



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO

DIRECCIÓN DE CENTROS REGIONALES
UNIVERSITARIOS

MAESTRÍA EN CIENCIAS EN DESARROLLO RURAL REGIONAL

ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA LA
PERMANENCIA Y EL BIENESTAR ECONÓMICO – SOCIAL
DE LAS COOPERATIVAS EN EL ÁREA DE LA
HERBOLARIA: KOSAMALOYOTL (2007-2018) Y OYAMEYO
(2014-2018) DE LA CIUDAD DE MÉXICO

TESIS

Que como requisito parcial para obtener el grado de

Maestro en Ciencias en Desarrollo Rural Regional

Presenta:

ANAIS VIOLETA PERALTA SÁNCHEZ

Bajo la dirección de **Doctor en Estudios Latinoamericanos Boris
Marañón Pimentel** y codirección de **Doctor en Ciencias Sociales
Cesar Adrián Ramírez Miranda**

Chapingo, Estado de México, Diciembre de 2019





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO

DIRECCIÓN DE CENTROS REGIONALES
UNIVERSITARIOS

MAESTRÍA EN CIENCIAS EN DESARROLLO RURAL REGIONAL

ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA LA
PERMANENCIA Y EL BIENESTAR ECONÓMICO – SOCIAL
DE LAS COOPERATIVAS EN EL ÁREA DE LA
HERBOLARIA: KOSAMALOYOTL (2007-2018) Y OYAMEYO
(2014-2018) DE LA CIUDAD DE MÉXICO

TESIS

Que como requisito parcial para obtener el grado de

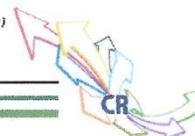
Maestro en Ciencias en Desarrollo Rural Regional

Presenta:

ANAIS VIOLETA PERALTA SÁNCHEZ

Bajo la dirección de **Doctor en Estudios Latinoamericanos Boris
Marañón Pimentel** y codirección de **Doctor en Ciencias Sociales
Cesar Adrián Ramírez Miranda**

Chapingo, Estado de México, Noviembre



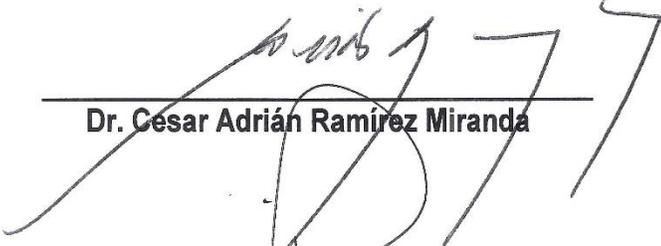
ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA LA PERMANENCIA Y EL BIENESTAR ECONÓMICO – SOCIAL DE LAS COOPERATIVAS EN EL ÁREA DE LA HERBOLARIA: KOSAMALOYOTL (2007-2018) Y OYAMEYO (2014-2018) DE LA CIUDAD DE MÉXICO

Tesis realizada por Anais Violeta Peralta Sánchez bajo la dirección del Comité Asesor indicado, aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

MAESTRO EN CIENCIAS EN DESARROLLO RURAL REGIONAL

DIRECTOR: 

Dr. Boris Marañón Pimentel

CODIRECTOR: 

Dr. Cesar Adrián Ramírez Miranda

ASESOR: 

Dra. Willelmira Castillejos López

ASESOR: 

MC. Juan José Rojas Herrera

DEDICATORIA

Con mi más sincero y entrañable sentimiento de amor dedico el presente trabajo:

A ti que cuidaste de los latidos de mi corazón antes de nacer y me acompañas día con día por esta experiencia de vida,

A mi Mamá Viki, por su amor incondicional, infinita confianza, incansable fe y apoyo,

A mi Papá Braulio, por sembrar en mis inquietudes, gustos, y sabores,

A mis hermanos por ser mis pilares y la influencia de quien soy,

A mis asesores y maestros por su compromiso y paciencia,

Y por último a las todas aquellas personas que están en mi camino para enseñarme, inspirarme y compartir de su conocimiento

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Honorable Universidad Autónoma Chapingo por haberme por su apoyo para realizar la Maestría en Ciencias en Desarrollo Rural Regional a través de CENTROS REGIONALES CHAPINGO.

Al programa de posgrado del CONACYT, por el financiamiento otorgado para la realización de los estudios de Maestría en Ciencias.

Agradezco a mi director el Dr, Boris Marañón Pimentel, por haberme dado la oportunidad de desarrollar el presente proyecto bajo su tutela, sus conocimientos y guía, por su disposición a enseñarme y a contribuir con sus aportes como persona y como investigador.

Agradezco a mi codirector el Dr, César Adrián Ramírez Miranda, por haberme apoyado con sus aportaciones, observaciones y enseñanzas para la conclusión y presentación del presente proyecto de investigación.

A los miembros del comité tutelar, Dr. Rojas Herrera y a la Dra. Willelmira Castillejos López, por sus comentarios, observaciones y apreciaciones para la culminación del presente trabajo.

A los socios y socias de las cooperativas de Kosamaloyotl y Oyameyo por su paciencia y contribución, gracias a la cual se desarrolló el presente trabajo.

A mis compañeros y colegas de academia, de los cuales aprendí de sus experiencias y conocimientos.

A mis amigos incondicionales que con sus comentarios y acciones me demuestran que cualquier situación por difícil que sea es posible sortearse con fe, les amo gracias por su apoyo, confianza y contribuciones personales y profesionales.

DATOS BIOGRÁFICOS

Anais Violeta Peralta Sánchez, nació el 28 de abril de 1984, en Tlalnepantla de Baz, Estado de México. Realizó sus estudios de Licenciatura en Biología en la Facultad de Estudios Superiores Iztacala de la Universidad Nacional Autónoma de México, titulada con el proyecto de investigación “Zonas con peligro potencial a incendio forestal en la Reserva de la Biosfera El Triunfo, Chiapas” misma que se desarrolló en el Laboratorio de Análisis de Información Geográfica y Estadística del Colegio de la Frontera Sur en San Cristóbal de las Casas, Chiapas.

Experiencia profesional en el área de la educación formal y ambiental, ha colaborado con Pronatura Veracruz A.C., en el desarrollo de sus talleres de educación ambiental, así como en el área de Geografía. A partir del 2009, decidió estudiar de manera formal el recurso herbolario para su aprovechamiento, actualmente continua de manera formal y autodidacta. Colaboró con los trabajos de mantenimiento, recuperación y aprovechamiento del Jardín Etnobotánico La Albarrada en San Cristóbal de las Casas.

Cursó la especialidad en Diseño, Planificación y Conservación de Paisajes y Jardines en la Universidad Autónoma Metropolitana campus Azcapotzalco (2012-2013), participando en diversos congresos con el tema del aprovechamiento del recurso herbolario, como parte de nuestro patrimonio histórico, social y cultural.

Actualmente, radica en el Estado de México desarrollándose como capacitadora – facilitadora independiente en el manejo y aprovechamiento del recurso herbolario en diversos contextos sociales y estados del País. Participa y colabora con diversos proyectos y emprendimientos colectivos e independientes asesorando en el uso, beneficio, procesamiento y elaboración de productos artesanales empleando el recurso herbolario como una opción natural para el cuidado de la salud y adscrita a la generación de una economía alternativa, solidaria y empática con la Madre Tierra.

CONTENIDO

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	v
DATOS BIOGRÁFICOS	vi
CONTENIDO	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE CUADROS	ix
RESUMEN GENERAL	11
ABSTRACT	13
INTRODUCCIÓN GENERAL	15
I.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
II.- JUSTIFICACIÓN	24
OBJETIVO GENERAL	27
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	27
HIPÓTESIS	28
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL	29
1.1 LA CRISIS DEL DESARROLLO CAPITALISTA Y LA EMERGENCIA DEL BUEN VIVIR	29
1.2 ECONOMÍA SOCIAL Y SUS CARACTERÍSTICAS	33
1.3 LA ECONOMÍA SOLIDARIA	35
1.4 BAJO EL ENFOQUE DE LA SOLIDARIDAD ECONÓMICA	38
1.5 CARACTERÍSTICAS DEL COOPERATIVISMO	41
1.5.1 LAS COOPERATIVAS EN MÉXICO	38
1.6 COOPERATIVAS Y PLANTAS MEDICINALES	42
1.7 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN HEGEMÓNICA	50
1.7.1 FUNCIONES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN HEGEMÓNICA	51
1.7.2 LA RACIONALIDAD Y OBJETIVO DE LA ADMINISTRACIÓN HEGEMÓNICA	65
1.8 ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS DE PERMANENCIA ECONÓMICA Y BIENESTAR SOCIAL EN LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS	67
1.9 UNA ADMINISTRACIÓN ALTERNATIVA PARA LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS	75
1.10 LA NECESIDAD DE UNA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN DESDE LA CO-INVESTIGACIÓN	81
BALANCE PRELIMINAR	83
CAPÍTULO 2.- ESTRATEGIA METODOLÓGICA	90

CAPÍTULO 3. ESTUDIOS DE CASO E IDENTIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS DE LAS COOPERATIVAS EN EL ÁREA DE LA HERBOLARIA: KOSAMALOYOTL Y OYAMEYO DE LA CIUDAD DE MÉXICO	103
3.1 COOPERATIVA HERBOLARIA KOSAMALOYOTL - “EL CORAZÓN DEL ARCOÍRIS” (2007-2018)	105
3.2 COOPERATIVA HERBOLARIA OYAMEYO SUPLEMENTOS TERAPÉUTICOS NATURALES (2014 – 2018)	114
3.3 SÍNTESIS DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS DE LAS COOPERATIVAS KOSAMALOYOTL Y OYAMEYO	126
CAPÍTULO 4.- REFLEXIONES A LAS ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS QUE HAN INFLUENCIADO LA PERMANENCIA Y BIENESTAR ECONÓMICO Y SOCIAL DE LAS COOPERATIVAS HERBOLARIAS KOSAMALOYOTL Y OYAMEYO EN LA CDMx	159
CONSIDERACIONES FINALES	186
ANEXOS	193
A-1. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES TEORÍAS ADMINISTRATIVAS (PARTE I)	193
A-1. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES TEORÍAS ADMINISTRATIVAS (PARTE II)	195
A-2a. CUADRO DE ELEMENTOS SUGERIDOS A EVALUAR EN LAS COOPERATIVAS POR LA FMDR (2003), DESDE EL ÁREA DE LOS VALORES	198
A-2b. CUADRO DE ELEMENTOS SUGERIDOS A EVALUAR EN LAS COOPERATIVAS POR LA FMDR (2003), DESDE LA ORGANIZACIÓN, COMPETITIVIDAD, EFICIENCIA OPERATIVA, CONTROL Y GOBIERNO	199
A-3. FASES PARA LA CREACIÓN DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO EN LAS EMPRESAS COOPERATIVAS POR ZABALA (2005)	201
A-4. FACTORES QUE INFLUYEN EN UN BUEN DESEMPEÑO SOCIAL Y COMPETITIVO EN LAS MICRO COOPERATIVAS DE LA CDMX, POR SÁNCHEZ (2013)	202
A-5. PROPUESTA DE FACTORES E INDICADORES QUE INFLUYEN EN UN BUEN DESEMPEÑO COMPETITIVO DE UNA COOPERATIVA DE SÁNCHEZ (2013)	204
A-6. PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS OFENSIVAS SUGERIDAS EN INVESTIGACIÓN CON PLANTAS MEDICINALES	206
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	208

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.- Mapa de las Cooperativas Herbolarias apoyadas por la STyFE del 2012 al 2017, elaborada con información proporcionada por la STyFE, 2018.....	48
FIGURA 2.- Esquema integral de las funciones del proceso administrativo y sus componentes	52
FIGURA 3.- Esquema general de las áreas de la teoría administrativa y los elementos que conformaron la búsqueda de las estrategias de permanencia y bienestar económico social de las cooperativas que emplean el recurso herbolario: Kosamaloyotl y Oyameyo	94
FIGURA 4.- Información general de los socios de la Cooperativas Kosamayotl.....	105
FIGURA 5.- Información general de los socios y socias de la Cooperativa Oyameyo	115

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1.- Cooperativas Herbolarias apoyadas por la STyFE del 2012 al 2017.....	48
CUADRO 2.- Síntesis de las características de las funciones del proceso administrativo	53
CUADRO 3.- Evolución del pensamiento de la teoría general administrativa	55
CUADRO 4.- Áreas administrativas consideradas como estratégicas para el éxito y el buen desempeño de las cooperativas	73
CUADRO 5.- Propuesta de las áreas que fungirán como ejes en la búsqueda de las estrategias cooperativas que han influenciado la permanencia y continuidad económica en las cooperativas Kosamaloyotl y Oyameyo de la CDMx	74
CUADRO 6.- Información general de cada cooperativa que integro el estudio de caso.....	95
CUADRO 7.- Indicadores, elementos y preguntas guías para el eje de principios, valores y cuidado del medio ambiente.	95
CUADRO 8.- Indicadores, elementos y preguntas guías para el área de Planeación.....	97
CUADRO 9.- Indicadores, elementos y preguntas guías para el área de Organización	99
CUADRO 10.- Indicadores, elementos y preguntas guías para el área de la Dirección Cooperativa	99
CUADRO 11.- Indicadores, elementos y preguntas guías para el área del Control	100
CUADRO 12.- Información general de la Cooperativas de Estudio.....	104
CUADRO 13 ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS EMPLEADAS POR LA COOPERATIVA KOSAMALOYOTL – ÁREA I	106
CUADRO 14 ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS EMPLEADAS POR LA COOPERATIVA KOSAMALOYOTL – ÁREA II	107
CUADRO 15 ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS EMPLEADAS POR LA COOPERATIVA KOSAMALOYOTL – ÁREA III	109
CUADRO 16 ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS EMPLEADAS POR LA COOPERATIVA KOSAMALOYOTL – ÁREA IV	110
CUADRO 17 SÍNTESIS COMPARATIVO DE LAS ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS EMPLEADAS POR LA COOPERATIVA KOSAMALOYOTL – ÁREA V	112
CUADRO 18 ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS EMPLEADAS POR LA COOPERATIVA OYAMEYO – ÁREA I.....	115
CUADRO 19 ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS EMPLEADAS POR LA COOPERATIVA OYAMEYO – ÁREA II.....	116
CUADRO 20 LAS ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS EMPLEADAS POR LA COOPERATIVA OYAMEYO – ÁREA III	118
CUADRO 21 ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS EMPLEADAS POR LA COOPERATIVA OYAMEYO – ÁREA IV.....	120
CUADRO 22 ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS EMPLEADAS POR LA COOPERATIVA OYAMEYO – ÁREA V.....	121
CUADRO 23 COMPARATIVO DE LAS ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS EMPLEADAS POR LAS COOPERATIVAS HERBOLARIAS – ÁREA I.....	129
CUADRO 24 COMPARATIVO DE LAS ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS EMPLEADAS POR LAS COOPERATIVAS HERBOLARIAS – ÁREA II.....	137

<i>CUADRO 25 COMPARATIVO DE LAS ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS EMPLEADAS POR LAS COOPERATIVAS HERBOLARIAS – ÁREA III.....</i>	<i>144</i>
<i>CUADRO 26 COMPARATIVO DE LAS ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS EMPLEADAS POR LAS COOPERATIVAS HERBOLARIAS – ÁREA IV.....</i>	<i>145</i>
<i>CUADRO 27 COMPARATIVO DE LAS ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS EMPLEADAS POR LAS COOPERATIVAS HERBOLARIAS – ÁREA V.....</i>	<i>153</i>
<i>CUADRO 28 LOGROS OBSERVADOS EN LAS COOPERATIVAS HERBOLARIAS EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS</i>	<i>180</i>
<i>CUADRO 29 OPORTUNIDADES OBSERVADOS EN LAS COOPERATIVAS HERBOLARIAS EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS.....</i>	<i>184</i>

ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA LA PERMANENCIA Y EL BIENESTAR ECONÓMICO – SOCIAL DE LAS COOPERATIVAS EN EL ÁREA DE LA HERBOLARIA: KOSAMALOYOTL (2007-2018) Y OYAMEYO (2014-2018) DE LA CIUDAD DE MÉXICO

RESUMEN GENERAL

*Peralta Sánchez, Anais*¹; *Marañón Pimentel, Boris*² y *Ramírez Miranda Cesar A.*³

En un panorama nacional, en donde los mexicanos se ubican en diferentes dimensiones de pobreza o limitación económica, se hace evidente y urgente la necesidad de vislumbrar formas de vida alternativas. Ante la exploración de posibles alternativas que funjan como un marco de referencia que contribuya a generar propuestas productivas; las plantas medicinales se perfilan como un recurso natural con potencial a emplearse en proyectos productivos como son las cooperativas; a través de su cultivo y en la elaboración de productos herbolarios, así como en la oferta de servicios de salud tradicional o alternativa; fungen como un motor para generar un cambio a nivel local y popular en aspectos de solidaridad económica, salud y cuidado del medio ambiente. El presente trabajo aborda la visión particular de estudiar al sector cooperativo de la CDMx, en donde se estudió a dos cooperativas mediante una investigación fundamentada en la propuesta de co-investigación y auto reflexión por parte de los integrantes de las cooperativas reportada en trabajos de Pérez, González y Marañón (2019); a través de la cual se incorporan aspectos específicos sobre las estrategias administrativas empleadas por este tipo de cooperativas a fin poder mantenerse activas a nivel económico y social.

¹ Tesis de Maestría en Ciencias, Programa de Desarrollo Rural Regional, Centros Regionales, Alumno de maestría en ciencias en Desarrollo Rural Regional.

² UNAM - IIES. Director de tesis y profesor investigador del Instituto.

³ UACH. CoDirector de tesis y profesor investigador de la maestría en ciencias en Desarrollo Rural Regional, UACH.

La reflexión generada sienta un precedente desde la visión de los socios de estas dos cooperativas en torno las estrategias administrativas de permanencia y bienestar económico y social y sus experiencias a través del aprovechamiento de las plantas medicinales como un eje organizador de la solidaridad “económica” y salud popular para la Ciudad de México que sin pretender establecer un modelo a seguir aporta experiencias solidarias de los socios a considerar por otras cooperativas o grupos interesados en el tema en la búsqueda de alternativas.

Palabras clave: *Estrategias administrativas, cooperativas, solidaridad económica, plantas medicinales*

ADMINISTRATIVE STRATEGIES FOR THE PERMANENCE AND ECONOMIC-SOCIAL WELL-BEING OF COOPERATIVES IN THE AREA OF HERBALISM: KOSAMALOYOTL (2007-2018) AND OYAMEYO (2014-2018) IN MEXICO CITY

*Peralta Sánchez, Anais*⁴; *Marañón Pimentel, Boris*⁵ y *Ramírez Miranda Cesar A.*⁶

ABSTRACT

In a national panorama, where Mexicans are placed in different dimensions of poverty or economic limitation, it becomes evident and urgent the need to glimpse alternative ways of life. Faced with the exploration of possible alternatives that act as a frame of reference that contributes to generating productive proposals, medicinal plants are profiled as a natural resource with potential for use in productive projects such as cooperatives, through their cultivation and in the elaboration of herbal products, as well as in the offer of traditional or alternative health services. They act as an engine to generate change at both local and popular levels in aspects of economic solidarity, health and care of the environment. This paper deals with the particular vision of studying the cooperative sector of CDMX, where two cooperatives were studied through research based on the proposal of co-research and self-reflection by members of cooperatives reported in works by Marañón and López (2013). Specific aspects are incorporated into the administrative strategies used by this type of cooperatives in order to remain active at both economic and social levels.

The generated reflection sets a precedent from the vision of the members of these two cooperatives around the administrative strategies of permanence and economic and social welfare and their experiences through the use of medicinal plants as an

⁴ Tesis de Maestría en Ciencias, Programa de Desarrollo Rural Regional, Centros Regionales, Alumno de maestría en ciencias en Desarrollo Rural Regional.

⁵ UNAM - IIES. Director de tesis y profesor investigador del Instituto.

⁶ UACH. CoDirector de tesis y profesor investigador de la maestría en ciencias en Desarrollo Rural Regional, UACH.

organizing axis of a solidarity economy and popular health for Mexico City, which without trying to establish a model to pursue, it offers solidarity experiences of the members to be considered by other cooperatives or groups interested in the subject in the search for alternatives.

Keywords: *Administrative strategies, cooperatives, solidarity-based economy, medicinal plant*

INTRODUCCIÓN GENERAL

La presente investigación se desarrolla bajo la concepción del potencial que la organización cooperativa representa como practica de una economía alternativa al capitalismo y adscrita a una racionalidad diferente en su forma de organización del trabajo, distribución y consumo de sus bienes y servicios, a su vez cimentados en la erradicación de las relaciones de poder, dominación y explotación entre las personas y la naturaleza (Marañón, 2012 y Reygadas, et al 2014), como base para la generación de un sustento económico y bienestar social – ecológico – ambiental.

El trabajo enfoca su atención en un sector específico de las cooperativas de la Ciudad de México, como son las que emplean el recurso herbolario, que acorde con la información recabada por la Secretaria del Trabajo y Fomento al Empleo (STyFE) de la Ciudad de México (CDMx)⁷ representan aproximadamente poco más del 3% en la base de datos de los últimos 7 años⁸, mismas que según el trabajo de Sánchez (2013) podrían definirse como “micro cooperativas”. Estas evidencian el esfuerzo de grupos menores de 30 socios cuya realidad se caracteriza visiblemente por la escases de capital social para iniciar el proyecto y mantenerlo, recursos tecnológicos limitados, insuficiencia y necesidad de capacitación en temas administrativos (entre otros) y presencia principalmente en mercados locales, además de las limitaciones en la difusión y reconocimiento de sus proyectos por parte de la sociedad.

Al aproximarse a este sector específico de las cooperativas de la CDMx e indagar en el presente tema que carece de antecedentes previos, se pretendió reconocer

⁷ Información proporcionada por la Lic. Susana Trejo Orozco directora de promoción del empleo CDMx, el 11 de Septiembre del 2018

⁸ La base de datos de las cooperativas que han recibido apoyo del programa Fomento Cooperativo con la que cuanta la Secretaria del Trabajo y Fomento al Empleo data del 2012 al 2018.

el desarrollo de las estrategias articuladas a la teoría administrativa que han influido en términos de permanencia, trabajo, ingresos económicos, bienestar social – ecológico – ambiental, de las cooperativas que emplean el recurso herbolario en la CDMx y en particular de la cooperativa Kosamaloyotl localizada en la alcaldía de Xochimilco cuyos antecedentes del proyecto se remontan al 2007 y de la cooperativa Oyameyo ubicada en la alcaldías de Coyoacán y Tláhuac cuyo proyecto se inició en el 2014.

Cabe mencionar que la investigación de los estudios de caso de las cooperativas Kosamaloyotl y Oyameyo no solo reconoce los esfuerzos de ambos colectivos por mantener activos sus proyectos y en la búsqueda de una sustentabilidad económica y en la continuidad de su trabajo y bienestar social – ecológico y ambiental, sino también retoma el potencial transformador que pone acento en relaciones sociales con énfasis en la solidaridad, la reciprocidad, la equidad y el beneficio en común en contraposición con las relaciones de poder, control y dominación que caracterizan los proyectos productivos capitalistas.

Este trabajo de investigación aborda la co- construcción del conocimiento desde la propuesta epistemológica de la co-investigación de Pérez, González y Marañón (2019) en donde a través de un dialogo basado en la convivencia interna y participativa entre lo académico y lo no académico se reflexionan las estrategias administrativas adoptadas por los socios y socias de ambas cooperativas en términos de permanencia, trabajo, ingresos económicos, bienestar social – ecológico y ambiental y desde el enfoque de la solidaridad económica (Marañón, 2013). La investigación se inscribe a la crítica de la teoría administrativa tradicional referida en los trabajos de Ayvar (2019), y Marañón y López (2019), que ponen en perspectiva la sustentabilidad económica de emprendimientos cooperativos organizados de manera horizontal y democráticamente con un número reducido de socios, limitaciones económicas, sociales y técnicas.

Se indaga específicamente el tema de las estrategias administrativas organizadas y diferenciadas en cuatro funciones referidas por la teoría administrativa enfatizando la necesidad de una propuesta administrativa para emprendimientos organizados de manera autónoma y democráticamente, en donde se buscan eliminar las relaciones de poder, dominación y explotación, bajo una racionalidad social diferente a la instrumental que orienta a las empresas capitalistas.

El escrito se presenta en cuatro capítulos. Se parte, en el primero, de los argumentos teóricos y metodológicos bajo los cuales se exponen los conceptos y bases que definen el desarrollo y la perspectiva en la que se cimienta la tesis. En el segundo se definen los elementos y atributos que se indagan en cada cooperativa, así como la forma en que se procedió a sistematizar la información trabajada junto con los socios de la cooperativa. En el tercero se expone la información de cada una de las cooperativas de estudio; cuya identificación y análisis de sus estrategias administrativas se presenta y analiza en el cuarto. Al final del texto se refieren las consideraciones finales del trabajo, los anexos y las referencias que complementan y conforman la presente investigación. Desde una mirada crítica, la investigación trata de mostrar los logros y las contradicciones de las dos cooperativas estudiadas respecto a ***¿cómo las estrategias administrativas adoptadas por estas cooperativas, que emplean el recurso herbolario han repercutido en términos de permanencia, de trabajo, ingresos y bienestar social y ecológico-ambiental?***

I.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En México, el sistema capitalista y neoliberal, ha impactado fuertemente la economía nacional y deteriorado las condiciones de vida, alimentación, trabajo, salud y costumbres de la mayoría de mexicanos y mexicanas; configurando un escenario de crisis civilizatoria (Bartra, 2010 y Shiva, 2006); volviéndose en una

constante que ha impactado negativamente las estructuras social, económica, política y cultural del país (Lara y Urbiola, 2009).

El 67.9% de los mexicanos se ubican en diferentes dimensiones de pobreza o limitación económica, porcentaje que se incrementa al aumentar las cifras del desempleo y la pérdida del poder adquisitivo de los salarios (Toledo, 2015); mismo que hace evidente y urgente la necesidad de vislumbrar formas de vida alternativas, basadas en la solidaridad, reciprocidad, autogobierno, así como a organizarse en pos de ellas (Bartra, 2010).

Ante esta condición y como alternativa al sistema capitalista neoliberal, se visualiza a la agrupación cooperativa, como la unión de fuerzas para la conformación de una organización social (Bartra, *et al.*, 2014); que se enfrentan a un entorno sumamente competitivo, pero con objetivos y valores muy diferentes a las de la sociedad capitalista dominante (Sánchez, 2013). Acorde con Rojas (2016), las cooperativas al estar insertas en un movimiento cooperativo desempeñan un rol importante en la sociedad contemporánea al ser ofertar empleo, una fuente de ingresos económicos y protección social entre otros beneficios.

Ejemplo de este tipo de experiencias son la “Sociedad Cooperativa Tosepan Titataniske”, la “Sociedad Cooperativa de Trabajadores de Pascual”, la “Sociedad Cooperativas La Cruz Azul” y la “Cooperativa Caja Popular Mexicana”; las cuales han emergido como propuestas de transformación social que se reafirman en la necesidad de relaciones de solidaridad inmersas en las actividades económicas; como es la economía social (Lara y Urbiola, 2009) y/o economía solidaria (Razeto, 2018 y Da Ros, 2007) y la solidaridad económica (Marañón, 2012, 2013 y 2016).

Las cooperativas cobran relevancia dado el aporte en la transformación y activación de la economía que incentivan en un contexto local; por lo que se hace necesario ahondar en el estudio y rescate de este tipo de experiencias así como de las estrategias y formas administrativas en que se conducen para continuar activas y

edificadas ante condiciones de escasez de apoyos para su inserción en mercado laboral, productivo y comercial de un mercado global, la escasez de apoyos por parte del Estado y la constante presión para satisfacer sus necesidades como empresa social, así como las de sus asociados todo ello sin perder su identidad y principios de reciprocidad, solidaridad y mutualidad (Lara y Urbiola, 2009 y Bartra et al; 2014).

En el 2006, se registraron 70 cooperativas de producción y servicios en la Ciudad de México (CDMX) (Rojas, 2006); de las cuales menos del 50% se encuentran en funcionamiento (Sánchez, 2013). Por su parte el INEGI (2016) reporta 639 cooperativas en la CDMX, cuya clasificación es en tres clases: de consumidores de bienes y/o servicios; de productores de bienes y/o servicios; y, de ahorro y préstamo; de las cuales, según el informe de la Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo (STyFE) de ese mismo año, solo se contabilizan en la CDMX a las cooperativas de producción de bienes y servicios beneficiarias de los programas y acciones de fomento cooperativo del Gobierno de la Ciudad de México (STyFE, 2016).

La información existente, tanto de las instancias y dependencias gubernamentales, visibiliza la inexistencia de un padrón confiable sobre el número y los datos reales de las cooperativas existentes en el país (Vélez, 2017). Por lo que no hay estadísticas confiables que den cuenta del número de cooperativas reales, así como de los organismos de integración de segundo y tercer nivel constituidos a la fecha (Rojas, 2006).

A esta condición se adscriben el rubro de las cooperativas que emplean el recurso herbolario como base para su cadena productiva e incluso para otras relacionadas con el tema como son las cooperativas de salud; desde el enfoque de la medicina tradicional o alternativa; así como las que producen y elaboran productos con plantas medicinales de manera artesanal para la cuidado personal.

Acorde con Marañón (2013) la revisión de las propuestas organizativas a nivel nacional como local o regional presenta vacíos de información que aborden desde su localización geográfica, el número de integrantes por cooperativa, su diferenciación por sector, su importancia social y económica para su entorno, su caracterización por sector; así como la sistematización y caracterización de este tipo de experiencias.

Entre las propuestas organizativas y solidarias que hacen uso de las plantas medicinales, actualmente activas y en ejercicio de su proyecto que evidencian la posibilidad de emplear el recurso herbolario como una alternativa de proyecto productivo de organización cooperativa con este recurso, destaca la Cooperativa Tosepan Titataniske, ubicada en el estado de Puebla e integrada por 35,000 familias, alberga dentro de su proyecto “salud para todos”; iniciado en el 2008; a la cooperativa “Tosepan Pajti”, que aborda el tema de la salud a través de servicios médicos, análisis clínicos, servicios dentales, y nutricionales entre otros; así como la elaboración de productos herbolarios como tinturas, tés herbales, jarabes y pomadas, entre otros productos que son elaborados por algunas socias que cultivan sus propias plantas medicinales sin descuidar sus actividades diarias (Bernkopfová, 2011).

Otro ejemplo presente en el Estado de Chiapas dentro del grupo de cooperativas de Yomola'tel, es Xapontic (Nuestro Jabón) un proyecto de mujeres tzeltales que desde el 2010 emplean plantas medicinales que ellas mismas cultivan o recolectan así como insumos producidos por sus cooperativas hermanas como son la miel y cera de abejas, con la intención de generar un proyecto cooperativo viable a nivel social, económico y ambiental (Del Blanco – Hernández, 2017).

Existen otras agrupaciones sociales y solidarias a nivel nacional que, bajo el enfoque de la salud, albergan propuestas no solo de producción de plantas medicinales sino también de productos herbolarios; como “Akapun” ubicado en Papantla, Veracruz, que pese a no figurar oficialmente como una cooperativa ha

logrado permanecer en la oferta de sus servicios desde hace 20 años. También, hay cooperativas que emplean el recurso de las plantas medicinales para elaborar jabones, tinturas y jarabes, como es el caso de “Bawih xocí” de Puebla, que mediante el apoyo del Instituto Nacional de Economía Social (INAES) se encuentra en capacitación.

La Ciudad de México (CDMX), no es la excepción en este tipo de proyectos productivos que sustentan grupos organizados y conformados como cooperativas o bien como colectivos de salud. Si bien no existe un registro oficial de las cooperativas que operan actualmente en este rubro al interior de la ciudad; se cuenta con el directorio de Cooperativas de la CDMX elaborado por la STyFE; disponible en su página de internet, en el cual solo se encontró el registro de una cooperativa que define su rubro hacia el manejo de plantas medicinales como tal: “Oyameyo Suplementos Terapéuticos y Naturales.

En la base de datos de cooperativas de la STyFE del gobierno de la Ciudad de México, que comprende desde el 2012 y hasta el 2017, de la Secretaria de Trabajo y Fomento al Empleo (STyFE); se encuentran registradas 408 cooperativas de las cuales solo se encontraron 13 cooperativas en torno al tema de la medicina alternativa y tradicional, y que venden sus insumos y productos saludables, para la belleza y suplementos terapéuticos naturales o plantas medicinales.

Cabe aclarar que la información con la que cuenta la STyFE es del año en que se les brindó apoyo económico ya sea para su conformación o equipamiento, así como de los datos generales del representante legal y los asociados a nivel general. Sin embargo, se ignora si aún continúan activas, por lo que, aunque se apoya de forma económica y técnica a las cooperativas en la CDMX; evidenciando según Vélez (2017), la ausencia de interés hacia el sector de la economía social por parte de los organismos encargados de llevar los asuntos del sector cooperativo⁹ en la CDMx.

⁹ Cabe mencionar que por sector cooperativo se retomó la definición de Rojas (2011) el cual lo define como el conjunto de empresas y organizaciones sociales que en su organización interna y en el desarrollo de sus

Indagar sobre las estrategias administrativas que influyen en la permanencia y el bienestar económico social de las cooperativas en el ramo de la herbolaria (producto de las experiencias forjadas por los socios en su trabajo cooperativo e insertas en un mercado capitalista neoliberal y antagónico a ellas), desde su conformación y hasta la actualidad, permitiría contribuir a la generación de información para reconocer el potencial de estos esfuerzos colectivos y su trabajo con el recurso herbolario como potencial transformador y resiliente que busca eliminar las relaciones de poder, dominación y explotación que caracterizan las practicas económicas del actual sistema capitalista dominante. Así también podría fungir como una fuente de inspiración y aprendizaje solidario y colaborativo para otros grupos que compartan el interés e inquietud de agruparse desde una solidaridad económica para emprender de forma voluntaria, libre, abierta y comprometida la búsqueda de un buen vivir a través de un proyecto similar.

Entendiendo por solidaridad económica como la integración del conjunto de prácticas cuyo eje es la solidaridad y la integración de la suma de las partes, la unidad de los socios desde la totalidad y su interrelación, que busca eliminar las relaciones de dominación, explotación y conflicto a través de la distribución equitativa de los beneficios entre los socios (Marañón, 2013); es decir el eje de las relaciones sociales no persigue una racionalidad instrumental, sino la promoción de una “otra” organización colectiva, es decir de la afirmación de la vida humana que promueve la solidaridad, el apoyo a los demás y la confidencialidad en un principio de equilibrio general entre los seres vivos y la Madre Tierra, conocido como la búsqueda del buen vivir (Baschet, 2015).

actividades empresariales y asociativas se ajustan a lo dispuesto en la llamada Declaración de Identidad Cooperativa y en la Ley General de Sociedades Cooperativas vigente, cuyas características estructurales y organizativas regidas por principios, valores y cuidado del medio ambiente, las diferencian de las empresas o asociaciones.

Esta definición incluye solo a las cooperativas de base y sus organismos de integración, independientemente que participen o no en las dinámicas de intermediación y representación de intereses, propios del movimiento cooperativo, refiriendo esencialmente al peso o presencia macroeconómica del cooperativismo, de acuerdo con diversos indicadores.

Existen estudios en torno al tema de las plantas medicinales desde su producción, aprovechamiento, industrialización, comercialización, consumo, rentabilidad y cadena productiva (Cedano, 1989, Argaez, 1989, Cuevas, 2006, González, 2007, Becerra, 2009, Vázquez, 2009, Cisneros, 2010, Reyes, 2013 y rincón 2014), así como su implementación en grupos de salud comunitaria (Flores, 2010) y como propuesta para centros de salud (Guillen, 2012). No obstante, se carece de estudios sobre las estrategias administrativas de las cooperativas que aprovechan el recurso herbolario como base para su cadena productiva que les permita lograr su permanencia, obtener beneficios económicos y mejorar el bienestar de sus asociados y asociadas.

El estudio de las estrategias administrativas para la permanencia y el bienestar económico y social, empleadas por este tipo de cooperativas; sienta un precedente que puede impulsar futuras investigaciones que proporcionen información específica en el tema e incentiven propuestas que apoyen el fortalecimiento de otras empresas de carácter asociativo y solidario, así como de proyectos sociales en diversas localidades del país en donde el eje productivo este basado en el aprovechamiento de las plantas medicinales.

Ante esta situación la interrogante central que guía la presente investigación es: ¿Qué estrategias administrativas; de planeación, organización, dirección y control; así como la inclusión de principios y valores cooperativistas han implementado las cooperativas en el ramo de la herbolaria en la CDMX para permanecer activas y en búsqueda de su sustentabilidad económica? ¿Estas estrategias administrativas adoptadas por las cooperativas que emplean el recurso herbolario les han permitido lograr su permanencia en términos de trabajo, ingreso y bienestar social y ecológico-ambiental?

Según Henao, et al (2006), una estrategia es el arte o la habilidad de dirigir un asunto, es decir la forma como se conduce un proceso económico, político y social.

Por lo que al reconocer las estrategias administrativas que presentan las cooperativas herbolarias Kosamaloyolt (2007-2018) y Oyameyo (2014-2018), en la ciudad de México en términos de planeación, organización, control, dirección y de sus principios y valores cooperativistas, se podrían identificar aquellas que contribuyan a mejorar la situación de cooperativas similares.

Con base en lo antes expuesto la presente investigación se centra en estudiar desde una mirada crítica, entendida desde una perspectiva en donde se tiene en cuenta el sentido de la teoría no solo como una explicación de los fundamentos de la realidad sino también como una orientadora de la acción (Marañón, 2013); las estrategias administrativas que han influido en la permanencia y el bienestar económico social de dos cooperativas en el área de la herbolaria localizadas en la Ciudad de México: Kosamaloyotl (2007-2018) y Oyameyo (2014-2018); cuyos proyectos productivos se encuentran basados en el aprovechamiento de los recursos herbolarios como alternativa de solidaridad económica, trabajo, salud y empatía con el medio ambiente.

II.- JUSTIFICACIÓN

Reunir información respecto al tema coadyuva a dejar un instrumento con posibilidades de emplearse por los grupos asociativos constituidos como cooperativas o bien de los que tengan la intención de trabajar con el recurso herbolario desde el enfoque de la solidaridad económica. Ya que el desconocimiento de las diversas áreas que implica la conformación, organización y administración de una empresa social puede llegar a ser una de las razones por las que las cooperativas no logran su permanencia ni adaptabilidad al mercado (López, 2015).

Con la intención de reflexionar en torno a la diversidad de estrategias administrativas empleadas por las cooperativas herbolarias que les han sido de utilidad para continuar activas y en la lucha por su subsistencia económica, bajo

principios de solidaridad económica, bienestar social y desarrollo local, se ha decidido centrarse en aprender de la experiencia construida por la Cooperativa Kosamaloyotl (2007 – 2018) localizada en la alcaldía de Xochimilco y Oyameyo Suplementos Terapéuticos y Naturales ubicada en las alcaldías de Coyoacán y Tlalpan; ambas al sur de la Ciudad de México.

Estas cooperativas herbolarias presentan particularidades específicas; ambas se encuentran inscritas ante la ley como “S.C de R.L de C.V”, han accedido a apoyos gubernamentales de fomento cooperativo del gobierno de la CDMX en diferentes años, se encuentran actualmente activas a nivel productivo y comercial; además de producir parte de su recurso herbolario; mismo que emplean para elaborar diferentes productos enfocados a cuestiones de salud y belleza entre otros.

En ambas cooperativas el aprendizaje generado a través de su experiencia al alcanzar sus metas y afrontar los desafíos organizativos, productivos y comerciales en la CDMX, mediante la implementación de sus propias estrategias administrativas, contribuirá al estudio y reflexión de la permanencia y continuidad económica de este tipo de emprendimientos sociales; que además ha sido carente de estudios desde la perspectiva de la solidaridad económica y la empresa social, así como de la salud tradicional y el medio ambiente.

Dado que en la construcción de una economía social, el elemento unificador es la pluralidad y diversidad de sus asociados (Soria, 2016); conocer las estrategias empleadas por este ramo de cooperativas, fungirá como apoyo a otras cooperativas o grupos asociativos solidarios, que en condición e inquietud de emprender un proyecto con el recurso herbolario; que incluso se adscribe a los principios del cooperativismo de intercambio y solidaridad entre cooperativas.

Las diferencias en motivaciones, intereses personales, número de socios, apoyos obtenidos, productos que ofertan en el mercado y demás especificidades en conjunto brindan a esta investigación una interesante reflexión en torno a las

estrategias administrativas que han empleado las cooperativas herbolarias Kosamaloyotl (2007 – 2018) y Oyameyo (2014 – 2018) de la CDMX, para mantener su permanencia y continuidad económica, a fin de que pueda ser de utilidad para fortalecer presentes y futuras estrategias de las propias cooperativas entorno a su experiencia y el desarrollo de su cooperativa, para futuros socios cooperativos.

La inclinación del presente proyecto de investigación es contribuir a establecer un precedente a partir de los conocimientos generados y contruidos por ambas cooperativas a lo largo de su experiencia como grupo solidario a fin generar su auto reconocimiento para incentivar la generación de estrategias administrativas creativas dentro de las mismas que les permitan continuar en la búsqueda de su estabilidad y permanencia económica.

Si bien el conocimiento sobre este tipo de organizaciones asociativas puede aportar información para incentivar propuestas encaminadas a obtener bienes económicos que permitan satisfacer las necesidades básicas de un grupo organizado de personas, orientado a un modelo de solidaridad económica basado en iniciativas o prácticas colectivas populares de trabajo e ingreso, basadas en una racionalidad económica no capitalista y con metas que trascienden lo económico (Marañón, 2013); al tiempo que procura por la salud desde el conocimiento de la medicina tradicional y bajo la perspectiva de un buen vivir, es decir como una alternativa orientada a tratar de rehacer la vida social – ambiental a partir de la solidaridad humana y con la “Naturaleza”, no sólo en la actividad económica y productiva sino en todas las dimensiones de la existencia social (Marañón, 2012).

OBJETIVO GENERAL

Identificar la influencia de las estrategias administrativas implementadas por las cooperativas en el campo de la herbolaria: Kosamaloyotl y Oyameyo en la CDMx, que han contribuido a la permanencia, de trabajo, ingreso y bienestar social y ecológico – ambiental, mediante la metodología de la co-investigación y el enfoque de la solidaridad económica, para el fortalecimiento de grupos solidarios e interesados en el tema.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Reconocer las estrategias administrativas adoptadas por las cooperativas que aprovechan el recurso herbolario: Kosamaloyotl y Oyameyo en la CDMx, que han contribuido a la permanencia, de trabajo, ingreso y bienestar social y ecológico – ambiental bajo el enfoque de la solidaridad económica.

Analizar desde una perspectiva crítica las estrategias administrativas adoptadas por las cooperativas que aprovechan el recurso herbolario: Kosamaloyotl y Oyameyo en la CDMx, que han contribuido a la permanencia, de trabajo, ingreso y bienestar social y ecológico – ambiental bajo el enfoque de la solidaridad económica.

HIPÓTESIS

Las estrategias administrativas adoptadas por las cooperativas que aprovechan el recurso herbolario: Kosamaloyotl y Oyameyo en la CDMx, que han contribuido a la permanencia, de trabajo, ingreso y bienestar social y ecológico – ambiental, comparten similitudes en el diseño de sus estrategias en las áreas de planeación, organización, dirección y control; así como puntos en común en cuanto a las dificultades a las que se enfrentan para alcanzar su bienestar económico y el bienestar social.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

En este capítulo se presenta la postura teórica y conceptual del trabajo de investigación. Se parte del contexto actual bajo el cual se concibe al desarrollo y de la crisis de esta visión que recae en lo económico y material, abriendo paso a alternativas como el Buen Vivir. Se trabaja con la definición de la economía social y solidaria, así como de sus características, seguido del apartado de solidaridad económica en donde se definen sus características y se enfatizan su perspectiva de trabajo y visión con este tipo de emprendimientos. Se retoman de forma sintética las características de las cooperativas, así como la información recopilada de entorno a las cooperativas que trabajan con el recurso de las plantas medicinales en la ciudad de México según datos de la STyFE. Se ahonda en el tema de la Administración, sus funciones, racionalidad y su influencia teórica en las organizaciones cooperativas, para finalizar con una propuesta de estudio de las estrategias administrativas que involucren los principios que caracterizan al sector cooperativo, así como la necesidad de una investigación conjunta con los socios.

1.1 LA CRISIS DEL DESARROLLO CAPITALISTA Y LA EMERGENCIA DEL BUEN VIVIR

En México, el vigente sistema económico capitalista ha impactado fuertemente la economía nacional deteriorando las condiciones de vida, alimentación, empleo, salud y costumbres de los mexicanos. A la que se suman una serie de problemáticas como el abandono del campo, la pérdida de la soberanía alimentaria, el incremento de la emigración, la privatización de las paraestatales, la pérdida de los recursos naturales y el despojo de tierras y culturas de los pueblos originarios (Rubio, 2012 y Toledo, 2015); que se pueden sintetizar en la idea de crisis de un sistema de

desarrollo bajo una perspectiva económica predominantemente y de corte neoliberal.

La falta de oportunidades para enfrentarse a un mercado global ineludiblemente incide en el sector empresarial, en donde implica todo un reto de sobrevivencia para las micro, pequeñas y medianas empresas nacional, que ven subyugado y disminuido el crecimiento de su productividad debido a la cercanía de recursos y la disparidad de condiciones para acceder a apoyos para poder producir y comercializar (Rueda, 1997).

Ante el fracaso manifiesto de la propuesta de desarrollo capitalista , que prometía bienestar y seguridad social, emergen alternativas a la concepción tradicional y hegemónica de desarrollo económico (Acosta, 2015); se hace necesario encontrar alternativas y equilibrios entre la sociedad y la “naturaleza”, para orientar y tratar de rehacer la vida a partir de la solidaridad entre personas y naturaleza en todas las dimensiones de la existencia social, el trabajo, el género, la autoridad colectiva, la subjetividad, y la naturaleza, como ruptura a la ideología de producción, dependencia y desarrollo capitalista (Marañón, 2016).

Para hacer frente a estas circunstancias adversas han surgido posturas en las cuales se concibe la inclusión y la equidad a través de un beneficio concentrado en las personas y la satisfacción de sus necesidades, así como de la práctica de una ideología fundamentada en valores y principios como guía de acción (Lara, 2009). Por ejemplo, el Buen Vivir el cual además de considerarse una propuesta alternativa al capitalismo, tiene como eje la solidaridad en la vida social en su conjunto y la liberación de la colonialidad del poder (Marañón, 2013).

El buen vivir se exhibe como una crítica radical a los fundamentos y efectos del desarrollo, pero también funge como una propuesta social alternativa y de gran potencial (Dávalos, 2008 y Marañón y López, 2016); la cual busca la convergencia de formas alternas de organizar la vida fuera de la visión economicista y mercantil,

de relaciones de poder opresivas y, en suma, rechazando la idea convencional del progreso con su lógica de devastación social y ambiental (Acosta, 2015).

Es una propuesta epistemológica, filosófica y de vida, que se identifica en un sentido sustantivo a un campo político conformado por componentes indígenas como occidentales, que en conjunto cuestionan al Desarrollo y la postulación de alternativas a éste. Pero, al mismo tiempo es un campo plural de diferentes buenos vivires con sus respectivas especificidades, no todas caracterizables o verbalizables desde un saber occidental (Marañón y López; 2016).

Este concepto se ha postulado como uno de los aspectos clave a la crítica del desarrollo tradicional y las nociones de bienestar y riqueza del paradigma capitalista; que surge desde los grupos subalternos indígenas (Gudynas, 2011 y González, 2018). Los principios que lo sustentan son retomados de la cultura “aymara” y “quechua” y de las expresiones “suma qamaña” y “sumak kawsay” (Acosta, 2016), que según Giraldo (2014), referencian al arte de vivir en equilibrio y armonía con lo que existe, por medio de la comprensión y la experiencia plena, de que todo está interrelacionado con lo demás.

Por lo que a partir de una racionalidad que va más allá de un desarrollo tecnocrático y economicista (Marañón, 2013); la práctica del reconocimiento social y cultural, los códigos de conductas éticas e incluso espirituales en relación con la sociedad y con la naturaleza, los valores humanos; se realizan en comunidad con y en función de otros seres humanos sin pretender dominar a la naturaleza (Gudynas, 2011).

Esta propuesta no es posible entenderla de manera aislada, pues adquiere sentido la necesidad de recuperar la unidad, la complementariedad entre la sociedad y la “naturaleza”, estableciendo entre ambas un vínculo relacional y no de exterioridad (López y Marañón; 2013). Por lo que no es alcanzable en términos de individualidad encontrándose inherentemente ligada al ejercicio y garantía de los derechos de las personas, derechos colectivos de los pueblos y comunidades.

El Buen vivir tiene acepciones: a) como precepto moral, b) como conquista social y c) como fórmula o consigna política (Marañón y López; 2016) e implica que la producción y uso del conocimiento debe servir para liberar de las relaciones de dominación y explotación, que parten del respecto a la naturaleza y se orientan a la desmercantilización de esta, de la vida, del trabajo, impulsando la reciprocidad como eje de las relaciones sociales (López y Marañón; 2013).

Por lo que representa un nuevo sentido de la vida social, del modo de producir, de consumir de gobernar, de sentir, de pensar, de conocer y de resistir, que implica libertades, oportunidades, capacidades y potencialidades reales de los individuos para florecer de modo que permitan lograr simultáneamente una transformación como sociedad, organizaciones, movimientos, territorios y seres humanos (Baschet, 2015).

Supone una ruptura con el dualismo y abandona la pretensión del desarrollo como proceso lineal de consecuencias históricas que deben repetirse, defendiendo una relación con la Naturaleza de forma no objetivada, no limita las relaciones sociales al plano económico mercantil; reconceptualiza la calidad de vida o bienestar en formas que no dependen solamente de la posesión de bienes materiales o los niveles de ingreso, observando más allá de una postura materialista, en donde se convive con otras espiritualidades y sensibilidades, lucha por la descolonización de los saberes y por la toma de decisiones democráticas (Marañón y López; 2016).

En este sentido podemos establecer que el buen vivir no es una aspiración, sino más bien es una práctica basada en la memoria colectiva de la cosmovisión de pueblos originarios, que se presenta como alternativa para enfrentar las condiciones actuales de crisis económica, social, cultural y ambiental (Baschet, 2015).

Aunque en México coexisten experiencias comunitarias que engloban las características del buen vivir, están definidas desde sus propias lenguas (González,

2018). Enmarcan la búsqueda de ese “otro” vivir que implica un bienestar para todos en comunidad; personas y no personas; como parte de un complemento, en donde las formas de relacionarse se encuentran fuertemente influenciadas por los principios de reciprocidad, solidaridad, complementariedad, ayuda mutua, intercambios, autoorganización, entre otras.

Las prácticas de organización asociativa o identificadas como cooperativas forman parte de un proyecto societal alternativo, basado en principios y valores que pretende unificar esfuerzos de un bien común y un buen vivir por lo que emprender este tipo de prácticas solidarias en donde el interés principal no es el de la lógica mercantil; sino la búsqueda de un punto de apoyo al sistema económico neoliberal, contribuyen al fortalecimiento de una economía alternativa (Marañón, 2013).

1.2 ECONOMÍA SOCIAL Y SUS CARACTERÍSTICAS

Según Bastidas (2001) toda economía puede considerarse como social, ya que funciona con instituciones, el compromiso de las personas, el apoyo de las comunidades y del Estado. Pero si lo social se pone en primer plano y lo económico en secundario; entonces se puede hablar de una verdadera “economía social”.

Para Bastidas y Richer (2005) y Jiménez (2014), la economía social es un término polisémico, porque designa a la vez un enfoque teórico sobre la economía y también un tipo de organizaciones basadas en la democracia y el empresario colectivo. A su vez, el término hace referencia al conjunto de aquellas organizaciones de productores, consumidores, ahorristas, trabajadores y demás actores que operan regidos por los principios de la participación democrática en las decisiones, autonomía de la gestión y la primacía del ser humano sobre el capital.

En un principio el concepto de economía social fue empleado por autores franceses para referir a cooperativas, mutuales, organizaciones creadas por los trabajadores

e incluso intentaba integrar la problemática al estudio de la economía; Lara (2009) refiere que la economía social tradicionalmente se ha agrupado en tres grandes familias: las cooperativas, las mutuales y las asociaciones. Aunque es sustancial no dejar de lado que este concepto se forjó en yuxtaposición a las corrientes ideológicas del siglo XIX (Castro, 2012).

Jiménez (2014), refiere que el enfoque teórico de la economía social se remonta al menos a la primera mitad del siglo XIX, planteada por economistas heterodoxos como Charles Dunoyer quien publicó su Tratado de la economía social en 1830. Esta economía en principio se conformaba de organizaciones socioeconómicas basadas en la ayuda mutua y la solidaridad, que tenía fuerte presencia del Estado. Sin embargo, las asociaciones se fragmentaron en diferentes conjuntos especializados e integrados a la economía de mercado dominante y al sistema democrático (Bastidas y Richer, 2005).

No obstante, la especialización debilitó la identidad de la economía social, perdiéndose como organización socioeconómica, convirtiéndose en un sector de la economía formado por organizaciones que combinaban dos estructuras: 1) una asociación de empresas y 2) una empresa destinada a cubrir las necesidades de los propietarios (Bastidas y Richer, 2005).

Pese a la fragmentación en América Latina, surgieron procesos de integración social apoyados por el Estado con la finalidad de incorporar los sectores populares a la economía de la sociedad moderna (Castro, 2012). Sin embargo, este tipo de propuestas integradoras se revirtieron en la década de los ochentas, lo que coincidió con los cambios tecnológicos, la creciente hegemonía del capital y el mercado dominante, entre otros (Bastidas y Richer, 2005).

Acorde con Bastidas y Richer (2005), el concepto de economía social es el resultado de una construcción social que depende e implica las características y relaciones del tercer sector, de su relación con el Estado y de las orientaciones de la comunidad

científica. En tanto que para Lara (2009), puede fungir como una estrategia de desarrollo plural, que pone en el centro a los grupos más desprotegidos para lograr una conjunción entre lo económico, lo social y la democracia participativa, sin embargo, no debe considerarse como una panacea a los problemas del mundo.

1.3 LA ECONOMÍA SOLIDARIA

Existe una diversidad de enfoques, definiciones y contenidos al respecto de la economía popular y solidaria (Marañón, 2013); por lo que desde la perspectiva de Levesque (2003 en Lara, 2009) esta economía representa una nueva generación de la economía social que proviene, principalmente de iniciativas de la sociedad civil y de movimientos sociales. Que acorde con Marañón (2011), emerge como respuesta ante la incapacidad material y subjetiva del capitalismo de crear empleos dignos y suficientes, así como de generar aceptación respecto de sus valores y resultados concretos.

El primero en asociar los términos economía y solidaridad como parte de su discurso científico fue Razeto (1997), quien plantea la necesidad de introducir la solidaridad en la economía, así como de incorporar la solidaridad en la teoría y en la práctica de la economía. Incorporando la solidaridad a cada una de las fases de la cadena productiva: producción, distribución, consumo y acumulación e implicando una forma diferente de hacer economía (Marañón y López, 2010).

Para esta economía la solidaridad no solo se adscribe al nivel de empresa sino también en los mercados y en las políticas públicas, incrementando la eficiencia micro y macroeconómica para generar un conjunto de beneficios sociales y culturales que favorecen a toda la sociedad (Razeto, 1997). Las organizaciones económicas de origen popular comparten el rasgo de ser comunitarias, estas se desarrollan desde los ochentas como resultado del agravamiento de la crisis y para

resolver el problema de subsistencia; caracterizadas por su conciencia de solidaridad, identidad de grupo, estructura comunitaria de convivencia y toma de decisiones (Marañón y López, 2010).

Por lo que hablar de economía solidaria involucra la construcción de una nueva identidad y de un nuevo sentido de pertenencia, orientado a formas de desarrollo económico no capitalistas, sino alternativas, participativas, justas, solidarias (Memoria del Congreso sobre Economía Solidaria y Autogestión Cooperativas, 2008).

El Diccionario de Economía Solidaria y Cooperativismo, la define como un sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro, para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía (Henao et al; 2006).

Un punto en común con esta definición y la visión de la Comisión del Fomento Cooperativo y Economía Social (2006), es que la economía solidaria define un nuevo enfoque en los procesos económicos, en donde el punto medular se encuentra en la convivencia fraternal del ser humano en lo político, social y cooperativo de un ganar-ganar para todos y no solo para los propietarios.

Sin embargo, para la creación de un proyecto alternativo al sistema capitalista resulta imprescindible dejar de regir nuestra lógica por la actual racionalidad económica, que genera gran desigualdad social, asimetría de oportunidades laborales e impacto ambiental, y empezar a ver a nuestro alrededor al de lado, al otro, de crear relaciones sociales solidarias y recíprocas entre nosotros y la “naturaleza” (Marañón y López, 2010), para consolidar alternativas que nos permitan acceder a un buen vivir y con ellos a mejorar nuestra calidad de vida.

Por ello es importante considerar que hablar de economía solidaria implica un elemento transversal que incluye iniciativas, formas y experiencias comunitarias y en todos los sectores de la economía; que integra el consumo ético, las iniciativas de mujeres, la agricultura comunitaria y ecológica, las monedas sociales, los sistemas de trueques, las finanzas éticas, comercios equitativos, servicios comunitarios, tecnologías apropiadas y democratizadas, y formas sociales de propiedad y de gestión de actividades de desarrollo (Lara, 2009 y Da Ros, 2007).

Da Ros (2007), menciona que su objetivo es nulificar la exclusión, marginalidad y discriminación mediante acciones encaminadas a estimular la capacidad creativa e innovadora de los individuos organizados, así como de potenciar el capital humano y la participación social, la satisfacción de las necesidades y aspiraciones comunes para favorecer la autoestima, propiciando seguridad a la comunidad mediante el desarrollo conjunto de actividades económico – sociales. La promoción de la inserción socio laboral bajo una perspectiva social antes que económica, en donde se conjuntan la pluralidad de comportamientos alternativos y solidarios en el ámbito de la producción, distribución, consumo, acumulación y mercados es su principal fortaleza.

Pero la disyuntiva es que no todas las organizaciones ni cooperativas poseen una lógica solidaria y comunitaria, algunas solo permanecen en la resolución de sus necesidades económicas. Por lo que resulta apremiante la condición de la solidaridad y reciprocidad; en donde se observa el esfuerzo de los asociados para resolver sus necesidades básicas mediante la organización colectiva con el objetivo de alcanzar una calidad de vida orientada a un bienestar en común, a un buen vivir (Marañón, 2011).

Acorde con Quijano (1998), esta conciencia de solidaridad no se agota en las necesidades económicas, sino que se dirige a enfrentar las necesidades de una forma integral de la existencia de sus miembros. Es precisamente ese rasgo de solidaridad el que permite una economía alternativa a la hegemónica y dominante,

esa comunalidad implícita en la forma de asociación y la orientación de soluciones de forma integral (Marañón, 2013).

1.4 BAJO EL ENFOQUE DE LA SOLIDARIDAD ECONÓMICA

En años recientes se ha registrado un incremento importante de las practicas alternativas en América Latina que involucran la perspectiva de la economía solidaria en diversas formas asociativas, mismas a las que se adscriben la reciprocidad y el autogobierno o comunidad, como la base de sus actividades (Marañón, 2016).

Ante la temática de economía solidaria existe una gran diversidad de ideas, conceptos y definiciones, que circulan a su alrededor; e incluso han surgido posiciones nuevas que consideran que el significado de las diferentes definiciones está incompleto (Lara, 2009), entre las denominaciones que reciben según acorde con el registro de Marañón (2016) destacan: economía popular de solidaridad, economía del trabajo, economía solidaria, economía social y solidaria, entre otras.

Todas estas concepciones y definiciones diferentes, tienen en común su lucha contra el sistema hegemónico capitalista, el cual tratan de dejar atrás a partir de racionalidades liberadoras y solidarias. Sin dejar de lado que muchas de estas iniciativas y experiencias emergen de la oposición a la visión de desarrollo dominante; en donde no solo implican iniciativas alternativas sino también la transversalidad del sector social, económico, medio ambiental y político entre otros (Lara, 2009 y Marañón 2013 y 2016). Por lo que no son un tema aislado de la vida social, ya que al estar influidas por una diversidad de prácticas que acorde con Marañón (2013 y 2016), tienen un énfasis en lo económico conforman parte de las propuestas de transformación de la sociedad en su conjunto.

Es en este sentido que Marañón desde el 2010 (y hasta la fecha); propone una mudanza conceptual, epistemológica y ontológica, en el planteamiento del concepto de **“solidaridad económica”**¹⁰, para integrar las prácticas solidarias en el contexto histórico mundial, en la totalidad social y en las relaciones de poder en su conjunto.

En donde la solidaridad económica se percibe como un momento de las relaciones sociales y de las relaciones de poder que no puede ser separado, en términos eurocéntricos¹¹ del conjunto de la vida social y haciendo énfasis en que la racionalidad en que sustenta, la cual tampoco es meramente económica, sino que involucra la integralidad de la vida (Marañón, 2016).

Si bien el aspecto distintivo de estas iniciativas y/o emprendimientos de actividad económica solidaria es la obtención de beneficios equitativamente distribuidos entre sus miembros (Quijano 1998 en Marañón, 2013); es conveniente tomar en cuenta dos patrones de racionalidad en las agrupaciones solidarias: uno de mercado y otro de reciprocidad, ambos presentes al interior de las organizaciones solidarias (Quijano, 2006 en Marañón, 2013).

Por lo que, para tener claridad de su sentido de desenvolvimiento, se hace necesario considerar cual predomina en sentido a su existencia. Marañón (2013:41) planteó definir a las organizaciones de solidaridad económica como: unidades económicas populares organizadas colectivamente, con diversas características en términos de su origen, tipo de organización, escala de operación, ámbito de actividad, dotación de recursos, vínculos con los mercados y con el Estado; que tienen como rasgo principal una nueva racionalidad no instrumental centrada en relaciones sujeto – sujeto, y buscan una convivencia equilibrada entre los seres

¹⁰ El concepto de economía solidaria y solidaridad económica puede verse a detalle en Marañón y López (2012), Marañón (2013) y Marañón (2016).

¹¹ entendiéndolo como la visión colonial de la experiencia social mundial en donde está presente la invención de la raza como un constructo social y la negación epistemológica y ontológica de los no europeos por parte de los europeos, en donde a los no europeos se les considera inferiores cultural y biológicamente (Quijano, 1992 en Marañón, 2016). Para ahondar en la discusión sobre el tema se puede revisar Marañón y López, 2010, Marañón, 2012 y Marañón 2016

humanos y la naturaleza. En términos de las relaciones sociales, están basadas en la reciprocidad, como forma de control del trabajo; en la apropiación no desigual y privada (capitalista) de los excedentes generados; en la igualdad en comunidad como forma de autoridad colectiva; en el derecho de la Madre Tierra a la existencia y la reparación (Marañón y López, 2013); en el diálogo de los saberes y en la igualdad de las relaciones entre géneros (Marañón, 2016).

En este sentido, Marañón (2016); refiere que la solidaridad económica comprende el heterogéneo universo de prácticas colectivas encaminadas a la satisfacción de las necesidades básicas, que se basan en racionalidades liberadoras entre los humanos y solidarias entre lo humanos y la Madre tierra, en la reciprocidad, la desmercantilización y el autogobierno, asociadas con nuevo horizonte de sentido histórico, el buen vivir descolonial.

Entendiendo por reciprocidad, al intercambio de trabajo por fuerza de trabajo entre sujetos iguales sin pasar solamente por una permutación de cosas o mercantilización, constituida por tres momentos: dar, recibir y devolver; donde las personas están por encima de lo material y mercantil, comprometiendo al ser humano en su totalidad y reproduciendo valores de amistad y confianza; además de la pertenencia a la comunidad (López, 2014 y Marañón, 2016). Por lo que la cooperación también es una parte de la reciprocidad y en los emprendimientos de solidaridad económica, evidente por ejemplo en el trabajo colectivo (Marañón, 2016).

Algunas iniciativas de solidaridad económica organizadas bajo la forma de cooperativas, involucran una racionalidad no capitalista que en su esencia se rige por valores y relaciones de solidaridad, como un instrumento de transformación social (Lara, 2009). Las cooperativas, albergan en su origen cierta racionalidad empresarial en el aspecto de la producción y la comercialización, para generar excedentes y al mismo tiempo beneficiar a sus asociados, a través de la generación de empleo (Lara, 2009 y Marañón, 2013); por lo que resulta de especial interés la

forma en cómo se articulan las estrategias que les permiten permanecer económicamente activas desde el posicionamiento de la solidaridad económica.

1.5 CARACTERÍSTICAS DEL COOPERATIVISMO

El cooperativismo representa una concepción de la vida y la sociedad que democratiza la propiedad, la producción, la distribución de la riqueza, el consumo y el uso y administración de los servicios esenciales, desplazando la injusticia, las desigualdades y los privilegios, haciendo a un lado las discriminaciones sobre todo la económica y sustituyendo al individualismo que enfrenta al hombre con el mismo hombre impidiendo su plena realización como persona (Castro, 2012).

Es una alternativa de empresa social, ante un sistema empresarial global, que involucra una concepción diferente a las tradicionales connotaciones de público y privado, en donde el trabajo es la auténtica categoría de única medida válida y justa de las rentas (Rojas, 2006). En el Diccionario de Economía Solidaria y Cooperativismo, se define como una doctrina socioeconómica que promueve la organización de las personas para satisfacer de manera conjunta sus necesidades y se encuentra presente en todos los países del mundo (Henaó et al; 2006).

Uno de sus intereses es eliminar la explotación de las personas por individuos o empresas dedicadas a obtener ganancias. La principal fortaleza de esta doctrina es la participación conjunta, la cual asume el rol protagónico en los procesos socioeconómicos de la sociedad en la que se vive. Así también, se rige por valores y principios basados en el desarrollo integral del ser humano (Henaó et al; 2006).

Tomó su nombre de aquella categoría histórica y social para resaltar que se fundamentaba en el trabajo en común entre personas libres e iguales,

predominando el interés colectivo sobre el individual, para diferenciarlo de la cooperación en una empresa capitalista (Henaó et al; 2006).

La doctrina cooperativista, está cimentada en valores entre los cuales Reyes (1993) cita:

Ayuda mutua, Responsabilidad, Democracia, Igualdad, Equidad, Solidaridad e Integración

Cabe mencionar que estos valores eran los que se proponían en principio, es decir por los Pioneros de Rochdale (Reyes, 1993). Sin embargo, también se cuentan con valores éticos como:

Honestidad, Transparencia, Responsabilidad social y Ver por los demás.

El cooperativismo es entendido como una forma de pensar, que involucra principios y métodos que consideran a la cooperativa como una forma real y eficaz, cuya intención es poner al hombre en condiciones de vida más humanas mediante la organización de la economía en una línea cooperativa con influencia de la sociedad (Reyes, 1993).

Por lo que la organización cooperativa, se visualiza como la unión de fuerzas para la conformación de una organización social, está definida por la polifonía, la pluralidad y multifuncionalidad; en donde el elemento característico de las relaciones entre sus miembros se basa en principios y valores característicos de cooperativismo desde sus inicios en 1822 (Rojas, 2006).

Entre los principios definidos por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI); que figuran como el eje rector de los valores que practican los socios que conforman a las cooperativas a nivel internacional son:

- 1.-Adhesión es voluntaria y abierta,
- 2.- Control democrático de los miembros,
- 3.-Participación económica de los miembros,
- 4.- Autonomía e independencia,
- 5.- Educación, entrenamiento e información,
- 6.- Cooperación entre cooperativas,
- 7.- Compromiso con la comunidad (Castro, 2012).

No obstante, en México, se promueve un principio más, que es:

- 8.- Promoción de la cultura ecológica (Reyes, 1993).

Entendiendo al cooperativismo como una forma que no solo involucra una filosofía de trabajo y vida que a través de los principios y valores que refiere, tiene como eje la solidaridad, la autogestión, la ayuda mutua, la responsabilidad, la democracia, la reciprocidad, el consenso, el bienestar común, la integralidad, la regeneración socio-ambiental, entre otras (López y Marañón, 2019), encaminados hacia la búsqueda de un buen vivir, es decir la existencia de un bien común que promueva el equilibrio entre los seres vivos y la Madre Tierra (Baschet, 2015) suprimiendo las relaciones de poder, control, explotación que imperan en la empresas tradicionales existentes.

1.5.1 LAS COOPERATIVAS EN MÉXICO

En México, existe una gran tradición cooperativa, que hace alusión a las manifestaciones de trabajo colectivo, comunitario y solidario existentes desde la época precolombina (Sánchez, 2010). Sin embargo, en la actualidad se enfrentan a un panorama de globalización que se convierte en un cúmulo tanto de oportunidades como de desafíos (López, 2015).

Las cooperativas involucran una serie de normas y derechos fundamentales cuya finalidad es el desarrollo de sus miembros por medio de la distribución equitativa del

ingreso, al contrario de modelos que rigen empresas capitalistas (Lara, 2009). Si bien, los intereses de los individuos para afiliarse en cooperativas han respondido a necesidades concretas, también los han llevado a establecer normas que regulen su funcionamiento.

Los proyectos cooperativos como parte del movimiento cooperativo según Rojas (2013) presentan particularidades de los movimientos sociales en general al estar cimentados en una base social que evidencia una problemática en el ámbito social, económico, cultural, político y medio ambiental; por lo que este tipo de movimientos representan un aspecto histórico que busca dar solución a desde la agrupación horizontal, colectiva, solidaria, social a su vez inserta en valores, principios y cuidado del medio ambiente.

Para Rojas (2013), el movimiento cooperativo deriva la articulación del ejercicio colectivo de las épocas históricas, caracterizado por:

1) La composición de su base social como cimiento, 2) La esencia político – reivindicativa de su acción colectiva; 3) el resguardo y difusión de la identidad cooperativa, 4) la especificidad de su misión a lo largo de la historia, 5) el contexto de su programa de reivindicaciones inmediatas, 6) la identificación de sus enemigos tanto históricos como inmediatos, 7) sus estrategias de acción colectiva y finalmente 8) la diversidad de modelos organizativos empleados.

De los trabajos que han contribuido a recuperar parte del movimiento cooperativo de México, para contribuir e identifica, rescatar y valorar históricamente su memoria está representado por los trabajos de Rojas 2003, 2006 y especialmente en cuanto a los antecedentes organizacionales y el momento constitutivo de este movimiento en el país referido en su trabajo del 2014.

La Ley General de Sociedades Cooperativas vigente a la fecha en nuestro país, se caracterizan por tener: una Asamblea General, un Consejo de Administración y un

Consejo de Vigilancia. Pese a que se trata de una misma actividad de desarrollo económico del sector social, no guardan las mismas peculiaridades, su conformación depende de la cobertura legal en que se hallen circunscritas, de los apoyos institucionales, constitución, formalidad de procedimiento (López, 2015).

La CDMX fue una de las primeras entidades de la República Mexicana en contar con su propia Ley Cooperativa a nivel estatal, lo que permite en cierta medida impulsar la creación del sector cooperativo. No obstante, aunque actualmente Hidalgo, Quintana Roo y Zacatecas también cuentan con una Ley (Rojas, 2018) los trabajos de impulso al sector cooperativo continúan siendo minúsculos a nivel nacional, para las otras entidades federativas.

En México, el cooperativismo se ha desenvuelto en un ambiente hostil, debido a la historia de disputas y luchas por el poder y la administración de los recursos del país (Olmedo, 2017); aunado a las condiciones de corrupción, crisis económica, desplome de los salarios, pobreza, desempleo, desigualdad social, carencia de servicios públicos y sociales, entre otros (Toledo, 2015). Consecuente, con esta realidad y acorde con Vélez (2017), en la actualidad el sector cooperativo se vislumbra en el país como un tema poco relevante, al carecer de información real y objetiva sobre el sector.

De la escasa información estadística, Sánchez (2013) reporta en su trabajo que la Comisión de Fomento Cooperativo y Economía Social de la Cámara Federal de Diputados en el 2005, calculó un total de 13,316 cooperativas registradas en el país, incluidas la mayor parte de las antiguas Cajas Populares ahora transformadas en Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo. Además, basándose en datos de los propios organismos de integración cooperativa se calculan más de tres millones de socios a nivel nacional (Rojas, 2006).

Para la Ciudad de México, el organismo encargado del sector cooperativo es la Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo (STyFE), la cual brinda apoyo para la

conformación y capacitación de las cooperativas mediante su Programa de Fomento para la Creación de Sociedades Cooperativas; que brinda capacitación para la formación de cooperativas, su constitución legal, vinculación e integración y redes de producción (STyFE, 2018).

El número de cooperativas en la CDMX, carece de homogeneidad y datos precisos, en donde autores como Rojas en el 2006, presentan un listado con alrededor de 70 cooperativas en el ramo de producción y servicios. Mientras que los datos que refiere la STyFE en su informe del 2016, son datos obtenidos por el INEGI en donde se reportan alrededor de 639 cooperativas que abarcan: consumidores de bienes y/o servicios, productores de bienes y/o servicios; y, de ahorro y préstamo. De las cuales la misma STyFE refiere solo a los de bienes y servicios que resultan beneficiarias de sus programas de fomento cooperativo (STyFE, 2016).

En una reunión con el encargado del sector cooperativo en la CDMX¹² para acceder a la información de su base de datos, mencionaron que las bases de datos con las que cuentan son desde el 2012 hasta la fecha, siendo el 2015 un año en el carecieron de presupuesto para este sector.

Se evidenció el hecho de que las bases no están actualizadas, se carece de un seguimiento de los apoyos brindados y se desconoce si continúan activas a las que se apoyó¹³. En síntesis y acorde con Rojas (2006) y Vélez (2017), se carece de estadísticas e información confiable respecto al padrón real de cooperativas existentes y activas.

Cabe resaltar que los trabajos de investigación de Rojas (2006), Sánchez (2013) y Vélez (2017), no solo contribuyen con una revisión general del sector cooperativo

¹² Oficinas de la Secretaria del Trabajo y Fomento al Empleo, el 11 de Septiembre del 2018, se sostuvo una reunión con la Licenciada Susana Trejo Orozco.

¹³ Datos recuperados de reunión con el encargado del Sector Cooperativo de la STyFE – Agosto 2018.

en la CDMx, considerando las adversidades y subjetividades de la información existente, sino que además representan fuentes de consulta relevantes sobre el sector cooperativo de la CDMx, ya que partiendo de la información proporcionada por las instituciones gubernamentales que brindan información del tema, estas verifican en campo la existencia de las cooperativas proporcionando una aproximación real y objetiva deslindada de inclinaciones institucionales del Estado.

1.6 COOPERATIVAS Y PLANTAS MEDICINALES

Para fines prácticos del presente proyecto, se propone el término “cooperativa herbolaria” para hacer referencia al tipo de organización configurada bajo las características, valores y principios de las cooperativas y que hace uso del recurso natural de las plantas medicinales, así como de los saberes ancestrales del uso de las plantas medicinales y la medicina ancestral; como elemento para poder desarrollar alguna de las fases de su cadena productiva. Asimismo, se emplearán los términos de: recurso herbolario, botánica medicinal y flora medicinal como sinónimos.

La elaboración de productos con plantas medicinales no solo puede representar una opción para generar un ingreso económico o complementario, sino también contribuir a la salud popular y solidaria para diferentes sectores y estratos de la sociedad; es decir por inclinación hacia lo natural o bien por la carencia de servicios de salud; en un contexto de bienestar social, buen vivir, solidaridad económica y en armonía con el medio ambiente y la Madre Tierra, y el aprovechamiento del recurso herbolario.

El uso del recurso herbolario como una alternativa de recurso a emplearse en las fases de la cadena de producción plantea la posibilidad de una vía para la manutención de las necesidades económicas y de salud con base en los

conocimientos ancestrales del patrimonio botánico que alberga el país (Reyes, 2013).

A una planta medicinal se le define como: cualquier vegetal que contenga, en cualquiera de sus órganos, alguna sustancia con actividad farmacológica que se pueda utilizar con fines terapéuticos o bien para obtener fármacos por síntesis o hemisíntesis farmacéutica (Kuklinski, 2003).

En tanto que medicamento herbolario, es considerado como un producto acabado y etiquetado cuyos ingredientes activos están formados por partes aéreas o subterráneas de la planta, u otro material vegetal, o combinaciones de este, en estado bruto o en forma de preparaciones vegetales. Estos medicamentos pueden contener excipientes además de los ingredientes activos. Sin embargo, si el material vegetal se combina con sustancias activas definidas desde el punto de vista químico, inclusive constituyentes de plantas aislados y químicamente definidos, no se consideran medicamentos herbolarios (OMS, 2002).

El acceso de la población al recurso herbolario es multidireccional, ya que el consumo no solo se dirige a la planta como tal sino también a través de productos que los incluyen como materia prima o ingrediente principal, según las necesidades de los consumidores, entre las formas de consumo están: pomadas, jabones, champús, cremas, geles, tés, jarabes, dulces, tinturas, extractos y capsulas entre otros (Reyes, 2013).

El organismo encargado en México de regular la venta de este tipo de productos es la COFEPRIS, la cual carece de información estadística confiable sobre la estimación de su producción a nivel nacional y el consumo o ganancias generados. Sin embargo, el marco normativo cataloga en tres tipos a los productos elaborados

con plantas medicinales: medicamentos herbolarios¹⁴, remedios herbolarios¹⁵ y suplementos alimenticios¹⁶ (Ley General de Salud, 1984 y 1997).

Este recurso podría ser de gran potencial para presentarse como una alternativa de recurso a utilizarse por las cooperativas a nivel regional o local; en principio porque la ubicación geográfica, las condiciones orográficas y climáticas, la diversidad de ecosistemas y suelos; ubican al país con un alto porcentaje de diversidad en especies vegetales (Rzedowski, 1991) y por ende de los recursos herbolarios. Ya que, aunque, no hay un dato aproximado del total de especies botánicas con propiedades medicinales, es probable que se cuente con un porcentaje elevado considerando que Toledo (1998) reporta un aproximado de 30,000 especies vegetales en el país.

Mendoza (2011), reporta la comercialización de 400 especies de plantas medicinales en el país, las cuales al ser un recurso público (Reyes, 2013); no solo exponen su valor económico, sino también de identidad, al ser parte de nuestra cultura e historia; por lo que al considerarse un recurso que alberga valores tangibles e intangibles, forman parte de un patrimonio nacional.

Con base en una revisión general al acervo de investigaciones realizadas en tres universidades públicas, el tema de las plantas medicinales se ha abordado en

¹⁴ Medicamentos herbolarios: son los medicamentos elaborados con material vegetal o algún derivado de este, cuyo ingrediente principal es la parte aérea o subterránea de una planta o extractos, y tinturas, así como jugos, resinas, aceites grasos y esenciales, presentados en forma farmacéutica, cuya eficacia terapéutica y seguridad ha sido confirmada científicamente en la literatura nacional o internacional (Ley General de Salud, 1984 y 1997 – Cap. IV Medicamentos Art. 224. B.III.)

¹⁵ Remedios herbolarios: se considera al preparado de plantas medicinales o sus partes individuales o combinadas y sus derivados, presentado en forma farmacéutica, a la cual se le atribuye por conocimiento popular o tradicional, el alivio para algunos síntomas participantes o aislados de una enfermedad. Los remedios herbolarios no contendrán en su formulación sustancias estupefacientes o psicotrópicas ni ningún otro tipo de fármaco alopático u otras sustancias que generen actividad hormonal, antihormonal o cualquier sustancia en concentraciones que represente riesgo para la salud (Reglamento de Insumos para la Salud. 4 Febrero de 1998. Título Tercero. Remedios herbolarios. Capítulo único. Art. 88.)

¹⁶ Suplementos alimenticios: productos a base de hierbas, extractos vegetales, alimentos, tradicionales, deshidratados o concentrados de frutas, adicionados o no, de vitaminas o minerales, que se puedan presentar en forma farmacéutica y cuya finalidad de uso sea incrementar la ingesta dietética total, complementaria o suplir alguno de sus componentes (Ley General de Salud, 1984 y 1997 –Art. 215.V.)

diferentes escenarios del país preferentemente desde una perspectiva botánica, etnobotánica y de salud. De esta búsqueda se encontraron estudios relacionados al tema del aprovechamiento de las plantas medicinales de los cuales algunos referían a una fase específica de todo el ciclo productivo. Se encontraron trabajos enfocados al desarrollo de planes de negocio y exportación o bien la inserción de las políticas públicas en torno al tema de su comercio y regulación; sin embargo, estas propuestas e investigaciones realizadas abordan el tema del recurso herbolario y su potencial aprovechamiento por grupos, comunidades y sociedad en general desde la perspectiva del “desarrollo” económico capitalista” en donde la base del proyecto productivo es incrementar la productividad y obtener beneficios materiales desde el posicionamiento de una empresa o de un grupo de personas cuya organización refiere a este modelo de negocio capitalista. Entre las investigaciones encontradas están:

Cedano (1989), que exploró sobre el aprovechamiento de este recurso en los sistemas de mercados agrícolas de los Valles Centrales de Oaxaca; Arguez (1989), realizó un análisis de los alcances que el recurso herbolario podía presentar en cuanto a su comercialización y consumo con la intención de incentivar nuevos horizontes de ingreso y “desarrollo”; Cuevas (2006), presentó su estudio sobre la producción, industrialización y comercialización de la mercadela (*Calendula officinalis*) en el municipio de Texcoco, Estado de México; González (2007), elaboró un plan de negocios para el acopio, proceso y comercialización de las plantas medicinales en Guerrero; Becerra (2009) estudió la rentabilidad y los usos de la manzanilla (*Chamaemelum nobile*) en Texcoco, Estado de México; Vázquez (2009), indagó en la producción y el mercado del Llantén (*Plantago major*) como planta medicinal en Texcoco, Estado de México; Cisneros (2010), identificó los usos y conocimientos de las plantas medicinales en tres comunidades del municipio de Juchipila, Zacatecas como estrategia de Desarrollo Rural; Flores (2010), aplicó la investigación acción participativa en herbolaria para el grupo de salud comunitaria Amistad Eterna; Guillen (2012), elaboró una propuesta para un centro de Salud y transformación de plantas medicinales, como modelo alternativo de desarrollo

urbano en la cabecera municipal de Ocosingo, Chiapas; Reyes (2013), analizó la cadena productiva de las plantas medicinales en México, para incentivar la promoción de las políticas públicas en torno al tema; y por último Rincón (2014) examinó la viabilidad de orientar las exportaciones de hierbas aromáticas cultivadas por PyMES del estado de Morelos, México al centro de la costa de Canadá.

A nivel nacional se vislumbra que ninguno de los estudios antes mencionados refiera a un modelo de trabajo diferente al capitalista y consumista; siendo García *et al* (2005), con su trabajo de investigación en cooperativas de producción localizadas en la provincia de Valencia en España, el único trabajo encontrado por la presente investigación, que propone el recurso de las plantas aromáticas y medicinales como una opción que puede generar un ingreso económico monetario y no monetario a un grupo organizado de personas, en especial para lugares en donde no se cuenta con oportunidades de empleo. No obstante, García *et al* (2005), deja de lado la posibilidad de aprovechar esta materia prima en la elaboración de una diversidad de productos elaborados bajo la influencia de conocimientos ancestrales y la medicina tradicional en un espacio más urbano que rural.

En una búsqueda; en la web, como en congresos, ferias de cooperativas y exposiciones de INAES, Agroalimentaria 2018, PyMES 2018; sobre este tipo de emprendimientos desde el inicio de la propuesta del proyecto en junio del 2017, se observaron emprendimientos caracterizados bajo la forma de cooperativas y con la perspectiva de una racionalidad diferente cuyo origen no solo era sobreponerse a la adversidad económica sino también la búsqueda de una forma diferente de lograr trabajo e ingresos, y ante todo de equidad en todos los aspectos de impulso de su emprendimiento; entre las que están:

El proyecto “Tosepan Pajti” o “Salud para todos” de la Cooperativa Tosepan Titatataniske, localizada en el estado de Puebla y conformada por 35,000 familias; la cual trabaja con el tema de la salud mediante servicios médicos, clínicos, servicios dentales, nutricionales; así como la elaboración de productos herbolarios como

tinturas, tés herbales, jarabes y pomadas; elaborados por algunas socias que cultivan sus propias plantas medicinales sin descuidar sus actividades diarias. Aunque, el proyecto de la elaboración de productos herbolarios y el cultivo de las plantas medicinales, no es aun sostenible económicamente, trabaja en ello (Bernkopfova, 2011).

Dentro del grupo de cooperativas Yomolá'tel localizadas en el Estado de Chiapas se encuentra la "Cooperativa Xapontic" o "Nuestro jabón", la cual está conformada solo por mujeres tzeltales que mediante el cultivo y recolección de sus propias plantas, así como el empleo de recursos de las otras cooperativas como son la miel, cera de abejas y café; elaboran jabones y otros productos de higiene personal, las cuales les permiten genera un ingreso sin descuidar sus labores del hogar (Del Blanco – Hernández, 2017).

En tanto que el trabajo de López (2016), en su diagnóstico de problemas y necesidades de las experiencias de solidaridad económica en México; reportó que de 216 productores entrevistados en la Feria Nacional de Productores y Consumidores Vida Digna XII del 2013 en la ciudad de Dolores Hidalgo, Guanajuato; tan solo el 9% de los bienes que se ofrecían correspondían a lo que clasificó como medicinas alternativas. Esta información nos permite apreciar la existencia de un sector dedicado a la salud desde un enfoque alternativo que se propone al impulsado por el Estado.

La CDMX, cuenta con un directorio de Cooperativas elaborado por la STyFE con un registro desde el 2012 y hasta la fecha, no hay una aproximación real de cuántos de los emprendimientos productivos organizados de forma colectiva se encuentran activos. Por lo que en el ramo de las cooperativas herbolarias; se encontraron 13 registros en la base de datos; de un total de 408 registros resguardados en la base de datos de la STyFE CDMX (cuadro 1).

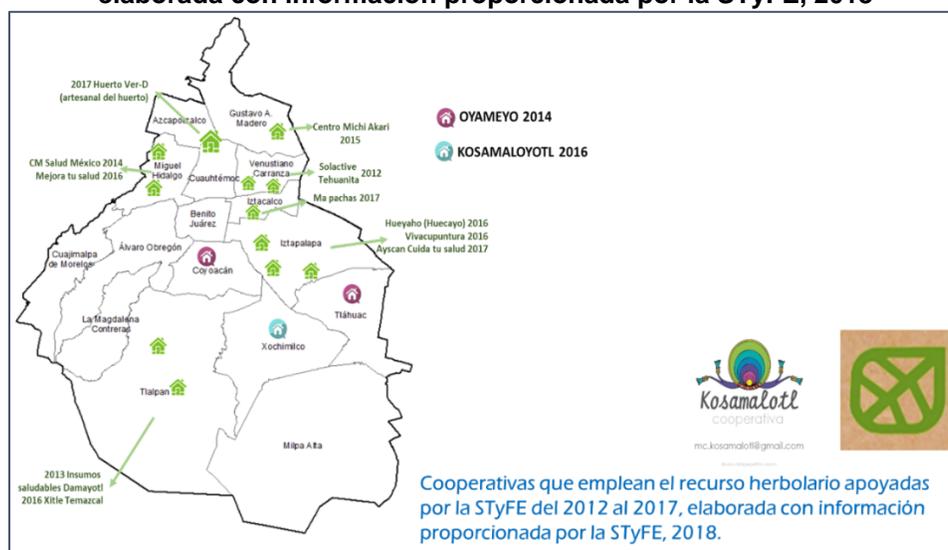
Si bien, las cooperativas herbolarias representan menos del 3.2% del total aproximado de los registros de cooperativas apoyadas desde el 2012 al 2017 en la CDMX, el estudio de este tipo de experiencias bajo una mirada crítica y desde el enfoque de la solidaridad económica, puede contextualizarse como parte de un proyecto emancipador enfocado a la construcción de una sociedad basada en una racionalidad no capitalista (Marañón, 2013).

CUADRO 1.- Cooperativas Herbolarias apoyadas por la STyFE del 2012 al 2017

No.	Nombre de la Cooperativa	Año
1	Solactive, S.C. De R.L. De C.V.	2012
2	La Tehuanita, S. C. De R.L. De C.V.	2012
3	Insumos saludables Damayotl, S. C de R.L. De C.V.	2013
4	Centro Michi Akari, S.C de R.L de C.V.	2015
5	Vivacupuntura, S.C de R.L de C.V.	2016
6	Mejora tu Salud, S.C de R.L de C.V.	2016
7	Ma Pachas, S.C de R.L de C.V.	2017
8	Asycan Cuidan Tu Salud, S.C de R.L de C.V.	2017
9	CM Salud MEX, S.C de R.L de C.V.	2014
10	Hueyao	2016
11	Xitle Temazacal & Spa, S.C de R.L de C.V.	2016
12	Oyameyo Suplementos Terapéuticos Naturales, S.C de R.L de C.V.	2016
13	Kosamalotl	2017

FUENTE: Elaboración propia con información proporcionada por la STyFE, 2018

FIGURA 1.- Mapa de las Cooperativas Herbolarias apoyadas por la STyFE del 2012 al 2017, elaborada con información proporcionada por la STyFE, 2018



FUENTE: Elaboración propia con información proporcionada por la STyFE, 2018

Dados nuestros antecedentes histórico culturales y según Reyes (2013), el 70% de los mexicanos hace uso del recurso herbolario como un primer auxilio; en tanto que el organismo internacional OMS, desde 1996 reconoce oficialmente su uso por el 80% de la población en el mundo e incluso lo recomendaba como parte del ejercicio de la medicina “tradicional” en especial como un primer auxilio y para las áreas en donde se carecieran de servicios de salud.

La escasez de los servicios públicos de salud es una condición alarmante en la sociedad mexicana, en donde las últimas cifras disponibles indican que en México el 62.2% de la población carece de acceso a los servicios básicos de salud (Huerta, 2017), evidenciando que más de la mitad de los mexicanos están excluidos de la cobertura básica de los servicios de salud.

Ante este panorama, las cooperativas herbolarias y demás grupos solidarios enfocados en el tema de la salud, podrían fungir como una alternativa de salud popular a nivel local que bajo una racionalidad no capitalista contribuiría con una forma diferente de prevenir, curar e incluso reforzar tratamientos de salud alternos, permitiendo el acceso a la salud y el bienestar social (Marco, 2018); empleando como materia prima el recurso natural de las plantas medicinales y la trasmisión de saberes de la medicina ancestral.

El estudio de este tipo de cooperativas también aporta elementos de reflexión, en torno al campo de la salud y las practicas solidarias y autónomas de prevención y curación desde la medicina tradicional y el empleo de las plantas medicinales; ya que desde la década de los 70’s el tema ha quedado relegado al sector de la medicina alopática y la industria farmacéutica (Marco, 2018). Por lo que para poder aprender y reproducir nuevas formas de prevención y curación alternativas al sistema capitalista, es necesario organizarse colectivamente, para compartir experiencias que se retroalimenten unas a otras y así poder seguir creciendo y expendiéndose; sin apostar por la competitividad y el yo individual egoísta (Marco,

2018); fomentando la solidaridad y reciprocidad entre este tipo de emprendimientos de solidaridad económica (Marañón, 2013 y 2014).

1.7 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN HEGEMÓNICA

En esta sección se revisaron las características generales de la administración, identificando el porqué de la necesidad de su aplicación a un extenso ámbito organizacional y retomando su definición y su objeto de estudio. También, se refrieren sintéticamente las principales características y elementos de las funciones del proceso y la teoría administrativa que darán pauta a la reflexión sobre la influencia de estas teorías del proceso administrativo¹⁷ y permitiendo el reconocimiento del tipo de racionalidad que la caracterizan y lo que se refiere como administración hegemónica.

Acorde con Galván (1996), todo núcleo social, sin importar tamaño, condición o relevancia, requiere de la administración para hacer posible su convivencia y funcionamiento, así como para lograr sus propósitos y metas. Evidenciando la necesidad de aplicar la administración a todo tipo de organización u empresa, en todos sus niveles organizacionales, en todas las áreas de la organización y para las organizaciones de cualquier lugar del mundo (Robbins y Coulter, 2014).

En consecuencia con esta perspectiva, Münch (2007), define a la administración como un proceso a través del cual se regulan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos; a través de la sistematización de ciertas funciones (Zabala, 2005). Es decir, al interior de una empresa, la administración consiste en el desarrollo de actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo para alcanzar sus metas y objetivos con la ayuda

¹⁷ ya que constituyen las bases del proceso de gestión empresarial bajo el cual se rige la administración

de personas y recursos. Sin embargo, el proceso administrativo no sería posible sin el desarrollo de las funciones esenciales de planeación, organización, dirección y control (Anzola, 2000, Zabala, 2005 y Münch, 2007).

Acorde con el análisis sobre el concepto de administración, realizado por Ayvar (2019), cada una de las definiciones referidas a lo largo de la historia de la teoría administrativa privilegia un elemento y una concepción de la administración, que según el énfasis de la teoría o enfoque que la define, la administración puede ser concebida de inicio como una ciencia, un arte, una técnica, un proceso o una habilidad personal. Sin embargo, pese a la diversidad y disidencias que existen sobre el concepto de administración, el punto en común de todas estas recae en su objeto de estudio, el cual son las organizaciones en general.

Por lo que, el proceso administrativo se exhibe como una necesidad universal para todo tipo de organizaciones o empresas (Robbins y Coulter, 2014); sin embargo en realidad está dirigido principalmente a las que presentan un esquema capitalista (Ayvar, 2019), para las cuales el capital es el punto de partida (Razeto, 1999), y cuya finalidad es el incremento de la productividad a través de la mayor eficiencia en el manejo de los recursos financieros, materiales, técnicos y de personal, a fin de buscar situarse en lo más alto del desarrollo económico (Zabala, 2005).

1.7.1 FUNCIONES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN HEGEMÓNICA

Medina (2013), refiere que el éxito de una empresa¹⁸ depende en gran medida del conocimiento con el que se cuente sobre las funciones esenciales de planeación, organización, integración, dirección y control; así como de las teorías

¹⁸Una empresa es definida como una unidad económico social en la cual a través del capital, el trabajo y la coordinación de recursos se producen bienes y servicios para satisfacer la necesidades de la sociedad (Münch, 2007). Estas se pueden clasificar acorde con la función de su actividad, el tamaño financiero o de número de empleados, por el tipo de propiedad bajo la que se rigen y por el origen de su capital. Presenta diferentes tipos de recursos como: humanos, materiales, financieros y técnicos; que forman parte de sus áreas funcionales (Anzola, 2000).

administrativas para poder desarrollar mejor el proceso administrativo (Anzola, 2005 y Zabala, 2005). Por lo que, a manera de síntesis, se presentarán de forma esquemática las principales características y elementos de las funciones del proceso administrativo, así como de las teorías administrativas.

Cabe mencionar que al igual que con la definición de la administración, existe una gran diversidad de propuestas en cuanto a la delimitación de las principales funciones del proceso administrativo, no obstante, y acorde con los trabajos y referencias bibliográficas revisadas se retoman cuatro funciones esenciales del proceso administrativo, las cuales pueden visualizarse de forma general en la figura 1. Por otro lado, el cuadro 1 sintetiza la importancia, elementos y principios de cada una de estas funciones.

Se subraya, que en el proceso de administración las funciones están ligadas unas con otras, por lo que según Münch (2007) fungen como una herramienta indispensable. La dinámica de estas funciones, así como la teoría que actualmente la rige ha evolucionado en función del mercado, el entorno y la sociedad; dando como resultado el desarrollo de distintas teorías para el proceso administrativo (Hernández, 2011a). Entendiendo, por teoría general de la administración (TGA) al conjunto de conocimientos organizados, producto de la experiencia de las organizaciones; es decir que por el conjunto de esas teorías que la conforman (Amaru, 2009).

FIGURA 2.- Esquema integral de las funciones del proceso administrativo y sus componentes



Fuente: Münch (2007: 38).

Adscrita a la teoría general de la administración, se encuentran una amplia variedad de teorías, enfoques, escuelas y pensadores (Amaru, 2009 y Hernández, 2011a) que en conjunto han derivado en la construcción de la visión que actualmente predomina en la administración de organizaciones o empresas (Münch, 2007). Sin embargo, para fines prácticos y de síntesis el presente trabajo refiere las principales teorías acorde con el estudio de los textos de Münch (2007), Hernández (2011a), Torres (2013) y Chiavenato (2014).

CUADRO 2.- Síntesis de las características de las funciones del proceso administrativo

FUNCIONES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO				
Fase	Función	Importancia	Principios	Herramientas
MECÁNICA / ESTRUCTURAL	PLANEACIÓN ¿Qué se quiere hacer? / ¿Qué se va a hacer?	Permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos y recursos Reduce los niveles de incertidumbre Permite hacer frente a las contingencias Es un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas. Es la base para el sistema de control	Del objetivo en cuanto a unidad y a la objetividad y cuantificación Del cambio de estrategias (Flexibilidad)	Cuantitativas Gráfica de Gantt Análisis FODA CPM PERT
	ORGANIZACIÓN ¿Cómo se va a hacer?	Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente Reduce los costos e incrementa la productividad Reduce o elimina la duplicidad de funciones	Vía jerárquica Tramo de control Delegación Simplificación Unidad de mando Especialización	Organigrama Manuales Diagramas de flujo / procedimientos Carta de distribución de trabajo Análisis de puestos
DINÁMICA / OPERATIVA	DIRECCIÓN Ver que se haga	Ejecución de actividades Toma de decisiones Comportamiento, actitudes y conductas adecuadas Influir, guiar o dirigir a grupos de trabajo	Aprovechamiento del conflicto Resolución del conflicto Del objetivo de la supervisión directa De la vía jerárquica	Cuantitativas Modelos matemáticos Programación lineal Estadística Camino crítico Cualitativas Tormentas de ideas Delphi
	CONTROL ¿Cómo se ha realizado?	Sirve para comprobar la efectividad de la gestión	De la función controlada	Sistemas de información

Fuente: Münch, (2007: 39).

En el cuadro 3, se puede apreciar la temporalidad en la que surgieron y se desarrollaron estas teorías y enfoques; así como la visión que expone cada teoría.

CUADRO 3.- Evolución del pensamiento de la teoría general administrativa

EVOLUCIÓN Y CONTRIBUCIONES DE LAS TEORÍAS ADMINISTRATIVAS												
TEORÍAS		T. Administración Científica	T. Clásica		T. Relaciones Humanas	T. Estructuralista / Burocracia Administrativa	T. de los Sistemas / Neoclásica	T. Conductual o Comportamiento Organizacional	T. de la Contingencia / Sistemas	Nuevos Enfoques		
ENFOQUE	CLÁSICO					HUMANÍSTICO Y DEL COMPORTAMIENTO O CONDUCTUAL						
	ORGANIZACIONAL O DE LAS ORGANIZACIONES					SISTEMAS						
						E. SOCIOTÉCNICO					CONTEMPORANEOS	
	< 1980	1900	1910	1920	1930	1940	1950	1960	1970	1980	1990 >	
	VISION PRINCIPAL	Racionalización del trabajo a nivel operacional	Principios generales de la administración		Organización informal Motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo	Organización formal burocrática Y Racionalidad organizacional Enfoque múltiple: organización formal e informal / intra e interorganizacional Análisis intraorganizacional y ambiental Enfoque de sistema abierto	Organización formal Funciones del administrador	Integración de los objetivos organizacionales e individuales Teoría de las decisiones Estilos de administración		Análisis ambiental (imperativo tecnológico)	Caos y complejidad Aprendizaje organizacional Capital intelectual	

Fuente: Elaboración propia, basado en Torres (2013) y Chiavenato (2014).

Se observa que las teorías de la administración han contribuido con una diversidad de análisis, herramientas y principios entre otros, mismos que han originado las tendencias actuales de la gestión empresarial. Enfocados visiblemente a la mejora de los procesos y la eficiencia de los recursos materiales, energéticos y humanos, así como en el incremento de la productividad y el capital (Münch, 2007, Hernández, 2011a, Torres, 2013 y Chiavenato, 2014).

Dado que el objeto de este apartado no es realizar un estudio a profundidad de cada una de estas teorías, se realizó un cuadro sintético de las principales teorías que sirvieron de base a la constitución de la teoría general administrativa, a fin de poder reunir las características más elementales de cada una, las cuales se encuentran en el Anexo A-1. Las teorías administrativas resumidas en el mencionado anexo son:

- a) Administración científica,
- b) Clásica,

- c) Relaciones Humanas,
- d) Burocracia administrativa,
- e) Sistemas,
- f) Neoclásica,
- g) Conductual y
- h) Contingencia

De la revisión de las funciones del proceso administrativo y la síntesis de las ocho principales teorías administrativas, referidas en los cuadros y esquemas anteriores, así como en el anexo A-1, se aprecia que la construcción y definición de las características que actualmente delimitan a cada una de las funciones del proceso estuvo fuertemente influenciada por los conocimientos generados por estas teorías y sus exponentes, por lo que a continuación se hace una breve reflexión sobre las características de cada una de las funciones del proceso administrativo y el influjo de las teorías.

PLANEACIÓN

La función del proceso administrativo de Planeación, según Koontz et al (2012), es la base de todas las funciones administrativas gerenciales y la responsable en gran parte del éxito de cualquier organización o empresa (Münch, 2007). H. Fayol, exponente principal de la teoría clásica, la considera como el primer paso y el más importante del proceso administrativo, y asegura que sin el desarrollo adecuado, es decir si no se realiza bien o no fuera adecuada, las funciones del proceso administrativo no tendrían posibilidades de éxito (Ayvar, 2009).

Consiste en seleccionar misiones y objetivos, a fin de decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos, es decir, elegir una acción entre diferentes alternativas con intención de que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados (Koontz et al., 2012). A través de la consideración de

una serie de posibles escenarios futuros define el rumbo hacia el cual se dirigirá la empresa u organización, con la intención de minimizar los riesgos y desarrollar las estrategias que permitan alcanzar los propósitos de la organización con una mayor probabilidad de éxito (Münch, 2007). Bajo la propuesta de que solo el área de dirección es la única capacitada para tomar decisiones y planear el rumbo de la empresa, concepción que tiene sus orígenes principalmente en las teorías de la Administración Científica, la Clásica y la Burocracia Administrativa, la primera asegurando que solo los expertos son capaces de aportar ideas e innovaciones, refutada por H. Fayol exponente de la teoría Clásica, que enfatiza la necesidad de una estructuración, organización y sobre todo de una división del trabajo, en tanto que para la teoría de la Burocracia Administrativa el establecimiento de jerarquías de autoridad y reglas y procedimientos específicos funcionan como sus ejes rectores (Hernández, 2011a y Münch, 2007 y Gómez y Balkin, 2002).

Por lo que, para la Planeación, las jerarquías juegan un papel relevante, especialmente a la hora de analizar y estudiar rumbos y directrices, así como en la definición de las estrategias que toda la organización ha de implementar. Otras teorías como la de las Relaciones Humanas y la Conductual resaltan la importancia de un trabajo en conjunto con el personal y bajo una estructura democrática o menos estructurada jerárquicamente y menos autocrática; la presencia de los departamentos gerenciales, la división del trabajo, así como la especialización de los trabajadores, entre otras; sin embargo, aún se mantienen las jerarquías, las cuales sólo se han intentado disimular. Dejando sin alterar la esencia de las tareas que la planeación refiere en el texto como son la misión y objetivos entre otras que forman parte de sus elementos y se pueden apreciar en el esquema de la figura 2 (Hernández, 2011a y Münch, 2007 y Gómez y Balkin, 2002).

Bajo esta concepción hegemónica de las teorías administrativas, especialmente del aporte de la teoría Clásica y de acuerdo con el nivel jerárquico en que se realice, así como con el ámbito de la organización que abarque y con el periodo que comprenda; la planeación puede ser de tipo: a) estratégica, b) táctica o funcional y

c) operativa. Mediante, la planeación estratégica se definen los rumbos y directrices generales que habrán de regir la organización; generalmente es a mediano y largo plazo y abarca toda la organización. En tanto, que en la táctica o funcional comprende los planes más específicos que se elaboran de cada uno de los departamentos o áreas de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Finalmente, la operativa se diseña y rige a corto plazo y de acuerdo a la planeación táctica con la finalidad de formular y asignar resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa.

Al apoyar a las diferentes partes de la organización a establecer los objetivos futuros y a determinar las actividades necesarias para alcanzar esos objetivos, la planeación, es considerada como primordial y para que sea efectiva, desde la perspectiva hegemónica, los objetivos de los individuos, equipos y directivos deben estar coordinados en la misión de la empresa (Gómez y Balkin, 2002), ligándose a la función del control; ya que una planeación por más efectiva y eficiente que sea carecería de sentido sin control; entonces es a partir de la planeación en donde se establecen los estándares y precedentes del control (Koontz et al., 2012)¹⁹.

ORGANIZACIÓN

Para H. Fayol, después de la planeación está la “Organización” (Ayvar, 2019), a través de cual se determina la forma de llevar a cabo los objetivos establecidos en la planeación; mediante la coordinación de los recursos disponibles para lograr los objetivos y la simplificación del trabajo. Esta se enfoca en el diseño y determinación de las estructuras y procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo a fin de lograr que todas las actividades y recursos se coordinen y utilicen

¹⁹Es importante resaltar que el texto anterior y los que continúan hacen alusión a términos como “misión”, “objetivos”, “operación”, ente otros; que evidencian la influencia de aspectos de la terminología militar; ya que el término planeación fue empleado originalmente en acciones militares y no es sino a comienzos del siglo XX en donde se trasladaron conceptos y metodología del campo militar al económico y social (Ayvar, 2019).

de tal forma que resulte sencillo y fácil su manejo para los que trabajan en la empresa y para la atención y satisfacción de los clientes (Münch, 2007).

Si bien, la dinámica implicada en las funciones del proceso administrativo ha evolucionado en función del mercado, el entorno y la sociedad (Amaru, 2009), esta función se vio influenciada en gran medida por el interés especial que se suscitó a inicios del siglo XX en cuanto al orden y la disciplina encontrados en la organización militar y la industria tecnológica, así como por el desarrollo de algunas ciencias como la Biología; que fungieron como un parteaguas a los planteamientos de H. Fayol, al referir que toda organización debe realizar seis tipos de operaciones y en las cuales se reconoce a la organización como parte fundamental del proceso administrativo (Ayvar, 2019). Dichos tipos de operaciones son:

- 1.- operaciones técnicas (actividades de producción, fabricación y transformación)
- 2.- operaciones comerciales (compras y ventas)
- 3.- operaciones financieras (adquisición, pagos, acreedores y utilidades)
- 4.- operaciones de seguridad (protección de bienes y personas)
- 5.- operaciones de contabilidad (inventario, balance y precio de venta)
- 6.- operaciones administrativas (prevención, organización, dirección y control)

Aunque la teoría Científica ya contemplaba las áreas funcionales de una empresa u organización, no es sino con la teoría Clásica en donde se hace énfasis en la estructura de las organizaciones (Hernández, 2011a), aunque en ambas teorías estas funciones solo podían ser llevadas a cabo por una jerarquía superior a la de los empleados (Hernández, 2011a y Ayvar, 2019). Reconociendo, al interior de la organización la estructuración, las jerarquías y sobre todo la división del trabajo a través del organigrama empresarial (Hernández, 2011a y Ayvar, 2019), mismo que actualmente se propone en una diversidad de estructuras y modelos, basados en los enfoques que otras teorías administrativas aportaron.

Por ejemplo, la teoría de las Relaciones humanas al centrar su filosofía en la multiplicidad de formas de interacción reconoce a las relaciones informales y afirma que la autoridad no debe ser total sino parcial y relativa al interior de la organización (Torres, 2013). Por su parte la teoría conductual, reformula el planteamiento del concepto de organización al incluir el término de democracia y proponer estructuras menos jerárquicas y autocráticas (Chiavenato, 2014), dando como resultado propuestas de organigramas empresariales con un diseño de estructuras alternos a los tradicionales propuestos por el enfoque científico y clásico (Hernández, 2011b).

Desde esta perspectiva teórica de la administración, la organización se lleva a cabo en dos etapas: la división del trabajo y la coordinación del mismo, la primera hace visible la separación en áreas o departamentos que comprenden a la empresa u organización, así como la delimitación de la actividades que se desarrollaran en cada una de estas, esta especialización y perfeccionamiento del trabajo involucra la jerarquización, departamentalización y la descripción de funciones (Koontz et al., 2012). En tanto que la coordinación implica la armonización y sincronización de los esfuerzos aplicados en el desarrollo de una tarea eficientemente (Münch, 2007 y Medina, 2013).

Pese a la contribución en cuanto al diseño y las relaciones de la estructuración organizacional al interior de una empresa por parte de los enfoques humanístico y conductual, se advierte que cada una de las áreas y funciones de la empresa presentan actividades fragmentadas y especializadas que finalmente están supeditadas y dirigidas por una (Ayvar, 2019), adscribiéndose connotaciones de jerarquización, pese al acomodo no lineal en el organigrama empresarial.

Para alcanzar los objetivos que la función de organización se propone se vale de herramientas, entre las principales técnicas de organización están: los organigramas, los manuales, los diagramas de procedimientos o de flujo y la carta de distribución del trabajo o de actividades (Münch, 2007).

DIRECCIÓN

Desde la perspectiva dominante de la administración, se considera que aunque todas las funciones del proceso administrativo se revisten de importancia para lograr eficazmente los objetivos de una organización; la Dirección, es la función en donde ese ejecutan todas la etapas del proceso administrativo al comprender una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo, y a través de las cuales se elige lo que se considera óptimo para alcázar los objetivos de la organización (Münch, 2007, Hernández, 2011b y Torres, 2013).

La definición de las tareas y funciones de las que está a cargo la Dirección, han cambiado a lo largo de la historia del pensamiento administrativo, ya que a finales del siglo XIX ante la necesidad de contar con un enfoque administrativo más riguroso y efectivo resultado de la expansión de la industria y el mercado que se suscitaron en la época (Witzel, 2012), se requería que los deberes y funciones del administrador propiciaran un pensamiento estratégico, que sustituyera el empirismo por una ciencia administrativa²⁰ que asegurará una mayor generación de ganancia y acumulación el capital, el cual debía de ser alcanzado por los operarios (Soto, 1998) que debían estar supervisados por expertos, a los cuales se les identificaba como los únicos capaces de aportar ideas e innovaciones (Hernández, 2011a). Por lo que, para Taylor y la teoría de la administración científica, a la Dirección se le confirió el derecho y obligación de conocer y estudiar puntualmente el desarrollo del trabajo para imponerle con detalle las actividades, los movimientos y los tiempos necesarios para realizarlo (Braverman, 1976 en Ayvar, 2019) dando pauta al surgimiento de retos como la obediencia y la legitimación del control por parte de los subordinados al interior de la organización (Ayvar, 2019).

²⁰Para Ayvar (2019), al designar al sistema administrativo propuesto por Taylor bajo la concepción de la organización científica del trabajo, se cae en una incongruencia que intenta justificar que el propósito principal de la administración científica no es la búsqueda del incremento del capital y la rentabilidad, sino la organización del trabajo; no obstante, busca mejorar la organización del trabajo para obtener mejores ganancias contradiciendo su propio concepto científico de generar conocimiento para explicar y comprender la organización del trabajo.

Sin bien, para Fayol y la teoría Clásica se expone la posibilidad de que el directivo o experto no sea el único que pueda aportar ideas o innovaciones en esta fase del proceso; también hace énfasis en una organización formal que mire desde arriba y defina claramente el trabajo (Hernández, 2011b), por lo que a pesar de que en principio parece contrastar con los aportes de Taylor en cuanto a las funciones de la Dirección, en realidad solo refuerza la postura desde el carácter estricto y controlado de la planeación y organización (Ayvar, 2019).

A través de las diversas propuestas y diseños de las estructuras organizacionales u organigramas empresarias con los que han contribuido la teorías de la administración como la de las Relaciones Humanas, la Conductual, la de Contingencia y la de Sistemas, las tareas de supervisión y toma de decisiones de la Dirección, están presentes en todas de una u otra forma; así como las de comunicación, motivación y liderazgo. Mientras que para la teoría de la Burocracia, no es la excepción ya que desde la perspectiva de la administración hegemónica²¹, se configura como parte esencial de los elementos comunes en todas las organizaciones los cuales son: autoridad, comunicación, comportamiento y estructura (Münch, 2007 y Hernández, 2011a).

Si en principio la Dirección sólo se enfocaba en supervisar y mantener el ritmo de trabajo, con el paso del tiempo la complejidad del contexto, las operaciones de las empresas, las manifestaciones sociales y las transformaciones políticas y económicas; fueron evolucionando su concepción hasta llegar a involucrar aspectos teóricos y metodológicos que pretendían influir en la motivación de los empleados para que se reflejara en el incremento de la productividad y la

²¹Los libros de administración hegemónica destacan la administración burocrática de Weber como una estructura de producción de trabajo administrativo eficaz porque es racional, dividida e integrada en función de la estructura, de la jerarquía, de la especialización, de reglas, de procedimientos, de remuneración salarial, del sentido de carrera y de la ausencia de propiedad sobre los medios de producción por parte de los trabajadores. Sin embargo, las obras de administración hegemónica ignoran las críticas que hace Weber de la racionalidad instrumental presente en la forma de organización de las empresas, de la burocracia y de la dominación legal. En este sentido, Weber tiene claro que la racionalización del trabajo y de la vida tiene una consecuencia fundamental y la denuncia con fuerza diciendo han desencantado el mundo; por lo que se considera pertinente cuestionar si los análisis de Weber apoyan la construcción de la racional instrumental, de la organización burocrática y de su modelo de sociedad capitalista (Ayvar, 2019).

disminución de los costos (Ayvar, 2019). En este punto, los principales aportes se dieron por parte de las teorías de las Relaciones Humanas y la conductual mediante la teoría de la motivación y la pirámide de las necesidades de Maslow, la teoría de los dos factores de Herzberg, la teoría de la toma de decisiones de F. Kast, la teoría del equilibrio organizacional de Simon; por referir algunas (Anexo A-1).

Por último, se considera importante mencionar que a esta parte del proceso también se le define como el arte de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo en beneficio de la organización (Koontz et al; 2012). En otras palabras, le confieren la tarea de activar y animar al personal a contribuir con lo mejor que tiene individualmente como en cooperación con otras personas, a través de una comunicación clara para generar un trabajo conjunto que permita alcanzar el mayor éxito posible (Gómez y Balkin, 2002), dando por hecho que los intereses personales de los empleados coinciden con los objetivos de la empresa (Hernández, 2011a).

CONTROL

A través de la función del control se garantiza el cumplimiento de los planes, por lo que se conceptualiza como la última etapa del proceso administrativo, sin embargo, la información obtenida a través del control es básica para poder reiniciar el proceso de planeación. Siendo la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen los indicadores para evaluar los resultados obtenidos con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones (Münch, 2007).

En otras palabras, el establecimiento de los estándares para evaluar los resultados obtenidos, debe considerar: a) el establecimiento de los indicadores o estándares como la unidades de medida de los modelos o guías a seguir, b) la medición de los resultados y la detección de fallas o desviaciones, c) la corrección a través de

medidas que eliminen las fallas o desviaciones y por ultimo d) la retroalimentación como un sistema de mejora continua (Medina, 2013), adjuntándose a estas fases connotaciones de verificación, supervisión e inspección, referidas en principio por Fayol y la teoría Clásica. En este contexto, Fayol mencionaban que tanto la Dirección como el Control servían para predecir y garantizar el aumento de las ganancias y la productividad, convirtiéndose el Control en el centro y la planeación en lo deseable de la Dirección (Ayvar, 2019).

Consecuente con la concepción de control y evaluación de todos los aspectos del desempeño de la organización, Amaru (2009), propone tres niveles del control: a) estratégico, b) áreas funcionales y c) operativo. El estratégico complementa la planeación estratégica, es decir trabaja con la definición de la misión o misiones, estrategias, objetivos y ventajas competitivas, a través del monitoreo del grado de realización de las misiones, objetivos y estrategias a las amenazas y oportunidades del ambiente, así como la competencia y otros factores externos y la eficiencia y otros factores internos a fin de asegurar mantener la posición y mejorar su competitividad.

En cuanto al de las áreas funcionales o también llamado administrativo, se realiza como su nombre lo indica en las áreas de producción, marketing, finanzas y recursos humanos; produciendo información especializada que posibilita la toma de decisiones en cada una de estas áreas, que a su vez forma parte de los componentes del control de nivel estratégico. Mientras que el Operativo, se enfoca en las actividades y el consumo de recursos en cualquier nivel de la organización mediante el empleo de cronogramas, diagramas de precedencia y presupuestos.

Con el fin de asegurar los objetivos de la organización el Control hace énfasis en la precisión, la rapidez, la objetividad, la economía y la aceptación de las personas como puntos estratégicos que le permitirá alcanzar la eficacia en sus sistemas de control. Ante esta perspectiva de eficacia, también considera al factor humano dentro de procesos de control formal, social, técnico, de resistencia al control,

evaluación del desempeño, rapidez, recompensas y autocontrol (Amaru, 2009). Bajo este argumento y acorde con Ayvar (2019), la Planeación y el Control responden a los mismos objetivos regidos por una racionalidad instrumental y performativa, cuyas estrategias son empleados para mantener el control y las cuales permiten justificar y legitimar las acciones que la gerencia determine como idónea para la organización; postulados que se sostiene desde la promoción de los principios de la Administración de Taylor y la teoría de la Administración, hasta las teorías administrativas que continúan emergiendo en la actualidad.

1.7.2 LA RACIONALIDAD Y OBJETIVO DE LA ADMINISTRACIÓN HEGEMÓNICA

Con base en lo expuesto se hace evidente que para las empresas u organizaciones capitalistas, el recurso financiero es el eje rector de la unidad económica, bajo el cual se construyen las iniciativas involucradas en las funciones del proceso administrativo (Razeto, 1999) y de gestión empresarial; mismas que han evolucionado para acoplarse a las reglas del mercado hegemónico (Hernández, 2011a). Por lo que, en la medida en que la eficiencia determina el éxito y la acción de una empresa, conforme a la evaluación de los mejores medios para conseguir un determinado fin, es cuando se habla de una racionalidad formal o instrumental²² (Marañón, 2014).

Para esta racionalidad económica instrumental que caracteriza a las empresas capitalistas, la apropiación de la riqueza es de forma individual y privada, por lo que

²²La racionalidad acorde con López y Marañón (2013), se entiende como un conjunto de creencias, ideas, imágenes y discursos que nos permiten vivir en sociedad de una determinada manera, dándonos la orientación para justificar el modo en que vivimos, la forma en que producimos, comemos, nos divertimos, nos gobernamos, sentimos, pensamos, nos relacionamos entre las personas y con la naturaleza.

La racionalidad instrumental tiene que ver con la elección de los medios o instrumentos más eficaces para conseguir un objetivo, en este caso a nivel de empresa en consonancia con los intereses del capital por lo que se busca una mayor ganancia a cualquier precio, justificándose la utilización de cualquier medio ya sea la exportación, dominación y destrucción de la naturaleza o la sociedad. Está orientada básicamente por el cálculo, la utilidad individual y las necesidades materiales, en las que la ganancia se considera como el fin más importante de la actividad económica (López y Marañón, 2013).

busca reducir al máximo los costos de los recursos mediante una estructura organizativa del tipo jerárquica y fraccionada con un intercambio sólo a través del mercado que limita el consumo a cosas materiales y dejan en desatención las necesidades afectivas, identitarias y creativas entre otras (López y Maraión, 2013), subrayando que lo que importa es únicamente la adecuación de los medios a los fines y al actuar que permitan alcanzar el objetivo final encaminado a un incremento del capital (Maraión, 2014).

Esta racionalidad instrumental de las empresas capitalistas, da pauta a explicar por qué el título de este apartado teórico refiere a la administración desde un carácter hegemónico, misma que se sustenta en la contribución hecha por Ayvar (2019), quien define a la Administración hegemónica, como: “El cuerpo de conocimientos, postulados, herramientas, ideas, principios, reglas, proposiciones, percepciones y creencias de la administración que tienen como fin último la maximización del capital; la cual está basada en una racionalidad instrumental y crematística”²³ (Ayvar, 2019: 51).

En otras palabras, la construcción y consolidación tanto de la teoría como de la práctica del proceso administrativo y la gestión empresarial; se ha desarrollado en torno a una racionalidad instrumental en donde el incremento del capital es el objetivo principal que impulsa al complejo sistema de conocimientos teóricos y prácticos y por ende, sugeridos como una universalidad, para todo tipo de organización u organizaciones a nivel mundial (Zabala, 2005).

Ante esta perspectiva de universalidad de la administración hegemónica, constituida a partir de la empresa capitalista, hace creer que sólo existe una manera apropiada de producir y vivir; la cual es la impuesta (López y Maraión, 2013). No obstante, las organizaciones cooperativas, que también fungen como organizaciones

²³Crematística (del griego khrema, la riqueza, la posesión) planteada por Tales de Mileto es el arte de hacerse rico, de adquirir riquezas. Según Aristóteles, la acumulación de dinero en sí es una actividad contra natura que deshumaniza a quienes se dedican a ello (<https://es.wikipedia.org/wiki/Cremat%C3%ADstica>)

económicas no solo requieren de contemplar procesos formales de administración, definidos y consensuados, accesibles a todos los miembros de la organización como ejes de conducta de lo que esperan alcanzar en un tiempo determinado, sino que al ser regidos por principios y valores cooperativistas (Rico, 2009), involucran una racionalidad liberadora y solidaria, de la concepción capitalista de la empresa e incluso de la de la administración (Marañón, 2014, Ayvar, 2019 y López y Marañón, 2019).

1.8 ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS DE PERMANENCIA ECONÓMICA Y BIENESTAR SOCIAL EN LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS

En esta sección se aborda la importancia de la sostenibilidad económica de las empresas cooperativas, así como su sustentabilidad económica y lo que se entiende por estrategias administrativas cooperativas. Se retoman las consideraciones de algunos trabajos en cuanto a los factores y aspectos que influyen la permanencia de las organizaciones cooperativas. Así mismo, se hace una revisión de los trabajos desarrollados respecto a los procesos administrativos en cooperativas con base en las cuales se cimentará la construcción teórica de los ejes que regirán el guion de investigación para el estudio de las estrategias de permanencia y continuidad en las cooperativas de interés.

Del reconocimiento a las múltiples adversidades a las que se enfrenta el sector cooperativo, tanto al interior como al exterior de la organización, se hace evidente que la sostenibilidad económica (Marañón, 2012 y López, 2016) de este tipo de experiencias solidarias se vuelve un tema crucial.

Sin embargo, muchos de estos emprendimientos cooperativos ni siquiera han alcanzado su sostenibilidad económica, entendida en un sentido meramente mercantil, como la obtención de un ingreso neto positivo (Coraggio, 2008 en López, 2016), es decir, el balance equilibrado entre ingresos y gastos, si es que no existe

excedente (Marañón, 2012); dentro del cual también se incluyen a los subsidios; que en muchos casos le atribuyen cierta orientación asistencialista, misma que lejos de fortalecerlas apela a una transferencia meramente monetaria para el consumo de su subsistencia²⁴ (López, 2016).

En este sentido Urbiola (2010 en Sánchez, 2013), refiere que para que las cooperativas alcancen una sustentabilidad económica, se debe destinar una partida de los excedentes económicos anuales como reserva que no es asignada a los fondos sociales, ni para la distribución de los asociados, sino que debe fortalecer el capital propio de la dimensión económica generando una protección permanente, depositando en esta, la capacidad de poder subsistir incluso en las crisis económicas a fin de mantenerse en el presente y garantizar su futuro para que puedan verse beneficiadas de los atributos y ventajas de la cooperación

Por lo que es necesario, resaltar la importancia de la sustentabilidad económica en el sector cooperativo, a través de propuestas administrativas acordes con su horizontalidad, bienestar común, cuidado del ambiente, autogestión, y demás principios y valores propios del cooperativismo; ya que si bien por un lado las cooperativas tienen su origen en una tensión estructural del sistema capitalista; estas deben organizarse con cierta racionalidad empresarial para producir, tener presencia en los mercados y generar excedentes, al mismo tiempo de generar beneficios para sus asociados²⁵ (Marañón, 2012); pese a que el entendimiento sobre las prácticas administrativas actuales no evidencian un entendimiento claro en los entornos no privilegiados los cuales se abordan desde una perspectiva de capital hegemónica (Ayvar, 2019).

²⁴ Este tipo de emprendimientos cooperativos debiera ir sentando las bases para su consolidación y expansión (López, 2016), a través del reconocimiento y fortalecimiento de criterios, valores y expectativas en donde se les evidencie como formas legítimas y valiosas de organización del trabajo, orientadas por una racionalidad diferente a la de las empresas capitalistas, y cuya sostenibilidad económica no puede limitarse meramente a un criterio mercantil, dejando de lado sus aportes sociales en los contextos principalmente locales (López, 2009 y López, 2016).

²⁵ Entre los beneficios que figuran para sus asociados están: la creación de empleos, el pago de remuneraciones, la concesión de prestaciones y la repartición del excedente social (Marañón, 2012: 43).

Las estrategias que algunas de estas organizaciones han empleado frente a las múltiples adversidades, internas y externas a la organización, les han sido claves para mantenerse y sostenerse económicamente, resaltando la necesidad e importancia de conocer las estrategias que las cooperativas emplean para permanecer y continuar activas económicamente, para poder construir propuestas con un fundamento diferente a las de la administración hegemónica (Rico, 2009 y Escamilla y Kato, 2009)

Cabe mencionar que por estrategia, Mintzberg (1997 en Rico, 2009), define a la serie de acciones que ocurren en el tiempo a fin de lograr ciertos objetivos definidos por los planes formales de la empresa cooperativa a alcanzar en un tiempo determinado. Mientras, que para Heano, et al (2006), una estrategia es el arte o habilidad de dirigir un asunto, es decir la forma en cómo se conduce un proceso económico, político y social. No obstante, en ambas definiciones, se resalta que las estrategias contemplan su implementación a fin de permanecer y continuar activas a nivel económico principalmente, como parte de la experiencia adquirida a lo largo su camino y definidas y consensuadas por los miembros que integran a la cooperativa.

Es decir, las estrategias son acciones enfocadas y dirigidas a lograr un objetivo en específico el cual conducirá a alcanzar uno o múltiples propósitos, según lo definan los socios cooperativos, entre los cuales está la permanencia y continuidad económica de la empresa cooperativa. De ahí que las estrategias desarrolladas por las cooperativas para permanecer y dar continuidad a su proyecto productivo en entornos poco privilegiados y carentes de interés por el Estado y otros actores institucionales, han sido de gran utilidad para el cumplimiento de los propósitos de la empresa cooperativa (Rico, 2009).

Sin embargo, las estrategias cooperativas no pueden cerrarse a la óptica tradicional del proceso administrativo, en donde el éxito se basa en la comprensión de la dinámica interna en términos de recursos y capacidades, considerando lo que los

miembros de la organización tienen y pueden ofrecer; ya que según Coraggio (2008 en López, 2016) y Escamilla y Kato (2009), la permanencia de las empresas cooperativas implica consideraciones que van más allá de lo estrictamente mercantil, como son:

- a) Las capacidades y disposiciones de los trabajadores a cooperar y coordinarse,
- b) El contexto socioeconómico y cultural (distribución y organización de recursos, funcionamiento de mercados y definición de necesidades),
- c) La existencia de un grupo que impulse la acción colectiva, núcleo básico o empresariado político”,
- d) El conocimiento práctico o entendimiento compartido de la naturaleza del problema y las soluciones alternativas,
- e) La confianza social y finalmente
- f) El entendimiento de las interdependencias sociales (Escamilla y Kato, 2009).

Así mismo, escamilla y Kato (2009), refieren en torno a la propuesta de la Red Universitaria de las Américas para estudios cooperativos y asociativismo (Unircoop), los aspectos que definen el éxito de las cooperativas:

- 1) La permanencia de las entidades a través del tiempo
- 2) La capacidad de influir en la fijación del precio
- 3) El diseño de los contratos de la región.

Enmarcando, como coyuntural para la sobrevivencia de las empresas cooperativas el desempeño de los factores sociales tanto como el de los económicos, que acorde con Sánchez (2013), Lara y Urbiola (2009) y López (2016), el cumplimiento de los principios y valores cooperativistas es fundamental para su capacidad de subsistencia y desarrollo en su entorno (Sánchez, 2013). Por lo que, debe buscar el balance armónico de lo económico y lo social a través de estrategias que incrementen su patrimonio y aportación social (Escamilla y Kato, 2009), o en palabras de Sánchez (2013), el buen desempeño cooperativista, entendido como el

que posibilita que una cooperativa cumpla exitosamente tanto con sus funciones sociales como con sus funciones económicas.

Partiendo de los aspectos teóricos de la teoría administrativa y su reflexión en torno a la perspectiva de las cooperativas se realizó una revisión de los trabajos de la Fundación Mexicana de Desarrollo Rural, A.C. (FDMR) (2003), Zabala (2005) y Sánchez (2013), que abordan aspectos del proceso administrativo en cooperativas (Cuadro 5), con la finalidad de estructurar una propuesta que funja como guía para investigar las estrategias de permanencia y continuidad en las cooperativas Kosamaloyotl y Oyameyo, de la CDMX

Se aprecia una diversidad de áreas y elementos considerados como estratégicos e importantes que influyen el éxito y el buen desempeño de las cooperativas según sea el autor al que se remita (Cuadro 5), motivo por el cual la propuesta decidió regirse por las funciones del proceso administrativo; planeación, organización, dirección y control; como el eje a partir del cual se indague en el estudio de las estrategias que influyen y desarrollan las cooperativas en las que se centra el interés del presente trabajo.

La Fundación Mexicana de Desarrollo Rural (FMDR), en el 2003 publicó una Guía para la Evaluación y Desarrollo de una Empresa Cooperativa, a través de la cual pretendía apoyar la permanencia de los grupos cooperativos empresariales en el sector rural, reconociendo que los cambios del entorno social, económico y político supeditaban a las empresas cooperativas rurales (ECR) a ser cada día más eficientes en un mercado cada vez más abierto, al tiempo de enfrentarse a retos y exigencias tanto de la globalización como del entorno en el cual estaban insertas, proponiendo como alternativa realizar un análisis riguroso tanto en lo interno como en lo externo para identificar aquellas áreas (Cuadro 4) en las que se debía mejorar y así tomar las acciones necesarias para fortalecerse (FMDR, 2003).

Este trabajo representa una importante contribución por parte de la FMDR (2003), por acoplar la teoría administrativa a la visión y principios del cooperativismo, especialmente porque no solo contempla los valores y principios del cooperativismo, sino que además incluye la cuestión del cuidado del ambiente, lo que llama la atención para la construcción del guion que indague en la búsqueda de las estrategias de permanencia y continuidad económica de las cooperativas de interés para esta investigación.

La síntesis de los elementos y criterios que sugiere considerar la guía de la FMDR (2003), en materia de principios, valores y cuidado del medio ambiente, así como de las áreas correspondientes a la organización, competitividad, eficiencia operativa y control y gobierno, pueden revisarse en el Anexo A-2a.

Por su parte, Zabala (2005), en su propuesta de planeación estrategia aplicada a las cooperativas y demás formas asociativas, hace énfasis en la importancia de coordinar y utilizar de manera lógica todos los recursos a fin emprender una gestión empresarial que permita disponer de una estructura auténtica y adecuada a las necesidades de la organización a fin de contar con los recursos suficientes y con un sistema administrativo ágil, eficiente y actualizado. Por lo que para Zabala (2005), la planeación es fundamental para el desarrollo de esta acción administrativa, la cual representa un verdadero reto dados los propósitos sociales y comunitarios que caracterizan a las cooperativas que a su vez están insertas en un mercado globalizado.

La planeación permitirá guiar las acciones de la organización hacia sus objetivos y resultados deseados, mediante la creación de un plan de acción; es decir la operacionalización de los referentes teóricos para poner en acción. Por lo que propone cuatro fases y sus respectivos elementos, para la conformación de un sistema administrativo para las empresas asociativas, las cuales se pueden apreciar en el Anexo A-2b.

CUADRO 4.- Áreas administrativas consideradas como estratégicas para el éxito y el buen desempeño de las cooperativas

FDMR, 2003	ZABALA, 2005	SÁNCHEZ, 2013	
1.-ORGANIZACIÓN	1.-PLANEACIÓN	ASPECTOS SOCIALES: 1.- PRINCIPIOS COOPERATIVISTAS	
2.-COMPETITIVIDAD	2.-ORGANIZACIÓN		
3.-EFICACIA OPERATIVA	3.-DIRECCIÓN	ASPECTOS DE COMPETITIVIDAD: 1.-Gestión financiera 2.-Inversión en calidad 3.-Volumen del negocio 4.-Fuentes de financiamiento 5.-Tamaño de la cooperativa 6.-Lealtad de clientes 7.-Localización 8.-Uso de la tecnología 9.-Aprovechamiento de nuevas tecnología información y comunicación 10.-Mercadeo 11.-Innovación 12.-Recursos humanos 13.-Capacidad operativa	
4.-VALORES Y PRINCIPIOS	4.-EJECUCIÓN		
5.-CONTROL Y GOBIERNO	5.-CONTROL		

Fuente: Elaboración propia basada en FMDR (2003), Zabala (2005) y Sánchez (2013).

La perspectiva bajo la cual, Zabala (2005), subraya la importancia de las funciones del proceso administrativo y los elementos que estas deben contener en la estructuración de un sistema administrativo de una empresa asociativa o cooperativa, su trabajo permitió contrastarse con el de la FMDR (2003) y el de Sánchez (2013) como ejes en la búsqueda de las estrategias que han influenciado y desarrollado las cooperativas de Kosamaloyotl y Oyameyo en la búsqueda de su permanencia y continuidad económica.

Cabe mencionar, que el estudio de Sánchez (2013), referente al análisis de los factores del buen desempeño a nivel social y competitivo o empresarial para las micro cooperativas de la CDMx, constituyó un aporte fundamental para la estructuración del eje de estudio de las estrategias de permanencia y continuidad económica de las cooperativas Kosamaloyotl y Oyameyo, ya que en principio ambos trabajos tiene como contexto la CDMx, además de estar dirigidas al sector cooperativo cuyo número de socios, menor de 30, según Sánchez (2013), se consideran como micro cooperativas; se complementa en algunos factores con los

trabajos de Zabala (2005) y de la FMDR (2003), pese a presentar un arreglo en sus factores de buen desempeño diferenciados en social y competitivo.

La síntesis de los factores y sus indicadores de buen desempeño tanto en lo social como en lo competitivo o empresarial propuestos por Sánchez pueden revisarse en el Anexo A-3.

Con base en la revisión de los trabajos referidos, la propuesta de las áreas y elementos que guiarán el estudio de las estrategias que han influenciado la permanencia y continuidad económica de las cooperativas, Kosamaloyotl y Oyameyo en la CDMX, en las que se centra la presente investigación son referidas en el cuadro 5:

CUADRO 5.-Propuesta de las áreas que fungirán como ejes en la búsqueda de las estrategias cooperativas que han influenciado la permanencia y continuidad económica en las cooperativas Kosamaloyotl y Oyameyo de la CDMx

REFERENCIA BASE	PROPUESTA EJE DE BÚSQUEDA DE ESTRATEGIAS	ELEMENTOS GUÍA
<p>FMDR (2003) y Sánchez (2013)</p> <p>Otros autores que referencian su importancia son: Lara y Urbiola (2009), López (2015), López (2009), y Ayvar (2019), entre otros.</p>	<p>1.- PRINCIPIOS, VALORES Y CUIDADO DE LA ECOLOGÍA Y DEL MEDIO AMBIENTE</p>	<p>a) Principios cooperativistas:</p> <p>1.- Asociación voluntaria y abierta, 2.- Control democrático de los asociados, 3.- Participación económica de los asociados, 4.- Autonomía e independencia, 5.- Educación, capacitación e información, 6.- Cooperación entre cooperativas u horizontalidad entre cooperativas (López, 2009) y 7.- Preocupación por la comunidad.</p> <p>b) Cuidado del medio ambiente:</p> <p>1.- Acciones implementadas al cuidado ambiental, en el desarrollo de sus productos, servicios y actividades y 2.- Participación en acciones ambientales a nivel gubernamental, interinstitucional y comunidad.</p> <p>c) Valores:</p> <p>1.- Identificación de los valores propios de la cooperativa, 2.- valores que se promueven e identifican como socios y 3.- Acciones implementadas a la promoción de los valores cooperativos y sociales.</p>
<p>Zabala (2005) y *otros autores revisados Münch (2007)</p>	<p>2.- PLANEACIÓN HORIZONTAL-VERTICAL</p>	<p>1.- Filosofía (misión, visión y propósito de la organización)*, 2.- Metas u objetivos específicos: a) económico – financieras, b) Administrativas – empresariales y c) Sociales – ambientales, 3.- Políticas y normatividad interna, 4.- Fuentes de financiamiento y Gestión financiera, 5.- Inversiones relativas a calidad, 6.- Innovación y 7.- Localización y ubicación.</p>

FMDR (2003) , Zabala (2005) y Sánchez (2013)	3.- ORGANIZACIÓN VERTICALIDAD, HORIZONTALIDAD, RELACIONES DE SEXO- GÉNERO	1.- Estructuración interna: a) administrativa, b) económica, c) servicios y programas, d) control, e) mercado, f) educativa y de información y g) otras, 2.- Estructuración externa: a) ambiental y b) comunidad, 3.- Recursos humanos, 4.- Volumen del negocio, 5.- Tamaño de la cooperativa y 6.- Insumos en su cadena productiva.
FMDR (2003) , Zabala (2005) y Sánchez (2013)	4.-DIRECCIÓN - COOPERATIVA ²⁶ MANDO Y OBEDIENCIA HORIZONTAL	1.- Capacidad directiva, 2.- Iniciativa, 3.- Persistencia, compromiso y motivación, 4.- Lealtad de los clientes.
FMDR (2003) , Zabala (2005) y Sánchez (2013)	5.-CONTROL	1.- Organización del control y evaluación de los resultados, 2.- Aprovechamiento de nuevas tecnologías de la información y comunicación, 3.- Uso de la tecnología y 4.- Mercadeo.

Fuente: Elaboración propia.

Tomando en cuenta que el objetivo es estudiar las estrategias que han empleado y desarrollado las cooperativas, los elementos señalados en la presente propuesta solo fungen como una guía para el estudio de las estrategias implementadas por las cooperativas de interés para poder permanecer y continuar activas pese a su poco tiempo de actividad productiva. En el Capítulo 2, se desarrolla a detalles el indicador de cada elemento propuesto en este apartado.

1.9 UNA ADMINISTRACIÓN ALTERNATIVA PARA LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS

En esta sección se enfatiza la necesidad de contemplar una propuesta administrativa para las cooperativas desde un enfoque alternativo que considere sus características generales, tanto como particulares respecto a las funciones del proceso administrativo.

²⁶ Considerando su característica de horizontalidad, autogestión y su cimentación en el principio 2, sobre el control democrático de los asociados, se propone referir a la función de dirección, considerada según el apartado 1.7.1 como exclusiva de los gerentes o la dirección, la connotación de “cooperativa”, lo cual pese a ser adscrita a características de una teoría administrativa hegemónica, permite enfatizar que una perspectiva propia de otra racionalidad, de ahí la propuesta de adjuntarle a esta función administrativa su enfoque cooperativista.

En contraste con la racionalidad económica instrumental de las empresas capitalistas, las racionalidades socio productivas no capitalistas se caracterizan por articular los medios con los objetivos (López y Marañón, 2013), siendo ejemplo de este tipo de racionalidad la organizaciones cooperativas que constituyen una alternativa económica frente al capitalismo y el poder absoluto del mercado hegemónico, ya que van desde lo social y no desde los postulados económicos como la oferta y la demanda, esforzándose por brindar un beneficio social al tiempo de fungir como una opción de empleo (Rico, 2009).

Asimismo, en la empresa cooperativa el capital no es el inicio, ni el motor que impulsa a la organización ya que en muchos casos se buscan formas alternas de acceder al capital e incluso a otros factores de relacionarse y organizarse, en las que se aprecia la colaboración de todos en la obtención de los objetivos del grupo organizado, considerando sus capacidades y posibilidades ante un proyecto en común en donde el beneficio sea compartido, por lo que implica compromiso, solidaridad y esfuerzo en un proyecto en común, el cual opera bajo una racionalidad diferente de la empresa capitalista (Razeto, 1999).

Por lo que, un proceso administrativo basado en la maximización del capital (Ayvar, 2019) y la racionalidad económica instrumental dirigido específicamente a un modelo capitalista (López y Marañón, 2013), no podría desarrollarse en una empresa cooperativa cuya racionalidad no capitalista se suscribe a otros factores de relacionarse y organizarse, en donde el aumento del capital no es el objetivo principal de su conformación (Razeto, 1999 y López, 2009).

Para Rico (2009), el proceso administrativo de una cooperativa debe involucrar los valores y principios del cooperativismo; por lo que las estrategias desarrolladas por las cooperativas confrontan la lógica mercantil con la orientación al mercado y la rentabilidad a una lógica de redistribución de financiamiento público y de solidaridad (Richter, 2006).

Bajo la óptica de la administración hegemónica el término gestión hace referencia al conjunto de enfoques, procedimientos y técnicas vinculadas con la conducción y funcionamiento de las organizaciones, especialmente en términos empresariales, económicos, financieros y productivos; mientras que en las cooperativas esta práctica suscrita al tutelaje de la doctrina cooperativa se sustenta en los principios y valores que le son propios, y los cuales a su vez se convierten en puntos de referencia para la realización y el desarrollo de dicha gestión. En consecuencia la práctica organizacional aprecia el trabajo y la iniciativa de cada uno de los miembros de la organización, estableciendo relaciones construidas al interior que muestran confianza, reciprocidad y mutualidad, como elementos que definen a las cooperativas (Rico, 2009).

Si bien, las diversas teorías de la administración hegemónica, como la de las relaciones humanas, la conductual y la de contingencia contemplan centrar su filosofía empresarial en las múltiples formas de interacción (Hernández, 2011b), en la promoción de organizaciones con formas más democráticas y menos estructuradas jerárquicamente (Chiavenato, 2014), así como en la estructuración en redes, equipos y modelos organizacionales más flexibles (Chiavenato, 2014); estas propuestas teóricas no podrían aplicarse del todo en una cooperativa ya que sea cual sea la teoría, el punto en común de las organizaciones capitalistas es conservar el poder en la Dirección obedeciendo a una jerarquía, en donde la gerencia administrativa determina lo que es mejor para la organización y no necesariamente para los empleados (Ayvar, 2019).

Por lo que, la concentración del poder en una empresa tradicional está en manos de los especialistas como parte del proceso de la administración hegemónica, lo que pierde toda su aplicabilidad en una empresa cooperativa, en la cual acorde con sus principios promueve la democracia como factor fundamental para su adecuado funcionamiento que según los preceptos cooperativos vigentes se aplica al gobierno de la organización por parte de los socios, entendiéndose por democracia la participación activa de los socios en la adopción de sus políticas y en la toma de

decisiones para elegir tanto a sus representantes en los consejos y comisiones, como en el rumbo y dirección que tomará la cooperativa, en igualdad de derechos electorales; es decir un socio un voto (López, 2009).

Cabe mencionar que la instancia en donde se llevan a cabo el ejercicio de la democracia a través del voto al interior de la cooperativa, es la Asamblea General²⁷, considerada como la autoridad suprema en la que mediante el establecimiento de reglas generales que norma el funcionamiento social, se toman acuerdos y decisiones para la sociedad cooperativa que concilian y acatan todos los socios. Estas Asambleas Generales se realizan acorde con la ley General de las Sociedades cooperativas y las bases constitutivas de la propia cooperativa (López, 2009).

Así, mientras la toma de decisiones según la teoría administrativa hegemónica involucra aspectos de especificidad; al ser conferida a la función gerencial de la Dirección; e individualista al considerar solo el bien de la empresa por encima de sus empleados, en las empresas cooperativas, la dirección o también llamada autogestión (López, 2009); es entendida como el control de la empresa por sus socios en todos sus ámbitos; en donde las decisiones de la cooperativa son tomadas por todos los socios en una asamblea general sin importar su rango, edad o conocimientos y siempre en búsqueda del bienestar colectivo, permite establecer una distribución equitativa del poder (López, 2009 y Ayvar, 2019), es decir, la socialización del poder.

Es decir, el ejercicio de organización y administración de los proyectos productivos e intercambio entre las empresas cooperativas asientan la toma de decisiones, dirección y liderazgo de la organización (López, 2009), en la autogestión, la descentralización y la horizontalidad y promoviendo el valor de uso y no de cambio;

²⁷Ley en la materia, establece dos tipos: ordinarias y extraordinarias; las ordinarias se realizan por lo menos una vez al año, fijándose la fecha de la celebración en las bases constitutivas. Las extraordinarias se realizarán en cualquier momento a pedimento de la Asamblea General, del Consejo de Administración, del de Vigilancia o bien a solicitud del 20% del total de los miembros (López, 2009).

que a diferencia de las empresas capitalistas se limita a la producción de mercancías (Ayvar, 2019), a través del fomento de una mentalidad individualista y desinteresada en la promoción de la solidaridad, la horizontalidad en el trabajo y las relaciones sociales (Tacca y López, 2015:9).

Asimismo, la integración horizontal u organización horizontal²⁸, es decir el apoyo entre cooperativas (López, 2009), cimentada en los ya citados principios cooperativistas definidos por la ACI (Rojas, 2006), pretende incentivar ventajas en las economías entre cooperativas de la misma rama y/o diversas ramas de actividad económica, con el fin de fortalecer aspectos en lo productivo como la producción y el comercio que permitan el establecimiento de cadenas productivas entre cooperativas²⁹ (López, 2009).

Por lo que una empresa cooperativa puede fungir como una alternativa para incentivar un sistema económico más justo y humano, al ejercer como una empresa social que genera trabajo y /o empleo, defiende el poder adquisitivo de grupos vulnerables y produce bienes o presta servicios útiles a la sociedad (López, 2009); en consecuencia a su objetivo de bienestar común, que busca el equilibrio entre lo social y lo económico a fin de proporcionar beneficios a sus agremiados y en compromiso con la comunidad y el cuidado del medio ambiente (Castro, 2012).

Al encontrarse inmersas en un entorno económico y comercial predominantemente capitalista, suponen de cierto ordenamiento lógico, el cual se consigue a través de la acción, el proceso y la gestión administrativa, por lo que sin importar su naturaleza

²⁸ El término de organización horizontal, retomado por Marcellessi (2012) refiere a un nodo más de la sociedad que pugna por la “democracia de lo común”, es decir que favorece los bienes comunes, la lógica cooperativa y la capacidad de compartir.

²⁹ En la práctica cooperativa, esta integración horizontal enfrenta una diversidad de obstáculos, entre los que están: la inexistencia de una identificación plena de los productos cooperativos, la diversidad de intereses políticos y requerimientos operativos de los sectores cooperativos que impiden el fortalecimiento de un proyecto en común, la carencia de un proyecto que inspire la unificación y confianza de responder a los intereses de todo tipo de cooperativas, la falta de integración económica y carencia por financiar sus proyectos, la magnitud territorial y la dispersión geográfica, entre otros que acorde con López (2009), representan un verdadero reto para el sector cooperativo en cuanto a la promoción e integración de una horizontalidad cooperativa en el país.

de origen, configuración o actividad económica, al nacer y desarrollarse en un ambiente socioeconómico concreto requieren de necesidades particulares que les permitan llevar a cabo las funciones esenciales que les posibiliten su sobrevivencia , requiriendo así de una determinación clara de sus funciones y de una distribución precisa de responsabilidades (Zabala, 2005), haciendo énfasis en su racionalidad no capitalista y cimentada en principios y valores propios del cooperativismo (Rico, 2009, Escamilla 2009 y Marañón, 2013)

En este sentido, se hace necesaria una propuesta de administración para las cooperativas en la cual se involucre un cambio en la concepción y características de las funciones que definen tanto la Dirección y Control, como a la Organización y Planeación del proceso administrativo ya que las características generales antes referidas de las cooperativas presentan una estructuración basada no solo en una racionalidad diferente, sino también en una filosofía basada en principios y valores que son el eje de su actuar al interior y en la toma de decisiones de la cooperativa, que no solo determinan el rumbo sino también las bases constitutivas y normativas de dicha empresa social (Rico, 2009, Marañón, 2012 y Ayvar, 2019).

Es necesario tener presente que las empresas cooperativas deben considerar no sólo la manera de hacer frente a sus propias necesidades, sino también las estrategias o patrones de conducta que desarrollan para cumplir adecuadamente con sus objetivos y metas (Rico, 2009); lo que representa un desafío ya que este tipo de experiencias solidarias se desenvuelve en medio de grandes dificultades en lo social, lo productivo (López, 2009), lo económico y lo político (López, 2016); como son la carencia de integración y articulación del sector cooperativo, la falta de apoyos puntuales y concretos para la asistencia técnica, la compra de infraestructura y la capacitación a grupos y empresas sociales, el vacío en la promoción ya apertura de canales de venta y comercio, por mencionar algunos (López, 2009 y 2016).

Por lo que bajo una óptica de administración dirigida a incrementar la productividad y el capital (Rico, 2009), así como de las dificultades que enfrentan, sumado a los huecos de información provenientes del poco interés en estudiar el ámbito cooperativo así como al sector de la empresa cooperativa, sin dejar de lado la compleja realidad de crisis y la globalización de los mercados; muchas de estas organizaciones cooperativas ni siquiera han alcanzado su sostenibilidad en un sentido económico (Marañón, 2012 y López, 2016), lo que enmarca la necesidad apremiante de construir conocimiento en torno al tema de las cooperativas (Marañón, 2012).

1.10 LA NECESIDAD DE UNA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN DESDE LA CO-INVESTIGACIÓN

La cuestión del poder ha sido fundamentalmente visible y evidente sobre todo en América Latina (Quijano, 2010); siendo el eurocentrismo la racionalidad específica del patrón de poder colonial, moderno, capitalista, mundial, euro centrado y mundial (Quijano, 2000); cuya perspectiva predomina en la edificación y legitimación del conocimiento de nuestra sociedad.

No resulta ajeno que se extienda al campo de la investigación científica y social, naturalizando este patrón de dominación y jerarquización social. Estableciendo el rol del dominado y del dominador y dejando de lado la apertura al dialogo entre pares y a la construcción de conocimientos desde perspectivas no subordinantes, que enaltecen y reafirman el patrón de poder colonial, moderno, capitalista, eurocentrado y patriarcal; el cual asigna como única vía para la producción de conocimiento universal a la ciencia moderna, bajo principios de objetividad, positivismo y racionalidad instrumental (Pérez, González, y Marañón, 2019).

Desde la óptica del mundo occidental, se pretende generar una sola forma de entender el mundo acompañada de una interseccionalidad en donde el dualismo

está presente, por ejemplo en la dominación, clase, raza, sexo/ género. Generando la división de la realidad bajo dicotomías contradictorias en las que se carece de puntos de encuentro para el dialogo (Pérez, González y Marañón, 2019).

Acorde con Quijano (1992, en Pérez, González y Marañón, 2019) la represión colonial recayó en todos los modos de conocer, de producir conocimientos y en definitiva en todas las formas de significación distintas a las occidentales; anulando su capacidad de enunciación; en otras palabras, los conocimientos de saberes tradicionales o carentes de métodos de comprobación fiables, objetivos y desligados de la naturaleza, los hacen vulnerables. Por lo que la propuesta de la descolonialidad del saber, conducirá a la edificación de alternativas desde diversos saberes (Pérez, González y Marañón, 2019).

Ante la búsqueda de alternativas descolonizadoras al patrón de poder moderno-colonial la conciencia de acciones que posibiliten un cambio en la esfera social requiere de la producción de conocimientos y resultados de investigación que no solo sean significativos para el investigador y la academia, sino de interés también para el grupo que participa en el estudio (Rivera, 1987 en Pérez, González y Marañón, 2019).

Estas formas de generar un conocimientos de forma diferente al impuesto de forma dominante epistemológicamente responden a la necesidad de tomar en cuenta y hacer valer los aportes de quienes fueron impactados directamente por las acciones y decisiones de los investigadores y solicitan un conocimiento valido que pueda permitir la apertura a un bienestar mayor o a la comprensión de los retos y circunstancias difíciles parte de su realidad (Segato, 2013 en Pérez, González y Marañón, 2019).

Por lo que para el presente trabajo es importante considerar la postura que se toma en el acercamiento hacia los involucrados en el trabajo de investigación; en este caso hacia los socios cooperativos, ya que en la forma puede estar implícita la

reproducción de dominación y poder del mismo modelo de investigación tradicional; a partir de distintos modos de aproximación que indaguen e incentiven un dialogo de forma horizontal en todos los implicados en la investigación. Es decir en donde confluyen los conocimientos profesionales y los no profesionales, y en donde además el investigador pueda verse a sí mismo como una parte del todo y no con la postura del todo en sí (Pérez, González y Maraño, 2019).

En la descolonialidad del poder, del eurocentrismo, se requiere la generación de formas de conocer distintas, que permitan ver los matices de la realidad y tomar en cuenta a aquellos a quienes se consideran como victimas (Suarez y Krabbe, 2011). Por lo que acorde con Leyva y Speed (2008) se propone la metodología de co-labor en donde el conocimiento se encuentra construido por el interés y la práctica de producir conocimiento que contribuya a transformar las relaciones sujeto a sujeto, implicando un dialogo de saberes académicos y no académicos, como parte de las relaciones de descoloniales del saber y del ser; entablando relaciones de iguales entre sujeto y sujeto, que dejen de incurrir en diálogos académicos unidireccionales (Pérez, González y Maraño, 2019).

BALANCE PRELIMINAR

En esta sección se puntualizan los argumentos centrales en torno a los conceptos que rigen la presente investigación, si bien para la teoría administrativa hegemónica toda organización social requiere de los principios administrativos para poder lograr sus propósitos y metas (Galván, 1996), mediante los elementos que les permitan un incremento en su productividad, eficiencia y ganancias a fin de mejorar su presencia en los mercados nacionales e internacionales (Zabala, 2005 y López y Maraño, 2019).

Las sociedades cooperativas, adscritas a una racionalidad alternativa a la de las empresas capitalistas, ya que no buscan una ganancia monetaria, un incremento

de su capital, productividad y mercado (López y Marañón, 2019), deben considerar no sólo la manera de hacer frente a sus propias necesidades sino también las estrategias que les apoyen en cumplir adecuadamente con sus objetivos y metas (Rico, 2009), ya que este tipo de organizaciones de solidaridad económica según López y Marañón (2019), se desempeñan en un ambiente desfavorable y con poca claridad sobre lo complejo que significa crear una organización con requerimientos simultáneos multidimensionales que les permitan permanecer en el tiempo así como de constituirse con solidez en opciones laborales, económicas y de vida para los socios.

Es importante que el estudio de este tipo de experiencias solidarias incluya aspectos no solo de la teoría administrativa, ya que acorde con Marañón (2012) y López y Marañón (2019), en este tipo de organizaciones no solo se administran recursos, sino relaciones sociales, políticas y subjetivas; en donde si bien la teoría administrativa puede ser de gran utilidad para garantizar su permanencia y el logro de sus metas y objetivos (Sánchez, 2013), es el compromiso de cada uno de los socios por continuar en pro de un objetivo en común lo que funge como base para la sobrevivencia de estas organizaciones sociales, según afirman los mismos colectivos (López y Marañón, 2019).

Para Medina (2013), el éxito en una empresa depende en gran medida del conocimiento con el que se cuente sobre las funciones esenciales de la administración; planeación, organización, dirección y control; así como del conocimiento de las teorías administrativas (Anzola, 2005). Sin embargo, las sociedades cooperativas, como ya se refirió con anterioridad no presentan la misma racionalidad económica instrumental, por lo que si bien el trabajo de Sánchez (2013), sobre los factores que explican el buen desempeño de las micro cooperativas de la CDMx reconoce la necesidad de requerir de los principios y funciones administrativas, la racionalidad de este tipo de organizaciones (Ayvar, 2019), así como el ejercicio de sus principios cooperativos y colectivos, permiten contemplar algunos elementos centrales de la teoría administrativa dominante los

cuales requieren de una adaptación a los objetivos, el bienestar social y la racionalidad liberadora y solidaria que caracteriza a este tipo de organizaciones; en la cual se reconoce que la motivación inicial e influyente en la creación de estas sociedades es la definición de un objetivo común y el compromiso de cada integrante para su permanencia y continuidad (López y Marañón, 2019).

Tomando en cuenta, los aspectos que diferencian a una organización cooperativa, los elementos de la administración hegemónica que se retoman como cimiento para indagar en las estrategias administrativas que influyen en la permanencia y bienestar económico social de las cooperativas en el ramo de la herbolaria: Kosamaloyotl y Oyameyo de la CDMx, son los siguientes:

Planeación, enfocada en alcanzar los objetivos y las metas, así como en el desarrollo de las acciones necesarias para lograrlos. Aquí las jerarquías presentan un papel central, a la hora de definir rumbos, directrices y estrategias a desarrollar, se basa en la división del trabajo por especialización (Koontz et al, 2012 y López y Marañón, 2019).

Organización, se enfoca en la estructuración de las relaciones entre funciones, niveles y actividades, a fin de alcanzar la mayor eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados (López y Marañón, 2019), a través de la división del trabajo y la coordinación de las actividades que permiten alcanzar los objetivos y metas establecidas (Koontz et al, 2012), asignando según se requiera de funciones, responsabilidades y jerarquías, así como las relaciones que deben existir entre estas.

Dirección, es la función en donde se ejecutan todas las funciones del proceso administrativo al comprender una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación, la orientación, la capacitación y el liderazgo, es decir se elige lo que se considera óptimo para alcanzar los objetivos de la organización (Münch, 2007, Hernández, 2011b, Torres, 2013 y López y Marañón, 2019).

Control, en esta función se establecen los indicadores que medirán y evaluarán los resultados obtenidos con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones, es decir toma la acción correctiva ante fallas o desviaciones del objetivo propuesto (Münch, 2007, Medina, 2013 y López y Marañón, 2019).

Desde una racionalidad no instrumental, la práctica del proceso administrativo y la gestión empresarial regidas por principios y valores cooperativistas adscritos a una racionalidad liberadora y solidaria, retoman el ejercicio de las funciones administrativas desde las necesidades, características y experiencias de los socios de cada organización la erradicación de las relaciones de poder, control y dominación desde las relaciones recíprocas, de ayuda mutua y otros cuyo eje de solidaridad económica adecua a sus necesidades económicas y no económicas, sus valores, principios y objetivos (Rico, 2009, López, 2016, López y Marañón, 2019).

De la revisión realizada a la teoría administrativa (Anexo A-1) y la revisión de los trabajos referidos en el cuadro 5, se aprecia que las áreas y elementos considerados como estratégicos e importantes que influyen el éxito y buen desempeño de las cooperativas son diversos, sin embargo, el aspecto que se remarca y se resalta es relativo a lo económico, que acorde con Sánchez (2013) y López y Marañón (2019), independientemente de su objeto social y su racionalidad solidaria, requieren garantizar su continuidad y el cumplimiento de sus objetivos, ante lo cual requieren de una administración que les permita no solo sobrevivir sino dar continuidad a su organización de manera activa y comprometida.

De ahí que la selección de las áreas y elementos que guían el presente estudio hacia las estrategias administrativas que han influido en la permanencia y el bienestar económico – social de las cooperativas en el área de la herbolaria, Kosamaloyotl y Oyameyo, en la CDMx, están asentadas en las funciones

administrativas de planeación, organización, dirección y control, de las cuales se propuso considerar de cada función los siguientes elementos:

En primer lugar, los principios cooperativistas, los valores y el cuidado de ambiente referidos por la FMDR (2003), Rico (2009), Escamilla y Kato (2009), Sánchez (2013) y López y Marañón (2019). En cuanto a la Planeación, se sugeriría considerar con los aspectos relacionados con los objetivos del colectivo, su misión, visión, así como la existencia de políticas y normatividad al interior de la cooperativa, así como lo relacionado con su sustentabilidad económica, gestión financiera y fuentes de financiamiento, inversiones relativas a la calidad e innovación.

Uno de los puntos más relevantes de este tipo de emprendimientos solidarios y de bienestar es la sustentabilidad económica, la cual acorde con el trabajo de López y Marañón (2019), se inserta en la función de Planeación, implicando la generación de un excedente económico de forma continua y creciente cuyo fin sea el de mejorar el bienestar de los socios del colectivo, así como para la reinversión y reproducción ampliada del emprendimiento de solidaridad económica.

Por lo que alcanzar al sustentabilidad económica, resulta imperante y decisivo para lograr la permanencia y mejore el desempeño de los aspectos económicos en el colectivo a fin de mejorar los ingresos económicos y no económicos de los socios y no socios y con ello la atención de las necesidades personales y familiares de los socios y socias.

De ahí que Sánchez (2013) y López y Marañón (2019), proponen realizar un estudio de factibilidad para apreciar la rentabilidad del emprendimiento al tiempo de identificar las posibles fuentes de financiamiento, inversiones, gastos e ingresos, entre otros para reconocer en general las restricciones y oportunidades con las que cuentan (Sánchez, 2013 y Vargas, 2017).

López y Marañón (2019), subrayan la importancia de realizar un ejercicio contable al interior de la cooperativa que permita apreciar y reconocer los ingresos, gastos, deudas, apoyos y salarios que apoyen en la identificación de la viabilidad del emprendimiento económico.

Los elementos propuestos a la función de la Organización están relacionados con la estructura interna y externa de la cooperativa, así como a la forma en cómo se organizan para alcanzar sus objetivos y metas establecidos. Es decir involucra el reconocimiento específico de su estructura organizativa, su organigrama, las áreas y comisiones definidas, los recursos humanos, materiales e inmuebles con los que cuentan, la relación de la tecnología, sus métodos productivos, las condiciones y características de los espacios en los que se labora, sus horarios y sus dinámicas de comercio y mercadeo (Sánchez, 2013, FMDR, 2003 y López y Marañón, 2019).

En cuanto a la Dirección, la característica principal de las cooperativas es su autogobierno, entendido como la toma de decisiones a través del consenso y acuerdo de todos los socios implicados, el cual puede ser a través de procesos de debate realizados en la asamblea general y mediante los mecanismos de votación en donde prevalece un voto por socio, es decir en la socialización del poder.

Así también, en esta función la capacidad directiva adquiere una connotación diferente a la verticalidad de las empresas capitalistas, en donde los socios evalúan en conjunto su capacidad para adaptarse a las situaciones y sobreponerse a las adversidades a las que enfrentan en forma conjunta, y en donde además sus habilidades de gestión y toma de decisiones resultan un reto más a los que se enfrentan como emprendimiento regido por principios y valores distintos a los de capital y la racionalidad instrumental (Marañón, 2012, Sánchez, 2013 y López y Marañón, 2019). Con base en lo referido por la FMDR (2003) y Sánchez (2013), también se podrían adjuntan los aspectos de iniciativa por parte de los socios, así como su persistencia, compromiso y motivación de parte de ellos.

Finalmente, el Control enfocado a la verificación de las actividades realizadas así como la evaluación de las mismas para su reformulación, retoma aspectos inherentes de eficiencia y eficacia; por lo que aunque las cooperativas al ser agrupaciones de carácter solidario su principal objetivo no es la búsqueda de un incremento en la producción que mejore la eficacia y eficiencia; por lo que el logro de excedentes económicos que mejoren el bienestar económico y social de los socios, debe considerarse llevarse a cabo en un ambiente respetuoso, de autorrealización, igualdad de condiciones, creatividad, horizontalidad, reciprocidad y de cuidado y respeto hacia la madre tierra. Es decir en un proceso de socialización no solo del poder, sino de los recursos de producción y control, en donde cada socio participe en la realización de propuestas, tareas y roles de trabajo que dejen de lado la lógica de acumulación de capital, enajenación del trabajo para alcanzar la productividad, su verticalidad con base en su formación y capacidades.

Los elementos referidos a lo largo de este balance funge como la base para formular las herramientas y metodologías de coinvestigación referentes al estudio de las estrategias administrativas de permanencia y bienestar económico y social desarrolladas por las cooperativas en el área de la herbolaria: Kosamaloyotl (2007-2018) y Oyameyo (2013-2018), de la CDMx, lo cual constituye el objeto del siguiente capítulo.

CAPÍTULO 2.- ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Este capítulo describe la metodología bajo la cual se desarrolló el presente trabajo de co investigación, así como los detalles teóricos que guían el enfoque y la perspectiva de trabajo con las cooperativas, su selección, así como los elementos y ejes que fungieron como guía en las reuniones de trabajo y conversaciones con los socios y socias de las cooperativas que conformaron los estudios de caso.

El estudio se dividió en tres fases, la primera involucro la revisión documental respecto al tema de estudio y el diseño formal de la propuesta de investigación, la segunda contemplo el desarrollo del trabajo de campo a través de la co-investigación con los socios de las cooperativas Kosamaloyotl y Oyameyo y finalmente la tercera fase implico la sistematización de la información y la reflexión de la misma con los socios para concluir el trabajo con el escrito final de la investigación.

El trabajo se abordó desde el enfoque cualitativo, que parte del supuesto de que las personas actúan en función de sus creencias, percepciones y asentimientos; y que siempre hay un sentido o significado para su comportamiento que, aunque no se conoce de primera impresión es posible ser develado (Patton, 1986 en Alves Mazzotti y Gewandsznadjer, 2001).

El universo de análisis de se conformó por la base de datos de las cooperativas, que aprovechan el recurso de plantas medicinales, formalmente registradas y localizadas en la Ciudad de México por la STyFE del 2012 al 2018³⁰ (cuadro 1 y figura 1), a partir de las cuales se seleccionó la unidad de análisis previa a la consideración de los criterios:

1.- Cooperativas con registro oficial

³⁰ Se elaboró una solicitud de información a la STyFE de la CDMx con fecha del 11 de septiembre del 2018 a la Lic. Susana Trejo Orozco directora de promoción del empleo CDMx

2.- Cooperativa en donde la base de su proyecto productivo fuera la elaboración de productos herbolarios principalmente; descartando por el momento a las que trabajaran como casas de salud tradicional o alternativa, en donde la elaboración de productos herbolarios fuese complemento

3.- Cooperativas con mínimo 5 años de actividad y presencia en el mercado

4.- Cooperativas activas y que se consideraran con una sostenibilidad económica y en producción como mínimo.

Del primer filtro se seleccionaron las que se les preguntó por su disponibilidad para colaborar con la presente propuesta de investigación a través de un proceso de co-investigación (Pérez, González y Marañón, 2019), resultando afirmativa la respuesta de las cooperativas:

- Cooperativa Kosamaloyotl – el corazón del arcoíris, con domicilio en la alcaldía de Xochimilco y cuyo inicio se remonta al 2007.
- Cooperativa Oyameyo Suplementos Naturales y Terapéuticos, con presencia en las alcaldías de Coyoacán y Tlalpan, con inicio en el 2013.

En cada una de las dos cooperativas se dialogó con los socios y voluntarios, que participan en las actividades colectivas y productivas; preguntando por su aprobación y participación de forma activa, colaborativa y conjunta para la construcción de estudio y análisis de su experiencia en el desarrollo de sus respectivas estrategias administrativas que han influenciado sus proyectos productivos en términos de permanencia, trabajo, ingresos, bienestar social - ecológico – ambiental. Por lo que con la aprobación de los socios por consenso en cada cooperativa se definió como la unidad de análisis las cooperativas Kosamaloyotl y Oyameyo.

De la necesidad de generar conocimientos de una forma epistemológicamente diferente a la impuesta por el eurocentrismo, para la realización de esta propuesta metodológica partió de la propuesta realizada por Pérez, González y Marañón (2019), en donde se opta por aperturar al diálogo entre pares hacia la construcción de los conocimientos, desde perspectivas no subordinantes en donde la investigación se desarrolla mediante una co – laboración o co – investigación.

Esta propuesta de co - investigación o co – laboración, reconoce el dialogo horizontal, entre las partes involucradas en el estudio no solo desde la práctica sino también desde la teoría, es decir tanto de los conocimientos profesionales como los no profesionales mismos que se observan dentro del campo de trabajo, como parte de un todo y no como el todo en sí, para generar conocimiento útil para las dos partes (Pérez, González y Marañón, 2019).

Para la co-investigación, no solo valen los escritos legitimados por las comunidades, sino también su oralidad, su ser y hacer en lo cotidiano, es decir lo que va de boca en boca, de generación en generación, haciéndose y rehaciéndose constantemente, de forma en que sea visible en ella como la cotidianidad supera a la teoría (Pérez, González y Marañón, 2019), por lo que la voz y el conocimiento de los socios cooperativos, los trabajadores y voluntarios que conforman cada una de las cooperativas no solo fungirán como partícipes sino como colaboradores de la presente investigación.

La propuesta de estudio se presentó en cada cooperativa para explicar el objetivo principal, la estrategia metodológica de co –laboración y facilitar la forma de trabajo, con cada una de las cooperativas. Una vez, presentada y dialogadas las dudas y acuerdos, se elaboró un calendario de trabajo con los objetivos propuestos para cada visita, a fin de reunir la información requerida para realización del estudio crítico de las estrategias administrativas de permanencia y bienestar económico – social de cada cooperativa.

La información que se recabó de cada una de las visitas y reuniones de trabajo con los socios y socias de cada una de las cooperativas se asentó en la bitácora de campo. En algunas ocasiones se pidió el consentimiento de los socios o socias presentes para grabar la sesión de trabajo, misma que se procesó para la identificación de las estrategias administrativas de permanencia y bienestar económico y social de las cooperativas que colaboraron.

A través de reuniones colaborativas de trabajo con los socios de las cooperativas que integraron los estudios de caso, se compartieron experiencias, estrategias y reflexiones en torno a los temas correspondientes que guiaron las reuniones y visitas de trabajo descritas en los cuadros 7, 8, 9, 10 y 11. Las conversaciones de colaboración y coinvestigación con los socios también se realizaron de forma abierta, permitiendo la autorreflexión y la diversificación de temas según cada socio de las cooperativas y desde sus apreciaciones personales.

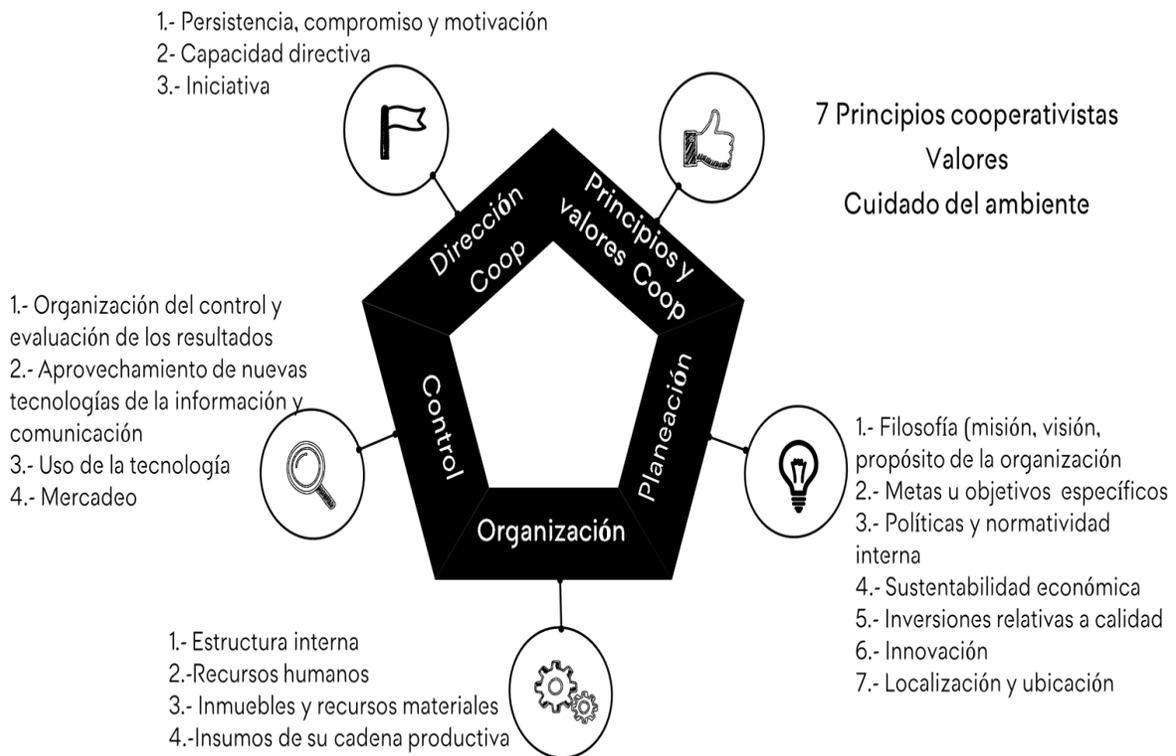
Partiendo de la necesidad de tener claro la información útil a emplear en las reuniones de trabajo (Briones, 1998), se elaboró un guion de conversación; es decir con preguntas guía definidas como elementos guía sugeridos para la reunión de trabajo que formaban parte de elementos clave e indicadores cuya propuesta y fundamento se estructuró en función de los argumentos teóricos referidos en el capítulo precedente, específicamente en el apartado 1.8 y 1.9, relacionados a las cinco áreas estratégicas de la administración, y sus respectivos elementos a considerar (Figura 3).

Aunque existen variaciones en las entrevistas de enfoque cualitativo, la elaboración de un guion para las reuniones de trabajo, permitieron caracterizar y preparar los temas, elementos y particularidades a tratar, además de dar la libertad en las reuniones de trabajo para ahondar en los temas (Valles, 2007), según las inquietudes de los socios y socias de las cooperativas de trabajo.

Dado que el proceso investigativo no es lineal y acorde con Ayvar (2019), se pretende realizar la recolección de los datos y el análisis de los mismos de forma

cíclica, es decir de las reuniones de trabajo al análisis de los datos, complementando y retroalimentando el proceso teórico y práctico en la construcción y generación de conocimiento.

FIGURA 3.- Esquema general de las áreas de la teoría administrativa y los elementos que conformaron la búsqueda de las estrategias de permanencia y bienestar económico social de las cooperativas que emplean el recurso herbolario: Kosamaloyotl y Oyameyo.



Fuente: Elaboración propia, 2019 basado en la información del apartado 1.7, 1.8 y 1.9

El cuadro 6, sirvió para recabar y caracterizar de forma general de cada una de las cooperativas que conforman el presente estudio:

CUADRO 6.- Información general de cada cooperativa que integro el estudio de caso

Cooperativa:		No. de registro:
Dirección:		Alcaldía:
Número total socios:	Mujeres:	Hombres:
Nombre del representante legal:		
Actividad productiva principal:		
Motivo o motivos que dieron origen al proyecto:		
Motivo por el cual decidieron dar el paso a la constitución de su cooperativa de manera oficial: ¿Cuentan con trabajadores y/o voluntarios? ¿Cuántos?		
Año de inicio de proyecto:		Año de constitución de la cooperativa:
Número de productos que ofertan:		Número de servicios que ofertan:
Opciones de contacto:		Medios de difusión:
Considera que los beneficios económicos generados les permiten ser solventes en		
<50 %	50 %	>50%

Fuente: elaboración propia, 2019

Los elementos guía sugeridos para el guion de conversación semiestructurado relacionadas a la búsqueda de las estrategias de permanencia y bienestar económico y social desarrollado en el eje de los Principios, valores y cuidado del medio ambiente (Cuadro 7), que se desarrollaron en cada cooperativa fueron:

CUADRO 7.- Indicadores, elementos y preguntas guías para el eje de principios, valores y cuidado del medio ambiente.

1.- PRINCIPIOS, VALORES Y CUIDADO DE LA ECOLOGÍA Y DEL MEDIO AMBIENTE		
ELEMENTO: PRINCIPIOS COOPERATIVISTAS		
INDICADOR	ELEMENTOS CLAVE	ELEMENTO GUÍA SUGERIDO
I.- Asociación voluntaria y abierta	Conocimiento previo sobre lo que es una cooperativa	¿Contaba con conocimiento sobre los derechos y obligaciones que implica asociarse a una cooperativa?
	Derechos y obligaciones de ser socio de una cooperativa / Conocimiento de los principios cooperativos	¿Cuál es su opinión respecto a los derechos y obligaciones que tiene como asociado a la cooperativa?
II.- Control democrático de los asociados	Acuerdos: Fácil – Difícil en su experiencia. El reto.	¿Cómo se llegan a acuerdos en la cooperativa?
		¿Cuál es la relevancia de las asambleas para la cooperativa?
		¿En que han beneficiado las asambleas?
		¿Qué sugiere para realizar una buena práctica de la asamblea?
		¿Cómo se decide quién ocupara que cargo en la cooperativa?

III.- Participación económica de los asociados	Participación inicial: recursos, motivación, social, económica	¿Cómo fue el proceso por el cual reunieron el capital para comenzar a producir?
		¿Cómo hicieron para echar a andar la primera producción? ¿Cuántos productos? ¿Qué servicios? ¿Cómo lo decidieron?
	Participación actual: recursos, motivación, social y económica	¿En qué tiempo la producción empezó a ser sostenible?
		¿En cuánto tiempo comenzaron a percibir un ingreso de su actividad productiva en la cooperativa?
		En su opinión como socio ¿Cómo desarrolla la cooperativa el principio de la práctica económica?
IV.- Autonomía e independencia	Orientación teórica y técnica	Al inicio del proyecto ¿Se apoyaron en alguna organización, institución, cooperativa o asesoría profesional? ¿Cuál/Quién?
	Autonomía: personal – de la cooperativa	¿Se han apoyado en instituciones, cooperativas o asesorías profesionales? ¿Cuáles? ¿Qué beneficio se obtuvo?
	Como la definen	
V.- Educación, capacitación e información	Capacitación / Formación	Al inicio del proyecto ¿Realizaron alguna inversión en capacitación o educación? ¿Cuál?
		¿Considera importante invertir en educación, capacitación o alguna información extra? ¿En cuál?
	Actividades de formación y capacitación – Inversión	Actualmente ¿Invierten en educación o capacitación? ¿Cuál? ¿Por qué?
		¿En qué actividades educativas han participado? ¿Cuál fue la más importante? ¿Por qué?
		¿Cuál es su principal motivación al participar en actividades educativas?
		Actualmente ¿Están participando en alguna? ¿Cuál? ¿En dónde?
¿Cuál considera ha sido la estrategia o estrategias que han empleado para cubrir con este principio cooperativo?		
VI.- Cooperación entre cooperativas	Trabajo con otras cooperativas, redes, colectivos, grupos, etc.	¿Han realizado algún intercambio (cultural comercial, etc.) con alguna otra cooperativa? ¿De qué tipo?
		¿Qué intercambios mantienen actualmente con otras cooperativas? ¿Cuál es su beneficio mutuo?
VII.- Preocupación por la comunidad	Relación con la comunidad	En su opinión ¿Cuál es la contribución de la cooperativa en sus inicios para la comunidad?
	Apoyos / Problemas / Participación	¿Han enfrentado algún problema con la comunidad? ¿De qué tipo? ¿Cómo se resolvió?
		Actualmente ¿Cuál consideran ustedes que has ido su contribución para con su comunidad?
		¿Cuentan con el apoyo de su comunidad? ¿De qué forma?

VIII.- Acciones implementadas para el cuidado del ambiente	Cuidado del medio ambiente	¿Qué acciones en su producción han implementado en la elaboración de su producción a favor del cuidado ambiental? ¿Qué acciones en su producción han implementado en el desarrollo y promoción de sus servicios para el cuidado del ambiente? ¿Qué acciones realizan en su actividad como cooperativa para el cuidado del ambiente?
IX.- Participación en actividades de cuidado ambiental a nivel gubernamental, interinstitucional y en la comunidad	Estrategias / Actividades	¿Qué estrategias emplean para divulgar el cuidado del ambiente?
		¿Participan en actividades de cuidado ambiental a nivel gubernamental, interinstitucional? ¿Cuáles?
		¿Cuáles son los valores que definen a la cooperativa?
X.- Valores		

Fuente: elaboración propia, 2019

Los elementos guía sugeridos para el guion de conversación semiestructurado que dirigieron la búsqueda de las estrategias de permanencia y bienestar económico y social desarrollado en el área la Planeación (Cuadro 8), implementadas en cada cooperativa fueron:

CUADRO 8.- Indicadores, elementos y preguntas guías para el área de Planeación

2.- PLANEACIÓN: HORIZONTAL-VERTICAL		
1.- Filosofía (misión, visión y propósito de la organización)*,	Misión Visión Personales / Grupales	¿Cuentan con una misión, visión y propósito en la cooperativa? ¿Cuáles son?
2.- Metas u objetivos específicos	Objetivos generales Objetivos inicio / actuales Metas anuales	¿Cuentan con metas u objetivos como cooperativas? ¿De qué tipo?
3.- Políticas y normatividad interna	¿Existen? Relevantes (si/no)	¿En qué se basaron para definir las?
4.- Sustentabilidad económica	Apoyos Convocatorias Gobierno Otras instituciones Inversión propia Recursos financieros Contabilidad Costos Créditos Situación Presupuestos Incremento en sus ingresos	¿Realizan planificación a corto (12 meses), mediano (2-6 años) o largo plazo? ¿Cómo lo llevan a cabo? ¿En qué se basan para realizarlo? ¿Cuentan con un sistema de contabilidad de costos? ¿En qué momento decidieron implementar su sistema de contabilidad? ¿Por qué? ¿Su sistema de contabilidad ha cambiado? ¿Recibieron alguna capacitación para aplicar el sistema de contabilidad? ¿Cómo establecen los costos de sus productos y servicios?

		<p>¿Tienen algún crédito? ¿Con quién? ¿Para qué fin?</p> <p>¿Llevan control de su situación crediticia? ¿Han pedido otros créditos? ¿Cuáles?</p> <p>¿Desarrollan algún plan presupuestal anual o de objetivos y metas?</p> <p>¿Cuentan con algún análisis de la situación económica financiera de la cooperativa? ¿De qué forma? ¿Cómo es que lo realizan o definen?</p>
5.- Inversiones relativas a calidad	<p>Apoyos</p> <p>Capacitaciones</p> <p>Tecnología</p> <p>Productos</p> <p>Materia prima</p> <p>Embalaje</p> <p>Publicidad</p> <p>Mercadotecnia</p> <p>Formulación</p> <p>Procesos</p> <p>Experiencias significativa</p>	<p>¿Han recibido apoyos para la capacitación en gestión, producción, calidad, mercadotecnia, comercialización, etc.? ¿Cuáles? En qué año</p> <p>En cuanto a la elaboración de sus productos ¿Qué es lo que privilegia la cooperativa? ¿Cuál es su visión en cuanto a la producción? ¿Qué plus le dan a sus productos?</p> <p>¿Cómo podrían describir el conocimiento de su proceso productivo, al inicio de su producción?</p> <p>Actualmente han cambiado la formulación de sus productos ¿Cómo? ¿Por qué? ¿En cuáles?</p> <p>¿Cómo se sienten con respecto a la elaboración de sus productos actualmente?</p> <p>En su experiencia que sienten que les motivo a realizar estos cambios en la elaboración de sus productos</p> <p>Los servicios que ofrecen también han cambiado ¿En cuáles?</p> <p>Si volvieran a empezar ¿Qué se recomendarían a sí mismos en cuanto a la elaboración de sus productos, calidad y conocimiento de su producción?</p>
6.- Innovación		<p>En qué se basan para decidir qué producto / servicio ofertar ¿Realizan alguna investigación, sondeo, etc.? ¿Cómo deciden que producto ofertar?</p> <p>En los últimos años cuales han sido sus nuevos productos / servicios ¿Qué los motivo para que se decidieran a ofertarlos?</p> <p>Para la comercialización de sus productos / servicios que actividades llevan a cabo (trabajo en equipo, investigación, creación de conocimiento, reuniones, etc.).</p> <p>En su opinión ¿Creen que la originalidad es importante? ¿En la postulación de productos y servicios que consideran qué es lo más importante a considerar o tomar en cuenta?</p>
7.- Localización y ubicación	<p>Fácil – Difícil acceso</p> <p>Clientes foráneos / locales / externos a la entidad</p> <p>Relevante / No relevante</p>	<p>Sus proveedores de materia prima que requieren se encuentran cercana ¿En qué alcaldías o colonias?</p> <p>En donde se localizan sus puntos de venta fija / temporales ¿Cuáles? ¿Qué alcaldías o colonias?</p> <p>Aproximadamente su red de trabajo ¿Qué alcaldías involucra? ¿Considera que sus proveedores y consumidores están cercanos a usted y su red de trabajo?</p> <p>¿Considera que la actividad económica de la zona les apoya en la venta de sus productos y servicios?</p>

		La ubicación de su cooperativa ¿Cuenta con acceso a la infraestructura necesaria?
--	--	---

Fuente: elaboración propia, 2019

En los cuadros 9,10 y 11 los elementos guía sugeridos para los ejes de las funciones de organización, dirección y control.

CUADRO 9.- Indicadores, elementos y preguntas guías para el área de Organización

3.- ORGANIZACIÓN: VERTICALIDAD, HORIZONTALIDAD, RELACIONES DE SEXO-GÉNERO		
1.- Estructuración interna	Organigrama Áreas / Comisiones existentes Horarios Tiempos División del trabajo	¿Cuentan con un organigrama organizacional? ¿En qué momento y como lo deciden desarrollar? ¿Con que comités, comisiones o departamentos cuentan? ¿Tienen horarios de trabajo? ¿Cómo lo establecerán? ¿Cuánto tiempo dedican aproximadamente a la cooperativa? ¿Quién hace qué? ¿Por qué? O ¿En que lo decidieron?
2.- Recursos humanos	Socios Empleados Voluntarios	¿Cuántos socios fundadores iniciaron con el proyecto? ¿Cuántos socios tienen actualmente la cooperativa? ¿Cuántos empleados / voluntarios hay actualmente? ¿Cuál es el procedimiento o la política para aceptar empleados o voluntarios?
3.- Inmuebles y recursos materiales	Local Establecimiento Puntos de venta Recursos materiales	¿Cuentan con un local propio o fijo? ¿En dónde se ubican sus puntos de venta? ¿Cuál es su antigüedad? ¿Qué materiales requieren para desarrollar su producción? ¿Cómo los han adquirido?
4.- Insumos de su cadena productiva.	Materia prima Material de embalaje	¿Cómo obtienen su materia prima? ¿Cuál ha sido la mejor opción para obtener su materia prima? En ¿Qué se han basado para tomar esta decisión?

Fuente: elaboración propia, 2019

También se llevó a cabo la técnica de observación participante, con la que se complementó el análisis crítico de la información construida en conjunto de cada reunión con los socios cooperativos.

CUADRO 10.- Indicadores, elementos y preguntas guías para el área de la Dirección Cooperativa

4.-DIRECCIÓN - COOPERATIVA MANDO Y OBEDIENCIA HORIZONTAL		
1.- Capacidad directiva	Asambleas (tiempo)	¿Cuál ha sido la situación a la que como socios de la cooperativa le ha costado adaptarse?

	Habilidades para llegar acuerdos Difusión de la información a nivel interno	¿Qué habilidad consideran que es indispensable para adaptarse a nuevas situaciones? ¿Cómo desarrollan el tema del manejo y difusión de la información entre socios? ¿Cuál ha sido su reto más creativo como cooperativa? ¿Creen que es importante ser creativo en la cooperativa? ¿Por qué? ¿Cuáles considera que son las habilidades que han desarrollado para poder gestionar y responder como socios cooperativos ante retos internos y externos a los que se han enfrentado como cooperativa?
2.- Iniciativa	Está presente	¿Cuál ha sido su experiencia más relevante en el tema de la iniciativa?
3.- Persistencia, compromiso y motivación	Inicial Actual El reto Compromiso personal Compromiso cooperativa Compromiso social Motivación personal Motivación como cooperativa Motivación social	¿Cuál es su opinión personal sobre el tema de la persistencia como socios de una cooperativa? ¿Cuál es su compromiso como socio (s) de una cooperativa? ¿Qué es lo que los motivo en un inicio de forma individual para iniciar el proyecto? ¿Qué es lo que les ha motivado en momentos difíciles a continuar con el proyecto de su cooperativa?

Fuente: elaboración propia, 2019

Se generó una síntesis de la información recabada, mediante diagramas, esquemas y cuadros con la finalidad de aportar un mejor procesamiento de la información. Se hizo la síntesis de cada una de las cooperativas a lo largo de su actividad, a través de la cual se observaron los eventos principales de cada cooperativa.

CUADRO 11.- Indicadores, elementos y preguntas guías para el área del Control

5.- CONTROL		
1.- Organización del control y evaluación de los resultados	Control de qué Utilidad Control a procesos administrativos Control a producción Contabilidad	¿De qué procesos lleva un control? ¿Desde cuándo? Considera ¿Qué la implantación de estos controles ha beneficiado algún área de la cooperativa? ¿Cuál? ¿Por qué?
2.- Aprovechamiento de nuevas tecnologías de la información y comunicación	Uso de herramientas tecnológicas Interno: procesos, producción, organización, planeación, dirección, control	¿Qué actividades al interior de la cooperativa requieren herramientas tecnológicas? A) Cooperación entre las áreas/socios B) Seguimiento del ciclo de la producción C) Área de diseño D) Planeación de la producción E) Control inventario

	Externo: ventas, clientes, compras, proveedores	<p>¿Qué herramientas tecnológicas emplean los socios de la cooperativa para estar en contacto con los clientes A) Gestión de perdidos B) Facturación C) Control de Clientes D) Historial de pedidos E) Información sobre productos disponibles F) Localización de clientes G) Otros ¿Cuáles?</p> <p>¿Qué herramientas tecnológicas y de comunicación usan en la cooperativa para estar en contacto con los proveedores? A) Gestión de perdidos B) Facturación C) Control de Proveedores D) Historial de pedidos E) Información sobre productos disponibles F) Localización de nuevos proveedores G) Otros ¿Cuáles?</p> <p>¿Cuáles de las siguientes herramientas tecnológicas emplean en la cooperativa para estar en contacto con el sector financiero? A) Postulación de créditos B) Transferencias C) Manejo de capital</p> <p>¿Qué herramientas tecnológicas utilizan en la cooperativa para estar en contacto con el sector gobierno? A) Ventanilla única B) Programa de apoyo C) Accesorios D) Regulaciones sobre el sector E) Impuestos F) Información sobre tramites G) Otros ¿Cuáles?</p>
3.- Uso de la tecnología	Inversión en tecnologías Financiamiento Requieren de comprar tecnología	<p>Destinan algún porcentaje aproximado del gasto anual a la adquisición de tecnología en beneficio de la cooperativa? ¿En qué tecnología se ha invertido?</p> <p>¿Cuentan con algún financiamiento u apoyo para la adquisición de tecnología? ¿Cuál?</p>
4.- Mercadeo	Venta del producto Venta de servicios Necesidades específicas del mercadeo Mercadotecnia Ventas online Otro tipo de ventas Inversiones	<p>¿Cuál ha sido su experiencia en torno a la venta de sus productos y servicios relacionados con las plantas medicinales?</p> <p>¿Ya tenían algún conocimiento respecto al tema? Hacía que necesidades específicas de salud con plantas medicinales se enfocan con la elaboración de productos</p> <p>¿Cómo llegaron a la selección de cubrir o enfocarse en estas necesidades específicas?</p> <p>¿Han realizado inversión en la creación de la imagen de su marca cooperativa? En cuales (Imagen publicitaria, logo, etiquetas, volantes, publicidad, página web, Facebook, carteles, etc.)</p> <p>Aproximadamente que porcentaje de su gasto anual lo dedican a este punto</p> <p>En qué han visto los beneficios</p> <p>En su opinión respecto a los precios ¿Cómo fijan el precio de sus productos y servicios?</p> <p>¿Cómo se organizan para la venta de sus productos y servicios? ¿Cuentan con distribuidores? ¿Cuáles son las vías de distribución de productos y servicios?</p> <p>¿Cuentan con ventas online?</p> <p>En su opinión que considera lo más relevante a tomar en cuenta para comercialización de productos a base de plantas medicinales como empresa cooperativa ya ante los clientes?</p>

Fuente: elaboración propia, 2019

Se realizaron 14 visitas a la cooperativa de Kosamaloyotl, principalmente en el Modulo Comunitario Kosamlotl, sin embargo también se trabajó en ferias y exposiciones en las que participaban, el tiempo en que se llevaron a cabo las vistas fue entre Febrero del 2018 y Junio del 2019 de las cuales se logró trabajar en colaboración con 4 de las 5 socias. Las visitas a la cooperativa de Oyameyo, fueron 11 las cuales fueron principalmente en su taller de transformación y en el mercado orgánico bosque de agua, no obstante también se les acompañó en una asamblea general, en eventos, ferias y exposiciones en las que participaban de Febrero del 2018 a Mayo del 2019 de las cuales se trabajó en conjunto con 5 de los 6 socios que la conforman.

Las reuniones de trabajo, visitas y seguimiento del estudio desde la co-investigación se llevaron acorde a los tiempos y la disposición de los socios y socias de las cooperativas, tomando como guía los puntos referidos en el cuadro 5.

De las reuniones de trabajo con los socios y las socias se esclarecieron las particularidades de cada cooperativa apreciándose una diversidad de contextos personales, profesionales y sociales que en su conjunto dieron origen a este tipo de emprendimientos cooperativos.

Al termino de las reuniones con los socios cooperativos de cada una de las cooperativas, se elaboró la reflexión del estudio realizado en colaboración con los socios de cada una de las cooperativas, para la elaboración del análisis sobre las estrategias desarrolladas por cada una y la experiencia generada.

El orden y la presentación de las cooperativas en el escrito se definió acorde al tiempo que han desarrollado su trabajo colaborativo siendo Kosamaloyotl (2007-2018) la cooperativa que en principio se describe seguido de Oyameyo cuyo proyecto se remonta al 2013.

CAPÍTULO 3. ESTUDIOS DE CASO E IDENTIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS DE LAS COOPERATIVAS EN EL ÁREA DE LA HERBOLARIA: KOSAMALOYOTL Y OYAMEYO DE LA CIUDAD DE MÉXICO

En este capítulo se describe y sintetiza la información de las visitas y reuniones de trabajo concertadas con los socios y socias de las cooperativas de trabajo, refiriendo la síntesis y características de cada cooperativa.

Cada una de las cooperativas con las que se trabajó han consolidado su proyecto productivo en tiempos diferentes y bajo procesos internos diversos con apoyos económicos diferentes y a distintas formas de trabajo, cultivando en superficies de extensiones variables y apoyándose en productores de otras plantas medicinales de alcaldías aledañas por lo que desde su origen, consolidación, vínculos, organización, comercialización, vínculos y redes tanto con su entorno social, como político y ambiental se muestran heterogéneas aunque ambas cooperativas se localicen geográficamente en alcaldías cercanas entre ellas al sur de la CDMx.

De igual forma los productos comercializados en cada una no guardan similitud alguna en plantas e ingredientes o propuestas, al igual que la formación profesional de sus socios, sin embargo un punto en común entre ambas tal y como lo expresaron: es “el gusto por saber que lo que hacen les ayuda a otras gentes a sentirse mejor”³¹ y “ayudar a otros a recuperar la salud con algo que es nuestro, de origen natural y sin químicos”³².

³¹ Kosamaloyotl

³² Oyameyo

En el cuadro 12 se muestra una síntesis general de las características de cada una de las cooperativas con las que se co-investigaron las estrategias administrativas de permanencia y bienestar económico social.

En los apartados 3.1 y 3.2 se describirán tanto la estructura, como el contexto, su historia así como las estrategias administrativas de permanencia y bienestar económico y social implementadas por cada una de las cooperativas, haciendo énfasis en los retos y los logros alcanzados a lo largo del 2018. Y en el apartado 3.3 se puntualizan los puntos en común y las particularidades implementadas en cuanto a sus estrategias administrativas que han influenciado su permanencia y bienestar económico y social tanto de Kosamaloyotl como de Oyameyo.

CUADRO 12.- Información general de la Cooperativas de Estudio

COOPERATIVA	KOSAMALOYOTL	OYAMEYO SUPLEMENTOS TERAPÉUTICOS NATURALES
DIRECCIÓN:	Av. México s/n esquina 18 de Marzo Col. Tierra Nueva	Retorno 54 No. 25 Avante, Coyoacán 04460
ALCALDÍA:	Xochimilco	Coyoacán / Tlalpan
No. SOCIOS:	5	6
MUJERES:	5	4
HOMBRES:	-	2
REPRESENTANTE LEGAL:	Nora Taide Santoyo	Oliva Graciela Navarro Márquez
GIRO:	Venta de productos herbolarios	Salud y herbolaria
PRODUCTOS OFERTADOS:	30 aproximadamente	42 aproximadamente
SERVICIOS OFERTADOS:	Talleres de herbolaria, cosmética natural y elaboración de productos herbolarios (6 diferentes)	Platicas, masajes y talleres con niños y adultos sobre temas de salud natural y plantas medicinales
MOTIVOS QUE DIERON ORIGEN AL PROYECTO:	Autoempleo y el gusto por las plantas medicinales	La búsqueda de un trabajo principalmente por presentar discapacidad
AÑO DE INICIO:	2007	2014
AÑO DE CONSTITUCIÓN:	2016	2014
AÑOS ACTIVOS	12 AÑOS	5 AÑOS
MEDIO DE CONTACTO:	Modulo Comunitario Kosamalotl en Xochimilco Teléfono Facebook	Oficina – Taller en Coyoacán Teléfono Página web Facebook

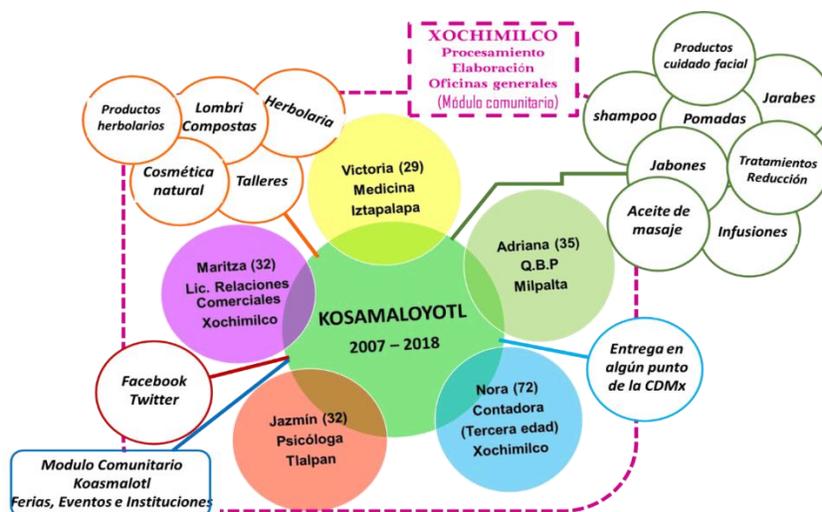
DIFUSIÓN:	Facebook, Carteles, Ferias, Exposiciones y Modulo Comunitario Kosamalotl	Página web, Facebook, Instagram, Ferias y punto de venta en mercado bosque del agua
VOLUNTARIOS / TRABAJADORES / REMUNERACIÓN	No hay trabajadores ni voluntarios, actualmente reciben apoyo de amigos y familiares en caso de requerirlo.	No hay voluntarios, pero a través de los programas de Jóvenes por un futuro y primer empleo reciben becarios para que a través de la institución correspondiente reciban apoyo económico.
APROXIMACIÓN Y PERCEPCIÓN DE SU SOLVENCIA ECONÓMICA:	De aproximación propia las socias consideran que poco más del 40 % aproximadamente son solventes a nivel de producción y pago de servicios, pero la repartición de excedentes aún no les alcanza para distribuirlo en un salario mensual que les permita cubrir sus necesidades de esta actividad.	Según la aproximación propia de los socios y socias consideran que más del 45 % aproximadamente, siendo sostenibles económicamente en gastos a nivel de producción, pago de servicios, y la distribución de sus excedentes la realizan en apoyos mensuales a lo largo del año, los cuales no les permiten cubrir sus necesidades personales con solo el proyecto de la cooperativa.

Fuente: Elaboración propi

3.1 COOPERATIVA HERBOLARIA KOSAMALOYOTL - “EL CORAZÓN DEL ARCOÍRIS” (2007-2018)

La cooperativa Kosamaloyotl se localiza en la Alcaldía de Xochimilco al sur de la CDMx, con domicilio oficial en la Avenida México s/n esquina 18 de Marzo en la Colonia Tierra Nueva. Remonta sus orígenes a la iniciativa de un grupo de gente que se reunió en el año 2003 la cual logró gestionar un espacio público entre el mercado y las oficinas de la Alcaldía para el establecimiento de un módulo comunitario para brindar servicios a la comunidad.

FIGURA 4.- Información general de los socios de la Cooperativas Kosamayotl



Fuente: Elaboración propia, 2019

CUADRO 13 ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS EMPLEADAS POR LA COOPERATIVA KOSAMALOYOTL– ÁREA I

DIMENSIÓN	ESTRATEGIAS KOSAMALOYOTL
1.- Asociación voluntaria y abierta	Se expresa el gusto de trabajar bajo el esquema de acuerdos mutuos, de forma abierta, libre y voluntaria, entre las socias no existen lazos familiares.
2.- Control democrático de los asociados	Interés en trabajar bajo un esquema horizontal / El trabajo en equipo es complejo y todo un reto pero fortalece – comunicación clara, continua y respetuosa.
3.- Participación económica de los asociados	Socias colectivas (12) aportaron un capital inicial \$500 pesos para inicial. Capital propio y sin apoyo de otras instituciones.
4.- Autonomía e independencia	A través de las asambleas ordinarias deciden las pautas y normativas bajo las que se rigen, asentadas en el acta constitutiva.
5.- Educación, capacitación e información	a) Tema: cooperativismo, empresa social, administración y finanzas – 2 meses – STyFE – con apoyo / b) Tema: cultivo, plantas medicinales, huertos y herbolaria – 1 año - SEDEREC y SAGARPA – gratuita en el módulo.
6.- Cooperación entre cooperativas	Red Cooperativa del Tianguis de Tinakistli (ventas).
7.- Preocupación por la comunidad	A la comunidad se le dan talleres de elaboración de productos herbolarios, se le comercializan productos de cuidado a la salud. Asociaciones Civiles: Mujer y Medio ambiente A.C (2003 y 2007), INMUJERES (2003) y CENADIN A.C. (2014).
8.- Acciones implementadas para el cuidado del ambiente	Se elabora composta para las camas de siembra del módulo comunitario.
9.- Participación de cuidado ambiental a diversos niveles	Con talleres de los temas de compostaje y agricultura urbana.
10.- Valores	Destacan Honestidad, Respeto, Ayuda mutua, Solidaridad, Reciprocidad y Compartir.

Fuente: Elaboración propia, 2019

El Modulo Comunitario Kosamalotl (CMK) actualmente funge como domicilio oficial, oficina, huerto y taller de elaboración y procesamiento de los productos de la Cooperativa Kosamaloyotl, la cual comparte el espacio con las actividades de índole

social que se llevan a cabo por parte del MCK, por lo que se puede decir que el modulo presta su espacio a la cooperativa para que esta pueda desarrollar sus labores y servicios correspondientes a su proyecto productivo, cuyo nombre en náhuatl significa “el corazón del arcoíris”.

CUADRO 14 ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS EMPLEADAS POR LA COOPERATIVA KOSAMALOYOTL – ÁREA II

DIMENSIÓN	ESTRATEGIAS KOSAMALOYOTL
1.- Filosofía (misión, visión, propósito de la organización)	Tiene definida su Misión, Visión y Objetivos generales y específicos, difundir el uso de las plantas medicinales y darse a conocer a un mayor número de personas.
2.- Metas u objetivos específicos	Se definen metas u objetivos o propuestas, enfocados a la formulación, incremento de ventas y oferta de talleres ³³ en la primera asamblea del año.
3.- Políticas y normatividad interna	Las socias elaboraron sus políticas, normativas y estatutos ³⁴ bajo los que se rigen los estatutos de la cooperativa. Consideran relevante que todas conozcan y estén informadas de lo que pasa todo el tiempo con la cooperativa, “la transparencia es muy importante”, así también el que todas conocen pueden hacer cualquier producto, sus fórmulas están disponibles para todas “las socias cuando se requiera”. Hay un horario definido y la repartición de los excedentes esta es proporcional a la participación activa.
4.- Sustentabilidad económica	De las ventas y talleres se paga la materia prima, los insumos y servicios requeridos de transporte, comida y pago de espacio para vender o asistir a eventos y entregas en puntos intermedios. Aproximadamente venden entre \$4,000 y \$10,000 pesos mensuales como ganancia. Al mes se evalúan ventas, pedidos, entradas, salidas y se hace inventario, para saber qué productos hacen falta, “siempre debe haber de todo”. No pagan renta, luz o agua. Solo teléfono. Al finalizar el año se hace un balance económico total para poder repartir los excedentes, con base en la contabilidad que ellas mismas llevan, “se anota todo en cuaderno y formatos específicos que hay para todo” ³⁵ . Hacen un presupuesto anual de forma básica ³⁶ . Establecen costos en función de su contabilidad, cada 12 meses hacen una reestructuración de costos. Realizan su propia contabilidad ³⁷ . No se han obtenido préstamos crediticios, ni han sido beneficiarias de otros apoyos gubernamentales e institucionales, aunque han participado. Aun no pueden vivir al 100% de esto, pero esperan poder lograrlo algún día, por el momento tienen otros ingresos y un trabajo. Cuentan con un fondo de apoyo para emergencias dentro de su presupuesto anual.
5.- Inversiones relativas a calidad	De forma anual se dice en que se invertirá

³³ Desde el 2016 que se han comenzado a definir año con año, estas se han alcanzado favorablemente desde entonces.

³⁴ Después de la capacitación brindada por la STyFE (2016), elaboraron sus lineamientos, normativas, políticas y estatutos, los cuales estuvieron listos en el 2017, consideran que aún les falta pulirlos con mayor detalle, pero por el momento se enfocan en otras prioridades. Ellas consideran que no recibieron la suficiente información por parte de su capacitación como para poder elaborarlos, ninguna cuenta con alguna formación o inclinación en el área social, a diferencia de Oyameyo para los cuales Oliva cuenta con estudios en derecho.

³⁵ Los formatos a los que se refieren son por ejemplo, los de ventas, los de inventario, los de contabilidad, entradas, salidas, pagos, insumos, etc; los cuales han elaborado por cuenta propia y bajo su propia experiencia.

³⁶ Dado que la cantidad de dinero no representa sumas estratosféricas, sino simbólicas.

³⁷ Nora, tiene formación profesional en contabilidad, por lo que apoya sin dudar en cómo se debe llevar a quien tiene esa comisión.

	Acceden a capacitaciones en diversas áreas de interés desde el 2017, para mejorar su calidad tanto en la producción de planta como en la parte comercial, financiera, etc. La calidad es muy importante, el producto en que se innova se hace con tiempo y se la hacen pruebas correspondientes a su efectividad y calidad.
6.- Innovación	Es parte de las metas u objetivos específicos anuales A través de la comunicación se llegan a acuerdos sobre propuestas para alcanzar el objetivo.
7.- Localización y ubicación	Favorece la obtención de materia prima herbal Desfavorable para la obtención de sus insumos y otras materias primas para formular sus productos así como para su transformación ³⁸ . Sus clientes provienen de diferentes puntos de la ciudad, en especial del Norte ³⁹ .

Fuente: Elaboración propia

Está conformada por cinco socias provenientes de cuatro alcaldías diferentes de la CDMX, como son Iztapalapa, Milpa Alta, Tlalpan y Xochimilco siendo esta última el punto de reunión en el MCK para cualquier asunto relacionado con la cooperativa. Con un rango de edad que va desde los 29 hasta los 72 años, en donde no se guarda parentesco familiar entre ellas por lo que la relación que mantienen surgió de su relación y participación en las actividades del MCK y actualmente como socias de la cooperativa la relación se ha forjado con el tiempo de actividad y participación en el proyecto productivo de la cooperativa, todas cuentan con una formación profesional que va desde el nivel técnico en contabilidad hasta el nivel universitario, como se puede apreciar en la figura 4, sus perfiles profesionales son diversos y en algunos casos como el de Victoria, Adriana y Jazmín cuentan con cierta inclinación hacia la rama de las ciencias de la salud.

En la figura 4 se aprecia una síntesis de las particularidades que definen el proyecto de la Cooperativa Kosamaloyotl, como son el número de integrantes y su perfil personal y profesional, los productos y servicios que ofertan, sus canales de comunicación y contacto con la cooperativa así como la forma en como dan a conocer su proyecto y productos a la comunidad en general y en especial a la CDMx.

³⁸ ya que es un traslado de aproximadamente 1 ½ hrs.

³⁹ se han establecido puntos de entrega próximas al metro.

Para atención de pedidos se pide se soliciten por lo menos con 24 hrs de anticipación, para evitar cualquier imprevisto

La semilla que dio origen a este proyecto se remonta al año 2003 en donde cierto grupo de personas decidieron iniciar de forma colectiva un proyecto a beneficio de la comunidad en donde se impartían clases de náhuatl, medicina tradicional, danza azteca, huertos urbanos, talleres de psicología y cunicultura, entre otros. Durante este tiempo y hasta el 2007 el proyecto se mantuvo de forma colectiva en donde algunos participantes por diversas razones se salían del proyecto; en este grupo de personas Nora Santoyo la actual representante legal de la cooperativa ya participaba asistiendo a las clases de medicina tradicional, entre otras.

Para el 2007 la gente que participaba en las clases de medicina tradicional ya se organizaba para vender productos herbolarios elaborados a partir del conocimiento aprendido en las clases, por lo que decidieron organizarse de forma colectiva y bajo el nombre de Kosamalotl. En este momento participaban alrededor de 22 personas de las cuales solo 12 aportaron el capital inicial de \$500 pesos por persona para vender productos herbolarios. Al principio todas las personas que aportaron se organizaban para elaborar los productos y venderlos y de esta forma poder generar ingresos, sin embargo poco a poco algunas de estas personas abandonaron el proyecto por razones de diversa índole pero en ninguno de estos casos reclamaron el reembolso de su capital inicial.

CUADRO 15 ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS EMPLEADAS POR LA COOPERATIVA KOSAMALOYOTL- ÁREA III

DIMENSIÓN	ESTRATEGIAS KOSAMALOYOTL
1.- Estructura interna	Área de administración, contabilidad, producción, compras y ventas ⁴⁰ . Hay flexibilidad y cooperación para ponerse de acuerdo y resolver lo que se necesite ⁴¹ . El orden y la limpieza en la zona de trabajo es fundamental, dado que el Modulo se comparte con otras actividades a lo largo de la semana.
2.-Recursos humanos	En 2007, el número de socios participantes era de 13 (colectivo)

⁴⁰ sin embargo debido al número reducido de socias que participan se van rotando las actividades conforme su disponibilidad de tiempo.

⁴¹ Importante tener organización en estructura interna para conocer que se debe hacer, pero en realidad es que se apoyan en lo se requiriera.

	En el 2016, se registraron oficialmente 5 socias cooperativas ⁴² . En ocasiones asisten amigos y familiares como voluntarios que les apoyan en algunas actividades con el mantenimiento del módulo y la cooperativa.
3.- Inmuebles y recursos materiales	El taller y oficinas de la cooperativa se encuentran asentadas en el Modulo Comunitario Kosamalotl desde su inicio. ⁴³ Comparten gastos de los servicios y mantenimiento, al interior del espacio del módulo es en donde se localizan las camas de siembra de parte de las plantas que emplean.
4.-Insumos de su cadena productiva	Cultivan aproximadamente 15 de las plantas que emplean para la elaboración de sus productos, otras las adquieren de pequeños agricultores locales y de confianza de las alcaldías de Tláhuac y de Milpalta (poleo, toronjil, cedrón, menta y te limón).

Fuente: Elaboración propia

Nora fue de las participantes en el módulo comunitario en sus inicios y también es ferviente partidaria del esquema horizontal de trabajo colaborativo y colectivo que se ha desarrollado a lo largo de la historia en el MCK desde el 2003, como miembro más antiguo y encargada del módulo comunitario narra la historia de lo sucedido en el módulo transmitiendo a las socias y otros participantes forma colectiva y solidaria de trabajo a todo el que se acerca al MCK.

CUADRO 16 ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS EMPLEADAS POR LA COOPERATIVA KOSAMALOYOTL – ÁREA IV

DIMENSIÓN	ESTRATEGIAS KOSAMALOYOTL
1.- Capacidad directiva	Los acuerdos y decisiones se toman en las asambleas generales y extraordinarias ⁴⁴ No es fácil Indispensable buena comunicación para relación laboral Tolerancia y respeto Aprender a trabajar en equipo y reconocer a cada una Apoyo mutuo para enseñarnos unas a otras Disponibilidad ⁴⁵ Amor por lo que haces
2.- Iniciativa	Es indispensable para continuar con el proyecto Se ve en la propuesta de productos y la oferta de talleres Existe a la hora de resolver las situaciones que se presentan En la elaboración de propuestas
3.- Persistencia, compromiso y motivación	Tenemos un ingreso extra que nos ayuda a salir adelante Ser constante y asistir a eventos, ferias, ofertar talleres, buscar nuevos puntos de ventas. El gusto por lo que hacemos y que es útil para otros, que les ayuda

⁴² siendo requisito para recibir el apoyo del programa de la STyFE para poder registrarse de manera oficial como cooperativa, todas son mujeres.

⁴³ El espacio es del módulo comunitario, como tal, de ahí surgió la semilla que gesto el proyecto pero el modulo funge de manera independiente a las actividades de la cooperativa, sin embargo comparte su espacio con la cooperativa.

⁴⁴ Se realizan 3 asambleas generales una al inicio de año, otra a mediados de año y una a finales de año, las fechas son variables. Aproximadamente, realizan 2 o 4 asambleas extraordinarias al año.

⁴⁵ No cuentan con un calendario de cursos anual, los cursos que ofertan los van organizando conforme sus tiempos y disponibilidad mes a mes.

	<p>Nos motiva la gratitud de algún cliente que nos comenta como le ha funcionado el producto y los beneficios obtenidos. El gusto por compartir el conocimiento y difundir su trabajo La buena relación del grupo</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia

Mediante el apoyo de un programa de SEDEREC en el 2008 se gestionó apoyo económico a través del MCK para poder acondicionar el espacio en un huerto con camas de siembra. Cabe mencionar que esta institución gubernamental les invitó desde ese año a vender sus productos en diversos eventos en los que participaba y lo cual se mantuvo hasta el 2014.

La participación de profesionales y el incremento de talleres ofrecidos con su apoyo, incremento la afluencia de personas y su constancia especialmente durante el 2008 y el 2009, en el que coinciden en participar en diversas actividades o talleres Viki, Maritza y Adriana, quienes no se conocían antes de llegar al módulo.

En el 2010 se realizó un primer esfuerzo por formalizarse como cooperativa, pero no fue posible debido a inconsistencias en el acta de constitución de la cooperativa ante la entonces delegación. Parte de las inconsistencias que citan eran datos y socios que no conocían personalmente pero trabajaban en la delegación.

Durante ese mismo año algunos de los 12 integrantes que aportaron el capital inicial antes mencionado para arrancar el proyecto de la venta de productos herbolarios dejaron de asistir al módulo por diversas razones por lo que se redujo considerablemente la participación activa de los socios tanto en la elaboración de productos como en la venta. Dicho año se elaboró el primer catálogo de los productos comercializados, también se comenzó a llevar un registro en cuaderno respecto a todo lo referente con la elaboración de los productos y su venta.

**CUADRO 17 SÍNTESIS COMPARATIVO DE LAS ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS
EMPLEADAS POR LA COOPERATIVA KOSAMALOYOTL – ÁREA V**

DIMENSIÓN	ESTRATEGIAS KOSAMALOYOTL
1.- Organización del control y evaluación de los resultados	<p>Tienen sus áreas de trabajo definidas, formatos de controles para ventas, producción, contabilidad, gastos, así como un catálogo de productos⁴⁶, Los manuales de procedimientos y de organización son básicos, según refieren necesitan mejorarse⁴⁷. Realizan inventarios por mes de los productos y las ventas realizadas, la contabilidad es realizada por la encargada semana a semana, mes a mes y anualmente.</p> <p>Existe una bitácora diaria en donde se registra toda la información del día a día de la cooperativa, de igual forma se comentan las actividades en su grupo de WhatsApp.</p> <p>La Cooperativa cuenta con un horario de trabajo definido por tres días a la semana⁴⁸.</p> <p>En la asamblea realizada a medio año se evaluó el avance que se ha alcanzado con respecto al logro sus objetivos específicos y metas anuales, así como para tomar las medidas necesarias para alcanzarlos para fin de año.</p>
2.- Aprovechamiento de nuevas tecnologías de la información y comunicación	<p>Carecen de una página propia de internet, pero sus actividades y el registro de su trabajo al año es publicado en su cuenta de Facebook⁴⁹, también cuentan con una cuenta en twitter, apertura da en agosto del 2011 y cuya última publicación fue el 29 -01-2010⁵⁰.</p>
3.- Uso de la tecnología en la producción - transformación de sus productos / servicios	<p>La parte de su control a nivel administración de cada una de sus áreas de trabajo definidas las realiza a través de un equipo de cómputo básico. Cuentan con equipo de cómputo propio de al cooperativa equipo de cómputo, un teléfono fijo y cada una por cuenta propia cuenta en sus respectivos equipos personales.</p> <p>Para el desarrollo de sus productos no requieren tecnología avanzada, ya que para su elaboración artesanal emplean una parrilla eléctrica, una licuadora y una tetera, además de sus recipientes y utensilios básicos para procesar y medir.</p>
4.- Mercadeo	<p>El trato directo con el posible cliente para informarle del uso y explicarle los ingredientes con los que se ha elaborado y sus beneficios es parte de su estrategia, haciendo énfasis en que no son “productos maravilla” sino que la constancia y disciplina en el uso es necesario para ver resultados.</p> <p>Se considera que la presentación del producto es importante por lo que se cuenta con un diseño de etiquetas⁵¹.</p> <p>El punto de venta fijo es el Módulo Kosamalotl, la tienda Serpentina ahora llamada Geo Amaranto (desde el 2016) también se ofertan los productos, así como en Valparaíso en Zacatecas.</p> <p>Sus puntos de venta fijos los han establecido a través de sus relaciones y vínculos personales de cada socio cooperativo.</p> <p>La asistencia a eventos, ferias, mercados promovidos por la red Tiankistli, se han conseguido a través de sus vínculos con la SEDEREC, INMUJERES, Pueblos y Barrios Indígenas de la CDMx, amigos y conocidos.</p> <p>Las entregas al interior de la CDMx, se hacen a través de un punto en común.</p> <p>A nuestros clientes ofrecemos el 7% de descuento en compras de \$1,000 en efectivo.</p> <p>En caso de reclamo se da atención directa a la queja y se cambia el producto nuevo o bien se da otro producto, está establecido en los acuerdos.</p>

Fuente: Elaboración propia

⁴⁶ Las formas de registro para el control de procesos se elaboraron a lo largo de la capacitación recibida por la STyFE al ser beneficiarios del programa de apoyo y fomento cooperativo.

⁴⁷ se elaboraron a lo largo de la capacitación recibida por la STyFE como requisito para acceder al apoyo del programa de Fomento Cooperativo.

⁴⁸ Lunes de 11:00 a 13:00 y de 15:00 a 18:00 hrs, martes de 11:00 a 18:00 hrs y el jueves de 11:00 a 18:00 hrs.

⁴⁹ <https://www.facebook.com/kosamalotl.cooperativa/>

⁵⁰ <https://twitter.com/kosamalotlc>

⁵¹ Para las chicas de Kosamaloyotl el hecho de presentar un producto con etiqueta refleja en cierta forma su capacidad de organización

Los talleres que se han impartido en el MCK han variado según la participación y apoyo de algunas instituciones gubernamentales, sin embargo los talleres de herbolaria y elaboración de productos se han ofertado año con año desde el 2007, excepto el 2016, año en el que se registraron oficialmente como cooperativa con apoyo del programa de fomento cooperativo de la STyFE.

En su trabajo por difundir el conocimiento sobre las propiedades de las plantas medicinales, su uso y la elaboración de productos herbolarios, en 2014 colaboraron con la asociación civil CENADI como facilitadoras de los talleres de herbolaria y la elaboración de productos a gente de diversas localidades del país durante un año aproximadamente, proyecto para el cual se elaboró un manual publicado por la misma A.C y en el cual también participaron con aportes teóricos y de recetas que se venían desarrollando en los talleres del módulo. Desgraciadamente la A.C mostró intereses ajenos a la forma de trabajo e ideología de las socias por lo cual el trabajo colaborativo se concluyó por ambas partes.

Después de cinco años de haber intentado por primera vez registrarse oficialmente como cooperativa y no haber logrado la meta por no contar con todos los requisitos institucionales requeridos, en el 2016 decidieron volver a participar resultando beneficiarias del programa de Fomento Cooperativo de la STyFE. No obstante se requirió de un esfuerzo importante por parte de las socias ya que se requería que todos los socios asistieran a la capacitación que la STyFE por dos meses.

Nueve años pasaron para que su trabajo con la elaboración y comercialización de productos herbolarios les redituara algunas ganancias, siendo el 2016 el primer año en el que se repartieron las primeras ganancias de la venta de los productos entre las cinco socias reconocidas oficialmente como parte de la Cooperativa Kosamaloyotl.

Posterior a la capacitación la Cooperativa formaliza un libro contable, cuenta con un diseño de imagen y etiquetas en sus productos, tarjetas de presentación, un

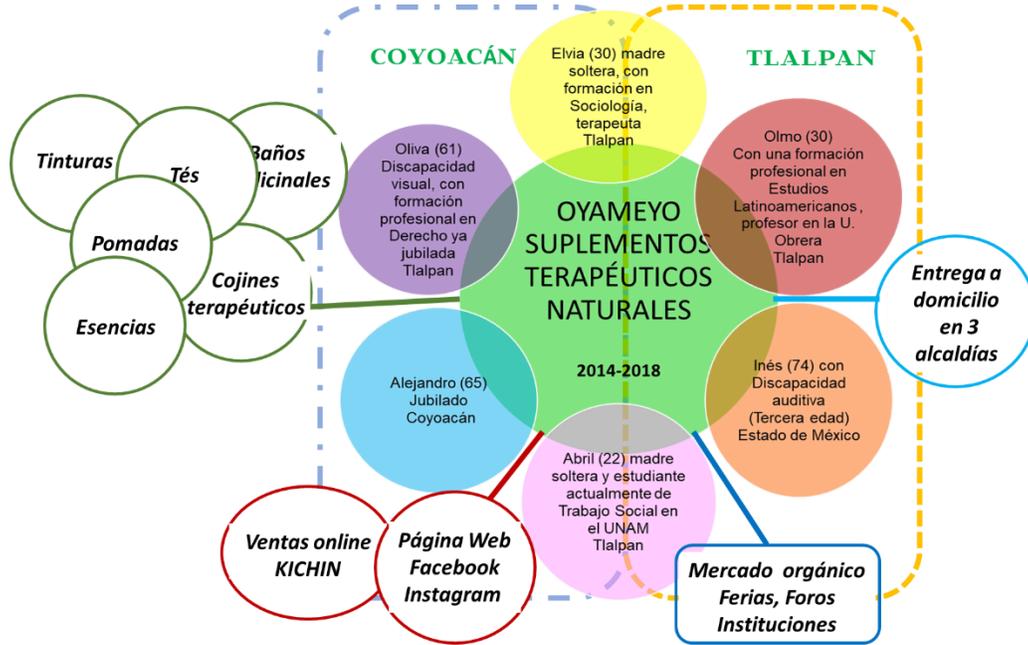
esquema de trabajo, visión, metas anuales, objetivos, visión a futuro, ofertando 30 productos incluidos en el nuevo catálogo y distribuidos en 10 líneas como son: shamos, aceites relajantes, cremas, pomadas, jarabes, lociones, jabones, aguas florales, bálsamos de labios y tés.

Continúa con presencia en diferentes eventos a las que son invitadas ya sea por otras redes solidarias como Tiankistli de la Universidad Obrera, los eventos de cooperativas de la STyFE, eventos de la delegación (pueblos y barrios originarios), de INMUJERES y otros que por medio de amigos y conocidos son de su conocimiento.

3.2 COOPERATIVA HERBOLARIA OYAMEYO SUPLEMENTOS TERAPÉUTICOS NATURALES (2014 – 2018)

Ubicada en la Alcaldía de Coyoacán con domicilio oficial en Retorno 54 No. 25 en la colonia Avante en 2014 dio inició a su propuesta de salud natural desde la perspectiva de la medicina tradicional herbolaria a través del cultivo, transformación y comercialización de plantas medicinales en productos herbolarios, la Cooperativa Oyameyo Suplementos Terapéuticos y Naturales en principio organizada por mujeres e impulsada por el Instituto Nacional de Economía Solidaria en México (INAES).

FIGURA 5.- Información general de los socios y socias de la Cooperativa Oyameyo



Fuente: Elaboración propia, 2019

Cuenta con presencia fija en dos Alcaldías al sur de la Ciudad de México la oficina principal y el taller de procesamiento y transformación se localizan en el domicilio antes referido en Coyoacán, mientras que el espacio en donde se realiza el cultivo de su materia prima se ubica en la delegación de Tlalpan a las faldas del cerro Chichincutzin cuyo nombre es Oyameyo, de ahí que el nombre de su cooperativa en lengua náhuatl refiere al lugar en donde se cultivan sus plantas medicinales, es decir los ingredientes principales con los que arrancaron su proyecto.

CUADRO 18 ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS EMPLEADAS POR LA COOPERATIVA OYAMEYO- ÁREA I

DIMENSIÓN	ESTRATEGIAS OYAMEYO
1.- Asociación voluntaria y abierta	Se coincide en trabajar bajo acuerdos, de forma voluntaria y abierta, se comparten lazos familiares y la fuerte influencia de la actividad y expresión social.
2.- Control democrático de los asociados	Desde su filosofía personal de vida el trabajo por acuerdo mutuo no es nada fácil pero eso es lo que guardan en común. El voto por socio es importante.
3.- Participación económica de los asociados	Apoyo por programa de Alcaldía Coyoacán a proyectos productivos de \$250,000 pesos / Socios aportaron \$ 200 pesos para iniciar proyecto cooperativo.
4.- Autonomía e independencia	Los acuerdos al interior se llevan en las asambleas generales y extraordinarias y se deciden directrices y normas. Pero se buscan apoyos en diversas instituciones gubernamentales.

5.- Educación, capacitación e información	a) Tema: cooperativismo, cooperativas, empresa social y finanzas – 2 meses – StyFE – apoyo / b) Tema: medicina tradicional, plantas medicinales, herbolaria, cultivo plantas – diversas instituciones públicas y privadas – gratuitos y de costo – activa. ⁵²
6.- Cooperación entre cooperativas	Para difusión en ventas y consumo, miel, plantas y otros productos. Ejemplo: Amarató Gourment Mx.
7.- Preocupación por la comunidad	Se impartían talleres de prevención de la salud en Tlalpan, se distribuye cuadernos preventivos para cuidar de su salud, existen 4 diseños y modelos diferentes.
8.- Acciones implementadas para el cuidado del ambiente	Se trabajan compostas con todo el material vegetal residual. Se emplea el mayor material posible que sea reciclable o reciclado para producción, embalaje y comercialización.
9.- Participación de cuidado ambiental a diversos niveles	Talleres gratuitos a) niños en cuidado del medio ambiente (2015 y 2016) y b) Herbolaria y cuidado de la Salud (2016) en Tlalpan.
10.- Valores	Les son relevantes: Honestidad, Lealtad y Ética.

Fuente: Elaboración propia, 2019

El parentesco familiar y de amistad entre los actuales socios y socias de la cooperativa es previo a su consolidación en el 2014 como cooperativa y es una de las características que les identifica, por lo que los socios y las socias que la conforman radican en las alcaldías de Coyoacán y Tlalpan. Conformada actualmente por un total de seis integrantes, en su mayoría por mujeres (4 socias = 66%), con edades entre los 22 y los 74 años. Los socios y socias actuales de la cooperativa Oyameyo refieren que la principal motivación por la que se conformaron y consolidaron como cooperativa fue por la búsqueda de un empleo que les permitiese generar ingresos ya que para ellos pertenecer a la tercera edad, ser madres solteras, estudiantes y presentar alguna discapacidad les resultaba complicado para encontrar un empleo que además les permitiese atender a sus familias y sus necesidades personales o particulares.

CUADRO 19 ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS EMPLEADAS POR LA COOPERATIVA OYAMEYO – ÁREA II

DIMENSIÓN	ESTRATEGIAS OYAMEYO
1.- Filosofía (misión, visión, propósito de la organización)	Cuentan con Misión, Visión y Objetivos generales y específicos, concientizar sobre el cuidado de la salud y difundir el uso y reconocimiento de las plantas medicinales en la población y el sector salud.
2.- Metas u objetivos específicos	Las metas u objetivos se definen en las asambleas, las de largo plazo ⁵³ en asambleas ordinarias y las de corto plazo ⁵⁴ en las extraordinarias, ambas definidas según las necesidades reportadas en el balance final del año anterior.

⁵² ALGUNAS DE LAS INSTITUCIONES EN LAS QUE SE HA ESTUDIADO UNAM, UACH y UAEM

⁵³ Por ejemplo son a nivel administrativo y a nivel de productivo, se definen en base a las necesidades de la cooperativa

⁵⁴ Por ejemplo la producción de cierta planta y sus cuidados para su posterior uso, el cambio de presentación de determinado producto, la planeación dirigida a la producción y la preparación de la tierra para cultivo, calidad y fortaleza de las plantas.

3.- Políticas y normatividad interna	Las políticas internas de la cooperativa fueron definidas por los socios y socias. Consideran que la organización y el orden son fundamentales para el futuro de su trabajo, así como el llevar registro y su curriculum ⁵⁵ como cooperativa. Tienen cierto número de horas de trabajo al mes que deben cumplir, según sus tiempos y ocupaciones. Algunos socios se enfocan en funciones específicas dadas sus condiciones particulares.
4.- Sustentabilidad económica	<p>Consideran que son sustentables económicamente en cuanto a la materia prima, insumos necesarios, servicios requeridos, pago de servicios requeridos⁵⁶ para continuar vendiendo sus productos.</p> <p>Al mes venden entre \$10,000 y \$15,000 pesos de ganancia de la venta de sus productos⁵⁷.</p> <p>Después de pagos correspondientes se reparte el excedente mensual como una "ayuda o apoyo económico".</p> <p>Como tal no hay un presupuesto anual, lo que se presenta es un informe del estado financiero y de labores que se presenta en la asamblea general ordinaria anual (ahí se indica cómo se movió el dinero).</p> <p>Los costos se definen en función de su contabilidad, cada año hacen una evaluación de los costos de sus productos en función del costo de los insumos y la cantidad de planta cosechada por jornales de trabajo.</p> <p>La declaración de impuestos se las lleva una contadora externa.</p> <p>Constantemente buscan apoyos económicos de instituciones y programas en los que el proyecto cooperativo pueda entrar.</p> <p>Han sido beneficiarios de diversos apoyos institucionales para el fortalecimiento de su proyecto cooperativo, participan como parte del consejo consultivo en dos alcaldías.</p> <p>Son miembros de la cámara de comercio.</p> <p>Participan en la difusión del modelo cooperativo promocionado por la STyFE.</p> <p>Algunos socios realizan otras actividades fuera de la cooperativa, pero acordes al tema de las plantas medicinales, la salud y las cooperativas, para complementar sus ingresos.</p> <p>Cuentan con un fondo de salud y ahorro para fondo de la cooperativa.</p>
5.- Inversiones relativas a calidad	<p>Se invierte en material para acondicionamiento y procesamiento de la planta⁵⁸ así como en su identificación taxonómica que garantice al consumidor lo que consume.</p> <p>Los socios se han capacitado en diferentes instancias y escuelas en las áreas de botánica, farmacia verde, agricultura, aromaterapia, masaje, otras terapias y en el área de las finanzas.</p> <p>Privilegian la calidad del producto final, desde que es semilla se cuida a detalle hasta que llega al consumidor final⁵⁹.</p> <p>No cuentan con ofertas, ni tampoco recirculación del producto, aunque no tenemos caducidad en tinturas, la planta seca de tisanas se mantiene a la venta hasta un máximo de 9 meses, para garantizar su calidad.</p>
6.- Innovación	<p>Se invierte en la elaboración de nuevos productos y su estudio, se trabaja en la extracción de nuevos insumos a partir de plantas medicinales para futuros productos⁶⁰</p> <p>se enfocan a plantas mexicanas</p> <p>Se trabaja en la adaptación de plantas a la zona de cultivo</p>

⁵⁵ Cuentan con un archivo de las participaciones como cooperativa y como socios que han realizado en eventos, instituciones o capacitaciones.

⁵⁶ Como contador, plataforma web, teléfono, gasolina, luz, agua, internet y eventos en los que les cobran.

⁵⁷ después de hacer los pagos correspondientes a la reinversión (como son a la materia prima y otros insumos y requerimientos como gasolina, luz, gas, etc.), así como a los fondos de salud y reserva de la cooperativa.

⁵⁸ como son ozonificadores para su limpieza previa al secado, así como de otros aditamentos necesarios para su transformación (como son un destilador de aceites esenciales, entre otros)

⁵⁹ Por ello su elaboración de productos permanece subyace al calendario agrícola anual

⁶⁰ Por ejemplo, la destilación de aceites esenciales como el toronjil mexicano ("*Agastache mexicano*")

	Se trabaja en propuestas, diseños y nuevas ofertas de talleres ⁶¹ Se evalúan posibilidades de cambiar envase para su accesibilidad y vistosidad. No se descarta la posibilidad de colaborar con otras cooperativas
7.- Localización y ubicación	Consideran que les favorece estar cerca de Coyoacán y esta zona al sur, ya que no hay competidores a los alrededores. El poder adquisitivo del lugar es bueno. El punto de venta en el mercado orgánico de la colonia del Valle en Bosque del Agua es en general muy favorecedor “ya que la gente ya nos conoce y cuando van a comprar”, nuestros clientes conocen la calidad de nuestros productos. Considera que existe una cercanía entre proveedores.

Fuente: Elaboración propia

Los socios y socias de la Cooperativa Oyameyo que presentan un perfil profesional dirigido hacia el área de las ciencias sociales y humanidades son: Oliva (61), Olmo (30), Elvia (30) y Abril (22) los cuales también participan activamente en otras actividades relacionadas con la enseñanza, la economía social, la participación ciudadana y las farmacias verdes. Por su parte Inés (74) y Alejandro (65) dirigen su participación hacia actividades en las que sus potenciales y capacidades personales les permiten apoyar como son la maquila de los productos que requieren de costura, el acomodo de las plantas para su secado así como en el envasado y etiquetado de los productos.

En la cooperativa nadie contaba en principio con una formación profesional o técnica en el área de la salud y las plantas medicinales, sin embargo es un tema que a los socios y socias les interesa y apasiona al igual que el esquema de trabajo horizontal en donde no hay un jefe sino que todos tienen voz y voto, inserto en una filosofía como el cooperativismo y la solidaridad económica, así como en la concientización y educación del tema de la salud natural y el cuidado del cuerpo.

CUADRO 20 LAS ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS EMPLEADAS POR LA COOPERATIVA OYAMEYO- ÁREA III

DIMENSIÓN	ESTRATEGIAS OYAMEYO
1.- Estructura interna	Cuentan con departamento de ventas, compras, finanzas, administración, investigación, producción y transformación. Se ponen de acuerdo para poder solucionar lo que se requiera pese a no contar con horario definido. Se considera importante el orden y limpieza en la zona de trabajo, especialmente en el taller de transformación y producción.

⁶¹ Por ejemplo, kits de tinturas para algún tratamiento en específico que pueden complementarse con algún tratamiento terapéutico de medicina tradicional o alternativa y natural

2.-Recursos humanos	En principio eran cinco socias, posteriormente a la hora de concursar por el apoyo de la STyFE, para el programa de fomento cooperativo en el 2014, se registraron 6 socios y la cooperativa paso a ser de carácter mixto, es decir con socios (2) y socias (4). Han recibido becarios ⁶² Han contado con voluntarios y estudiantes universitarios ⁶³ .
3.- Inmuebles y recursos materiales	Tiene un espacio de aproximadamente 200 m en la alcaldía de Tlalpan en donde se cultivan las plantas que se emplearan en la elaboración de los productos. En la alcaldía de Coyoacán se localiza el taller en donde se procesan, transforman, producen y se llevan a cabo las asambleas de la cooperativa, este lugar se considera como las oficinas de la cooperativa. Desde el 2017 se renta una milpa para incrementar el área de siembra de las plantas que se emplearan en la elaboración de los productos que se comercializaran.
4.-Insumos de su cadena productiva	Cultivan alrededor de 26 plantas que emplean para elaborar sus productos, otros los compran a productores locales de los que se conoce como cultivan y también a otras cooperativas.

Fuente: Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia

La figura 5 muestra las particularidades que presenta el proyecto de la Cooperativa Oyameyo, como son el número de socios y socias, su perfil personal y profesional, los productos y servicios que se ofertan, los canales de comunicación y contacto que presenta la cooperativa así como la forma de difusión del proyecto a la comunidad en general y en especial en la CDMx.

En el 2014 un grupo de cinco mujeres se reunieron con el objetivo de generarse una opción de de trabajo e ingresos dada la dificultad de acceder a un trabajo asalariado digno por causas como la edad, el ser madre soltera y estudiante, así como la discapacidad visual y auditiva entre otras; surgiendo de aquí la propuesta de sembrar algunas plantas medicinales para elaborar y vender productos herbolarios, pues compartían en común el interés por la medicina tradicional mexicana, la salud y las plantas medicinales. A su vez motivadas por el entonces INAES o Instituto Nacional de la Economía Solidaria en México, se acercaron a las oficinas de la Alcaldía de Coyoacán y la STyFE para formalizarse como cooperativa.

⁶² Por parte de la Secretaria del trabajo se ha accedido a programas como “Primer empleo” y “Jóvenes construyendo el futuro”, con lo cual ha podido recibir becarios.

⁶³ provenientes de la Universidad Autónoma Metropolitana para trabajar con el tema de las plantas y sus propiedades bioquímicas.

**CUADRO 21 ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS EMPLEADAS POR LA COOPERATIVA
OYAMEYO– ÁREA IV**

DIMENSIÓN	ESTRATEGIAS OYAMEYO
1.- Capacidad directiva	Las asambleas ordinarias y extraordinarias han sido fundamentales para poder llegar a acuerdos. La comunicación y la honestidad es una de las habilidades para llegar a acuerdos, superar y adaptarse a las circunstancias. Elaboramos una agenda por mes y se va acomodando con eventos, citas y pendientes. No es nada fácil cada quien tiene su carácter Ser conscientes de que es un proyecto conjunto Pasión por lo que hacemos, nos llena Respeto a las diferentes formas de pensar Apoyo a nuestras diferencias y capacidades
2.- Iniciativa	A la hora de dar nuestra opinión el respeto es importante La participación no debe faltar Se buscan espacios de participación para dar a conocer el proyecto ⁶⁴ Se busca la colaboración junto con otras cooperativas, respecto al armado de kits de productos para su venta.
3.- Persistencia, compromiso y motivación	El interés de la cooperativa viene por: Contribuir con nuestra sociedad en el tema de la salud y el aspecto de su prevención y cuidado. Su interés y pasión por las plantas medicinales y por la medicina tradicional. Su gusto hacer algo para resolver los problemas de salud en la ciudad de forma natural La seguridad de que lo que hacen lo hacen porque creen en ello

Fuente: Elaboración propia

A nivel local obtuvieron un subsidio económico para el desarrollo de proyectos productivos por parte de la Alcaldía de Coyoacán, mismo año en el que también fueron beneficiarias del programa de Apoyo para el desarrollo de sociedades Cooperativas de la CDMx, sin embargo durante este proceso se definió y reflexionó sobre el compromiso de las socias que se reunieron en un inicio para participar y lo que implicaría echar a andar el proyecto reconociendo por diversas causas que no todas podrían asumir este compromiso como socias de una cooperativa por diversas causas, se hizo necesario invitar a participar en el proyecto a otros posibles socios o socias.

Por lo que durante el 2014 iniciaron su capacitación de 120 hrs como beneficiarios del programa de la STyFE para conformarse como Cooperativa, con lo que además de aportar un capital inicial de \$200 por socio, se comenzó a dar forma al proyecto

⁶⁴ en la radio, en foros, en ferias de las instancias gubernamentales, en ferias para ventas y demás eventos tanto del estado como de instancias o instituciones, así como con otras cooperativas.

cooperativo en cuanto a su estructura, forma de trabajo, imagen, elaboración de productos, costos, entre otras que se pedían definir como parte de su capacitación en la STyFE. Durante el 2014 hicieron presencia en la 2da Feria del Chocolate y el Pan de Muerto de la CDMx y en un espacio de la Secretaria de Desarrollo Social, espacios que buscaron por cuenta propia y en los que empezaron con 4 productos a comercializar.

Para el 2015 se estableció como punto fijo de venta un espacio de venta en el mercado de productos orgánicos “Bosque del Agua A.C. ubicado en la Colonia del Valle Alcaldía Benito Juárez, así mismo la Secretaria de Cultura de la CDMx les invito a comercializar sus productos en sus eventos, participaron en el “1er Encuentro de Economía Social, Expo INAES⁶⁵, al evento de UNAMONOS en su V Expo de Cooperativas de la UNAM, la Feria de organizaciones de la sociedad civil promovida por la SEDESOL, y en las feria de cuidado del medio ambiente de CICEANA.

Además de su participación en los eventos antes mencionados, los socios de la cooperativa también apostaron por su capacitación en el Curso de Desarrollo Comercial Agropecuario, también se dio inició al ofrecimiento de talleres gratuitos para niños en el Parque Loreto y Peña Pobre con la temática de cuidado ambiental y el conocimiento de las plantas medicinales a través de un permiso que fue gestionado por los propios socios y socias de la cooperativa en la Subdirección de Mejoramiento de Tlalpan, el cual se extendió hasta el 2016.

CUADRO 22 ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS EMPLEADAS POR LA COOPERATIVA OYAMEYO– ÁREA V

DIMENSIÓN	ESTRATEGIAS OYAMEYO
1.- Organización del control y evaluación de los resultados	Cuenta con sus áreas de trabajo claramente definidas, en las cuales se cuenta con los formatos de registro y control de la producción, ventas por evento, control de compras, agenda, catálogo de productos. Tienen manual de operaciones, de procedimientos y formulas. ⁶⁶

⁶⁵ Evento que consideran fue de gran relevancia debido a la gran difusión que se hizo de este evento a través del cual dieron a conocer a un gran número de personas su proyecto cooperativo, sus productos y servicios.

⁶⁶ Se desarrolló a lo largo de la capacitación de la STyFE, aún se tiene que mejorar.

	<p>Se cuenta con sistema de contabilidad y costos, en las asambleas extraordinarias se discuten los resultados de los inventarios respecto a las finanzas, las necesidades, el cultivo, la producción y la oferta de productos y servicios. Su comunicación es constante especialmente por teléfono, dado que para la mayoría de los socios es más fácil. La jornada de trabajo es abierta a las necesidades y actividades de los socios, se requiere que se cubran a la semana 20 horas.</p> <p>En las asambleas de medio año se evalúan los logros alcanzados hasta el momento y se proponen alternativas a las situaciones que se les presentan acorde con las plantas cosechadas y las próximas a cosechar en la siguiente mitad del año, así como de los talleres y productos a ofertar.</p>
2.- Aprovechamiento de nuevas tecnologías de la información y comunicación	<p>Se cuenta con una página de internet propia ⁶⁷a través de la cual se describe de manera general el proyecto, sus integrantes, sus productos, sus puntos de venta, su blog y además una opción de compra en línea (de la cual dicen se vende muy poco). Cuentan con dos cuentas de Facebook una de la cooperativa⁶⁸ y otra para sus proyectos alternos dirigidos al tema de la agricultura⁶⁹; tienen cuenta en Instagram⁷⁰ (en la cual su última publicación es de mayo del 2017).</p> <p>Para sus ventas online, emplean la plataforma de "KICHIN"⁷¹</p>
3.- Uso de la tecnología en la producción - transformación de sus productos / servicios	<p>Para su trabajo y administración interna cuentan con equipo de cómputo, impresora, escáner y teléfono fijo, además de sus respectivos equipos personales.</p> <p>Para el procesamiento de sus plantas emplean un ozonificador para limpiar las plantas, una centrifugadora para quitar el exceso de humedad, cuentan un destilador de aceites esenciales y con equipo fotográfico para sus videos y fotografías. También cuentan con utensilios básicos para procesar, medir y producir de manera artesanal parte de sus productos.</p>
4.- Mercadeo	<p>Como parte de su estrategia de difusión, ventas y mercadeo cuentan con el diseño de su imagen como cooperativa el cual incluye su propaganda dirigida a la prevención de diversas enfermedades, así también el diseño de sus empaques, etiquetas y envolturas se de forma muy artesanal y llamativa en el que incluso llegan a emplear cajas elaboradas con material reciclable.</p> <p>Los socios expresan su afinidad por las ventas de trato directo y en acercamiento con la gente. Su punto de venta fijo y constante desde el 2015 es el Mercado Orgánico Bosque del Agua en la Colonia del Valle. Así mismo, acuden a eventos organizados en las diferentes alcaldías como una estrategia para promocionar sus productos y su trabajo, así como el de buscar hacer contacto con otras cooperativas y compañeros de ventas en el área del comercio artesanal, cultural y de solidaridad económica.</p> <p>Cuentan con un catálogo de sus productos impreso.</p> <p>Incentivos a clientes leales del 10% al comprar más de \$1,000.</p> <p>Entregas a domicilio en las delegaciones de Benito Juárez, Coyoacán y Tlalpan.</p> <p>En caso de reclamo, se da atención directa a la queja de manera personal y de ser necesario se regresa el dinero.</p>

Fuente: Elaboración propia

Durante ese año en el que se incluyeron dos temporadas de talleres, la primera con el nombre de "Talleres de Herbolaria y Medicina Domestica para adultos como una forma para promocionar el cuidado de la salud a través del uso de plantas medicinales, en donde se trataron los siguientes temas: Obesidad y trastornos metabólicos, Diabetes y trastornos cardiovasculares, Trastornos emocionales,

⁶⁷ <http://oyameyo.com.mx/>

⁶⁸ <https://www.facebook.com/Oyameyo/>

⁶⁹ <https://www.facebook.com/Cooperativa-Oyameyo-431853710673967/>

⁷⁰ <https://www.instagram.com/oyameyo/>

⁷¹ <http://oyameyo.com.mx/tienda/>

Trastornos de los huesos y articulaciones, Trastornos digestivos, Trastornos del envejecimiento y enfermedades degenerativas. La segunda temporada de talleres, gratuitos y apoyados por amigos de los socios cuya formación profesional orientada a la salud les apoyó en ambas temporadas, se llamó “Anatomía de la Salud” en donde se trabajaron los temas de Sistema metabólico⁷² y Sistema nervioso⁷³.

Cabe mencionar que a la subdirección de Mejoramiento de Tlalpan le propusieron impulsar el proyecto de establecimiento de un Jardín Botánico a través de una propuesta por escrito de la cual cuentan con los oficios de recibido y la indiferencia y desinterés del tema por parte de las autoridades encargadas de gestionar el parque.

Dado el interés de algunos de los socios y socias de la cooperativa Oyameyo por participar activamente por difundir la importancia de la medicina “tradicional” herbolaria y el uso de productos herbolarios como una alternativa funcional a resolver algunas cuestiones de salud, en vez de usar solo pastillas, los socios y socias de Oyameyo han logrado participar dentro del consejo consultivos de las alcaldías de Coyoacán (2016) y Tlalpan (2018).

Para el 2016 fueron beneficiarios del programa de apoyo al fortalecimiento de cooperativas por parte de la STyFE con lo cual fue posible acceder a las siguientes capacitaciones: Introducción a la Medicina Indígena⁷⁴, Desarrollo Comercial con perspectiva de género, Agricultura Orgánica⁷⁵, Métodos de propagación de plantas medicinales⁷⁶ y Aromaterapia básica⁷⁷. La asistencia a eventos durante este año

⁷² Los temas del Sistema Metabólico incluían a los alimentos y su relación con la salud y la enfermedad, la alimentación para los días de fiesta, boca y estómago, páncreas e intestino delgado, hígado, colon, riñones y anatomía energética.

⁷³ Los temas del Sistema Nervioso incluían los temas de anatomía y funciones principales, encéfalo, el control de nuestro cuerpo.

⁷⁴ Organizado por la Comisión Nacional de Pueblos Indígenas en el Museo Indígena de Antigua Aduana

⁷⁵ Impartido en el colectivo “Gastronatutas”

⁷⁶ Parte del proyecto PAPIME UNAM PE212816

⁷⁷ Cursado en el Instituto Mexicano de Aromaterapia S.C.

fue en el Foro de la Mujer Rural Tlalpense, el Escobazar en la alcaldía Gustavo A. Madero, la Feria de las Cooperativas Culturales de la CDMx, el 12vo Festival Gastronómico Artístico y Artesanal de Tlalpan y la 2da Expo de Economía Social de la CDMx.

La cooperativa cuenta con una página web que además de difundir y dar a conocer el proyecto de los socios y socias de la cooperativa, refiere las características de cada uno de los productos que ofertan, sus puntos de venta, sus vías de contacto y la posibilidad de comprar on line a través del enlace con el market place de “KICHINK⁷⁸”

Aunque, el proyecto productivo de la Cooperativa Oyameyo cuenta con una antigüedad de 5 años, la cooperativa cuenta con una participación bastante activa en eventos y actividades de la STyFE (desde el 2015 hasta la fecha) en el área de las cooperativas a nivel Alcaldía o CDMx cabe mencionar la STyFE la considera como un ejemplo de emprendimiento cooperativo por mantener toda su documentación en regla, ser beneficiarios de otros programas para el fortalecimiento de su cooperativa y sobre todo porque continua activa a nivel productivo y comercial desde su registro (2014).

Para el 2017 se dieron a la tarea de certificar taxonómicamente las plantas medicinales que cultivaban y empleaban para elaborar sus productos, en el Herbario de la Universidad Autónoma Chapingo, la inversión que decidieron realizar a nivel de capacitaciones continuó activa: “Taller Fiscal SAT – Como iniciar tu propio negocio”, “Taxonomía y Organografía Vegetal Básica”⁷⁹ y “Plantas medicinales y formulaciones magistrales”⁸⁰.

⁷⁸ <https://www.kichink.com/search/oyameyo>

⁷⁹ Cursado en la Universidad Autónoma Chapingo

⁸⁰ Cursado en el Instituto Tzapin de Terapias Alternativas

A lo largo de este año los eventos más relevantes a los que se tuvo presencia fueron: la Expo Agroalimentaria⁸¹, la Feria del Empleo de la CDMx⁸², el 2do Festival Cultural Gastronómico de Azcapotzalco y la Expo Cooperativas de la CDMx⁸³.

En el 2018, los socios y socias de la cooperativa Oyameyo han dado continuidad a su presencia en eventos al interior de la CDMx, y han dado un paso más en su formación en Aromaterapia clínica por Instituto Mexicano de Aromaterapia, así mismo han decidido probar con la elaboración de aceites esenciales con plantas como el toronjil y el cempasúchil, que son plantas mexicanas y de las cuales se encuentran desarrollando pruebas.

La participación de los socios en el área de las plantas medicinales les ha llevado a participar como docentes en el diplomado de Farmacia Viva que se imparte en la Universidad Obrera y aunque están decidiendo los pasos que darán próximamente su labor en difusión aun continua.

⁸¹ Organizada en el Centro Bamamex e invitados por la STyFE de la CDMX, en la que estuvieron presentes solo un día de los tres que duraba el evento.

⁸² Invitados por la STyFE

⁸³ Organizada por la STyFE en el monumento a la Revolución

3.3 SÍNTESIS DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS DE LAS COOPERATIVAS KOSAMALOYOTL Y OYAMEYO

En este apartado se presentan las estrategias administrativas que han desarrollado las cooperativas pertenecientes a los estudios de caso del presente trabajo, las estrategias se presentan según el eje o función administrativa. Se generó la presente síntesis de las estrategias administrativas para la permanencia y el bienestar económico social de estas cooperativas que emplean el recurso herbolario en la CDMx.

A continuación, se presentan los puntos en común y las particularidades de cada una de las experiencias desarrolladas por las cooperativas según los años referidos para cada una, diferenciadas en cinco áreas estratégicas que a su vez se enfocan en dimensiones específicas para cada una.

En general se puede apreciar una serie de aprendizajes y experiencias desarrolladas a lo largo de su caminar en las que se rescatan observaciones heterogéneas con las cuales se pretende contribuir en la documentación y reflexión de sus propuestas de valor como proyectos productivos adscritos a una racionalidad económica diferente a la invasiva y despojante que actualmente impera, como son los proyectos de solidaridad económica.

Así mismo, como parte de su filosofía personal y de vida de los socios y socias de estas cooperativas aluden al sexto principio cooperativo (cooperación entre cooperativas), compartiendo con gran entusiasmo aquellos aspectos que han trabajado y que aún continúan trabajando en su proyectos productivos caracterizados por el uso del recurso herbolario; cuyo uso no solo forma parte de nuestra cultura y patrimonio histórico, si no que hoy por hoy presenta un mayor auge debido al incremento de personas que no solo buscan en ellas una alternativa de salud de manera más natural sino que también una opción de prevención y de generarse un ingreso económico digno y de forma amigable con la Madre Tierra.

Cabe mencionar que a lo largo del texto se resalta la diferencia en la forma de trabajo de las cooperativas respecto a la concepción dominante de la economía y la perspectiva de control, enajenación y poder de la teoría administrativa, respecto al modelo de solidaridad económica que sostienen las cooperativas en su filosofía y que sus socios y socias ejecutan desde su perspectiva y experiencias.

Como parte de la filosofía personal de los socios y socias de estas cooperativas, así como en referencia al sexto principio cooperativo (“Cooperación entre cooperativas”), comparten con entusiasmo aquellos aspectos y estrategias que han desarrollado y que continúan en mejora constante de sus proyectos productivos caracterizados bajo una organización cooperativa y por el uso del recurso herbolario.

En el cuadro 23, referente a las estrategias de bienestar económico y social desarrolladas en cuanto al tema de los principios cooperativos, valores y cuidado del medio ambiente, se distingue la apreciación sintetizada de los socios (as) de cada cooperativa en el ejercicio de estos y en general de las dimensiones propuestas para esta área de la teoría administrativa. Se aprecia que para las dos cooperativas es claro que se encuentran adscritas a un esquema diferente de empresa tradicional, ya que tienen presente que se rigen bajo un esquema de trabajo horizontal en donde todos tienen los mismos derechos y obligaciones así como igualdad en la toma de decisiones a través del ejercicio en sus asambleas del voto por socio (a). Los socios (as) de ambas cooperativas expresaron su preferencia personal por trabajar en un esquema horizontal en donde no hay un jefe que decide arbitrariamente el rumbo de la empresa, sino que todos (as) son parte de un proyecto en igualdad de condiciones.

Tanto Kosamaloyotl como Oyameyo son cooperativas con el número mínimo de socios requeridos por la ley para poder constituirse como tal, e igual en ambos casos algunos socios dividen su tiempo en otro trabajo para poder desempeñar y cumplir

con las tareas necesarias para poder darle continuidad al proyecto, por lo que su organización a nivel interno para poder desempeñar sus respectivas funciones está en buena parte influenciado por el tiempo que se dan entre la cooperativa y su segundo trabajo, surgiendo que una flexibilidad y consenso en el manejo de los tiempos y el cumplimiento de sus tareas al interior de estas cooperativas, en las cuales el control del tiempo y la enajenación y explotación del trabajo no está presente a diferencia de los trabajos en donde fungen como empleados e incluso señalando en el caso de Adriana y Jazmín de Kosamaloyotl, Olmo, Oliva y Abril de Oyameyo que esta flexibilidad y democracia en el trabajo es justo lo que gusta y lo en un inicio les intereso del modelo cooperativista.

Otro punto en común entre los socios (as) de ambas cooperativas fue la motivación y el interés personal de trabajar con plantas medicinales como una alternativa natural y saludable para un bienestar de la comunidad y de realizaron de forma conjunta, al cual refieren valores como la honestidad, solidaridad, tolerancia, lealtad, ética, respeto y reciprocidad como base de sus relaciones al interior y exterior de la cooperativa.

En este sentido López y Marañón (2019), refieren que este tipo de proyectos caracterizados por la una forma de trabajo que busca erradicar las relaciones de poder, control y dominación; mismo que se aprecia en la flexibilidad de los socios para poder organizarse en horarios que les acomode para poder cumplir con sus obligaciones al interior de la cooperativa, en el ejercicio de sus asambleas y la toma de decisiones por votación que permite democráticamente decidir el rumbo que ha de tomar la empresa y el proyecto; que articulados a los principios y valores cuyo eje es la solidaridad, la ayuda mutua, la reciprocidad en beneficio de todos, la empatía con la Madre Tierra, la equidad e igualdad entre los socios, son lo que caracteriza a estas prácticas bajo el enfoque de la solidaridad económica.

Cada cooperativa se conformó de manera formal y oficial por vías diferentes; Kosamaloyotl recorrió un camino de 11 años para poder lograr su objetivo de conformarse como cooperativa de manera formal en el 2016, posterior a un intento

fallido por no reunir todos los requisitos solicitados por la STyFE en el 2010. Para Oyameyo, la situación fue diferente, ya que el mismo año en el que deciden iniciar con su proyecto, el cual fue en el 2014, fue el mismo año en el que se conformaron de manera oficial. Amabas cooperativas, se registraron oficialmente como tal, con apoyo económico y capacitación por parte del programa de fomento cooperativo de la STyFE en los años 2014 (Oyameyo) y 2016 (Kosamaloyotl).

CUADRO 23 COMPARATIVO DE LAS ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS EMPLEADAS POR LAS COOPERATIVAS HERBOLARIAS – ÁREA I

ÁREA: I.- ESTRATEGIAS DESARROLLADAS EN PRINCIPIOS COOPERATIVOS, VALORES Y CUIDADO DE LA ECOLOGÍA Y EL MEDIO AMBIENTE		
DIMENSIÓN	KOSAMALOYOTL	OYAMEYO
1.- Asociación voluntaria y abierta	<i>Decisión personal e interés por el recurso herbolarario</i>	
2.- Control democrático de los asociados	<i>Inclinación clara y definida de trabajar en esquema horizontal y democrático</i>	
3.- Participación económica de los asociados	<i>\$ 500 por socio/ \$6,000 (total por socios participantes)</i>	<i>\$ 200 por socio/ \$1,200 (total por socios participantes)</i>
4.- Autonomía e independencia	<i>Se toman las decisiones en conjunto de manera autogestiva, democrática e independiente</i>	
5.- Educación, capacitación e información	<i>Herbolaria, Huertos, STyFE</i>	<i>Herbolaria, Farmacia Verde, Aromaterapia, STyFE</i>
6.- Cooperación entre cooperativas	<i>Tiankistli</i>	<i>Amaranto Gourmet Mx</i>
7.- Preocupación por la comunidad	<i>A.C: Mujer y Medio ambiente y CENADIN - INMUJERES Talleres de uso y elaboración de productos con plantas medicinales</i>	<i>Parque Ecológico Peña Pobre – Talleres de Salud Natural y Educación Ambiental</i>
8.- Acciones implementadas para el cuidado del ambiente	<i>Compost</i>	<i>Compost Embalajes amigables</i>
9.- Participación de cuidado ambiental a diversos niveles	<i>Talleres de compostaje y agricultura – huertos urbanos</i>	<i>Talleres salud natural – Educación ambiental</i>
10.- Valores	<i>Respeto, Honestidad, Solidaridad, Reciprocidad y Compartir</i>	<i>Honestidad, Lealtad y Ética</i>

Fuente: Elaboración propia, 2019, con información proporcionada por integrantes de ambas cooperativas.

Si bien Kosamaloyotl y Oyameyo manejan el recurso herbolarario como base de su proyecto productivo, los caminos recorridos desde sus inicios, conformación y constitución son experiencias heterogéneas que coinciden en un grupo de gente cuyo punto nodal y común es el interés por el uso y conocimiento de las plantas medicinales y el reconocimiento de este recurso biológico como una opción con

potencial para poder generar una fuente de empleo que les permita recibir un ingreso digno para poder cubrir sus necesidades de bienestar en múltiples aspectos que van desde lo personal como la satisfacción de sentirse útiles y aportar a la comunidad hasta lo económico que les permita pagar sus necesidades diarias e incluso de poder invertir en su futuro.

Durante la coinvestigación con las socias de Kosamaloyotl se reconoció que desde sus inicios como colectivo su forma de organizarse se caracterizó por la llevar a cabo reuniones de consenso para tomar decisiones y llegar a acuerdos de manera democrática, característica que llamo la atención de los capacitadores de herbolaria y huertos urbanos entre otros y externos al colectivo que al observarles en sus reuniones les sugerían constituirse como cooperativa, dado que en ese momento las y los participantes no tenían ni idea de que era una cooperativa, por lo que la motivación de constituirse como cooperativa fue por sugerencia externa de los socios (as).

“A nadie se le obligó a consolidarse como socio o socia de la cooperativa les invitábamos a las reuniones informativas para que conocieran lo que implicaba conformar una cooperativa y la forma de trabajo.”⁸⁴

Si en un principio los asistentes a los talleres de Herbolaria que se brindaban en el módulo de Kosamaloyotl fueron motivados por el interés en el tema y la intención de un posible ingreso económico, el ejercicio democrático en la toma de decisiones de manera intuitiva, podría ser un aspecto que pasa desapercibido de su experiencia misma que en palabras de Nora: ellos (as) consideraban normal en su proceder. No obstante es justo el ejercicio de la democracia en su toma de decisiones desde que fungían como un grupo de personas sin intenciones de lucro, la característica que ha permanecido en el tiempo y a lo largo de su experiencia en el proyecto, así empezaron como un mero ejercicio para considerar los puntos de vista de todos y escucharse en opiniones y así continúan hasta el presente.

⁸⁴ Kosamaloyotl: Adriana, Mayo 2018

Por su parte el proyecto cooperativo de Oyameyo, durante la coinvestigación mencionó que de la idea de organizarse para vender productos herbolarios se gestó en un grupo de mujeres con necesidades especiales y personales cuyo motor era la generación de un ingreso económico de forma digna, la cual fue alentada y apoyada por el INAES para constituirse como cooperativa. Cabe mencionar que en esta cooperativa una característica propia son los lazos familiares que comparten con algunos socios y socias de la cooperativa, en la cual reconocen que la asociación abierta, libre y voluntaria estuvo presente desde el principio, ya que algunos de sus socios conocían el esquema general del trabajo cooperativo y simpatizaban con el de manera personal.

“La Salud y las Plantas Medicinales así como un esquema de trabajo horizontal no es fácil pero que nadie está por encima de nadie...”⁸⁵

Del trabajo en conjunto con los socios y socias de las cooperativas que integran este proyecto de trabajo, se aprecia la inclinación por el trabajar en grupo en donde no hay un jefe único que indica que se debe hacer sino que las decisiones del proyecto son tomadas por consenso a través de un acuerdo mutuo y medio del voto por socio.

Se reconoce que el trabajo en colectivo, no es nada sencillo, pero encuentran satisfacción personal en este esquema horizontal de trabajo en donde las decisiones a nivel interno que guían sus procesos, producción y dirección de la cooperativa están cimentadas en la democracia de sus asambleas generales y extraordinarias.

“El trabajo en equipo es complejo y todo un reto pero fortalece...junto con la comunicación clara, continua y respetuosa”⁸⁶

⁸⁵ Oyameyo: Olmo, Marzo 2018

⁸⁶ Kosamaloyotl: Nora, Mayo 2018

“...un voto por socio es importante”⁸⁷

La participación económica de los socios (as) en las dos cooperativas estuvo presente desde su inicio para poder arrancar el proyecto, en cada experiencia los apoyos económicos fueron diferentes; para Kosamaloyotl la participación de 12 socios colaboradores del colectivo, cuya intención fue en algún momento la de llegar a conformarse como cooperativa, permitió reunir un capital inicial de \$6000 pesos mexicanos con los cuales iniciaron y organizaron la producción y venta formal de sus productos herbolarios. Oyameyo, reunió como capital inicial de los socios poco más de \$1200 pesos mexicanos por los seis integrantes de la cooperativa, sin embargo resultaron beneficiarios de un programa de apoyo a proyectos productivos por parte de la alcaldía de Coyoacán, con una aportación de \$250,000 pesos para dar inicio a su proyecto, e invertirlo en el acondicionamiento de su taller de transformación, en la compra de equipo para poder limpiar, desinfectar sus plantas, mesas de trabajo, equipo e oficina, transporte y en el acondicionamiento de su área de siembra y producción.

Las diferencias en capital inicial según lo referido por las socios y socias de cada cooperativas evidencia una gran diferencia entre una y otra; no obstante en ambas cooperativas la participación económica de los socios está presente y resaltando que aunque en una se recibió apoyo externo que contribuyó al acondicionamiento de su taller y la adquisición de la indumentaria necesaria para el procesamiento de su materia prima⁸⁸, hasta el momento el trabajo que por su cuenta los socios (as) de cada cooperativa han realizado hasta el momento ha contribuido para generar una sostenibilidad económica del proyecto a nivel producción, servicios e incluso en excedentes económicos que si bien aún no les alcanzan para cubrir todas sus necesidades, forma parte de su ingreso económico a lo largo del año.

⁸⁷ Oyameyo: Olmo, Marzo 2018

⁸⁸ La indumentaria necesaria para el procesamiento de su materia prima, como son las plantas medicinales se refiere a los ozonificadores, secadoras e instrumentos para la cosecha.

La generación de los excedentes económicos de ambas cooperativas son resultado de la venta de sus productos y servicios, en diversa proporción y distribución desempeñados a lo largo del año.

De las reuniones de trabajo con los socios y socias de estas cooperativas se observó que su apreciación referente al principio de autonomía e independencia, en ambos casos recae en la importancia del ejercicio y participación de los socios en las asambleas, en especial hacia la definición de las pautas, acuerdos y decisiones que ahí se toman y que definen el rumbo que ha de seguir el proyecto cooperativo en conjunto.

Para la celebración de las asambleas generales y extraordinarias, las cooperativas se guían por los estatutos definidos y delimitados en su acta constitutiva para la celebración de la misma, guardan un formato base que van modificando según la celebración de la misma. En ambas cooperativas celebran tres asambleas generales al año y el número de asambleas extraordinarias varía según las circunstancias especiales que les acontezca a lo largo del año. Por ejemplo, Kosamaloyotl refiere que en ocasiones realizan asambleas extraordinarias para poder decidir su participación en un proyecto en conjunto con alguna otra organización o institución o bien ante algún imprevisto.

Para Oyameyo la situación no es diferente, según se requiera y se suscite algún imprevisto en el desarrollo y/o en la venta de sus productos llevan a cabo alguna asamblea extraordinaria o bien para la resolución de algún contratiempo de la cooperativa a nivel interno o externo.

El tema referente a la capacitación, educación e información en ambas cooperativas se ha desarrollado de manera distinta, en las dos cooperativas se observó que existe una capacitación de los socios en inclinada a los temas del área de la herbolaria, el cultivo de las plantas medicinales, la formulación de productos y la medicina tradicional en general. Subrayando, que ningún socio (a) contaba con

formación técnica o profesional al tema de la herbolaria previo a su participación en el proyecto, sino que esta se adquirió en su camino como parte de su interés personal e involucramiento con el tema, mismo que se observó han fortalecido incrementando su formación en el tema ya sea en instituciones públicas privadas, y de forma particular o gratuita.

En Oyameyo está ausente el perfil profesional o técnico de los socios en temas de administración de empresas o gestión. En Kosamaloyotl, una socia cuenta con una formación técnica como contadora; pero en los dos proyectos se hizo evidente que las bases administrativas con las que gestionan y administran sus proyectos cooperativos están cimentadas en la capacitación que recibieron al ser beneficiarios del programa de Fomento Cooperativo de la STyFE del 2014 y del 2016. A través de la reflexión suscitada en las reuniones de trabajo con Kosamaloyotl se subrayó la necesidad de acceder a capacitaciones en el tema de la administración, la mercadotecnia y la gestión empresarial, fiscal o contable, pues consideran que requieren de ampliar su conocimiento en el tema, especialmente en el área administrativa de control.

Para Adriana de Kosamaloyotl⁸⁹,

“la capacitación por parte de la STyFE fue muy intensa y rápida, pero aun así faltó profundizar en algunos temas,...nos hizo falta más de temas como finanzas, administración, control y mercadotecnia”

En el tema de la “educación cooperativa”, se mencionó que la información con la que se cuenta fue la brindada en la capacitación de la STyFE previa a su conformación, sin mencionar alguna otra información respecto al tema de la capacitación o educación cooperativa, tanto para las socias (os) Kosamaloyotl como para Oyameyo. Respecto al tema de la educación cooperativa, Calderón (2014) ya citaba en su investigación que el enfoque de las capacitaciones brindadas por la

⁸⁹ Kosamaloyotl: Adriana, Julio 2018

instancia gubernamental a cargo se enfocaba especialmente hacia los procesos de producción descuidando la educación cooperativa, así también en su trabajo se evidencio la escasa vinculación entre las cooperativas.

Para las dos cooperativas la cooperación entre cooperativas es un tema que se está desarrollando, pero en ambos casos la relación que mantienen con otras cooperativas se inclina hacia el aspecto de las ventas y el consumo de productos principalmente. Kosamaloyotl forma parte de una red Cooperativa de tianguis llamada Tianskistli, mientras que Oyameyo mantiene alianzas con cooperativas de elaboración de productos de amaranto Amaranto Gourmet MX.

A lo largo de su experiencia y previo a su registro oficial como cooperativa en el 2016, Kosamaloyotl colaboró con Asociaciones Civiles, en las que fungía como prestador de servicios para talleres de herbolaria y elaboración de productos, de estas experiencias reconocen un aprendizaje colaborativo y en beneficio de la sociedad; sin embargo de estas experiencias de colaboración el resultado no siempre fue totalmente positivo por lo que recomiendan elaborar por escrito los lineamientos y acuerdos de trabajo conjunto a los que se compromete cada parte con la finalidad de mantener claridad y seguridad en el trabajo conjunto para ambas partes.

Oyameyo ofreció talleres de cuidado de la salud natural y prevención de enfermedades de forma gratuita y abierta en el parque de Peña Pobre en la Alcaldía de Tlalpan, y como parte de su misión de difundir el cuidado de la salud reparten propaganda en 4 diseños diferentes que informa sobre el cuidado de la salud en cada uno de los eventos a los que asisten.

Estas cooperativas se enfocan al área de la salud “tradicional” mexicana desde el uso de las plantas medicinales como una alternativa de salud natural a la que se vincula un beneficio social, cultural y económico del cual no solo elaboran y comercializan productos herbolarios sino también participan en la difusión de los

usos, beneficios y el cuidado de la salud con este recurso biológico mediante la oferta de pláticas informativas, talleres, colaborando con otras instituciones e incluso a través de la publicidad que distribuyen a sus clientes en los eventos en los que participan.

En ambas cooperativas se aprecia la participación entre cooperativas y incluso con asociaciones civiles e instancias gubernamentales, a partir de las cuales han surgido experiencias positivas y otras no tanto, sin embargo su participación continua enfocándose principalmente hacia la difusión del beneficio y las propiedades que están presentes en las plantas medicinales, que continúan difundiendo de manera particular como cooperativa y en ocasiones en colaboración con otras instancias, grupos o asociaciones.

En cuanto a las acciones implementadas para el cuidado del medio ambiente, ambas cooperativas realizan acciones de composteo de los desechos orgánicos resultado de la transformación de su materia prima esencial (las plantas medicinales e ingredientes naturales que emplean), separación de residuos y el empleo de embalaje y/o material para sus procesos lo más amigable posible con el medio ambiente. Como proyecto brindan talleres de compostaje, agricultura urbana y el cuidado del medio ambiente tanto a la comunidad como en los sectores en donde se les ha invitado a participar.

Para las socias de Kosamaloyotl la Honestidad, el Respeto, la Solidaridad, la Reciprocidad y la Ayuda mutua son valores que consideran las caracterizan e incluso destacan como relevantes en el ejercicio de sus relaciones de trabajo y en el día a día, es decir tanto como socias cooperativas como de manera personal. En Oyameyo se consideran importantes los valores de la Honestidad, la Lealtad y la Ética como indispensables en el ejercicio como socios y socias activas de la cooperativa y en su jornada diaria.

CUADRO 24 COMPARATIVO DE LAS ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS EMPLEADAS POR LAS COOPERATIVAS HERBOLARIAS – ÁREA II

ÁREA: II.- ESTRATEGIAS DESARROLLADAS EN PLANEACIÓN		
DIMENSIÓN	KOSAMALOYOTL	OYAMEYO
1.- Filosofía (misión, visión, propósito de la organización)	<i>Difundir el uso de las plantas medicinales a través de sus productos y servicios</i>	<i>Concientizar en el cuidado de la salud desde una alternativa más natural como son las plantas medicinales y dar a conocer sus productos como una opción saludable</i>
2.- Metas u objetivos específicos	<i>Encaminadas a la innovación de productos y el incremento de sus ingresos</i>	<i>Según sus necesidades resultantes del año anterior y orientadas incrementar sus ingresos</i>
3.- Políticas y normatividad interna	<i>Definidos por los socios y socias por igual</i>	
4.- Sustentabilidad económica	<i>Venta de productos y servicios en Modulo, Puntos de venta, clientes leales y Eventos Ventas aproximadas de \$4,000 a \$10,000 mensuales Contabilidad, Sin créditos, Fondo de emergencias Repartición anual</i>	<i>Venta de productos y servicios en Oficinas – Taller, Mercado Orgánico, clientes leales y Eventos e Instituciones Ventas aproximadas de \$10,000 a \$15,000 mensuales Contabilidad, Búsqueda de apoyos gubernamentales, Fondo para salud y ahorro Repartición en apoyo mensual</i>
5.- Inversiones relativas a calidad	<i>Capacitaciones en el módulo por parte de los especialistas gratuitas y especializadas</i>	<i>Capacitaciones en instituciones especializadas y de forma gratuita e inversiones para el tecnología en el procesamiento de insumos</i>
6.- Innovación	<i>Definidas en objetivos específicos</i>	<i>En productos, extractos de las plantas e insumos para formular nuevos productos y presentación de los productos</i>
7.- Localización y ubicación	<i>Neutral, para obtener materia prima es positiva, pero los clientes provienen de diferentes de alcaldías</i>	<i>Positiva, en la alcaldía hay poder adquisitivo y no hay mucha competencia, en el mercado orgánico igual</i>

Fuente: Elaboración propia

Los aspectos propuestos para trabajar con la indagación de las estrategias administrativas de bienestar económico y social de las cooperativas Kosamaloyotl y Oyameyo referentes al área de la Planeación fueron siete (Cuadro 24), en los cuales se observó que pese a la heterogeneidad de las experiencias de ambas cooperativas, se cuenta con una definición clara y consiente de la filosofía bajo la cual están direccionando el proyecto y con el cual se han comprometido, ya que en ambos casos la generación de excedentes económicos aun no les permite

satisfacer sus requerimientos económicos para poder vivir solo de este proyecto productivo.

Una característica esencial de este tipo de proyectos productivos con plantas medicinales, es que dentro de su filosofía como cooperativas no solo se enfocan al uso de las plantas como una alternativa de salud tradicional y de arraigo cultural, sino también trabajan la difusión de los beneficios que brindan las plantas medicinales a través de productos elaborados con este tipo de recurso e incluso a la transmisión del conocimiento herbolario.

Para Oyameyo, el uso y la difusión del conocimiento y beneficio de usar las plantas medicinales a través de su propuesta de productos herbolarios involucra la concientización y el cuidado de la salud mediante la herbolaria como un derecho por el cual los ciudadanos deberían poder elegir en cualquier centro de salud, por lo que parte de su actividad social involucra la lucha de la apertura de espacios en instituciones de salud.

En las dos cooperativas se aprecia que la existencia de una misión, visión, propósito, así como de objetivos generales, específicos y metas a diferentes plazos, las cuales construyeron durante el curso de capacitación que recibieron por parte de la STyFE previas a su conformación oficial como cooperativas. En Kosamaloyotl, se identificó que previo al curso de capacitación, como colectivo no habían elaborado su discurso bajo esta perspectiva, la cual formularon durante su capacitación.

Las metas u objetivos específicos de estas cooperativas se dirigen principalmente hacia la elaboración de nuevos productos y la difusión de su proyecto productivo a través de los beneficios de emplear plantas medicinales; así como en el incremento anual de sus beneficios económicos cuyo objetivo es alcanzar la sustentabilidad económica del proyecto. Kosamaloyotl, cita que desde el 2016 han alcanzado sus objetivos y metas, los cuales a lo largo del 2017 comentan les costó más trabajo

pero alcanzaron su meta. Oyameyo, a lo largo del 2017 incorporó a sus objetivos específicos, la investigación y extracción de nuevos insumos a partir de las plantas que cultivan.

Respecto a la dimensión de sus políticas y normatividad interna de las cooperativas, las cuales construyeron y trabajaron durante el curso de capacitación por parte de la STyFE; Kosamaloyotl visualiza que su elaboración estuvo basada en los ejes comentados por sus asesores de la capacitación, sin embargo, consideran que es necesario actualizar parte de la información dado la experiencia que han adquirido desde el curso, así mismo consideran que es necesario ampliar el conocimiento en torno a este punto pero carecen de información respecto al tema o el lugar en donde acudir para poder aprender.

Oyameyo citó que para la elaboración de sus políticas internas y su normatividad tomó como base sus capacitaciones en la STyFE y un machote que se les proporcione en la notaria. La vivencia de cada cooperativa respecto a la elaboración de sus políticas y normatividad interna, independientemente de quien les apoyo para su elaboración o en que se apoyaron para la definición de las mismas, fue definida por la experiencia personal de cada socios y socias en un consenso de acuerdos mutuos entre todos (as)⁹⁰.

Es de especial interés para el presente trabajo el desarrollo de las experiencias generadas en torno a la sustentabilidad económica de estos proyectos que con la venta de sus productos y servicios pretenden generar excedentes que se repartan según consideren conveniente cada una. Aunque, estos excedentes aún no les son suficientes para cubrir sus necesidades económicas y poder dedicarse en tiempo completo al proyecto, las estrategias desarrolladas y compartidas por estas cooperativas se dirigen principalmente a la venta de sus productos herbolarios de

⁹⁰ De la vivencia y comentarios suscitados en torno a este punto, se hace evidente la necesidad de fortalecer la investigación y difusión del tema de la elaboración de sus políticas y normatividad al interior de la cooperativa para futuros proyectos de investigación.

calidad por que asisten al mayor número posible de espacios y eventos en donde puedan dar a conocer su proyecto y productos a través de un trato directo con los clientes.

Además de buscar y participar en diversos espacios de comercialización abiertos al público en general o de un sector específico, también buscan puntos fijos de venta ya sea con familiares, amigos, conocidos o clientes satisfechos, cimentando como esencial la calidad en sus productos, la satisfacción de sus clientes y la lealtad de los mismos.

Es importante resaltar que los espacios en los que laboran y desarrollan la transformación y elaboración de sus productos son propios por lo que el pago de servicios y otros se reducen lo mayor posible. Estas diferencias se hacen notables en la cantidad de dinero que comentan perciben aproximadamente por mes.

Las socias de Kosamaloyotl trabajan todo el año en la venta de sus productos y servicios en horarios definidos de trabajo para su producción y asistiendo al mayor número posible de eventos a las que las invitan, se entera y pueden participar y contando con dos puntos fijos de venta, para que al final del año puedan repartir sus excedentes ⁹¹.

Los socios y socias de Oyameyo laboran por jornada de horas a la semana en las cuales cada uno de los socios y socias se compromete a cumplir semanalmente, de igual forma asisten a los eventos a los que son invitados por diversas fuentes. Además de vender en su taller ubicado en Coyoacán, cuentan con un punto de venta en localizado en un mercado de productos orgánicos el cual se dirige a un sector específico de consumidores que buscan productos locales y alternativos a los que se ofertan en los centros comerciales tradicionales. Este tipo de mercados

⁹¹ Un objetivo específico es incrementar año con año en un 30%, meta que han alcanzado desde el 2016 en el que pusieron esta meta, cabe recordar que justo este año es el que ellas reportan como el primer año en el que empezaron a generar excedentes significativos para las cinco socias.

está dirigido a un sector que busca un consumo responsable y justo de productos empáticos con el medio ambiente.

Desde el 2017 Oyameyo dejó de ofertar talleres de salud, para brindar masajes y buscar hacer convenios con otras cooperativas para ofertar kits de productos con calidad junto con otras cooperativas para venderlos en sus diferentes espacios y ampliar el número de clientes que conocieran su proyecto. Otra de las estrategias desarrolladas es la búsqueda de espacios de venta al interior de las instituciones públicas en las cuales indagan la gestión a través del trámite del papeleo y burocracia correspondiente, en algunos casos tienen éxito y en otras no.

Oyameyo, reparte sus excedentes anuales a los socios de manera mensual como apoyo económico el cual aún no les alcanza para dedicarse de tiempo completo al proyecto, no obstante desarrollan y complementan sus ingresos para satisfacer sus necesidades en actividades relacionadas a lo que hacen en la cooperativa, como son la capacitación en talleres de farmacia verde, la participación ciudadana, atención a proyectos con mujeres y salud y economía social y solidaria⁹².

En las inversiones relativas a la calidad de sus productos y servicios Kosamaloyotl menciona que la calidad de su materia prima es la base de un buen producto, por lo que entre sus estrategia está la búsqueda de proveedores en algunas alcaldías próximas a la de Xochimilco en donde conocen la forma en cómo se cultivan o recolectan algunas de la plantas que emplean en la elaboración de sus productos; ya que para las socias la calidad de sus productos no está sujeta de sacrificarse.

Oyameyo, busca apoyo económico a través de diversas programas ofertados por las instituciones que les permitan acceder tanto a cursos de capacitación para poder cultivar, producir y transformar las plantas que cultivan, así como para brindar diferentes servicios como la capacitación y los masajes entre otros e incluso para poder adquirir herramientas que les permitan generar nuevos insumos a partir de

⁹² Aunque el presente proyecto se adscribe a una percepción de solidaridad económica descrita en el marco teórico en el apartado 2., Olmo de Oyameyo trabaja como facilitador de talleres que llevan la connotación de economía social y solidaria.

su materia prima como lo son destiladores de aceites esenciales. En ambas cooperativas la calidad del producto es un tema no negociable que cuidan según las posibilidades de cada proyecto.

Considerando que estos proyectos productivos cimientan sostenibilidad económica en la venta de sus productos herbolarios, la innovación de nuevos productos, así como el mejoramiento de los ya existentes es de especial interés para las dos cooperativas. Kosamaloyolt refirió que la innovación de productos nuevos y el diseño de talleres atractivos e innovadores forman parte de sus objetivos específicos anuales. En Oyameyo, la innovación se adscribe a las metas a mediano plazo debido al que el diseño de productos nuevos involucra tomar en cuenta para la siembra de la planta los ciclos agrícolas, para los cuales el factor tiempo impone ritmos de trabajo bajo una dinámica diferente de la del mercado. Por lo que algunas de las innovaciones que se han propuesto se enfocan hacia la imagen y presentación del producto.

La localización de las cooperativas se percibe de manera muy particular según cada caso, para Oyameyo esta es un factor que considera está a su favor dado que en las alcaldías en las que están ubicados no cuentan con competencia directa o cercana, además de que la gente de estas zonas cuenta con un buen poder adquisitivo. Oyameyo, considera que su participación en el mercado orgánico también les brinda una buena oportunidad de venta dado que es un punto de venta al que acude un sector de mercado específico con buen poder adquisitivo que busca opciones de consumo empáticas con el medio ambiente, saludables y a un precio justo.

Por otro lado Kosamaloyolt, comentó que la localización no les ha sido tan benéfica en el aspecto de las ventas dado que existe un mayor número de opciones que comercian productos naturistas y herbolarios en su alcaldía. Se ha hecho evidente que sus consumidores están dispersos por la CDMx, y que su ubicación les favorece en cuanto a la adquisición de materia prima esencial como son las plantas

medicinales, pero por la parte de los insumos que requieren para poder elaborar sus productos y el de los clientes, observando que no ha cambiado en los últimos años, sin embargo, con el paso del tiempo la comunidad ubica su trabajo y les identifica como parte de la misma.

En el cuadro 25 correspondiente al área de la Organización al interior de las cooperativas y sus estrategias desarrolladas a lo largo de estos años en cuanto a esta dimensión de la administración, se enfocó principalmente en los aspectos de organización interna de la cooperativa y la evaluación de los resultados. Asentando que la capacitación de la STyFE fue de apoyo para definir con mayor claridad las áreas que conforman su empresa, así como las respectivas comisiones que las componen, trabajando los manuales de: organización, procedimientos y operaciones; que si bien los socios y socias de ambas cooperativas refieren haber sido elaborados de forma básica y los cuales requerirían de actualizarse.

Esta capacitación les apoyo a darle forma a su organización a nivel de gestión interna y estructural en los aspectos de producción, transformación y comercialización, e incluso a desarrollar los formatos requeridos para llevar a cabo sus inventarios, registros de producción, ventas, gastos e ingresos entre otros.

El registro y control de todo lo que acontece en su trabajo diario como socios (as) de la cooperativa, es un elemento que les ha sido de gran utilidad, mismo que sirve de evidencia y ante cualquier circunstancia que se ha presentado; de ahí que Kosamaloyotl continuá con el registro de estos detalles en una bitácora diaria que han llevado desde que empezó la elaboración de sus productos en el 2007 continuando con este hasta conformarse como cooperativa.

Un punto definido en cada cooperativa es el establecimiento y la definiciones de sus propias áreas de organización interna basadas en lo que desde su perspectiva consideraban más relevante; fijado horarios de trabajo y el número de horas que

laboraran en el proyecto, así como la repartición de sus excedentes y las comisiones en las que se distribuirán, a través de su autogestión en las asambleas.

CUADRO 25 COMPARATIVO DE LAS ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS EMPLEADAS POR LAS COOPERATIVAS HERBOLARIAS – ÁREA III

ÁREA: III.- ESTRATEGIAS DESARROLLADAS EN ORGANIZACIÓN		
DIMENSIÓN	KOSAMALOYOTL	OYAMEYO
1.- Estructura interna	<i>Área de Administración, Contabilidad, Producción, Compras y Ventas (5 áreas)</i>	<i>Área de Administración, Finanzas, Compras, Producción – Transformación, Ventas e Investigación (6 áreas)</i>
2.-Recursos humanos	<i>2007 – 13 socios 2016 – 5 socias en capacitación de STyFE Apoyo de Voluntarios (familiares y amigos)</i>	<i>2014 – 5 socias 2014 – 6 socios y socias en capacitación en STyFE Reciben becarios, servicio social Y beneficiarios de algunos programas de primer empleo o jóvenes impulsando el futuro</i>
3.- Inmuebles y recursos materiales	<i>Modulo Comunitario Kosamalotl (espacio de cultivo, taller de procesamiento y oficinas y punto de venta) menor de 100 m²</i>	<i>Espacio de cultivo de 200 m² en Tlalpan, Taller de procesamiento y oficinas de la cooperativa en Coyoacán y punto de venta en Mercado Orgánico Benito Juárez.</i>
4.-Insumos de su cadena productiva	<i>15 plantas que cultivan en su espacio</i>	<i>26 plantas que cultivan en si espacio</i>

Fuente: Elaboración propia

Al ser cooperativas de un número reducido de socios y socias; los socios (as) se encargan de realizar el trabajo de más de un área o comisión, resaltando que la solidaridad y el apoyo mutuo entre ellos (as) para poder desempeñar las actividades correspondientes a su cargo de la mejor manera, les ha resultado esencial y les ha facilitado las tareas y el desempeño de las mismas pues para algunos es más fácil desempeñar las actividades de un área que para otras, sin embargo, el apoyo y la información está presente en la dinámica y relación entre las socias de Kosamaloyotl. Del tiempo que llevan trabajando en conjunto las socias de Kosamaloyotl, en principio como compañeras de colectivo y ahora como socias reconocida oficialmente, reconocen los potenciales y cualidades, así como sus personalidades y carácter al relacionarlo por lo que subrayan que parte de estrategia de trabajo como equipo es la tolerancia, el respeto y la solidaridad como el eje de sus relaciones al interior de la cooperativa.

Kosamaloyolt, cuenta con una cuenta de Facebook a través de la cual difunde sus productos y los servicios que oferta, así mismo también cuenta con una línea telefónica propia de la cooperativa, de la cual está encargada el representante legal o el administrador según les acomode. La comunicación con sus clientes se ha desarrollado a través de las redes sociales y un número telefónico como su principal comunicación con sus clientes, los cuales han ido adquiriendo a lo largo del tiempo con la constancia y permanencia de su proyecto y la calidad de sus productos.

Oyameyo, tiene su propia página de internet del proyecto, vende por una plataforma de internet sus productos, cuenta con presencia en dos redes sociales, además de su línea telefónica. En sus primeros años el proyecto invirtió en difusión y comunicación por parte de internet, la cual dicen venden poco actualmente dado el incremento de productos herbolarios en el mercado, decidiendo retomar sus ventas 1 a 1, desarrollando una comunicación por este tipo de canales e identificándose con el trato y la promoción directa con la gente.

CUADRO 26 COMPARATIVO DE LAS ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS EMPLEADAS POR LAS COOPERATIVAS HERBOLARIAS – ÁREA IV

ÁREA: IV.- ESTRATEGIAS DESARROLLADAS EN DIRECCIÓN "COOPERATIVISTA"		
DIMENSIÓN	KOSAMALOYOTL	OYAMEYO
1.- Capacidad directiva	<i>Acuerdos y decisiones son tomadas en acuerdo mutuo en las asambleas</i>	<i>No es fácil</i>
	<i>Se requiere tolerancia y buena comunicación</i>	<i>Pasión – Amor por lo que haces</i>
2.- Iniciativa	<i>Indispensable para continuar</i>	<i>En constante búsqueda y propuesta</i>
	<i>Desde lo personal por el gusto de retribuir a la sociedad</i>	<i>Constancia en el trabajo</i>
3.- Persistencia, compromiso y motivación	<i>Gratitud de sus clientes</i>	<i>Amor por el tema del recurso herbolario</i>

Fuente: Elaboración propia

Los aspectos de las estrategias de bienestar económico y social que refieren a la dimensión administrativa de la Dirección en estas cooperativas, muestran experiencias enfocadas hacia la dimensión de la capacidad directiva de los socios en sus asambleas, su iniciativa y los aspectos de la persistencia, compromiso y motivación de los socios y socias de cada cooperativa. Evidenciando en común para ambas cooperativas que las decisiones que guían el camino de cada cooperativa,

se realiza a través del consenso y la votación de cada uno de los socios (as). En los dos casos, los socios (as), concuerdan que los acuerdos y decisiones se toman al interior de la cooperativa y en el ejercicio de sus asambleas, puntualizando que si bien en algunas ocasiones no ha resultado fácil llegar a acuerdos en común por las perspectivas particulares de cada socio (a), la comunicación de forma respetuosa y tolerante, así como franca y honesta es lo que ha permitido llegar a acuerdos en común (Cuadro 26).

Algunos miembros de Oyameyo guardan un parentesco familiar, reconociendo que cada uno tiene su propia personalidad y carácter resultado complejo en ocasiones llegar a acuerdos, sin embargo, el ejercicio del voto por socio durante las asambleas y en la toma de decisiones así como la honestidad y franqueza en su comunicación considera es una de sus estrategias fundamentales para encauzar la dirección de la cooperativa.

“...superar y adaptarse a las circunstancias es lo principal ante cualquier reto...”⁹³

Se evidencia en las dos cooperativas una el gusto por el trabajo en una forma horizontal, rechazando desde su perspectiva personal la jerarquización de una empresa tradicional, este pensamiento coincide en los socios y las socias de cada cooperativa. Al igual que la práctica de las reuniones y asambleas para consensuar acuerdos, además del ejercicio de la comunicación constante entre todos (as) ya sea de forma presencial o bien por algún medio de comunicación como es el teléfono o los mensajes de WhatsApp, referenciando que esta les ha permitido salir adelante pese a las diferencias que puedan tener ya que el interés, compromiso y satisfacción por el proyecto que en conjunto trabajan les aporta bienestar a nivel personal como a nivel social.

⁹³ Oyameyo: Oliva, Marzo 2018

El evidente interés de ambas cooperativas por trabajar con plantas medicinales, desde sus usos y beneficios, se cimentará en el apoyo mutuo y la solidaridad entre sus socios y socias que existe y se comparten entre sí, propiciando un entorno laboral en el que se reconocen sus habilidades personales, profesionales y sociales.

En cuanto a la iniciativa de los socios y socias de estas cooperativas; Kosamaloyotl considera que es indispensable para la continuidad y el crecimiento del proyecto, reflejando esta concepción en sus objetivos específicos en donde se compromete con la creación de 2 productos nuevos al año como mínimo esbozando sus ideas desde las reuniones de fin de año en las cuales empiezas a compartir las ideas que se trabajaran y consensuaran a partir de la primer reunión del siguiente año.

Las propuestas de los talleres que definen pretenden sean atractivos a la comunidad para poder difundir a un mayor número de personas los usos de las plantas medicinales a través de la elaboración de productos herbolarios. Las decisiones que definen el rumbo de la cooperativa definen sus ejes de trabajo anuales que en conjunto con sus perspectivas personales, aspiraciones, propuestas e incluso inconvenientes vigentes suscitados a lo largo del año son abordados en la asamblea de fin de año y la de inicio.

En Oyameyo la producción o cultivo de las plantas medicinales forma parte de las iniciativas que se proponen anualmente como cooperativa dividiendo las metas en corto, mediano y largo plazo. Tomando en cuenta los ciclos de cultivo de las plantas y el trabajo que se requiriere así como la transformación de estas para la elaboración un producto nuevo e incluso para los productos ya de base y/o estrella; como llaman los socios y socias de la cooperativa. En otras palabras el ritmo de trabajo y el desarrollo de sus actividades en la cadena de producción, transformación y comercialización de los socios y socias de esta cooperativa están en una parte ajustados a los ritmos biológicos y la temporalidad de los ciclos del cultivo cuyo tamaño de la producción se ve a su vez influenciado por la condicionante ambiental.

Olmo cita textualmente⁹⁴:

“...con esto de las plantas medicinales, el mercado capitalista no sirve –jeje-, la calidad de estas plantas y sus principios activos funciona de manera diferente, no se puede cultivar para producir en cantidad o para tenerla a cada rato todo el año, estas se trabajan por ciclos y según las condiciones ambientales y atmosféricas será parte de nuestra cosecha”.

Sus iniciativas como socios (as) se trabajan a lo largo del año dando principal énfasis a la primera asamblea general del año a las metas a largo y mediano plazo. Se llega a acuerdos y definición de algunas metas a corto plazo al inicio del año pero se pueden ir modificando conforma va avanzado el año, por lo que en este punto como socios (as) de Oyameyo se muestran flexibles.

Como parte de las estrategias desarrolladas en la dimensión administrativa correspondiente a la dirección cooperativista; Oyameyo, busca la apertura e inserción de espacios en donde comercializar y difundir su proyecto de cuidado y prevención de la salud con plantas medicinales así como de la comercialización de sus productos herbolarios; por lo que la participación en eventos como foros, ferias, reuniones, encuentros y demás eventos de cooperativas, les resulta de sumo interés para participar. Los mismos socios (as) se acercan a diversas instituciones para solicitar y gestionar burocráticamente un espacio para la venta de sus productos, logrando su objetivo en algunos casos y en otros recibiendo largas y negativas. Sin embargo, continúan insistiendo, buscando y participando en diversos espacios.

Oyameyo, toma como iniciativa y estrategia acercarse a otras cooperativas para comercializar e intercambiar productos e incluso para establecer si es posible convenios en donde se puedan armar paquetes en conjunto para la venta de sus productos por ambos lados, hasta el momento lo han intentado con Amaranto

⁹⁴ Oyameyo: Olmo, Junio 2018

Gourmet Mx. Cabe mencionar que también han participado en capsulas radiofónicas de radiounam, con el tema de las cooperativas y las plantas medicinales, así como en concursos de ensayos respecto al tema de las plantas medicinales.

Para ambas cooperativas las iniciativas son indispensables al interior de sus proyectos y buscan propuestas que les permitan no solo incrementar sus ingresos económicos a través de alcanzar un número mayor de gente sino también el de brindar opciones con plantas medicinales que les apoyen a reestablecer, sanar o prevenir algunos desequilibrios de la salud ya sea a través de productos de higiene personal, extractos y ungüentos entre otros productos que les ayuden a complementar sus tratamientos de salud con plantas medicinales.

En ambas cooperativas se busca alcanzar una estabilidad y bienestar en lo económico y social de sus proyectos, por lo que consideran que la constancia en su trabajo, así como la persistencia, el compromiso y la motivación son esenciales para poder continuar con el desarrollo de la cooperativa. Para Kosamaloyotl, la asistencia a diversos eventos le permite llegar a un mayor número de personas a las que acercar sus productos, relatando que van “de a poquito pero seguro y por sus propios medios”; sin apoyos externos e institucionales sino por ellas mismas, de lo cual refieren estar y sentirse orgullosas. El ver que sus productos son de utilidad para otros y en especial cuando sus clientes hablan de sus mejorías o expresan su satisfacción con los productos, les motiva a comprometerse y seguir con el proyecto; en palabras de Jazmín:

“Se siente bonito cuando te dicen me ha funcionado”⁹⁵.

Las socias de Kosamaloyotl se conocieron en el taller de Herbolaria impartido en el Modulo Comunitario Kosamalotl; en donde el mismo conocimiento que ellas recibieron de los instructores enviados por las instituciones es el mismo que han

⁹⁵ Kosamaloyotl: Jazmín, Mayo 2018

mejorado y continúan difundiendo en sus talleres a lo largo de estos años con todas las personas interesadas en el tema. Para Adriana, Jazmín, Maritza y Victoria; Nora⁹⁶ es una inspiración y ejemplo a la que le reconocen su lealtad al proyecto y al esquema de trabajo colectivo, democrático y participativo, que además les ha compartido todo el conocimiento aprendido y generado respecto al uso de las plantas medicinales y la formulación de productos herbolarios, después de haber terminado su propio taller de herbolaria.

Adriana de Kosamaloyotl:

“me gusto el ambiente de trabajo y solidaridad que hay entre nosotras, el apoyo mutuo y la forma de tomar las decisiones en grupo y poner sobre la mesa todas las inquietudes para bien o para mal que iban surgiendo, yo me que por eso”⁹⁷.

En la reflexión de la reunión de trabajo se comentó por parte de las socias que mucho de lo que han aprendido en cuanto a las plantas medicinales, la elaboración de productos, la organización como grupo, las gestión y toma de decisiones de la empresa y sobre todo de las relaciones de trabajo y amistad entre ellas les ha sido de gran utilidad en su vida diaria, en la cual aplican de una u otra manera lo aprendido y ejercitado en la cooperativa.

Jazmín:

“yo aquí viene aprender orden y organización”.
“El ser cooperativista es serlo adentro y afuera”⁹⁸.

Para Oliva de Oyameyo:

⁹⁶ De las primeras socias que inicio con el grupo del 2003 originalmente y actualmente las socia con más años en el proyecto

⁹⁷ Kosamaloyotl: Adriana, Marzo 2019

⁹⁸ Oyameyo, Oliva, Junio 2019

“Contribuir con nuestra sociedad en el tema de la salud y su cuidado, es lo que me motiva”

Esta es una de las razones que en especial a ella, la motiva a buscar espacios de difusión de su proyecto y de colaboración con otras cooperativas; aunque de manera general los socios y socias de Oyameyo consideran el cuidado de la salud con las plantas medicinales como la principal motivación que les guía como cooperativa, resaltando que ha resultado nada fácil ser cooperativa.

Oliva menciona:

“...aquí estamos caminando, estirándonos, buscando y sobre todo enfrentando lo que venga, porque problemas y contratiempos siempre hay y habrá, pero opciones para resolverlos también y continuaremos hasta donde sea posible”⁹⁹

Los socios (as) de Oyameyo buscan difundir su proyecto de productos herbolarios desde dos perspectivas las perspectivas. 1) Desde la salud natural como una opción viable a la que tenemos derecho de acceder si así lo deseamos y 2) Desde el cooperativismo. Su compromiso hacia la sociedad se direcciona en el acceso como un derecho a elegir si así se desea una opción de salud natural, empática con la madre tierra y con nuestro organismo.

Oyameyo, ha participado de manera activa en diversos actos y eventos públicos pronunciando su discurso desde el cooperativismo, la solidaridad económica, la salud con plantas medicinales, la necesidad de apoyo para la gestión y apertura de espacios fijos de venta de sus productos por parte de las instituciones gubernamentales.

⁹⁹ Oyameyo, Oliva, Junio 2019

Cabe mencionar que Oyameyo ha ofertado pláticas gratuitas sobre salud natural y conocimiento del cuerpo para su cuidado a través del uso de las plantas medicinales y también se han dirigido a niños en temas de cuidado ambiental en el parque Peña Pobre, como parte de sus estrategias de bienestar económico y social, no obstante, los gastos generados, el material requerido y la gestión de su participación en este lugar así como del espacio fue iniciativa de los socios (as), la cual comentan no fue fácil debido a la burocracia de la alcaldía.

Oyameyo, intento impulsar la creación de un jardín etnobotánica en este parque, a través de los escritos correspondientes hicieron la propuesta del proyecto a la alcaldía en su momento, pero esta no presto el mayor interés por desarrollar su proyecto, por lo que los socios y socias dejaron de insistir ante la negativa, archivando los escritos del proyecto en su currículo como cooperativa.

Si bien, en ambas cooperativas el ingreso percibido como excedente del trabajo que realizan con la transformación de las plantas medicinales en producto y la oferta de sus servicios a través de talleres o de atención a la salud es una motivación, no es el principal motor que les impulsa a continuar con este proyecto, ya que parte de los socios requieren de ingresos complementarios a este proyecto y otros cuentan otra fuente de ingresos que les permite continuar con el proyecto. Aunque una parte importante del proyecto cooperativo involucra la venta de los productos elaborados artesanalmente con plantas medicinales, no es la única actividad a la que dedican tiempo los socios ya que la difusión del uso y los beneficios del recurso herbolario es un tema que ofertan ya sea en la venta de sus servicios como talleres, o incluso de manera gratuita en sus pláticas de salud o en la publicidad que brinda a todo público.

La motivación, compromiso, tenacidad y persistencia de los socios y socias en ambas cooperativas se enmarca en principio desde su propia persona y filosofía personal de vida en la cual por diversas razones han coincidido en tiempo y espacio junto con otra y otros, para formar un grupo de trabajo de forma colectiva que se

esfuerzan por llegar a acuerdos en conjunto de manera democrática y la cual es alimentada por el reconocimiento de sus clientes y los beneficios o mejoras en sus salud que les han comentado o referido, en otras palabras la gratificación que sus clientes les brindan forma parte de su bienestar personal y cooperativo para continuar con el proyecto pese a las adversidades.

CUADRO 27 COMPARATIVO DE LAS ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS EMPLEADAS POR LAS COOPERATIVAS HERBOLARIAS – ÁREA V

ÁREA: V.- ESTRATEGIAS DESARROLLADAS EN CONTROL		
DIMENSIÓN	KOSAMALOYOTL	OYAMEYO
1.- Organización del control y evaluación de los resultados	<i>Áreas internas definidas, manuales de organización, procedimientos y formulación, libros de contabilidad, listas de precios, catálogo de productos, formatos de control y bitácora diaria</i>	<i>Áreas internas definidas, manuales de organización, procedimientos y formulación, libros de contabilidad, listas de precios, catálogo de productos, formatos de control y curricular de la cooperativa</i>
2.- Aprovechamiento de nuevas tecnologías de la información y comunicación	<i>Teléfono propio Mail de la cooperativa Página de Facebook Cuenta de Twitter (en desuso)</i>	<i>Página de internet propia Teléfono propio Mail de la cooperativa Página de Facebook Cuenta de Instagram</i>
3.- Uso de la tecnología en la producción - transformación de sus productos / servicios	<i>Equipo de oficina: Una computadora Equipo de producción – transformación: Parrillas, Licuadoras y Utensilios de cocina</i>	<i>Equipo básico de oficina: computadora e impresora Equipos de procesamiento post cosecha: ozonificador, centrifugadora Equipo de producción y transformación: Parrillas, licuadoras y utensilios de cocina</i>
4.- Mercadeo	<i>Punto de venta fijo: Modulo Kosamalotl y Tienda Serpentina; Asistencia a eventos; Ventas con conocidos en otros estados del país; Apoyo de las instituciones de SEDEREC e INMUJERES; Entregas en puntos intermedios de la ciudad, como el metro; Descuento del 7% en compras mayores de \$1,000; En caso de queja, existe el cambio del producto o bien se puede escoger otro de un precio similar</i>	<i>Punto de venta fijo: Taller – Oficinas Coyoacán y Mercado orgánico Bosque del Agua, Asistencia a eventos Ventas con conocidos en diferentes puntos de la ciudad; Entregas en puntos intermedios de la ciudad, Descuento del 10% en compras mayores de \$1,000 En caso de queja, existe el cambio del producto o bien se le regresa su dinero</i>

Fuente: Elaboración propia

Los aspectos que refieren a la función administrativa del Control, se enfocaron en cuatro dimensiones en las que se puede apreciar que las cooperativas de Kosamaloyotl y Oyameyo han desarrollado en función de sus posibilidades y

conocimientos una organización definida de las áreas de trabajo que las conforman y que se han ajustado a sus necesidades y experiencia¹⁰⁰ (Cuadro 27). Cabe mencionar que según lo referido por los socios y socias de las cooperativas, parte de la definición de sus áreas se vio influenciada por la capacitación de 120 horas que recibieron por parte de la STyFE, en la cual elaboraron sus manuales de organización y procedimientos de una forma básica y acorde con su experiencia de trabajo en el tema de la producción y elaboración de productos herbolarios¹⁰¹.

Dado que ambas cooperativas, elaboran productos herbolarios ya desde hace algunos años, los comentarios respecto a un manual de formulación en donde se resguardan las formulas y la forma en cómo se elaboran sus diferentes productos, de manera que cualquiera de los socios pueda elaborar los productos cuando sean requeridos. En Kosamaloyotl, se expuso la constante inquietud de mejorar sus recetas para mayor satisfacción de sus clientes. Los socios y socias de Oyameyo por su parte refirieron la búsqueda de presentaciones más accesibles a sus clientes.

Otro punto en común es que ambas cuentan con formatos y controles específicos y según las necesidades de cada una de las áreas de trabajo definidas por cada cooperativa, las cuales les han sido de gran utilidad comenta Kosamaloyotl:

“en un principio solo anotábamos todo en un cuaderno y en una bitácora de trabajo, ahora tenemos controles de ventas para eventos, libro contable, control de producción,...”¹⁰²

Una estrategia de control que desde sus inicios como colectivo ha mantenido la cooperativa de Kosamaloyotl, es el registro diario del trabajo desarrollado en su horario laboral o en el momento que es requerido en su bitácora, comentan que esta

¹⁰⁰ A lo largo de su trabajo como colectivo en el caso de Kosamaloyotl y de trabajos previos a la conformación de su cooperativa de algunos socios en el caso de Oyameyo.

¹⁰¹ De las reuniones de trabajo con este tema, las cooperativas coincidieron en que estos manuales necesitan una revisión para su revisión y mejora, sin embargo, no se especificaron fechas ni los medios o formas.

¹⁰² Kosamaloyotl: Adriana, Agosto 2018

les ha sido de gran utilidad como grupo para poder mantener un registro de lo que desarrollan a lo largo del año e incluso como una forma para poder organizar mejor sus propuestas de trabajo para el próximo año.

Cada cooperativas ha organizado sus horarios laborales según las necesidades y acuerdos definidos por sus socios y socias, observando una diferencia marcada en este punto para cada cooperativa, la cual evidencia la horizontalidad en su organización así como la flexibilidad de su organización cooperativa para cubrir las necesidades tanto del proyecto productivo como de las necesidades individuales de los socios, en un ambiente de respeto, solidaridad y democracia, es decir en un ambiente de complementariedad laboral, social y personal.

En las asambleas de medio año se evalúa el avance alcanzado con respecto a los objetivos específicos y las metas establecidas en la asamblea de inicio de año de la cual se definen las futuras propuestas de los socios y socias, para poder alcanzar sus objetivos y metas anuales. Se resalta, que Oyameyo contempla la parte de la cosecha de sus plantas y las próximas a cosechar en la asamblea de medio año para poder decidir las medidas correspondientes a su procesamiento o bien a la resolución de inconvenientes, así como para prever la siembra del próximo ciclo agrícola.

Este tipo de plantas no se pueden sembrar de manera intensiva, ya que sus principios activos se verían afectados, por lo que la cantidad del producto que elaborarán está en función de elementos naturales e incluso la venta de su producto está sujeto a la temporalidad de la cosecha y el procesado de las plantas, por lo que el emplear controles en la producción de sus insumos obedece a cuestiones ambientales más que al incremento de una productividad y rentabilidad propia de las empresas capitalistas. Ante esta situación y condición, los socios y socias como estrategia han implementado la renta de milpas en la zona, no solo aumentar la probabilidad de contar con insumos sino también para la diversificación de plantas que permitan la innovación de nuevos insumos y productos.

El aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en ambas cooperativas coincide en el uso de las redes sociales, sin embargo los socios y socias de ambas cooperativas refieren que actualmente el uso de su cuenta por “Facebook” es la que más usan para mantenerse en contacto con sus clientes y para difundir sus servicios.

Para Kosamaloyotl, Facebook es su plataforma principal para dar a conocer su proyecto a la comunidad vía internet, en la cual se encuentran sus datos básicos para contácteles como son su teléfono, su mail y su dirección.

Para Oyameyo, el medio de difusión principal de su trabajo y proyectos ha sido a través de Facebook, tiene una página de internet propia en la cual se describe brevemente la historia de su proyecto, su misión, sus datos de contacto como teléfono, mail y dirección. A través de su página de internet propia refieren a un blog con información referente a sus pláticas de salud y eventos, así como a la plataforma de ventas on line “KICHINK”, que les sirve como catálogo de productos y ventas al mismo tiempo.

La tecnología empleada en común por estas cooperativas son principalmente el equipo básico de cómputo, teléfonos fijos y sus respectivos equipos telefónicos. El equipo empleado en ambos casos para la elaboración de sus productos consiste en parrillas o estufas, licuadoras y utensilios diversos para la elaboración de los mismos, aunque cada cooperativa elabora productos diferentes. Oyameyo, para el procesamiento de sus plantas cosechadas emplea, ozonificadores, centrifugadoras, purificador de agua y destilador de aceite esencial.

En cuanto al mercadeo, se coincide en la presencia de controles de ventas, inventarios, catálogos y listas de precios entre otros, los cuales comentan les permiten mantenerse organizados y así dar una mejor atención a sus clientes para poder cubrir sus pedidos a tiempo. En ambos casos se cuenta con puntos de venta,

y apoyo por parte de sus familiares, amigos y clientes leales y satisfechos que recomiendan a otros sus productos. Otra estrategia empleada en ambas cooperativas son las entregas en puntos fijos y un descuento significativo en consumo por arriba de los \$1000 en efectivo. En caso de algún inconveniente por parte alguno de sus clientes se manejan por acuerdo de los socios estrategias diferentes pero dirigidas a un acuerdo con el cliente en el que se busca su satisfacción.

En los diferentes eventos y puntos de venta en los que se acompañó a los socios y socias de Kosamaloyotl y Oyameyo en sus ventas, se observó que su estrategia de venta en común se basa en la atención directa y personalizada por cliente, es decir 1 a 1, en la cual se les explican desde los ingredientes con los que se elaboró el producto, sus propiedades y la utilidad o funcionalidad que tiene el producto.

Adriana de Kosamaloyotl:¹⁰³

“...se les dice –no son productos maravilla, sino que la constancia y la disciplina son necesarios para ver resultados...”

Kosamaloyotl aproxima en punto intermedio sus productos o pedidos realizados, mientras que Oyameyo, hace entregas directas a domicilio en tres alcaldías como son: Benito Juárez, Coyoacán y Tlalpan, además de dedicar un día a la semana a realizar las entregas de la semana siempre y cuando los clientes no tengan inconveniente.

En las dos cooperativas, la imagen corporativa de su producto y el emblema de sus cooperativas, es muy importante, Kosamaloyotl refiere que la gente es visual y el contar con nombre y etiqueta les da formalidad y presencia en sus productos y trabajo. Oyameyo, dice que la imagen y su diseño les permiten diferenciarse de

¹⁰³ Kosamaloyotl: Adriana, Julio 2018

otros productos, así como el chaleco que portan como socios en cada evento que aseguran les identifica en cada evento.

Kosamaloyotl carece de un medio de transporte propio o de alguno de sus socios, por lo que para su asistencia a eventos o entregas siempre ocupa transporte público o bien taxi. Por su lado Oyameyo, si cuenta con un transporte propio del proyecto, aunque no siempre es empleado para llevar los productos a eventos, es un elemento que les ha sido de utilidad.

En resumen después de identifica las experiencias y estrategias desarrolladas por las cooperativas estudiadas, se observó que aunque ambos proyectos emplean el recurso herbolario para poder emprender un proyecto productivo adscrito a un esquema de trabajo cooperativo y de solidaridad económica, su caminar exhibe una pluralidad de elementos en las que a primera impresión existen puntos acotados en común. Esta heterogeneidad de elementos es parte de su esencia como colectivo lo cual enriquece la reflexión y contribución para otros que pretendan desde la solidaridad económica y el trabajo horizontal emprender algún proyecto con el recurso herbolario.

CAPÍTULO 4.- REFLEXIONES A LAS ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS QUE HAN INFLUENCIADO LA PERMANENCIA Y BIENESTAR ECONÓMICO Y SOCIAL DE LAS COOPERATIVAS HERBOLARIAS KOSAMALOYOTL Y OYAMEYO EN LA CDMx

A lo largo de este capítulo se expondrán una serie de reflexiones basadas en la identificación de las estrategias de permanencia y bienestar económico social implementadas por cada cooperativa a lo largo de su experiencia para dar continuidad a su proyecto y los trabajos que fungieron como base para sustentar el enfoque de la solidaridad económica como son los de Marañón y López (2019), la crítica a la teoría administrativa de Ayvar (2019) y factores que explican el del buen desempeño de las micro operativas de la CDMX de Sánchez (2013), con la motivación principal de contribuir a futuras propuestas de trabajo colectivo adscritas a un esquema bienestar y solidaridad económica.

El análisis de las estrategias desde la perspectiva crítica pretende visibilizar las propuestas y experiencias desarrolladas por las cooperativas con las que se trabajó en conjunto, así como contribuir hacia la construcción de proyectos productivos que se oponen a la tendencia dominante, como opciones económicas basadas en principios no capitalistas. Mediante las cuales se busca generar reflexiones que den pauta al impulso y la recuperación de sus esfuerzos y aportes compartidos desde su actuar cotidiano.

Acorde con las propuestas hechas en el trabajo de López y Marañón (2019), el análisis crítico de este tipo de propuestas de co-investigación con grupos que trabajan bajo una perspectiva de solidaridad económica, no se enfocan en una evaluación sobre la organización estructural de los colectivos como tal, ni mucho menos se trata de descalificar, devaluar o minimizar el trabajo realizado en sus prácticas y el ejercicio de sus actividades y procesos como cooperativa o colectivos, sino de contribuir a la generación de ideas que puedan ser de utilidad a grupos de trabajo que están por consolidarse o que ya están consolidados.

La reflexión de las experiencias referidas por las cooperativas en cuanto al desarrollo de sus estrategias para subsistir tanto económica como socialmente, evidencian una serie de aprendizajes y habilidades desarrolladas en las que se hacen presentes dilemas, tensiones, obstáculos que se han conjuntado en un cúmulo de experiencias de diversa índole que al exponerse en las mesas de trabajo han propiciado la reflexión del camino recorrido, coincidiendo en la concientización del interés y compromiso de los socios con su proyecto productivo.

El ejercicio de un proyecto cooperativo con una racionalidad económica diferente en donde el esquema horizontal no reconoce una jerarquización de funciones o a un director de la cooperativa como en una empresa tradicional, sino por el contrario en una democracia abierta en donde la decisión del rumbo que ha de tomar el proyecto en todo su conjunto implica no solo un dialogo, sino un consenso y la toma de acuerdos sometidos a votación por los socios visibiliza la promoción y la práctica de formas de trabajo que buscan alejarse del control, poder y explotación absoluto del proyecto por un individuo y del trabajo que realizan.

Ya en el apartado anterior, Adriana (83) de Kosamaloyotl evidencia que en su inicio la invitación a participar fue de manera voluntaria sin selectividad o discriminación, enfatizando que el interés y la disponibilidad a participar en el proyecto fuera lo más importante, es decir la condición humana y no el interés de la ganancia económica. Por su parte, el trabajo en consenso donde todos los socios participan democráticamente en la toma de sesiones a través de las asambleas generales y extraordinarias, no es fácil según lo refieren Nora y Olmo para ambas cooperativas, es un esfuerzo que vale la pena.

Cabe tener presente que en las dos cooperativas los socios (as) aún no cuentan con los ingresos suficientes que les permitan cubrir las necesidades de una vida digna solo de sus respectivos proyectos cooperativos, por lo que la satisfacción personal de cada uno de los socios al continuar trabajado para sus proyectos no se

enfoca solo en lo económico, sino en satisfacciones personales las cuales comparten entre los socios (as) de ambas cooperativas. En conversaciones de convivencia con las socias (os) de cada una de las cooperativas se apreció que su interés personal por el uso de las plantas medicinales influencio en un principio su participación en el proyecto y no el interés económico, lo cual reafirma Jazmín (93): al comentar que cada vez que les comentan como les han funcionado sus productos dando resultados positivos en la mejoría de la afección de algún cliente.

La promoción responsable y consiente del uso y los beneficios de las plantas medicinales, empleadas como materia prima esencial de su cadena de producción empleada por las cooperativas según lo registrado en el capítulo anterior representa una opción con potencial para impulsar un proyecto de autoempleo digno, solidario y de satisfacción personal; siempre que sea del interés de los socios; que a su vez representa una opción de salud natural y amigable con el medio ambiente.

Estas experiencias económicas alternativas como las llamaría Reygadas y colaboradores en su trabajo del 2014, adquieren mayor relevancia al abordar el tema del cuidado de la salud desde una perspectiva alternativa a la promovida por el sistema hegemónico mismo que ha resultado insuficiente para poder cubrir las necesidades de un porcentaje considerable de la población¹⁰⁴.

Retomando lo definido por la teoría administrativa hegemónica para la cual la sustentabilidad económica, el éxito y la permanencia de una organización como empresa esta sostenida en los principios de una administración cuya racionalidad instrumental y estrategias son definidas de forma lineal en una organización (Ayvar, 2019); el análisis crítico de las prácticas alternativas, como las cooperativas que componen el presente estudio, no puede reflexionarse desde la misma racionalidad

¹⁰⁴ El tema de la salud en ambas cooperativas se aborda desde una perspectiva cultural que alude a la memoria ancestral misma que no es reconocida y valorada como una opción para solucionar el desabasto y la ineficiencia de centros y servicios de salud a nivel nacional, pese a que la OMS desde 1996 (Reyes, 2013) reconoce el uso de las plantas medicinales empleadas en la medicina tradicional de los diferentes pueblos alrededor del mundo como una opción de uso básico para los problemas de salud.

y criterios de eficiencia, productividad y calidad a la que están sujetas las empresas capitalistas (Reygadas et al; 2014 y López y Marañón, 2019).

Sánchez (2013) en su trabajo sobre los factores que explican el buen desempeño de las micro cooperativas de la CDMx, menciona que el ejercicio y la práctica administrativa es nodal para la sobrevivencia de las cooperativas, subrayando la necesidad de realizar autodiagnósticos al interior de la cooperativa para identificar y priorizar las necesidades que permitan elaborar un plan de trabajo en la resolución de las mismas. También se considera que el ejercicio de una teoría y práctica administrativa contribuyen a mejorar la eficiencia y productividad, así como a incrementar las ganancias en una empresa tradicional o capitalista referenciándola como indispensable en las cooperativas para alcanzar su sustentabilidad económica y sobrevivencia.

Una de las fortalezas de las micro cooperativas de la CDMx, según Sánchez (2013) es:

“...la de contar con socios que se han especializado en el temas de finanzas, manejo de tecnología y gestión del conocimiento a través del trabajo en equipo, todas ellas, como estrategias de sustentabilidad económica”

La autora sugiere dar atención al el desarrollo de las dimensiones de las diferentes áreas administrativas, que según su propuesta las cooperativas aún no potencializan. Urbiola (2010), también considera que algunas cooperativas pueden presentar una competitividad deficiente y debilidades como las de incapacidad para el aprendizaje, el manejo de la complejidad, la falta de pensamiento estratégico y la falta de espíritu empresarial.

Urbiola (2010) y Sánchez (2013) sustentan sus argumentos desde una visión tradicional de empresa que se adjudica a una racionalidad instrumental en donde el incremento de la productividad y la rentabilidad de su trabajo es el objetivo principal

enfocando todo el esfuerzo humano y material en cada una de las funciones administrativas hacia la eficiencia y acumulación del capital como el fin último de la organización.

Una de las características más evidentes de este tipo de proyectos es que tiene propósitos distintos a los postulados neoclásicos de rentabilidad, eficacia y eficiencia como criterios únicos para poder alcanzar el éxito de una empresa. Por ello a las propuestas de Urbiola y Sánchez entorno a la importancia buscar mejorar el ejercicio y desempeño de las funciones administrativas al interior de una cooperativa, se les sugiere enfatizar que si bien es importante la teoría administrativa, este tipo de proyectos de solidaridad económica requiere de otras formas de hacer administración como ya lo menciona en su investigación Ayvar (2019).

Los proyectos de solidaridad económica cómo estas cooperativas organizan su trabajo acorde a sus tiempos y necesidades sin esclavizar el trabajo en la cooperativa, toman las decisiones en consenso democrático en donde no hay una jerarquía que condicione el poder en un individuo, erradicando las relaciones de poder, y si bien les interesa aumentar su rentabilidad, esta no es el objetivo sobre el cual concentran todos sus esfuerzos.

La resolución de sus necesidades como socios (as) de sus respectivas cooperativas no se direcciona al incremento de la productividad, la eficiencia y la acumulación del capital, sino de la resolución de sus necesidades tato a nivel subjetivo como a nivel material, sin ser este el motor que impulsa todo su trabajo; por ello y acorde con la investigación de Marañón y López (2019) lo que se administra en este tipo de proyectos no solo son recursos sino también las relaciones personales.

La consolidación de estas cooperativas se puede distinguir en diferentes vertientes, ya que de un lado está el aspecto formal y oficial ante las instituciones gubernamentales y la sociedad en general, la cual alcanzo con apoyo del programa

de Fomento Cooperativo de la STyFE durante el 2014 para Oyemeyo y en el 2016 para Kosamaloyotl.

Su consolidación desde el aspecto económico aún continua trabajándose al ritmo de los mismos socios consensuan en sus asambleas, ya que aunque se reconoce como relevante, no es lo central de la cooperativa, pues en ambos casos la producción y elaboración de sus productos ya es sustentable económicamente. Pero el excedente generado hasta el momento no es suficiente para poder satisfacer un buen vivir para los socios, los cuales cuentan con otros ingresos complementarios por el momento, sin dejar de lado que buscan generar los excedentes que les permitan vivir del proyecto.

En conversaciones de trabajo los socios (as) de Kosamaloyotl y Oyameyo subrayan que les gustaría cubrir las necesidades de un buen vivir de sus proyectos; pero enfrentan limitantes como la carencia de una formación en el área de la gestión y administración, de la cual son conscientes que les hace falta, sin embargo por el momento se enfocan en hacer acopio de paciencia e ir poco a poco en eso temas los cuales van incorporando a su manera, ya que mucha de la información que les proporcionó en el curso de capacitación según Oliva de Oyameyo se abordaba desde la perspectiva tradicional de la teoría hegemónica de la administración.

Otra condicionante en la búsqueda de su sustentabilidad económica de estas cooperativas es que existe una interrelación entre en la dimensión de lo social y lo natural, es decir en sus aspectos de responsabilidad social, relación con sus clientes, consumidores y comunidad y los aspectos que implican la producción y transformación de su materia prima de forma empática y respetuosa con la Madre tierra. Al emplear un recurso biológico como las plantas medicinales se involucran una serie de aspectos a considerar que a diferencia de una industria farmacéutica marcan tajantemente el incremento de las ventas, los tiempos biológicos de las plantas, las condiciones atmosféricas, el procesamiento de las plantas, la elaboración del propio producto, la responsabilidad con los clientes y consumidores,

la relación con la comunidad, la responsabilidad y cuidado de la Madre Tierra, entre otros.

Ya Olmo lo comentaba en el apartado anterior: ***“...con esto de las plantas medicinales, el mercado capitalista no sirve –jeje-, la calidad de estas plantas y sus principios activos funciona de manera diferente, no se puede cultivar para producir en cantidad o para tenerla a cada rato todo el año, estas se trabajan por ciclos y según las condiciones ambientales y atmosféricas será parte de nuestra cosecha”***.¹⁰⁵

Si bien este tipo de cooperativas funcionan como intervenciones sociales que buscan la solidaridad económica, el autoempleo, la inclusión social, la sustentabilidad y el cuidado ambiental, la equidad de género y la dignidad en el trabajo entre otras metas; la valoración de su consolidación y éxito como empresa cooperativa no puede solo limitarse al ejercicio de una teoría administrativa hegemónica que solo gusta aplicar estrategias administrativas que incrementen la productividad, eficiencia y eficacia para permanecer en la sociedad.

Como ya se comentó en el apartado 1.9 del marco teórico, las cooperativas en su esencia son representantes de una práctica diferente de administración, la cual parece haber pasado desapercibida por las instituciones gubernamentales encargadas del tema, ya que hasta el momento en la revisión documental el trabajo de Ayvar evidencia en su estudio la necesidad de reconocer una práctica administrativa diferente de proyectos cooperativos no solo del país sino de cooperativas de Europa. En este mismo contexto Marañón y López (2019), elaboran una propuesta de los elementos a considerar por interesados en crear y/o gestionar organizaciones económicas solidarias enfocadas al buen vivir.

La identidad colectiva de cada cooperativa se ha desarrollado a lo largo de su camino y como parte de su experiencia, las relaciones que se entretienen entre los

¹⁰⁵ Oyameyo: Olmo, Junio 2018

socios a lo largo del tiempo que han estado les ha permitido conocerse mejor en cuanto a carácter y su personalidad, sin embargo en las dos cooperativas se reconoce que aunque existen diferencias en ideas, argumentos y propuestas, todos se escuchan y expresan.

En Kosamaloyotl, ninguna de las socias es familia, todas se conocieron en el módulo comunitario y ya desde su llegada en diferentes tiempos subrayan como relevante el ejercicio democrático de la toma de decisiones y el respeto por escuchar todos los puntos de vista, actualmente las socias reconocen que el respeto, la tolerancia y el apoyo mutuo les permite mantener una buena relación de trabajo y convivencia tanto en la cooperativa como en el exterior e incluso reconocen que esta no la han encontrado en sus trabajos anteriores.

Del vínculo y compromiso que surgió a través del módulo comunitario, actualmente su comunicación dicen es clara y honesta para poder expresar sus discrepancias y trabajar apoyándose entre ellas, según comentan eso les ha fortalecido e incluso socios de otras cooperativas se sorprenden del tiempo que llevan trabajando juntas sin ser familia y el tipo de relación que llevan. Por lo que resaltan en las reuniones de trabajo que la comunicación continúa y honesta entre ellas es una de sus fortalezas como cooperativa, ya que les ha permitido hacer frente a mal entendidos con terceros ya sea para trabajo, ventas e información en general.

Para las socias de Kosamaloyotl, las discrepancias no son problema, ya que expresan sus motivos y argumentos mismos que en el que comentan que llegar a un acuerdo no les ha resultado tan difícil de resolver. E incluso en el caso de surgir con algún incumplimiento en su sus acuerdos, la comunicación honesta y respetuosa ha sido la herramienta que más les ha funcionado ya que confían en el compromiso con el proyecto cooperativo que voluntariamente han construido poco a poco con cada año que pasa.

Para las socias de Kosamaloyotl, una no es más que otra ni mucho menos existe una socia más indispensable que la otra, consideran que todas deben saber hacer todo y si desconocen algún trabajo, a través de su grupo whats app o bien por teléfono existe el compromiso de apoyarse mutua y solidariamente para resolver la circunstancia que se presente, incluso mencionan que se impulsan entre ellas a tomar riesgos, por ejemplo a dar talleres quienes no han dado para romper con ese temor al público.

Dado el número de socias que son y la cantidad de actividades que desempeñan, la organización del trabajo en ocasiones se carga más a una socia o a dos mismo que se extiende al ejercicio de sus áreas de trabajo, por ejemplo a veces una de ellas permanece en un cargo por poco más del tiempo que se sugiere debido a la disponibilidad de tiempo de las otras socias, sin embargo la información¹⁰⁶ procuran esté disponible en todo momento para cualquiera de las socias que la requiera.

Aunque en esta cooperativa son todas socias, su disposición a trabajar con algún posible integrante varón, no presenta una posible discrepancia pues no por ser solo socias se consideran una cooperativa exclusiva de mujeres, están abiertas a trabajar con hombres y mujeres en condiciones de igualdad de beneficios y obligaciones, reciprocidad, ayuda mutua con respeto y honestidad.

En Oyameyo algunos de sus socios (as) son familia, por lo que su comunicación y la forma de relacionarse al interior de la cooperativa es visiblemente directa entre sus integrantes; existen personas de la tercera edad y con discapacidades auditivas y visuales las cuales refieren este no es un motivo que les ocasione problemáticas o dificultades derivadas de estas circunstancias especiales.

En la toma de decisiones se observa una democracia en la que no predomina la influencia en opción o decisión de alguno de los socios (as) pese a que cuatro de

¹⁰⁶ El tipo de información de la que se habla es la referente a los manuales, recetarios, estadísticas, reportes de ventas, compras e inventarios, entre otros documentos oficiales y no oficiales.

ellos son miembros del mismo núcleo familiar, por el contrario su participación en las asambleas para consensuar y definir el rumbo que ha de llevar el proyecto cooperativo, es de forma apasionada y muy heterogénea lo cual se observa no solo en la diferencia de edades sino también la diferencia de formaciones profesionales e incluso de afinidades e ideologías personales.

La heterogeneidad en sus inclinaciones ideológicas y personales, en ocasiones alarga los procesos de toma de decisiones, dado que los puntos de vista, argumentos y posturas de cada socio (a) es escuchado y reflexionado con paciencia y tolerancia, pero suelen haber disensos por lo que para llegar a un acuerdo en conjunto se requiere de un tiempo mayor. En las reuniones de trabajo justo comentan que muchas veces no es fácil, pero la exposición de argumentos y reflexiones además de la democracia a través del ejercicio de voto por socio les ha permitido llegar a acuerdos como socios (as) de la cooperativa.

No es fácil, comentó Oliva en repetidas conversaciones cotidianas que se entablaron mientras vendía sus productos en el mercado orgánico de Bosque del Agua en la colonia del Valle, sin embargo es parte de ser cooperativa el no estar de acuerdo siempre pero tener presente que somos un grupo pese a las diferencias, por lo que para la cooperativa la honestidad, la ayuda mutua y la lealtad son esenciales para sus relaciones como socios (as) de la cooperativa.

“Existen discrepancias que se hacen presentes y evidentes en algunos temas de cooperativa, sin embargo siempre tratamos de resolverlos y llegar a acuerdos en conjunto...”¹⁰⁷

En tanto que las situaciones de incumplimiento al interior se exponen y conversan, pero no existe una sanción en caso de incumplimiento en los acuerdos de manera oficial y consensuada por los socios. Hay que tener presente que en Oyameyo el número de plantas que se cultivan es mayor y el proceso de transformación de su

¹⁰⁷ Oyameyo, Oliva Junio 2018

materia prima involucra un cuidado específico en la selección, desinfección y secado de la planta, para su posterior envasado o bien para un segundo proceso de transformación en pomadas, tinturas u otros; lo que implica que el número de actividades a realizar suele incrementarse y concentrarse en ciertas temporadas, mismo que el número de horas que deben dedicar para poder realizar el proceso de manejo de su materia prima, por lo que la flexibilidad en el manejo personal de sus horarios para cubrir sus horas de trabajo cuando no existe estas concentraciones de trabajo en su cadena productiva les ha permitido continuar con una relación de trabajo que ellos definen como buena.

La comunicación entre los socios (as) en la cooperativa según lo observado es continua, franca y directa entre Olmo, Oliva, Alejandro, Elvia y Abril, pero a Oliva con discapacidad visual la opción son los mensajes de voz, con Inés la socia de una edad avanzada, la dinámica es diferente como es hablar más fuerte y explicar con mímica o señas lo que se quiere dar a entender. Los socios y socias se han apoyado mutuamente para poder establecer una comunicación continua entre ellos sin importar sus discapacidades o su edad, sin embargo la presencia de la solidaridad, respeto, tolerancia y paciencia; es parte sus esfuerzos en sus relaciones entre ellos (as).

Al ser una cooperativa conformada por hombres y mujeres, el tema de las relaciones de equidad de género al interior de la cooperativa, no es un tema al que los socios (as) les genere discusión e incluso pasa desapercibido, ya que en ningún momento de la co-investigación se refirió discrepancias en sus relaciones por ser hombre o mujer, su interacción y forma de relacionarse entre ellos no obedecía jerarquías por edad, género, ideología o formación profesional.

En concordancia con lo referido por Reygadas *et al* (2014); este tipo de experiencias simbolizan un contraste en diversos puntos al esquema tradicional de la economía dominante, que se abren paso por diferentes y diversas rutas para enfrentar

diferentes obstáculos y dilemas que al superar y continuar activas son participes de una revolución silenciosa, lenta, y sigilosa.

Particularmente en las cooperativas herbolarias de Kosamaloyotl y Oyameyo, su contribución y característica emancipadora, desde las palabras de Reygadas y colaboradores, es de forma lenta pero continua en la que participan con el tema de la salud, su cuidado y la promoción de un aspecto relevante de patrimonio cultural y natural que es empático con el cuerpo y con la madre tierra, desde una postura alternativa de solidaridad económica, ayuda mutua, des mercantilización y socialización del poder.

La propuesta de emplear el recurso herbolario como la materia prima esencial que impulsa su proyecto productivo en estas cooperativas involucra aspectos doblemente políticos, ya que por un lado la propuesta de organización cooperativa ya infiere un posicionamiento anticapitalista y por otro lado está el empleo del recurso herbolario el cual se ha desvirtuado e intentado ocultar por parte de uno de los sectores de la industria que más generan ganancias en el mundo capitalista como es la industria farmacéutica y la mercantilización de la salud a través de la exclusividad de la cura para las enfermedades por medicinas alopáticas que en muchos casos resultan en efectos secundarios que intoxican el cuerpo.

En Kosamaloyotl las socias reconocen que el empleo del recurso herbolario y la venta de sus productos contribuyen a la sociedad con alternativas naturales para la salud y en ello se expuso su postura de rechazo ante el supuesto control absoluto y la dominación de la industria farmacéutica por el tema de la salud y de como muchos en la sociedad creen en esta mentira. Pero dejan de lado que el hecho de ser parte de una cooperativa implica un rechazo al sistema tradicional de hacer economía, se observó que una de sus fortalezas y contribuciones a su comunidad es formar parte activa de un proyecto de solidaridad económica, mismo que empezaron sin saber de empresas, administración y negocios por que su principal

motivación fue la de generarse un empleo, el aspecto económico no fue su objetivo principal.

Para Oyemayo los socios y socias que cuentan con una formación profesional inclinada en las ciencias sociales como son Oliva, Olmo y Abril, comentaron que el aspecto del control de la salud por la industria farmacéutica es un tema que no puede continuar ya que es parte de nuestro derecho como ciudadanos elegir recibir tratamiento con plantas medicinales. En repetidas ocasiones el tema de las plantas medicinales como un recurso valido y efectivo para cuidar de la salud y el derecho a reconocerlas como una opción en el centro de salud, salió a la luz. Los tres reconocen que ser cooperativa también es hacer política al ser parte de un proyecto alternativo de economía que persigue una forma diferente de gestionarse administrativa y socialmente.

Las acciones de difusión del conocimiento ya sea en la parte de la parte de comercialización de sus productos o en el ofrecimiento de sus talleres, concuerda con lo referido por López y Marañón (2019), en donde se menciona que dichas experiencias van más allá de la resolución de las necesidades materiales, sino también subjetivas y subrayadas en una racionalidad liberadora y solidaria que se visibiliza cuando las socias de Kosamaloyotl comentan que una motivación personal que les anima a continuar con el proyecto es cuando sus clientes les expresan los resultados favorables de emplear sus productos y con ellos su gratitud.

En todas las estrategias de bienestar económico y social se resaltan las particularidades que cada cooperativa ha ido implementado de la mano de sus principios y valores personales y propios del cooperativismo, con lo cual Sánchez (2013), Ayvar (2019) y López y Marañón (2019) coinciden. Para Kosamaloyotl y Oyameyo, los socios y socias coinciden con énfasis en la importancia de iniciar el proyecto a través de una asociación de forma libre, voluntaria y abierta, así como con el ejercicio de la democracia, la autonomía e independencia en la toma de decisiones que influenciaran el camino y futuro de la cooperativa, mismo que se

refleja constantemente en las otras áreas de la administración empleadas para guiar el presente estudio de sus experiencias, como es en el caso de la Planeación y la definición de sus políticas internas, la Organización y la definición de su estructura interna, la Dirección y sus capacidades de dirección, iniciativa y persistencia, compromiso y motivación para continuar con el proyecto.

López y Marañón (2019), refieren que los valores y objetivos del colectivo son decisivos para el impulso de las experiencias solidarias, que fungen como orientadores éticos de la acción social. Subrayando que el presente trabajo se evidenció que para ambas cooperativas los valores como la honestidad, tolerancia y comunicación refieren no solo como relevantes en sus relaciones al interior de la cooperativa sino como parte de sus discursos personales. El apoyo mutuo y el compartir los conocimientos y experiencias entre socios y socias es fundamental y si a este se le suma la forma de trabajo horizontal, misma que refieren les brinda bienestar a nivel colectivo y personal; es decir, parte de sus prácticas y aprendizajes en el ejercicio de ser cooperativistas, también se extienden a su cotidianidad fuera de la cooperativa.

Por un lado se observó que los socios y socias de ambas cooperativas tienen claro y definido su forma de trabajo, la importancia y ejercicio de los valores que practican y el discurso social y personal bajo el cual dirigen su proyecto productivo y solidario con plantas medicinales, esta característica esencial de trabajo y valores se deja de lado a la hora de difundir su proyecto, productos y servicios; es decir se enfocan principalmente en transmitir a sus clientes los beneficios de las plantas medicinales y la difusión de sus productos. Dejando de lado que al ser cooperativa están planteando una forma diferente de trabajo, de relación social, de participación política y social, de resistencia económica, de resiliencia e incluso de un vivir diferente.

Las estrategias de bienestar económico y social de estas cooperativas, emplean como base elementos de la Administración hegemónica, sin embargo, cada una

incorpora y desarrolla a su manera los elementos que en su capacitación intensiva por parte de la STyFE, refieren se les brindó por 120 horas. Su racionalidad es diferente a la de una empresa normal capitalista e incluso el recurso herbolario también alberga ciertas consideraciones que no les permiten por cuestiones fisiológicas del desarrollo de sus principios activos cultivarlas de forma intensiva para incrementar su productividad.

La capacitación recibida por la StyFE, se evidenció como una de las principales influencias a diferentes niveles de profundidad en la construcción de los elementos que integraban las áreas de Planeación, Organización, Dirección y Control propuestas para el presente trabajo. Al respecto, López y Marañón (2019), sugieren en área de la Planeación incluir los valores y objetivos del colectivo, la claridad y definición en los objetivos, así como el punto de la sustentabilidad económica, la creación de los fondos y el ejercicio de la contabilidad, en tanto que para la Organización se propone la definición de su estructura y organización desde la supresión de las relaciones de poder, la polivalencia y la rotación de actividades.

Observando, para Kosamaloyotl y Oyameyo que hay una claridad en la definición de sus filosofías como cooperativas, sus valores, sus relaciones de horizontalidad en el trabajo y de género, en el ejercicio de su contabilidad, estructura y organización interna, inversión en calidad, innovación e insumos de su cadena productiva. A pesar a no contar con una satisfacción de sus necesidades económicas a totales, su permanencia se ve influenciada por el compromiso de cada uno de los socios y socias para perseguir un interés en común.

Acorde con López y Marañón (2019), el área de la Dirección Cooperativa, involucra la toma de decisiones a través de procesos de debate en la asamblea general mediante el ejercicio de voto por socio, a la que se le sumaron elementos de iniciativas, persistencia, motivación y compromiso de los socios al interior de su ejercicio cotidiano como cooperativa; mostrando que el desarrollo de estas estrategias es atravesado por el ejercicio de sus principios y valores cooperativistas

como son el control democrático de los asociados, la práctica de su autonomía e independencia, su capacitación, preocupación por la comunidad, acciones y participación en el cuidado del medio ambiente.

Así mismo, en congruencia con lo referido en sus políticas y normatividad interna correspondiente a la Planeación, se resalta que la capacidad directiva al interior de estas cooperativas refleja que en la práctica de la toma de decisiones, el consenso y la comunicación constante por parte de los Administradores es un ejercicio de rutina, el cual se ve facilitado por la tecnología en comunicación como son los celulares y sus grupos de Whatsapp, mediante los cuales fluye cualquier tipo de circunstancia que les acontezca tanto de improviso como a tratar en las asambleas, considerando que los socios y socias de ambas cooperativas realizan actividades que sostienen sus ingresos para dar continuidad al proyecto.

La comunicación es fundamental, según refieren los socios y socias de Kosamaloyotl y Oyameyo; no obstante, resaltan que esta debe ser de una manera respetuosa, tolerante y honesta para poder llegar a la resolución de sus obstáculos y a la definición de los acuerdos en común. De ahí, que se subraya la relevancia de los valores a lo largo de la gestión del proyecto que incentiva la generación de propuestas dado el sentimiento de confianza y de apoyo mutuo que se genera en sus relaciones al interior de la cooperativa; que acorde con López y Marañón (2019: 51) citan: “lo que se administran no son recursos sino relaciones sociales”.

En cuanto al área del Control; López y Marañón (2019), plantean que las actividades para evaluar el rendimiento organizativo y tomar las medidas correctivas en caso necesario, así como el concepto de eficiencia y eficacia en el caso de las cooperativas no está asociado a un solo criterio, sino a varios entre los que están: el logro de excedentes crecientes que mejoren el bienestar material y subjetivo de los integrantes del colectivo, el ejercicio de una autoridad horizontal y democrática, una relación respetuosa con la madre tierra, las relaciones de horizontalidad e igualdad en el género y las relaciones de igualdad entre los socios y trabajadores;

que en conjunto se relacionan con la mejora del bienestar material y subjetivo del colectivo y de cada uno de sus integrantes desde una perspectiva que involucra las diferentes perspectivas de la vida.

De la identificación de las estrategias administrativas de Control relacionadas con la permanencia y el bienestar económico y social de las cooperativas Kosamaloyotl y Oyameyo, las socias y socios de ambas cooperativas coincidieron en que la organización interna en diferentes niveles al interior de la cooperativa les ha facilitado muchos procesos y su mejora, sin embargo, consideran por un lado que la información con la que cuentan que es parte es por la capacitación recibida en la STyFE necesita actualizarse y mejorarse y por otro lado, que se requiere de revisar la información de los elementos que conforman la dimensión de la organización del control y evaluación de los resultados. De igual forma comentan que el hábito de mantener limpio y ordenado el lugar de trabajo no solo propicia un ambiente agradable de trabajo sino que además, algunos miembros lo aplican en su día con día.

Consideran que les falta una actualización y ampliación de la parte teoría - practica des este aspecto de la teoría administrativa, desde el sentido de lo económico, pero reconocen que hasta el momento han caminado con la información de sus capacitación y con la personal de cada miembro que conjuntan y exponen en las asambleas, misma que le ha sido de utilidad.

Estas experiencias cooperativas cuentan con los aspectos básicos y generales de la teoría administrativa dominante, planeación, organización y control la cual desarrollan según sus percepciones y las necesidades de su proyecto; pero el ejercicio de reflexionar sobre las teoría aprendida y las particularidades de su ejercicio al interior de cada una de estas cooperativas, no había surgido previo al desarrollo el presente trabajo, por lo que estas reflexiones teórico sistémicas así como la importancia de realizar una discusión reflexiva de sus discursos, practicas, logros y contradicciones como refieren López y Marañón (2019), carecen de

presencia en las asambleas y reuniones de estas cooperativas; ya que en estas reflexiones es en donde se alberga la esencia de su carácter emancipador (Reygadas et al; 2014).

Para Kosamaloyotl, su emprendimiento de proyecto se remonta al 2007, el cual nueve años después logro consolidarse de manera legal como cooperativa aunque su esquema de trabajo ya se desarrollaba bajo un esquema de acuerdos mutuos en ejercicio del voto por socio. En las reflexiones de trabajo, las socias hicieron un ejercicio de reconocimiento del camino recorrido a lo largo del años que llevan activas y los obstáculos que sortearon para poder conformarse ante la ley como una cooperativa, posterior a un intento fallido al carecer de los requisitos solicitados por la STyFE durante el 2010, lo cual manifestaron fue un aprendizaje más, el cual refirieron en cierta manera frustrante, pero continuaron y trabajando en su proyecto productivo pese a no estar legalmente reconocidas como cooperativa. En este punto, se reafirma lo citado por López y Marañón (2019:71):

“...dichos colectivos se emprenden por parte de sus integrantes una fuerza de voluntad y un compromiso innegable”

Reygadas, et al (2014: 25), comenta:

“Muchas de las experiencias de economía solidaria y sustentable se desarrollan en una escala Microscópica y ocupan nichos marginales, su expansión y consolidación requiere de la puesta en marcha de mecanismos eficientes de financiamiento, capacitación, fomento y apoyo para incrustarse en los mercados...”

Al respecto se suma la ineficiencia por parte del Estado y las instancias gubernamentales encargadas del tema, referida por Rojas (2016), en donde se expone como resultado de su análisis que a lo largo de los últimos años los esfuerzos por fortalecer los procesos de comercialización de los productos

elaborados por las cooperativas han resultado insuficientes e incompletos, mismos que intentan solo cubrir burocráticamente un requisito de trabajo, sin resultar en beneficio real de estas y otros proyectos cooperativos.

Pero si bien es cierto que ambas cooperativas requirieron del apoyo por parte de la STyFE para consolidares y capacitarse en general en los temas de administración para su proyecto cooperativo desde la teoría de la administración dominante, los caminos recorridos en cuanto a los apoyos económicos recibidos de otros programas ha marcado una diferencia marcada en cada proyecto cuyo punto en común es la continuidad, el compromiso y la búsqueda del su permanencia tanto bienestar económico como social; y persiguiendo un proyecto de vida radicalmente opuesto al capital en el cual se privilegia la solidaridad, el apoyo mutuo y el bienestar colectivo.

Tomando en cuenta que en ambas cooperativas, los socios y socias aun no pueden cubrir sus necesidades totales de este proyecto, se evidencia que la inversión en tiempo que hacen no es guiada por la acumulación de la riqueza como el motor principal de su proyecto. Sin embargo, pese a las diferencias que han existido para trabajar en equipo, reconociendo que no siempre es fácil, los lazos sociales que han construido a lo largo de su caminar juntos les ha permitido reforzar su motivación por su proyecto, perseverar pese a las dificultades y continuar comprometidos con su misión, visión y objetivos como cooperativa así como de manera personal con seguir en el proyecto. Visibilizando que desde su trabajo cotidiano van dando cuenta de la complejidad que supone desarrollar un proyecto productivo y económico diferente al dominante.

En el sentido de lo económico, el sistema tradicional de empresa capitalista se envuelve de un entorno mercantilista, en el cual el consumo rutinario y enajenado que deja de lado el cuidado del ambiente y el equilibrio ecológico, esta contrapuesto al sistema de venta que han desarrollado estas cooperativas, las cuales subrayan la importancia de establecer vínculos con sus clientes los cuales no ven solo como

dinero potencial al cual hay que venderle; para los socios y socias de estas cooperativas, es importante que sus clientes estén interesados en emplear productos con plantas medicinales para poder complementar sus rutinas de higiene o bien para cuidar de su salud de forma más amigable con el cuerpo y con el medio ambiente, por ello dan atención de 1 a 1 para explicar las características de sus productos y los insumos empleados, resaltando que la constancia y disciplinas permitirá ver resultados.

Dado que sus productos herbolarios se dirigen a la salud de las personas, cada que un cliente está satisfecho con los resultados, es una gratificación invaluable para su trabajo, su persistencia y compromiso que aseguran vale el esfuerzo, por ello la calidad de sus productos es una prioridad.

Un aspecto con potencial a desarrollar por estas cooperativas como parte de un conjunto de alternativas que promueven un sistema económico alternativo; que buscan desde los buenos vivires ponderar el bienestar colectivo y personal, el fomento de un empleo digno a través de relaciones de horizontalidad al interior de su organización y equidad en sexo y genero a si vez fomentando la creatividad y autorrealización individual y colectiva así como el reconocimiento empático con la Madre Tierra; son la creación de vínculos y redes que impulsen la creación de circuitos de intercambio en conocimientos y económicos entre grupos adscritos a un enfoque de solidaridad económica.

Fomentar el establecimiento de relaciones de complementariedad a través de estas redes solidarias y económicas en donde se priorice el intercambio solidario de bienestar económico y social, que fortalezcan, consoliden y expandan los procesos de solidaridad económica, propiedad colectiva y reciprocidad (López y Maraño, 2019) resulta una necesidad apremiante la cual implica un camino de experiencias a forjar ya estudios de Rojas (2006), Rico (2009), Calderón (2014) y Maraño y López (2009) subrayan la importancia de incentivar y propiciar este tipo de relaciones en redes de proyectos de solidaridad económica.

El aliarse con otros grupos para crear sinergias y economías solidarias a escalas, es un punto que se sugiere en otras investigaciones como una opción que les puede apoyar a sortear los obstáculos y dificultades que se les presenten, mismas que pueden influenciar un fortalecimiento de este tipo de proyectos solidario a escalas más allá de lo local. No obstante la realidad es que aún los socios y socias de las cooperativas, como por ejemplo Kosamaloyotl y Oyameyo están trabajando este aspecto con escasos proyectos de solidaridad económica, lo cual acorde con el trabajo de Calderón (2014) podría estar influenciado por el desinterés y la escasa formación en educación cooperativa que en las instancias gubernamentales encargadas del tema se promueve en sus cursos de capacitación o bien por el desconocimiento del potencial que alberga la promoción y el fortalecimiento de la educación cooperativa al interior de las cooperativas.

No obstante, la carencia de educación cooperativa es un elemento que según las investigaciones de Rojas (2003 y 2016) ya se referenciaba como aspecto que influenciaba el fracaso de un número considerable de cooperativas, por lo que acorde con Rojas y Calderón, se hace urgente la necesidad de construir propuestas prácticas y accesibles a las que este tipo de proyectos puedan acceder.

Los logros reconocidos durante la co-investigación a lo largo de su experiencia como socios (as) en las cooperativas herbolarias de Kosamaloyotl y Oyameyo, organizados según las áreas de las funciones administrativas se observan en el cuadro 28. En el área de los principios cooperativos, valores y cuidado de la ecología y el medio ambiente, se identificó que los valores, el compromiso de trabajo conjunto y empático con el medio ambiente así como el tipo de relación forjada en el interior de cada cooperativa es una de las bases que los motiva a continuar con su proyecto, visión suscrita a lo reportado en el trabajo de Marañón y López (2019) que refiere a que en este tipo de proyectos lo que se administra son las relaciones sociales que fungen como el punto nodal que fortalece o que debilita al proyecto.

Para el ejercicio de los principios y valores cooperativistas así como el cuidado de la ecología y el medio ambiente, las relaciones entre socios y socias no solo implica una comunicación respetuosa, honesta y tolerante como Nora comento en citas antes referidas, sino que además en el ambiente de trabajo la solidaridad, el apoyo mutuo y la reciprocidad son fundamentales para afianzar una relación que motiva ser parte del proyecto y permite avanzar en constancia pese a las dificultades y carencias que enfrentan en aspectos técnicos de las otras funciones administrativas.

CUADRO 28 LOGROS OBSERVADOS EN LAS COOPERATIVAS HERBOLARIAS EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS

FUNCIÓN	KOSAMALOYOTL	OYAMEYO
ÁREA: I.- PRINCIPIOS COOPERATIVOS, VALORES Y CUIDADO DE LA ECOLOGÍA Y EL MEDIO AMBIENTE	El tipo de relaciones de reciprocidad, empatía, ayuda mutua, respeto y tolerancia al interior de la cooperativa y entre las socias.	El compromiso y trabajo desarrollado para promover una cultura de salud, libre de químicos, empática con el cuerpo y el medio ambiente y sustentable a nivel ecológico en un ambiente rural.
ÁREA: II.- PLANEACIÓN	La claridad y definición en sus metas anuales acorde fortalecimiento de la permanencia del proyecto y el bienestar en común de los socios	La definición y objetividad en sus metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo en armonía con su producción de plantas e insumos para la permanencia del proyecto y el bienestar en común de los socios y socias
ÁREA: III.- ORGANIZACIÓN	Su orden interno y solidaridad entre sus socios tanto en su papeleo como en su calendario de producción, transformación, educación y ventas.	El funcionamiento empático de su organización interna, administrativa, de producción, transformación y ventas.
ÁREA: IV.- DIRECCIÓN	Consenso en la toma de decisiones	La creatividad e iniciativa para la búsqueda de mercados potenciales y la creación de nuevos productos
ÁREA: VI.- CONTROL	La responsabilidad y compromiso asumido por las socias para desempeñar cualquier área de gestión interna en su cooperativa gracias a los manuales y la solidaridad entre ellas	El contar con el apoyo de profesionales en el área de finanzas, los cuales les apoyan en la contabilidad del proyecto

Fuente: Elaboración propia

El logro identificado en el área de la planeación es la claridad y definición de sus ejes como proyecto, misión, visión, objetivos, metas consensuados y construidos entre todos, mismo que da una dirección. En Kosamaloyotl, la definición de este aspecto en particular comentan les dio claridad y enfoque como grupo, ya que aunque todas compartían intereses en común, construir los puntos en común

después de años de venir trabajando el proyecto, comentan les motivo a continuar con su proyecto. Con Oyameyo como proyecto recién conformado en el 2014 la construcción de su visión, misión, objetivos y metas entre otros le permitió fortalecer como grupo su identidad desde el inicio de su proyecto, según comentan.

A nivel de organización en ambas cooperativas se definieron las áreas de trabajo, y el esquema general de trabajo que guía hasta el presente su proyecto, en el caso de Kosamaloyotl se reconoce que hace falta una revisión de esta área administrativa pero por el momento solo que queda como una observación. Oyameyo por su parte no expreso alguna inquietud al respecto de modificar esta área o bien de estar inconforme con la forma en como han desempeñado desde su capacitación esta área. Entre los aspectos de su organización se encuentran la definición de los costes de sus productos, los gastos de operación, los fondos y comisiones de cada cooperativa, por ejemplo en Kosamaloyotl hay una comisión de aguinaldo en tanto que para Oyameyo está la comisión de salud, cada cooperativa define y gestiona sus propias comisiones.

La función de Dirección en Kosamaloyotl se enfoca como logro a la toma de decisiones de manera conjunta y fluida gracias a la comunicación que mantienen reconocen es una de sus estrategias y fortalezas como socias, es lo que les permite a su vez sentirse cómodas entre ellas y que sin ser familia o conocidas de años reconocen que les ha facilitado los obstáculos a los que se han enfrentado, mismo que sin hacer alarde les hace sentirse propietarias conjuntas. Mientras que la expresión de sus propuestas direccionadas a la creación de insumos nuevos con potencial para la generación de nuevos productos es parte de su logro más importante en Oyameyo, ya que de esta manera pueden aprovechar la calidad de sus plantas y diversificar su propuesta de productos.

En el área del control el logro que Kosamaloyotl subraya como relevante es el compromiso entre ellas para poder asumir el ejercicio de cualquiera de las áreas y comisiones de trabajo en las que ha propuesto su cooperativa, gracias a su orden

y disposición del material requerido para guiar los pasos de cualquiera de ellas, eso sin mencionar de la disposición entre ellas a consultar cualquier información ya sea e incluso si por algún imprevisto se requiera que alguna relevara temporalmente su cargo, podría desempeñarlo sin problema y con el apoyo de todas para solucionar las dudas. Para las socias de Kosamaloyotl, es importante que todas sin excepción alguna puedan formular una receta, ya que los manuales y recetarios están a disposición cuando se requiera.

En Oyameyo el logro del área de control involucra el apoyo de profesionales, para los cuales hay que poder pagar por ejemplo. En caso de ser necesario cualquier socio puede hacer uso de sus manuales para elaborar tinturas, pomadas, jabones o alguno otro producto, sin embargo dado el número de actividades a realizar consideran enfocarse en un área u actividad en específico, sin dejar de apoyar a los otros cuando se requiera en otras actividades.

De las reflexiones y observaciones generadas en este apartado, de las estrategias propuestas en los proyectos de investigación abordados desde una administración estratégica y hegemónica, proponemos acorde con Ayvar (2019), enfatizar en la necesidad de distinguir la racionalidad y el eje que guía cada estrategia y reescribir propuestas que se acoplen a las necesidades de una racionalidad diferente a la instrumental.

En consecuencia, el presente estudio se atreve a sugerir a las cooperativas que colaboraron, retomar su discurso como cooperativa, los valores e intereses que las motivan a trabajar de esta forma para incluirlo en la difusión de sus productos ya que este aspecto como grupo también forma parte de la elaboración de sus productos, y sobre todo de su propuesta alternativa de solidaridad económica, trabajo, buen vivir y cuidado del medio ambiente.

El cuadro 29 muestra la síntesis de las propuestas que el presente proyecto propone a partir de observaciones hechas a las diferentes estrategias que han desarrollado en cada una de las funciones administrativas que han replanteado en su ejercicio

de forma horizontal, democrática, autogestionada y empática con la ecología y la madre tierra en el día a día de sus cooperativas.

Como antes ya se había mencionado y en concordancia con trabajos de Calderón (2014), un área de oportunidad a fortalecer y trabajar como cooperativa es la de la educación cooperativa, que por un lado contribuya a fortalecer sus relaciones al interior y exterior de la cooperativa en conjunto con proyectos de solidaridad económica en donde se reconozca su contribución social, política, económica, cultural y al cuidado de la ecología y el medio ambiente en sus entornos.

Considerando la calidad y potencial de los productos que elaboran enfocados al cuidado de la salud de manera empática con el cuerpo y la Madre Tierra, se deja de lado la relevancia a nivel social, política y económica de su forma de trabajo, la cual como Adriana comentó de camino al transporte público después de un día de labores:

“yo le he explicado a mi propia familia que es una cooperativa y como es que trabajamos, porque somos una empresa todas y no hay un jefe”¹⁰⁸

Entonces en la comunicación y difusión de su proyecto solo se transmiten los beneficios e importancia de la herbolaria, pero se deja de lado que su organización como cooperativa está adscrita a una racionalidad diferente y alternativa a la impuesta ante la sociedad empapada de control, dominación, abuso, relaciones de poder, explotación de la fuerza de trabajo, jerarquización, discriminación en capacidades, discapacidades y género. Por ello resulta imperante que los socios y socias de cada cooperativa se reconozcan esta doble condición de impactar con sus proyectos en la sociedad fortaleciendo su propia educación cooperativa como una herramienta para su caminar.

¹⁰⁸ Kosamaloyotl: Adriana, Julio 2019

En las áreas de oportunidad de las funciones de planeación se sugiere, continuar auto informándose del tema reconociendo que habrá que reinterpretara la información a las particularidades del ejercicio de los proyectos de solidaridad económica caracterizados por valores, apoyo mutuo, reciprocidad, horizontalidad, autogestión y democracia entre otros. Ya que por el momento se carece de visión en el ejercicio de la administración y sus propuestas. Es posible buscar opciones acordes a sus tiempos y economía como el ser autodidactas (os) o apoyarse en estudiantes que realicen su servicio social o tesis para poder apoyarse y beneficiarse en conjunto de esta experiencia.

CUADRO 29 OPORTUNIDADES OBSERVADOS EN LAS COOPERATIVAS HERBOLARIAS EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS

DIMENSIÓN	KOSAMALOYOTL	OYAMEYO
ÁREA: I.- PRINCIPIOS COOPERATIVOS, VALORES Y CUIDADO DE LA ECOLOGÍA Y EL MEDIO AMBIENTE	Fortalecer el principio de educación cooperativa	Fortalecer el principio de educación cooperativa
ÁREA: II.- PLANEACIÓN	Actualización en temas referentes al área administrativa y legal	Revisión de sus temas referentes a lo administrativo, normativo y legal
ÁREA: III.- ORGANIZACIÓN	Fortalecer su discurso social como cooperativa	Fortalecer su propuesta de valor en cuanto a la calidad y ventajas de su producción de planta.
ÁREA: IV.- DIRECCIÓN	Iniciativa en nuevos productos	Iniciativa en diversificar las propuestas de nuevos insumos
ÁREA: VI.- CONTROL	Ampliar sus áreas de influencia	Hacer uso de las tecnologías en comunicación y difusión que ya disponen

Fuente: Elaboración propia

De la mano del área de los principios y valores se encuentra por un lado el fortalecimiento de su discurso social en cuanto a la forma de trabajo en beneficio de todos, como socios, clientes y madre tierra, pero también de las cualidades de los productos que elaboran e incluso de los servicios que se ofertan. En el caso específico de Oyameyo, la forma en como cultiva y transforma su materia prima así como la inversión que ha realizado en el tema de la parte botánica es un aspecto que desgraciadamente está limitado de primera impresión, y no es sino hasta que

te involucras con mayor detalle en conocerlos que se puede apreciar la manera empática y sensible con la Madre Tierra y su materia prima.

Las áreas de oportunidades que se sugieren en los aspectos de Dirección y Control en donde se proponen incentivar la creatividad para la comunicación de sus proyectos y productos, puede involucrar al aspecto autodidacta o en externos que brindan la posibilidad de realizar este trabajo como estudiantes de diferentes universidades.

Se sugiere considerar el diseño de una estrategia de difusión y comunicación de su proyecto como cooperativa, de sus productos y servicios al público en general, desde sus posibilidades como grupo en su entorno y de acorde a su creatividad, y no desde la masificación de las campañas publicitarias y el marketing tradicional e invasivo, sino desde su propia identidad y reconocimiento como grupo.

El trabajar con la creación de vínculos y redes con otros productores, cooperativas, grupos de trabajo, organizaciones para el intercambio de experiencias, productos, servicios, como una forma de fortalecer y acrecentar los lazos solidarios entre proyectos.

CONSIDERACIONES FINALES

Finalmente entre los aportes del presente trabajo de coinvestigación está la identificación de las cooperativas de la CDMx que emplean el recurso herbolario y han recibido apoyo por parte de la STyFE desde el 2012 y hasta el 2017, con las cuales se construyó una primer base de datos sobre los proyectos cooperativos que emplean el recurso herbolario ya sea para tratamientos de la medicina tradicional mexicana o bien para elaborar productos para su comercialización en la Ciudad de México.

En la búsqueda e identificación de las estrategias de permanencia y bienestar económico y social de las cooperativas que aprovechan el recurso herbolario como base productiva de cadena productiva la disponibilidad y apertura de los socios y socias de las cooperativas de estudio es evidencia y ejemplo de su congruencia con el sexto principio cooperativo de cooperación entre cooperativas, también de valores como la solidaridad, el apoyo mutuo y su posicionamiento anticapitalista.

En cuanto al objetivo de contribuir al estudio de las estrategias de permanencia y bienestar económico y social de las cooperativas Kosamaloyotl y Oyameyo, a través de la coinvestigación y la perspectiva de la solidaridad económica, se puede decir el presente trabajo realizó un ejercicio y práctica de las propuestas y los resultados de los trabajos más recientes en el tema para la CDMx, con los cuales el objetivo se cumplió e incluso funge como antecedente no solo para la revisión de estudios en el tema, sino también para el sector cooperativo que emplea el recurso herbolario, con la intención de ser de utilidad principalmente para otros grupos interesados en el tema.

Partiendo de la escases de trabajos en el tema de estudio en la especificidad del sector cooperativo de la Ciudad de México que emplea las plantas medicinales y por otro lado en el estudio de las estrategias administrativas que les han permitido

continuar con permanencia y bienestar, de las que se valen cooperativas un aporte del presente proyecto de co – investigación es el guion que se elaboró.

Dado que las organizaciones cooperativas, no solo requieren de contemplar procesos formales de administración ya definidos y consensuados por la teoría administrativa, la construcción trato de involucrar los aspectos de los principios y valores, aso como la racionalidad liberadora y solidaria que ostentan este tipo de proyectos en su naturaleza inherente.

Con la intención de apoyar los aspectos a tocar en las reuniones de co-investigación, este guion también puede emplearse como herramienta para otros trabajos o grupos adscritos a una perspectiva de solidaridad económica para fungir como apoyo para reflexionar sobre el tema y su posicionamiento actual e incluso para hacer un autodiagnóstico en la cooperativa acorde con las necesidades y particularidades de cada grupo de trabajo.

Al estudiar las estrategias de permanencia y bienestar económico y social de las cooperativas que emplean el recurso herbolario en la CDMx, se reconoce que cada una de las experiencias cooperativas es heterogénea en caminos y en la dirección que los socios da a su proyecto desde sus experiencias personales y las propias perspectivas de lo teórico de la administración, finalmente se aprecia que cada proyecto emplea y modifica según sus necesidades, conocimientos y acuerdos la teoría administrativa; reconociendo en un punto la necesidad de profundizar y revisar parte de los productos que guían su estructura y organización administrativa pero por el momento esto no ha resultado en un impedimento para continuar con la búsqueda de su bienestar personal, económico y social en el proyecto cooperativo empleando y difundiendo los saberes entorno al uso del recurso herbolario en sus múltiples opciones: productos y talleres.

Se visibiliza la diversidad, particularidades y puntos en común que estos proyectos cooperativos que coinciden en el aprovechamiento del recurso herbolario han

desarrollado por su cuenta en función de su experiencia y tomando como base los elementos básicos de la administración, en los cuales el nivel de especificidad y profundidad en el dominio o manejo del tema no representa un obstáculo.

Los socios y socias de estas cooperativas a través del ejercicio y compromiso con su proyecto cooperativo que aprovecha el recurso de las plantas medicinales, no solo representan la viabilidad de un proyecto sostenido a nivel producción de una práctica económica alternativa y solidaria, significan también el ejercicio y la práctica de una toma de conciencia sobre el cuidado de la salud a través de una alternativa natural, que cuida de la calidad de las plantas medicinales que se emplean y que además es empática con la Madre Tierra.

Quizás los socios y socias de Kosamaloyotl y Oyameyo aún no alcanzan a cubrir todas las necesidades económicas, pero continúan motivados, persistiendo y comprometidos con el proyecto y en la lucha por alcanzar paso a paso la permanencia y el bienestar económico y social a nivel colectivo y personal.

Entre las limitaciones observadas en el trabajo realizado están la diversidad de tareas externas a la cooperativa que desarrollan los socios y socias de ambas cooperativas lo cual les limita en tiempos con respecto al desarrollo y perfeccionamiento de las diversas tareas de la cooperativa. El hecho de que los socios y las socias de estas cooperativas aun no pueden vivir en su totalidad del proyecto les impide dedicarse de lleno en el proyecto, que con el tiempo va requiriendo de un incremento de necesidades conforme se da a conocer a un mayor número de personas con intereses en común.

Los socios y socias de las cooperativas alternan las actividades de la cooperativa con parte de los trabajos que les permiten complementar y fortalecer sus ingresos, lo cual en ocasiones les dificulta acceder a capacitaciones de forma gratuita por parte de la Secretaria del Trabajo o el departamento de Fomento Cooperativo en el CDMx. Sin embargo, existen otras opciones para poder fortalecer los puntos en las

funciones administrativas que al interior de la cooperativa se consideren, como por ejemplo ser autodidacta, el acceso a talleres online y el acceder a universidades cuyos alumnos requieran hacer su servicio social. Se requiere de tiempo para poder realizar los trámites correspondientes para poder validar su servicio social ante la burocracia de las instituciones educativas, sin duda, pero al contar con una formalidad ante la sociedad como empresa social, este es posible.

En cuanto a la cooperativa Kosamaloyotl, se visibiliza un ejemplo de compromiso, continuidad y perseverancia que se podría resumir en un apasionamiento de las socias por su proyecto, el cual poco a poco han cimentado, fortalecido y sostenido en conjunto, en este caso de un gran número de socios previo a su formalización como cooperativa e incluso de experiencias desmoralizantes en su caminar, su relación se ha fortalecido con el paso del tiempo, probablemente por ello resultan cautelosas en el aspecto de incluir nuevos socios y socias, sin embargo, el esfuerzo colectivo y su compromiso con el proyecto de cada integrante es evidente incluso para otras cooperativas que se sorprenden al convivir con ellas. El tipo de relación al interior que se ha forjado con experiencias de diversa índole a lo largo de su historia como grupo se reconoce especialmente porque ninguna guarda parentesco consanguíneo o de amistad previa al llegar como participantes a un taller de herbolaria impartido en el Modulo Comunitario Kosamalotl.

El trabajo cooperativo de Kosamaloyotl se ha enfocado en un principio hacia la sostenibilidad económica del proyecto, sin embargo esta no es la prioridad que avala sus decisiones en el rumbo de la cooperativa, ellas aseguran ir por este camino sin prisa, por ello cuentan con otras fuentes de ingresos que les permitan continuar con la cooperativa y al tiempo cubrir sus necesidades.

Reconocen algunas de sus necesidades en temas de planeación, organización y control, sin embargo, refieren que en algún momento revisaran esos puntos, ya que por el momento enfocan su energía en incrementar sus clientes, por lo que el trabajo de con investigación contribuyo a un proceso de reflexión de visibilizar parte

de las áreas administrativas a revisar. Sin embargo, no se tomó registro en papel de estos puntos o bien no se consideró una fecha para proponer el tema, probablemente por el desánimo que este tipo de temas les provocan, o bien por la carencia de tiempo para dedicarles dadas sus actividades de producción, transformación y comercialización. Por lo que a modo de sugerencia se recomienda la revisión de esos temas de manera comprometida para observar si a través de esta se pueden mejorar los excedentes, sin perder su identidad como cooperativa.

Oyameyo una cooperativa de reciente creación, apenas hace 5 años que por la STyFE es considerada como un cooperativa ejemplo dado la inversión y presencia que ha desempeñado desde su conformación, cuenta con una organización estable que le ha permitido acceder y participar por apoyos institucionales, mismos que ha empleado para mejorar sus instalaciones e incrementar su producción. Oyameyo es un ejemplo de tenacidad y constancia en la búsqueda de opciones de financiamiento externas que le permitan mejorar e invertir en sus procesos, al tiempo de hacer presencia en actos y eventos de la economía social en su alcaldía y en la Ciudad de México, en donde se promulga por el derecho a reconocer a la herbolaria como una opción viable para la salud y por la apertura de espacios para la comercialización de sus productos.

En Oyameyo la dedicación, compromiso y esfuerzo que los socios tiene para con su trabajo y en especial para el cultivo de sus plantas es invaluable, este proyecto propone en la Ciudad de México el cultivo de plantas medicinales en una empatía y armonía con la Madre Tierra que se reconoce a la vista, sin embargo esta apreciación se queda corta de primera impresión, por lo que una sugerencia a los socios sería transmitir y visibilizar este detalle específico de su trabajo con las plantas.

En sus relaciones al interior de la cooperativa el hecho guardar rasgos consanguíneos y de amistad les ha permitido enfrentar sus desavenencias sin mayor complicación que la tensión del momento, su comunicación es constante

entre ellos y esta les ha permitido estar al tanto del proyecto y sus múltiples actividades en las que participan tanto de manera particular como de forma colectiva. Su perseverancia y compromiso se ha enfocado a la sostenibilidad económica de su proyecto, del cual se han valido de voluntarios y servicios sociales para fortalecer parte de sus áreas administrativas, no obstante, pese a tocar puertas también les han negado el apoyo por desinterés en el tema principalmente.

La sostenibilidad de su proyecto contempla no solo la elaboración de productos sino también la generación de nuevos insumos para estos, incentivando la creatividad no obstante este aspecto demanda de tiempo y recursos financieros para poder validar sus propiedades y usos sugeridos. A su vez para poder comercializarlo en centros, se les pide una acreditación y pruebas de laboratorio, por lo que continúan con la generación de insumos con pruebas.

En Oyameyo a través de las conversaciones sostenidas se aprecia que algunos aspectos específicos del área de la mercadotecnia es lo que les interesa por el momento, sin embargo también reconocen que las ventas 1 a 1 son las que más les permiten conectar con la gente y darse a conocer, por lo que el diseño de un plan estratégico de comunicación podría ser una de sus metas a mediano plazo.

Las estrategias administrativas adoptadas por las respectivas cooperativas a lo largo de su caminar, obedecen en principio a su experiencia propia la cual con base en la información proporcionada durante su capacitación se fueron definiendo, sin embargo el ejercicio de co-investigar en conjunto parte de las experiencias que les han apoyado se visibiliza que la estrategia más relevante y reiterativa en las diferentes funciones administrativas es la una relación entre socios y socias respetuosa, honesta, de apoyo mutuo y tolerante tanto en el interior de la cooperativa como en el exterior de la cooperativa. Ya que de ahí se pueden enfrentar obstáculos, dificultades y malas temporadas de ventas.

Resulta complicado iniciar un proyecto con el mínimo de dinero, desavenencias insalvables y desinterés por el tema, por lo que estos proyectos pese a aun no brindar la solvencia económica a sus socios y socias, exhiben la relevancia del factor humano y la gestión en sus relaciones como su principal fortaleza. Así también muestran que es posible realizar un proyecto productivo adscrito a una racionalidad diferente a la instrumental con materia prima como las plantas medicinales y que para aquellos interesados en el tema, pueden acercarse a las respectivas cooperativas para platicar e intercambiar sugerencias con los socios y socias de ambas cooperativas.

Por último mencionar que entre las limitaciones que enfrentó el presente proyecto, y que pueden considerarse para futuros trabajos, fue la inexistencia de información con respecto al tema, por lo que la información generada en la co-investigación v funge como una opción de revisión y remisión de la información más reciente respecto al tema de las cooperativas que emplean el recuso herbolario de la CDMx, sus estrategias de permanencia y bienestar económicos y social desde un enfoque cualitativo y colaborativo.

ANEXOS

A-1. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES TEORÍAS ADMINISTRATIVAS (PARTE I)

	ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	CLÁSICA	RELACIONES HUMANAS	BUROCRACIA ADMINISTRATIVA
EXPONENTES	<p>K.W. Taylor</p> <p>C. Babbage</p> <p>H. Metcalf</p> <p>H.R. Towne</p> <p>L. Gantt</p> <p>B. Gilbert</p> <p>(Münch, 2007)</p>	<p>Henri Fayol (Münch, 2007)</p>	<p>H. Elton Mayo</p> <p>H. Münsterberg</p> <p>M.P. Follett</p> <p>(Torres, 2013)</p>	<p>Max Weber</p> <p>(Hernández, 2011a y Münch, 2007)</p>
IDEA CENTRAL	<p>La aplicación científica de los métodos de ingeniería y experimentación a la administración, orientados hacia el incremento de la productividad (Münch, 2007).</p>	<p>Postula que la administración se realiza a través de varios principios sencillos, eficaces y universalmente aplicables (Hernández, 2011b)</p>	<p>Desarrolló postulados derivados del estudio de las relaciones humanas; como la psicología humanista, el hombre en el trabajo industrial, la relación humana y estructura organizacional (Hernández, 2011a).</p>	<p>Considera que existen cuatro elementos comunes en todas las organizaciones: autoridad, comunicación, comportamiento y estructura (Münch, 2007).</p>
ENFOQUE GENERAL	<p>Diseño de un método estándar para realizar tareas.</p> <p>Selección de personal con aptitudes idóneas para cada trabajo.</p> <p>Capacitación al personal e impartición de métodos estándar.</p> <p>Apoyar a los empleados planeando su trabajo y eliminando los interruptores</p> <p>Incentivos salariales por incremento de la producción.</p> <p>(Hernández, 2011a y Münch, 2007)</p>	<p>Para la teoría funcional, el proceso administrativo es continuo y comienza con la previsión, investigación y observación.</p> <p>Su principal característica es la atención hacia el trabajo realizado desde un centro de organización general.</p> <p>Aprueba la propuesta de una organización formal que mira a la empresa desde arriba, enmarcando la estructuración, organización y sobre todo de la división del trabajo (Hernández, 2011a)</p>	<p>Su filosofía empresarial se centra en que existen múltiples formas de interacción. El punto central es el análisis del papel que desempeña el individuo dentro de las organizaciones</p> <p>Afirma que no existe la autoridad total solo parcial y relativa, promoviendo líneas de comunicación directa y sin intermediarios entre niveles.</p> <p>Se centra en los valores, metas, habilidades, pericia y experiencia; así como en la tensión y el ajuste de los individuos (Torres, 2013).</p>	<p>Se configura en la forma racional de ejercer el control, la continuidad, disciplina, rigor y confianza hacia el cumplimiento de fines emanados del ejercicio de la dominación (Hernández, 2011a).</p> <p>Plantea los tipos ideales de organización, modelos conceptuales de las actividades sociales, de las éticas y la dominación (Hernández, 2011a).</p>
CONTRIBUCIONES	<p>Aplicación del método de observación, recolección y análisis de datos en la práctica.</p>	<p>Propone un programa de 14 principios, conocido como estrategia general de carácter flexible y adaptable a todas</p>	<p>Motivación y moral de los trabajadores.</p> <p>Estudio de las necesidades del personal</p>	<p>Establecimiento de jerarquía de autoridad y reglas y procedimientos específicos.</p>

	<p>Estudio riguroso de los tiempos, tareas, puestos, capacitación y selección de los empleados.</p> <p>Proceso administrativo (incentivos, estándares, tiempos y movimientos, ingeniería de métodos y selección de personal)</p> <p>Áreas funcionales</p> <p>Principios de la Administración (Hernández, 2011a y Münch, 2007)</p>	<p>las necesidades de las empresas(Hernández, 2011a)</p> <p>Hace énfasis en la estructura de las organizaciones (Hernández, 2011a).</p> <p>Propone seis áreas funcionales como son: la administrativa, la técnica, la comercial, financiera, contable y de seguridad (Torres, 2013).</p>	<p>Liderazgo</p> <p>Comunicación formal e informal</p> <p>Postula la necesidad de mejorar las relaciones humanas a través de la aplicación de las ciencias de la conducta (psicología) (Münch, 2007).</p>	<p>Transferencia de poder al experto, al que tiene el conocimiento, es decir descentralización.</p> <p>Tipos de autoridad</p> <p>Análisis del conflicto</p> <p>Tipo de estructuras y organizaciones</p> <p>Mediación de normativas para decisiones empresariales e individuales.</p> <p>Contratos administrativos de nombramiento.</p> <p>Profesionalización de los participantes.</p> <p>Organización de tareas complejas (Hernández, 2011a Münch, 2007)).</p>
OBSERVACIONES	<p>No contemplaba el contexto social del trabajo, ni las necesidades superiores de los empleados, así como la diversidad de los individuos.</p> <p>Trata a los trabajadores como máquinas (Torres, 2000).</p> <p>Deja de lado las condiciones de trabajo y se centra totalmente en el incremento de la productividad.</p> <p>Asume que sólo los expertos son capaces de aportar ideas e innovaciones (Hernández, 2011a y Münch, 2007 y Gómez y Balkin, 2002).</p>	<p>Para la teoría funcional, el proceso administrativo es continuo y comienza con la previsión, investigación y observación.</p> <p>Su principal característica es la atención hacia el trabajo realizado desde un centro de organización general.</p>	<p>Se caracteriza por la autoridad funcional o dividida.</p> <p>Se concentra en la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, en la generación creciente de autodependencia y en la articulación orgánica de los seres humanos con la naturaleza, la tecnología y el desarrollo empresarial (Hernández, 2011a).</p>	<p>Funge como un modelo de organización racional que abarca las muchas variables involucradas y el comportamiento de los participantes, aplicable no solo a fábricas sino a todas las formas y actividades de las empresas.</p>

Fuente: Elaboración propia, basado en Torres (2013) y Chiavenato (2014).

A-1. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES TEORÍAS ADMINISTRATIVAS (PARTE II)

	SISTEMAS	NEOCLÁSICA	CONDUCTUAL	CONTINGENCIA
EXPOSITORES	<p>C. Barnard</p> <p>L. von Bertalanffy</p> <p>K. Boulding</p> <p>J.V Neumann</p> <p>D. Katz y R.LKahn</p> <p>F.EKast y E. Rosenzweig</p> <p>J. Campbell ((Hernández, 2011b y Chiavenato, 2014).</p>	<p>P. Druker</p> <p>A. Brown</p> <p>W. H. Newman</p> <p>E. Dale</p> <p>G. R. Terry</p> <p>H. Koontz & G. O' Donnell</p> <p>J.H. Humble (Chiavenato, 2014).</p>	<p>H. Simon</p> <p>C. Barnard</p> <p>D. McGregor</p> <p>R. Likery</p> <p>C. Argyris</p> <p>A. Maslow</p> <p>F. Herzberg</p> <p>Mc.Clelland (Hernández, 2011a y Chiavenato, 2014).</p>	<p>B. E Skinner</p> <p>J. Woodward</p> <p>T. Burns y G. Stalker</p> <p>A. D. Chandler</p> <p>H. Leavitt</p> <p>R. Lawrence</p> <p>D. Hekkriegel (Chiavenato, 2014).</p>
IDEA CENTRAL	<p>Estudia a las organizaciones como sistemas sociales inmersos en otros sistemas sociales que se interrelacionan y se afectan entre sí. Las organizaciones sociales no son islas (Hernández, 2011b).</p>	<p>Es la redefinición de la teoría clásica actualizada y redimensionada para enfrentar los problemas administrativos vigentes y al tamaño de las organizaciones actuales, aprovechando las aportaciones de las demás teorías.</p>	<p>Redimensiona los enfoques de la teoría de las relaciones humanas. Parte del supuesto de que la administración debe adaptarse a las necesidades del personal y fundamentarse en sus motivaciones, ya que es determinante para el éxito de las empresas (Hernández, 2011b y Chiavenato, 2014).</p>	<p>Subraya que en las organizaciones nada es absoluto, que todo es relativo y depende de algo más. Explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para alcanzar con eficacia los objetivos de la organización (Chiavenato, 2014).</p>
ENFOQUE GENERAL	<p>Se basa en comprender la dependencia reciproca de todas las disciplinas y la necesidad de su integración (Chiavenato, 2014)</p> <p>Clasifica a las organizaciones según su nivel de flujos en abiertos o cerrados; también los divide de acuerdo con su composición material y objetiva de sus elementos, en abstractos y concretos.</p> <p>Postula la existencia de cuatro elementos que influyen la existencia y la relación entre los sistemas: Insumos o Influjo, Proceso, Producto y Retroalimentación.</p>	<p>Está basada en que la administración es un proceso operativo compuesto por funciones como la planeación, organización, dirección y control.</p> <p>Implica una variedad de situaciones organizacionales fundamentadas en principios de valor predictivo.</p> <p>Direcciona a la administración como un arte, basada en principios universales.</p> <p>Reafirma los postulados clásicos, remarcando la importancia de los principios generales de la administración.</p> <p>Da especial atención en los objetivos y resultados.</p>	<p>Estudia la motivación humana que representa uno de los temas centrales de esta teoría.</p> <p>Esta corriente se adjudica las características de enfocarse en las personas, realizar un análisis principalmente descriptivo, la reformulación de un concepto de organización (basado en organizaciones democráticas, menos estructuradas jerárquicamente y menos autocráticas), análisis organizacional a partir de la conducta y una visión tendinosa. (Chiavenato, 2014).</p>	<p>La práctica gerencial depende de circunstancias (una contingencia o situación). Esta teoría reconoce la influencia de determinadas soluciones en los modelos de comportamiento organizacional.</p> <p>Resalta que la eficacia organizacional no se alcanza si se aplica un único y exclusivo modelo; ósea, no existe una forma única y mejor de organizar a efecto de alcanzar diversos objetivos de las organizaciones dentro de un ambiente diverso.</p> <p>Se enfoca en la organización de afuera hacia adentro (Chiavenato, 2014).</p>

	<p>Todo sistema forma parte de uno mayor llamado: macrosistema, suprasistema o ecosistema.</p> <p>Los trabajadores de la empresa son un factor que requiere una selección previa, como muchos otros insumos que necesita (Koontz et al: 2012)</p>	<p>Se vale de un eclecticismo conceptual. (Chiavenato, 2014)</p>		
CONTRIBUCIONES	<p>Al ver a la empresa y, en general, a las organizaciones como sistemas sociales muy dinámicos, de forma que la actividad colectiva de los miembros de la organización adquiera un sentido de eficiencia, eficacia y efectividad (Hernández, 2011b)</p> <p>Es tarea de los gerentes mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal (Koontz et al: 2012)</p> <p>Modelo Katz y Kan: la organización es un sistema abierto con tres elementos: insumos, resultados o productos y el funcionamiento de la organización como proceso (Hernández, 2011b).</p> <p>Modelo de Kast y Rosenzweig: organización es un sistema abierto en la cual la complejidad y heterogeneidad del medio ambiente determina la complejidad y diferenciación de la estructura interna de la organización (Hernández, 2011b)</p>	<p>Las funciones administrativas, como planeación, organización, dirección y control, son aceptadas universalmente pero sin tantos principios prescriptivos que las vuelven rígidas e invariables.</p> <p>El proceso administrativo lo muestra más flexible, moldeable y adaptable a diversas circunstancias y situaciones.</p> <p>El proceso administrativo consiste en un flujo de actividades consecutivas que permiten alcanzar determinados objetivos; inicia, transcurre y termina siguiendo una secuencia lógica y racional de acciones que se complementan unas con otras.</p>	<p>Maslow, presentó la teoría de la Motivación y propuso la pirámide de las necesidades</p> <p>Teoría de dos factores o de Herzberg, explicaba la conducta de las personas en situación de trabajo: factores higiénicos o extrínsecos y factores motivacionales o intrínsecos.</p> <p>Teoría X y Teoría Y: representaba la concepción tradicional de la administración y las concepciones modernas.</p> <p>Teoría de toma decisiones: analiza los cursos de acción disponibles para cada alternativa.</p> <p>Teoría del equilibrio organizacional: estudia los motivos que llevan a las personas a cooperar (Chiavenato, 2014).</p>	<p>No hay una única forma de hacer las cosas, determinar todos los factores de contingencia relevantes y mostrar sus relaciones puede ser muy complejo (Koontz, 2012).</p> <p>Diversos ambientes requieren diversos diseños organizacionales para obtener eficacia.</p> <p>La administración es vista como una práctica situacional y circunstancial. Administrar no solo es indicar que se debe hacer, sino también analizar por qué se debe hacer.</p> <p>Proporciona métodos, instrumentos, diagnósticos y técnicas para analizar problemas situacionales y resolverlos (Chiavenato, 2014).</p>
OBSERVACIONES	<p>Las normas internacionales para certificar la calidad de administración de una empresa exigen que esta se diseñe como un sistema.</p> <p>Para esta teoría, existe una excesiva racionalidad en todo lo que hace, todo</p>	<p>Surge de la necesidad de emplear los conceptos validos relevantes de la teoría clásica, dejándolos al margen de las exageraciones y las distorsiones de su etapa pionera.</p> <p>El centro de su interés son los resultados y objetivos sobre todo el</p>	<p>Se deben conocer las necesidades de las personas para emplear la motivación para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones (Chiavenato, 2014).</p>	<p>Sus autores no emplean conceptos únicos y estáticos, sino nociones o ideas que se pueden enfocar en diferentes direcciones.</p> <p>Parte hacia nuevos modelos organizacionales, más flexibles y orgánicos, como la estructura matricial,</p>

<p>está reglamentado y tiene la intención de ser controlado.</p> <p>Esta teoría estuvo influenciada por los principios del reduccionismo, pensamiento analítico y mecanicismo que posteriormente se sustituyeron por el los principios de expansionismo, pensamiento sintético y teleología lo que permitió el surgimiento de la cibernética (Chiavenato, 2014).</p>	<p>eclecticismo abierto y receptivo (Chiavenato, 2014).</p>	<p>Aplicación de la psicología a la industria, administración, publicidad, marketing y el personal en general.</p> <p>La influencia de las actitudes y las relaciones sociales de los grupos de trabajo en el desempeño (Koontz, 2012).</p>	<p>en redes o en equipos (Chiavenato, 2014).</p>
--	---	---	--

Fuente: Elaboración propia, basado en Torres (2013) y Chiavenato (2014).

A-2a. CUADRO DE ELEMENTOS SUGERIDOS A EVALUAR EN LAS COOPERATIVAS POR LA FMDR (2003), DESDE EL ÁREA DE LOS VALORES

VALORES	Principios y valores cooperativistas del modelo FMDR	<ul style="list-style-type: none"> .-Autonomía .-Adhesión libre y voluntaria .-Democracia .- Equidad .- Educación y capacitación .- Solidaridad .-Eficiencia y eficacia .- Subsidiariedad .-Trascendencia .- Gradualidad
	Cuidado del ambiente	<ul style="list-style-type: none"> .- Estudios de carácter ambiental .-Control y monitoreo del impacto ambiental causado por servicios y actividades desarrolladas .- Análisis de impacto de los procesos .-Procesos de gestión ambiental estandarizados y formalizados .-Capacitación regular a los miembros sobre el tema del medio ambiente .-Participación en comités, consejos locales y regionales para discutir cuestiones ambientales junto al gobierno y la comunidad

Fuente: Elaboración propia basado en lo registrado en la Guía para la Evaluación y Desarrollo de una Empresa Cooperativas elaborada por la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural (FMDR, 2003).

A-2b. CUADRO DE ELEMENTOS SUGERIDOS A EVALUAR EN LAS COOPERATIVAS POR LA FMDR (2003), DESDE LA ORGANIZACIÓN, COMPETITIVIDAD, EFICIENCIA OPERATIVA, CONTROL Y GOBIERNO

ORGANIZACIÓN	Liderazgo con sentido empresarial	<ul style="list-style-type: none"> .- Motivación .- Iniciativa .- Capacidad de liderazgo .- Persistencia y compromiso
	Administración profesional	<ul style="list-style-type: none"> .- Conocimientos técnicos y administrativos necesarios .- Capacidades y habilidades de negocios .- Definición de la estrategia a largo plazo .- Herramientas de planificación sistematizadas .- Cultura empresarial fuerte y conocida por la organización .- Conocimiento de la competencia .- Conocimiento del mercado .- Capacidad de anticipación a los cambios
COMPETITIVIDAD	Plan estratégico y de negocios	<ul style="list-style-type: none"> .- Misión, visión, principios, metas y objetivos .- Resumen del proyecto y presentación de los socios .- Factibilidad técnica y económica .- Análisis de la industria .- Análisis de la idea de negocio .- Plan de mercadeo .- Plan de producción .- Plan de organización .- Plan económico y financiero .- Plan de puesta en marcha .- Plan de contingencia
	Posición en la cadena productiva	<ul style="list-style-type: none"> .- ECR perteneciente a cadenas prioritarias .- Demanda del mercado .- Eslabón sólido de la cadena productiva .- Costos estándar conocidos para la fijación de precios .- Organización existente .- Contactos identificados en el mercado .- Reglas del juego claras y accesibles .- Servicios de apoyo a la cadena
	Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> .- Diseño de los productos .- Funcionalidad de los productos .- Amplitud de los productos .- Grado de complementariedad de los productos .- Protección legal de productos (marcas y patentes) .- Política de precios .- Canales de distribución .- Sistemas de comercialización .- Imagen de marca .- Política publicitaria .- Política de promoción
	Entorno comercial	<ul style="list-style-type: none"> .- Cantidad de proveedores .- Calidad de los proveedores .- Poder negociador de los proveedores .- Barreras de entrada al mercado .- Barreras de salida al mercado .- Crecimiento del mercado .- Poder negociador de los clientes .- Cambios en el mercado
EFICIENCIA	Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> .- Valor agregado .- Capacidad para generar fondos .- Endeudamiento de la ECR

		<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de finanzas -Estructura de costos fijos -Sistemas de ingeniería de costos - Costos variables de comercialización - Costos variables de producción
	Indicadores financieros	<ul style="list-style-type: none"> - Índices patrimoniales - Índices financieros - Índices de rentabilidad - Otros índices
	Capacidad y eficiencia productiva	<ul style="list-style-type: none"> - Obsolescencia tecnológica del equipo - Conocimiento del proceso productivo - Nivel de subcontratación - Gestión de inventarios - Política de mejoramiento de procesos - Grado de automatización - Implementación de mejoras en la productividad - Sistemas de aseguramiento de calidad - Gestión de calidad
CONTROL Y GOBIERNO	Personalidad jurídica	<ul style="list-style-type: none"> - Salvaguardas de integridad y protección para la ECR (evitar que sea tomada por internos y externos) -Salvaguardas de gobernabilidad - Admisión - Deberes y derechos de los asociados - Perdida del carácter del asociado - Causas de suspensión y exclusión de asociados - Reintegro en caso de retiro o exclusión - Fortaleza de la asamblea - Fortaleza de la administración - Instancias de control y evaluación - Fondos, reservas y excedentes - Procedimientos para la transformación, fusión, escisión, segregación, disolución y liquidación - Normas sobre el régimen disciplinario
	Reglamento interno	<ul style="list-style-type: none"> - Autoridades internas y órganos de gobierno - Derechos y obligaciones hacia el interior de la ECR - Estrategias y obligaciones externas - Planeación del trabajo - Aprovechamiento de los servicios de la ECR - Reparto de los beneficios y reposición de las pérdidas - Derechos y obligaciones de los trabajadores del aECR
	Normatividad	<ul style="list-style-type: none"> - Legislación laboral - Legislación comercial - Legislación contractual

Fuente: Elaboración propia basado en lo registrado en la Guía para la Evaluación y Desarrollo de una Empresa Cooperativas elaborada por la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural (FMDR, 2003)

A-3. FASES PARA LA CREACIÓN DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO EN LAS EMPRESAS COOPERATIVAS POR ZABALA (2005)

I.- EVALUACIÓN O DIAGNÓSTICO	Interna	<ul style="list-style-type: none"> .- Antecedentes históricos .- Cultura organizacional .- Base social .- Normatividad interna .- Estructura administrativa .- Estructura de servicios y programas .- Estructura económica .- Estructura de mercado .- Estructuras de control .- Estructura directiva .- Estructura educativa y de información .- Otros
	Externa	<ul style="list-style-type: none"> .- Análisis ambiental .- Análisis del sector
II.- FORMULACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO	Propósito de la organización	
	Singularidad de la organización	
	Valores y normas de la organización	
	Misión institucional	
	Estructura de la organización	
III.- FORMULACIÓN DE PLANES DE OPERACIÓN	Objetivo socio-económico básico	
	Políticas guías	
	Objetivos o alcances específicos	
	Metas	<ul style="list-style-type: none"> .- Económico – financiera .- Administrativo .- Social
	Matriz operativa	
	Sistema de evaluación	
	Administrativo	
IV.- EJECUCIÓN Y CONTROL	Objetivos y características	
	Áreas clave	<ul style="list-style-type: none"> .- Financiera .- Mercadeo y posicionamiento de productos .- Productividad de recursos .- Procedimientos de formación de productos y servicios .- Desarrollo personal .- Responsabilidad social .- Gestión directiva
	Evaluación de los resultados	
	Organización del control	

Fuente: Elaboración propia, con base en Zabala, 2005

A-4. FACTORES QUE INFLUYEN EN UN BUEN DESEMPEÑO SOCIAL Y COMPETITIVO EN LAS MICRO COOPERATIVAS DE LA CDMX, POR SÁNCHEZ (2013)

Principio I: Asociación voluntaria y abierta		
Aspectos cuantitativos	Apertura cooperativa (dimensión)	Ingreso y egreso de asociados
		Causas de egreso de asociados
Aspectos cualitativos	Responsabilidad asociativa	Conocimiento cooperativo del ingresante
		Conocimiento cooperativo del asociado
Principio II: Control democrático de los asociados		
Aspectos cuantitativos	Participación y gestión democrática	Asistencia a asambleas
		Hombres y mujeres en cargos institucionales
Aspectos cuantitativos	Información	Inversión en información
Aspectos cualitativos	Participación y gestión democrática	Importancia asignada a la emisión del voto
Aspectos cualitativos	Información a los asociados	Para participar en asambleas
		Sobre la gestión del consejo de administración
		Canales de recepción de información
Principio III: Participación económica de los asociados		
Aspectos cuantitativos		Remuneración a los asociados por sus aportes financieros
		Remuneración a cuotas sociales y prestamos
	Política social interna de la cooperativa	Servicios sociales a asociados y trabajadores
		Política retributiva interna
	Seguridad de higiene en el trabajo	
Aspectos cualitativos	Remuneración a los aportes financieros de los asociados	Interés otorgado a cuotas de capital
		Interés otorgado a préstamos de asociados
	Política social interna de la cooperativa	Servicio que brinda a sus asociados
		Servicios sociales para asociados
		Servicios sociales para trabajadores
	Condiciones de trabajo	
Principio IV: Autonomía e independencia		
Aspectos cuantitativos	Acuerdos con otras organizaciones	Participación en otras organizaciones
		Participación de otras organizaciones en la cooperativa
Aspectos cualitativos	Acuerdos con otras organizaciones	Condicionamiento a su autonomía e independencia
Principio V: Educación, capacitación e información		

Aspectos cuantitativos	Política educativa de la cooperativa	Inversión en educación, capacitación e información
		Participación en actividades educativas
Aspectos cualitativos	Política educativa de la cooperativa	Política educativa de la cooperativa
Principio VI: Cooperación entre cooperativas		
Aspectos cuantitativos	Interoperación	Operaciones comerciales y financieras entre cooperativas
		Integración cooperativa
Aspectos cualitativos	Integración federativa	Servicios ofrecidos por la cooperativa de grado superior
Principio VII: Preocupación por la comunidad		
Aspectos cuantitativos	Política social externa de la cooperativa	Contribuciones para el desarrollo comunitario
Aspectos cualitativos	Política social externa de la cooperativa	Contribución para el desarrollo comunitario

Fuente: Elaborado por Sánchez (2013).

A-5. PROPUESTA DE FACTORES E INDICADORES QUE INFLUYEN EN UN BUEN DESEMPEÑO COMPETITIVO DE UNA COOPERATIVA DE SÁNCHEZ (2013)

DIMENSIONES	INDICADORES
Gestión financiera *	<ul style="list-style-type: none"> a) Planificación a corto y mediano plazo b) Contabilidad de costos c) Atención a entidades de crédito d) Presupuestos anuales e) Análisis de la situación económico -financiera
Inversiones relativas a calidad	<ul style="list-style-type: none"> a) Inversiones en capacitación para la calidad b) Inversiones en materia prima de calidad c) Inversiones para la obtención de certificados de calidad de la familia de las normas ISO (9000 o 9001)
Volumen de negocio	<ul style="list-style-type: none"> a) Inversión inicial b) Inversión actual c) Personal especializado en temas financieros d) Capital social ajeno a los socios
Fuentes de financiamiento *	<ul style="list-style-type: none"> a) Origen de recursos financieros b) Cobertura del activo fijo c) Eficiencia productiva o eficiencia en el uso de los recursos
Tamaño de la cooperativa *	<ul style="list-style-type: none"> a) Número de socios fundadores b) Número de socios actuales c) Número de empleados fundadores d) Número de empleados actuales
Lealtad de clientes	<ul style="list-style-type: none"> a) Clientes satisfechos b) Clientes leales c) Mecanismos de presentación de quejas d) Solución de quejas e) Seguimiento de quejas f) Recompensas para los clientes leales
Localización	<ul style="list-style-type: none"> a) Cercanía con los proveedores (materia prima) b) Cercanía a los consumidores c) Cercanía con su red de trabajo d) Nivel de actividad económica de la zona e) Acceso a infraestructura necesaria
Uso de la tecnología	<ul style="list-style-type: none"> a) Inversión en tecnología como porcentaje de los gastos totales anuales b) Utilización de tecnologías en los procesos de innovación
Aprovechamiento de nuevas tecnologías de la información y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> a) Contacto entre los socios a través de herramientas tecnológicas b) Contacto entre los clientes a través de las herramientas

	<ul style="list-style-type: none"> c) Contacto con los proveedores a través de herramientas tecnológicas de información y comunicación d) Contacto con el sector financiero a través de tecnologías de la información y comunicación e) Contacto con el sector gobierno
Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> a) Conocimiento del segmento de mercado suministrado por la cooperativa b) Adaptación de productos a las necesidades específicas de sus clientes (trajes hechos a la medida) c) Inversión en la creación de imagen de marca d) Competitividad de sus precios con respecto a la competencia directa e) Canales de distribución adecuados para la venta de sus bienes y servicios
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> a) Realización de investigación sobre sus productos b) Desarrollo de nuevos productos c) Gestión del conocimiento d) Registro de patentes
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> a) Correspondencia entre los perfiles de los socios y sus responsabilidades b) Métodos adecuados para incorporación de nuevos socios y empleados c) Políticas retributivas claras y funcionales d) Planes educativos para afrontar el cambio organizacional y la creciente competencia e) Planes de sucesión
Capacidades directivas	<ul style="list-style-type: none"> a) Adaptabilidad a nuevas situaciones b) Facilidad de los directivos para manejar y compartir información c) Creatividad de los directivos d) Nivel educativo de los directivos e) Habilidad de los directivos para gestionar las cooperativas en ambientes abiertos (mercado) y ambiguos (incertidumbre)

Fuente: Elaborado por Sánchez 2013.

A-6. PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS OFENSIVAS SUGERIDAS EN INVESTIGACIÓN CON PLANTAS MEDICINALES

Las propuestas revisadas en los trabajos con proyectos productivos que emplean el recurso herbolario específicamente los trabajos de Cuevas (2006), Becerra (2009) y Vázquez (2009) y proponen una serie de estrategias a desarrollar para incrementar la productividad y rentabilidad de los proyectos de cultivos de ciertas especies de plantas medicinales.

Las estrategias sugeridas son descritas como “ofensivas”, es decir su intención es maximizar las oportunidades y fortalezas para aprovechar y convertirlas en elementos de éxito en los proyectos, estas son:

- a) Gestionar la producción de los cultivos para incrementar su productividad,
- b) Mejorar las estrategias de difusión hacia el consumidor o consumidores, es decir masificar la campaña publicitaria,
- c) Establecer vínculos entre productores, instituciones y otros sectores de la sociedad, para incrementar su estudio y la promoción de sus propiedades para emplear en la mercadotecnia,
- d) Fomentar la re-valorización del recurso,
- e) Buscar nuevas presentaciones para los consumidores a través de financiamientos para su producción, transformación e industrialización,
- f) Creación de espacios específicos para la comercialización del recurso herbolario,
- g) Creación de convenios con empresas industrializadoras del recurso herbolario, para la compra venta del mismo y finalmente
- h) La creación de una norma que regule la calidad, cultivo y procesamiento de este tipo de recursos botánicos del país.

Sin embargo, la intención de referir las estrategias propuestas en este tipo de trabajos obedece a la intención de proporcionar elementos de reflexión que en su momento y acorde a la creatividad de quienes estén interesados en la creación de

proyectos productivos basados en el manejo del recurso herbolario y adscritos a una práctica alternativa como la solidaridad económica puedan desarrollar según su experiencia y necesidades particulares tanto en los aspectos administrativos como en lo específico del ramo de la herbolaria y la elaboración de productos o bien en su cultivo.

En las propuestas que se enlistan se distingue el inminente enfoque tradicional del capitalismo y el tipo de empresa a la que visiblemente le interesa como fin último el éxito del proyecto sin importar el costo ambiental o por otro lado la calidad del recurso herbolario, en la cual recae un especial interés y cuidado por parte de las cooperativas con las que se trabajó.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACOSTA, A, 2011. EXTRACTIVISMO Y NEOEXTRACTIVISMO: DOS CARAS DE LA MISMA MALDICIÓN. V.V.A.A. MÁS ALLÁ DEL DESARROLLO. ROSA DE LUXEMBURGO. QUITO. 23 P.
- ACOSTA, A. 2015. EL BUEN VIVIR COMO ALTERNATIVA AL DESARROLLO. ALGUNAS REFLEXIONES ECONÓMICAS Y NO TAN ECONÓMICAS. POLÍTICA Y SOCIEDAD. 52(2): 299-330.
- ACOSTA, A. 2016. EL BUEN VIVIR, UNA PROPUESTA CON POTENCIALIDAD GLOBAL. REVISTA DE INVESTIGACIONES ALTOANDINAS-JOURNAL OF HIGH ANDEAN RESEARCH, 18(2), 135-142.
- ALVES MAZZOTTI, J. Y GEWANDSZNAJDER, F. 2001. O MÉTODO NAS CIÊNCIAS NATURAIS E SOCIAIS: PESQUISA QUANTITATIVA E QUALITATIVA. IN O MÉTODO NAS CIÊNCIAS NATURAIS E SOCIAIS: PESQUISA QUANTITATIVA E QUALITATIVA
- ARGAEZ, A. A. 1989.
- AYVAR, A.M. 2019. COOPERATIVAS EN MÉXICO Y EUROPA: POTENCIAL EMANCIPADOR Y CRÍTICA A LA TEORÍA ADMINISTRATIVA. TESIS DE DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO. 401 P.
- BARTRA V. A. 2010. TOMARSE LA LIBERTAD. LA DIALÉCTICA EN CUESTIÓN. MÉXICO. ÍTACA. 240 P.
- BARTRA, A., COBO, R., MEZA, M., PAZ, P. L. Y QUINTANA, M. V. 2014. HACIENDO MILPA DIVERSIFICAR Y ESPECIALIZAR: ESTRATEGIAS DE ORGANIZACIÓN CAMPESINAS. INSTITUTO DE ESTUDIOS PARA EL DESARROLLO RURAL MAYA. MÉXICO. 192 P. MARAÑÓN, P. B. 2012. HACIA EL HORIZONTE ALTERNATIVO DE LOS DISCURSOS Y PRÁCTICAS DE RESISTENCIA DESCOLONIALES. NOTAS SOBRE LA SOLIDARIDAD ECONÓMICA EN EL BUEN VIVIR. BUENOS AIRES: CLACSO. BUENOS AIRES. 326 P.
- BARTRA, A., COBO, R., MEZA, M., PAZ, P. L., QUINTANA, S. V. M. Y RUDIÑO, L. 2014. HACIENDO MILPA. DIVERSIFICAR Y ESPECIALIZAR: ESTRATEGIAS DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS. EDITORIAL ÍTACA. MÉXICO. 191 P.
- BASCHET, J. 2015. ADIOS AL CAPITALISMO; AUTONOMÍA, SOCIEDAD DEL BUEN VIVIR Y MULTIPLICIDAD DE MUNDOS. FUTURO ANTERIOR. NED EDICIONES. ESPAÑA. 190 P.
- BASTIDAS, D. O. Y RICHER, M. 2001. "ECONOMÍA SOCIAL Y ECONOMÍA SOLIDARIA. INTENTO DE DEFINICIÓN". CAYAPA, AÑO 1, Nº 1, MAYO 2001, 59-80.
- BASTIDAS, D.O. Y RICHER, M. 2005. CUADERNOS COOPERATIVOS DE ECONOMÍA SOCIAL. ECONOMÍA SOCIAL Y ECONOMÍA SOLIDARIA NUMERO 11. COMISIÓN DE FOMENTO COOPERATIVO Y ECONOMÍA SOCIAL. MÉXICO.
- BECERRA, S.A. 2009. RENTABILIDAD Y USOS DE LA MANZANILLA EN TEXCOCO, ESTADO DE MÉXICO. TESIS DE LICENCIATURA. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO.
- BERNKOPFOVA, M. 2011. POSIBILIDADES PARA EL MANTENIMIENTO DE LA IDENTIDAD CULTURAL DE LOS NAHUAS DE LA SIERRA NORORIENTAL DE PUEBLA: EL CASO DE LA UNIÓN DE COOPERATIVAS TOSEPAN TITATTANISKE. FACULTAD DE ARTES DE LA UNIVERSIDAD CAROLINA DE PRAGA. TESIS DOCTORAL. PRAGA. 308 P.
- CASTRO, L.G. 2012. COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y SOLIDARIDAD – RECIPROCIDAD EN UNA EMPRESA SOCIAL – SOLIDARIA: LA EXPERIENCIA DE LA COOPERATIVA CREACIONES DEL SURESTE. TESIS DE LICENCIATURA. FACULTAD DE PSICOLOGÍA UNAM. 204 P.
- CEDANO, G. S. 1989. ETNOBOTÁNICA Y APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS GENÉTICOS VEGETALES EN LOS SISTEMAS DE MERCADOS AGRÍCOLAS DE LOS VALLES CENTRALES DE OAXACA. TESIS DE LICENCIATURA. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MÉXICO.
- CISNEROS, M. J. 2010. USOS Y CONOCIMIENTO DE LAS PLANTAS MEDICINALES EN TRES COMUNIDADES DEL MUNICIPIO DE JUCHIPILA, ZACATECAS COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO RURAL. TESIS DE MAESTRÍA EN DESARROLLO RURAL REGIONAL. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO.
- COLLIN, L. 2008. LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA. PASOS. 135. DEPARTAMENTO ECUMENICO DE INVESTIGACIONES (EN LÍNEA): [HTTP://SALA.CLACSO.EDU.AR./GSDL/CGI-BIN/LIBRARY?E=D](http://SALA.CLACSO.EDU.AR./GSDL/CGI-BIN/LIBRARY?E=D)

- CUEVAS, C. M. 2006. PRODUCCIÓN, INDUSTRIALIZACIÓN, Y COMERCIALIZACIÓN DE LA MERCADELA EN EL MUNICIPIO DE TEXCOCO, ESTADO DE MÉXICO. TESIS DE LICENCIATURA. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO.
- DA ROS, G. S. (2007). ECONOMÍA SOLIDARIA: ASPECTOS TEÓRICOS Y EXPERIENCIAS. UNIRCOOP, 5(1), 9.
- DÁVALOS, P. 2008. REFLEXIONES SOBRE EL SUMAK KAWSAY (EL BUEN VIVIR) Y LAS TEORÍAS DEL DESARROLLO. BOLETÍN ICCI, 103.
- DE SOUSA, S. B. 2011. PRODUCIR PARA VIVIR. LOS CAMINOS DE LA PRODUCCIÓN NO CAPITALISTA. FONDO DE CULTURA ECONÓMICA. MÉXICO. 406 P.
- DEL BLANCO-HERNÁNDEZ, 2017. JABONES Y COSMÉTICOS ARTESANALES PARA LA COOPERATIVA YOMOL A'TEL - XAPONTIC. INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE. REPOSITORIO INSTITUCIONAL. GUADALAJARA. MÉXICO. 31 P.
- DOMÍNGUEZ, D. D. 2005. EL COOPERATIVISMO: ALTERNATIVA DE DESARROLLO MUNICIPAL. TESIS DE MAESTRÍA. UNAM. FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES. 134 P.
- ESCAMILLA, S.C. Y KATO, V.E. 2009. IV GLOBALIZACIÓN, COMPETITIVIDAD Y OCUPACIÓN EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR SOCIAL. EN LARA, G. G Y URBIOLA, S. A. 2009. VISIÓN GLOBAL DE LAS COOPERATIVAS. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO - PLAZA Y VALDÉS EDITORES. MÉXICO. 221 P.
- FERNÁNDEZ, S. J. 1980. POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN MÉXICO. INAP. MÉXICO. 81 P.
- FLORES, M. M. 2010. INVESTIGACIÓN ACCIÓN PARTICIPATIVA EN HERBOLARIA PARA EL GRUPO DE SALUDO COMUNITARIA: AMISTAD ELENA. TESIS DE LICENCIATURA. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA. UNIDAD XOCHIMILCO.
- FUNDACIÓN MEXICANA PARA EL DESARROLLO RURAL. 2003. GUIA PARA LA EVALUACIÓN Y DESARROLLO DE UNA EMPRESA COOPERATIVAS RURAL. MÉXICO. 132 P.
- GARCÍA, M.G., MATEOS, R.A. E VILLALONGA, G.I. 2005. CAPÍTULO 11 LAS COOPERATIVAS DE PLANTAS AROMÁTICAS Y MEDICINALES EN EL DESARROLLO RURAL DE LAS COMARCAS DE INTERIOR DE LA COMUNIDAD VALENCIANA EN SALINAS, R.F., HERNÁNDEZ DE LA CASA, J. MA. Y ABARRÁN, F.C. (COORD). 2005. APORTACIONES DE LA ECONOMÍA SOCIAL AL DESARROLLO RURAL EN IBEROAMÉRICA Y ESPAÑA. ÁVILA EDITORES. UNIVERSIDAD CATÓLICA. 377 P.
- GIRALDO, O. F. 2014. UTOPIÁS EN LA ERA DE LA SUPERVIVENCIA: UNA INTERPRETACIÓN DEL BUEN VIVIR. EDITORIAL ITACA. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO. 220 P.
- GONZÁLEZ, H. F. 2007. PLAN DE NEGOCIOS PARA EL ACOPIO, PROCESO Y COMERCIALIZACIÓN DE PLANTAS MEDICINALES EN GUERRERO. TESIS DE LICENCIATURA. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO.
- GONZALEZ, M.M. 2018. EL BUEN VIVIR UNA MIRADA PARA EL TRABAJADOR SOCIAL. TESIS DE LICENCIATURA. UNAM. ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL. 256 P.
- GUDYNAS, E. 2011. AMBIENTE, SUSTENTABILIDAD Y DESARROLLO: UNA REVISIÓN DE LOS ENCUENTROS Y DESENCUENTROS. EN JAVIER REYES RUIZ Y ELBA CASTRO ROSALES (COORDS.), CONTORNOS EDUCATIVOS DE LA SUSTENTABILIDAD. MÉXICO. EDITORIAL UNIVERSITARIA, UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA. P: 109-144.
- GUILLEM, G. W. 2012. CRECIMIENTO URBANO EN LA CABECERA MUNICIPAL DE OCOSINGO, CHIAPAS, MODELOS ALTERNATIVOS DE DESARROLLO "CENTRO DE SALUD Y TRANSFORMACIÓN DE PLANTAS MEDICINALES. TESIS DE LICENCIATURA. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MÉXICO.
- HENAO, B., AGUDELO, M., PALACIO, M. Y PALACIOS, M. 2006. DICCIONARIO DE ECONOMÍA SOLIDARIA Y COOPERATIVISMO. UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA. COLOMBIA. 114 P.
- JIMÉNEZ, R.J. 2014. LA ECONOMÍA SOLIDARIA: UN ACERCAMIENTO A SUS PRÁCTICAS Y CONTENIDOS PARA LA TRANSFORMACIÓN DE UN SISTEMA EN CRISIS. TESIS DE LICENCIATURA. UNAM. ESCUELA DE ECONOMÍA. 152 P.
- KUKLINSKI, C. 2003. FARMACOGNOSIA. ESTUDIO DE LAS DROGAS Y SUSTANCIAS MEDICAMENTOSAS DE ORIGEN NATURAL. OMEGA. BARCELONA. 515 P.
- LARA, G. G Y URBIOLA, S. A. 2009. VISIÓN GLOBAL DE LAS COOPERATIVAS. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO - PLAZA Y VALDÉS EDITORES. MÉXICO. 221 P.

- LARA, G.G. 2009. I COOPERATIVAS: ENTRE ECONOMÍA SOCIAL, ECONOMÍA SOLIDARIA Y TERCER SECTOR. EN LARA, G. G Y URBIOLA, S. A. 2009. VISIÓN GLOBAL DE LAS COOPERATIVAS. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO - PLAZA Y VALDÉS EDITORES. MÉXICO. 221 P.
- LEÓN, L. A. Y FLORES, V.M. 1991. DESARROLLO RURAL: UN PROCESO EN PERMANENTE CONSTRUCCIÓN. UAM. MÉXICO. 204 P.
- LÓPEZ, C. D. Y MARAÑÓN, P. B. 2013. RACIONALIDAD Y PRÁCTICAS SOCIO PRODUCTIVAS: ALTERNATIVAS PARA EL BUEN VIVIR. UNAM – INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS. MÉXICO. 62 P.
- LÓPEZ, D. Y MARAÑÓN, P. 2019. ALGUNOS ELEMENTOS BÁSICOS PARA LA CREACIÓN Y GESTIÓN DE ORGANIZACIONES ECONÓMICAS SOLIDARIAS ORIENTADAS HACIA LOS BUENOS VIVIRES DESCOLONIALES. MÉXICO DGAPA-PAPIIT3032216 “DE LA CRISIS ESTRUCTURAL DEL EMPLEO AL TRABAJO RECIPROCO EN MÉXICO ACTUAL. 77 P.
- LÓPEZ, V. J. A. 2015. EL COOPERATIVISMO COMO UNA ALTERNATIVA DE DESARROLLO FRENTE A UN MUNDO GLOBALIZADO UN ANÁLISIS DESDE LA VISIÓN DE LAS RELACIONES INTERNACIONALES. TESIS DE LICENCIATURA. UNAM FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN. 194 P.
- MARAÑÓN, P. B. 2016. POLÍTICAS PARA LA SOLIDARIDAD ECONÓMICA Y EL BUEN VIVIR EN MÉXICO. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MÉXICO – INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS. MÉXICO. 256 P.
- MARAÑÓN, P. B. 2018. DE LA CRISIS ESTRUCTURAL DEL EMPLEO AL TRABAJO RECIPROCO EN MÉXICO ACTUAL.
- MARAÑÓN, P. B. Y LÓPEZ, C.D. 2016. DEL DESARROLLO CÁPITALISTA AL BUEN VIVIR DESDE LA DESCOLONIALIDAD DEL PODER. INTERSTICIOS DE LA POLÍTICA Y LA CULTURA. 5(10): 16 P. (EN LÍNEA) [HTTPS://REVISTAS.UNC.EDU.AR/INDEX.PHP/INTERSTICIOS/ARTICLE/VIEW/15767/15688](https://revistas.unc.edu.ar/index.php/intersticios/article/view/15767/15688)
- MARAÑÓN, P.B Y LÓPEZ, D. 2010. ECONOMÍA SOLIDARIA Y SOCIEDAD ALTERNATIVA EN AMÉRICA LATINA: HACIA UNA AGENDA DE INVESTIGACIÓN DESDE LA COLONIALIDAD. RMALC, V(66) (EN LÍNEA): [HTTP://WWW.TAU.ORG.AR/HTML/UPLOAD/8/9F0C2B656CA02FF45EF61A4F2E5BF24/ALTS66.PDF](http://www.tau.org.ar/html/upload/8/9f0c2b656ca02ff45ef61a4f2e5bf24/alts66.pdf)
- MARAÑÓN, P.B. 2011. LA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL PASCUAL EN MÉXICO: PRESENTE Y FUTURO DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA. PROYECTO PAPIME PE302410. RACIONALIDADES PRODUCTIVAS EN SECTORES SOCIALES NO ASALARIADOS O PARCIALMENTE ASALARIADOS Y SU APORTE AL BUEN VIVIR ANTE LA CRISIS AMBIENTAL ACTUAL.
- MARAÑÓN, P.B. 2013. LA ECONOMÍA SOLIDARIA EN MÉXICO. UNAM, INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS. MÉXICO. 222 P.
- MARAÑÓN, P.B. 2016. DE LA CRISIS ESTRUCTURAL DEL PATRÓN DE PODER MUNDIAL, COLONIAL, MODERNO Y CAPITALISTA HACIA LA SOLIDARIDAD ECONÓMICA Y BUENA VIVIERES EN AMÉRICA LATINA. COOPERATIVISMO & DESARROLLO. 24(109): 6-25.
- MEDINA, M. G. 2013. ADMINISTRACIÓN BÁSICA PARA MICROEMPRESAS. TESIS PROFESIONAL. FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN – UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO. 111 P.
- MENDOZA, C. G. Y LUGO, P. 2011. PLANTAS MEDICINALES EN LOS MERCADOS DE MÉXICO. UACH. MÉXICO. 1000 P.
- OLIVER, J. 1970. DICCIONARIO DE ECONOMÍA Y COOPERATIVISMO EN LEÓN, L. A. Y FLORES, V.M. 1991. DESARROLLO RURAL: UN PROCESO EN PERMANENTE CONSTRUCCIÓN. UAM. MÉXICO. 204 P.
- OMS. 2002. PAUTAS GENERALES PARA LAS METODOLOGÍAS DE INVESTIGACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA MEDICINA TRADICIONAL. GINEBRA. SUIZA. 81 P.
- PÉREZ, P., GONZÁLEZ, R. S. Y MARAÑÓN, P. B. 2019. PROPUESTAS METODOLÓGICAS ALTERNATIVAS: LA COINVESTIGACIÓN DESDE LA DESCOLONIALIDAD DEL PODER. MÉXICO. EN PRENSA.
- QUIJANO, A. 1998. MODERNIDAD, IDENTIDAD, Y UTOPIA EN AMÉRICA LATINA. LIMA: SOCIEDAD POLÍTICA. 70 P. EN LÍNEA: [HTTPS://ANTROPOLOGIADEOUTRAFORMA.FILES.WORDPRESS.COM/2013/04/QUIJANO-ANIBAL-MODERNIDAD-IDENTIDAD-Y-UTOPIA-EN-AMERICA-LATINA-1988.PDF](https://antropologiadeoutraforma.files.wordpress.com/2013/04/quijano-anibal-modernidad-identidad-y-utopia-en-america-latina-1988.pdf)
- RAZETO, L. 1999. LA ECONOMÍA DE SOLIDARIDAD: CONCEPTO, REALIDAD Y PROYECTO. PERSONA SOCIEDAD. XIII(2):65-87.

- REYES, F.F. 2013. CADENA PRODUCTIVA PLANTAS MEDICINALES EN MÉXICO: ANÁLISIS Y POLÍTICAS PÚBLICAS. TESIS DE DOCTORADO. UACH. CIESTAAM. 224 P.
- REYES, I. 1993. LAS REDES SEMÁNTICAS NATURALES, SU CONCEPTUALIZACIÓN Y SU UTILIZACIÓN EN LA CONSTRUCCIÓN DE INSTRUMENTOS. PSICOLOGÍA SOCIAL Y PERSONALIDAD. IX(1): 81 – 97.
- REYGADAS, M. P., GARCÍA, M. A., LÓPEZ, S.A. Y RAMOS, M.T. 2014. ECONOMÍAS ALTERNATIVAS: UTOPIAS, DESENCANTOS Y PROCESOS EMERGENTES. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA UNIDAD IZTAPALAPA. MÉXICO. 358 P.
- RICO, H. A. 2009. III ESTRATEGIAS Y VISIÓN DE LAS COOPERATIVAS. EN LARA, G. G Y URBIOLA, S. A. 2009. VISIÓN GLOBAL DE LAS COOPERATIVAS. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO - PLAZA Y VALDÉS EDITORES. MÉXICO. 221 P.
- RINCÓN, G. N. 2014. LA VIABILIDAD DE ORIENTAR LAS EXPORTACIONES DE HIERBAS AROMÁTICAS CULTIVADAS POR PYMES DEL ESTADO DE MORELOS, MÉXICO AL CENTRO Y LA COSTA ESTE DE CANADÁ. TESIS DE LICENCIATURA. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MÉXICO. CHAPINGO, MÉXICO.
- ROJAS, H. J. 2003. LAS COOPERATIVAS EN MÉXICO. EDICIONES MOLINO DE LETRAS. MÉXICO.
- ROJAS, H.J. 2006. CUADERNOS COOPERATIVOS Y DE ECONOMÍA SOCIAL. LA EDUCACIÓN COOPERATIVA Y LA ACI. COMISIÓN DE FOMENTO COOPERATIVO Y DE ECONOMÍA SOCIAL. (19):87.
- ROJAS, H. J. 2011. UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA AL ESTUDIO DEL MOVIMIENTO COOPERATIVO EN MÉXICO. ARTÍCULOS Y ENSAYOS DE SOCIOLOGÍA RURAL. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
- ROJAS, H. J. 2014. LA FORMACIÓN DEL MOVIMIENTO COOPERATIVO EN MÉXICO ANTECEDENTES ORGANIZACIONALES Y MOVIMIENTO CONSTITUTIVO. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO – JUAN PABLOS EDITOR. MÉXICO. 623 P.
- CALDERÓN, M. S. 2014. CONSTRUYENDO POLÍTICAS PÚBLICAS: LOS PROGRAMAS DE FOMENTO COOPERATIVO DEL DISTRITO FEDERAL (1997-2013). TESIS DE MAESTRÍA EN SOCIOLOGÍA RURAL. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO. 255 P.
- ROJAS, H. J. Y ROJAS, H. MA. E. 2016. CO-CONSTRUCCIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE FOMENTO COOPERATIVO EN EL DISTRITO FEDERAL: 2000 -2015. ARGUMENTOS. 29(80): 125 – 151.
- ROJAS, H. J. 2016. . LÍMITES Y ALCANCES DE LA LEY DE ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA DE MÉXICO COMPARATIVAMENTE CON ORDENAMIENTOS ANÁLOGOS EMITIDOS EN OTROS PAÍSES EN MARAÑÓN, P. B. 2016. POLÍTICAS PARA LA SOLIDARIDAD ECONÓMICA Y EL BUEN VIVIR EN MÉXICO. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MÉXICO – INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS. MÉXICO. 256 P.
- ROJAS, H. J. 2016. REFLEXIONES GENERALES EN TORNO AL SIGNIFICADO Y ALCANCES DEL RECONOCIMIENTO CONSTITUCIONAL DE LA EXISTENCIA DEL SECTOR SOCIAL DE LA ECONOMÍA MEXICANA EN EL CONTEXTO DEL SECTOR COOPERATIVO. RELACIONES. ESTUDIOS DE HISTORIA Y SOCIEDAD. 37 (146). ERSIÓN ON-LINE ISSN 2448-7554 VERSIÓN IMPRESA ISSN 0185-3929. [HTTP://WWW.SCIELO.ORG.MX/SCIELO.PHP?PID=S0185-39292016000200251&SCRIPT=SCI_ARTTEXT#B16](http://WWW.SCIELO.ORG.MX/SCIELO.PHP?PID=S0185-39292016000200251&SCRIPT=SCI_ARTTEXT#B16).
- ROMERO, M.S. 2011. ARIC UNIÓN DE UNIONES HISTÓRICA: HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO. 147 – 202 P. EN ACUÑA, R.B.O., LEÓN, L.A. Y MEZA, C.M. 2011. ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO RURAL: CINCO EXPERIENCIAS CAMPESINAS. MUNDOS RURALES UAM XOCHIMILCO, MÉXICO D.F. 291 P.
- RUBIO, V. B. 2012. EXPLOTADOS Y EXCLUIDOS. LOS CAMPESINOS LATINOAMERICANOS EN LA FASE AGROEXPORTADORA NEOLIBERAL. 4 ED. UACH. MÉXICO. 268 P.
- RUEDA, P. I. 1997. LAS EMPRESAS INTEGRADORAS EN MÉXICO. SIGLO XXI EDITORES – INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS UNAM. MÉXICO. 236 P.
- RZEDOWSKI, J. 1991. DIVERSIDAD Y ORÍGENES DE LA FLORA FANEROGÁMICA DE MÉXICO. ACTA BOTÁNICA MEXICANA. 14.
- SÁNCHEZ, C. A., GARCÍA, G.C., SÁNCHEZ, I.A., PÉREZ, A.B. Y MONCADA, L.F. 2010. HISTORIA Y SITUACIÓN DEL COOPERATIVISMO EN EL DISTRITO FEDERAL. ASAMBLEA LEGISLATIVA DEL DISTRITO FEDERAL. V LEGISLATURA. CIUDAD DE MÉXICO. 171 P.

- SÁNCHEZ, T. L. 2013. FACTORES QUE EXPLICAN EL BUEN DESEMPEÑO DE LAS MICRO COOPERATIVAS DE LA CIUDAD DE MÉXICO. TESIS DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO. 169 P.
- SECRETARIA DE SALUD. 2012. LEY GENERAL DE SALUD VIGENTE. ARTÍCULO 215. APÉNDICE XVII. I LÍMITES SUPERIORES DE VITAMINAS Y MINERALES: REGLAMENTO DE CONTROL SANITARIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS. ART. 216. MÉXICO.
- SHIVA, V. 2006. MANIFIESTO PARA UNA DEMOCRACIA DE LA TIERRA. JUSTICIA, SOSTENIBILIDAD Y PAZ. EDITORIAL PAIDOS ESTADO Y SOCIEDAD 144. MÉXICO. 229 P.
- SOLÓRZANO, A. 1978. EL COOPERATIVISMO EN MÉXICO. INET. MÉXICO. 163 P.
- SORIA, S. G. 2016. APROXIMACIÓN A LA ECONOMÍA SOCIAL SOLIDARIA Y SU ALCANCE EN LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR AGROPECUARIO. TESIS DE DOCTORADO. CIESTAAM – UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO. 281 P.
- STAKE, R. E. 2007. INVESTIGACIÓN CON ESTUDIOS DE CASOS. 4ED. EDICIONES MORATA S.L. MADRID. 158 P.
- SUNKEL. O. 1975. EL CONCEPTO DE DESARROLLO. FOLLETO CEPAL. 28 P.
- TOLEDO, M. V. 2015. ECOCIDIO EN MÉXICO: LA BATALLA FINAL ES POR LA VIDA. EDITORIAL GRIJALBO. MÉXICO. 176 P.
- TOLEDO, V. M. 1998. LA DIVERSIDAD BIOLÓGICA DE MÉXICO. CIENCIA Y DESARROLLO. XVI (81): 17-30.
- URBIOLA, S.A. 2010. VENTAJA COOPERATIVA Y ORGANIZACIÓN SOLIDARIA EN UN MUNDO COMPLEJO. ESTRATEGIAS COOPERATIVAS FRENTE A LA AMBIGÜEDAD E INCERTIDUMBRE. FONTAMARA. MÉXICO. 333 P.
- VÁZQUEZ, D. M. 2009. PRODUCCIÓN Y MERCADO DEL LLANTÉN COMO PLANTA MEDICINAL EN TEXCOCO, ESTADO DE MÉXICO. TESIS DE LICENCIATURA. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO.
- VÉLEZ, P. I. 2017. GESTIÓN DE LAS COOPERATIVAS EN LA CIUDAD DE MÉXICO. TESIS DE MAESTRÍA. UNAM.
- ZABALA, S. H. 2005. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A COOPERATIVAS Y DEMÁS FORMAS ASOCIATIVAS SOLIDARIAS. INSTITUTO DE ECONOMÍA SOCIAL Y COOPERATIVISMO. UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA. COLOMBIA. 127 P.