



## Una aproximación empírica a la viabilidad de los emprendimientos sociales en México: el ciclo de vida de las cooperativas de la Región de la Costa de Oaxaca

José Luis Sergio Sosa González<sup>1</sup>, Patricio Gómez Abad<sup>2</sup>, José Luis Carmona Silva<sup>3</sup> y José Manuel Medel Sánchez<sup>4</sup>

Recibido: 30 de junio de 2018 / Aceptado: 8 de febrero de 2019

**Resumen.** Con el fin de conocer los factores, actores y comportamientos principales que impactan la viabilidad y permanencia de las cooperativas en México y generar conocimiento que coadyuve al rediseño de políticas públicas para el desarrollo de la economía social, en este trabajo se describe el proceso que en términos generales siguen treinta cooperativas de la Región de la Costa de Oaxaca en busca de mantenerse y desarrollarse en contextos sociales y económicos que les son adversos. Se analizan, desde los aspectos que cohesionan inicialmente al grupo social de fundadores, hasta su consolidación como cooperativas auto-sostenibles de producción o servicios, o en su defecto hasta la desintegración real de la cooperativa. Se identifican las etapas de cohesión social inicial, construcción del proyecto cooperativo, formulación del proyecto de inversión, gestión del financiamiento, puesta en marcha y operaciones, así como consolidación o desintegración real. Para su realización, se utilizó el método de análisis y síntesis, respaldado con cincuenta entrevistas en profundidad a informantes clave de las treinta cooperativas. Se hizo énfasis en identificar normas formales e informales que regulan la interacción social, motivaciones y comportamientos de los actores involucrados, así como los principales obstáculos que enfrentan los cooperativistas en cada etapa. Asimismo, se buscó identificar en qué medida el éxito o fracaso del emprendimiento social depende de factores y actores externos al grupo social o de los aspectos internos de índole social, institucional, económico, técnico, organizacional y político de quienes integran las cooperativas.

**Palabras clave:** Economía Social; Organizaciones Sociales Productivas; Emprendimiento Social.

**Claves Econlit:** A12; A14; B52; B55; C72.

---

<sup>1</sup> Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México  
Dirección de correo electrónico: [sergio.sosa@correo.buap.mx](mailto:sergio.sosa@correo.buap.mx)

<sup>2</sup> Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México  
Dirección de correo electrónico: [patgoab@outlook.com](mailto:patgoab@outlook.com)

<sup>3</sup> Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México  
Dirección de correo electrónico: [jluiscarmona78@gmail.com](mailto:jluiscarmona78@gmail.com)

<sup>4</sup> Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México  
Dirección de correo electrónico: [medel\\_1953@live.com.mx](mailto:medel_1953@live.com.mx)

## [en] An empirical approach to the viability of social entrepreneurs in Mexico: the life cycle of the cooperatives of the Region of the Coastal of Oaxaca

**Abstract.** In order to know the factors, actors and main behaviors that impact the viability and permanence of the cooperatives in Mexico and to generate knowledge that contributes to the redesign of public policies for the development of the social economy, this paper describes the process that in general terms through thirty cooperatives in the Region of the Coast of Oaxaca in search of staying and developing in social and economic contexts that are adverse. It is analyzed, from the aspects that initially unite the social group of founders, to its consolidation as self-sustainable cooperatives of production or services, or in the worst case until the real disintegration of the cooperative. They identify the stages of initial social cohesion, construction of the cooperative project, formulation of the investment project, financing management, start-up and operations, as well as consolidation or real disintegration. To carry it out, the analysis and synthesis method that was used, supported with fifty in-depth interviews with key informants from thirty cooperatives. Emphasis was placed on identifying formal and informal rules that regulate the social interaction, motivations and behavior of the actors involved, as well as the main obstacles faced by the cooperative members along every stage. Likewise, we've sought to identify to what extent the success or failure of social entrepreneurship depends on factors and external actors to the social group or on the internal social, institutional, economic, technical, organizational and political aspects of those who make up the cooperatives.

**Keywords:** Social Economy; Productive Social Organizations; Social entrepreneurship.

**Sumario.** 1. Introducción. 2. Material y Métodos. 3. Las Cooperativas de la Región de la Costa de Oaxaca. 4. Reflexiones y Discusión Sobre el Ciclo de Vida de las Cooperativas. 5. Conclusiones generales. 6. Referencias bibliográficas.

**Cómo citar:** Sosa González, J.L.S., Gómez Abad, P., Carmona Silva, J.L. y Medel Sánchez, J.M. (2019) Una aproximación empírica a la viabilidad de los emprendimientos sociales en México: el ciclo de vida de las cooperativas de la Región de la Costa de Oaxaca. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, Segundo Cuatrimestre, N° 131, pp. 151-178. DOI: 10.5209/REVE.63564.

### 1. Introducción

Debido en gran medida a factores educativos y mediáticos, propios de la cultura occidental prevaeciente en México y gran parte del mundo, se ha considerado al desarrollo como un proceso en el que los principales actores son las corporaciones privadas y las organizaciones gubernamentales (denominadas equivocadamente públicas); sin embargo, lo cierto es que gran parte de la humanidad se beneficia de las actividades de otro tipo de organizaciones las cuales constituyen el sector social de la economía. Según Kliksberg (2002) más de ochocientos millones de personas en el planeta trabajan en organizaciones de lo que se ha denominado la “*economía social*” y más de tres mil millones de personas reciben beneficios directos o indirectos de las actividades de estas organizaciones. Esta forma de economía se encuentra soportada en organizaciones productivas de propiedad social o colectiva, las cuales han asumido diversas formas jurídicas entre las que destacan principalmente las cooperativas. En el caso de México, alrededor de 7 millones de personas participan o tienen un vínculo directo con actividades de las cooperativas (Cabrera, 2015).

Sin embargo, pese a su importancia, las cooperativas en México se han estudiado relativamente muy poco, comparado con las corporaciones privadas y las organizaciones gubernamentales. Cuando se han estudiado, el énfasis ha sido principalmente en los casos de éxito, haciendo caso omiso del alto porcentaje de emprendimientos sociales que fracasan y de las causas internas y externas que subyacen a ello. Se ha soslayado también el estudio de los procesos que les dan origen, es decir el estudio de los emprendimientos sociales que determinan o no su viabilidad. Asimismo, se ha dejado de lado el estudio de las motivaciones reales que subyacen a estos emprendimientos sociales y la trama de problemas que deben enfrentar para subsistir en un entorno cada vez más competido.

En México, históricamente y de manera especial, las universidades y centros de investigación han dejado de lado el estudio de las cooperativas; de hecho es evidente que están ausentes de los programas académicos, mientras que en la investigación sólo se abordan los casos exitosos que son muy pocos. Una de las razones puede ser el hecho de que en las últimas décadas se ha soslayado cualquier forma de organización y producción que sea alternativa o diferente a las organizaciones del modelo hegemónico, incluso las mismas micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMEs) privadas han sido poco estudiadas comparativamente con las corporaciones privadas y las organizaciones gubernamentales. Con ello se aprecia que las universidades en México no están cumpliendo con la responsabilidad social que tienen (Vallaey, 2006) a través de generar conocimiento y profesionistas que contribuyan a transformar la realidad social y económica del país.

Sobre el modelo económico hegemónico, al cual se han apegado los gobiernos y las instituciones de educación superior mexicanas por más de tres décadas, las consecuencias se reflejan en tendencias crecientes de los índices de pobreza y desigualdad, a diferencia de algunos países de América Latina que han incursionado en modelos alternativos de desarrollo y han logrado así disminuir de manera importante la pobreza (AUSJAL, 2010). Científicos sociales destacados como Stiglitz, (2012), Deaton, (2015), Max Neef, (2014), Piketi, (2014), entre otros, han señalado el fracaso del neoliberalismo como modelo para promover el desarrollo. Han argumentado que esta ideología ha generado destrucción de las economías locales, extinción de bienes públicos, deterioro del medioambiente, pauperización del empleo, especulación que desincentiva la producción real, crecimiento desmedido de la pobreza, crisis económicas globales y una crisis civilizatoria general multidimensional, entre otros males. Todo ello sustentado por la gran especulación que es inherente al modelo, reflejada en el hecho de que los activos especulativos en el mundo superan en cincuenta veces toda la producción real de la humanidad (Max Neef, 2014). Debido a esto, se puede decir que la humanidad está obligada a replantear las estrategias de desarrollo, virando hacia los poderes locales y regionales como núcleos generadores del mismo y planteando la necesidad de buscar opciones económicas alternativas como son la economía social y el cooperativismo. Ante esta crisis generalizada, según Monzón y Marcuello (2012), está resurgiendo el interés por opciones y modelos alternativos de desarrollo en los cuales las cooperativas, las empresas sociales, el comunitarismo y el aspecto humano vienen a ser elementos centrales.

Sobre el desarrollo del cooperativismo en México, se pueden observar períodos donde este tipo de organizaciones han tenido cierta presencia. De acuerdo con Cabrera (2015), esto tiende a coincidir con los períodos de crisis del modelo económico hegemónico (capitalismo y neo-liberalismo). Según este autor, existe evidencia de actividades cooperativistas en el último tercio del siglo XIX y los primeros decenios del siglo XX. Dicha actividad surgió como una opción para enfrentar el incremento en los precios de insumos para la siembra, así como para tener acceso a créditos agrarios. Posteriormente, durante el período posrevolucionario, el gobierno impulsó las sociedades cooperativas como una estrategia para fortalecer la reforma agraria y el crecimiento y consolidación del sector agrícola.

Durante el período del presidente Lázaro Cárdenas (1934-1940), el cooperativismo tuvo un gran impulso debido al carácter social de ese gobierno y su interés por distribuir los beneficios del crecimiento económico entre la población y mantener el empleo. Según Rojas Herrera (2001: 58), durante ese período *“se crearon gran número de cooperativas de consumo y de producción tanto en el medio rural como en las ciudades más importantes, convirtiéndose el cooperativismo, por primera vez en la historia, en un fenómeno económico y social con verdadera influencia macroeconómica”*. Se podría decir que este fue el mejor momento del cooperativismo en México, aunque desafortunadamente no se generaron las condiciones para la continuidad de ese avance y el movimiento cooperativista perdió autonomía y se generó una relación de cierta dependencia para con la acción del gobierno.

Durante los gobiernos posteriores, se puede decir que la promoción de las sociedades cooperativas en el país ha sido inconsistente y errática. En el gobierno de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) se impulsaron de alguna forma a las sociedades cooperativas, pero aún así estas permanecieron menores en número a las existentes en sexenios anteriores. Con Ernesto Zedillo Ponce de León (1994-2000) se promulgó la nueva Ley General de Sociedades Cooperativas, desapareció la Dirección General de Fomento Cooperativo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y el control de las sociedades cooperativas se asignó a la Secretaría de Desarrollo Social (Medina y Flores, 2015).

La implementación del modelo económico neoliberal en México, a partir de 1982, generó un impacto negativo importante en la dinámica del movimiento cooperativista. La intensificación de los apoyos gubernamentales para atraer la inversión de grandes capitales extranjeros generó una competencia desleal con las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) entre las que se ubican la mayoría de las cooperativas. Asimismo, la educación, la ciencia y la cultura que promovieron los gobiernos mexicanos de corte neoliberal omitieron, e incluso combatieron, el postulado de la cooperación como medio para el desarrollo y establecieron el paradigma de que la competencia y la *“supuesta eficiencia”* de los mercados traerían el progreso que se necesitaba. Con relación a esto, Medina y Flores (2015: 254), señalan que *“uno de los problemas que actualmente padece el sector cooperativo en México, se debe principalmente al modelo económico que prevalece. Esto es que el capitalismo mexicano, bajo el modelo neoliberal, excluye al cooperativismo, proyectándolo como sinónimo de retroceso, subversión y fracaso”*.

El escaso desarrollo del cooperativismo en México y la mortalidad de este tipo de organizaciones, podría ser explicado por los modelos teóricos de creación interna o externa de cooperativas. Dov Orian (2005) señala que existen dos formas o modelos conceptuales de creación de cooperativas. El primero es la creación a partir de factores internos, lo cual implica que por alguna razón cierto grupo de personas deciden, por voluntad y convicción propia, conformar una cooperativa que les permita, de manera conjunta y sumando esfuerzos y recursos, iniciar una actividad económica productiva para mejorar su calidad de vida. En ese caso, según señala el autor, se obtienen niveles superiores de auto-motivación, responsabilidad y madurez de los miembros de la cooperativa, lo cual incide en su éxito. El segundo modelo es la creación de una cooperativa desde afuera. Esto implica la creación de la misma a partir de la influencia de actores externos como pueden ser agentes del gobierno, políticos de una región, gestores financieros o activistas del cooperativismo, entre otros. En este caso, la automotivación, el compromiso y la responsabilidad de los cooperativistas tiende a ser menor; además de que la dirección de la cooperativa normalmente queda en manos de los agentes externos que la impulsaron, repercutiendo todo ello de forma negativa en sus posibilidades de éxito.

Otra forma de explicar el fracaso de los emprendimientos sociales en general, se relaciona con las grandes carencias y por tanto falta de desarrollo integral de los grupos beneficiarios. Sobre esto, Guarnizo (2011) plantea que los emprendimientos sociales fracasan debido a que los emprendedores sociales buscan resolver problemas *específicos* percibidos en una cierta población, sin considerar que cada problema percibido encierra una muy alta complejidad y multidimensionalidad que lo origina. En lugar de ello, el objetivo debiera ser el *desarrollo integral* de la población beneficiaria para que la misma desarrolle las capacidades para enfrentar exitosamente cada problema específico.

Sin embargo, estos modelos teóricos no necesariamente son respaldados por la evidencia empírica ya que en México existen muchos casos de cooperativismo exitoso inducido desde afuera, sobre todo por académicos y activistas de la economía social, y donde el desarrollo integral de la comunidad no ha sido un requisito previo para la permanencia y desarrollo de estas organizaciones sociales. Debido a ello, se hace necesario profundizar sobre los factores, procesos y actores específicos que inciden en el éxito o fracaso de las cooperativas.

Otro aspecto que puede explicar el éxito o fracaso del cooperativismo en México es el diseño institucional o "*reglas del juego*" que determinan el comportamiento de los diversos actores involucrados en un sistema social, en este caso el cooperativismo. Según los precursores del neo-institucionalismo, un diseño institucional efectivo se refleja en el establecimiento de juegos cooperativos o "*juego limpio*" en el cual cada integrante del sistema puede obtener su beneficio particular *si y sólo si, y en la medida* en que contribuya al beneficio colectivo. En contraparte, un diseño institucional deficiente genera "*juego sucio*" y "*oportunismo*", donde algunos actores, como gestores financieros, burócratas, políticos, activistas de la economía social, entre otros, pueden obtener su beneficio individual sin contribuir necesariamente al beneficio colectivo del sistema, en este caso al beneficio de las cooperativas en general (Ayala, 1999; Sosa, Gutiérrez y Carrillo, 2014b). Este enfoque no ha sido utilizado para el análisis organizacional

en el ámbito del cooperativismo, pero es muy prometedor para explicar las grandes diferencias entre el cooperativismo en México y los países europeos.

Finalmente, otro de los problemas que han afectado el impacto positivo que pudiera tener la conformación de sociedades cooperativas en el país, tiene que ver con el desacierto de trasladar a México programas que fueron exitosos en otros países, tomándolos de manera rígida y exacta, sin llevar a cabo un análisis de pertinencia que permitiera la adaptación de estos a las condiciones y características específicas de cada región del país. Para Cabrera (2015:115), esta adaptación es imprescindible para el éxito de las sociedades cooperativas por tres razones: 1) *“las condiciones sociales, económicas y políticas de cada pueblo o comunidad son únicas y por consiguiente difieren de las condiciones existentes en cualquier otra región; 2) la existencia de diferentes estructuras sociales en cada comunidad, específicamente diferentes grupos de poder que buscan la maximización de su propio beneficio, coexistiendo con grupos marginados que viven en una situación de pobreza, vulnerabilidad y desigualdad social; y 3) existen diferencias culturales que delimitan las aplicaciones de los proyectos así como diferencias históricas entre pueblos que marcan la comprensión del marco teórico en el cual se desarrollan los proyectos”*. Todo esto evidencia la compleja problemática que enfrentan las cooperativas en México y la necesidad de explorar y profundizar sobre las políticas que debieran implementarse para fortalecer esta opción económica.

A partir de la problemática anterior, en este trabajo se presentan los avances de un estudio exploratorio y descriptivo sobre treinta cooperativas de la Región de la Costa de Oaxaca, en México. El objetivo de la investigación fue describir el ciclo general de vida de estas organizaciones, así como los factores, actores, procesos y motivaciones que afectan cada etapa del mismo, las acciones de los cooperativistas ante estos aspectos y la frecuencia con que se presentan.

Los hallazgos principales del estudio se presentan a continuación de manera sintética. Se inicia por una semblanza del cooperativismo en la región de estudio. Posteriormente se continúa con la descripción del ciclo de vida de las cooperativas, identificando las principales etapas que lo componen y los problemas que deben afrontar los cooperativistas. Posteriormente, en la discusión de resultados, se hace énfasis especial en describir las normas, factores, motivaciones y comportamientos que pueden explicar los problemas que enfrentan las cooperativas en cada etapa. Finalmente se presentan las conclusiones de este estudio exploratorio que apuntan a las posibles causas de fondo de los problemas que enfrentan los emprendimientos sociales en la Región de la Costa de Oaxaca, México, buscando señalar una agenda de investigación para futuros estudios confirmatorios.

## **2. Material y Métodos**

Para cumplir con el objetivo del estudio, se utilizó el método general de investigación denominado *“análisis y síntesis”*, procediendo a descomponer el objeto de estudio en sus partes elementales, estudiarlas por separado y luego analizar las relaciones y afectaciones mutuas entre estos elementos (Bernal, 2010). La investigación se diseñó como un estudio de tipo exploratorio y descriptivo ya

que busca reseñar rasgos, cualidades o atributos de la población objeto de estudio. Se utilizaron fuentes primarias y secundarias de información. La información de fuentes primarias se basó en observación grupal de las reuniones de socios y en la aplicación de cincuenta entrevistas en profundidad a informantes clave de treinta cooperativas. El método de selección de las cooperativas estudiadas fue el de “bola de nieve o recomendación”, abarcando al 54% del total de cooperativas de la región. La información de fuentes secundarias se obtuvo a través de una revisión bibliográfica que procuró ser exhaustiva, enfocada principalmente a construir un marco contextual del cooperativismo en México y en la región de estudio, así como a identificar modelos teóricos o empíricos sobre el ciclo general de evolución o desarrollo de las cooperativas.

### 3. Las Cooperativas de la Región de la Costa de Oaxaca

En el caso específico de la región de la Costa de Oaxaca, según Gutiérrez, Sosa y Carrillo (2015) el gobierno estatal ha fomentado en los últimos años la creación de cooperativas, entre otras formas de organización social. Esto, para generar empleos en las comunidades, aprovechar los recursos naturales y mejorar la calidad de vida de la población. Sin embargo, no existe un diagnóstico de las condiciones y resultados de estas organizaciones que permita identificar los impactos reales de la política implementada. Asimismo, recientemente el estado de Oaxaca pasó del tercer al cuarto lugar de pobreza en el país, de un total de 32 estados (Coneval, 2016). Esta relativa mejoría, se especula podría estar relacionada con el desarrollo de la economía social y el cooperativismo.

Sobre el número de cooperativas en Oaxaca, Cabrera (2015) señala que para el año 2012 en esa entidad existían 342 sociedades cooperativas, de las cuales, 289 eran sociedades cooperativas de producción y 53 sociedades cooperativas de consumo, con un total de 21,964 socios. Por su parte, Medina y Flores (2015) señalan que, específicamente en la Región de la Costa de Oaxaca, hay 56 cooperativas, las cuales representan el 15,43% del total de las existentes en el estado.

La Costa de Oaxaca es una región que ha presentado históricamente altos índices de rezago social, bajos índices de escolaridad, viviendas sin servicios esenciales ni condiciones básicas de salubridad, altos índices de pobreza, salud precaria e inestabilidad laboral. La pobreza y la desigualdad en el estado han sido históricamente uno de los problemas centrales, como señala Gutiérrez (*et al.*, 2015: 5) “*el devenir histórico del Estado de Oaxaca, ha estado ensombrecido por la pobreza extrema y la marginación*”. Ante tal situación, en años recientes se ha buscado fortalecer la economía social y el cooperativismo como estrategias alternativas de desarrollo en la región a partir de la participación social y la gestión de los gobiernos locales, los cuales “*han tenido que intervenir y encontrar soluciones para responder a las demandas de los ciudadanos, y asumir un nuevo papel como promotores o impulsores del desarrollo económico y social de su territorio*” (Male y Cors, 2013: 21).

En esta Región, los municipios presentan un número considerable de Cooperativas relacionadas con servicios turísticos, pesca, conservación de la

biodiversidad y producción en general. El territorio cuenta con grandes cuerpos de agua y extensas playas, así como costa marítima con muchos atractivos turísticos.

Los municipios de esta región fueron considerados en los últimos años en el “Programa Estatal de los Humedales Costeros de Oaxaca” (SEMARNAT, 2012), dentro del cual se impulsó la organización social para el aprovechamiento racional y sustentable de los recursos de la región, repercutiendo ello en la formación o reactivación de cooperativas.

Sobre el ciclo de vida de las cooperativas en general, una revisión bibliográfica exhaustiva permitió apreciar que no se ha documentado un modelo para este tipo de organizaciones. Sólo se han planteado modelos teóricos para las empresas privadas en general (Dess, Lumpkin y Eisner, 2014), que por cierto no consideran la alta mortalidad de las pequeñas y medianas empresas (PyMes) y se centran sólo en las corporaciones. Asimismo, la problemática y evolución de las cooperativas no es la misma que la de las empresas privadas pues por lo menos la cohesión social inicial, la definición del proyecto de inversión y la gestión de fondos difieren en gran medida de las empresas privadas, sobre todo en los procesos y actores que intervienen. A partir de ello, se decidió plantear un ciclo de vida o evolución de las cooperativas a partir de la realidad que presentan las organizaciones estudiadas, de la siguiente manera:

### **3.1. Ciclo de Vida de las Cooperativas de la Región de la Costa de Oaxaca**

A partir de las entrevistas realizadas, se elaboró una tabla de caracterización de las cooperativas estudiadas (ver Tabla 1). A partir de la revisión de la información obtenida en campo, se definió el ciclo general de vida que pudo observarse, considerando en cada etapa los principales problemas y limitaciones que enfrentan las cooperativas. Se identificaron cinco etapas en orden cronológico: a) Cohesión Social Inicial; b) Definición del Proyecto Cooperativo; c) Formulación Técnica de los Proyectos y Gestión del Financiamiento; d) Puesta en Marcha y Operaciones; e) Desintegración Real o Consolidación. Estas etapas se describen brevemente a continuación.

#### **3.1.1. Cohesión Social Inicial**

Se pudo apreciar que en un 50% de los casos estudiados (quince cooperativas), los entrevistados señalaron que de alguna forma se vieron obligados a agruparse en cooperativas para gestionar de manera colectiva los permisos o documentos que la autoridad les requiere para realizar alguna actividad económica productiva. Aunque los entrevistados no manifestaron de manera expresa que su motivación “*inicial*” para organizarse haya sido la de obtener los permisos respectivos (señalaron opciones más idealistas), lo cierto es que por lo menos en quince casos se enfatizó que de manera individual les hubiera sido imposible realizar los trámites y sufragar los gastos para obtener los permisos. De esta forma se puede suponer que el principal “*factor externo*” que los motiva a cohesionarse es la burocracia gubernamental y su necesidad de trabajar en alguna actividad productiva.

En las entrevistas se pudo apreciar como una constante que los cooperativistas consideran un problema común la obtención de los permisos que requieren para



poder trabajar y al mismo tiempo conocen que de forma individual les resulta muy difícil obtenerlos ya que tienen que pagar a profesionistas especialistas para que los gestionen y cubrir otras cuotas inherentes que también les son gravosas. A partir de ello, consideran que al hacer los trámites de manera colectiva logran reducir costos, además de que con un solo permiso pueden llegar a trabajar todos los miembros de la cooperativa, aunque el trabajo finalmente sea individual. Se evidencia entonces que la burocracia gubernamental, reflejada en excesivos trámites administrativos, sigue siendo un problema para la realización de actividades productivas necesarias para el desarrollo, por lo menos en esta región.

Ejemplo de lo anterior, es el caso de las cooperativas pesqueras que requieren un permiso especial de la “*Capitanía de Puerto*” para poder pescar, tanto en las lagunas como en las costas y el mar de la región. De la misma manera, las cooperativas turísticas requieren de registrarse y obtener permisos para ofrecer servicios a los turistas, tales como: servicio de pesca en yate, recorridos turísticos en lancha, transporte terrestre, liberación de tortugas, venta de alimentos, hospedaje, entre otros servicios. Al respecto algunos señalan “*Eso es lo que nos ha pegado más duro porque esos costos se nos hacen muy difíciles porque a veces baja la pesca, ya llega el tiempo en que tenemos que renovar bases y los socios no tienen de dónde sacar y hay que vender muebles o hay que sacar de otro lado, pero queremos seguir trabajando bien por eso hay que organizarse y cooperarse*” (C. Silva Hernández, comunicación personal, 15 enero 2017).

En un 40% de los casos (doce cooperativas), los entrevistados señalaron que la cohesión inicial que originó la cooperativa, se dio a través de una invitación y labor de gestión proveniente de diversos actores ajenos al grupo social, tales como: asesores o gestores independientes, activistas de la economía social, miembros de otras cooperativas, miembros de federaciones o redes de cooperativas y funcionarios públicos de los distintos ámbitos de gobierno, principalmente. Es decir, el emprendimiento social se realizó como consecuencia de una motivación externa al grupo social. En esa situación se identificaron las siguientes cooperativas: Producción y Servicios Ecoturísticos Playa Del Cacalote; Cooperativa Flama Extraña; El Lagartero Tututepec; Servicios Ecoturísticos de la Ventanilla; Producción y Servicios Lagarto Real; Playa Tilapia; Productoras Ecológicas de El Tomatal; Pueblo Unido de Chacahua; Mazunte 2000; Herencia Huatulqueña; Cabonanche Grupo de Mujeres; El Zapotalito y Paraíso Escondido.

En la gran mayoría de estos casos se pudo apreciar un interés monetario, es decir un interés centrado en la obtención de apoyos financieros gubernamentales, al parecer sembrado por parte de quienes incentivaron al grupo a realizar el emprendimiento social. Se trata principalmente del interés de gestores independientes, normalmente ex-prestadores de servicios profesionales (PSP) de alguna dependencia gubernamental, o bien de miembros de despachos especializados en formular proyectos productivos y gestionar fondos gubernamentales de apoyo. Estos profesionistas reciben un porcentaje de comisión de hasta el 30% de los fondos públicos que se obtienen para las cooperativas, situación que ha generado todo un mercado de profesionales de la gestión de fondos, que para este estudio se han denominado “*mercaderes de los fondos públicos*”. Estos profesionales, se interesan fundamentalmente por la gestión del recurso financiero y no por el éxito futuro de las cooperativas ni por el

acompañamiento permanente que necesitan los emprendimientos sociales. Sobre este aspecto se señala que “*hay técnicos que por elaborarles un proyecto les están cobrando el 15, el 20 y hasta el 30% de ese proyecto*” (C. Mújica Hernández, comunicación personal, 18 enero de 2017). Este comportamiento, como se puede deducir, no fue el propósito inicial del gobierno al impulsar este mercado de consultores, sino que más bien se buscaba generar un apoyo más integral para los emprendimientos sociales.

Sobre la auto-concientización como factor de cohesión social inicial, en un porcentaje relativamente bajo de todos los casos (20%, seis cooperativas), los entrevistados señalaron que la cohesión inicial se presentó de manera natural entre los habitantes de la comunidad, quienes identificaron la necesidad de organizarse para enfrentar de manera conjunta los retos y problemas que tenían y resolver de mejor forma sus necesidades colectivas. En este caso se pudieron identificar a las siguientes cooperativas: Producción Pesquera Rivereña de Manialtepec; Producción y Servicios Ecoturísticos Playa La Encomienda; Turismo Alternativo Tutútepec; Faro de Chacahua; Aves y Manglares de Chacahua y Nueva Victoria La Pastoría.

Tabla. 1. Cooperativistas y asesores entrevistados en la Región de la Costa de Oaxaca.

<b>Nombre organización (lugar)</b>	<b>Entrevistado (s) nombre y/o puesto</b>	<b>Origen de apoyos</b>	<b>Actividad productiva</b>	<b>Miembros actuales</b>	<b>Miembros iniciales</b>
Producción Pesquera Ribereña de Manialtepec. S.C. de R.L	Carmelo Silva Hernández (Secretario General)	Gobierno Federal y Municipal	Cooperativa Pesquera y de Turismo	20	40
Producción y Servicios Ecoturísticos Playa Del Cacalote S.C	Oscar Rodríguez Marcial (Presidente)	Centro Mexicano de la Tortuga	Conservación de especies en peligro de extinción	28	47
Producción y Servicios Ecoturísticos, Playa La Encomienda S.C. de R.L	Florentino Pérez (Presidente)	Gobierno Federal	Conservación de especies en peligro de extinción	13	35
Flama Extraña S.C.	Lucía Santos López (Presidenta)	Gobierno municipal	Turismo	8	13
Turismo Alternativo Tututepec S.C	Consuelo Mujica Hernández	Gobierno Federal (CDI)	Conservación y turismo	26	30

de R.L	(Secretaria del Consejo y Secretaria de la Red Lagunas de Chacahua)				
Cooperativa El Lagarero Tututepec S.C.	Fidel Oliva Ruiz (Tesorero)	NC	Pesca	22	18
Servicios Ecoturísticos de La Ventanilla S.C. de R.L	Perfecto Escamilla Martínez (Secretario)	Gobierno Federal (CDI)	Ecoturismo	15	NC
Producción y Servicios Lagarto Real S. C. de R.L. de C.V.	Secretario del Consejo de Administración	Gobierno Federal (SEDESOL)	Ecoturismo	15	NC
Playa Tilapia S.C. de R.L.	Ernesto García Ramírez (Presidente)	Gobierno Federal (CDI)	Turismo	8	25
El Castillo (Guelaguichi, Tehuantepec) S.C..	Flor Silvestre Hernández Castillo (Tesorera)	Gobierno Federal	Conservación	14	40
Faro de Chacahua S.C.	Roberto López Ramírez (Secretario de Consejo)	NA	Transporte y Turismo	NC	12
Aves y Manglares de Chacahua S.C.	Secretario del Consejo de Administración	NA	Turismo	18	NC
Productoras Ecológicas de El Tomatal S.C. de R.L. de C.V.	Filogonia Cortés Díaz (Secretaria) Verónica Ruiz Ortiz (Tesorera)	Gobierno Federal (INAES)	Comercialización de productos regionales	6	50
Aves y Manglares de Chacahua S.C.	Fabián Páez Hernández (Presidente)	NC	Turismo	NC	NC
Pueblo Unido de Chacahua S.C.	Presidente	NC	Pesca	16	50
Olive Ridley (San Agustinillo, Pochutla,	Etelberto Fajardo Rodríguez (Presidente)	Centro Mexicano de la Tortuga	Turismo	NC	8

Oaxaca) S.C.					
Mazunte 2000 S.C.	Presidente	Gobierno Federal	Pesca y Turismo	15	15
Bahía La Tijera S.C.	Max Jonathan Farías González (Presidente)	Gobierno Federal y Estatal	Pesca	39	39
El Cabonanche S.C. de R.L. de C.V.	José Emilio Pascual Carreño (Presidente) y Juvenal Constantino Martínez Gijón (Tesorero)	Gobierno Federal (CDI)	Turismo	NC	8
Herencia Huatulqueña S.C de R.L. de C.V.	Laurencio Sánchez Gabriel (Representante legal)	NO	Turismo	10	10
Grupos Mujeres Cabonanche S.C.	Virginia Inés Borja Cruz	NO	Comercio de plantas medicinales	3	8
Aventuras y Ecoturismo Lagunas de Chacahua S.C.	Rolando Carmona Santiago (Presidente)	Gobierno Federal (CDI)	Ecoturismo	11	NC
El Zapotalito S.C.	Juan Canseco Ordoñez (Secretario) Emiliano Chávez (Tesorero)	Gobierno Federal	Pesca	16	20
Paraíso Escondido S.C.	Pablo Cosme Ríos	Gobierno Federal	Pesca	NC	NC
Nueva Victoria (La Pastoría)	José Magallón	PRONASOL	NA	0	12
Sirenas del Ángel S.C.	María Velasco Ramírez (Presidenta del Consejo de Vigilancia)	Gobierno Federal y Municipal	Comercialización y procesamiento de productos del mar	32	60
Los Apóstoles S.C.	Secretario del Consejo	NO	Pesca	1	10

Azul Profundo S.C.	Juana Ramírez	NO	Pesca y Turismo	6	6
Red de los Humedales de la Costa de Oaxaca	Eduardo Reyes Sánchez (Representante legal)	Gobierno Federal y Estatal.	Asesoría a cooperativas.	NA	NA
Federación de Sociedades Cooperativas Productoras y Prestadoras de Servicios Riverieñas	Saymi Pineda Velazco (Secretaria del Consejo de Administración)	Gobierno Federal y Estatal	Asesoría a cooperativas.	NA	NA
Asesores Cooperativistas Independientes	Arturo Méndez, Fermín Amadeo García Ramírez y Enrique Serrano Salinas.	Gobierno Federal y Estatal	Asesoría a cooperativas.	NA	NA
Guía de turistas certificado	Alejandro Valdivia.	Recursos propios	Turismo y ecoturismo.	NA	NA

Simbología: NC= no contestó o no sabe, NA= no aplica, NO= ninguno.

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas.

### 3.1.2. Definición del Proyecto Cooperativo

En esta etapa del ciclo de las cooperativas, los miembros del grupo emprendedor acuerdan y definen cuál será la actividad productiva central de la cooperativa, normalmente con apoyo o asesoría de los facilitadores externos. La tendencia es considerar las actividades productivas que ya han venido realizando de forma individual o aquellas que les permitan aprovechar las oportunidades de su entorno.

Con relación al proyecto cooperativo o giro productivo de estas organizaciones, con base en las entrevistas, se identificó que siete de las treinta cooperativas (23% aproximadamente) se dedican a la pesca riverieña, en las costas o lagunas de la región. En esta situación se encuentran las siguientes cooperativas: Producción Pesquera Riverieña de Manialtepec; El Lagartero Tututepec; Pueblo Unido de Chacahua; Mazunte 2000; Bahía La Tijera; El Zapotalito y Paraíso Escondido.

Destacan en este rubro las cooperativas pesqueras, formadas o financiadas durante el período en que el Programa Nacional de Solidaridad PRONASOL estuvo vigente (1989-1994). Sin embargo, llama la atención que estas cooperativas no agregan ningún valor a su producción, sino que la comercializan de forma tradicional, sin darle ninguna utilidad de forma, tiempo, lugar, posesión o información que pudiera incrementar sus ingresos<sup>5</sup>. Prácticamente realizan las

<sup>5</sup> La Agregación de Valor es considerada por algunos autores como la estrategia por excelencia para mejorar los ingresos y la calidad de vida de productores primarios. Se compone de cinco tipos de utilidades o modalidades

mismas actividades que realizarían sino se hubieran organizado como cooperativa. Esto denota que el proyecto cooperativo no fue definido adecuadamente desde el principio pues únicamente logró reproducir las mismas condiciones económicas existentes, con alguna ligera mejoría que se relaciona con el equipamiento. Esto pudo haber sido originado por diversas circunstancias entre las que se pueden mencionar: la deficiente preparación de los cooperativistas y de los funcionarios públicos, o bien porque la mayoría de estas cooperativas fueron inducidas por funcionarios públicos que sólo estaban preocupados por cumplir ciertas metas de ejercicio presupuestal dentro de algún programa de apoyo gubernamental y no interesados en los impactos futuros y en el éxito a largo plazo de las cooperativas. Finalmente, el diseño y objetivos limitados y poco pertinentes de las políticas gubernamentales, que apoyan sólo con equipamiento a estas organizaciones, explican lo limitado del proyecto cooperativo. Esto se ha denominado “*administración de la pobreza*”, una posición teórica que trata de explicar la falta de impactos de las políticas gubernamentales a través de la falta de interés real de las autoridades en erradicar la pobreza, cayendo únicamente en la simulación para legitimarse y mantener la gobernabilidad (Barajas, 2002 y González, 2011).

Otro 57% de estas organizaciones (diecisiete cooperativas) se dedican primordialmente a los servicios eco-turísticos, combinándolos con otras actividades como la pesca y la conservación de especies en peligro de extinción (campamentos tortugueros). La mayoría de estas cooperativas surgieron a partir de la veda que decretó el Gobierno Federal sobre la captura y comercialización de tortugas marinas, situación que aprovechó la Fundación ECOSOLAR para promover el ecoturismo y los campamentos tortugueros como una fuente de ingresos a los habitantes de la región. Sobre esto, un cooperativista señala que “*esto inició en 1996 cuando grupos ambientalistas visitaron nuestra comunidad .... nos dieron unas ideas y pláticas sobre lo que se podía aprovechar aquí sin perjudicar la naturaleza y eso fue lo que motivó ..... y así fue como gracias al grupo de ecologistas que está en Mazunte (en ese entonces era Ecosolar), son los que nos orientaron y ellos nos vinieron encaminando*” (P. Escamilla Martínez, comunicación personal, 25 enero 2017).

Estas cooperativas buscan atraer turistas para ofrecerles recorridos turísticos en lancha, principalmente en las Lagunas de Chacahua y manglares de la región. Asimismo, ofrecen servicios de alojamiento en cabañas, servicio de restaurante y liberación de tortugas que eclosionan en sus campamentos tortugueros. En el caso de la liberación de tortugas, las cooperativas no están autorizadas a cobrar por parte de las autoridades por lo que únicamente reciben un donativo voluntario de parte de los turistas que los visitan. Un problema que enfrentan es la limitada afluencia de turistas casi durante todo el año, con excepción de la denominada “*temporada*

---

de agregación de valor: La utilidad de forma consiste en transformar los productos o desarrollar características físico-químicas o biológicas en función de lo que el mercado necesita; la utilidad de tiempo consiste en ofrecer los productos en épocas donde escasean y por tanto el precio es más alto, obviamente esto implica la preservación del producto o su producción planeada (por ejemplo en estanques); la utilidad de lugar se relaciona con su colocación en lugares donde es más demandado el producto y por tanto puede ser vendido a un precio más alto; la utilidad de posesión facilita las transacciones comerciales con facilidades de pago, financiamiento, pago con medios electrónicos, entre otros; la utilidad de información es aquella que difunde información sobre características del producto y su disponibilidad para facilitar e incentivar la comercialización. Para mayor información consultar (SOSA, 2013: 63 a 67 y Caldentey, 2004).

*alta*” o vacacional que abarca dos semanas en el mes de abril, tres semanas en julio y dos semanas en diciembre. El resto del año, el turismo es mínimo por lo que sus ingresos relacionados con el mismo tienden a ser inexistentes.

Finalmente 10% de las cooperativas se dedican a otros giros de menor frecuencia relacionados con la transformación y comercialización de productos regionales. Se trata de tres cooperativas integradas por mujeres: la primera de ellas (Productoras Ecológicas de El Tomatal) se dedica al procesamiento y comercialización de alimentos y bebidas típicas de la región. La segunda de ellas (Grupo de Mujeres Cabonanche), se dedica al empaquetado y comercialización de plantas medicinales. La tercera cooperativa (Sirenas del Angel) se dedica a la transformación y comercialización de productos alimenticios del mar. Los ingresos de estas cooperativas, aunque no son altos, son más constantes ya que no dependen únicamente del turismo, sino que comercializan sus productos con clientes locales y foráneos en cualquier época del año.

Se pudo constatar que existen dos tipos de actores sociales con cierta experiencia y conocimientos, los cuales interactúan con los grupos cooperativistas para definir e implementar los proyectos productivos: por un lado, los técnicos de programas gubernamentales y por otro los activistas independientes de la economía social (organizaciones o personas). En ambos casos se les puede denominar “*facilitadores*” porque procuran orientar y facilitar el trabajo de los grupos cooperativistas.

En el caso de los técnicos de programas gubernamentales, se incluyen empleados de los tres ámbitos de gobierno, adscritos a programas de apoyo a emprendimientos privados y sociales. De acuerdo a las entrevistas y la observación, estos empleados buscan prioritariamente cumplir con ciertas metas de ejercicio de recursos gubernamentales, sin que necesariamente estén preocupados por el éxito o fracaso futuro de los proyectos productivos de los grupos organizados. De hecho, las reglas de operación de los programas gubernamentales no los hacen corresponsables del futuro éxito o fracaso de los proyectos productivos. Cuando se trata de empleados de gobiernos municipales, la motivación principal tiende a ser de tipo político-electoral en el sentido de establecer relaciones clientelares donde los cooperativistas reciben apoyos gubernamentales a cambio de apoyo electoral o político a favor de las autoridades locales en turno. Como ya se mencionó, en estos casos los grupos cooperativos se constituyen básicamente a partir de una organización social inducida por los facilitadores, con la motivación principal de obtener recursos gubernamentales, en muchos casos a fondo perdido, es decir recursos que no tienen que reembolsar al gobierno.

Se debe destacar que los programas de apoyo, dan prioridad a personas desocupadas que se encuentran en condiciones de mayor vulnerabilidad y pobreza, lo cual incide en falta de experiencia en actividades productivas y por tanto en falta de claridad sobre la viabilidad y pertinencia de los proyectos productivos. Desde ese punto de vista se puede decir que dependen de los facilitadores externos para definir el proyecto cooperativo. Asimismo, destaca el hecho de que los facilitadores no proporcionan capacitación a los miembros del grupo pro-cooperativista sobre aspectos estratégicos para el éxito futuro de la organización, tales como tópicos de organización, principios cooperativistas, manejo de

conflictos, comercialización, finanzas, cadenas de valor, entre otros; sólo en casos mínimos se capacita de forma elemental en aspectos técnicos. De esta forma, la falta de capacitación y el interés centrado en la obtención del recurso financiero parecen determinar en gran medida el fracaso futuro de las cooperativas en la etapa de puesta en marcha y operaciones. Con relación a esto, uno de los entrevistados señala *“no nos han dado ningún curso de esos, hubo una ocasión, cuando nos dieron las lanchas, nos dieron asesorías solamente para tratar bien al turismo”* (C. Silva Hernández, comunicación personal, 14 de enero de 2017).

Por otro lado, cuando los líderes activistas de la economía social de la región son los facilitadores, normalmente llegan a participar a petición de los propios grupos pro-cooperativistas debido a la experiencia que tienen. En este caso, los grupos pro-cooperativistas llegan a tener previamente una noción del tipo de proyecto productivo que consideran pertinente y lo plantean con los líderes activistas para recibir retro-alimentación. Estos líderes promotores de la economía social son muy escasos en la región pero aún así pueden agruparse en dos conjuntos: aquellos que pertenecen a organizaciones cooperativistas de segundo nivel, es decir federaciones de cooperativas o fundaciones, y aquellos que de forma empírica se han desarrollado en el movimiento cooperativista de la región como es el caso de exlíderes de cooperativas pesqueras, las cuales fueron muy comunes en la región durante el sexenio donde estuvo vigente el Programa Nacional de Solidaridad (1989-1994).

Los miembros de organizaciones cooperativistas de segundo nivel (redes y fundaciones) muestran mayor nivel de preparación para impulsar el movimiento cooperativista, pero también tienden a centrarse en la gestión de recursos financieros y relegan los demás elementos relacionados con el éxito futuro de las cooperativas. En los casos donde participan los líderes activistas de la economía social, la construcción del proyecto cooperativo tiende a ser más plural, incorporando mayor participación de los propios beneficiarios, aunque ello no garantiza el éxito del proyecto productivo. En todo caso, la observación y las entrevistas parecen mostrar que el nivel de preparación de los diversos actores involucrados no garantiza que el proyecto cooperativo que se termina delineando sea viable y pertinente desde el punto de vista económico y técnico.

### **3.1.3. Formulación Técnica de los Proyectos y Gestión del Financiamiento**

Una vez que se ha definido en términos generales el proyecto productivo y por tanto se cuenta con el perfil o gran visión del mismo, los facilitadores llevan al grupo pro-cooperativista al siguiente paso el cual consiste en elaborar de manera formal el proyecto productivo por escrito, reunir los requisitos que solicita cada programa gubernamental y gestionar el apoyo financiero correspondiente. Entre los requisitos para recibir apoyo de fondos públicos siempre aparece la necesidad de constituirse en alguna figura jurídica, normalmente cooperativas, lo cual implica múltiples trámites. Tan sólo el cumplimiento de este requisito les ha llevado de uno a diez años, mientras que el promedio de tiempo fue de 3.11 años, según lo reportado por las cooperativas estudiadas.

En esta etapa del ciclo de vida, lo más común es que se establezcan porcentajes de comisión para los facilitadores que tramitan los fondos gubernamentales. La



comisión normalmente es sobre el monto total de los apoyos obtenidos y no sobre las ganancias reales que pueda tener en su momento la cooperativa. Desafortunadamente, esto genera un fenómeno que para este caso se decidió llamar *“asesoría o acompañamiento fragmentados”*, aspecto que se caracteriza por el desinterés real de los facilitadores en el éxito futuro integral de la cooperativa, originado porque ellos ganan únicamente por la cantidad de recursos públicos obtenidos y no por las utilidades que se pudieran generar en el futuro. Esto, los lleva a centrar su interés fundamentalmente en la obtención inmediata del apoyo y no en asegurar realmente la sostenibilidad futura del proyecto productivo y el beneficio a largo plazo de los cooperativistas. Sobre esto, F. Pérez, comunicación personal, (14 de enero de 2017), menciona que *“ya dependiendo del tipo de proyecto que ellos metan y ya dependiendo de si hay alguna ganancia entonces se quedan con un porcentaje”*. Asimismo, M.J. Farías González, comunicación personal, (15 de enero de 2017), señala que *“ya que se baja el recurso del gobierno ellos obtienen su pago, mientras, no”*.

Todo parece indicar que esto es uno de los aspectos estratégicos que explican en gran medida el alto porcentaje de fracasos de los emprendimientos sociales en la región (y seguramente en el país), pues son básicamente los facilitadores quienes determinan las características del proyecto productivo con un énfasis centrado en los aspectos de costos e inversiones y no en los aspectos de pertinencia y viabilidad, gobernabilidad interna, comercialización, administración y consolidación del proyecto que es donde normalmente se presentan las deficiencias.

Se pudo constatar que muchos de los proyectos productivos cooperativistas no muestran ser viables económicamente, ni pertinentes para aprovechar inteligentemente los importantes atractivos naturales, turísticos y culturales de la región.

Todo lo anterior sucede con las cooperativas que obtienen apoyos gubernamentales, sin embargo aproximadamente el 30% de las cooperativas estudiadas no llegan a obtener recursos públicos, por lo que su situación es aún peor. Esto afecta totalmente a las cooperativas en su capacidad de actuación económica y las condena al fracaso en el mediano plazo debido a la carencia de los recursos para operar. Sobre la obtención de financiamiento público, este se logra normalmente cuando los facilitadores son técnicos de programas gubernamentales o, en su defecto, asesores de las organizaciones cooperativas de segundo nivel. Sin embargo, cuando los facilitadores son los activistas sociales formados empíricamente en el movimiento cooperativista de la región, lo que se observa es que los grupos pro-cooperativistas no logran formalizar por escrito el proyecto productivo, no se constituyen legalmente y por tanto no obtienen financiamiento gubernamental.

Sobre las cooperativas que han recibido algún apoyo monetario o en especie por parte de dependencias gubernamentales o alguna otra organización, por lo menos diecinueve de ellas (63%) han recibido apoyos que van desde una lancha o motocicleta, hasta alrededor de dos millones de pesos a fondo perdido para construir cabañas y un restaurante. La cuantía del apoyo recibido es muy variable por lo que se generan grandes disparidades en el equipo e infraestructura de cada cooperativa ya que a ese rubro es donde normalmente se aplican los apoyos. Sin

embargo, aún en los pocos casos donde se cuenta con una infraestructura (construcciones) sobresaliente, no se garantiza ningún tipo de ingreso debido a que el éxito de un emprendimiento social no depende únicamente de la infraestructura, sino de muchos otros factores.

### **3.1.4. Puesta en Marcha y Operaciones**

En la etapa de puesta en marcha y operaciones de las cooperativas, los problemas tienden a incrementarse debido a que las actividades se vuelven cada vez más complejas. La ausencia de recursos humanos calificados al interior de las cooperativas les impide resolver los problemas de organización, financiamiento, toma de decisiones, producción, abasto, comercialización y administración que implica cualquier emprendimiento social. Se pudo corroborar que el 98% de los integrantes de las cooperativas analizadas no cuentan con estudios profesionales o técnicos, teniendo la gran mayoría sólo estudios de primaria. Esto, aunado a la falta de capacitación, coloca a las cooperativas en gran vulnerabilidad frente a la competencia con empresas privadas y corporaciones que ofrecen productos o servicios parecidos en la región. Todo esto lleva a las cooperativas a irse colapsando lentamente en el transcurso de dos a cinco años debido principalmente a que no obtienen ingresos y no pueden resolver diversos problemas técnicos. Esto, genera poco a poco un desánimo entre los miembros cooperativistas y un lento abandono de su actividad productiva. Sobre esto, uno de los entrevistados señala “*casi no, no tenemos ganancias. Muchos mejor buscan otra actividad y se salen de la cooperativa*” (Z. Pérez, comunicación personal, 28 de enero de 2017).

Únicamente alrededor de un 14% de las cooperativas estudiadas (cuatro), han logrado sortear de alguna manera los obstáculos inherentes a los emprendimientos sociales y manifiestan que durante la puesta en marcha y operaciones han logrado obtener ganancias aceptables, estas cooperativas son primordialmente aquellas que han recibido apoyos gubernamentales para construcción de infraestructura como cabañas y restaurantes, así como dos cooperativas pesqueras que recibieron apoyo gubernamental de embarcaciones y motores para la actividad de pesca.

Considerando que las cooperativas que manifiestan tener ganancias medias o altas son aquellas que recibieron apoyos gubernamentales sobresalientes, se estima pertinente realizar una investigación confirmatoria para conocer si las ganancias o utilidades mencionadas provienen de la operación de la organización o solamente de los apoyos externos. Esto, debido a que todo parece indicar que los ingresos que reciben por su actividad productiva principal son mínimos e insuficientes.

### **3.1.5. Desintegración o Consolidación**

En esta última etapa, se consideró el aspecto financiero y el social para poder emitir un juicio sobre la posible consolidación o desintegración futura de las diferentes cooperativas. Se procuró identificar en qué medida las cooperativas estudiadas obtienen ingresos y ganancias que pudieran coadyuvar a su consolidación, además de identificar si existe deserción de miembros, la magnitud de esto y las causas principales.

Con relación al aspecto financiero, el 50% de las cooperativas estudiadas (quince) manifestaron tener únicamente ingresos pero no ganancias, o bien no estar activas en ese momento. Otro 40% (doce cooperativas) manifestaron tener ganancias entre bajas y regulares, mientras que el restante 10 % de las cooperativas estudiadas (tres) manifestaron contar con ingresos y ganancias altas o satisfactorias.

Sin embargo, prácticamente todas las cooperativas estudiadas evidenciaron que desconocen de manera precisa cuánto tienen de ingresos, gastos y ganancias, más bien sus opiniones se basan en una intuición o apreciación muy vaga. Evidentemente esto pone en duda la veracidad de lo que manifestaron pero también evidencia graves deficiencias administrativas que afectan la viabilidad de estas organizaciones. En otras palabras, se aprecia un desconocimiento de la situación financiera de la organización, lo que denota una deficiente administración o una “*administración a ciegas*” si quisiéramos llamarle de alguna forma. Esto es resultado de la falta de capacitación que prevalece en las cooperativas de la región, pues aunque estas llegan a recibir importantes apoyos financieros, lo cierto es que no reciben capacitación para hacer funcionar de forma efectiva su organización.

Sobre el hecho de iniciar la disolución formal de las cooperativas que no tienen ingresos, los entrevistados señalaron que realizar esto les implicaría cuantiosos gastos que no pueden sufragar por lo que prefieren mantenerlas jurídicamente vigentes con la esperanza de que en el futuro se pueda hacer algo positivo.

Sobre la deserción de los miembros cooperativistas, se identificó que por lo menos el 50% de las cooperativas (quince) han tenido deserción de miembros que van desde el 20 hasta el 90% de sus integrantes. Las causas son diversas pero principalmente se relacionan con la falta de ingresos y apoyos que los lleva a buscar otras oportunidades de trabajo. La deserción por este motivo es reportada por el 73% de las cooperativas que han disminuido sus miembros, es decir la gran mayoría de los casos. Otros motivos de deserción que se mencionan con menor frecuencia son: problemas de organización, negligencia y falta de tiempo. En total, las cooperativas estudiadas, contaban en su mejor momento con aproximadamente 615 miembros cooperativistas y para el momento del estudio habían disminuido a 388 aproximadamente, esto a pesar de los esfuerzos permanentes de los líderes por renovar la membresía, implicando una disminución de aproximadamente el 40 % de sus miembros. Sólo una de las cooperativas (3%) señaló que había aumentado su membresía, mientras que el 47 % restante de las cooperativas prefirieron no discutir el tema o manifestaron desconocer si había existido o no deserción. Un entrevistado; E. García Ramírez, comunicación personal, (25 de enero de 2017), señala que “*cuando empezamos fuimos como 20 o 25 pero después se fueron saliendo... ahí querían cada semana ganar, pensaban que cada sábado se ganaba algo, .... por eso se fue la gente desanimando y se fueron saliendo, ya quedamos como unos ocho o nueve*”.

Como se puede observar, no es sencillo definir qué cooperativas se encuentran en proceso de consolidación y cuáles en proceso de disolución; sin embargo sí es claro que por lo menos el 50% de estas organizaciones no tienen ganancias y, por lo menos otro 50%, presenta deserción entre sus miembros. Finalmente un 50% de estas organizaciones presentan una situación de deserción de miembros a la par de ingresos económicos limitados. Éste segmento se puede considerar entonces como

el grupo de cooperativas que están en un proceso lento de desintegración real. En contraparte, considerando la necesidad de ingresos para mantener operando la cooperativa, sólo el 10% que manifestó contar con ganancias suficientes o satisfactorias, pueden considerarse como cooperativas consolidadas o en proceso de consolidación, o por lo menos económicamente viables.

#### 4. Reflexiones y Discusión Sobre el Ciclo de Vida de las Cooperativas

Sobre el ciclo de vida de las cooperativas estudiadas y su relación con los planteamientos teóricos señalados al principio, es necesario hacer las siguientes reflexiones:

En la primera etapa, denominada “*Cohesión Social Inicial*”, se aprecia que es prácticamente nula la creación de cooperativas por conciencia o convicción propia de los grupos sociales involucrados. Esto resulta entendible si consideramos que la cultura occidental implantada en México, desde la época de la colonia, así como la educación formal prevaleciente, han omitido totalmente el abordaje de la acción colectiva y el trabajo cooperativo como opciones de desarrollo que permitan resolver las necesidades comunes; más bien en el imaginario colectivo se ha implantado el individualismo y la competencia como supuesta única forma de vida. Desde esa perspectiva, la formación de cooperativas “*desde adentro*” y por convicción propia, como lo plantea el modelo teórico, no coincide con la realidad actual, por lo que es necesario más bien estudiar de qué forma las intervenciones externas para la creación de cooperativas pueden generar casos de organizaciones sociales exitosas.

Otro aspecto que cabe destacar en esta primera etapa, es que el marco institucional de los programas gubernamentales de apoyo al cooperativismo y a los emprendimientos sociales, no logra, ni pretende, generar alianzas estratégicas entre los gestores y las organizaciones sociales productivas, sino que genera únicamente relaciones coyunturales y clientelares entre estos actores. Esto, debido a que establece lo que se han llamado “*juegos no-cooperativos*” donde lo que prevalece es la falta de alineación de intereses (Ayala, 1999 y Sánchez Pérez, 2010).

La falta de “*alineación de intereses*”<sup>6</sup>, impide que se establezca una relación ganar-ganar de largo plazo entre diversos actores, eliminando la posibilidad de “*maridaje*” entre el sector de técnicos-académicos y los grupos sociales vulnerables, situación indispensable para la formación de cooperativas exitosas (Sosa *et al.*, 2014b), por lo menos en México, donde el promedio de escolaridad formal es muy bajo. A partir de esto, se puede identificar la falla de origen de muchos emprendimientos sociales ya que una vez obtenidos los fondos de apoyo por los cooperativistas y la respectiva comisión para los técnicos gestores, las

---

<sup>6</sup> El concepto de “*alineación de intereses*” se refiere a la posibilidad de que cualquier agente o actor determinado, en un contexto de transacciones sociales, pueda obtener su beneficio o interés privado “*si y sólo si*” y en la medida que contribuya al interés colectivo o interés formal del principal. En este caso, el interés formal o colectivo no se reduce a obtener un apoyo gubernamental, sino que debiera ser lograr el éxito, viabilidad o permanencia de la cooperativa. Estos conceptos han sido desarrollados en el contexto del llamado Neo-institucionalismo que utiliza, entre otras cosas, la teoría del Agente- Principal. Para más información consultar a Ayala (1999), Flores y Espejel (2009), Pineda (2002) y North Douglas (1990).

cooperativas quedan a la deriva, sin asesoría y acompañamiento especializado, lo que incide en el futuro estancamiento o fracaso de la organización pues los cooperativistas no están preparados para enfrentar la alta complejidad que conlleva un emprendimiento social (Curto, 2012 y OCDE, 2013).

Por lo menos en estos casos, la expectativa de obtener recursos financieros cuantiosos, que de otra forma nunca lograrían reunir, los motiva a agruparse inicialmente, sin que necesariamente tengan claro qué tipo de actividad o proyecto productivo resultaría más viable y conveniente para todos. Una parte importante de las entrevistas realizadas denotan un interés constante de los miembros de estas organizaciones en los recursos a gestionar y no tanto en los proyectos productivos y los beneficios que pueden generar en el mediano y largo plazo. Esto puede ser por diversas circunstancias entre las que se pueden mencionar las siguientes: a) La motivación y el énfasis de los gestores externos en la obtención del apoyo gubernamental y no en el desarrollo futuro de la cooperativa en cuestión, lo cual se origina por un deficiente arreglo institucional y como ya se señaló falta de alineación de intereses (Coronado, 2014); b) desconocimiento de las opciones productivas más convenientes; c) por percibir limitadas expectativas de éxito organizacional; d) por desconocimiento de las bondades del trabajo cooperativo; e) por una situación cultural no propensa a la cooperación, entre otros factores. En todo caso, la mortalidad de este tipo de organizaciones en la región es muy alta y por tanto coincidente con datos estatales y nacionales de emprendimientos en general (OCDE, 2013).

Sobre la razón del reducido porcentaje de cooperativas que se cohesionan inicialmente por auto-concientización, pareciera a simple vista, que esto está relacionado con magnitudes bajas de capital social, entendido este como “*las redes de solidaridad y cooperación que facilitan la acción colectiva con fines de beneficio común*” (Sosa, Escobedo y Gutiérrez, 2014:5), pero en realidad se pudo apreciar que esto no es así. Se debe destacar que el capital social en la región es relativamente alto comparado con el resto del país, lo cual se observa en el hecho de que es tradición que la población realice faenas de trabajo comunitario denominadas *tequio*, además de que “*la población se ha organizado en varias ocasiones para enfrentar amenazas comunes como el crimen organizado y el intento de despojo de tierras comunales y playas públicas para la explotación única de empresas privadas*” (A. Valdivia, comunicación personal, 18 de enero de 2017).

Sin embargo, este capital social no se concibe por los habitantes como un recurso que deba utilizarse con fines productivos o de desarrollo, sino más bien se utiliza normalmente bajo el liderazgo de actores religiosos o políticos que buscan un beneficio particular o de grupo, pero no un beneficio colectivo como tal. Esto, evidentemente tiene que ver con las limitaciones educativas y culturales que han sido implantadas en el país y en el mundo en las últimas décadas. Se puede decir que es resultado de un proceso de acondicionamiento cultural que empieza por la escuela y continúa en el trabajo, la familia y los medios masivos de información; proceso donde se omite el estudio valioso de las redes de solidaridad y cooperación que constituyen el capital social comunitario, así como de los grandes beneficios económicos, políticos y sociales que se pueden obtener de su óptimo aprovechamiento (Boaventura, 2010 y Bernal, 2012).

A partir de estas reflexiones, se puede afirmar que los habitantes de las comunidades respectivas tienden a cohesionarse y organizarse principalmente por dos tipos de factores, ambos factores externos. En primera instancia se cohesionan para enfrentarse a la burocracia gubernamental y obtener de forma colectiva permisos de trabajo que de manera individual no podrían obtener. El segundo factor que los cohesionan es la invitación o motivación de agentes facilitadores externos al grupo social, tales como funcionarios y técnicos de programas gubernamentales, gestores financieros independientes, miembros de redes o federaciones de cooperativas, así como activistas de la economía social. En estos casos, el interés de los agentes facilitadores externos por las comisiones que obtienen de la gestión de fondos públicos, así como la limitada y deficiente capacitación proporcionada, provoca que el interés de la gran mayoría de los involucrados se centre en la obtención de los fondos públicos y no en la búsqueda y construcción de una estrategia pertinente que asegure el éxito de las cooperativas a largo plazo, como debiera ser.

Como se puede observar, se trata de incentivos no pertinentes para el nacimiento de las cooperativas, o como señalan los neo-institucionalistas “*incentivos perversos*” (Ayala, 1999) que generan una falla de origen en estos emprendimientos sociales. Este tipo de incentivos, como ya se señaló, se genera por un deficiente diseño institucional en el cual algunos actores pueden alcanzar sus intereses personales sin contribuir al propósito formal de una determinada política pública, o bien sin contribuir al beneficio colectivo, en este caso al fortalecimiento de las cooperativas. Sobre el diseño institucional, Coronado, (2014:2) señala que la importancia del mismo “*radica en la estructura de incentivos y restricciones que este genera, la cual restringe y guía la acción de los receptores directos del diseño*”. En otras palabras, el diseño institucional determina el comportamiento de los diversos actores involucrados en una transacción social. Esta falla de origen tiende a marcar negativamente el futuro de los emprendimientos sociales en la región. El efecto es de tal magnitud que, a pesar de contar con niveles de capital social comunitario superiores al promedio, el entorno institucional, educativo y cultural no les permite vislumbrar las ventajas y perspectivas de organizarse en unidades económicas de propiedad social para resolver de forma efectiva e inteligente los problemas y amenazas que enfrentan para acceder a una mejor calidad de vida.

En la segunda etapa, denominada “*Definición del Proyecto Cooperativo*”, la baja escolaridad formal y el desconocimiento de opciones productivas pertinentes y viables, deja a los cooperativistas prácticamente a expensas de lo que determinen los facilitadores externos, quienes a partir de sus limitados conocimientos, las reglas de operación de los programas de apoyo y, considerando de alguna forma la vocación productiva de la región, establecen el proyecto productivo que sustenta el giro económico inicial de la organización. La inmensa mayoría de los proyectos productivos no presentan ninguna innovación, ventaja competitiva o comparativa que les garantice su viabilidad económica y técnica. La mayoría de las actividades productivas son de tipo extractivista, o de servicios turísticos, pero no aseguran ingresos constantes y suficientes a los cooperativistas. Los proyectos más bien reproducen prácticas económicas que pueden considerarse tradicionales en la

región, o algunas con cierta innovación ecológica, pero sin viabilidad económica como es el caso de los tortugeros.

En la tercera etapa, denominada “*Formulación técnica de los proyectos y gestión del financiamiento*”, los cooperativistas normalmente sufragan los gastos de los facilitadores externos para la formulación del proyecto productivo y la gestión de fondos públicos. En cierta medida se ven obligados a simular que son una organización social real que funciona bajo los principios y filosofía del cooperativismo, aunque realmente no son capacitados en esos aspectos y los desconocen. En muchas ocasiones los cooperativistas pagan gastos y honorarios a los facilitadores externos y no obtienen los apoyos prometidos, incluso algunos facilitadores desaparecen sin dar ninguna explicación a los cooperativistas. Los facilitadores externos tienden a desligarse de la cooperativa luego de obtener su comisión por los fondos públicos gestionados. Sin estudios formales, sin experiencia laboral y sin capacitación, los cooperativistas no pueden enfrentar exitosamente las complejas actividades y decisiones que implica un emprendimiento social (Bargsted, 2013). Las pocas organizaciones vinculadas a Redes, Federaciones de Cooperativas o fundaciones, reciben un acompañamiento más constante y apoyos financieros más altos, aunque la capacitación y la experiencia laboral siguen siendo insuficientes y poco pertinentes.

En la cuarta etapa, que se denominó “*Puesta en Marcha y Operaciones*”, debido principalmente a que no existe una alianza estratégica ni alineación de intereses entre facilitadores externos y cooperativistas, las cooperativas inician actividades prácticamente solas y sin ninguna asesoría ni acompañamiento. Las múltiples actividades económicas, financieras, técnicas, organizacionales, administrativas y de comercialización, que implica cualquier emprendimiento social, rápidamente sobrepasan la capacidad de los cooperativistas, quienes buscan resolver de forma empírica los problemas señalados con sólo una mínima capacitación técnica, que en ocasiones reciben, así como niveles de escolaridad mínimos. Así inicia un largo proceso de lucha, poco fructífera, por sacar adelante el proyecto productivo de la cooperativa y generar empleo e ingresos para sus integrantes. La falta de ingresos y los permanentes problemas sin resolver, generan frustración en el mediano plazo entre los cooperativistas, quienes empiezan a abandonar la organización, viéndose esta en la necesidad permanente de distraer sus esfuerzos para renovar la filiación y mantener la cohesión. Las políticas públicas para impulsar el acompañamiento a los emprendimientos en general por parte de técnicos y académicos para disminuir así la mortalidad empresarial, se encuentran ausentes en la región y de hecho en el país, según lo señala un estudio de la OCDE (2013), por lo que puede preverse que esto no se modificará en el corto plazo.

En la quinta y última etapa denominada “*Desintegración Real o Consolidación*”, casi la totalidad de las cooperativas tiende a la desintegración real, ya sea por falta de ingresos o por deserción de sus miembros, o por ambos aspectos. Por lo menos la mitad de las cooperativas estudiadas dan muestras claras de haber entrado en un lento proceso de desintegración y otro 40% tienen problemas con el modelo de negocio que implementaron. En contraparte, sólo un 10% muestra evidencia de viabilidad económica y por tanto de una posible consolidación. Aunque las cooperativas que tienden a desintegrarse no entran en un proceso de disolución legal, ciertamente inician un proceso lento de desintegración

real en donde hay una lucha constante por mantener la cohesión social interna, sobrevivir con mínimos ingresos y enfrentar al mismo tiempo la competencia desleal de grandes corporaciones a la par de la deserción constante de sus miembros.

## 5. Conclusiones generales

Las cooperativas de la región de la costa de Oaxaca presentan formas de evolución y períodos de operación que son diversos pero que pueden resumirse y agruparse, para fines de estudio, en cinco grandes etapas que reflejan su ciclo de vida: Estas etapas son las siguientes: a) cohesión social inicial, b) construcción del proyecto cooperativo, c) formulación del proyecto de inversión y gestión del financiamiento, d) puesta en marcha y operaciones, así como e) consolidación o desintegración real.

La mayoría de estas cooperativas enfrentan importantes problemas económicos, financieros, técnicos, organizacionales y administrativos que las colocan en riesgo de una desintegración real a pesar de los cuantiosos apoyos públicos recibidos. El riesgo de desintegración real no se relaciona con el hecho de que las cooperativas se hayan creado o no por convicción o iniciativa propia del grupo social involucrado, sino que el riesgo está más relacionado con el tipo de interacción y compromiso de los facilitadores externos con los miembros de la cooperativa, así como con la calidad del capital humano con que cuenta cada organización y las características y capacidad de los facilitadores externos.

Asimismo, el entorno económico, social y hasta político que rodea a las cooperativas de la región, en la realidad, tiende a asfixiar y liquidar a estas organizaciones, lo que resulta paradójico pues tendrían que considerarse y apoyarse como organizaciones de interés público ya que a nivel mundial se ha demostrado que son estratégicas para alcanzar el desarrollo económico y social integral. Destaca el sector educativo, la burocracia gubernamental y el arreglo institucional de las políticas y programas de apoyo como los tres factores que más afectan la viabilidad de estas organizaciones.

Sobre el sector educativo, se puede decir que éste sienta las bases para el fracaso cooperativista ya que desde la educación básica hasta el posgrado promueve la competencia y el individualismo como forma de vida, como supuesto único camino para el desarrollo y como algo inherente al ser humano. Asimismo, omite la formación de recursos humanos calificados para la economía social, además de privilegiar la investigación que favorece a la economía ortodoxa muy por encima de la que sirve al sector social de la economía. De esta forma, los diversos actores vinculados al cooperativismo en la región, tienden a regirse por una cultura completamente contraria a los principios del cooperativismo, además de no existir especialistas en economía social que puedan asesorar de forma efectiva a las cooperativas. De esta forma y ante la falta de capacitación, la mínima escolaridad de los cooperativistas y los grandes retos administrativos, técnicos, organizacionales, financieros y comerciales que son inherentes a cualquier organización económica, en la práctica se condena al fracaso a los emprendimientos sociales.



Por otra parte, la burocracia gubernamental hace casi imposible la obtención de los permisos que requieren las cooperativas para funcionar. Esto provoca gastos innecesarios e impide el funcionamiento normal y la obtención de ingresos de las mismas, lo cual provoca deserción y frustración entre sus integrantes, sentando las bases para la desintegración real de la organización. Las políticas gubernamentales implementadas por la burocracia, dejan prácticamente de lado la capacitación en temas organizacionales, administrativos y económicos, limitándose sólo a realizar transferencias de recursos (monetarios o en especie), como si estos fueran más importantes que el conocimiento para la autogestión y la autoproducción que les permita a los grupos sociales marginados transformar y aprovechar su entorno.

Sobre el marco institucional, las “*reglas del juego*” que regulan la interacción social entre los actores involucrados en el cooperativismo, no consideran la necesaria “*alineación de intereses*” que es indispensable para el éxito de cualquier política o programa de desarrollo. De esta forma, se fomenta que quienes conforman el cuasi mercado de lo que en este estudio se ha llamado los “*mercaderes de los fondos públicos*”, obtengan beneficios monetarios a expensas de los cooperativistas, pero sin satisfacer las necesidades reales de estos. El arreglo institucional genera incentivos “*perversos*” para que estos técnicos, facilitadores y gestores actúen de manera mercantilista y oportunista con los cooperativistas, sin establecer una alianza estratégica de largo plazo que pudiera redituar mayores beneficios a ambas partes y contribuir al propósito formal de las políticas gubernamentales respectivas que es el de promover el desarrollo integral de los grupos vulnerables hacia los que van dirigidos los apoyos.

Todo lo anterior, afecta negativamente en el mediano y largo plazo la viabilidad de las organizaciones y los emprendimientos sociales, condenándolas prácticamente desde el principio al fracaso y reforzando la idea equivocada de que la economía social no es viable. Por tanto, el gran reto consiste en generar el conocimiento y las condiciones para que el sector educativo, la burocracia gubernamental, las políticas gubernamentales y el arreglo institucional que regula las cooperativas, deje de ahogar este tipo de emprendimientos y propicie la reproducción y desarrollo de este tipo de economía que históricamente ha demostrado ser más humana, incluyente y sustentable.

Sobre las limitaciones de este estudio, se señala la falta de un padrón de cooperativas de la región por parte de la autoridad, lo cual es necesario para realizar un muestreo representativo estadísticamente, debido a ello, también la posible necesidad de ampliar el número de cooperativas estudiadas para apreciar si los hallazgos se replican en el resto de las organizaciones. Asimismo, la necesidad de generar mayor evidencia empírica para corroborar si el deficiente acompañamiento profesional que reciben las cooperativas se debe únicamente a la falta de alineación de intereses entre facilitadores-asesores y los cooperativistas, o está más influenciado por la deficiente formación profesional de estos facilitadores-asesores. Se trata entonces de ponderar el peso que tiene el deficiente diseño institucional (reflejado en la falta de alineación de intereses) y el peso que tiene la deficiente formación profesional de los facilitadores-asesores, lo que implicaría un problema de capital humano.

Considerando los resultados de esta investigación exploratoria, se plantea como necesario la realización de futuras investigaciones confirmatorias que permitan

conocer, entre otras cosas, lo siguiente: a) la relación concreta entre el marco institucional del cooperativismo (reglas formales e informales), la alineación de intereses entre los actores involucrados y el desempeño exitoso de las cooperativas; b) El papel de la educación oficial formal en una cultura favorable y en la formación de recursos humanos de calidad para impulsar los emprendimientos sociales, que permitan a los habitantes de la región aprovechar las oportunidades que les brinda su entorno y mejorar su calidad de vida; c) las características de las políticas y programas gubernamentales de apoyo a la economía social y a los emprendimientos productivos en general, así como sus procesos e impactos en el desempeño de las cooperativas y la economía social de la región; d) las modificaciones pertinentes que, en su caso, debieran realizarse al marco institucional del cooperativismo, a la educación formal y a las políticas y programas gubernamentales respectivos para permitir el desarrollo de la economía social como opción alternativa necesaria ante la crisis mundial del modelo económico hegemónico.

## 6. Referencias bibliográficas

- AUSJAL Asociación de Universidades del Sistema Jesuita de América Latina (2010) *Informe del Observatorio Latinoamericano de Pobreza AUSJAL*. Primera edición. Puebla, México: AUSJAL DOI: [http://redsalaros.org/publicaciones/leer/informe\\_del\\_observatorio\\_latinoamericano\\_de\\_pobreza\\_ausjal/35](http://redsalaros.org/publicaciones/leer/informe_del_observatorio_latinoamericano_de_pobreza_ausjal/35).
- Ayala Espino, J. (1999) *Instituciones y economía. Una introducción al neoinstitucionalismo económico*. México: Fondo de Cultura Económica (FCE).
- Barajas Martínez, G. (2002) Las políticas de administración de la pobreza en México: Ayer y hoy. *Foro Internacional*, N° 42, Vol. 167, pp. 63-98. El Colegio de México. DOI: <http://www.jstor.org/stable/27739111>.
- Bargsted Aravena, M. (2013) El emprendimiento social desde una mirada psicosocial. Bogotá: *Revista Civilizar. Ciencias Sociales y Humanas*, N° 25, Vol. 13, pp. 121-132.
- Bernal Olarte, A.F. (2012) *Descolonización del pensamiento latinoamericano*. San José, Costa Rica: Fundación Nuestra América.
- Bernal Torres, C.A. (2010) *Metodología de la investigación*. Tercera edición, Colombia: PEARSON EDUCACIÓN. ISBN: 978-958-699-128-5.
- Boaventura De Sousa, S. (2010) *Descolonizar el Saber, reinventar el poder*. Montevideo, Uruguay: Ediciones Trilce.
- Cabrera Ramírez, A. K. (2015) Trascendencia de las cooperativas en México: Análisis documental del impacto socioeconómico en comunidades rurales. *Strategy, Technology & Society*, Vol. 1, pp. 105- 120. DOI: <http://www.ijsts.org/index.php/STS3/article/view/14>.
- Caldentey Albert, P. (2004) *Comercialización de Productos Agrarios*. Primera edición. México: Mundi Prensa. 354 p. ISBN: 9788484762225.
- Coneval Consejo Para la Evaluación de la Política Pública. (2016) *Medición de la Pobreza*. DOI: <http://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/PobrezaInicio.aspx>.
- Coronado Neira, J. (2014) Incentivos perversos y oportunismo estratégico: dinámicas criminales del proceso de justicia y paz. *Revista Análisis Político*, N° 82, Vol. 27. ISSN 0121-4705.

- Curto Grau, M. (2012) *El Emprendimiento Social: Estructura Organizativa, Retos y Perspectivas de Futuro*. Navarra, España: Cuadernos de la Cátedra “La Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo – IESE, No. 14.
- Dess G., Lumpkin G.T, Eisner A. (2014) *Administración estratégica: textos y casos*. Quinta edición. Madrid: Mc Graw Hill. 608 p.
- Deaton, A. (2015) *El gran escape. Salud, riqueza y los orígenes de la desigualdad*. Primera edición. México: Fondo de Cultura Económica. 403 p.
- Douglas Cecil N. (1990) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: University Press.
- Flores Vega, M. y Espejel Mena, J. (2009) La Administración pública en México desde el enfoque del nuevo institucionalismo. *Revista Espacios Públicos*. México: ISSN: 1665-8140. Universidad Autónoma del Estado de México. DOI: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67611167004>.
- González González, N. (2011). Desarrollo social o ¿administración de la pobreza? Una mirada interdisciplinaria. *Revista Convergencia*, N° 18, Vol. 55, pp. 243-248. DOI: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-14352011000100010&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352011000100010&lng=es&tlng=es).
- Guarnizo Olivera C. A. (2011) *Modelando el genoma social. Un nuevo paradigma de gestión sistémica de la complejidad y el caos para el desarrollo humano integral*. Perú: Autor-Editor: Carlos A. Guarnizo Olivera.
- Gutiérrez Ochoa, F. M., Sosa González J. L.S. y Carrillo Huerta M. (2015) Análisis del capital social en la Costa de Oaxaca, *Revista Desarrollo Local Sostenible*, N° 23, Vol. 8. México: DELOS, pp. 1-16. DOI: [www.eumed.net/rev/delos/23](http://www.eumed.net/rev/delos/23).
- Kliksberg, Bernardo (2002) *Hacia una economía con rostro humano*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 200 p.
- Male, J.P. y Cors C. (2013) *Marco legal e institucional para la acción internacional de las ciudades*. México: UNAM, Gobierno del Distrito Federal.
- Max Neef A. M. (2014) *La economía desenmascarada: del poder y la codicia a la compasión y el bien común*. Primera edición. Barcelona: Icaria Editorial, ISBN 978-84-9888-557-6.
- Medina Conde, A. L. y Flores Ilhuicatzí U. (2015) Análisis de la sociedad cooperativa y su fiscalidad en la región Mixteca Oaxaqueña, México. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, N° 49, pp. 251-278. DOI: <http://baidc.revistas.deusto.es/article/view/759>.
- Monzón Campos, J. L. y Marcuello Servos, C. (2012) Presentación del monográfico sobre empresas sociales y economía social. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N° 75. ISSN Edición online 1989-6816. DOI: [http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/7500\\_presentacion.pdf](http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/7500_presentacion.pdf).
- OCDE (2013) *Temas y políticas clave sobre PYMEs y emprendimiento en México*. OECD Publishing. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264204591-es>.
- Orian, Dov (2005) Cooperativismo Empresarial y Solidario, en *Cooperativismo Empresarial y Competitivo*. México: Número especial del Órgano Informativo de la Confederación Nacional Cooperativa de Actividades Diversas de la República Mexicana, marzo-abril 2005.
- Pineda Guadarrama, J. de D. (2002) *Enfoques contemporáneos de la administración pública*. Primera edición. México: Instituto de Administración Pública del Estado de México.
- Piketi, T. (2014) *El capital en el siglo XXI*. Primera edición en español. México: Fondo de Cultura Económica.

- Rojas Herrera, J. J. (2001) Cincuenta Aniversario de las Cajas Populares en México ¿Qué celebrar? en Eguía Villaseñor, Florencio (2001). *Una Quinta Oportunidad*. México, D.F.: Grabados e Impresos Ambriz.
- Sánchez Pérez, J. (2010) Juegos Cooperativos y sus Aplicaciones Económicas. *Perspectivas: Revista de análisis de economía, comercio y negocios internacionales*. UASLP, N° 4, Vol. 1, pp. 59-75.
- SEMARNAT (2012) *Programa Estatal de los Humedales Costeros de Oaxaca*. México: Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas y Dirección de Recursos Naturales del Instituto Estatal de Ecología y Desarrollo Sustentable del Gobierno del Estado de Oaxaca.
- Sosa González, J. L. (2013) El capital social grupal en la agregación de valor: caso productores de amaranto de los municipios de Cohuecan, Puebla y Temoac, Morelos. Tesis doctoral. Puebla, México. Colegio de Posgraduados. DOI: [http://www.biblio.colpos.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/10521/1879/Sosa\\_Gonzalez\\_JLS\\_DC\\_EDAR\\_2013.pdf?sequence=1](http://www.biblio.colpos.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/10521/1879/Sosa_Gonzalez_JLS_DC_EDAR_2013.pdf?sequence=1).
- Sosa González, J. L., Escobedo Garrido S. y Gutiérrez Ochoa F. (2014) Relación del capital social y la pertenencia a organizaciones sociales productivas con la agregación de valor. *Revista del Observatorio Iberoamericano de Desarrollo Local y Economía Social*. OIDLES, N° 16, Vol. 8. DOI: <http://www.eumed.net/rev/oidles/16/organizaciones-sociales.html>.
- Sosa González, J.L., Gutiérrez Ochoa F. y Carrillo Huerta M. M. (2014b) Capital social y acompañamiento comunitario como estrategias de desarrollo local: El caso de la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske en la Sierra Norte del Estado de Puebla. México: *Revista del Observatorio Iberoamericano de Desarrollo Local y Economía Social*. OIDLES, Vol.8, pp. 2-17 ISSN: 1988-2483.
- Stiglitz, J. (2012) *The Price of Inequality*. First edition. UK: Penguin. 592 p.
- Vallaesys, F. (2006) *Marco teórico de la Responsabilidad Social Universitaria*. Primera edición. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.