home/es>

Sistema de Información Arancelaria Vía Internet (s.f.) <http://siavi.economia.gob.mx/>

Trade statistics for international business development (s.f.).

<https://www.trademap.org/Index.aspx>

Código de campo cambiado

Código de campo cambiado

ANEXOS

- Anexo 1 Fracciones arancelarias, países importadores y requisitos.
- Anexo 2. Manual rápido de partes involucradas en la exportación.
- Anexo 3. Resumen de la información necesaria para la exportación
- Anexo 4. Lista de principales exportadores e importadores de miel y pimienta.

Anexo 1. Fracciones arancelarias, países importadores y requisitos.

Codigo Arancelario	Descripción del producto	Países importadores	Regulaciones a la exportación
04-Leche y productos lácteos; huevo de ave; miel natural; productos comestibles de origen animal no expresados ni comprendidos en otras partidas. 0409-Miel natural. 0409.00-Miel natural. 0409.00.01 Miel natural.	MIEL DE SCAPTOTRIGONA MEXICANA "PISILNEKMEJ"		1. Reino Unido de la Gran Bretaña e Irlanda Del Norte: De 1 de julio de un año al 30 de junio del siguiente año, miel natural con el arancel-cupo. 2. Comunidad Europea: Del 1 de julio de un año al 30 de junio del siguiente año, miel natural, con el arancel-cupo preferencial (expedición de certificado de circulación de mercancías EUR1)
30-Productos farmacéuticos. 3004-Medicamentos (excepto los productos de las partidas 30.02, 30.05 o 30.06) constituidos por productos mezclados o sin mezclar, preparados para usos terapéuticos o profilácticos, dosificados (incluidos los destinados a ser administrados por vía transdérmica) o acondicionados para la venta al por menor. 3004.90-- Los demás. 3004.90.99 Los demás.	SPRAY BUCOFARINGEO		Autorización sanitaria previa de la COFEPRISRRNA (Únicamente Lisdexanfetamina y sus sales y/o los que sean estupefacientes o psicotrópicos, o contengan dichas sustancias, cuando se destinen a los regímenes aduaneros de exportación definitiva
34-Jabón, agentes de superficie orgánicos, preparaciones para lavar, preparaciones lubricantes, ceras artificiales, ceras reparadas, productos de limpieza, velas y artículos similares, pastas para modelar, "ceras para odontología" y preparaciones para odontología a base de yeso fraguable. 3401-Jabón; productos y preparaciones orgánicos tensoactivos usados como jabón, en barras, panes, trozos o piezas troqueladas o moldeadas, aunque contengan jabón; productos y preparaciones orgánicos tensoactivos para el lavado de la piel, líquidos o en crema, acondicionados para la venta al por menor, aunque contengan jabón; papel, guata, fieltro y tela sin tejer, impregnados, recubiertos o revestidos de jabón o de detergentes. 3401 .11-- De tocador (incluso los medicinales). 3401 .11.01 De tocador (incluso los medicinales).	JABONES ARTESANALES		N/A
33-Aceites esenciales y resinoides; preparaciones de perfumería de tocador o de cosmética. 3304-Preparaciones de belleza, maquillaje y para el cuidado de la piel, excepto los medicamentos, incluidas las preparaciones antisolares y las bronceadoras; preparaciones para manicuras o pedicuros. 3304.99--- las demás. 3304.99.99 Las demás.	CREMAS FACIALES		SE PROHÍBE LA EXPORTACIÓN DE ESTA MERCANCÍA, cuando tenga como destino : LA REPÚBLICA POPULAR DEMOCRÁTICA DE COREA

21-Preparaciones alimenticias diversas. 2106-Preparaciones alimenticias no expresadas ni comprendidas en otra parte. 2106.90-- las demás. 2106.90.99 Las demás.	CAPSULAS DE POLEN		N/A
33-Aceites esenciales y resinoides; preparaciones de perfumeria de tocador o de cosmetica. 3305-Preparaciones capilares. 3305.10-- Champúes. 3305.10.01 Champúes.	SHAMPO DE MIEL		N/A
33-Aceites esenciales y resinoides; preparaciones de perfumeria de tocador o de cosmetica. 3305-Preparaciones capilares. 3305.90-- las demás. 3305.90.99 Las demás.	GEL FIJADOR DE MIEL		N/A
21-Preparaciones alimenticias diversas. 2106-Preparaciones alimenticias no expresadas ni comprendidas en otra parte. 2106.90-- las demás. 2106.90.99 Las demás.	CAPSULAS DE PROPOLEOS		N/A
33-Aceites esenciales y resinoides; preparaciones de perfumeria de tocador o de cosmetica. 3304-Preparaciones de belleza, maquillaje y para el cuidado de la piel, excepto los medicamentos, incluidas las preparaciones antisolares y las bronceadoras; preparaciones para manicuras o pedicuros. 3304.99--- las demás. 3304.99.99 Las demás.	CREMA CORPORAL		SE PROHÍBE LA EXPORTACIÓN DE ESTA MERCANCÍA, cuando tenga como destino : LA REPÚBLICA POPULAR DEMOCRÁTICA DE COREA
33-Aceites esenciales y resinoides; preparaciones de perfumeria de tocador o de cosmetica. 3304-Preparaciones de belleza, maquillaje y para el cuidado de la piel, excepto los medicamentos, incluidas las preparaciones antisolares y las bronceadoras; preparaciones para manicuras o pedicuros. 3304.99--- las demás. 3304.99.99 Las demás.	LINEA HOTELERA (Crema corporal de 30 ml)		SE PROHÍBE LA EXPORTACIÓN DE ESTA MERCANCÍA, cuando tenga como destino : LA REPÚBLICA POPULAR DEMOCRÁTICA DE COREA
33-Aceites esenciales y resinoides; preparaciones de perfumeria de tocador o de cosmetica. 3305-Preparaciones capilares. 3305.10-- Champúes. 3305.10.01 Champúes.	Shampo de 40 ml		N/A

<p>33-Aceites esenciales y resinoides; preparaciones de perfumería de tocador o de cosmética. 3305-Preparaciones capilares. 3305.10-- Champúes. 3305.10.01 Champúes.</p>	<p>Gel fijador de 35 ml</p>		<p>N/A</p>
<p>34-Jabón, agentes de superficie orgánicos, preparaciones para lavar, preparaciones lubricantes, ceras artificiales, ceras reparadas, productos de limpieza, velas y artículos similares, pastas para modelar, "ceras para odontología" y preparaciones para odontología a base de yeso fraguable. 3401-Jabón; productos y preparaciones orgánicos tensoactivos usados como jabón, en barras, panes, trozos o piezas troqueladas o moldeadas, aunque contengan jabón; productos y preparaciones orgánicos tensoactivos para el lavado de la piel, líquidos o en crema, acondicionados para la venta al por menor, aunque contengan jabón; papel, guata, fieltro y tela sin tejer, impregnados, recubiertos o revestidos de jabón o de detergentes. 3401.11--- De tocador (incluso los medicinales). 3401.11.01 De tocador (incluso los medicinales).</p>	<p>Jabón de 12 gramos</p>		<p>N/A</p>

Anexo 2. Manual rápido de partes involucradas en la exportación.

Partes:

Gobierno (origen)		
Exportador (vendedor)	Documentos	Factura fiscal CFDI T.Ingreso (complemento de Comercio Exterior)/ paking list / Certificado de Origen /Documento de transporte (guía área/ marítima/ terrestre) / regulaciones y restricciones no arancelarias / carta de instrucción al Agente Aduanal / autorización al Agente Aduanal
Agente Aduanal (país Origen)	Pedimento de Exportación (Único autorizado para realizar la exportación)	Clasifica los productos para determinar la fracción arancelaria
Recinto fiscalizado	Almacenaje / maniobras /cargas y descargas	
Transporte Internacional (Aereo / marítimo / terrestre)	Incoterms (termino de compra-venta donde se delimitan las responsabilidades del vendedor- comprador)	
Aduana- Recinto fiscalizado (equivalente)	Almacenaje / maniobras /cargas y descargas	
Agente Aduanal (país Destino)	Pedimento de importación	Clasifica los productos para determinar la fracción arancelaria
Importador	Documentos aduanales	Factura fiscal (complemento de Comercio Exterior)/ paking list / Certificado de Origen /Documento de transporte (guía área/ marítima/ terrestre) / regulaciones y restricciones no arancelarias . en país de destino
Gobierno Destino		

Anexo 3. Resumen de la información necesaria para la exportación:

1. Requisitos generales para importar: persona legal o física. Estar inscrito en un padrón general de importadores (o de importadores específicos/ de sectores).
2. Conocer el producto. Tener la ficha técnica, que debe contestar: Qué es el producto, para qué sirve, cuál es su composición y si tiene un cuidado especial.
3. Términos de negociación con los proveedores o clientes. (Reglas de negociación o incoterms que implican responsabilidades, obligaciones y costos).
4. Apoyo de expertos (**asesor de comercio exterior** en el área logística y legal, presupuestos de impuestos, trámites y requisitos para la exportación de los productos. Auditoría preventiva de la documentación como factura y lista de empaque entre otros). **Agente aduanal**: persona que puede identificar correctamente las mercancías (clasificación arancelaria o no arancelaria, contribuciones o monto del gravamen, pedimento). **Transporte** a considerar. Para la cotización es importante tener el volumen, peso y medidas de la mercancía, así como requerimientos adicionales como si es un producto perecedero, si lleva cadena de frío. **Agente de seguros**. Es necesaria una póliza en caso de extravío o daño de la mercancía.
5. Documentos: Regulados en la Ley aduanera. Art. 36 A fracción 1. (a) Factura, nota de venta o nota de crédito que pruebe el valor de los documentos, viable para que se genere el pedimento. (b) Lista de empaque o documento de transporte. (c) El documento que pruebe las regulaciones y restricciones no arancelarias (d) Certificado de origen. Solamente para preferencias arancelarias, cuando se utiliza con algún tratado de libre comercio. Para operaciones marítimas existe el certificado de peso y los que marca el art. 59 A que es la manifestación de valor y la hoja de cálculo para la importación. En el Art. 36 fracción 2 están los requisitos para exportar: Comprobantes de valor, restricciones no arancelarias,
El presupuesto debe incluir las contribuciones (cuanto pagar de impuestos por la mercancía, costos logísticos (transporte, seguros) gastos aduanales (agente aduanal, maniobras en puerto, maniobras en aduana)

Anexo 4. Lista de los 20 principales importadores y exportadores de miel y pimienta en el 2020.

List of exporters for the selected product in 2020 (Exportadores de miel)

Product : 0409 Natural honey

Sources: ITC calculations based on UN COMTRADE and ITC statistics.

The world aggregation represents the sum of reporting and non reporting countries

The data in orange represents mirror figures based on partner data.

The quantities shown in dark green are estimated by ITC. For further information, please refer to the [ITC explanatory note](#).

The quantities shown in light green are estimated by UNSD. For further information, please refer to the [UNSD explanatory note](#).

Exporters	Select your indicators										
	Value exported in 2020 (USD thousand)	Trade balance in 2020 (USD thousand)	Quantity exported in 2020	Quantity Unit	Unit value (USD/unit)	Annual growth in value between 2016-2020 (%)	Annual growth in quantity between 2016-2020 (%)	Annual growth in value between 2019-2020 (%)	Share in world exports (%)	Average distance of importing countries (km)	Concentration of importing countries
World	2,381,516	65,173	747,142	Tons	3,188	0	2	16	100	6,024	0.08
New Zealand	328,641	328,397	14,354	Tons	22,895	8	7	44	13.8	12,315	0.11
China	254,045	164,814	132,469	Tons	1,918	-3	0	8	10.7	6,249	0.16
Argentina	170,242	170,211	71,543	Tons	2,380	-2	-3	16	7.1	10,327	0.34
Germany	147,666	-126,427	29,307	Tons	5,039	1	4	11	6.2	2,150	0.07
Ukraine	138,787	138,515	80,795	Tons	1,718	4	5	37	5.8	2,245	0.13
Spain	112,438	46,319	28,263	Tons	3,978	-1	0	27	4.7	2,168	0.14
Brazil	98,560	98,559	45,728	Tons	2,155	-4	15	45	4.1	8,359	0.54
Hungary	95,989	95,989	23,063	Tons	4,162	4	3	13	4	1,750	0.21
India	83,406	82,071	54,834	Tons	1,521	3	11	-17	3.5	10,024	0.45
Belgium	74,651	4,291	22,353	Tons	3,340	-1	0	18	3.1	720	0.19
Viet Nam	70,663	70,007	13,428	Tons	5,262	-2	-6	33	3	12,928	0.79
Poland	61,924	-17,115	24,815	Tons	2,495	14	14	43	2.6	1,508	0.11
Mexico	55,569	55,569	22,618	Tons	2,457	-14	-6	-12	2.3	8,316	0.35
Romania	49,259	32,441	13,743	Tons	3,584	2	5	12	2.1	1,699	0.19
Australia	42,481	2,380	4,208	Tons	10,095	8	1	13	1.8	9,426	0.1
Bulgaria	39,838	36,391	12,833	Tons	3,104	2	7	-2	1.7	1,602	0.21
Canada	35,873	4,111	9,426	Tons	3,806	-12	-16	-13	1.5	6,122	0.42

Uruguay	31,091	30,961	15,708	Tons	1,979	8	13	91	1.3	10,159	0.18
France	28,643	-100,570	4,001	Tons	7,159	-5	-6	-5	1.2	2,716	0.08
Turkey	26,161	25,867	6,038	Tons	4,333	13	9	6	1.1	4,084	0.18

List of importers for the selected product in 2020 (Importadores de miel natural)

Product : 0409 Natural honey

Sources: ITC calculations based on UN COMTRADE and ITC statistics.

The world aggregation represents the sum of reporting and non reporting countries

The data in orange represents mirror figures based on partner data.

The quantities shown in dark green are estimated by ITC. For further information, please refer to the [ITC explanatory note](#).

The quantities shown in light green are estimated by UNSD. For further information, please refer to the [UNSD explanatory note](#).

Importers	Select your indicators												
	Value imported in 2020 (USD thousand)	Trade balance in 2020 (USD thousand)	Quantity imported in 2020	Quantity Unit	Unit value (USD/unit)	Annual growth in value between 2016-2020 (%)	Annual growth in quantity between 2016-2020 (%)	Annual growth in value between 2019-2020 (%)	Share in world imports (%)	Average distance of supplying countries (km)	Concentration of supplying countries	Average tariff (estimated) applied by the country (%)	
World	2,316,343	65,173	0	No quantity		1	2	12	100	6,456	0.06		
United States of America	441,475	-415,808	196,531	Tons	2,246	-2	2	6	19.1	9,993	0.13	0.3	
Germany	274,093	-126,427	88,418	Tons	3,100	-2	0	7	11.8	6,319	0.07	6.3	
Japan	173,744	-173,362	49,348	Tons	3,521	2	1	20	7.5	6,762	0.26	19.7	
France	129,213	-100,570	34,869	Tons	3,706	-1	-1	9	5.6	3,444	0.1	6.3	
United Kingdom	121,313	-95,536	0	No quantity		-1		9	5.2	10,278	0.23	6.3	
Saudi Arabia	105,066	-91,511	23,525	Tons	4,466	21	15	44	4.5	5,566	0.1	4.6	
China	89,231	164,814	4,272	Tons	20,887	3	-8	5	3.9	9,594	0.58	17.6	
Italy	83,566	-61,304	22,304	Tons	3,747	3	0	5	3.6	1,987	0.27	6.3	
Poland	79,039	-17,115	37,344	Tons	2,117	12	11	28	3.4	3,068	0.26	6.3	
Belgium	70,360	4,291	28,147	Tons	2,500	-3	1	9	3	5,630	0.12	6.3	
Spain	66,119	46,319	31,690	Tons	2,086	-3	1	15	2.9	4,710	0.1	6.3	
Netherlands	60,211	-45,230	15,626	Tons	3,853	0	-2	15	2.6	2,775	0.22	6.3	
Australia	40,101	2,380	7,882	Tons	5,088	-4	-7	11	1.7	5,425	0.47	0	
Switzerland	37,421	-33,456	8,098	Tons	4,621	1	1	4	1.6	3,915	0.19	4	

United Arab Emirates	36,579	-33,952	6,916	Tons	5,289	3	6	46	1.6	5,043	0.11	4.6
Canada	31,762	4,111	7,142	Tons	4,447	3	2	-7	1.4	10,301	0.16	0
Indonesia	26,200	-25,738	6,216	Tons	4,215	49	40	109	1.1	7,675	0.22	4.7
Austria	25,096	-13,241	6,898	Tons	3,638	-3	-3	-1	1.1	4,504	0.1	6.3
Singapore	23,119	-20,239	3,155	Tons	7,328	-4	-2	7	1	6,737	0.28	0
Ireland	22,222	-17,233	7,365	Tons	3,017	11	16	22	1	4,199	0.35	6.3

List of exporters for the selected product in 2020 (Exportadores de pimienta)

Product : 0904 Pepper of the genus Piper; dried or crushed or ground fruits of the genus Capsicum or of the ...

Sources: ITC calculations based on UN COMTRADE and ITC statistics.

The world aggregation represents the sum of reporting and non reporting countries

The data in orange represents mirror figures based on partner data.

The quantities shown in dark green are estimated by ITC. For further information, please refer to the [ITC explanatory note](#).

The quantities shown in light green are estimated by UNSD. For further information, please refer to the [UNSD explanatory note](#).

Exporter	Select your indicators										
	Value exported in 2020 (USD thousand)	Trade balance in 2020 (USD thousand)	Quantity exported in 2020	Quantity Unit	Unit value (USD/unit)	Annual growth in value between 2016-2020 (%)	Annual growth in quantity between 2016-2020 (%)	Annual growth in value between 2019-2020 (%)	Share in world exports (%)	Average distance of importing countries (km)	Concentration of importing countries
World	4,761,761	505,353	1,814,572	Tons	2,624	-8	9	6	100	5,404	0.07
India	1,167,241	1,077,079	530,076	Tons	2,202	7	10	26	24.5	4,442	0.15
Viet Nam	653,956	562,096	265,476	Tons	2,463	-19	10	-4	13.7	7,452	0.1
China	572,198	119,328	220,329	Tons	2,597	6	6	5	12	7,234	0.09
Spain	230,921	82,466	77,578	Tons	2,977	7	6	19	4.8	4,129	0.1
Brazil	189,001	181,115	91,725	Tons	2,061	-9	28	3	4	10,193	0.08
Indonesia	169,852	100,622	60,505	Tons	2,807	-21	4	13	3.6	6,033	0.14
Germany	108,887	-73,249	21,340	Tons	5,102	-13	-1	2	2.3	1,345	0.07
Peru	95,710	92,035	38,091	Tons	2,513	3	1	5	2	6,235	0.32
Mexico	75,419	-9,942	0	No quantity		1		2	1.6	2,839	0.73
United States of America	60,674	-587,158	15,083	Tons	4,023	-6	-7	-5	1.3	3,860	0.34
Netherlands	56,353	-13,061	12,161	Tons	4,634	-18	-6	2	1.2	977	0.14

Sri Lanka	54,697	-40,340	10,290	Tons	5,316	-7	5	15	1.1	3,004	0.61
France	45,476	-27,094	8,132	Tons	5,592	-11	4	1	1	2,123	0.14
Myanmar	45,457	30,015	20,703	Tons	2,196	43		79	1	2,129	0.44
Malaysia	34,760	-87,877	10,952	Tons	3,174	-28	-8	-10	0.7	3,365	0.17
Austria	29,979	-622	3,216	Tons	9,322	1	7	9	0.6	1,552	0.14
South Africa	23,656	-9,554	6,238	Tons	3,792	5	4	5	0.5	10,901	0.16
Korea, Republic of	18,827	-21,681	3,616	Tons	5,207	12	9	16	0.4	6,523	0.17
Turkey	17,782	-3,867	5,421	Tons	3,280	23	27	26	0.4	3,447	0.08
United Kingdom	17,546	-95,883	2,487	Tons	7,055	-4	0	20	0.4	1,379	0.15

List of importers for the selected product in 2020 (Importadores de pimienta)

Product : 0904 Pepper of the genus Piper; dried or crushed or ground fruits of the genus Capsicum or of the ...

Sources: ITC calculations based on UN COMTRADE and ITC statistics.

The world aggregation represents the sum of reporting and non reporting countries

The data in orange represents mirror figures based on partner data.

The quantities shown in dark green are estimated by ITC. For further information, please refer to the [ITC explanatory note](#).

The quantities shown in light green are estimated by UNSD. For further information, please refer to the [UNSD explanatory note](#).

Importers	Select your indicators											
	Value imported in 2020 (USD thousand)	Trade balance in 2020 (USD thousand)	Quantity imported in 2020	Quantity Unit	Unit value (USD/unit)	Annual growth in value between 2016-2020 (%)	Annual growth in quantity between 2016-2020 (%)	Annual growth in value between 2019-2020 (%)	Share in world imports (%)	Average distance of supplying countries (km)	Concentration of supplying countries	Average tariff (estimated) applied by the country (%)
World	4,256,408	505,353	0	No quantity		-4	12	7	100	5,850	0.17	
United States of America	647,832	587,158	248,610	Tons	2,606	-9	6	4	15.2	9,978	0.14	0.2
China	452,870	119,328	190,281	Tons	2,380	95	158	29	10.6	4,080	0.65	20
Thailand	211,746	195,590	83,450	Tons	2,537	4	2	-8	5	2,460	0.42	33.1
Germany	182,136	-73,249	59,305	Tons	3,071	-15	3	-3	4.3	7,169	0.14	0.6
Spain	148,455	82,466	74,061	Tons	2,004	-6	4	16	3.5	8,938	0.43	0.6
Malaysia	122,637	-87,877	52,054	Tons	2,356	-2	2	21	2.9	3,536	0.42	0
Bangladesh	116,178	109,666	70,658	Tons	1,644	33	62	221	2.7	1,322	0.82	22.6
United Arab Emirates	115,442	110,955	51,835	Tons	2,227	-18	5	45	2.7	4,940	0.25	4.6
United Kingdom	113,429	-95,883	30,202	Tons	3,756	-9	2	7	2.7	4,357	0.14	0.6
Japan	104,333	102,776	23,336	Tons	4,471	-10	3	-1	2.5	3,774	0.3	0.6
Sri Lanka	95,037	-40,340	50,791	Tons	1,871	-1	17	14	2.2	1,462	0.99	19.4
Viet Nam	91,860	562,096	23,783	Tons	3,862	-3	16	10	2.2	6,876	0.28	18.3
India	90,162	1,077,079	28,763	Tons	3,135	-18	3	-7	2.1	4,365	0.26	66.1

Mexico	85,361	-9,942	0	No quantity		-3		-28	2	9,734	0.36	16.5
Canada	73,466	-68,481	16,927	Tons	4,340	-6	5	4	1.7	9,362	0.14	0.1
France	72,570	-27,094	18,566	Tons	3,909	-15	3	4	1.7	5,590	0.12	0.6
Netherlands	69,414	-13,061	23,077	Tons	3,008	-13	4	1	1.6	5,341	0.1	0.6
Indonesia	69,230	100,622	35,416	Tons	1,955	4	2	-7	1.6	4,475	0.69	4.7
Egypt	49,439	-46,230	12,886	Tons	3,837	-8	-6	-3	1.2	8,417	0.38	1.5
Russian Federation	47,582	-41,694	19,250	Tons	2,472	0	7	3	1.1	5,867	0.22	2.7

ANEXO H Carta de intención

Puebla, Pue. 31 de agosto del 2021.

C.P. Paulina Garrido Bonilla
Representante del consejo directivo
de Tosepan Titataniske.
PRESENTE

Por este medio le envío un cordial saludo con mi felicitación por su reciente nombramiento como dirigente de la Tosepan Titataniske, una organización modelo a nivel mundial en lo que respecta a educación y prácticas de la comunidad. Sobre esas prácticas virtuosas de su organización me interesa desarrollar mi tesis de doctorado en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología en la UPAAEP.

Después de colaborar en varios proyectos productivos en comunidades comarabadas de la ciudad de Puebla, pude observar las graves dificultades, casi siempre fatales, para garantizar la longevidad de las asociaciones productivas y los proyectos colectivos. En ese sentido inicié una investigación que tiene el propósito de comprender los obstáculos más frecuentes que las cooperativas tienen para sobrevivir y, por tanto, pensar colectivamente en las alternativas que posibiliten la superación de los mismos.

Pretendo analizar de qué manera los elementos de la comunidad influyen en el logro de los objetivos de la Tosepan a través de un estudio de caso, ya que es una de las organizaciones de propiedad colectiva más reconocidas y longevas en el país. La realización de este proyecto demanda trabajo de campo, por lo que me interesa aplicar una serie de entrevistas a profundidad para comprender mejor la manera en que los temas de comunidad, cooperativismo y redes estratégicas funcionan en el día a día de la organización.

Para la realización de esta parte de la investigación planeo, si me lo permiten, realizar una estancia en la Tosepan durante los meses comprendidos de septiembre a noviembre del presente año. Estoy convencida de que la información obtenida será de utilidad para que otras cooperativas repliquen las buenas prácticas e implementen diferentes acciones para su consolidación, tomando como ejemplo la manera en que se ha logrado hacer en la Tosepan.

La información se utilizará únicamente con fines académicos y se mantendrá la privacidad de las personas entrevistadas.

Por lo antes expuesto, me permito solicitar a usted, y a los representantes de su ejemplar organización, la autorización correspondiente para la realización de las entrevistas, ofreciendo a la vez colaborar con ustedes en alguna actividad relacionada con mi currículum, mismo que adjunto para su revisión. Podría, por ejemplo, ofrecer clases de inglés, talleres de mercadotecnia, elaboración de planes de negocios o asesorar a la cooperativa en alguno de los procesos nacionales o internacionales de certificación.

Esperando una respuesta favorable a mi solicitud, quedo de ustedes

Atentamente


Lucero Díaz García