

Estrategias de fortalecimiento de la Cooperativa “Purificadora Yaato”, desde la perspectiva de la Economía Social y Solidaria

Karla de los Ángeles Pablo Caderón¹

Othón Cesáreo Ríos y Vázquez²

David Eduardo Almaraz López³

Resumen

La mayoría de los municipios del estado de Oaxaca, se rigen por usos y costumbres; siendo un claro ejemplo para el impulso de emprendimientos basados en economía social y solidaria y que contribuyen al desarrollo local. Tal es el caso de Nuevo Zoquipam, perteneciente al distrito de Ixtlán, cuya riqueza es el recurso hídrico extraído de uno de sus manantiales, por lo que en asamblea comunitaria se decidió la apertura de una purificadora y con ello contribuir al impulso de la generación de empleos, el fomento al cuidado de los mantos acuíferos, el fortalecimiento del sentido de comunidad y la participación ciudadana.

El objetivo primordial de esta investigación, fue desarrollar estrategias desde la perspectiva de la economía social y solidaria y del desarrollo local, para buscar alternativas que superen las debilidades y amenazas que afronta la Cooperativa “Yaató”, restableciendo un modelo de negocio social interconectado (sociedad, tecnología y medio ambiente).

El desarrollo local y la economía social y solidaria están altamente vinculados, en virtud de que las empresas básicamente cooperativas (aunque existan otras formas de asociación), han contribuido al desarrollo económico a nivel local, mediante el aprovechamiento de los recursos propios de forma sostenible; en la búsqueda de una distribución más equitativa de la riqueza, disminución de la inestabilidad del mercado laboral y satisfacción de una necesidad del mercado mediante un producto o servicio.

A pesar de que la purificadora ha dado respuesta a las necesidades del mercado, al interior de la comunidad es necesario reflexionar sobre la preservación del patrimonio cultural, siendo los mismos habitantes quienes deben mantener la identidad cultural de la comunidad; retomando como ejes rectores del éxito de los negocios sociales, el sentido de mejora, responsabilidad, compromiso, cooperación, honradez, entre otros.

Conceptos clave: Cooperativa, economía social y solidaria, desarrollo local

Introducción

El presente documento, es un avance de investigación realizado en la Cooperativa Yaató (planta purificadora de agua), perteneciente a los comuneros de Nuevo Zoquiapam, Oaxaca; quienes

¹ Dra. en Ciencias en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional. Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Oaxaca. karla.pablo@itoaxaca.edu.mx

² M.C. en Desarrollo Regional. Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Oaxaca. judasriosv@hotmail.com

³ Estudiante de la Maestría en Administración del Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Oaxaca. _789@hotmail.com

identificaron el potencial y riqueza natural del municipio, por lo que decidieron asociarse y colaborar de manera organizada y con responsabilidad en la extracción, purificación y distribución del agua.

Sin tener conocimiento esta comunidad, se adentra a una propuesta económica diferente a la crisis civilizatoria del capitalismo, evitando corrupción, desigualdad, devastación, exclusión, entre otros puntos negativos que produce el capitalismo.

Asimismo, se realiza una reflexión sobre la necesidad de una alternativa de conformación de empresas sociales que mejore la calidad de vida de la población, que impulsen procesos territoriales organizados, cuya finalidad sea la construcción de una manera de vivir bien, en la que los saberes, conocimientos y experiencias de los involucrados sean tomados en cuenta. En consecuencia, se debe considerar esta práctica dentro del ámbito del desarrollo local, ya que es una iniciativa en la que los habitantes de la comunidad se convierten en actores del desarrollo, siendo impulsada y puesta en marcha como una forma de organización y participación de la comunidad como referente necesario para el desarrollo local.

A través de la planeación estratégica se identificaron las necesidades de la Cooperativa, desde la perspectiva de la economía social y solidaria que reafirma una perspectiva de negocios sociales, considerando que la participación de los miembros de la asamblea es apremiante para que se mantenga vigente en el mercado. Sin embargo, para mejorar las condiciones de la cooperativa se requiere estandarizar los procesos, que apoyarán a los empleados en las actividades que deben seguirse en cada etapa de la purificación de agua, por ende, mantener la calidad del producto final y establecer el rediseño de la estructura organizacional, acorde a las características de una Cooperativa, en la que se involucren los comuneros, siempre retomando los principios de la economía social y solidaria.

En conclusión, la comunidad de Nuevo Zoquiapam se ha visto en la necesidad de crear empresas y empleos para el impulso del desarrollo local, como una respuesta a las políticas económicas no incluyentes que derivaron en una crisis generalizada, como siempre afectando a las comunidades más pobres. No hay que olvidar que se tienen los dos ámbitos fundamentales para el desarrollo local: a) socioeconómico con la riqueza de los mantos freáticos que generan el desarrollo productivo hasta lo comercial y b) cultural que implica el reconocimiento de cada individuo como parte de la región que deriva en una identidad colectiva.

1. Planteamiento del Problema

En México, la Economía Social y Solidaria con el paso del tiempo, ha sido una alternativa para mejorar las condiciones de vida de la población, según registros del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2018), las empresas conformadas con este enfoque, están contribuyendo paulatinamente al Producto Interno Bruto (PIB), siendo que el 70% se ubican en el sector agropecuario, un 16% en el área de servicios financieros, 2.8% en la industria manufacturera y el resto en comercio, transporte, entre otros.

La integración de empresas comunitarias, va más allá de un ente económico, ya que incluye elementos culturales y valores que son aspectos fundamentales que definen la identidad y forma de vida de una sociedad o grupo de personas; por lo que estas empresas comunitarias desempeñan un papel crucial en el estado de Oaxaca, puesto que constituyen un componente fundamental de la economía local.

Las oportunidades de desarrollo se han reducido a nivel global (Arocena, 2013), por lo que es necesario la generación de estrategias locales que posibiliten a los actores de las comunidades ser partícipes nuevamente en el sistema capitalista, cuyo éxito dependerá de que existan políticas específicas que generen la cohesión de lo local con lo global.

Gran parte del éxito de estas empresas deriva en el patrimonio cultural de la comunidad (arquitectónico, artístico, natural, intangible o documental), que se convierte en una fuente de recursos disponibles, brindando la oportunidad a las empresas de impulsar el crecimiento económico, generar empleo y mejorar la calidad de vida de la población, siempre y cuando se respete la conservación y se evite la explotación desmedida de los recursos.

Desde esta perspectiva, también se conjuga el término de propiedad comunal que según Martínez Luna establece lo siguiente:

La tierra es de todos... Se respeta el uso familiar, pero se comparte lo comunal. Las áreas de bosque, de dispersión natural, podríamos decir que son de todos. Ahí está lo comunal, lo que es de todos, lo que se comparte, lo que se piensa y lo que se sueña entre todos (2004, p. 342).

Es así, como el estado de Oaxaca, tiene algo que lo distingue de otros estados, su conformación geográfica, con 570 municipios, de los que más del 80%, se rigen a través de los usos y costumbres, cuyo patrimonio intangible (Prácticas culturales, tradiciones, festividades, música, danzas, artesanías, cuentos, leyendas, conocimientos ancestrales y cualquier otra forma de expresión cultural que se transmite oralmente o mediante prácticas sociales), abona a la integración de organizaciones de la economía social y solidaria, cuyo objetivo es fortalecer la formación de sus integrantes y fomentar el empoderamiento a través de la democracia participativa.

La participación de los habitantes, en la mayoría de los municipios de Oaxaca, es a través del tequio, una forma particular de contribuir ya sea en especie o en trabajo para la reparación, mantenimiento o construcción de espacios, o cargos asignados por parte de las autoridades municipales. Por lo que en ocasiones no se visualiza que la conformación de cooperativas incide como una opción diferente de la economía tradicional.

Este artículo retoma a la comunidad de Nuevo Zoquiapam, Oaxaca; con un grado de marginación medio reportado en 2020 (CONAPO), en contraste con riqueza natural en bosque y agua; con la falta de empleos y desarrollo económico, por lo que los comuneros de la zona decidieron aportar cierto recurso monetario para la compra de materiales y equipo para la extracción, purificación y distribución de este vital líquido, hasta llegar a la conformación de la Cooperativa de la planta purificadora “Yaató” que significa “Agua del monte” en Zapoteco. La planta purificadora inicia operaciones de manera formal en el 2005 y es conformada por la asamblea general (400 comuneros), ubicándose en el municipio de Tlalixtac de Cabrera, Oaxaca.

Esta asamblea determina el uso de los bienes comunales (bosque y agua), estando representada legalmente por un comisariado, integrado con cinco miembros, con renovación anual. Para la gestión de la purificadora, el comisariado nombra a una persona encargada para dicha administración

Actualmente, la empresa mantiene en el área de producción maquinaria básica obsoleta e insuficiente para la fabricación requerida; por lo tanto, es necesario renovarla si se desea mantener o aumentar la producción actual. Lo anterior debido a que, se tiene previsto realizar convenios con empresas tales como: moteles y hoteles de la zona; así como aprovechar la ruta de distribución de

garrafones para incursionar con diferentes presentaciones y con ello captar nuevos clientes. En consecuencia, la falta de equipo para agilizar el llenado de garrafones y la distribución del trabajo inadecuada; impacta negativamente en las ventas, disminuyendo la captación de nuevos clientes y convenios.

Por tal motivo, este tipo de empresas comunitarias que buscan el desarrollo local, requieren la participación de actores clave, como las autoridades, líderes, asesores, productores, académicos, proveedores, pobladores, trabajadores, etc., que conlleve el diseño de una estrategia que clarifique el sentido de formar parte de una cooperativa con una estructura y procesos fortalecidos, asegurando la innovación y aprendizaje en la mejora gradual y continua.

2. Justificación

En Oaxaca como en otros estados, se han integrado colectivos (negocios sociales) en los diferentes municipios, cuya finalidad es atacar los problemas sociales y económicos, con la posibilidad de recuperar la inversión y con la perspectiva de crecimiento e innovación.

El recurso hídrico, ha sido una fuente de ingresos para varias comunidades de Oaxaca, por tal motivo, se han integrado pequeñas empresas con el giro comercial de distribución de agua potable en garrafón y botellas en diferentes presentaciones, la mayoría de éstas cuentan con una infraestructura apropiada para cubrir las demandas del mercado, aunque su principal debilidad es la materia prima directa. En cambio, Yaató constituida jurídicamente como una empresa cooperativa, con la riqueza del yacimiento de agua de manantial, enfrenta grandes retos para mantenerse en el mercado, puesto que al interior existen deficiencias en el proceso de planeación y en la ejecución, sin claridad en los indicadores; y al exterior, la crisis económica y política, los cambios de gustos de los clientes, la entrada de otros competidores, reformas legislativas, aparición de nuevas tecnologías, etc.

Por consiguiente, la Planta Purificadora “Yaató” cuenta con infraestructura básica que es aprovechada de forma moderada, lo que significa que tiene la capacidad de producir más si se mejoran las instalaciones y en consecuencia los procedimientos. Cabe resaltar que, a pesar de ello, la empresa ha conseguido mantenerse en el mercado con los pocos clientes que maneja, quienes compran de manera constante; esto permite alcanzar el mínimo de sus metas y objetivos planteados.

En general, se busca generar una propuesta que restablezca un modelo de negocio social interconectado (sociedad, tecnología y medio ambiente, así como el sistema de producción), considerando que la Cooperativa contribuye de la siguiente forma en el desarrollo local:

- En términos económicos, contribuye al impulso de la generación de empleo local y estimula la economía de la comunidad al operar y comercializar, generando ingresos y promoviendo la participación en actividades comerciales locales.
- Desde una perspectiva cultural, la purificadora desempeña un papel esencial al fomentar prácticas saludables en la comunidad, incentivando el consumo de agua y concientizando sobre la importancia de preservar la higiene de los mantos acuíferos.
- En el ámbito social, se convierte en un punto focal que promueve la cooperación y el sentido de comunidad entre los residentes.

- En el aspecto político, la purificadora comunitaria incentiva la participación ciudadana y la toma de decisiones locales en cuestiones relacionadas con el agua y la infraestructura comunitaria.

Este es un claro ejemplo de que la necesidad de la reactivación económica ha orillado a la comunidad a realizar una revisión de los recursos endógenos, así como la solicitud de la participación de los actores internos como externos, por lo que lo “local” con lo “social” no están aislados, en el caso particular de la purificadora ha permitido el desarrollo integral y sostenible de la comunidad.

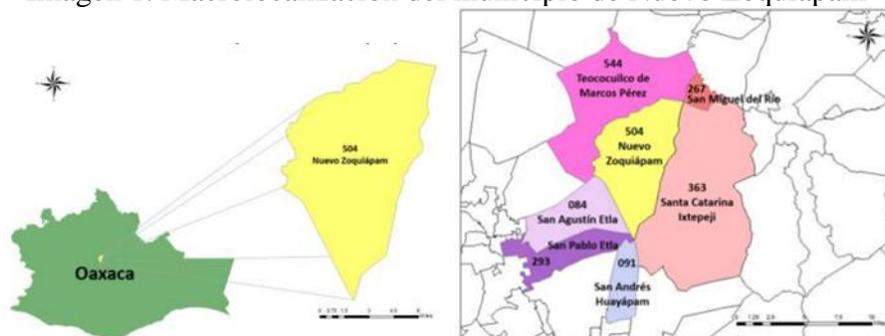
3. Objetivo General

Desarrollar una propuesta que determine estrategias desde la perspectiva de la economía social y solidaria y el desarrollo local, para buscar alternativas que superen las debilidades y amenazas que afronta la Cooperativa “Yaató”, restableciendo un modelo de negocio social interconectado (sociedad, tecnología y medio ambiente).

4. Marco de referencia

El recurso hídrico de la Cooperativa, se obtiene del municipio de Nuevo Zoquiapam, que se localiza en la región de la sierra norte, pertenece al Distrito de Ixtlán de Juárez en el estado de Oaxaca, Colinda al norte con el municipio de Teococuilco de Marcos Pérez; al este con los municipios de Teococuilco de Marcos Pérez, San Miguel del Río y Santa Catarina Ixtepeji; al sur con los municipios de Santa Catarina Ixtepeji, San Andrés Huayápam, San Pablo Etlá y San Agustín Etlá; al oeste con los municipios de San Agustín Etlá y Teococuilco de Marcos Pérez.

Imagen 1. Macrolocalización del municipio de Nuevo Zoquiapam



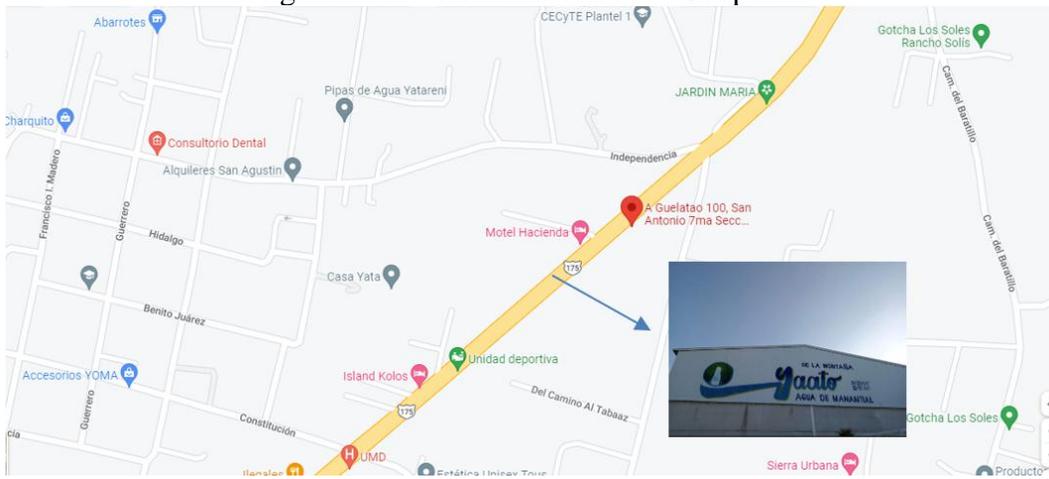
Fuente: Plan municipal de desarrollo Sostenible 2020-2022

Considerando que el agua es un recurso natural primordial de esta región, en el municipio se aprovecha para agua potable, riego y para su venta. Para la venta el agua se extrae de uno de los manantiales denominado “Cueva de León”. Así este líquido se embotella y se vende diariamente a la ciudad de Oaxaca y municipios conurbados.

La planta purificadora se ubica en el municipio de Tlalixtlac de Cabrera (Carretera a Guelatao Km 2.5), el aprovechamiento está a cargo del Comisariado de Bienes Comunales por

medio de una “Unidad Económica Especializada de Aprovechamiento de un Manantial Cueva de León de Nuevo Zoquiapam” cuyo nombre comercial es Yaató.

Imagen 2. Macrolocalización de la Cooperativa



Fuente: elaboración propia con información de Google maps

La cooperativa en su misión busca “Ser una empresa competitiva y brindar la mejor calidad de agua embotellada de manantial alcanzando un crecimiento sostenido, promoviendo la cultura del agua para una relación equilibrada, elevando la calidad de vida de la población”

Y por lo que respecta a la visión, manifiesta “Ser líder local en la purificación de agua eficiente y productiva, capaz de mantener la sustentabilidad y equilibrio entre el entorno ecológico y los centros urbanos demandantes de servicios de agua purificada, elevando la calidad de vida de sus habitantes y preservando este vital líquido como elemento indispensable de la vida.”

En cuanto a la plantilla de personal, de los nueve empleados, tres están asignados al proceso de llenado de garrafones, otros tres se encargan del reparto de los garrafones, uno se dedica a la limpieza y organización en los almacenes para su carga en las camionetas, un contador gestiona las facturas y la situación fiscal, y finalmente, hay un administrador que supervisa y coordina las operaciones en general. Este conjunto diversificado de roles contribuye al funcionamiento eficiente y fluido de la purificadora.

La Purificadora Yaató mantiene en el inventario tres camionetas: una Isuzu y dos nissan Np 300 para el reparto en los diferentes puntos de distribución: Huayapam, Tlaxiact de Cabrera, Santa Lucía del Camino, Santa María el Tule, Tlacolula de Matamoros Diaz Ordaz, Santa Rosa, Colonia del Maestro, San Jacinto Amilpas, San Miguel Etlá, Atzompa y San Lorenzo Cacaotepec.

Todos los días se reparten 320 garrafones (presentación de 19 litros), los cuales se rellenan día con día, ya que no se tiene un stock de garrafones en la purificadora, además de 2 paquetes de agua embotellada de presentación de 500 ml para su venta en diferentes puntos de comercio que se visitan durante la ruta de distribución. El precio del garrafón es de \$20.00 pesos y el paquete de agua embotellada de 500 ml es de \$120.00 pesos, lo que es atractivo para el consumidor final.

Imagen 3. Presentación del producto



Fuente: elaboración propia

5. Marco teórico

Este apartado se reflexiona sobre los diferentes tipos de desarrollo económico, desde un impulso a la producción irracional, con la acumulación del capital en unas cuantas personas, a una perspectiva diferente de colectividad con la construcción de nuevas reglas de convivencia, siendo “otra economía”.

5.1. Antecedentes

En el contexto de la evolución económica global del siglo XX y principios del XXI, el neoliberalismo, como movimiento teórico y político, surge en respuesta a las políticas intervencionistas del Estado. Friedrich Von Hayek y Milton Friedman, dos de sus principales exponentes, argumentaban que la intervención estatal debía ser mínima, defendiendo la libre competencia y la propiedad privada como pilares fundamentales de la libertad individual y el progreso económico. Según Calvento (2006), Hayek veía en el estado de bienestar una amenaza comparable a la dictadura, ya que consideraba que la planificación estatal llevaba implícita la supresión de la libertad, por lo que durante las décadas de 1970 y 1980, el neoliberalismo comenzó a ganar terreno, especialmente tras la crisis económica que afectó a muchos países industrializados.

La obra de Milton Friedman, "Capitalismo y libertad", se convirtió en una referencia crucial, abogando por la reducción del papel del Estado en la economía y enfatizando la importancia de la estabilidad monetaria y la disciplina presupuestaria. En América Latina, la implementación de políticas neoliberales se consolidó a través del Consenso de Washington en 1989, promovido por instituciones como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial. Este consenso ofrecía recomendaciones a los países endeudados, impulsando reformas estructurales que incluían la liberalización del comercio, la privatización de empresas estatales y la desregulación de mercados. Por lo que estas políticas tuvieron un impacto profundo, incrementando la desigualdad y la pobreza.

Durante la década de los noventa, la pobreza en América Latina alcanzó niveles alarmantes, con más de 200 millones de personas viviendo en condiciones de pobreza. Además, la flexibilización laboral y la reducción del gasto social, promovidas bajo la agenda neoliberal, dismantelaron muchos de los avances logrados en décadas anteriores en términos de protección social y derechos laborales. Esto resultó en una precarización del empleo y una disminución de los servicios públicos esenciales, como la salud y la educación, exacerbando las desigualdades existentes.

Las críticas al neoliberalismo se centran en su enfoque excesivo en el mercado y la competencia, a expensas de las necesidades sociales y la equidad, puesto que siempre existen limitaciones en los ingresos, por lo que es difícil adquirir los bienes y servicios básicos para cubrir las necesidades de una persona o de un grupo social, siendo el sistema capitalista tradicional a través del mercado, quien determina el producto o servicio a oferta (De Vroey, 2009); en consecuencia, se ha incrementado la pobreza y la exclusión social. En América Latina, la resistencia a estas políticas ha dado lugar a movimientos sociales y políticos que buscan formas de asociación diferentes que conlleven identificar el patrimonio cultural que se posee en la zona, para que sea una fuente de ingresos con beneficio común, inclusiva, justa, equitativa y sostenible.

5.2. Economía Social y Solidaria

En cualquier sistema capitalista, se siguen conjugando los cuatro factores de producción (tierra, trabajo, capital y tecnología), considerando como una propuesta adicional la forma de organización que apoya al éxito de los procesos de producción, con la adecuada participación de cada uno de los actores en las actividades encomendadas que suman al propósito general del organismo (Astudillo, 2012).

Desde el siglo XIX, se identifican los orígenes de la Economía Social, comenzando con la corriente europea difundida por Dunoyer, la anglosajona que se enfoca más al sector no lucrativo y por último la corriente latinoamericana que utiliza términos como economía popular, del buen vivir, economía solidaria con el propósito de ser incluyentes (Arrunda, 2007). A partir de la década de los 70 del siglo XX, resurge el término de economía social, que busca que la dimensión empresarial dé un giro, con un toque de la dimensión humana a través de un colectivo orientado a mejorar la condición de vida de los integrantes, además de la sostenibilidad en el tiempo.

A pesar de que ya existe una alternativa diferente para mejorar las condiciones de vida de la población, la crisis se ha acentuado, tanto en el aspecto económico, financiero, climático, social y político, con la concentración de la riqueza en unas cuantas manos; por lo que a través de movimientos sociales se ha tratado de posicionar a la economía solidaria, bajo la figura de cooperativas, siendo que los miembros participan en las actividades de producción, repartición de los beneficios e inclusive de los riesgos con un espíritu democrático y de responsabilidad (FAO, 2012).

Chávez, et. al. (2006), señalan que la economía social es un modelo socioeconómico de organismos de propiedad colectiva, basados en relaciones de solidaridad y cooperación, y que, mediante la gestión sustentable de empresas, coloca en el centro al trabajo, la toma de decisiones democrática y la distribución equitativa de la riqueza.

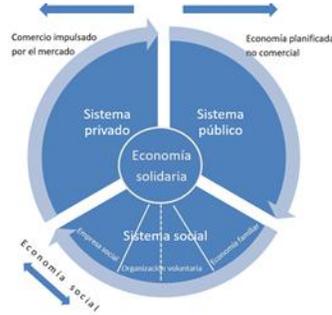
Se busca en esta propuesta de empresas asociativas resaltar la membresía voluntaria de cada uno de los integrantes, el trabajo de los involucrados, la reciprocidad, la democracia participativa, la transparencia en la toma de decisiones, el compromiso con la comunidad, la riqueza distribuida equitativamente, la permanente capacitación y educación, y en consecuencia la remuneración digna no solo para los socios si no para los trabajadores (Alianza Ciudadana para el Desarrollo Regional Alternativo Sur de Jalisco, s.f.).

De manera normativa, se establece en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el artículo 25, que “al desarrollo económico nacional concurren con responsabilidad

social, el sector público, el sector social y el sector privado...”, además que en los artículos 3 y 4 de la Ley de Economía Social y Solidaria se define y clasifica las formas de organización social.

Sin embargo, autores como Lewis y Swinney (2007), cuestionan la clasificación de la actividad económica en tres sectores, señalando que la Economía Social y Solidaria va más allá, que no puede ser aislada, al contrario, se interrelaciona y que entreteje alianzas sectoriales que fortalezcan la actividad económica tanto con el sector privado como público (Imagen 4).

Imagen 4. Replanteamiento de la Economía Social y Solidaria



Fuente: Adaptado de Lewis y Swinney (2007)

Para el buen funcionamiento de la economía social y solidaria, se requiere la implementación de una estrategia global de transformación social (Pérez de Mendiguren, et al., 2008), que no solo surjan organizaciones sociales para solucionar una necesidad inmediata y después su actuar legitime los procesos de una empresa privada; es decir, que su finalidad sea siempre que las ganancias sean un medio para lograr los fines sociales y no un fin en sí mismas.

Actualmente, organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo, el Consejo General de la Organización para la Cooperación y Desarrollo, la Asamblea General de las Naciones Unidas, han emitido recomendaciones para promover y aplicar estrategias que apoyen a potenciar la economía social y solidaria como un modelo de desarrollo económico y sostenible.

5.3. Desarrollo local

¿Por qué remitirse al término local?, es una pregunta importante en esta investigación, es algo relativo; puesto que no se puede evitar que forme parte de lo global. La forma en que este término se acuñó en Europa y América Latina tiene un contexto diferente; en el caso de Europa se deriva de la recesión y la crisis por lo que atravesaron los países “desarrollados” con una disminución en el poder adquisitivo; en cambio en América Latina fue un fenómeno denominado “nuevos movimientos sociales” enfocándose a la autoorganización abarcando no solamente requerimientos socioeconómicos, sino culturales y políticos (Arocena, 2013).

El desarrollo local, busca la participación y descentralización de la actividad económica, propiciando que las empresas sociales y solidarias dinamicen a la sociedad local, con la movilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, culturales que concurren en el espacio productivo (Juste, et. al., 2011)

No es posible desligar a la economía social y solidaria del desarrollo local, por lo que la siguiente definición lo muestra claramente:

El desarrollo local es la capacidad de la Economía Social para estimular iniciativas de desarrollo endógeno donde el sector privado lucrativo y las autoridades públicas no han logrado hacerlo satisfactoriamente tiene su raíz en fuertes elementos de convergencia entre las funciones anteriores y los rasgos del modelo de desarrollo desde abajo (Montero, 1997; Toscano, 2000; Bel y Cabaleiro, 2002; Coque, 2003; Mozas y Bernal, 2006 como se citó en Juste, et., al, 2011)

Desde nuestra perspectiva, se han desarrollado estrategias locales para el desarrollo productivo de las comunidades con o sin la intervención del Estado, algunas han sido exitosas y otras no, y siempre está presente y es un factor condicionante las dinámicas sociales existentes que son una parte fundamental para la apropiación del esquema de la economía social y solidaria.

5.4. Planeación estratégica

Según Goodstein et al. (1998), define a la planeación estratégica como “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo” (p. 11), en virtud de que existe un deseo de transformación que deberá ser a largo plazo, y para lograr el objetivo se debe comenzar a trabajar hacia su implantación.

Las empresas constantemente deberán identificar nuevas oportunidades y amenazas, mismas que serán utilizadas de forma adecuada, siempre y cuando se tenga un sentido general de dirección que les permita tomar decisiones acertadas y con ello reducir el nivel de incertidumbre.

Existen diferentes modelos de planeación estratégica, en este estudio se retomará el modelo propuesto por Freed (2002), que considera primero la formulación de la estrategia, la ejecución y por último la evaluación.

En la etapa de la formulación de la estrategia se utiliza la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), misma que a continuación se detalla retomando como eje principal las organizaciones de la Economía Social y Solidaria:

Tabla 1. Análisis Foda para las organizaciones de la Economía Solidaria

Aspectos Internos del grupo solidario (Situación interna)	Aspectos Externos al grupo solidario (Contexto o entorno)
<p>FORTALEZAS: Son las capacidades especiales con que cuenta el grupo y que le permite promover una iniciativa o emprender una empresa solidaria. Son los recursos con los que cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Naturales (terrenos, agua, etc.) ● Financieros (ahorros, préstamos, etc.) ● Materiales (equipo y maquinarias, instalaciones, etc.) ● Tecnologías alternativas (formas sustentables de producción, de ahorro y crédito, etc.) 	<p>OPORTUNIDADES: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, aprovechables y que se deben descubrir en el entorno en el que actúa el grupo solidario y le permiten obtener ventajas y recursos adicionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Simpatía y cercanía de la comunidad ● Fondos y subsidios del gobierno ● Apoyos de universidades (asesorías, capacitación, formación) ● Apoyos de fundaciones privadas, religiosas y civiles

<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidades y habilidades que se poseen para producir, administrar, vender o comercializar, la experiencia y relaciones sociales, liderazgo, mercadotecnia, etc. 	
<p>DEBILIDADES: Son aquellos factores o aspectos del grupo solidario que provocan dificultades y problemas para emprender su proyecto, recursos de los que se carece, habilidades que no poseen, inexperiencia y actividades que no se desarrollan positivamente, etc. También pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Naturales ● Financieros ● Materiales ● Tecnologías alternativas ● Capacidades y habilidades 	<p>AMENAZAS: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización solidaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Naturales (exceso o falta de lluvias, deforestación y contaminación ambiental, etc.) ● Políticas (represión y hostigamiento de la autoridad, cooptación de líderes y miembros del grupo por los partidos políticos y sus intereses electorales, falta de estímulos y recorte de apoyos del gobierno, etc.) ● Inseguridad y criminalidad (robos continuos, secuestros, cobro de cuotas, amenazas a los socios) ● Económicas (devaluación, inflación, tasas de interés, etc.)

Fuente: Adaptado de ACDRA-SURJA, s.f.

Además, la matriz FODA es un referente para el desarrollo de una estrategia o estrategias idóneas, ya sean ofensivas, defensivas, adaptativas o de supervivencia, que permitan su implantación a través de cambios necesarios para el buen funcionamiento de la organización y que al momento de evaluarse sean coherentes, factibles y en consonancia con los intereses individuales de los integrantes de la organización.

6. Metodología

La investigación se plantea como descriptiva, ya que busca interpretar la realidad actual, especialmente el comportamiento tanto individual como grupal, así como de los procesos u objetos de la purificadora, para obtener una visión más completa de la organización (Hernández, et. al., 2014).

La recopilación de datos es fundamental, por lo que se empleó lo siguiente: a) La observación directa con el apoyo de una bitácora de registros, b) El análisis documentario de los registros, informes y materiales escritos, c) Levantamiento de una encuesta al personal y comités designados en asamblea para conocer las necesidades de la purificadora, y d) La entrevista, enfocada a actores clave. La combinación de estas técnicas ofrece una visión más completa y precisa de la situación de la organización.

Posteriormente, dará la pauta para la construcción de la matriz FODA y el diseño de las estrategias de fortalecimiento de la cooperativa.

7. Resultados

El desarrollo de Nuevo Zoquiapam, se ha logrado derivado del proceso de planeación participativa, ya que los habitantes no son simples espectadores, al contrario, se involucran en proyectos con el propósito de mejorar la calidad de vida de los habitantes de la comunidad, siendo una de sus empresas sociales la purificadora.

La perdurabilidad de este emprendimiento se debe a la solidaridad, ya que el sentido de identidad y cuidado del territorio está interiorizado en cada uno de los habitantes, más en los pueblos de Oaxaca cuya práctica común es el tequio (trabajo colaborativo y gratuito).

Esta purificadora, por el número de empleados es micro, con un patrimonio aportado por los habitantes de la comunidad, y a pesar de que su giro principal es la venta de agua embotellada, también maquila para minoristas o mayoristas como la empresa “Biale”; un porcentaje considerable de las ganancias se reparte entre los habitantes de la comunidad que forman parte de la Cooperativa, aunque se podría tener un mayor porcentaje de ganancias y beneficios para el colectivo, no será viable hasta que se resuelva la siguiente problemática:

Imagen 5. Problemática de la Cooperativa



Fuente: Elaboración propia con las diversas técnicas de levantamiento de información

A partir del análisis de la información, se propone la siguiente matriz FODA:

Tabla 2. Análisis Foda purificadora Yaato

Aspectos Internos del grupo solidario (Situación interna)	Aspectos Externos al grupo solidario (Contexto o entorno)
<p>FORTALEZAS:</p> <p>F1. Naturales: Se obtiene la materia prima del agua del manantial sin costo alguno, cuidando de no sobreexplotar el recurso, evitando tirar basura, lavar ropa, bañarse o registrar descargas de aguas con contaminación fecal y sustancias químicas tóxicas.</p> <p>F2. Financieros: Cada uno de los miembros de la asamblea aportó una cantidad establecida a inicios de la operación de la purificadora,</p>	<p>OPORTUNIDADES:</p> <p>O1. Simpatía y cercanía de la comunidad: Se mantiene una relación armónica con las personas de la localidad donde tiene sus operaciones y con la comunidad de origen, ofreciendo trabajo a las personas para fomentar una calidad de vida mejor y crecimiento de la zona, conservando un desarrollo pleno para todos. Se mantiene el compromiso, responsabilidad y</p>

ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO DE LA COOPERATIVA “PURIFICADORA YAATO”,
DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

<p>siendo una ventaja importante ya que con el paso del tiempo un porcentaje considerable se ha reinvertido en la cooperativa.</p> <p>F3. Materiales: El equipo para las diferentes áreas de la Cooperativa es suficiente para el proceso de transformación del vital líquido.</p> <p>F4. La capacidad instalada está sobrada y da pauta para envasar a otras empresas reconocidas.</p> <p>F5. No existe discriminación alguna, ni corrupción, sumando a esto que tampoco tiene problemas de inseguridad.</p>	<p>cooperación entre la comunidad y los trabajadores.</p> <p>A la comunidad se le beneficia con un precio accesible en la adquisición del producto para consumo.</p> <p>O2. Los fondos y subsidios del gobierno, así como los apoyos de otros organismos: Por el momento no han sido explorados ya que son autosuficientes.</p> <p>O3. El Instituto Tecnológico de Oaxaca, apoya a la Cooperativa con el análisis biológico de la calidad del agua, además de estudiantes de posgrado que brindan asesoría y capacitación a los trabajadores de la purificadora.</p> <p>O4. Realización de convenios con empresas de la zona (hoteles, moteles, tiendas, etc).</p>
<p>DEBILIDADES:</p> <p>D1. Materiales: Se requiere que las instalaciones, específicamente del área de producción, se destine presupuesto para el mantenimiento preventivo y correctivo del área y de los equipos.</p> <p>D2. Derivado de la contingencia COVID-19, se adquirieron materiales de seguridad sanitaria, cubre bocas, caretas, guantes, sanitizante, termómetro y gel para manos, sin embargo, es necesario que se continúe con la adquisición de este tipo de materiales para continuar con las medidas de seguridad e higiene.</p> <p>D3. Tecnologías alternativas. Desconocimiento de herramientas tecnológicas, más enfocadas a la promoción del producto.</p> <p>D4. Capacidades y habilidades: Cada 5 años se realiza el cambio de representante de la Asamblea y en consecuencia del administrador de la purificadora, lo que genera inestabilidad y falta de continuidad en las estrategias que se diseñan para el posicionamiento de la purificadora.</p> <p>D5. Los cargos se asignan de manera directa, en muchas ocasiones a pesar de la asignación de un sueldo, los trabajadores carecen de conocimiento en el manejo administrativo y de producción, por lo que no se emplea un sistema de selección de personal.</p>	<p>AMENAZAS:</p> <p>A1. Naturales: Los repentinos cambios de temperatura, las sequías, en general el cambio climático, afecta a la cooperativa ya que su principal producto es el agua, por lo que deben ser vigilantes de la deforestación, contaminación ambiental, etc.</p> <p>A2. Políticas: La cooperativa se encuentra sobre carretera hacia la zona de Tuxtepec, y que constantemente existe el bloqueo por parte de diferentes líderes políticos que buscan algún beneficio para su organización, provocando pérdidas en la colocación del producto.</p> <p>A3. Económicas: El incremento en los costos de producción conlleva a incrementar el precio del producto, sin embargo, la purificadora por obtener el agua de manantial sin costo alguno, puede todavía sacrificar un porcentaje de utilidad.</p> <p>A4. La diversidad de proveedores, genera poca confianza.</p>

D6. Deficiente formación en la capacidad de autogestión, democracia interna, cooperación, liderazgo y compromiso con la comunidad.	
--	--

Fuente: Elaboración propia con información de la purificadora

Posteriormente se interrelacionaron los factores externos e internos, con la finalidad de obtener una serie de estrategias, de las cuales se eligieron las más convenientes para la propuesta de implantación en la Cooperativa, mismas que a continuación se detallan:

- **Estrategias de crecimiento (FO).** Desarrollo de alianzas con instituciones gubernamentales, académicas y otras instancias de la sociedad civil, con la finalidad de potenciar la producción de la Cooperativa y reforzar los valores desde la perspectiva de la economía social y solidaria.
- **Estrategia de defensa (FA).** El incremento de la capacidad instalada de la purificadora mejorará la participación en el mercado con un precio competitivo, por lo que existirá mayor flujo de efectivo que podrá ser destinado a la preservación del manantial, siempre de acuerdo con las Normas establecidas para el consumo del agua.
- **Estrategia de adaptación (DO).** Capacitación y formación del personal de la Cooperativa en las diferentes áreas, para atender y dar solución a las dudas de los clientes para su entera satisfacción.
- **Estrategia de Supervivencia (DA).** La documentación de todos los procesos y difusión a los trabajadores y socios de la cooperativa, es un paso importante para la democratización de la información y sinergia en el desempeño de las funciones asignadas.

Cabe destacar que la Cooperativa ya tiene un posicionamiento en el mercado, sin embargo, no ha logrado incrementar el volumen de producción, no por falta de capacidad instalada si no por la falta de participación de los miembros de la asamblea como de los trabajadores.

De las 4 estrategias que se priorizaron, se realizó la estrategia de supervivencia (DA), que es la documentación de los procesos que apoyará a la implementación de las demás estrategias, puesto que se detalla de manera específica los pasos que deben seguirse en cada etapa de la purificación de agua, asegurando que todos los empleados realicen sus tareas de forma coherente, lo que es esencial para mantener la calidad del producto final.

El manual a desarrollar, desempeñará un papel importante en la capacitación del personal, proporcionando una guía clara sobre cómo llevar a cabo cada tarea de manera adecuada. La estandarización de los procedimientos resulta en una disminución de errores y riesgos asociados con el proceso de purificación de agua, optimizando los flujos de trabajo, reducción de los tiempos de inactividad y disminución del desperdicio de recursos, lo que conduce a una operación más rentable.

En consecuencia, se tuvo que redefinir la estructura organizacional, en virtud de que no han logrado solidificar la estructura de una cooperativa, manejando un organigrama de tipo lineal funcional, con el establecimiento de líneas de autoridad directas, lo que ha significado que el alto directivo ejerza control y supervisión sobre los niveles intermedios y operativos, sin una adecuada

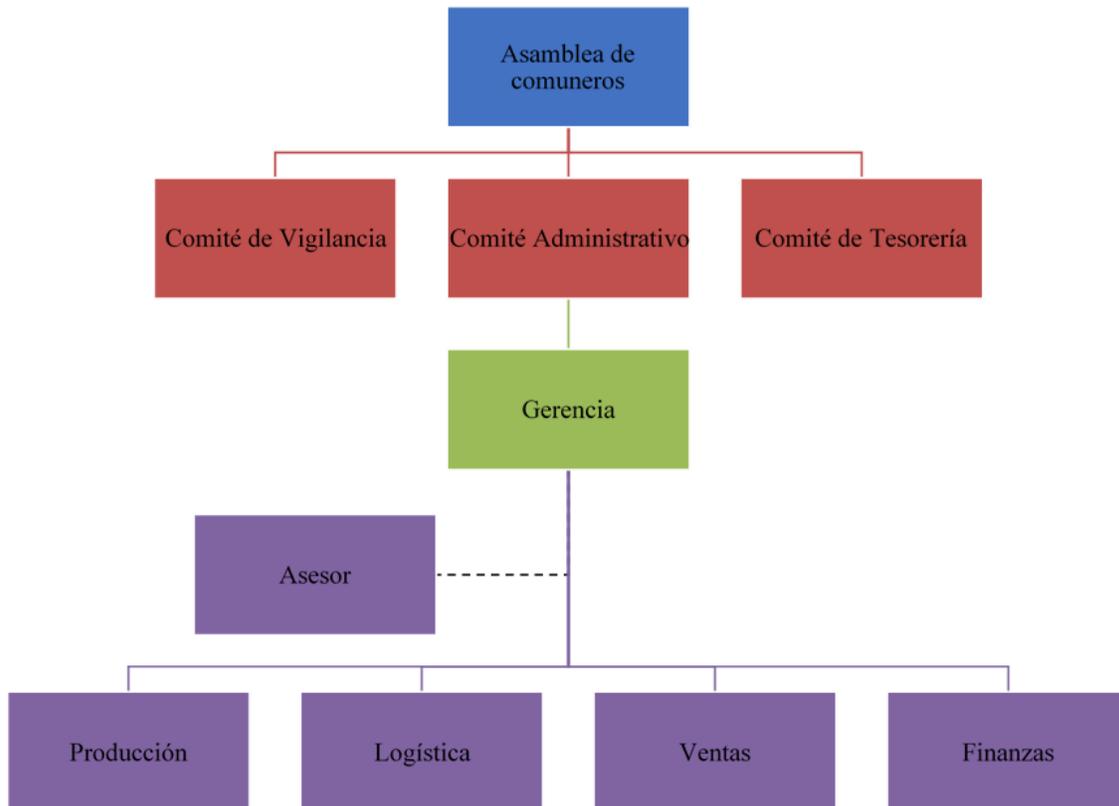
ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO DE LA COOPERATIVA “PURIFICADORA YAATO”,
DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

redistribución de las responsabilidades, no existe la armonización y sincronización de los esfuerzos para el cumplimiento de cada una de las tareas establecidas.

Por tal motivo, a continuación, se describen las funciones que se proponen en cada nivel jerárquico de acuerdo con el artículo 34, capítulo III del funcionamiento y la administración de la Ley General de Sociedades Cooperativas, por lo que la administración y vigilancia estará a cargo de los órganos siguientes:

- I. Asamblea de comuneros. Resolver todos los negocios y problemas de importancia para la sociedad cooperativa y establecer las reglas generales que deben normar el funcionamiento social.
- II. Comité Administrativo. Representación de la sociedad cooperativa y la firma social, pudiendo designar de entre los socios o personas no asociadas, uno o más gerentes con la facultad de representación que se les asigne, así como uno o más comisionados que se encarguen de administrar las secciones especiales.
- III. Comité de Vigilancia. Encargado de ejercer la supervisión de todas las actividades de la sociedad cooperativa y tendrá el derecho de veto para el solo objeto de que el Consejo de Administración reconsidere las resoluciones vetadas.
- IV. Comité de Tesorería. Establecer un control sobre las entradas y salidas del flujo de efectivo, así como revisar mensualmente las ventas, compras y obligaciones de la purificadora.

Imagen 6. Estructura orgánica propuesta



Fuente: Elaboración propia con información de la purificadora

Más las áreas operativas que se detallan a continuación:

- V. Gerencia. Responsable ante el comisariado de bienes comunales, la asamblea de comuneros y de la administración de la empresa, encargado de programar, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades de todas las áreas involucradas en el funcionamiento de la empresa, auxiliándose de los encargados de área.
- VI. Producción. Controlar, supervisar y dirigir la producción de embotellado y almacén de materia prima de planta purificadora de agua, para realizar el programa las actividades del área.
- VII. Logística. Dedicado a la distribución del agua de garrafón, agua embotellada y a la creación de nuevas rutas al igual que el control de las rutas ya existentes.
- VIII. Ventas. Llevar a cabo actividades relacionadas con la comercialización y venta de los productos o servicios de la empresa
- IX. Finanzas. Generar el registro detallado de todas las transacciones financieras de la empresa, incluyendo ingresos, gastos, activos y pasivos. Esto implica la preparación de estados financieros como el balance general, el estado de resultados y el estado de flujo de efectivo.

Falta un camino importante por recorrer, se busca transformar la participación de los comuneros y personal que labora de manera directa en la Cooperativa, basándose en principios de cooperación voluntaria, democracia y ayuda mutua.

Conclusiones y propuestas

La presente investigación identifica que el desarrollo local y la economía social y solidaria no pueden ser variables mutuamente excluyentes, siempre estarán relacionados para entender el comportamiento económico, social y cultural de los actores locales y las relaciones con el exterior. Por tal motivo sería necesario implementar un estudio posterior que analice el nivel de penetración de la Cooperativa en el tejido productivo de la comunidad.

Además, es importante resaltar que esta Cooperativa surgió para atender necesidades de la comunidad, cumpliendo en cierta medida su función, generando empleos para los habitantes de la comunidad, mejorando la calidad de vida de la población, ya sea aplicando un porcentaje de las ganancias al sector educativo, infraestructura, medio ambiente, y la diferencia se utiliza para fortalecer otros negocios sociales en la zona.

Por ser un pueblo de usos y costumbres, se pierde la continuidad en las actividades, por lo que es necesaria la concientización de cada uno de los actores locales, así como de manera más específica la estandarización de los procedimientos que resulta en una disminución de errores y riesgos asociados con el proceso de purificación de agua. Al establecer procedimientos claros y bien definidos, se previenen problemas como la contaminación cruzada y los errores en la dosificación de productos químicos, los cuales podrían comprometer la calidad del agua.

El personal de la Purificadora "Yaató", desde el comisariado hasta la administración, ha mostrado disposición para investigar y realizar los cambios necesarios para lograr alguna mejora, por ejemplo, se ha rediseñado la distribución de la planta para favorecer la producción. El compromiso del personal ha sido fundamental, promoviendo la participación y el empoderamiento

de los empleados, generando un entorno laboral colaborativo y motivador que impulsa la creatividad en la solución de problemas. Esto ha llevado a un incremento en la satisfacción del cliente, gracias a mejoras continuas en procesos y productos, ofreciendo productos de mayor calidad en plazos más cortos y a precios competitivos.

Algunas recomendaciones son:

- Creación de un equipo dedicado exclusivamente a la mejora continua, con representantes de la asamblea y de todos los niveles jerárquicos y áreas relevantes de la producción. Este equipo se encargará de retroalimentar los procesos de la empresa.
- Establecimiento de objetivos claros: Es crucial definir metas específicas y medibles, como la reducción de desperdicios, el aumento de la productividad y la mejora en los tiempos de llenado de garrafones, alineados con los objetivos de ventas.
- Capacitación continua: Proporcionar formación regular a los empleados sobre las herramientas y metodologías necesarias para asegurar que todos estén alineados y puedan contribuir efectivamente.

Las recomendaciones anteriores apuntalan a una propuesta siempre y cuando las condiciones sean favorables o en un entorno estable, pero como bien es sabido, es imposible esta premisa, por lo que para el desarrollo económico local a través de las empresas sociales y solidarias, se requiere la intervención y el compromiso de los actores locales para reconocer que no solo es la explotación del territorio, sino identificar hasta donde producen estos recursos endógenos y por consiguiente la existencia de una adecuada coordinación con los agentes económicos para alcanzar el objetivo primordial para la conformación de este tipo de empresas. Por ende, se retoma la propuesta de Vázquez Barquero (1993): *“la visión estratégica desde lo local es relevante para el desarrollo económico”*.

Referencias literarias

Alianza Ciudadana para el Desarrollo Regional del Sur de Jalisco (ACDRA-SURJA). Manual de economías solidarias. Construyendo alternativas para el buen vivir. <http://www.surja.org.mx/proyectos.php?scrollto=acdr>

Arocena, J. (2013). El desarrollo local, una aproximación conceptual. *Revista de Extensión Universitaria +E*, (3), 6-13.

Arruda, M. (2007). Intercambiando visiones sobre la socioeconomía solidaria. Disponible en: <http://www.dhl.hegoa.ehu.es/recursos/455>

Astudillo Moya, M. (2012). *Fundamentos de Economía*. México:UNAM

Calvento, M. (2006). Fundamentos teóricos del neoliberalismo: su vinculación con las temáticas sociales y sus efectos en América Latina. *Convergencia*, núm. 41, mayo-agosto 2006, ISSN 1405-1435, UAEM, México

CONAPO (2020). Índice de marginación 2020.

De Vroey, M. (2009). El liberalismo económico y la crisis. *Lect. Econ.*, 70 (enero-junio), pp. 11-38 © Universidad de Antioquia-Lecturas de Economía, 2009

- FAO** (2012). Las cooperativas agrícolas alimentan al mundo. Disponible en pdf en: http://www.fao.org/fileadmin/templates/getinvolved/images/WFD2012_leaflet_es_low.pdf
- Freed R., D.** (2002). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson, Prentice-Hall
- Goodstein, L.D., Nolan, T.M y Pfeiffer, J. W.** (1998). Planeación estratégica aplicada. McGrawHill
- Juste Carrión, J.J., Gómez García, J. M., y Fernández Arufe, J. E.** (2011). Economía social y desarrollo local/rural. Un análisis de sus sinergias. *Estudios de Economía Aplicada*, 29(1), 189-221.
- Lewis, M. and Swinney, D.** (2007): “Social Economy? Solidarity Economy? Exploring the Implications of Conceptual Nuance for actino in a Volatile World” ponencia presentada en el Congreso Mundial sobre Economía Social en Victoria, Canadá.
- Martínez Luna, J.** (2004). Comunalidad y Desarrollo. Culturas populares e indígenas. *Diálogos de acción*. pp 335-354
- Pérez de Mendiguren, C.** (2008). ¿De qué hablamos cuando hablamos de Economía Social y Solidaria? Concepto y nociones afines. XI Jornadas de Economía Crítica. *Eco cri*. Bilbao. 1-26
- Vázquez Barquero, A.** (1993). Política económica local. Pirámide, Madrid.