Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Filosofía
Maestría en Estudios Antropológicos en Sociedades Contemporáneas

Desafíos en la construcción de proyectos autogestionados en Querétaro. Participación y acción colectiva en las cooperativas Peñitas y Nuhu.

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestra en Estudios Antropológicos en Sociedades Contemporáneas

Presenta
Yesenia Sánchez Vázquez

Dirigida por:
Dr. Edgar Israel Belmont Cortés

Dr. Edgar Israel Belmont Cortés
Presidente

Dr. Carlos León Salazar
Secretario

Dr. Eduardo Solorio Santiago
Vocal

Mtra. Tania Rosas Raya
Suplente

Dr. Eduardo Enrique Aguilar Hernández
Suplente

Centro Universitario, Querétaro, Qro.

Septiembre de 2022.

México.

REPOSITORIO INSTITUCIONAL DGBSDI-UAQ

Dirección General de Bibliotecas y Servicios Digitales de Información

Desafíos en la construcción de proyectos autogestionados en Querétaro. Participación y acción colectiva en las cooperativas Peñitas y Nuhu.

por

Yesenia Sánchez Vázquez

se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional.

Clave RI: FIMAC-152895

AGRADECIMIENTOS

Esta experiencia la debo al apoyo y a las facilidades brindadas por diferentes actores.

Agradezco al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por el financiamiento que me fue otorgado para cursar la maestría en Estudios Antropológicos en Sociedades Contemporáneas y para desarrollar el presente trabajo.

A los personajes principales de la tesis, por su confianza, su colaboración y su tiempo, les expreso mi más profundo agradecimiento y aprecio: a Doña Coco y a Brenda de la cooperativa Peñitas. A Marina, David, Bacho, Benja, Teyma, Aníbal, Flor, Pancho, Xóchitl, Ahmed, Edy, Lalo y Gabo de la cooperativa Nuhu.

En general, agradezco a las profesoras y profesores de la MEASC porque a través de las reflexiones compartidas en las sesiones de clase incentivaron mi curiosidad y me invitaron a pensar y a repensarme. En particular, agradezco al Dr. Edgar Belmont por la dirección y el seguimiento brindado en la realización de esta tesis. Gracias también a la maestra Erika Ramos por la lectura atenta del documento, al Dr. Carlos de León, al Dr. Eduardo Solorio y al Dr. Eduardo Aguilar por su disposición a revisar mi trabajo.

Extiendo mi agradecimiento a las compañeras y compañeros de la línea cultura, trabajo y territorio quienes aportaron sugerencias para dar un poco de orden a mi escrito.

A cada una de las personas que participaron indirectamente en alguna etapa del proceso de investigación, muchas gracias.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS **2**

RESUMEN **5**

ABSTRACT **6**

INTRODUCCIÓN **7**

Los casos de estudio y el marco analítico 11

Perspectiva y ruta metodológica 16

Estructura de la investigación 19

CAPÍTULO 1. EL ORIGEN DE UNA COOPERATIVA **21**

1.1 El contexto y los antecedentes que dieron origen a las cooperativas 21

1.1.1 Querétaro como escenario 24

1.1.2 Peñitas; una cooperativa impulsada por del Estado y apropiada por las integrantes 25

1.1.3 Nuhu; el recorrido hacia la materialización de un proyecto 32

1.2 Las relaciones sociales y los lugares para los intercambios 36

1.2.1 La participación en mercados artesanales/ alternativos y los vínculos que se tejen 37

1.2.3 Lazos colaborativos como posibilidad de fortalecer iniciativas personales 46

CAPÍTULO 2. IMPLICACIÓN EN LAS COOPERATIVAS Y ORGANIZACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO **52**

2.1 La trayectoria de Coco 53

2.2 Los perfiles de las y los integrantes de Nuhu. 58

2.3 El proceso de producción y los reacomodos familiares 70

2.4 La organización de las tareas en Nuhu 76

CAPÍTULO 3. EL SOSTENIMIENTO DE LAS COOPERATIVAS EN TENSIÓN **86**

3.1 Recursos propios al servicio de la cooperativa 87

3.2 La estructura, la viabilidad económica y la retribución como problemas.....91

3.3 El ejercicio de la gestión colectiva; entre desfases y continuidades 98

3.3.1 La unidad doméstica y la unidad productiva; dos ámbitos que se influyen recíprocamente 99

3.3.2 Entre la verticalidad y la horizontalidad 102

3.3 Las exigencias del mercado: la competencia, la calidad y las ventas 108

3.3.1 "Ya sabemos que el pez más grande se va a comer al más chico" 108

3.3.2 La calidad como imperativo.....112

CAPÍTULO 4. EL CRUCE DE LOS CASOS DE ESTUDIO.....119

4.1 Los ejes de análisis.....120

4.2 El tipo ideal de iniciativa de la Economía Social y Solidaria 144

CONSIDERACIONES FINALES 152

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 159

ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

Fotografía 1......38

Fotografía 2......39

Fotografía 3......46

Fotografía 4......76

Fotografía 5......134

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....145

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo analizar la construcción de cooperativas en Querétaro. La categoría central es la participación, la cual examinamos a partir de las prácticas que los actores despliegan y de las motivaciones que involucran en la organización. Al enfocarnos en la participación individual y en su articulación en lo colectivo podemos reflexionar sobre los desafíos que los actores encaran para autogestionar la cooperativa y en las posibilidades que tienen de emprender acciones colectivas. Los grupos seleccionados para este estudio son dos pequeñas cooperativas. El primero es la cooperativa Peñitas, cuyas integrantes se dedican a la elaboración de productos botánicos para el cuidado personal. La segunda cooperativa es Nuhu, en ella los integrantes se ocupan de la comercialización de alimentos orgánicos y agroecológicos. La metodología empleada privilegió el enfoque cualitativo mediante el uso de herramientas etnográficas para la producción de datos. Los resultados obtenidos del estudio de casos sugieren que las diversas motivaciones de los actores; ideológicas, de subsistencia y de realización personal, así como las situaciones de vida particulares, influyen en la existencia de distintas lógicas de los integrantes al interior de la organización. A pesar de su diversidad, los miembros encuentran puntos comunes que permiten llevar acabo estrategias y con ello crear posibilidades de que el proyecto subsista. Se observa que las prácticas llevadas a cabo al interior de la organización ponen en cuestión la idea de autogestión planteada desde la propuesta de la Economía Social y Solidaria y del cooperativismo mismo. Por último, en este trabajo se identifican los puntos de convergencia y divergencia entre los colectivos.

Palabras clave: participación, acción colectiva, autogestión, cooperativas).

ABSTRACT

The aim of this thesis is to analyze the formation of cooperatives in Querétaro. Participation is the central category which we examine from practices that the members perform and the motivations that they engage in the organization. By focusing on the individual contribution of the actors and how it joins in the collective, it is possible to identify the challenges they face to self-manage the cooperative. Also to ponder the difficulties to take collective actions. The selected groups for this study are two small cooperatives: the first is Peñitas, whose members produce botanical products about personal care. The second cooperative is Nuhu, whose members are involved in the commercialization of organic and agroecological food. The methodology used privileges the qualitative approach from the use of ethnographic tools for the production of information. The results obtained from the case studies suggest that the different motivations of the actors: ideological, instrumental and of personal fulfillment, as well as their particular situations, influence the existence of different action logics within the organization. Despite their diversity, the members find common points that allow them to carry out strategies and thereby create possibilities to continue the project. It is noted that practices performed in the cooperatives challenge the approaches about self-management proposed from Social and Solidarity Economy and from cooperativism itself. Finally, this work identifies the points of convergence and divergence among the two collectives.

Key words: participation, collective action, self-management, cooperatives).

INTRODUCCIÓN

La realización de este trabajo responde en primer término a mi interés por adquirir una mayor comprensión las dinámicas económicas presentes en la vida social. Tuvo lugar, además, el deseo de aproximarme a planteamientos distintos a los de la economía neoclásica, ya que mi formación profesional estuvo enfocada en el estudio de estos postulados. Sin embargo, desde mi mirada, estos explican la realidad económica de forma un tanto inconexa. De modo que el interés privilegió una perspectiva teórica metodológica que reparara en las circunstancias de las personas que producen las interacciones económicas más que en la organización de los recursos materiales. Entre propuestas teóricas y metodológicas que sugieren formas "otras" de hacer y pensar lo económico se halla la Economía Social y Solidaria (en adelante ESS). Aquí los aspectos sociales desempeñan un papel en el análisis de la realidad económica. Este planteamiento abriga diversas prácticas productivas, de trabajo e ingreso, como ejemplo, las cooperativas, las cuales representan el tipo de experiencia más extendida e institucionalizada de la ESS. Cabe mencionar que la ESS no es la única propuesta existente y que su conceptualización y categorización es un campo que está en debate. de hecho, comparte reflexiones con otros planteamientos denominados como economía del trabajo, economía popular, economía social, por mencionar algunas.

En segundo lugar, -que se asocia con el primer punto-, es que la investigación parte desde un cuestionamiento al modelo predominante, el cual orienta la actuación y la organización de los agentes económicos en la época actual. La principal crítica al sistema hegemónico es que tiene como interés primordial la generación de crecimiento económico y el productivismo. El supuesto es que de esta manera se favorecen las condiciones para una mejor calidad de vida de las personas en general, sin embargo, la premisa no necesariamente se cumple en la realidad, en muchos sentidos se obtiene lo opuesto. Los procesos a partir de los cuales se producen, consumen y comercializan los bienes y servicios implican en gran medida la flexibilización del mercado laboral. Así como también envuelven un aprovechamiento de los recursos naturales que se supone excesivo porque rebasa las capacidades regenerativas del planeta. Lo anterior se percibe en la contaminación del aire y

del agua, la escasez del vital líquido, la erosión de los suelos, por mencionar solo algunos de sus efectos nocivos.

La dinámica de crecimiento económico se sustenta entonces en la mercantilización de los recursos medioambientales, de las diversas actividades, relaciones y subjetividades humanas, produciendo efectos negativos multidimensionales que ponen en riesgo la reproducción de la vida, y no únicamente de las personas sino de los demás seres que habitan la tierra.

En el sistema que predomina, la comercialización de bienes y servicios se orienta a la internacionalización de las mercancías: este proceso provoca que las grandes empresas extranjeras inunden los mercados locales con sus productos, desplazando a los pequeños productores locales quienes se ubican en una posición desventajosa para competir con cadenas globales. Este marco se precisa reflexionar sobre la necesidad de replantear nuestras propias prácticas, así como de imaginar posibilidades de construir espacios de producción, consumo y comercialización que obedezcan a racionalidades distintas a la economicista. Es decir, que no se enfoquen en la búsqueda de la mayor rentabilidad posible sin reparar en las consecuencias desfavorables de los medios empleados para tal fin.

La lógica del capital permea en casi todos los espacios de la vida, tanto en la dimensión material como simbólica. Se vuelve más complejo romper con las prácticas que constituyen el engranaje que favorece la permanencia y la expansión este sistema social. Frente a tal panorama cabe destacar que a la par del sistema hegemónico coexisten y persisten a través del tiempo prácticas económicas que no se explican desde la figura del *homo economicus*. Así como existen unidades productivas cuyo principal objetivo es la acumulación de capital, también se componen espacios donde los individuos despliegan interacciones económicas sustentadas en sus valores sociales, culturales y aspectos históricos que no responden a una lógica puramente economicista.

Desde contextos sociales, políticos y económicos diferenciados emergen experiencias que, en principio, no surgen o cuando menos, no se articulan esencialmente con miras a la maximización de ganancias por encima del bienestar de las personas. Las figuras organizativas que integran los individuos llegan a ser ampliamente diversas: desde los distintos tipos de cooperativas, las mutuales, los barrios o los grupos gremiales organizados,

los mercados alternativos, redes de trueque entre otras. Los anteriores representan un ejemplo de propuestas colectivas y locales que propician la participación de las personas en el ámbito comunitario, las cuales, a través de un intercambio de saberes, habilidades y relaciones, desarrollan capacidades para llevar a la práctica sus proyectos. Con ello además potencian la agencia de las personas en su entorno local (Toledo, 2009).

La cooperativa como modelo de unidad productiva tiene raíces históricas de larga data en el ámbito internacional y nacional. En México esta figura es reconocida jurídicamente. Las cooperativas son consideradas en nuestro país como parte del denominado Sector Social de la Economía y existe un marco legal para regularlas. De entrada, este reconocimiento permite suponer que las cooperativas han tenido relevancia en el territorio aun cuando su proporción en número no resulta significativo frente a la cantidad de empresas privadas existentes. No son un modelo ampliamente conocido, de hecho, se percibe un desconocimiento al respecto de las cooperativas. Esta situación sumada a otros factores que más adelante abordaremos, las sitúa en una posición muy marginal. Algunos casos emblemáticos de cooperativas más o menos resuenan entre la población en general bien sea porque lograron crecer a un tamaño grande y a su vez de emplear un número importante de personas, o porque son el resultado de luchas y resistencias. Lo antes expuesto plantea una interrogante: ¿qué circunstancias hacen posible la constitución y el sostenimiento de una cooperativa que funcione para resolver las aspiraciones de la comunidad que la compone?

La cooperativa es una unidad productiva orientada por principios (convenidos internacionalmente), los cuales componen un modelo organizativo cuyo funcionamiento pudiera distinguirse de la empresa privada, ya que, a diferencia de esta última, la propiedad de una cooperativa corresponde a las personas que la integran y, tanto los procesos como los recursos se comparten en colectivo. De modo que la propiedad colectiva funge como un bien común (Osorio-Cabrera y otros, 2019). Además, los lineamientos cooperativos hacen explícito que estas instituciones tejen un compromiso social con el entorno en el que se desarrollan. En el ámbito productivo son más comunes y se reproducen con mayor rapidez los organismos privados que los considerados del sector social de la economía. Sin embargo, este trabajo constituye un intento por explorar y visibilizar iniciativas las cuales proporcionan empleo, ingresos entre otros satisfactores a las personas que las construyen.

En lo anterior se ubica la pertinencia de estudiar este tipo de organizaciones a partir de experiencias concretas. En este tenor, el presente estudio indaga en el desarrollo de cooperativas que emergen en el ámbito local. Con esto se busca contribuir al análisis de los desafíos y las posibilidades de construir y sostener un proyecto de este tipo en la entidad, así mismo da paso a reflexionar sobre la potencialidad que tienen las cooperativas realmente existentes de tejer relaciones económicas y productivas orientadas con un sentido más humano.

La formación de una cooperativa puede ser un proceso atravesado por circunstancias tanto ideológicas como instrumentales. Desde como una opción ante la escasez de empleo o incluso como una forma de resistencia a la manera en la que se mercantiliza la fuerza de trabajo y los recursos del medioambiente (Gracia, 2015). También hay cooperativas formadas como parte de programas sociales promovidos por el Estado. Otras más, germinan a raíz de empresas recuperadas por sus trabajadores, también conocidas como cooperativas de trabajadores (Fernández y otros, 2008), en México hay algunos casos emblemáticos de estas últimas. Existen diferentes tipos de cooperativas: de producción de bienes y servicios, de ahorro y crédito, de consumo y de abastecimiento, de cuidado, entre otras.

Las cooperativas han sido estudiadas desde distintas disciplinas. Gran parte de la literatura disponible podemos ubicarla dentro de ciertas líneas principales: el estudio de experiencias calificadas como de “éxito” o “fracaso”. Estas suelen consistir en evaluaciones o en el análisis de las organizaciones existentes en función de los principios cooperativos ideales. Otros estudios se enfocan en destacar la importancia de las cooperativas para el desarrollo local, para proporcionar empleo, es decir, estudian las organizaciones de acuerdo a parámetros e indicadores que tienden a equiparar a las cooperativas con empresas privadas típicas. Se identificaron algunos casos de estudio sobre cooperativas en Querétaro elaborados desde la perspectiva antropología, que si bien, abordan los aspectos socioculturales en torno a la creación y evolución de alguna cooperativa en concreto, considero que falta enriquecer el diálogo desde una perspectiva crítica. Considero necesario dar un paso más allá de la descripción de las experiencias existentes en Querétaro. Es aquí donde este trabajo pretende contribuir.

Los casos de estudio y el marco analítico

La elección de llevar a cabo la investigación en Querétaro se debió a la familiaridad con el lugar y a las limitaciones de movilidad y de interacción social que la pandemia supuso durante el periodo en el que se gestó este trabajo. El primer caso de estudio corresponde a la Cooperativa Peñitas, creada en el 2004 por un grupo inicial de 14 mujeres de la localidad de Puerto del Salitre (poblado ubicado al sur del municipio de Cadereyta en Querétaro). Es una cooperativa de producción dedicada a la elaboración de productos botánicos y artesanales enfocados en el cuidado personal, entre ellos: jabones, pomadas, champús, aceites, bálsamos y cápsulas. Adoptaron la figura jurídica de Sociedad Cooperativa desde que el grupo se integró. A lo largo del tiempo la organización tuvo cambios significativos en su estructura: el grupo inicial se desintegró y más adelante se transformó en una cooperativa de tipo familiar que es como se compone en la actualidad. En la cooperativa peñitas sus integrantes reivindican los conocimientos tradicionales en la elaboración de sus productos, el concepto de natural juega un papel importante tanto en el discurso al que remiten para la comercialización, como en el empleo de insumos de carácter natural; las diferentes plantas que utilizan.

El segundo caso es la cooperativa Nuhu, sus fundadores iniciaron operaciones en el año 2016 en la ciudad de Querétaro. A la fecha no se han legalizado como una Sociedad Cooperativa, pero sus miembros se autodefinen como una cooperativa de abasto. Se dedican a la comercialización de frutas y verduras orgánicas y agroecológicas, así como de otros alimentos procesados (artesanalmente), algunos de los cuales (los menos) se elaboran en la misma cooperativa. Los intercambios los concretan a través de su página web mayormente y luego los entregan en puntos de entrega específicos o en los domicilios particulares. La cooperativa surge de la iniciativa de un pequeño grupo de conocidos interesados en prácticas de autoconsumo en torno a una alimentación saludable y sustentable proveniente del campo. En el trayecto se han producido una serie de salidas y nuevos ingresos. Al momento de la investigación el proyecto estaba integrado por 12 colaboradores; 4 mujeres y 8 hombres.

MI cuestionamiento inicial sobre las cooperativas fue en torno a quiénes y cómo logran mantener este tipo de organización socioeconómica en un contexto global, competitivo, donde impera la dinámica del capital. Después de la revisión de literatura y de

las primeras aproximaciones en campo se suscitaron más interrogantes a partir de las tracé la pregunta central de esta investigación: ¿cómo interactúan las motivaciones y situaciones particulares de vida de los integrantes al interior de las cooperativas para lograr la subsistencia de estas organizaciones en un entorno, en un entorno en el que imperan las exigencias del mercado? De lo anterior se desprenden las preguntas específicas de esta investigación: ¿qué motivaciones e intereses de los fundadores y de otros agentes intervinieron en la creación de las cooperativas?, ¿de qué formas se efectúa la participación de los integrantes para conseguir objetivos comunes a partir de sus distintas motivaciones, experiencias y recursos. Así mismo, surge la inquietud de conocer ¿qué aspectos en común presentan las dos cooperativas de este estudio?

Lo que en principio supongo es que los integrantes se vinculan a las cooperativas desde subjetividades individuales diversas, por lo que al interior del colectivo despliegan racionalidades que se contraponen con las de los demás y otras que se compaginan. Las tensiones que se derivan de esta situación suponen la definición interna de mecanismos de participación, de toma de decisiones, así como de compromisos en función de las características particulares de la organización y no en apego a un modelo organizativo ya trazado. De este modo considero que se construyen posibilidades para lograr cubrir necesidades comunes e individuales de los miembros, así como de poner en marcha estrategias que favorecen la continuidad del proyecto en un entorno económico adverso para este formato organizativo.

Por lo anterior, este trabajo tiene como objetivo general: analizar la manera en la que las distintas formas de participación de los actores desde sus motivaciones, experiencias y recursos hacen posible la constitución y la autogestión de una organización colectiva. En términos más específicos se plantean los siguientes tres objetivos: examinar las motivaciones que persiguieron los miembros fundadores para implicarse en acciones colectivas, así como los intereses que tuvieron otros agentes que favorecieron el desarrollo de las cooperativas. Por otro lado, se pretende identificar las formas en las que los integrantes despliegan su participación y la incidencia que esta tiene en el sostenimiento del proyecto común. Finalmente, la intención distinguir los puntos de diálogo entre los dos casos de estudio.

En el centro de esta pesquisa ubicamos a las y los integrantes de las cooperativas, así como a las prácticas colectivas que llevan a efecto en el ejercicio de autogestión del proyecto, en un contexto como el estado Querétaro. En este territorio las personas que sustentan las cooperativas se desenvuelven y construyen un entramado de relaciones con otros agentes los cuales de diferentes maneras inciden en el desarrollo de los proyectos. A partir del estudio de dos cooperativas de Querétaro se busca visibilizar aspectos - tanto internos como del entorno - que tensionan la construcción de proyectos cooperativos y las distintas respuestas que los actores ponen en marcha. El ejercicio de autogestión de un proyecto socioproductivo en cualquier sitio en el que se pretenda llevar a cabo, está sujeto a conflictividades que atraviesan varias dimensiones; en el plano organizativo, económico y político.

La problemática aquí planteada se aborda desde la antropología económica, la cual -en términos llanos- puede decirse que estudia principalmente las relaciones económicas de los grupos sociales y su desarrollo a través del tiempo, en ese sentido se trata una cuestión que atraviesa el terreno de lo económico, social e histórico.

Si bien, el análisis de la interrelación entre economía, sociedad e historia no es una cuestión estudiada exclusivamente por la antropología (Godelier, 2012), desde esta disciplina se pueden recuperar fundamentos e ideas que posibilitan ejes de análisis pertinentes para la investigación. Específicamente, en este trabajo retomamos la visión sustantivista de la economía. Uno de los principales exponentes de la corriente sustantivista fue Karl Polanyi, a partir de sus análisis distingue dos definiciones de lo que puede considerarse como económico: la sustantivista y la formalista. La formal se refiere a la acción lógica entre medios-fines, es decir, a la relación del fin con las cosas que le permitirán llegar a tal fin considerando que los beneficios deben superar los costos (Polanyi, 2012).

Desde la noción sustantivista lo económico se concibe como: “las formas y las estructuras sociales de la producción, de la distribución y de la circulación de los bienes materiales que caracterizan a esta sociedad en un momento dado de su existencia” (Godelier, 2012, p. 282). Con ello nos distanciamos de la visión formal de la economía que concibe el comportamiento humano como una relación de fines ilimitados y medios escasos.

Mientras que, desde la noción substantivista se reconoce una relación de dependencia e intercambio de las personas entre sí y con la naturaleza. Se comprende que a partir de esos

lazos se hace posible la reproducción de la vida. En este sentido, la perspectiva substantivista no antepone una condición de escasez a partir de la cual se realiza una elección racional entre medios-fines. Retomando a Polanyi (2012), el significado substantivista de la economía se deriva de la realidad, contrario a la perspectiva formalista que surge del pensamiento lógico y de la toma de decisiones racional. El autor también cuestiona la idea de *racionalidad económica* al sostener que los seres humanos no solamente actúan con la finalidad de conseguir bienes de tipo material o de satisfacer necesidades fisiológicas, sino que también intervienen en sus elecciones elementos del ámbito histórico y cultural en que se desarrollan. Al respecto destaca que la realidad económica no solo se construye a partir de relaciones mercantiles.

Al adoptar la perspectiva sustantivista para el análisis de las experiencias que nos ocupan, partimos desde la comprensión de que los intercambios de bienes y servicios entre las personas son procesos complejos, dinámicos y situados. Además, como puede notarse el enfoque substantivista tiene implícita una mirada crítica al modelo económico hegemónico pues este último se asocia más con la noción formal de lo económico.

La consideración teórica de la Economía Social y Solidaria -del que las cooperativas son parte- encuentra soporte en las contribuciones Polanyi. De acuerdo con Coraggio (2014) la obra del autor sugiere ideas para discutir la propensión del neoliberalismo a reducir las relaciones económicas a un sistema de mercado que supuestamente se autorregula.

Como se menionó antes no existe un consenso con respecto a la caracterización de los organismos o prácticas que componen la ESS, pero entre las distintas formulaciones se hallan algunos puntos en común, por ejemplo: que las iniciativas se sustentan en la gestión colectiva de los recursos, en las relaciones de horizontalidad, en la cooperación y en la solidaridad. Me interesa poner en relieve estas prácticas si es que existieran al interior de las cooperativas en cuestión. Dicho lo anterior, resulta pertinente retomar las nociones de participación, de acción colectiva y de autogestión para el análisis de la problemática que aborda esta investigación.

La participación es el concepto clave y aquí lo retomamos desde varias dimensiones; no únicamente en cuanto a la toma de decisiones, sino como las distintas maneras en las que personas contribuyen al proyecto colectivo; a partir de sus recursos cognitivos, materiales,

experiencias, motivaciones y subjetividades. Ya que la forma en que las personas se implican va perfilando el colectivo. Recupero elementos teóricos sobre la participación en el contexto de las organizaciones, buscando con ello explicar las distintas formas de participar, así como los aspectos que limitan o favorecen la participación al interior del colectivo.

Para adentrarnos al estudio de la organización colectiva y lo que la produce, nos remitimos a planteamientos teóricos sobre la noción de acción colectiva, la cual consideramos como un hecho llevado a cabo por un conjunto de personas que se asocian bajo determinados modos organizativos con objetivos en común. Como propone Melucci (1999), la acción colectiva debe observarse como un resultado y como tal debe ser analizado, deben ser tomados en cuenta los sistemas de relaciones, las orientaciones y los múltiples significados que la originan.

La acción colectiva, en el ámbito de las organizaciones la examinamos tomando distancia del enfoque economicista de Olson (2001), el cual se basa en la acción racional de los individuos y de que estos deciden cooperar en un marco de incentivos y castigos. En su lugar, nos resulta útil la propuesta de Ostrom (2000), en ella los actores son pensados como individuos capaces de organizarse, asumir acuerdos para gestionar colectivamente un bien y de cooperar orientados en objetivos comunes. Desde esta mirada, es tangible la posibilidad de gestionarse sin la intervención de un agente externo -aunque no sin conflictos y tensiones constantes-. Así mismo, el abordaje que consideramos apunta a la comprensión de los factores que han favorecido la cohesión del colectivo luego de algunos años de funcionamiento y para esto hacemos referencia a la noción de identidad.

La idea de autogestión cobra especial relevancia dentro de la propuesta de la ESS porque alude a una forma distinta de organizarse, se vincula con la estructura al interior de las unidades productivas llevando a cabo prácticas de horizontalidad, de democracia, y de distribución de poder (Garcia Jané y otros, 2012). La idea de autogestión remite a una dimensión financiera puesto que implica la viabilidad de sostener el emprendimiento[1] a lo largo del tiempo (Gracia, 2015). Es así como a partir de la categoría de autogestión buscamos

[1] El término emprendimiento se aborda en este trabajo no en un sentido estrictamente economicista, sino retomando los planteamientos de Terán-Yepez & Guerrero-Mora (2020), entendiendo la acción de emprender como un proceso de creación e innovación en el que las personas se implican para resolver diferentes situaciones en su vida, aprovechando las circunstancias u oportunidades del entorno, pero también admitiendo riesgos.

identificar las posibilidades de los proyectos para mantenerse; al interior como una forma organizativa alterna (a la de la empresa privada), pero también que debe ser financieramente sostenible y proporcionar a las personas medios de hacer frente a sus necesidades. En todo caso, observamos la autogestión desde un plano procesual y no como un estado acabado al que puedan llegar en las cooperativas y ahí permanecer. No se trata de una situación ideal sino de entender las distintas lógicas que median el proceso Desde esta óptica es posible observar el tránsito entre prácticas que obedecen a diferentes lógicas que persisten y que se contraponen, pero que a las y los integrantes de las cooperativas les suponen posibilidades de hacer frente a las situaciones que se les presentan y continuar estas unidades socioeconómicas.

Perspectiva y ruta metodológica

Para la aproximación a la problemática planteada, este trabajo recupera bases teóricas y prácticas del enfoque cualitativo, el cual se caracteriza por su capacidad para profundizar en las relaciones sociales (Hernández Sampieri y otros, 2014). Su flexibilidad en el diseño permite ajustar los objetivos, técnicas y teorías en el proceso de la investigación ya que, aunque estos aspectos se plantean al inicio, permite reconsiderarlos a partir de los primeros acercamientos en campo, a modo de que sean más convenientes para los fines del estudio (Freidin & Najmias, 2009).

El interés por ubicar a los actores en primer plano dentro de los procesos organizativos y tener una comprensión del entramado de relaciones que tejen en sus procesos organizativos me orientó a retomar metodologías de investigación de la tradición cualitativa, tales como la etnografía y el estudio de caso. Ambas son especialmente útiles para guiar el proceso hacia la perspectiva de los sujetos de estudio y al contexto específico en el que se desenvuelve (Tarrés, 2013). Además, al emplear ambos recursos a la vez, estos se complementan entre sí logrando mejores resultados. El estudio de caso está dirigido al análisis pormenorizado de una unidad en particular, obteniendo con ello mayor profundidad en la exploración de una situación concreta. El nivel de detalle que puede obtenerse es una cualidad que hace al estudio

de caso un método de amplia tradición en las ciencias sociales (Hernández Sampieri y otros, 2014).

La etnografía por su parte, es un proceso sustentado en el trabajo de investigación en el campo donde se producen los hechos, y, en realizar la *descripción densa* de las situaciones observadas. A través de este ejercicio se obtienen elementos que permiten conocer la realidad sociocultural del grupo de interés (Aguirre Baztán, 2009). La etnografía además de construir relaciones, seleccionar informantes, elaborar mapas, aplicar diversas técnicas, consiste en hacer una interpretación de la realidad en sus propios términos (Geertz, 2003). y tener una comprensión del entramado de relaciones que despliegan en sus procesos organizativos.

A partir de la revisión documental se propusieron conceptos para estudiar la problemática en campo y durante la observación (en campo) corroboré la pertinencia de dichas categorías y la perspectiva para examinarlas. Durante el proceso de investigación se realizaron entrevistas a 14 colaboradores de ambas organizaciones en total y a dos excolaboradores de la cooperativa Nuhu.

La investigación se llevó a cabo durante el programa que dura la maestría y que comprendió el periodo de agosto de 2020 a julio de 2022. La selección de los grupos de estudio fue en cierta medida arbitraria. Debido al escenario de pandemia experimentado en esta etapa, la factibilidad de poder interaccionar a distancia con los integrantes de los grupos jugó un papel decisivo en la selección de los casos. Se realizó una búsqueda de cooperativas en Querétaro a partir de los datos extraídos del DENUE 2020 (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2020) y a través de la red.

Las herramientas de investigación y las visitas a los centros de trabajo se efectuaron de acuerdo con la dinámica de cada colectivo, pues en cada uno la organización de las tareas es distinta.

Una de las técnicas para la producción de información primaria fueron las entrevistas semiestructuradas, las cuales fueron fructíferas para explorar los perfiles y las trayectorias de los integrantes. La entrevista constituyó un recurso que como apunta Guber (2001), puede considerarse un encuentro entre entrevistador y entrevistado que permite obtener sentidos, sentimientos, opiniones de una forma directa, es decir a partir del relato de los actores. Se diseñó un guion de entrevista que luego de las primeras tuvo algunas precisiones. Se realizó

observación directa y observación participante (esta última solo en una de las cooperativas). Para el registro de los datos se elaboró un diario de campo en formato digital. Una parte de las entrevistas fueron grabadas y del resto se tomaron notas al momento de efectuarlas.

El trabajo de campo se llevó a cabo en dos momentos: el primero transcurrió de los meses de enero a junio de 2020. Debido a las medidas vigentes al momento, se privilegió el uso de la etnografía digital, la cual fue una manera de aproximarse a la realidad social actual y consistió en la adecuación de las labores etnográficas al ámbito digital (Pink y otros, 2019). Indagué a través de las redes digitales de las cooperativas –concretamente Facebook- los números telefónicos de contacto o datos que me permitiera ubicar a los integrantes. A través de la actividad que tenían en las cuentas de la cooperativa, es decir, publicaciones de fotografías y textos pude identificar a algunas personas y por la misma plataforma inicié el contacto.

Las primeras entrevistas fueron exploratorias, las realizamos por vía telefónica y sugirieron algunas adecuaciones al diseño de la investigación. Las aproximaciones iniciales me permitieron aplicar la técnica de bola de nieve, esta consiste básicamente en que las primeras personas con las que se establece la relación posibilitan el contacto con otras y con ello se tiene un mayor acceso a la información.

El segundo momento de trabajo de campo se llevó en periodos cortos y discontinuos durante los meses de septiembre de 2021 a febrero de 2022. En la medida en que las restricciones sanitarias fueron más laxas, tuvimos la posibilidad de interactuar de forma presencial. Procuramos acercarnos al ritmo cotidiano de las personas en las cooperativas mediante la observación directa y la observación participante. Esta última fue posible solo en la cooperativa Nuhu, pues por la propia organización de actividades en la cooperativa Peñitas, no fue factible la técnica. La observación participante se sustentó en la intervención activa del investigador en el ambiente y en el desarrollo de actividades habituales de los actores. La técnica resultó idónea para identificar los sentidos y significados de las y los integrantes a partir de las prácticas, así como para poner a prueba los conceptos teóricos (Guber, 2001). La observación directa y participante fue posible con la estancia y las visitas recurrentes en los centros de trabajo y de comercialización.

La sistematización de datos la realicé de forma manual, a partir de que establecí categorías analíticas y descriptivas de acuerdo con aspectos que destacaron al revisar la información recabada en campo. Procuré que los ejes analíticos me permitieran posteriormente contrastar los casos de estudio. Estos ejes atañen al ámbito interno y externo de las organizaciones. Los internos son: el origen y motivaciones, perfiles, ética que predomina en los colectivos, relaciones internas, y retribuciones. Mientras que los externos son: interacciones con otros actores y relación con respecto del mercado.

Estructura de la investigación

La investigación está organizada en cuatro capítulos, cada uno de ellos obedece a una finalidad concreta. En el capítulo uno se identifican las condiciones que propiciaron la creación de los colectivos bajo la figura organizativa de cooperativa. Atendemos a los elementos contextuales, motivacionales de los fundadores y a los demás factores que contribuyeron en la formación del proyecto y en el afianzamiento de este. Se realiza la descripción del proceso de constitución de las cooperativas y se entreteje con los relatos de los actores, haciendo de esto un diálogo entre el actor y el investigador. La descripción deja en evidencia la complejidad del proceso de formación de las cooperativas. En este primer capítulo se retoma la noción de acción colectiva como aquella que al llevarse a efecto por parte de los actores les posibilita conseguir objetivos en común.

En el segundo capítulo, se exponen los vínculos que establecen las personas como colaboradoras en la organización; para esto en primer lugar, se exploran las trayectorias y perfiles de los integrantes, destacando experiencias y conocimientos previos que luego trasladan a la cooperativa. En segundo lugar, se expone cómo los integrantes se involucran en el desarrollo del proceso productivo. Lo anterior pretende mostrar el día a día de un proyecto que se sustenta en colectivo.

En el capítulo tres, se plantea el concepto de autogestión el cual remite a una dimensión organizativa y otra económica que se interrelacionan. Primero se abordan aspectos internos que juegan en el sostenimiento de los proyectos; la retribución y los procesos de comunicación y de toma de decisiones para llevar a efecto la gestión colectiva. Posteriormente, en cuanto a los factores externos se expone la relación de las cooperativas con respecto del mercado.

En los primeros tres capítulos nos centramos en la descripción etnográfica dejando asomar sutiles articulaciones con elementos teóricos. En el capítulo cuatro nos posicionamos en la reflexión de los datos etnográficos presentados previamente buscando entretejerlos con los elementos teoricos que orientan el trabajo.

En este capítulo identificamos los puntos de convergencia y divergencia entre los dos casos de estudio. Posteriormente se busca dilucidar si de alguna manera las experiencias organizativas presentadas originan interacciones económicas que permitan distinguirlas del modelo económico hegemónico en el marco de los postulados propuestos desde la ESS.

CAPÍTULO 1. EL ORIGEN DE UNA COOPERATIVA

En este capítulo se aborda la noción de acción colectiva a través de la descripción del proceso de creación y de las cooperativas Peñitas y Nuhu. La finalidad es exponer las situaciones que incidieron en la decisión de los actores de asociarse para trabajar en un proyecto común. Se estudian las condiciones que facilitaron o dificultaron la acción colectiva en ambas organizaciones. Las cooperativas que aquí estudiamos no son productos acabados, más bien los consideramos proyectos que se encuentran en proceso de construcción, con constantes cambios y ajustes internos. Desde las experiencias de los integrantes nos adentramos en los vaivenes que el trabajar en colectivo les planteó desde el comienzo. Los integrantes no tuvieron una ruta previamente trazada, sino que en el andar tejieron lazos como puentes para concretar diferentes intencionalidades. Aquí damos cuenta de las medidas adoptadas las cuales incidieron en gran medida en la organización que constituyen en este momento.

En primera instancia revisamos el caso de la cooperativa Peñitas, puntualizamos en los elementos contextuales y de género que incidieron en su creación, estos vienen a ser aspectos clave para entender las rupturas que se suscitaron y el rumbo que la cooperativa tomó luego de estas. También reparamos en las interacciones que producen las socias de la cooperativa en los lugares donde comercializan sus productos. Lugares donde además de generar relaciones económicas, articulan relaciones sociales que resultan importantes en el proceso de la cooperativa. En segundo lugar, revisamos el caso de Nuhu cuyos miembros fundadores buscaron materializar en la cooperativa sus creencias ideológicas, aspiraciones y sentidos en torno a la idea de una alimentación saludable. La suma de esfuerzos, experiencias previas y relaciones que entretejieron, permitieron concretar dichas aspiraciones en una cooperativa de abasto. Los antecedentes a la constitución de la organización tomaron relevancia en la consecución del proyecto.

1.1 El contexto y los antecedentes que dieron origen a las cooperativas

La emergencia de iniciativas de la ESS se asocia principalmente con periodos de crisis económica en las que se experimenta un incremento del desempleo (Gracia, 2015), en estas

circunstancias las personas crean nuevos formatos laborales organizativos o adoptan los ya existentes para hacerse de una fuente de ingresos. Sin embargo, las cuestiones instrumentales no son los únicos motivos que llevan a las personas al trabajo asociativo, pues las cooperativas como otras organizaciones de la ESS son creadas para resolver diversas necesidades además del ingreso, también pueden obedecer al interés de allegarse bienes y servicios de forma más accesible. Para Coraggio (2016) la ESS es:

> un proyecto de acción colectiva (incluyendo prácticas estratégicas de transformación y cotidianas de reproducción) dirigido a contrarrestar las tendencias socialmente negativas del sistema existente, con la perspectiva —actual o potencial— de construir un sistema económico alternativo que responda al principio ético ya enunciado [la reproducción y desarrollo de la vida]. (p.15).

La caracterización de las iniciativas que integran la ESS está todavía en construcción, su diversidad tanto en las formas en las que se manifiesta como por los actores que las ponen en marcha hacen más compleja su concepción. Las cooperativas, son una de las varias formas organizativas en las que se expresan las prácticas de la ESS, es la figura más extendida histórica y territorialmente. La Alianza Cooperativa Internacional fundada en 1895, es el organismo representativo de las cooperativas en el mundo y las define como: "una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada" (Alianza Cooperativa Internacional, 2020).

En México los primeros ejercicios para conformar cooperativas se pueden situar a mediados del siglo XIX (Izquierdo Muciño, 2021). Las cooperativas en nuestro país son reconocidas como parte de la economía social y poseen carácter jurídico a través de la Ley General de Sociedades Cooperativas (1994), en la cual son definidas de la siguiente manera:

> La sociedad cooperativa en una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción,

distribución y consumo de bienes y servicios (Ley General de Sociedades Cooperativas [LGSC], 1994).

Existen principios básicos -acordados internacionalmente-, que constituyen las directrices para las cooperativas: afiliación voluntaria y abierta, control democrático de los miembros, participación económica de los miembros, autonomía e independencia, educación, formación e información, cooperación entre cooperativas y sentimiento de comunidad (Alianza Cooperativa Internacional, 2020). Estos ejes en los que se apoya el cooperativismo constituyen un modelo ideal de cooperativa que en la realidad las personas transforman.

En este trabajo el interés principal es examinar la potencialidad y limitaciones de los actores al mantener formas de trabajo asociativas que sustentan a través de cooperativas, más que en calificar si cumplen o no con los postulados del modelo tradicional cooperativo. Las experiencias que estudiamos las consideramos proyectos en construcción donde los actores realizan esfuerzos para consolidarlos a pesar de las conflictividades que se producen en el proceso.

La constitución de cooperativas en ocasiones suele ser un recurso que adopta el Estado mexicano a través de políticas públicas sociales con la finalidad de generar mejores condiciones en poblaciones vulnerables. Este punto puede resultar cuestionable desde el enfoque de la ESS que propone la asociación voluntaria de las personas y la autonomía de otros agentes institucionales.

De acuerdo con Cruz Coria y otros (2020), el origen de las cooperativas es un factor que impacta directamente en la dinámica posterior de la organización; en sus relaciones económicas, sociales y en su funcionamiento interno. Como veremos más adelante, las dos cooperativas que examinamos tienen un origen particular en el que intervinieron distintas situaciones lo mismo que diferentes actores quienes desplegaron relaciones de cooperación y solidaridad para lograr la conformación. El hecho de integrar cooperativas de producción y abasto respectivamente, de inicio, sugiere la existencia de intenciones instrumentales, pero también implican otras finalidades; ideológicas, sociales, entre otras, las cuales aquí

buscamos explorar para una mejor comprensión del panorama en el que se hace posible la constitución de proyectos productivos gestionados colectivamente.

1.1.1 Querétaro como escenario

Los proyectos que estudiamos se encuentran insertos en un territorio concreto en el que despliegan una trama de relaciones. En este caso, las cooperativas se localizan en Querétaro principalmente por una cuestión de acceso y de factibilidad debido a las restricciones que supuso la pandemia por covid-19.

El estado de Querétaro se ubica en la región centro del territorio nacional. Al norte colinda con el estado San Luis Potosí; al este con Hidalgo; al sur con el estado de México y Michoacán y al oeste con Guanajuato. Se trata de uno de los estados más pequeños del país en términos de superficie territorial, pero que destaca por la expansión que ha presentado la industria en la entidad, principalmente la manufacturera; en el ramo automotriz y aeroespacial. De hecho, Querétaro se posiciona como un referente a nivel nacional en el rubro aeroespacial (Salinas & Gutérrez, 2020). Este sector ha tenido un crecimiento constante en los últimos años propiciado por la participación activa del gobierno estatal para la creación de las condiciones que favorecen su expansión (Muñoz Ibarra & Rózga Luter, 2022).

La apuesta por parte del Estado es el fortalecimiento de la industria en la entidad, para ello buscan atraer mayor inversión extranjera y brindan ciertas facilidades a las grandes compañías internacionales con el fin de que se instalen en la región. La conformación de clústeres y la especialización de la oferta educativa son factores que han favorecido la consolidación de la industria automotriz y aeroespacial en el estado, además de la colaboración con centros investigación y que a la vez han sido promovidos desde el gobierno. Mientras que, por otro lado, las instituciones educativas amplían y adecuan sus programas académicos para la formación de profesionales que puedan proveer a la industria de mano de obra calificada. De esta manera las compañías extranjeras gozan de una gran ventaja competitiva; mano de obra más barata que en otras regiones (Salinas & Gutérrez, 2020).

Con respecto a otros sectores económicos, cabe mencionar que Querétaro representa un importante destino turístico en el territorio nacional por el acervo arquitectónico, natural

e histórico que posee. En este sentido, las actividades vinculadas al turismo también tienen gran relevancia en la dinámica económica, productiva y laboral en la entidad.

Los programas de apoyo estatal de fomento e infraestructura se enfocan sustancialmente hacia la iniciativa privada en los diferentes ámbitos productivos, mientras que el sector social de la economía en la entidad se encuentra al margen en todos sentidos.

El origen del cooperativismo en Querétaro podemos situarlo a partir de la creación de las cajas populares, la primera fundada en 1956 en el municipio de Tequisquiapan y posteriormente se constituyeron las cooperativas de ahorro y préstamo. La primera cooperativa se creó en 1961 y continúa vigente. En sus inicios el cooperativismo estuvo fuertemente impulsado por miembros de la iglesia católica, entre uno de los promotores del movimiento en Querétaro podemos nombrar a Luis Ugalde Monroy, quien acompañó la formación de varias cooperativas en la región.

A pesar de que la trayectoria del cooperativismo en la entidad tiene alrededor de seis décadas, la presencia cuantitativa de organizaciones cooperativas es poco significativa. En cuanto a la formación académica, únicamente la Universidad Autónoma de Querétaro ofrece enseñanza en relación con la economía social a través de la Licenciatura en Gestión de Empresas Sociales. Ante la falta de fomento por parte del Estado y la escasa oferta educativa en materia de economía social, el panorama para el desarrollo de iniciativas socioproductivas pudiera parecer poco alentador. Por tal motivo el presente estudio busca contribuir a la reflexión sobre el escenario que se tiene en este momento y a la identificación de factores endógenos y exógenos que favorecen la integración de proyectos productivos que en principio funcionan orientadas en racionalidades que no se ciñen a la lógica economicista.

1.1.2 Peñitas; una cooperativa impulsada por del Estado y apropiada por las integrantes

Respecto al origen de la cooperativa Peñitas conviene hacer una precisión, la creación del proyecto la abordamos en dos momentos que marcaron la trayectoria de la organización. El primero cuando se forma un grupo de mujeres de una misma localidad. El segundo momento comprende la disolución de dicho grupo y la reconfiguración en una cooperativa integrada en su tptalidad por familiares.

La cooperativa Peñitas se creó en el 2004 en el poblado de Puerto del Salitre ubicado en el municipio de Cadereyta de Montes, Querétaro. Las integrantes se dedican a la producción de artículos botánicos elaborados artesanalmente. Para tal fin utilizan algunas plantas típicas de la región entre ellas el sangregado y la ortiga que obtienen de la misma localidad. Las características de la zona favorecen el crecimiento de este tipo de matorrales.

Puerto del Salitre se ubica al sur del municipio, cuenta con una población de 760 habitantes; 396 son población femenina y 364 corresponden a población masculina. Se clasifica como una localidad tradicional, en ella sus habitantes cuentan con los servicios básicos necesarios. De acuerdo con las estadísticas, la población ocupada es de 320 personas, 109 mujeres y 211 hombres (INEGI, 2020), pero la mayoría trabajan fuera de la localidad. Se trasladan a la cabecera municipal o a otros municipios aledaños para laborar principalmente en la industria, así como en actividades comerciales o como empleados en la prestación de diversos servicios. Otra fuente de empleo para la población de Puerto del Salitre la constituye la extracción y el tratamiento del mármol en la localidad de Vizarrón. Al interior de Puerto del Salitre la principal actividad económica es la agricultura, aunque cada vez es mucho menos relevante en la economía de las familias. La migración hacia Estados Unidos es una situación que también destaca en el panorama económico y laboral de los habitantes desde hace varias décadas, en su mayoría es realizada por población masculina.

El panorama que se vivía hace poco menos de dos décadas en la localidad -tiempo en el que se creó la cooperativa- no dista mucho del actual en cuanto a la ocupación de la población. Las posibilidades laborales eran relativamente limitadas, en particular para las mujeres que se dedicaban mayormente al trabajo en el hogar.

El origen de la cooperativa Peñitas responde a una iniciativa impulsada desde el Estado a través de la Secretaría de Trabajo. Se ofreció una capacitación de alrededor de cuatro meses para la elaboración de jabones, champús y pomadas. La cual estuvo a cargo de una docente de la Universidad de Chapingo. En total 20 mujeres de la comunidad participaron. Con esta propuesta, se pretendía la recuperación de los saberes tradicionales mediante el uso de insumos accesibles en la región. La producción artesanal en contexto rurales es un proceso económico que se sustenta en la utilización de insumos locales, capacidades disponibles y tecnología de bajo costo y de fácil acceso (Cruz Coria y otros, 2020).

La cooperativa se integró al término del programa de formación en cuestión. Fue el segundo curso impartido en el municipio, el primero se llevó a cabo en la cabecera municipal, Cadereyta. Adoptar una actividad económica y productiva distinta a las que tradicionalmente realizan los habitantes de un determinado espacio territorial, consiste en un proceso paulatino que implica el acceso a los factores productivos del territorio y además a la adquisición de herramientas técnicas y cognitivas, a las que no siempre se tienen acceso. Coco[2], una de las fundadoras de la cooperativa expresa que era su deseo de aprender a elaborar champú desde tiempo atrás, sin embargo, era algo que no había podido realizar:

> … Era mi ilusión aprender… … Le decía yo a mis papás: yo quiero aprender a hacer champú, ay, pues eso solo en las fábricas decían, pues no sé, pero yo sí quiero aprender.

Cuando se presentan oportunidades para acceder a nuevos ámbitos de aprendizaje y/o laborales se experimenta una disputa por el acceso a esos espacios porque son escasos o porque son entregados con discrecionalidad a los beneficiarios. Como sugiere el caso del programa de formación ofrecido en la localidad de Puerto del salitre:

> …Cuando yo entré ya estaba el grupo completo, ya habían hecho las solicitudes y le decía yo al de municipio, déjame entrar, aunque sea de oyente, yo no quiero la beca, yo quiero aprender. No, no se puede. ¿Sabes qué? dice, el día que vayan a iniciar ve con tus papeles, sí alguien falta te metes tú. Pues bendito dios para mí (ríe), porque sí faltaron dos gentes, entonces entré yo y otra señora, y no pues, como no muy del agrado del grupo que ya estaba formado, pero dije, yo llegué…

Se les planteó a las mujeres que si formaban un grupo de trabajo -para dedicarse a la fabricación y comercialización de los productos- se les otorgaría una beca con la que podrían adquirir equipo y así comenzar las actividades productivas. Al término de la capacitación, del total de mujeres, catorce se interesaron en formar la organización. Fue así como la cooperativa se integró y también se constituyó legalmente. Aunque recibieron acompañamiento en el proceso de constituirse como cooperativa, la capacitación que tuvieron acerca del cooperativismo y del funcionamiento de una cooperativa fue mínima o prácticamente nula.

[2] La trayectoria de los actores se detalla en el capítulo siguiente.

Se puede pensar que este tipo de programas auspiciado por el Estado buscó impulsar el desarrollo de la comunidad a partir del fomento al autoempleo; al brindar algunas herramientas a los habitantes de la localidad para que pudieran generarse opciones laborales por su cuenta, aprovechando los recursos locales disponibles y dando espacio al reforzamiento de vínculos de colaboración y asociatividad al interior de la localidad. Lo anterior se a partir de que desde organismos internacionales se reconoce que las organizaciones cooperativas tienen potencial para brindar a los integrantes acceso a recursos materiales así como favorecer intereses de tipo social o cultural del territorio en el que se desarrollan (Organización Internacional del Trabajo (OIT), Alianza Cooperativa Internacional (ACI), 2015).

Destaca que a pesar de no haber restricciones en cuanto al género, el total de la participación fue población femenina: "en ese momento no hubo ningún hombre interesado", puede comprenderse a partir de la división sexual del trabajo, donde las posibilidades laborales entre hombres y mujeres se componen entre las actividades que implican ingresos y por otro lado, las relativas a la reproducción de las unidades domésticas (Wanderley, 2015). Las mujeres que participaron en el grupo estaban dedicadas mayormente al trabajo en el hogar y de cuidados, por lo que la opción de asociarse les supuso oportunidades de acceder al mercado laboral a partir de una actividad productiva que podían realizar en su localidad, con posibilidades de combinarlo con el trabajo en el hogar.

La creación de la cooperativa no fue imperativa, era una opción para quienes tuvieran interés. Más de la mitad del grupo de mujeres optaron por asociarse. Como parte del programa les otorgaron una "beca" a modo de capital semilla que consistió en la autorización de un crédito por $42,000 pesos que acordaron solventar a través de un plan de pagos mensuales. Las socias decidieron destinar los recursos a la compra de artículos básicos para comenzar; una parrilla, mesas y algo de materia prima. La delegación por su parte, les facilitó un espacio en la comunidad para que establecieran su taller. Este tipo de alternativas para generar ingresos representan para las mujeres también el acceso a medios productivos a través de la propiedad colectiva (Nobre, 2003), recursos intelectuales, así como la posibilidad de obtener satisfactores de orden simbólico.

El acuerdo que el grupo estableció al inicio fue la distribución igualitaria de tareas y de ganancias, esto bajo el supuesto que todas participaran de la misma manera en las distintas etapas. Sin embargo, debido a las responsabilidades que las socias asumían fuera de la cooperativa, estas comenzaron a tener una participación diferenciada en la organización. Tenían posibilidad de dedicar tiempo a la elaboración, pero no a las actividades relacionadas con la comercialización porque representaba la movilización fuera del espacio doméstico. De acuerdo con Wanderley (2015) para que la acción colectiva se produzca es necesario que el grupo de personas identifiquen aspiraciones comunes, pero no es el único factor, también se plantea necesario establecer acuerdos que ordenen la participación de los agentes que intervienen y en conjunto desplieguen acciones colectivas para lograrlas.

La falta de reglas y acuerdos que permitan que cada miembro dirija sus esfuerzos a la consecución de los objetivos comunes que como organización persiguen es una de las situaciones que limitan la acción colectiva. El colectivo debe tener claridad respecto a la participación de cada miembro y así evitar que los miembros que no participan, tomen ventaja de los beneficios. A fin reducir los conflictos en las organizaciones colectivas y de que estas tengan mayores probabilidades de funcionar a largo plazo, los integrantes establecen acuerdos sobre la cantidad de tiempo y trabajo que cada uno debe aportar, así como la manera en la que han de distribuirse los frutos (Ostrom, 2000), si es que los hay.

En el intento de establecer nuevos acuerdos de colaboración se presentaron diferencias entre las integrantes. Esta fue una de las causas que menguó la colaboración y complicó el proceso de trabajo colectivo: “querían que las ganancias se repartieran parejo, pero no todas salían a vender ni buscaban comercio… … decían que no podían dejar a los hijos solos”. Cuando se decidió que la retribución sería equitativa, es decir, diferenciada en función de las actividades realizadas, se generó disgusto al interior del grupo, hecho que originó la separación de varias integrantes: “se salieron solas, nadie las corrió”.

Desafortunadamente como se percibe, algunas integrantes de Peñitas no pudieron conciliar las actividades referentes la cooperativa, con el trabajo de cuidados y se vieron forzadas a dejar el proyecto. Es frecuente que las mujeres que se dedican principalmente al hogar efectúen actividades económicas remuneradas en el espacio doméstico o en el ámbito local porque de esta manera, pueden continuar con el trabajo asignado históricamente a las

mujeres. El tiempo que pueden dedicar a su desarrollo personal y profesional en ocasiones está sujeto a terceros. En este caso limitó a algunas el acceso a un trabajo remunerado.

A pesar de que las motivaciones de las socias convergieron en algún punto, la colectividad del grupo se debilitó gradualmente por situaciones particulares de las socias, esto impidió que lograran la permanencia ante los conflictos internos que se suscitaron posteriormente. Pues una vez que las integrantes modificaron las reglas de colaboración, las salidas se hicieron constantes en un corto periodo de tiempo:

> Estuvimos trabajando unos cuatro meses y otra vez hubo una desintegración, por intereses ahora sí particulares, a algunas sus hijos las abastecieron de la materia prima y hicieron su grupo […] después quedamos… seis, después de esas seis se salieron otras dos, te estoy hablando de un plazo de unos dos años. Después se salió otra y quedamos al final tres de las que recibimos la capacitación.

De esta cita notamos que las circunstancias de algunas integrantes cambiaron en el transcurso y algunas se inclinaron al trabajo asociativo, pero esta vez con miembros familiares. En este sentido, el vínculo de las personas con respecto a la organización se muestra dinámico, los intereses y circunstancias que influyeron en su participación se modificaron en el transcurso del tiempo. Ello implicó adaptar la organización y con ello evitar el riesgo de que esta se disipara. En el desarrollo del trabajo asociativo se originan conflictos que pueden entorpecer los procesos o derivar en la disolución del proyecto si no encuentran la manera de resolverlos.

El lugar que inicialmente les fue prestado por la delegación, les fue requerido luego de las salidas de varias de las socias, lo anterior con el argumento de que la cooperativa ya atendía más a intereses personales que comunitarios, por lo que ya no era posible facilitarles un espacio que pertenecía a la comunidad:

> Desde que recibimos el curso, lo recibimos en la delegación, cuando ya la gente vio que empezamos a vender nos dijeron que, pues ya no nos lo prestaban que, porque ya era interés propio de nosotras, entonces nos fuimos a mi casa, ahí tenía yo un espacio muy independiente de la casa.

El que Coco pusiera al servicio de la cooperativa un espacio en su vivienda habla de un actuar colectivo, que se distingue de las prácticas individuales porque se dirige a lograr

un objetivo en común para los otros actores con los que se vincula y con quienes comparte intereses y percepciones. Actuar colectivamente conlleva poner en juego los recursos propios con los que los actores disponen (Sánchez, 2013).

Las actividades productivas de Peñitas se migraron entonces a un espacio en la vivienda de Coco que fungió como taller, ya solo eran tres mujeres del grupo original. Trabajaron así por algunos años; entre las tres se ocupaban de las diferentes tareas y podían pagar las cuotas mensuales del crédito, sin embargo, más adelante se presentaron discrepancias entre las integrantes y el equipo se disolvió. Desde el punto de vista de la informante clave, entre los motivos que llevaron a la desintegración señala falta de cooperación económica y en el trabajo. En este punto quedan a la vista las carencias respecto a la capacitación sobre el trabajo cooperativo y sobre la gestión de una unidad económica.

En el momento en que se da la separación, del crédito que inicialmente les otorgaron, restaba un adeudo aproximado de $28,000 pesos. La señora Coco se quedó formalmente con la deuda, pero como las mensualidades le resultaban muy altas para ella sola, así que dejó de pagar por algún tiempo. No dejó las actividades de la cooperativa del todo, continuó de forma individual, aunque con ayuda de sus hijas. Más adelante otras mujeres de su familia: entre ellas su madre, hermanas y cuñada le ofrecieron asociarse y seguir con las actividades como cooperativa.

> Entonces, me dicen mis hermanas, si ya están ustedes solas nosotras les ayudamos con la venta, ustedes elaboran y nosotros les ayudamos con la venta, entonces ya fue como me acerqué a gobierno para pagar ese préstamo que estaba pendiente, y ya lo fuimos pagando.

Habían transcurrido tres años de la creación de Peñitas y la organización ya se había reconfigurado y transformado en una cooperativa de tipo familiar. Las nuevas integrantes dieron continuidad al proyecto y pudieron solventar el adeudo del crédito en su totalidad. El apoyo financiero e impulso para gestar organismos de la ESS a través de políticas públicas del Estado, es una cuestión que genera puntos de vista opuestos, por un lado se piensa que de esta forma las cooperativas no se crean a partir de la libre voluntad de los integrantes, hecho que contradice los postulados del cooperativismo (García, 2018) y de la ESS. Por otra parte, el acceso a financiamiento suele ser una de las limitantes para la creación de proyectos

del sector social de la economía, sobre todo en contextos como el de las mujeres de Puerto del Salitre.

En todo caso, se reconoce que la iniciativa de crear Peñitas obedeció a intereses de agentes externos, pero las participantes que así lo decidieron se integraron a la cooperativa y tomaron el proyecto en sus manos, la dependencia que intervino en la creación no tuvo injerencia posteriormente. Retomando a Pliego (1996), destacamos que a pesar de que las propuestas derivadas de programas sociales se engendren por parte de un ente externo, los actores se apropian de estas a partir de las distintas formas en las que participan para que puedan implementarse.

Una vez que el grupo inicial se disolvió, intervinieron otras intenciones para la configuración de la cooperativa familiar, tales como, la solidaridad y cooperación entre las mujeres de la familia quienes se apropiaron de la iniciativa. Resalta que en Puerto del Salitre hay actualmente otros grupos dedicados a la elaboración de productos similares a los de la cooperativa: "ya, por ejemplo, en la comunidad encuentras, haber es uno, dos, tres, cuatro grupos se puede decir que ahorita ya hay, haz de cuenta, gente que se capacitó y familiares de la gente que se capacitó". Estos grupos se formaron por mujeres que en aquel momento recibieron la formación y que luego decidieron emprender su negocio por cuenta propia, ello porque pudieron contar con el apoyo monetario y la disposición para trabajar de algunos miembros de su familia. Con esto se puede constatar la idea de que las aspiraciones de las mujeres para asociarse se relacionaban con la búsqueda de alternativas laborales. Entonces emplearon sus conocimientos y aprovecharon las capacidades de sus núcleos familiares. Notamos como para estas mujeres fue más factible movilizar recursos familiares que hacerlo con otras personas sin un lazo de parentesco.

1.1.3 Nuhu; el recorrido hacia la materialización de un proyecto

En lo que respecta a la fundación de la cooperativa Nuhu, esta obedeció a un proceso de trabajo y de experiencias colectivas previas de los actores involucrados en la planeación y en el diseño del proyecto. Uno de los antecedentes fue el movimiento Red Transición Querétaro. Transición es una iniciativa que surgió en un contexto europeo pero que se extendió internacionalmente y tiene presencia a través de numerosas iniciativas locales. En el centro

de Transición están las preocupaciones ambientales como el cambio climático y el uso de combustibles fósiles. Su apuesta radica en la construcción de modos de vida más sostenibles, es decir, con el menor impacto ecológico posible. Para ello se sustenta en el emprendimiento de proyectos locales que impliquen trabajo comunitario. Este movimiento se adoptó y extendió en Querétaro en el año 2012 por iniciativa de dos hermanos activistas.

La red integró a un número importante de agrupaciones civiles y colectivos de Querétaro, todas ellas enfocadas en cuestiones ambientales. Los cuales ya existían previo a la red, pero a través de Transición Querétaro pretendían fortalecerse y sumar esfuerzos. Aquí convergieron personas cuyos intereses ideológicos fueron de alguna manera similares; promotores de ESS, de monedas comunitarias, impulsores de la permacultura y agroecología, por mencionar algunos.

En las reuniones periódicas convocadas por la Red los miembros definían las acciones necesarias para enfrentar las situaciones que consideraban urgentes. En una de estas juntas los miembros coincidieron en la necesidad de cambiar el sistema alimentario vigente a uno más sustentable, es decir, modificar el consumo a alimentos obtenidos a partir de técnicas productivas que no pusieran en riesgo los ecosistemas, ni los recursos naturales: "en el encuentro que realizó la red en el 2015, se llegó al consenso de que para poder tener comida sana en la ciudad era necesario acercar los alimentos del campo con los recursos de la ciudad" (Daniel). Fue así como desde la Red una facción abrazó el proyecto de promover el consumo de alimentos de origen orgánico y agroecológico que fueran cultivados por pequeños productores y familias campesinas de Querétaro. Así que el objetivo inicial fue tejer vínculos entre el campo y la ciudad y algunos miembros se orientaron directamente a formar estos enlaces.

Los primeros intercambios con productores se efectuaron todavía como parte de la Red y funcionaron de esta manera por un periodo de tiempo. Para convenir los pedidos o canastas con los usuarios (que eran miembros de la misma red) empleaban formularios electrónicos. Posteriormente buscando dar más formalidad al proyecto pensaron en construir una cooperativa que se dedicara específicamente a los intercambios entre productores y consumidores. En esta fase inicial colaboraron personas con experiencias previas de participación en proyectos de Economía Solidaria, quienes buscaron transferir el sentido y

los valores de este paradigma al proyecto. El pequeño grupo se encargó de diseñar el proyecto y de establecer más nexos con productores locales, con el fin de contar con productores suficientes para estar en posibilidad de ofrecer una canasta de alimentos que permitieran una dieta variada y suficiente. Así fue coomo se creó La Coope, nombre con el que denominaron a la cooperativa en un comienzo.

En esta etapa hicieron-cada uno de los miembros- una aportación económica mínima para comprar huacales, cubrir gastos de gasolina y conforme ingresaba dinero lo reinvertían. También ponían al servicio de la cooperativa recursos propios como el automóvil, un espacio en la vivienda de alguno de los integrantes para el proceso de armado de canastas, así como mobiliario básico. Con el paso del tiempo se integraron nuevos miembros quienes creyeron en el proyecto y apostaron sus propios medios para su desarrollo. Por ejemplo, uno de los integrantes adquirió un automóvil con el fin de emplearlo en los traslados de la cooperativa. Una aportación económica más fuerte la efectuaron cuando decidieron instalar la tienda para la venta directa en Hércules. En ese sentido, se observa que la cooperativa Nuhu emerge de la libre voluntad y del capital de los propios integrantes.

Se evidencia un claro componente ético en la construcción de la cooperativa. Los integrantes no concibieron de inicio atender necesidades de ingresos, sino que buscaron llevar a la práctica su ideología en torno a valores relacionados con la sustentabilidad. La cooperativa fue el medio que proyectaron para lograr ese objetivo con base en la colaboración y el trabajo comunitario. Tampoco puede dejarse de lado que los integrantes tuvieron la posibilidad material para aportar al proyecto recursos propios, pues tenían trabajos que les proporcionaban los medios de subsistencia.

Un momento de conflicto se percibe cuando una facción del colectivo se interesó en dar centralidad y enfocar recursos para llevar a cabo estrategias empresariales, de marketing, por ejemplo, con la finalidad de hacer crecer el número de usuarios y a su vez la cooperativa. Lo anterior ocasionó rupturas al interior de la organización; para algunos integrantes el rumbo que tomó la cooperativa no era un camino congruente con sus ideales, mientras que otros más no se opusieron porque percibieron que el objetivo común no dejaba de ser el de promover una alimentación saludable.

En el 2019 hicieron el cambio de nombre de la cooperativa, de La Coope a Nuhu y modificaron también el logotipo, para esto recurrieron a profesionales quienes además les apoyaron con la producción de un video promocional que lanzaron junto con la apertura de sus redes sociales. En ese mismo año comenzaron a operar pedidos a través de la página web de la cooperativa. Si bien, el interés de apoyar a los pequeños productores locales se mantuvo, ya no llevaban a cabo el intercambio de alimentos exclusivamente, sino que ampliaron la oferta a productos de otro tipo y no necesariamente considerados bienes de primera necesidad. Las exigencias del mercado también intervinieron en estos cambios y en otros que se reflejaron en la modificación de procesos, por ejemplo, en la segmentación de tareas. Al principio no había una distribución clara de actividades porque no la habían requerido. En el 2019 se trasladan a la ubicación actual, en las instalaciones de Cervecera Hércules ubicada en Avenida Hércules Oriente 1. Colonia Hércules.

En otro orden de ideas, la manera formal en la que como organización se definen es como: "Cooperativa de intercambio ecológico y solidario", y su visión como colectivo se encuentra plasmada en su página Web de la siguiente manera:

> "Somos una comunidad que promueve el intercambio e impulso de **productos sanos, solidarios y agroecológicos** con base en el **consumo responsable**, para de esta manera contribuir como parte de la sociedad en el despertar de la consciencia y el bienestar del ser" (énfasis mío).

Esta adscripción la discutieron y la concretaron en colectivo en la etapa inicial de la cooperativa, sin embargo, se pueden observar ciertos desfases en el funcionamiento real. Se percibe que los y las integrantes de la cooperativa apelan a una ética ecológica, Tanto en las publicaciones que realizan en sus redes sociales, como en las interacciones directas con los usuarios, los miembros recurren a frases como: consumo consciente, consumo responsable; comercio justo y solidario; productos locales; alimentos saludables, libres de químicos. Destacan también como condición distintiva la frescura de los alimentos al provenir de productores locales. Mediante el señalamiento de estos atributos -que idealmente poseen los productos ofertados en Nuhu-, las y las integrantes tratan de llegar a la población que por algún motivo valora estas características en los alimentos y que está dispuesta a pagar por ello.

1.2 Las relaciones sociales y los lugares para los intercambios

Los lugares donde las cooperativas se localizan y en los que efectuan el intercambio de sus productos, son espacios enclavados en arenas sociales, geográficas e históricas concretas. En ellos se desprenden situaciones y relaciones que trascienden en el desarrollo de las cooperativas. De acuerdo a las características particulares de los lugares, los emprendimientos pueden verse afectados de manera positiva o negativa si se ubican en un sitio u otro, pues cabe resaltar que la actividad comercial es el principal medio por el que obtienen ingresos para funcionar.

Por otro lado, cada lugar está cargado de distintos atributos simbólicos que le adjudican quienes lo viven y lo perciben cotidianamente. Retomando a Tuan en López & Ramírez (2015), los lugares poseen valoraciones y percepciones subjetivas según los gustos, hábitos, preferencias y emociones de quienes interactúan allí. Las personas les asignan sentidos en función de la interrelación que desplieguen en ellos y también de las características físicas que distinguen a estos lugares. Las interacciones que aquí se producen son importantes para llevar a cabo los intercambios de compra y venta. Así mismo, resultan ser cruciales porque en ellos se despliegan interacciones sociales con actores diversos con los que pueden establecer colaboraciones y fortalecerse recíprocamente. Ya sea intercambiando saberes, proporcionándose apoyo y cuidados o entretenimiento.

Sin embargo, el acceso a un lugar de ventas puede representar una cuestión difícil para los emprendimientos, en particular, al inicio. En etapa regularmente poseen poco capital tanto en el aspecto monetario como de relaciones sociales que puedan favoercerles en este aspecto. La ubicación y las condiciones de los lugares a los que pueden acceder tienen implicaciones directas en las posibilidades de llegar a una determinada población. Destaca si se trata de un espacio público o privado, el segmento de población que lo frecuenta y el tipo de actividades que suceden cotidianamente a su alrededor también son importantes.

Las sedes en donde actualmente las y los integrantes de las cooperativas llevan a cabo los intercambios les significan espacios de socialización entre las mismas personas de los colectivos a la vez que con los compradores y los diferentes actores que por razones distintas convergen en el mismo espacio. Lo antes señalado es motivo suficiente para examinar cómo los colectivos se desenvuelven en los lugares y el tipo de relaciones que aquí desprenden. Así

mismo buscamos destacar de qué manera estas interacciones contribuyen al desarrollo de los proyectos.

1.2.1 La participación en mercados artesanales/ alternativos y los vínculos que se tejen

La cooperativa Peñitas cuenta con dos espacios en lugares públicos para la promoción y venta de sus productos, uno en el Centro de Desarrollo Artesanal Indígena (CEDAI) en el municipio de Querétaro y otro en la plaza principal de la ciudad de Cadereyta de Montes. El CEDAI está localizado en una casona en la calle Ignacio Allende Sur #20, en el centro de la ciudad de Querétaro. Este espacio fue inaugurado en el año 2015 con la finalidad de que artesanos principalmente de los municipios de Amealco y Tolimán tuvieran un lugar en el cual comercializar sus artesanías y de este modo obtener ingresos. Si bien, el objetivo principal fue la promoción de artesanos de estos dos municipios, también se consideraron otros estados como invitados, por ejemplo, Guerrero y Michoacán, así como otros municipios, entre ellos Cadereyta de Montes. Las integrantes de la cooperativa participaron como invitadas en la inauguración del CEDAI en representación del unicipio de Cadereyta. En principio, ellas permanecerían solo algunos días por motivo de la inauguración, pero posteriormente se les ofreció un lugar fijo:

> Cuando hacen este espacio nos invitaron a la inauguración, estuvimos quince días y dijeron bueno, pues muchas gracias, pero ya después vieron que necesitaban tener producto diferente para jalar la gente y entonces nos vuelven a llamar, que los que quisieran quedarse y pues aquí estamos, seis años ya.

Los puestos de los artesanos se concentran en el patio de la construcción, hay en promedio treinta y cinco distribuidos en varias filas. Se trata de puestos muy pequeños fabricados de herrería. Se consideran semifijos porque no tienen que instalarlos cada vez, ni retirar su mercancía al finalizar la jornada, pero pueden ser desplazados si se requiere. En el lugar es posible encontrar una gran diversidad de artesanías: máscaras, variedad de prendas y bordados; muñecas, zapatos, bolsas, utensilios de alfarería, artículos esculpidas en piedra, productos para el cuidado personal, alimentos derivados de nopal, juguetes, artículos de madera y accesorios. Se observó también que en uno de los puestos se ofrecían servicios de masaje y de temazcal.

El CEDAI es una especie de mercado artesanal permanente, se encuentra abierto de miércoles a domingo en un horario de 10:00 am a 6:00 pm, aunque el horario de cada puesto puede variar. Durante las visitas incluso, se percibieron varios puestos cerrados. El centro les proporciona el tenderete y los artesanos llevan el mobiliario extra que requieran; sillas, bancos, mesas y otros utensilios de uso cotidiano. Como requisito les requieren presentarse al menos tres días a la semana para no perder el derecho de usar el espacio asignado. Los artesanos que tienen la posibilidad, aprovechan para elaborar aquí mismo sus artesanías y para ello habilitan mesas frente al puesto o se acomodan en el suelo para trabajar.

Desde hace seis años la cooperativa Peñitas tiene un puesto en este lugar. Doña Coco de la cooperativa solo asiste un día a vender, los demás días deja su puesto encargado a compañeras artesanas quienes la ayudan con la comercialización. Ella a su vez las apoya con algunos gastos de comida. Aduce que las ventas son bajas y que por el costo de los traslados no es posible que acuda más días a la semana veder. Así que entre las compañeras del mercado realizan acomodos que implican el apoyo mutuo y que, como señala, les resultan favorables:

Fotografía 1.

Puesto de Peñitas en el CEDAI. Querétaro. 22 de julio de 2021. Archivo personal.

> Ahorita, de hecho, de que bajaron mucho las ventas, este, se comentó en el grupo que nos apoyáramos, por ejemplo, yo que no vengo más que un solo un día, entonces lo que hago es que de las ventas que hay pues ayudarles a lo mejor con un día o dos de alimento y es como nos ayudamos. Así parece que es con todos los compañeros, o sea, los que están aquí constantes porque tienen que estar pagando renta aquí en Querétaro o lo que sea, entonces se encargan de tres o cuatro puestos, entonces eso da motivo a que nosotros podamos tener abierto y ellos puedan estar aquí para solventar sus gastos también.

Los arreglos exhiben la solidaridad que existe entre las compañeras, estos les permiten aligerar algunos gastos. Además, los vínculos les brindan a las socias de Peñitas la posibilidad de atender otras responsabilidades de su vida cotidiana. De tal modo se genera un beneficio común, sin que haya una retribución monetaria de por medio. Algo similar ocurre con el puesto ubicado en la Plaza de Cadereyta: "también ahí, en las carretas tengo las compañeras; la que vende los dulces y Adris, la que vende los cactus, ellas también nos apoyan a abrir el puesto, por ejemplo, los días que no vamos nosotras". En ocasiones se organizan para comprar comida entre varias compañeras o incluso cocinar ahí mismo, atrás de los puestos, con utensilios básicos de los que disponen. Estas acciones de apoyo están mediadas por relaciones de solidaridad. Aquí retomamos el concepto de solidaridad que plantea Razeto (1999), la cual asocia a la idea de la ayuda mutua que se despliega para afrontar dificultades en común, así como a la participación en colectividades mediadas por relaciones de reciprocidad.

El puesto en este lugar lo percibe Coco como una ventaja, ya que no tiene que cargar con la mercancía como antes lo hacía cada que se traslada a la ciudad de Querétaro. Ahora solo lleva consigo los productos faltantes o los pedidos que le solicitan:

Fotografía 2.

Puesto de Peñitas en Cadereyta de Montes. 10 de octubre de 2021. Archivo personal

> Todo el tiempo caminando y con mis cajas, ahorita traigo esta mochila. Con mis cajas cargando caminaba yo como diez, doce cuadras cada que venía yo a vender. Ya luego nos hicieron favor de estar aquí. Antes pues la carga del producto siempre fue pesada…

Aparte de ser un lugar para interactuar con nuevos posibles consumidores también funciona para la cooperativa como un punto de entrega de pedidos que previamente pactan a través de WhatsApp: "ya mis clientes vienen y recogen aquí y ya se lo llevan". Los clientes pasan al CEDAI a recoger sus pedidos o acuerdan algún otro punto

de entrega. En este lugar las transacciones con los usuarios las llevan a cabo en efectivo y al contado.

El segundo punto de venta directa, se ubica en la plaza principal de la cabecera municipal de Cadereyta (aproximadamente a 73 km del centro del municipio de Querétaro). En el 2011 Cadereyta obtuvo la denominación de Pueblo Mágico por el patrimonio histórico, cultural y natural que resguarda el territorio y sus habitantes. La Cabecera municipal atrae a un número significativo de visitantes, en particular los fines de semana. Se puede decir que, en cierta medida la cooperativa goza de una ubicación estratégica que les permite aprovechar el potencial turístico del lugar. En la Plaza se encuentran distribuidos unos veinte puestos de distintos productos. Constituyen una especie de tianguis o mercado artesanal de productos típicos. Son puestos semifijos cuyo diseño simula una carreta, cada uno mide aproximadamente un metro y medio, en ellos se comercializan plantas, artículos de alfarería, dulces, nieves, canastas, champús y jabones; de estos últimos se observaron tres puestos, entre ellos el de la cooperativa Peñitas.

La cooperativa lleva alrededor de trece años ubicada en esta plaza, al comienzo habilitaban una mesa y sobre ella colocaban los productos. Desde hace nueve años, como parte de un proyecto institucional de impulso a las mujeres, se les otorgó la tienda que tienen actualmente. Este puesto está a cargo de Brenda, la hija de Coco, quien también es una de las socias de la cooperativa. Aquí los intercambios de las socias con los usuarios se efectúan también en efectivo y al contado. El hecho de que las transacciones se lleven a cabo de forma presencial supone un espacio para la socialización entre ambas partes. Por ejemplo, se percibió que se acercan personas preguntando sobre qué producto les puede servir para tratar una afección en concreto. Entonces asesoran a los consumidores y les explican detalles de los productos y el modo de emplearlos. Las transacciones no se tratan de intercambios despersonalizados, sino que implican un proceso en el que ponen en práctica los saberes, así como las habilidades para comunicarse y escuchar al otro.

En estos sitios, además de los intercambios de las socias con los usuarios, se producen interacciones con otras mujeres que venden en los mismos espacios. Se observó que en este puesto además de los productos de Peñitas tienen en exhibición algunos artículos distintos a los que se manejan en el puesto de Querétaro (en el CEDAI), como cubrebocas, playeras,

llaveros, cepillos y muñecas. Al respecto Brenda menciona que: “entre las compañeras de mi mamá del CEDAI siempre tratan de apoyarse, a donde ella va a vender lleva producto de las demás”. Aquí han podido tejer vínculos de apoyo con otras mujeres que les ayudan a hacerse cargo del puesto los días que no tienen la posibilidad de asistir. La socialización cotidiana con otras artesanas les permite construir vínculos confianza que se reflejan en acciones de ayuda y cooperación en las situaciones de necesidad.

Por otra parte, además de que los lugares en los que comercializan fueron asignados por programas gubernamentales, algunas dependencias como la de turismo les extienden invitaciones a participar en los eventos artesanales que organizan. Estos son espacios en los que las socias manifiestan que les va relativamente bien, o al menos les significan acceso a más canales de ventas. A partir de lo anterior, se advierte que Peñitas mantiene un vínculo de dependencia con respecto del Estado, lo que puede ser una cuestión discutible para quienes defienden que las iniciativas deben ser independientes y desarrollar por sí mismas la capacidad de sostenerse sin el paternalismo del Estado.

Para las integrantes de Peñitas esta relación representa posibilidades de obtener ingresos de sus ventas, pero también les resulta en transacciones ocasionales y variables. Así como en la capacidad limitada de participación, puesto que no tienen injerencia en la organización de los eventos. De igual manera les implica mantener una imagen que sirva para fines de atractivo turístico como el uso de vestimenta tradicional. Por último, el funcionamiento de estos lugares influye en que las relaciones de las socias se acoten prácticamente a la interacción con los compradores y a los vínculos de apoyo y cooperación entre las compañeras en cuestiones cotidianas. Sin embargo, no se da lugar a la acción colectiva para incidir en los espacios, de interactuar con más actores o de construir redes de colaboración más amplias y sólidas. Tampoco hay posibilidades de que las relaciones sociales pasen de ser personales a ser colectivas.

En el camino trazado, las integrantes de Peñitas tejieron relaciones sociales que tuvieron trascendencia para que la cooperativa se posicionara donde ahora está. Es preciso poner en relieve la repercusión de estos nexos en el desarrollo de las experiencias cooperativas. Para ello se mencionan algunas relaciones que fueron cruciales para afianzar

la unidad productiva, así como también se abordan los límites y las contradicciones de las colaboraciones.

Los primeros pasos para encontrar lugares de venta los dieron acompañadas de la capacitadora, con quien las integrantes desarrollaron cierta afinidad que se tradujo en apoyo, pues ella recurrió a sus redes personales a fin de que conseguir espacios para que las mujeres de la cooperativa tuvieran donde comercialización sus productos:

> Ecotienda neblinas fue la primera tienda que creyó en los productos… cuando nos dieron el curso, la maestra, yo digo que se encariñó con nosotras porque estuvo mucho tiempo como acompañándonos y en ese transcurso ella conoció al Ingeniero de la tienda neblinas (antes de que se creara la ecotienda), primero nos invitaron a eventos y ya luego que se hace la tienda nos llamaron para ver si queríamos dejar producto a consignación y ahí empezamos.

La entrada de Peñitas al mercado se favoreció a partir de una relación de apoyo y solidaridad que se construyó entre las integrantes de la cooperativa y la instructora. Las integrantes aprovecharon los espacios y fueron tejiendo más vínculos. Se relacionaron con algunos promotores de la ESS quienes las invitaban a los eventos que organizaban. De esta manera se abrieron paso a más lugares. Peñitas, por ejemplo, participó –en un rol de productoras- en un par de experiencias de mercados alternativos producidas en el municipio de Querétaro.

Los mercados alternativos se distinguen por orientarse a generar circuitos cortos en los que los intermediarios se eliminen (Collin & Aguilar, 2021), favorecen relaciones de proximidad entre los productores y los consumidores: a partir de la interacción directa el consumidor puede conocer de dónde vienen los alimentos que adquiere, sobre el proceso de producción y la persona que los produce. Permiten una experiencia más cercana a la de una sola transacción económica. Este tipo de mercados también pretende apoyar a los productores del campo al enlazarlos con consumidores en la ciudad. Ambas partes se ven beneficiadas de no tener que transportar las mercancías por largos trayectos para llegar al consumidor.

La primera colaboración en un mercado alternativo fue con Tianquiztli, este surgió por iniciativa de un colectivo interesado en crear un espacio para vincular a productores locales con los consumidores y de esta manera, eliminar a los intermediarios. Una de sus

premisas fue la de llevar a cabo el comercio justo, el cual se orienta en fomentar relaciones comerciales basadas en el respeto, la equidad y el cuidado del medioambiente (Muñiz-Jaime y otros, 2019) y en buscar la construcción de vínculos donde opere la colaboración y cooperación entre consumidores y productores (Missio, 2021).

Tianquiztli tuvo varias etapas, primero se desarrolló como un tianguis que llegó a contar con alrededor de ochenta productores, aquí se llevaban a cabo muestras de comida, música, entre otras actividades (Peralta Terán, 2020). El tianguis cambió de sede en varias ocasiones. Posteriormente el formato que adoptaron fue el de una tienda en la que los productores dejaban sus mercancías a consignación. Ya no era necesario que estuvieran presentes ni interactuar directamente con los consumidores, hecho que suponía una contradicción en la idea inicial del comercio justo de eliminar a los intermediarios. Debido a los diversos desacuerdos que surgieron en la organización, la iniciativa concluyó. La cooperativa Peñitas participó con un rol de productora en las distintas etapas del tianguis, desde que este se hacía con la participación presencial de los productores hasta el momento en que solo llevaban su producto a la tienda para que el encargado fuera quien tuviera la relación cara a cara con el cliente.

La otra experiencia de mercado alternativo en la que Peñitas tuvo presencia fue en el Mercado Universitario organizado por la UAQ. Este se originó en el 2014 a raíz de la solicitud de productores regionales a personal de la universidad, así como del interés de algunos docentes. El espacio buscó promover el intercambio de los alimentos y artículos producidos localmente sin la intermediación de terceros en el proceso de comercialización (Valdés Hernández, 2020). El mercado se instaló en la explanada de rectoría de manera semanal los días miércoles y sábados y los jueves en el Campus Centro Histórico de la Facultad de Filosofía. Debido a la pandemia por COVID-19 el Mercado se suspendió. Los productos que se intercambiaban aquí debían cubrir los requerimientos siguientes:

> Calidad, precios accesibles, que sean productos orgánicos o agroecológicos, elaborados artesanalmente y con estándares de higiene, y sobre todo deben estar fabricados directamente por quienes los comercializan. Solo en casos excepcionales los revendedores pueden participar si son parte de una empresa social (Valdés Hernández, 2020, p. 84)

Estos criterios responden a la propuesta de los mercados alternativos de promover alimentos obtenidos a partir de prácticas productivas amigables con el medioambiente, así como las relaciones de proximidad entre productores y consumidores (Roldán Rueda y otros, 2016).

La cooperativa Peñitas participó en el Mercado Universitario UAQ como productora durante dos años. Debido a que Doña Coco tuvo complicaciones de salud no pudo presentarse en varias ocasiones al mercado así que perdió su lugar. Un requisito descrito en el reglamento era no tener más de tres faltas o se perdía el derecho al uso del espacio (Valdés Hernández, 2020). A pesar de que las integrantes no pudieron continuar su participación en estas experiencias, haber colaborado en ejercicios de mercados alternativos les representó espacios importantes; pudieron generar ingresos a partir de las ventas en las que se privilegiaba un precio óptimo para las productoras, tuvieron mayores posibilidades de aproximarse a usuarios potenciales pues los mercados fueron iniciativas orientadas directamente a promover el tipo de productos que las integrantes elaboraban. También se facilitaron relaciones con promotores y con otros productores con los que compartieron vivencias y saberes.

Otro tipo de enlaces que la cooperativa tejió con otros actores fueron con universidades. Del tiempo que la cooperativa tiene de existencia se han procurado algunas aproximaciones por interés de las propias universidades; la Universidad Autónoma de Querétaro y la Universidad Tecnológica de Monterrey. La primera intervino para el diseño del empaque de los jabones, aunque les agradó la propuesta, las integrantes tuvieron que modificar los empaques porque le representaron costos mayores de los que podían absorber. Mientras que por parte de la Universidad de Monterrey la intervención se centró en la formación. Les impartieron a las integrantes un curso de costos. A pesar de que el colectivo tomó la capacitación conforme a lo planeado, Socorro menciona que hasta este momento no han podido llevar un seguimiento puntual de la contabilidad, pues los cálculos los realizan en función de la cantidad de productos que se vendan:

> Nunca hemos llevado las cuentas como tal, yo nada más digo, bueno vendí mil, dejo quinientos para no caer y ahorita es bien difícil, mejor ni me quiebro la cabeza, ya ahorita es que subsistamos. Que no nos perdamos ya es mucho.

Lo anterior hace expresa la necesidad de que las universidades emprendan acciones que efectivamente impulsen el funcionamiento de las organizaciones sociales, que se pongan en marcha acciones a partir de un conocimiento profundo de estas últimas y que se establezcan relaciones de colaboración más que intervenciones verticales. La vinculación de los organismos de la ESS con las universidades puede contribuir a la expansión y el fortalecimiento de los procesos organizativos de los emprendimientos, sin embargo, se plantea necesaria la colaboración dinámica de ambas partes (universidades e iniciativas de la ESS). Se requieren estrategias orientadas a la generación de conocimientos prácticos y útiles y que las colaboraciones no se produzcan de manera esporádica, sino que sean la base de un programa diseñado estratégicamente para el fortalecimiento. Además deben procurar que las relaciones entre las universidades y los actores dejen de ser intervenciones unidireccionales por parte de las instituciones educativas (Pastore, 2019).

Un aspecto más que conviene tratar es la relación con los proveedores. En Peñitas han procurado mantener los vínculos con los "cortadores", personas de la misma localidad se dedican a la recolección de algunas de las plantas que representan insumos para la fabricación de los productos. Para los intercambios, las integrantes les solicitan ciertos procedimientos en el corte de las plantas con el fin de preservar las especies y asegurar el aprovisionamiento en el futuro. Con uno de sus proveedores llegaron a establecer el trueque como medio de obtener insumos y a cambio la entrega de producto terminado. Sin embargo, en mayor medida los insumos los adquieren a través de transacciones donde media el dinero y no necesariamente de proveedores locales o de la región.

Tal como se advierte, las integrantes de la cooperativa no han propiciado interrelaciones con otras iniciativas locales, no participan en redes más amplias para robustecerse en conjunto y así poder ampliar su nivel de acción. Es importante como apunta Coraggio (2016), que las unidades productivas de la ESS tiendan a tejer lazos de colaboración con otros emprendimientos con el objetivo de que integrándose puedan resolver necesidades comunes y potenciar sus acciones. Aunque al respecto cabe recalcar que la capacidad para generar acción colectiva también se asocia a los recursos materiales e inmateriales de los que las personas pueden disponer (Wanderley, 2015). Las integrantes de la cooperativa Peñitas se desenvuelven principalmente en mercados artesanales orientados al

turismo, hecho que supone que en alguna medida limita las posibilidades de acción colectivas.

1.2.3 Lazos colaborativos como posibilidad de fortalecer iniciativas personales

El lugar que ocupa la cooperativa Nuhu es privado y se localiza en las instalaciones de la compañía cervecera Hércules. En este sitio existió una fábrica textil durante el periodo de 1846 al 2019. En la etapa de mayor auge de la fábrica gran parte de la población de Hércules trabajó en ella. Hoy en día, en su lugar se ubica la fábrica de cerveza, con su restaurante y varias oficinas que rentan a productores artesanales locales. Para la cooperativa este lugar es estratégico porque es un sitio altamente concurrido, particularmente los fines de semana, aspecto que les representa posibilidades de ventas. Nuhu tiene pocos usuarios que acudan a las instalaciones específicamente para comprar en su tienda, la mayoría de personas que realizan compras directas es porque acuden al restaurante de la cervecería y entonces se percatan de la tienda. El sitio lo ocupa la cooperativa desde el 2019, lo consiguieron a partir de las relaciones personales que miembros de la cooperativa establecieron con los encargados de las instalaciones de la Cervecera cuando ambos formaban parte de Red Transición. Como una de las iniciativas de la Red fue la construcción de huertos urbanos, los participantes de este grupo construyeron algunas camas de siembra en las instalaciones de la fábrica. Sin embargo, la iniciativa no tuvo continuidad en aquel momento. Posteriormente -a modo de apoyar a la cooperativa-, los encargados de las instalaciones les ofrecieron a los integrantes de Nuhu la posibilidad de usar las camas de siembra para su aprovechamiento y de que utilizaran un espacio como sede de las actividades de la cooperativa.

Fotografía 3.

Sede de la cooperativa Nuhu, Hércules. 03 de octubre de 2021. Archivo personal

Establecieron un acuerdo en el que como cooperativa se comprometieron a entregar un porcentaje de las ganancias obtenidas en la tienda física -cuando las hubiera- como pago de renta, aunque hasta el momento que se efectuó el trabajo de campo, dicho pago no lo llevaron a efecto. Hecho que representó un ahorro en los gastos de la cooperativa. Más adelante también pactaron el acceso de las y los integrantes de Nuhu al servicio de comedor de la cervecería con un descuento como si fueran empleados de esta.

La sede de la cooperativa consta de una tienda de abarrotes y un pequeño huerto. La tienda de abarrotes es una construcción de aproximadamente 12 m^2, hecha a partir de los residuos de un contenedor de carga. Además de ser una tienda de abarrotes donde se puede encontrar variedad de productos que van desde el cuidado personal, hasta granos, semillas y postres. Este espacio también se funge como cocina, ya sea para la elaboración de algunos productos que comercializa la cooperativa con marca propia o para la preparación de alimentos que consumen los integrantes los días que asisten. También en este espacio se encuentra la caja de cobro.

El huerto ocupa una superficie de aproximadamente 35 m^2, aquí cultivan mayormente hortalizas y hierbas aromáticas. La finalidad del huerto no es producir para vender, sino de que sea un huerto demostrativo. Otro de los acuerdos con la compañía cervecera, es que cuando en su restaurante requirieran algunas plantas aromáticas del huerto, pudieran disponer de ellas. Eventualmente también en el huerto realizan cursos sobre huertos urbanos y son impartidos por miembros de la cooperativa. Al fondo del área se ubica una pérgola de madera reciclada la cual habilitan los fines de semana para la comercialización de frutas y verduras; en esta parte organizan la mercancía en huacales de plástico y la exhiben para su venta.

La sede de la cooperativa es un lugar de interacción no solo del personal entre sí o con los consumidores; quienes con frecuencia ingresan al huerto, lo recorren, se interesan por las plantas y hacen preguntas a los integrantes. Incluso solicitan de regalo alguna planta aromática. También es un lugar de convivencia y de reunión de los integrantes con amistades o en ocasiones funge como un lugar para hacer trabajo ajeno a la cooperativa.

En la cooperativa han buscado establecer nexos con iniciativas o emprendimientos que tengan algún elemento en común. Un ejemplo de estas relaciones la constituye la colaboración de Nuhu con ecotiendas. Las ecotiendas son establecimientos en los que se

encuentran a la venta artículos producidos de una forma amigable con el medioambiente, apelando al consumo responsable y consciente. Uno de los proyectos se llama Punto orgánico, es dirigida por un colectivo y es además un centro de acopio de materiales reciclables. El establecimiento funge para la cooperativa como punto de entrega de canastas. Entre ambos colectivos acordaron un porcentaje respecto de los pedidos que se entreguen en este punto y de esta manera se genera un beneficio mutuo. Hasta hace unos meses Nuhu tenía también acuerdo de colaboración con otra ecotienda llamada Miscelánea Monarca, ubicada en el centro histórico de la ciudad. Sin embargo, la tienda dejó de abrir los días lunes (único día de entrega de pedidos de la cooperativa), en consecuencia, se cerró ese punto de entrega para Nuhu. Se observa que los integrantes de Nuhu han facilitado enlaces con proyectos que tienen valores afines como en este caso es el del consumo consciente y responsable.

Hay otro colectivo con el que la cooperativa mantiene lazos de colaboración, este grupo se dedica a las artes visuales así que el apoyo que proporcionan a Nuhu es en relación con el diseño de contenido para redes sociales. El medio de intercambio es el trueque, es decir, la cooperativa les retribuye su aportación con productos. Esta relación de colaboración se facilita gracias a los vínculos de parentesco entre un integrante de la cooperativa e integrantes del colectivo en cuestión.

En cuanto a las conexiones de Nuhu con proveedores, los miembros de la cooperativa dan prioridad a pequeños productores locales o de la región y a empresas sociales que cumplan con los criterios que definieron para asegurar de la inocuidad de los alimentos. Se orientan en prácticas de comercio justo, es decir, en fijar un precio que el productor considere adecuado, aunque esta práctica no necesariamente se traduce en un precio asequible para los usuarios ya que el precio de venta se incrementa y el consumidor es quien asume la mayor carga.

Cabe destacar que cuando el proyecto de la cooperativa se estaba gestando, uno de los miembros fundadores se enfocó en hacer los enlaces para los intercambios de alimentos con los pequeños productores y familias de Amealco. En ese momento él participaba en un proyecto en Amealco, lo cual le brindó las conexiones y recursos para tejer los lazos para los fines de la cooperativa. Nuhu aún mantiene relación con algunos productores de aquella cartera inicial de proveedores, pero por cuestiones de calidad y disponibilidad de los

alimentos, tuvieron que quedarse solo con unos cuantos con los que han trabajado bien y de forma constante.

Hay casos en los que algunos productores también se encuentran asociados a la cooperativa, otros proveedores son conocidos o amigos de los integrantes o bien, son excooperativistas. Para los proveedores que además son integrantes del proyecto, Nuhu significa un canal de promoción y de comercialización de sus productos, así como un medio para ampliar relaciones comerciales.

Benjamín es un pequeño productor, tiene su granja en Amealco en la que cultiva frutas y hortalizas agroecológicas. En la temporada en que tiene disponibilidad de estos alimentos funge como uno de los proveedores para la cooperativa. También está en un proyecto donde elaboran productos a partir de materiales reciclados como cajones de cultivo, composteros, entre otros, algunos de los cuales se ofertan en el sitio web de la cooperativa. Benjamín se integró a la organización inicialmente como productor con intenciones de potenciar la venta de sus productos: "Nuhu tiene mucho potencial, me interesa que el proyecto crezca, me interesa venderles". La asociatividad en la organización no se explica únicamente a partir de aspiraciones de orden material, pues también podemos observar que se orienta por deseos de autorrealización.

Benjamín se interesó por participar como colaborador porque encontró una forma de cooperar al colectivo desde sus experiencias, conocimientos y aficiones [3]. Otro caso es el de Teyma, ella tiene su propia marca de artículos de cosmética natural e higiene personal. Primero se incorporó a Nuhu como proveedora y posteriormente para colaborar en los procesos internos de la organización. Teyma como productora también encuentra en Nuhu un medio para comercializar sus productos que están dirigidos al mismo sector de usuarios, quienes en principio tienen preferencia por bienes producidos de forma sustentable:

> …Trato de abarcar todo lo de cosmética e higiene personal con un enfoque cero residuos, utilizo empaques de papel o cartón, que los productos contengan ingredientes orgánicos o agroecológicos, trato de que los proveedores la mayoría sean de Querétaro y la región.

[3] En el siguiente capítulo nos adentramos en los vínculos como integrantes de la cooperativa.

Las prácticas productivas que emplean Teyma y Benjamín tienen de fondo una ética ecológica que se vincula con la orientación de la cooperativa en torno a productos sanos, agroecológicos y al consumo responsable. Pero su incorporación como integrantes sugiere que estas convicciones personales hacen eco con la visión de los demás integrantes de la organización. En ese sentido la cooperativa representa más que una posibilidad de intercambios entre los productores y usuarios. Los integrantes ponen en juego otras ideas y motivaciones en su relación con el colectivo.

Teyma y Benjamín primero se relacionaron como productores y luego de conocer el proyecto decidieron participar más que como proveedores, en otros casos sucede lo contrario, pueden ingresar como cooperativistas y luego con el rol también de proveedores, por ejemplo, Edy quien es cooperativista de Nuhu, pero recientemente incursionó en la comercialización de CBD (el cannabidiol es uno de los compuestos de la Cannabis al que se le atribuyen cualidades terapéuticas) y promociona su producto en la tienda de la cooperativa. Situación similar a la de Flor, quien es integrante a la vez que productora/proveedora. Ella elabora tinturas y concentrados a base de extractos de plantas con propiedades benéficas para la salud. Flor encontró en Nuhu la posibilidad de comercializar aquí sus productos. Por otro lado, Alan es uno de los cooperativistas que por ahora no participa activamente, él es chef y elabora galletas que comercializa en Nuhu.

Por otro lado, se encuentra Isabel, ella es una pequeña productora de alimentos agroecológicos, fue integrante de Nuhu por tres años hasta que comenzó el proyecto de su propia granja. Por el tiempo que le demanda mantener la granja no pudo participar más como colaboradora y ahora se vincula solo como proveedora de la cooperativa. Isabel se encuentra en una etapa de experimentación con los cultivos y por el momento produce en muy pequeñas cantidades alimentos como berenjena, jitomate, tomate y albahaca. Los miembros de la cooperativa acordaron con Irma en realizar trabajo comunitario o *tekio* en su granja y acuden semanalmente.

Otros productos que se comercializan en Nuhu son elaborados por amigos, conocidos o familiares de los integrantes de la cooperativa. Cabe señalar que ser proveedor no constituye un requisito para ser parte de la cooperativa, algunas personas solo se relacionan como colaboradores.

A manera de cierre

En este primer capítulo exploramos las diferentes situaciones y actores que dieron pie a la creación de una y otra cooperativa. En cada caso el origen fue diferente, mientras que en Peñitas la propuesta se planteó desde una dependencia gubernamental, en otro fue a través de la propia iniciativa de las personas. La dimensión de territorio en el caso de Peñitas es crucial para comprender el proceso de constitución, mientras que con respecto a Nuhu, las experiencias previas de acción colectiva de los integrantes fueron sustanciales para la constitución del proyecto bajo el formato organizativo de cooperativa. El ámbito en el que surgieron las cooperativas y en el que desarrollan sus actividades les representa posibilidades, pero también limitaciones para desenvolverse. Ambos proyectos tuvieron un punto de quiebre en su etapa inicial debido a diferencias internas, la ruta que tomaron en aquel momento incidió en su desarrollo y en el funcionamiento que tienen actualmente.

También vimos como desde una dimensión colectiva las y los integrantes de las cooperativas proceden a movilizarse en torno a estrategias que favorezcan no solo al propio grupo y en consecuencia a cada integrante, sino también a otros actores. En este orden de ideas, expusimos la importancia de las relaciones que han tejido con otros agentes, aunque en ciertos casos estos vínculos se limiten a acuerdos comerciales o nexos de dependencia y no trasciendan a un ámbito de acción más extenso.

En el siguiente capítulo continuamos de la mano de las narrativas de los integrantes de las cooperativas para analizar de forma más detallada los vínculos que mantienen con el colectivo. Cada persona se implica en el colectivo desde experiencias, motivaciones y conocimientos previos, que se amalgaman en el colectivo para constituir un vínculo más o menos consistente que permite orientar sus acciones hacia los intereses de la organización en su conjunto. Los vínculos no están exentos de contradicciones y cambios, como veremos. Por último, en este capítulo se visibiliza cómo la contribución de cada integrante tiene un impacto significativo en el desarrollo del proyecto y le da forma a este.

CAPÍTULO 2. IMPLICACIÓN EN LAS COOPERATIVAS Y ORGANIZACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO

La centralidad de este capítulo la ocupa la categoría de participación, que como hemos mencionado la participación o las diversas formas en las que los integrantes de las cooperativas se involucran con el proyecto; los recursos, los saberes y el tiempo que le aportan, se visibilizan a lo largo de todo el texto. En primer lugar, se presentan las trayectorias de los integrantes, en las que destacan aspectos relacionados con los conocimientos, los intereses y las experiencias previas que los vinculan de una determinada manera a la cooperativa. En segundo lugar, se detallan las actividades que de forma individual las personas despliegan en la organización, con el fin de dar cuenta cómo son parte del proceso productivo y de la importancia de la cooperación en todas las etapas.

Cada persona que participan en la organización se encuentra en circunstancias particulares que le permiten involucrarse de una determinada manera o adoptar un rol específico. Para comprender y explicar la participación en el ámbito de las organizaciones, Acuña y otros (2003) identifican tres aspectos esenciales que pueden ayudar a comprender los procesos que hacen posible e influyen en la implicación de los integrantes en la organización: el tipo de ideología que adopten, los mecanismos y reglas de participación que tengan y los factores que restringen o moderan la participación, tales como el número de integrantes en la organización, las competencias, así como las motivaciones para asumir responsabilidades y compromisos.

En este tenor, se destacan la existencia de diferentes grados de participación de los integrantes y las causas que originan esta participación diferenciada. Así mismo nos interesa exponer cómo se articulan los intereses y las motivaciones individuales con las de otros colaboradores y con el colectivo en su conjunto. Los sentidos y aspiraciones de cada persona involucrada se reflejan en la actuación que desprenden dentro de la cooperativa.

En las cooperativas que ocupan nuestro estudio, se desarrollan tareas que demandan poner en juego una diversidad de saberes y habilidades para efectuarlas, además del tiempo disponible y la voluntad o compromiso de las y los integrantes. Todos estos elementos deben producirse para que los procesos de la unidad productiva se lleven a cabo. Cada colectivo

procura la manera de atender sus distintos intereses, adecuando la organización, pero también implicando a más personas en ella

.

2.1 La trayectoria de Coco

Para el caso de Peñitas abordamos la trayectoria de Coco, personaje que podemos identificar como la figura principal de la cooperativa debido a la constante participación que ha tenido en la organización desde que ésta se creara. La finalidad es entrecruzar los aspectos de su vida y de su experiencia laboral que se relacionan con su implicación en la cooperativa. Posteriormente nos dedicamos a la trayectoria de Brenda, otra de las integrantes de la organización. Mientras que para el análisis de la cooperativa Nuhu se abordan los perfiles de varios de los integrantes ya que, aunque hay un personaje que hasta hace relativamente poco destaca por su implicación en el proyecto, el resto de socios también participan activamente, nombrarlos en este trabajo es también una forma de reconocer su trabajo, pero por fines prácticos no es posible abordar las trayectorias de todos sino solo los perfiles.

Coco es originaria de Cadereyta de Montes, creció en una familia de once hermanos y es hija de padres comerciantes quienes se dedicaron a vender carnitas y barbacoa. Realizó estudios técnicos en comercio y trabajó como secretaria en una dependencia gubernamental por seis años hasta que contrajo matrimonio y se mudó a Puerto del Salitre de donde es originario su esposo. Dejó de trabajar tres años y en ese periodo tuvo a su primera hija. Cuando su esposo se quedó sin empleo a Coco se le presentó la oportunidad de regresar a trabajar en la dependencia en la que antes se había empleado como secretaria. Trabajó aquí por seis años más, debido a complicaciones al no empatar los horarios laborales y los de la escuela de su hija, dejó el empleo. Además, de que en esa etapa su esposo migró a Estados Unidos y allá encontró trabajo, después de que acá había tenido dificultades para conseguir empleo.

En tanto, Coco tomó cursos de corte y confección y se dedicó algún tiempo a coser, actividad que realizó en su domicilio. Sus hermanas le conseguían trabajos de costura en Cadereyta (donde ellas radicaban) ya que pagaban mejor que en la localidad. Regresó su esposo de Estados Unidos y tuvieron a su segunda hija. Años después él volvió a migrar y

las escasas o nulas remesas que recibía Coco exigieron que buscara otras estrategias para procurarse recursos materiales por su cuenta.

A la par de la costura se dedicó a hacer tamales y buñuelos para vender en casa. También preparaba comida para los festivales en escuelas; dos de sus hermanas trabajaban como maestras, así que contrataban a Coco para que ella preparara los alimentos para los eventos que se organizaban en las escuelas. Estos conocimientos relacionados con la preparación de alimentos, los cuales le representaron a Coco una alternativa laboral y de subsistencia, constituyen habilidades que ella como muchas mujeres desarrollan en el transcurso de su vida como parte del *proceso de socialización de género* (Nobre, 2003, p. 329), es decir, saberes que se producen a partir de las tareas tradicionalmente consignadas a las mujeres como es la de cocinar.

Hacía tiempo que Coco tenía el deseo de aprender a hacer champú, así que, al enterarse de la capacitación que habría en su localidad sobre elaboración de champús y jabones, quiso participar y logró incorporarse al grupo de mujeres con el que posteriormente creó la cooperativa. En la fase inicial de la cooperativa, una vez que comenzaron a producir, el desafío que se presentó fue encontrar lugares de comercialización y posibles consumidores para sus productos. Este es uno de los grandes retos que enfrentan los nuevos emprendimientos, significa ingresar a un campo en el que hay mucha competencia y tanto la exigencia de los precios como las habilidades de venta resultan aspectos cruciales para poder lograr algunos ingresos. Aunado a que al tratarse de bienes producidos artesanalmente pueden implicar un costo más alto por lo tanto un precio más alto para los usuarios. Destaca además que la formación que recibieron no incluyó entrenamiento en cuestiones de comercialización.

Antes de tener un lugar de ventas fijo, Coco y otras de sus compañeras se trasladaban fuera de la localidad a ofrecer los productos en la cabecera municipal, también en la ciudad de Querétaro y otros lugares aledaños a la comunidad para hacerse de posibles consumidores. A medida que la cooperativa se dio a conocer a partir de las relaciones que las integrantes empezaron a tejer, las comenzaron a invitar a diferentes eventos. En este sentido, involucrarse en las tareas productivas de la cooperativa le implicó a Coco incursionar en actividades y

espacios con los que no se sentía del todo habituada, sin embargo, esto se tradujo a su vez en el desarrollo de habilidades para la comercialización y para movilizarse fuera:

> Lo de la cooperativa tiene mucha historia porque cuando yo salía a vender, aunque venía de padres comerciantes yo nunca salía a vender con mis papás. Yo me quedaba en la casa a hacerles todo el quehacer pero que no me mandaran a vender, la mayoría parte de mis hermanas todas salían a vender menos yo (…). Cuando empecé yo a salir mi papá se preocupaba mucho (…) y sí, fue bien difícil, pero ahí vas como agarrando esa confianza como perdiendo ese miedo.

En este relato nos comparte Coco las dificultades personales que experimentó de encontrarse vendiendo fuera de la localidad, en un espacio ajeno al ámbito familiar y laboral al que estaba acostumbrada, pues, aunque ya antes se había dedicado a vender tamales y buñuelos lo había hecho desde su casa, en la comunidad; un entorno conocido y habitual para ella. En el transcurso del tiempo tomó experiencia y más confianza para desenvolverse en torno a las labores de venta y es una situación que percibe ahora como un miedo superado. Más adelante aprovechó la oportunidad de trabajar como instructora, en virtud de las relaciones sociales que había tejido con personal de la institución involucrada en la creación de la cooperativa y con otras personas que había conocido en el transcurso de su vida:

> Empiezo a dar cursos en la Secretaría del Trabajo, ya conocía yo a la gente ahí de cuando nos dieron el curso (de champús, jabones y pomadas), y gracias a dios, estaba todavía el mismo licenciado y gente que creyó en mí, porque fue por un maestro que cuando llegó a Cadereyta lo invitábamos mucho a comer ahí con mi mamá, entonces él fue y me dijo: fíjese doña Coco que necesito una instructora para dar curso de nopal (…), nooo, le digo, yo no. Dice sí, yo sé que usted puede, yo me acuerdo mucho de todo lo que nos daban de comer con su mamá (…). Le dije a mis hijas ¡yo cuándo me he parado enfrente de la gente!

Esta cita destaca la manera en la que le favorecieron las relaciones sociales que estableció en el periodo en que llevaron las gestiones para la creación de la cooperativa y otros vínculos que previamente había tejido en el camino. Aunque dudó en desempeñarse como instructora, con el apoyo de sus hijas, -quienes además la motivaron para que se decidiera-, pudo elaborar el programa: “me ayudaron mucho mis hijas, también a animarme, fue cuando empecé a salir un poquito más, y ya me iba yo a las comunidades”. Con las

actividades de la cooperativa fue que comenzó a movilizarse, pero ya como instructora lo hizo de una forma más constante y estaba fuera de casa por periodos de varios días pues impartió el mismo curso en diferentes localidades.

Esta experiencia le brindó posibilidades de acceder a otros espacios laborales: “ese fue el curso que me abrió las puertas de la Secretaría del Trabajo y es parte de con lo que mi hija estudió”. El curso fue un medio que detonó más oportunidades laborales ya que enseguida fue contratada como instructora en la Secretaría del Trabajo y durante años se dedicó a impartir diversos cursos (para los que a su vez recibió formación) en varios municipios de la entidad. Destaca que durante ese periodo tuvo facilidades para acceder a capacitaciones y a relaciones con otras personas que le ayudaron a crecer tanto en el ámbito personal como profesionalmente, según menciona. Gracias a estas relaciones también fue aprendiendo a hacer nuevos productos que incorporó a la cooperativa.

Puede notarse que el trabajo de Coco en la cooperativa contribuyó a su crecimiento personal a través de incursionar en diferentes ámbitos que más tarde le favorecieron para poder desempeñar otras ocupaciones laborales significativas en su trayectoria laboral y de vida. Como se deja ver en la cita previa, lo que permitía solventar sus necesidades económicas tales como los estudios de su hija, fue su empleo como instructora, este se consolidó como su fuente principal de ingresos. Las tareas relacionadas con la cooperativa se volvieron secundarias. Procuraba hacerse un espacio entre las demás responsabilidades para elaborar los productos de Peñitas, así como para comercializarlos: “tenía yo que llegar a dar el curso, pero también no podía yo desatender esto (la cooperativa), entonces en las comunidades donde podía yo llegar estaba yo hasta las doce, dos de la mañana haciendo producto”.

Con su esposo fuera del país y con compromisos laborales que le requirieron estar fuera del hogar, Coco experimentó insatisfacción por tener que dejar a sus hijas mucho tiempo solas; “a veces llegaba yo hasta las nueve, nueve treinta de la noche, desde la mañana, y pues ya lo que me consolaba era decir pues les llevo dinero para que no batallemos…”. Esta cita deja ver los inconvenientes que tuvo que sortear como madre autónoma y con las dos ocupaciones que tuvo en ese momento, le obligaban a pasar mucho tiempo fuera de su casa. De esta manera, su hija mayor, Brenda asumió algunas de las responsabilidades del

hogar y también de cuidados respecto de la hermana menor. Así mismo, se involucró gradualmente en las actividades de la cooperativa, primero a modo de apoyo y posteriormente formalmente como socia. Así, sucesivamente comenzaron a colaborar otros integrantes de la familia:

> Mi hija la mayor fue la que se fue adentrando más, ya después metimos a mi yerno, "sabes qué pues hay un pedido aquí, váyanse y déjenlo", y así fue como…, o luego mis hermanas, "sabes qué yo voy a ir a Querétaro tienes pedido para llevarlo", así es como Peñitas se ha mantenido.

De esta narrativa puede inferirse que a partir de las necesidades emergentes y los recursos disponibles se involucraron otros miembros de la familia a las tareas de la cooperativa. Aunque esta participación fuera de forma ocasional e indirecta no deja de ser un soporte básico para la cooperativa. Más adelante se integran formalmente a la organización la madre de Coco, la hermana y la cuñada, entonces se constituye la cooperativa familiar. La decisión de las mujeres de la familia de asociarse en torno a una actividad productiva expresa la solidaridad que existe entre ellas y denota además confianza mutua de que todas van a cooperar, esta se favorece gracias a los lazos de parentesco entre ellas.

La madre de Coco participaba en el proceso de elaboración cuando aún vivía, ambas retomaron destrezas adquiridas previamente y las incorporaron a la producción de los jabones: "en el curso nos enseñaron a hacer los jabones cuadrados, pero como que no nos acomodábamos a darle la forma, nos costaba, y como antes hacíamos quesos, se nos hizo más fácil hacerlos redondos y así es como los seguimos haciendo". Coco relaciona su experiencia en la fabricación de quesos como una habilidad que trasladó a la elaboración de jabones y que les facilitó un procedimiento con el cual se sentían más familiarizadas.

Brenda es socia de la cooperativa, tiene treinta y cinco años y es madre de dos hijos. Se dedica al trabajo en el hogar y atiende su papelería que tiene en la misma vivienda. Ella se integró formalmente a la cooperativa desde que tuvo la mayoría de edad y se encuentra registrada como vocal, pero desde tiempo atrás ya participaba al apoyar a su mamá en la fabricación de los productos. La experiencia adquirida en el transcurso del tiempo que lleva de colaborar le han brindado conocimientos sobre todo lo que se fabrica en la cooperativa. Además, de sus actividades en la papelería, sus estudios y el trabajo en el hogar, Brenda

participa en la comercialización los fines de semana y eventualmente en la elaboración de los champús, esto último depende de la demanda de productos y pedidos urgentes o especiales que tengan.

Estudió la preparatoria y en la actualidad cursa un diplomado en medicina tradicional. Los conocimientos que adquiere le sirven para crear nuevos productos como bálsamos labiales y cápsulas que incorpora en la cooperativa, con su marca propia. Una de las características de las unidades productivas conformadas por miembros familiares es que las siguientes generaciones realizan decisiones sobre su futuro en función de las perspectivas personales sobre la unidad productiva y las de la familia (Mucci & Tellería, 2003), de modo que aseguren la continuidad al proyecto. Entre Brenda y Coco han creado nuevas recetas para Peñitas, como la del jabón de carbón activado. La fórmula se la compartió a Coco una persona a quien conoció, pero entre ella y su hija buscaron agregar otras plantas que tuvieran propiedades similares a las del carbón y con ello potenciar sus beneficios en el cuerpo. Ahora es una receta única como la de otros productos que manejan.

La creación de un nuevo producto implica poner en juego los conocimientos que tienen sobre las plantas; experimentar en el propio cuerpo para observar si brinda resultados positivos o no para después reproducirlo para su venta al público “Brenda tiene una piel muy especial, muy delicada, ella prueba los productos y cuando vemos que alguno no le cae a su piel pues mejor ni lo sacamos”.

2.2 Los perfiles de las y los integrantes de Nuhu.

Aunque en otros momentos hubo un liderazgo notable en la cooperativa, en esta etapa no se identifica fácilmente el protagonismo de algún miembro en particular. En el trayecto de la organización diferentes personas han sumado su trabajo, tiempo y recursos al proyecto. La mayoría de las que participaron al inicio ya no están involucrados. Si bien, su contribución como fundadores fue vital en la constitución de la organización, la participación activa de los integrantes actuales también lo es, en el sentido de que esta hace posible el sostenimiento de la cooperativa día a día. Así que, en este apartado nos centramos en indagar los perfiles de las y los integrantes y en cómo se refleja su situación particular de vida en los proyectos que sustentan. Veremos las distintas formas o roles de participación que adoptan en el colectivo;

algunos integrantes son cooperativistas (socios), otros son aspirantes a cooperativistas y otros más son voluntarios. Lo que a su vez implica diferentes compromisos con respecto a la unidad productiva.

Cada miembro posee su propio bagaje de vivencias y de conocimientos diversos, si nos adentramos en ello podremos esclarecer los elementos que los actores ponen en juego a través de su participación para dar forma y sostener la organización. Hay casos en los que la implicación se asocia a un componente ideológico que converge con el de otros integrantes, como el de la ética ecológica o medioambiental, la cual se sustenta en la idea de regular las acciones humanas para no poner en riesgo la vida de personas y de otras especies. La ética ecológica remite también a la recuperación de saberes ancestrales (Argota Caicedo, 2018) que favorezcan la relación positiva con la naturaleza.

Comenzaremos el trayecto con Xóchitl, ella se incorporó hace poco más de un año al proyecto. Tiene treinta y tres años de edad y su principal ocupación laboral es como asistente en una estética, por las tardes prepara algunos postres veganos que comercializa en su domicilio junto con Ahmed (su pareja). Estudió una carrera técnica en tecnología ambiental y es voluntaria en Greenpeace -una organización no gubernamental de talla internacional que se orienta en crear campañas para la protección del medioambiente-. La formación profesional de Xóchitl se vincula con su activismo en una ONG que promueve acciones para frenar la degradación del entorno natural, de hecho, fue a partir de sus actividades en esta organización que conoció sobre el proyecto de la cooperativa:

> Fue haciendo una entrevista a un integrante para conocer sobre espacios que vendieran o apoyaran a productores locales en el ramo agroecológico y orgánico […]. Bacho, que es a quien le hice la entrevista me comentó que le faltaban voluntarios que cualquier cosa podía asistir y este, eso fue como en septiembre octubre y ya después contacté a Bacho y ya hasta noviembre entré.

Expresa su motivación de ser parte de la cooperativa porque considera que “hay que cuidar el medioambiente y consumir de la agricultura agroecológica, para así no usar tantos pesticidas ni abonos que dañen”, Xóchitl incorpora esta forma de alimentación en sus prácticas cotidianas; desde hace varios años es vegana, consume únicamente alimentos vegetales y procura incluir alimentos orgánicos en su dieta, aspecto que en gran medida su

colaboración en la cooperativa le permite llevar a efecto. Los días lunes asiste de forma regular a Nuhu para participar en el proceso de armado de canastas y de forma ocasional también participa en otras actividades que se requieren en la cooperativa.

Ahmed de veintinueve años de edad es pareja de Xóchitl, estudió la licenciatura en sistemas y se define como trabajador independiente. Al igual que Xóchitl, es voluntario en Greenpeace. Hace menos de un año que se integró como voluntario a la cooperativa, en un inicio acudió para acompañar y apoyar a su pareja en sus actividades habituales dentro de la organización. A partir de esas ocasiones conoció más acerca del proyecto y señala que le agradó la iniciativa. La disponibilidad de tiempo -que le brindó su ocupación laboral- también influyó para que su colaboración se hiciera más constante:

> Me gusta la iniciativa de Nuhu, me gusta que casi todo lo que se consume es este lugar es orgánico, siento que hay que empoderar ese tipo de iniciativas orgánicas y me gusta que la idea de Nuhu no solamente es ser un negocio sino también ser una comunidad, involucrar tanto a los clientes, a los proveedores, entonces, como me late la idea dije, vamos a participar y ahora que tengo tiempo, que no me ha salido ningún proyecto para salir ni nada de eso, estoy prácticamente disponible y dije ps voy a venir a apoyar.

Por lo regular, el lunes el único día de la semana que participa en la cooperativa, salvo en ocasiones que se requiere su apoyo y tiene disposición se involucra en otras actividades. Como se puede notar en las narrativas y perfiles de Xóchitl y Ahmed, el interés en integrarse a la cooperativa se asocia con sus convicciones ideológicas, mismas que se reflejan en su activismo. Esta ética ecológica los vincula con la propuesta de la cooperativa de promover el consumo y producción de alimentos orgánicos, al considerarlos una opción más sustentable, especialmente Xóchitl quien mantiene un régimen alimenticio que considera congruente con su ideología. En el caso de Ahmed se vinculan tanto sus intenciones ambientalistas como los lazos afectivos, situación similar a la de Aníbal.

Aníbal es otro miembro de Nuhu, tiene treinta y cinco años de edad, es chef y su principal ocupación es en un restaurante donde ejerce su profesión. Hace casi un año que se incorporó a la cooperativa como voluntario, a partir de sus relaciones personales: “llegué aquí por mi expareja, ella es parte del equipo, en este momento no está en el país, entonces al salir ella del país me dejó su lugar”. Esta cita da cuenta de que las relaciones sociales que

tejen los integrantes fuera de la cooperativa llegan a impactar directa o indirectamente la organización. Cuando faltan personas para llevar a cabo las tareas habituales, entonces entran en juego esas relaciones sociales y brindan apoyo al colectivo, aunque sea una ayuda más bien ocasional:

> Fue un poco intermitente mi primera parte, como los primeros dos meses vine algunas semanas otras no, más como de apoyo, como que les hacía falta alguien y así eso, y después en junio, finales de junio de este año se abrió una plaza por así decirlo, había un espacio y me pidieron que ya viniera de manera continua.

Al principio se percibe interés y disposición en participar en la organización solo en momentos en los que hace falta personal, esto en virtud de los vínculos cercanos con integrantes del colectivo. Después la colaboración se vuelve más asidua cuando se requiere alguien más para que cubra las actividades de forma permanente. Aunado a esto, cabe señalar que el hecho de que los horarios de trabajo se puedan compaginar con la cooperativa es una gran ventaja.

Como se percibe las relaciones sociales y la disponibilidad de horario cobran especial relevancia en el desarrollo de los procesos dentro la organización. Por otra parte, la formación académica y los conocimientos técnicos también representan recursos de gran valor para la consolidación de la cooperativa. David es uno de los integrantes que se incorporó por su experiencia en cuestiones muy específicas tales como la automatización de procesos y el diseño de páginas web, saberes que se requerían en la cooperativa al momento en que ingresó. David, de 39 años de edad, se incorporó al proyecto desde el 2018 y es socio cooperativista. Tiene tres carreras truncas; relaciones internacionales, comercialización y automatización. Emprendió un negocio sobre soluciones informáticas y cuestiones relacionadas con la red, esta es su principal ocupación. También es asesor de criptomonedas. En su trayectoria laboral se ha dedicado mayormente a la programación de *software*. Fue invitado a colaborar en Nuhu para que apoyara en la digitalización de algunos procesos. En la actualidad es el encargado de la página web, pero también desempeña otras labores. Para David el trabajo en la cooperativa fortalece, a la vez que complementa sus otros proyectos personales, por ejemplo, el desarrollo de la página web fue una experiencia nueva para él, algo muy distinto a las páginas que hizo anteriormente. Así mismo, por referencias de los integrantes de Nuhu ha

conocido personas interesadas en el dinero virtual con quienes se ha desempeñado como asesor.

Al tiempo que se llevó a cabo el trabajo de campo, David era el integrante que más actividades desempeñaba en la organización, debido a la rotación al interior y con ello, a la necesidad de atender las funciones pendientes hasta que alguien más quisiera o pudiera tomar esas responsabilidades. El conflicto reside en que cuando algunas personas no se muestran propensas a participar, esta carencia se ve compensada con el aumento de la participación de los actores que tienen un mayor grado de compromiso. Sin embargo, este tipo de situaciones pueden ocasionar que la persona que más se involucra, ejerza poder sobre el resto de los miembros (Acuña y otros, 2003).

En Nuhu hay un colaborador –Gabriel- que participa de manera constante en la cooperativa él fue contratado para desempeñar actividades específicas por las que recibe una remuneración monetaria, es prácticamente el único empleado en Nuhu. Aunque en estricto sentido no hay un contrato de por medio, la relación se estableció más bien, por acuerdo verbal. Gabriel tiene 30 años, además de ser chofer en Nuhu, tiene otro trabajo eventual donde se encarga de grabar y editar videos de un tercero y los sube a la plataforma YouTube. Ingresó a la cooperativa cuando se abrió la vacante para chofer: "estaban buscando una persona que se dedicara a apoyarlos en el traslado de los productos que manejamos y pues decidieron contar conmigo", justo se había quedado sin empleo y por su amistad con Benjamín se enteró de la vacante. Estudió biología y tiene experiencia en la participación y creación de organizaciones civiles orientadas en cuestiones medioambientales, en estas realizó campañas de concientización sobre separación de residuos, elaboración de huertos urbanos, reforestación, entre otras. También ha trabajado como profesor. Al poco tiempo de haberse integrado a Nuhu, Gabriel decidió participar en otras actividades en la organización por las que no obtiene una compensación en efetivo.

La contratación de trabajadores es un aspecto que pone en tensión los ideales del cooperativismo, ya que la relación de trabajo asalariado pone en tela de juicio la idea de la propiedad colectiva y el manejo de bienes en común. Mientras que desde el punto de vista jurídico está permitido mantener trabajadores asalariados en las cooperativas bajo ciertos criterios: cuando se requieren personas para desarrollar proyectos muy específicos, cuando

son necesarias tareas diferentes a las que constituyen el objeto de la cooperativa o para cubrir la ausencia temporal de algún socio o en caso de situaciones extraordinarias (Ley General de Sociedades Cooperativas [LGSC], 1994). Lo óptimo es que la proporción de trabajadores asalariados sea menor que la de socios (Ferrarini y otros, 2013). Sin embargo, en la práctica, especialmente cuando se trata de cooperativas de gran tamaño, la contratación de trabajadores es una estrategia recurrente, así como la subcontratación.

La otra integrante a la que se le gratifica monetariamente su colaboración (solo de manera parcial) es a Marina. Ella es una socia cooperativista, es originaria de una localidad del municipio de Tequisquiapan, Querétaro. Tiene 44 años de edad y se incorporó a la cooperativa en el 2017. Terminó estudios escolarizados hasta secundaria, posteriormente recibió formación académica sin validez oficial. En su trayectoria laboral se ha dedicado principalmente a actividades de limpieza y en la preparación de alimentos en viviendas de particulares. Ha trabajado también como ayudante de panadería y como empleada en comercios. En la actualidad se ocupa en al menos tres casas donde hace la limpieza o cocina. Eventualmente da clases a niños de su localidad interesados en aprender a tocar guitarra.

Antes de que crearan la cooperativa, Marina ya conocía a algunas personas que fueron integrantes de esta. Cuando Nuhu se formó la invitaron a colaborar en el área de transformación para que se ocupara de la preparación de alimentos. Para Marina -de la misma forma que para Gabriel-, Nuhu significa un empleo, en el sentido de que le proporciona ingresos para su subsistencia, pero además combina esta necesidad instrumental con el sentido que adquiere su rol de cooperativista. Marina se entusiasmó en convertirse en socia de la cooperativa por los ideales que abrazó el proyecto, en particular la iniciativa de promover el comercio justo con los productores del campo:

> A mí lo que más me motivó fue de que a los campesinos se les pague el precio justo por sus productos, porque siempre el campesino es el que más trabaja y menos recibe. Aparte, como el que, tanto yo como las demás personas podamos comer un poquito más sano…

Marina tiene un vínculo cercano con el campo, su familia hasta la fecha siembra maíz para el autoconsumo y en diversas ocasiones ella ha participado en estas labores familiares. Conoce el trabajo que requiere el cultivo de los alimentos y las dificultades que enfrentan los

campesinos por los bajos precios a los que se ven forzados a vender lo que producen. Cabe destacar que la propuesta del comercio justo es la de constituir un mecanismo que favorezca una distribución más equitativa de los recursos (Sánchez-Álvarez, 2018). Marina expresa cómo de alguna manera su estancia en Nuhu ha permeado aspectos de su vida, señala:

> "He ido renaciendo desde que entré, desde ir valorando, sobre todo mucho el trabajo del campo, lo natural, el no dejarme llevar tanto por lo que va saliendo, lo enlatado, los productos procesados y todo eso (…). Ir volviendo a lo que era antes, cuando se comía sano".

De lo anterior podemos advertir que la interrelación de subjetividades y acciones que la permanencia en la cooperativa supone, favorecen la implicación en el colectivo de ciertas valoraciones, creencias y situaciones formadas en las trayectorias personales de las y los individuos. Sin embargo, a la vez hay otros aspectos que desde el colectivo traspasan a las y los integrantes en aspectos que trascienden lo meramente laboral o las actividades que desempeñan al interior.

A partir de las experiencias de Marina y Gabriel observamos que su colaboración en la cooperativa se asocia al interés de percibir ingresos, pero que no se limitan a esto pues ambos se comprometen a realizar otras tareas que no les representan un beneficio en términos monetarios. Ello denota la presencia de distintas racionalidades con respecto a su permanencia en la organización. La implicación en iniciativas de la ESS también se asocia a una cuestión de identidad, sin esta no cabría posibilidad de interactuar socialmente (Giménez, 2004). Al respecto, los miembros comparten ciertas características y atributos con el resto que les hace sentirse identificados entre sí. El sentido de pertenencia de quienes construyen estos organismos favorece a que los integrantes asuman de forma voluntaria las responsabilidades implicadas en el manejo de lo común (Osorio-Cabrera y otros, 2019). Sin embargo, la identidad nunca es estable o completa, sino dinámica y cambiante (Giménez, 2004), por lo que en determinados momentos las y los integrantes se muestran más comprometidos con el proyecto, en otros menos.

Como antes se mencionó, otra forma de asociarse en Nuhu es con el rol de proveedor e integrante, es decir, participar en las actividades y procesos internos de la cooperativa y demás proporcionar un producto o servicio a la cooperativa. En este tipo de colaboración ubicamos a Flor, Benjamín, Teyma y Edy. En el primer capítulo ahondamos en su relación

como proveedores, por lo que en este apartado nos centramos en destacar su implicación como integrantes de la cooperativa.

Flor tiene 39 años de edad, es de nacionalidad argentina, pero radica en México desde hace tres años. Dejó trunca su carrera en diseño y planificación del paisaje. Una de sus ocupaciones laborales es la fabricación y comercialización de productos de herbolaria y medicina natural. También se ocupa en distintos trabajos eventuales que le surgen entre sus amigos y conocidos. En cuanto al proceso de aprendizaje sobre medicina ancestral, menciona que:

> Fue un tanto autodidacta, por mi interés en las plantas, también un poco de transmisión oral, preguntando, me acercaba con personas que tenían conocimientos, con libros y a partir de la experiencia, de llevar lo aprendido a la prueba empírica. Cuando estuve en San Cristóbal conocí a una maestra indígena de quien aprendí también.

En las conversaciones que sostuvimos, señaló la importancia de retomar y colectivizar los conocimientos ancestrales relacionados con la herbolaria y utilizarlos en el tratamiento de los malestares del cuerpo. Esto es algo que busca a través de los productos que elabora. Flor ingresó como voluntaria en Nuhu hace dos años. Conoció el proyecto por contactos en común con integrantes de la cooperativa. Primero se acercó para comercializar sus productos en la tienda de la cooperativa y posteriormente comenzó a participar como voluntaria.

Flor asocia su colaboración en Nuhu con su interés personal por una alimentación saludable: “para mi es importante que las personas cuidemos la alimentación, inculcar buenos hábitos, porque al fin y al cabo no sabemos todos los químicos que contienen los vegetales. Hay toda una historia de manipulación a través de la comida”. La relevancia que le atribuye Flor a una nutrición a base de alimentos que provengan de fuentes libres de agroquímicos la intenta reflejar en su estilo de vida; en su dieta diaria procura consumir en lo posible solo alimentos y productos orgánicos. Participar en Nuhu le permite acceder a este tipo de alimentación ya que su colaboración se le retribuye con mercancía de la cooperativa. Además, Flor, como otras personas en la cooperativa ya había participado antes en iniciativas colectivas. Este como hemos notado, es un antecedente que destaca entre los integrantes. El

hecho de contar con experiencias colaborativas previas supone -en principio- un precedente que puede favorecer el actuar colectivo al interior de la organización.

En cuanto a Benjamín, él se desempeña en la cooperativa con el rol de proveedor, pero también el de colaborador. Su arraigo al campo es uno más de los aspectos que podemos asociar a su participación en Nuhu. Tiene 31 años de edad, se integró al proyecto hace un año y es un pequeño productor de alimentos agroecológicos. Tiene estudios en diseño industrial y en química ambiental. Además de sus labores como agricultor, se desempeña en proyectos eventuales de construcción de huertos urbanos y en la fabricación de artículos para huertos, como cajones de cultivo. Su vínculo con el campo se dio a una edad temprana debido a que su familia se dedica a la agricultura, siembran principalmente granos, para forraje o para consumo humano; maíz, trigo, avena, sorgo. Más adelante complementó sus saberes desde el ámbito educativo formal:

> Fue un proceso de aprendizaje paulatino y pues si gradual porque desde chiquitos siempre hemos estado ahí en contacto con los animales, con las plantas y pues se ha dado una parte por tradición oral y otra parte por cosas técnicas en la carrera que ya aprendes ahí. Igual, cursos y eso. El rancho siempre lo hemos tenido la familia, así de practicar la agricultura he de tener como quince años.

Benjamín deja ver que su acercamiento a las cuestiones agrarias se dio de forma directa en su entorno familiar y a partir del acceso a la tierra. Su involucramiento fue primero como una forma apoyar en las tareas familiares y más tarde por su cuenta. Desde hace tres años comenzó su propia granja en la que cultiva hortalizas, champiñones y tiene también árboles frutales. Sus conocimientos son el resultado de la experiencia empírica, de la formación técnica y de la transmisión de saberes tradicionales a través de la oralidad. Estos aspectos los traslada a Nuhu al ocuparse del mantenimiento del huerto; una labor que disfruta y que él propiamente eligió:

> Suena muy romántico, pero creo que todos llegamos a Nuhu por algo, por una necesidad de pertenecer. Cuando yo llegué no sabía cómo colaborar, luego vi la oportunidad de trabajar en el huerto porque era algo que yo sabía hacer, que me gustaba y algo que Nuhu requería.

En la narrativa, Benjamín atribuye su participación en el colectivo a una cuestión de identidad y pertenencia, encontró la manera de vincularse en la organización desde sus saberes y afinidades.

Otra integrante que al igual que Benjamín combina su rol de proveedora con el de colaboradora es Teyma. Tiene 29 años, es psicóloga de profesión, sin embargo, se identifica como emprendedora pues desde hace cinco años tiene su propia marca de artículos de cosmética natural e higiene personal. Además, trabaja en una empresa dedicada a la venta de telas orgánicas y ropa para bebé. Teyma se vinculó hace unos meses a la cooperativa ya no solo como proveedora, sino como participante en las actividades. Al respecto podemos destacar que su implicación como colaboradora se relaciona con una cuestión de identidad: "por mi estilo de vida actual me siento conectada con los valores de Nuhu". Inicialmente percibió a la cooperativa como un espacio para la promoción y venta de sus productos. Al tiempo que conoció más de la organización ciertas valoraciones que privilegia e ideales de vida, concordaron con los principios a los que Nuhu como colectivo apela; concretamente el tema de la alimentación saludable, el consumo consciente[4], local, orgánico y agroecológico.

Al respecto de la sustentabilidad, algunas prácticas sostenibles que han puesto en marcha en la cooperativaNuhu son: la disminución del empleo de empaques plásticos de un solo uso en la entrega de los productos. En su lugar, comenzaron a utilizan reciclables, envases de vidrio reutilizables y retornables, bolsas de manta y de papel, en menor grado también usan bolsas de plástico (biodegradables), únicamente para productos que si no se empacan en plástico se deterioran. Aún no han encontrado una mejor forma de resolver esta cuestión.

A su vez Teyma incorpora criterios relacionados con la sustentabilidad en sus procesos productivos personales, razón por la cual puede comercializar sus productos en la cooperativa. El interés por retomar aspectos que considera sustentables se originó a partir de un cuestionamiento personal sobre una vida más saludable:

> Ha sido un camino entre consciencia e interés, todo comenzó porque yo decidí tener una alimentación vegetariana, entonces tomé un diplomado para conocer sobre este tipo de alimentación, nació en mí la necesidad de consumir productos más sanos y

[4] Crítico y responsable, que tenga un menor impacto negativo en el medio ambiente.

> sustentables, pero me di cuenta que no es solo lo que comemos, me empecé a comprar libros, a documentar, a tomar talleres, me acerqué con personas que conocieran del mundo de la herbolaria, también comencé a investigar cosas de química. Me empezó a interesar la onda natural y cómo influye en nuestro cuerpo. Estudié cómo sacar los extractos de las plantas. Experimentando en mi piel los productos y experimentando los procesos de elaboración.
>
> Primero fue un interés personal, luego fue: ¿cómo lo puedo ofertar al público general?, algo más holístico con mi formación en psicología, más conocimientos de nutrición, más cosmética, algo que me gustara y tener la oportunidad de emprender. Así poco a poco fui desarrollando la idea. Ha sido un constante aprendizaje, siempre hay forma de mejorar y sacar nuevos productos. Ser psicóloga me ha servido mucho, luego me preguntan por qué no me dedico a mi carrera, pero todo tiene que ver, el ser psicóloga me ha ayudado a identificar necesidades de las personas, saber qué les puedo ofrecer, qué granito de arena les puedo aportar con mis productos, no es solo vender por vender.

De narrativa se destaca que, a partir de un deseo personal de modificar sus propios hábitos de consumo, Teyma se adentró en el aprendizaje de elaboración de productos para el cuidado de la piel y el cuerpo. La aspiración de emprender por sí misma le lleva a combinar sus intereses y conocimientos en una marca de artículos con los que desde su perspectiva promueve el consumo sustentable. Percibe una relación cercana entre su formación profesional como psicóloga y su marca, pues expresa que la primera le permite atender alguna necesidad o inquietud de los consumidores más allá de solo vender y hacer negocio. Su experiencia como productora también le permite desarrollar habilidades en cuanto a la relación con proveedores, estrategias de comercialización de forma directa y en redes sociales, así como nociones de diseño que aplica en sus tareas dentro de la cooperativa.

La formación profesional y los conocimientos técnicos específicos no son condiciones necesarias para ser parte del proyecto. Por ejemplo, Edy quien es otro de los integrantes y socios de la cooperativa, no pone en juego expresamente sus saberes profesionales en las actividades que desarrolla en el colectivo, de hecho, refiere que al principio no sabía de qué manera podía contribuir al colectivo. Con la apertura de la tienda el implica habilidades que posee, que no se derivan de su formación académica pero que son básicas para la cooperativa. Edy se incorporó a Nuhu en el 2018, tiene 43 años de edad y

estudió arquitectura. En su trayectoria laboral, trabajó en proyectos relacionados con su formación académica. Participó en Red Transición y en varias de las iniciativas producidas en esta Red, como la construcción de huertos urbanos y ejercicios de dinero comunitario. Desde hace casi dos años se dedica a la comercialización de aceite de CBD, en tanto los quehaceres relacionados con la arquitectura los dejó de lado temporalmente. Edy involucra en Nuhu aspectos asociados a su personalidad, por ejemplo, aprovecha su facilidad de palabra y su personalidad extrovertida para hacer labor de venta. Para él la socialización que en la interacción cotidiana con sus compañeras y compañeros se produce es significativa: "Nuhu es para mí lo colectivo, si solo me dedicara a mis otros proyectos que me dan para el gasto, sentiría que me falta algo". La narrativa nos muestra que el lazo que Edy teje con el proyecto es el sentido de pertenencia. La cooperativa le proporciona el sentimiento de sentirse parte de un grupo con el cual comparte afinidades, lo que explica en gran medida su participación constante durante cuatro años en la organización. Además, hace explícito que su permanencia no está determinada por la percepción de ingresos.

Desde los planteamientos de la ESS se propone que los emprendimientos atiendan a los intereses sociales y culturales de las personas que las integran y no únicamente para llevar a cabo actividades productivas con el fin de percibir un ingreso. Para el caso de Nuhu, revisamos como Flor, Benjamín y Teyma quienes además de implicarse con un rol de proveedores y obtener algún aprovechamiento respecto de sus ventas, decidieron involucrarse en funcionamiento de la cooperativa y contribuir de alguna manera. Su participación no se puede explicar si se observan solamente las aspiraciones de orden instrumental.

Daniel es otro integrante del colectivo, no es proveedor sino únicamente socio y en algún momento fue uno de los miembros más activos. No fue uno de los fundadores, pero de los colaboradores vigentes es quien más tiempo tiene en la organización. Se incorporó cuando ya habían iniciado con el diseño del proyecto y tal como Edy fue a partir de su participación en Red Transición donde conoció a quienes en ese entonces se encontraban trabajando en el diseño de la cooperativa. Tiene 43 años de edad, es licenciado en administración y trabaja en la compañía de unos familiares en la que desempeña actividades administrativas. A diferencia de Edy, Daniel ha incorporado directamente su formación y experiencia profesional en sus

actividades al interior de la cooperativa. Su empleo formal le brinda cierta flexibilidad porque lo ejerce desde su casa y le destina unas cuantas horas, algunos días de la semana. Estas condiciones le permitieron dedicarse más a la cooperativa que el resto de integrantes. Hace poco figuraba como un personaje central pues era quien más tiempo invertía en el proyecto y quien más actividades y responsabilidades atendía. Al mantener un liderazgo al interior, su ideología y personalidad permearon en cierta medida al colectivo. Además de que al ser el integrante más antiguo mantenía algunos de los ideales con los que la cooperativa se creó, los cuales a su vez intentó transmitir a los integrantes que fueron ingresando. Daniel se pronunciaba en favor de las relaciones colectivas y horizontales: "creemos en el trabajo colectivo, en la cooperación, en la igualdad". Lo anterior contribuyó para que hayan continuado como una cooperativa y no con otra configuración organizativa. A raíz de cambios en su vida personal, Daniel disminuyó notablemente su participación en Nuhu y delegó parte de las tareas que antes efectuaba.

2.3 El proceso de producción y los reacomodos familiares

De la Rosa Alburquerque y otros (2009) señalan que los emprendimientos familiares significan un nexo entre dos espacios de socialización distintos pero recíproca y fuertemente influidos: la unidad doméstica y la unidad productiva. La relación familiar impacta en la dinámica de la organización y viceversa. Por lo que nos interesa conocer cómo se influyen una a otra.

El trabajo en la cooperativa Peñitas, señalan las integrantes, está dividido en elaboración y comercialización, sin embargo, cada una de estas fases supone diferentes etapas, identificamos las siguientes: aprovisionamiento de los insumos y administración; proceso productivo; comercialización y entrega de los productos. En el abastecimiento y el proceso de elaboración participa principalmente Coco y eventualmente también Brenda, mientras que, en las tareas de comercialización y entrega, además de Coco y Brenda se involucran miembros familiares, algunos son parte de la cooperativa y otros colaboran eventual e indirectamente.

La fabricación de los productos de Peñitas se lleva a cabo en la unidad doméstica que componen Coco, su esposo, hija, yerno y dos nietos. La planta baja de la vivienda la habitan

Coco y su esposo, mientras que la planta alta la ocupan Brenda, su esposo e hijos. No destinan un lugar en la casa exclusivo para las actividades propias de la cooperativa, sino que el proceso productivo confluye en el espacio doméstico; utilizan la cocina y el área de la sala. Aunque sí cuentan con una pequeña habitación que utilizan como almacén de la cooperativa en donde guardan el producto terminado y la materia prima. En cuanto a la forma de organizarse para la fabricación, destaca que en este momento no tienen días ni horarios definidos pues la demanda define en gran medida esta cuestión.

> No tenemos horario, nomás es horario cuando se necesita, hay a veces que nos la pasamos todo el día haciendo producto y hay días en que no hay nada que hacer. Eso sí, lo planteamos desde antes, porque la finalidad de este proyecto fue que no descuidaras a la familia, a mí no me interesa si se trabaja a medianoche, si a medianoche tú tienes tiempo, nada más el chiste es que se saque el producto que se tiene que sacar. Entonces en eso seguimos igual.

El hecho de que no tengan horarios específicos lo adjudican en cierta parte a la pandemia por COVID-19, la cual generó cambios en el proceso de trabajo por la baja demanda de sus productos. Las ventas dependen en gran medida de la cantidad y urgencia de los pedidos que reciban. Pueden incluso transcurrir varios días sin la necesidad de que fabriquen. Como los momentos de elaboración para este trabajo están determinados por la demanda de productos y esta a su vez es variable, hay ocasiones que Coco por sí sola puede dedicarse a la fabricación y en otras, requiere la colaboración de Brenda. Cuando esto sucede ambas realizan ajustes y organizan sus actividades cotidianas para poder dedicar un tiempo a la elaboración o bien, buscan un espacio al terminar sus demás actividades, generalmente por la noche:

> Me gusta más hacer mis cosas en la noche que ya no tengo ni quien me moleste, así me pongo una musiquita ahí que me esté relajando y me pongo a hacer mis cosas, ya cuando acuerdo son las dos tres de la mañana.

Como el espacio que utilizan para la fabricación es compartido, tienen que buscar el momento oportuno en el que puedan hacer uso de este sin interferir la dinámica familiar de los otros miembros, así como para no tener interrupciones y concentrarse en el procedimiento. Cuando reciben algún pedido especial dan un plazo de quince días para

entregarlo, o de al menos una semana, esto les permite administrar sus tiempos y hacer un espacio entre sus actividades cotidianas:

> Por eso casi siempre les digo denme chanza unos ocho o quince días, cuando es así urgente entonces trato de hacerlo en ocho días, pero es de dedicarme y es la parte donde entran mis hijas, me levanto y me dedico a hacer las cosas, regreso, como, y me voy otra vez.

Por ejemplo, en ocasiones que Coco se ocupa por sí sola de la elaboración para un pedido grande o urgente, entonces entra en juego su hija, ya sea en el proceso productivo, o bien, en la preparación de la comida y otros quehaceres mientras Coco se dedica de lleno a la fabricación:

> El día que hago esas cantidades (grandes) no hago otra cosa eh, porque voy haciendo y voy dejando enfriar, ya como cuando llevo como la tercera o cuarta cantidad entonces ya tengo que ir moldeando los otros (jabones) porque si no se me pasa, se enfría y entonces se pone más duro para poder moldear. Igual el champú, para el champú primero hay que hacer los extractos, dejarlos reposar, al otro día hacer el champú y dejarlo reposar para que se desoxigene y todo, entonces ya hasta el otro día hay que envasar, no es de decir no pues ahorita voy a hacer champú, no, lleva su proceso.

Como nos relata, la elaboración de los productos implica varias etapas, que no necesariamente las pueden efectuar en un solo día, mientras que otras las llevan a cabo de manera simultánea, por ejemplo, cuando elaboran varios tipos de jabones. Si bien la experiencia en la fabricación les permite hacerse una idea aproximada de los tiempos y las cantidades que deben emplear, al ser un proceso artesanal no hay un cálculo preciso en cuanto a la duración y recursos que les demanda elaborar una unidad.

El procedimiento para fabricar los jabones consiste en preparar la mezcla con todos los ingredientes a fuego, moverla constantemente hasta que tome la consistencia adecuada. Posteriormente se deja enfriar para poder manipularla manualmente. Para la fase de moldeado se evita que la mezcla esté muy caliente porque puede causar un accidente, pero no debe enfriarse totalmente porque se solidifica y ya no es posible manejarla. Se hace el moldeado con las manos y se le da la forma deseada. El paso siguiente es dejar los jabones a que sequen por completo, lo que puede tomar varios días. La duración de todo el proceso

varía en función del tamaño, de los ingredientes que se empleen y de las cantidades de producto que se requieran:

> Depende del tamaño que haga yo. Por ejemplo, para el jabón del grande, de 2 kg me andan saliendo como 18 jabones. También depende mucho de la planta que lo vaya yo a hacer porque hay una que los absorbe y los hace muy chiquitos, entonces de los medianitos me salen de treinta y cinco a treinta y ocho jabones y de los hoteleros salen como cuarenta y cinco, cuarenta. También influye mucho en el tiempo que me tarde de cuales vaya yo a hacer, porque el grande pues más rápido. Primero tengo que prepararlo a fuego, ya que hago la mezcla que queda un poco aguada entonces pues luego tengo que dejarlo a que se enfríe tantito (…) para moldear y ya que esté como tibiecita la mezcla se puede moldear, pero sí lleva su proceso. Ya del secado todavía de que moldeo, todavía hay que dejarlos como otros cuatro o cinco días a que sequen (…) entonces ya dan su tamaño que tienen que dar. Ya para elaborar como unas siete o ocho horas para hacer 10 kilos, pero el proceso de ponerlo a fuego y estarle meneando para que no se pegue y todo, sí se lleva uno más.

De la cita previa se destaca que como no se trata de un procedimiento mecanizado ni estandarizado, no tienen un control total del mismo. Intervienen varios elementos que pueden afectar el proceso. En el relato también da cuenta de la laboriosidad que exige el trabajo artesanal, cada uno de los productos contienen en su proceso de creación los conocimientos de quien ejerce el oficio, su trabajo manual, su propia subjetividad (Novelo, 2008), su observación minuciosa y hasta su humor:

> Yo ya de malas no puedo trabajar, porque bien curioso (…), como se trabaja con hierbas, es bien curioso, lo he visto más en las pomadas, un día andaba yo que reventaba de enojada. Hubieras visto, mi pomada se desparramó, se vació toda y ya después dije me tengo que calmar. Y ya lo tomé de experiencia (…), imagínate el pobre que se vaya a poner esa pomada me dijo mi hija. Me pasó también con la de tepezcohuite (…). Con el champú, si no ando de buenas, batallo para que le dé el espesor, pero batallo. Yo creo que hasta que solito de tanto estarle meneando me voy relajando (…). Son cosas que hemos ido viendo.

Se enfatiza la importancia de las emociones y de cómo estas entran en juego en el proceso productivo; se reflejan ya sea positiva o negativamente en el resultado final. El trabajo humano necesariamente implica aspectos subjetivos y afectivos de quien lo realiza (Nieto Calleja, 2017) y para Coco y su hija es evidente la relación entre el estado anímico y

el resultado que obtienen-. Este tipo de aprendizajes los han obtenido de la experiencia a lo largo de los años.

Con relación a la comercialización y entrega de pedidos, Coco destina un día a la semana a estas labores, que es el día que asiste al CEDAI en la ciudad de Querétaro. Aprovecha para llevar pedidos que le hayan solicitado en la zona y también lleva producto a la ecotienda Neblinas, cuando le notifican que hace falta.

Los sábados y domingos de cada semana Brenda se ocupa del puesto que tienen en la plaza principal de Cadereyta para realizar las labores de comercialización, en promedio destina seis horas cada uno de estos días. Brenda debe conocer bien los productos y los ingredientes que contienen para poder asesorar a los usuarios en su compra. En las ocasiones que ninguna de las integrantes de la cooperativa puede atender el puesto, como se ha señalado antes, alguna compañera les apoya con las ventas. La hermana y cuñada de Coco también son socias de la cooperativa, su colaboración se enfoca más a la comercialización de los productos en sus propios establecimientos comerciales. No se tuvo la posibilidad de interactuar con ellas, pero la forma en la que desde un inicio acordaron participar en la cooperativa fue a través de la venta.

Como parte del ejercicio para visibilizar cómo y quiénes construyen los proyectos productivos es relevante señalar otros actores que también participan, aunque indirectamente en las actividades cotidianas, por pequeñas que estas sean. En Peñitas es notable la participación de miembros de la familia que no son considerados formalmente como parte de la cooperativa pero que su colaboración es relevante en el desarrollo del proyecto, por ejemplo: el esposo de Coco, el yerno, el nieto, entre otros.

Las integrantes de la cooperativa recientemente adquirieron un terreno en la localidad de Puerto del Salitre, su proyecto es el de convertir esta área en un sitio ecoturístico en el que ofrezcan comida típica de la región, servicio de temazcal a cargo de Brenda, en el que ponga en práctica sus conocimientos en materia de medicina tradicional. Han comenzado a cultivar el tipo de plantas que emplean para la fabricación de los productos, a la fecha obtienen en mínimo grado algunos insumos de aquí, pero esperan pronto tener la capacidad de producir más de los insumos. También crían animales en el lugar, sin embargo, se percibe que el proyecto aún está en una fase inicial. El esposo de Coco se ocupa del mantenimiento de este

terreno que implica regar las plantas, cortar la hierba, limpiar y alimentar a los animales de corral.

El esposo de Brenda interviene en las entregas de pedidos en los lugares aledaños a la localidad: “toda la entrega que se hace en San Juan del Rio, Tequisquiapan, toda esa la hace él (…). Igual apoya en los traslados”. así mismo realiza las gestiones para los envíos de pedidos a otros estados de la República. Él tiene algunas nociones sobre el uso de programas para diseño, así que ha colaborado para crear algunas de las etiquetas para los productos. Por ejemplo, si algún consumidor pide un producto personalizado y requiere que esté etiquetado, entonces él es quien diseña la etiqueta especial para ese producto.

La generación más nueva de la familia también se ha implicado en alguna pequeña actividad del proceso. Coco destaca la importancia que tiene para ella que los miembros más pequeños se involucren para transmitirles el oficio a través de la práctica cotidiana, por lo que trata de incorporarlos en tareas sencillas. El hijo mayor de Brenda y nieto de Coco participa específicamente en la envoltura de los jabones. Esto en principio es una labor de apoyo por la que en ocasiones recibe una compensación simbólica:

> Esa es como una costumbre de la casa, o sea, siempre les he dicho que tienen que colaborar, pues cuando estaban más chicos nos ayudaban a recortar, ahorita nos ayudan a envolver. Mi mamá siempre nos inculcaba eso, aprendan, siempre, siempre, y pues uno se queda con eso.

La participación de los menores en las unidades productivas familiares representa una aportación significativa que debe reconocerse como tal. Aunque las tareas que efectúan suelen ser secundarias en el sentido de que no corresponden directamente a actividades productivas, estas sin duda son necesarias. Implican tiempo y esfuerzo a la vez que favorecen la distribución de una menor cantidad de tareas entre el resto de los integrantes. Incluir a los menores en los quehaceres habituales de la empresa familiar además de la transferencia de conocimientos también produce la transmisión del sentido de la organización y el valor de la cooperación en el núcleo familiar.

Cuando experimentan la necesidad de que más personas apoyen en el desarrollo de alguna tarea para terminar pedidos grandes o urgentes o alguna otra situación emergente, recurren a otros miembros de la familia. Como vemos la cooperación y solidaridad de

miembros de la familia extendida también influye en el desempeño de la cooperativa en situaciones apremiantes, en las que se despliega una red más amplia.

2.4 La organización de las tareas en Nuhu

En la cooperativa Nuhu los integrantes llevan a cabo actividades en torno a los siguientes ámbitos que definieron: informática, armado, abasto, huerto, transformación, comercialización, distribución, comunicación y administración. Los procesos en los que se produce mayor interacción entre los colaboradores los constituyen el armado de canastas que se realiza los lunes y los intercambios de compra y venta en la tienda los fines de semana.

El proceso del armado de canastas va desde la recepción de pedidos que hacen los consumidores por medio de la página web de martes a jueves, hasta que se entregan en los domicilios o sitios definidos para las entregas. El lunes es cuando la mayoría de los integrantes asisten a las instalaciones. Este día las actividades comienzan alrededor de las ocho de la mañana en la sede de la cooperativa ubicada en Hércules, aunque en general no son rigurosos en cuanto a los horarios. El procedimiento para la preparación de canastas ya lo tienen bien definido y se organizan de modo que cada integrante se ocupe de una tarea en concreto. Salvo cuando hay movimientos de personas o algún cambio, los integrantes se reorganizan previamente o en el momento para cumplir con lo necesario. El día lunes Ahmed se ocupa de pesar las frutas y verduras consideradas resistentes.

Fotografía 4.

Proceso de armado en Nuhu. Hércules. 27 de octubre de 2021. Archivo personal..

Para armar una canasta primero deben asegurarse que los alimentos o productos tengan la calidad deseada. A partir de la experiencia los y las integrantes han aprendido sobre el cuidado que deben tener con los distintos productos para que en el proceso no se dañen y así los usuarios los reciban en condiciones óptimas. Entonces para colocarlos en las canastas siguen un orden de

acomodo específico: los productos más resistentes queden al fondo y los más ligeros encima. Así que los alimentos que pesa y maneja Ahmed se colocan primero. Cuando termina su actividad apoya en cualquier otra cosa que se requiera, como ordenar, guardar los productos sobrantes, entre otras tareas que surgen al momento. Habitualmente está en la cooperativa de ocho a tres de la tarde. Solo en ocasiones extraordinarias apoya otro día, por ejemplo, con el riego del huerto cuando Benjamín no puede hacerlo.

Marina está en las instalaciones los días lunes a partir de las ocho de la mañana y se retira al mediodía. Habitualmente es quien llega más temprano a la cooperativa y acostumbra a preparar café para ella y los demás. Lo que hace después es pesar y empacar los frescos ligeros para los pedidos, es decir, frutas y verduras que son frágiles y que su calidad y aspecto puede verse afectada con el peso de otros productos, cuando concluye esta actividad apoya en lo que haga falta. Además de las actividades del lunes Marina se desempeña en el área de transformación, aquí elabora los alimentos procesados que se venden en la cooperativa como marca propia, entre estos están algunos postres, variedad de salsas; mermeladas, leches veganas, hamburguesas, albóndigas, arroz y frijoles.

El viernes es el día de la semana que destina para preparar los productos que los usuarios solicitaron por la web y que se entregan el lunes siguiente. Un parte de lo que cocina se destina a las ventas del fin de semana en la tienda y en ocasiones también hace un extra para que los encargados de la tienda de los fines de semana tengan algo para comer. Marina llega los viernes alrededor de las ocho de la mañana a las instalaciones de la cooperativa y espera a que le manden por teléfono las indicaciones de los alimentos y las cantidades que debe hacer para cubrir los pedidos. Mientras espera, prepara su área de trabajo, pues como se mencionó en el capítulo anterior, el espacio donde está la cocina también se emplea como tienda, así que habilitan el espacio según el uso que se le vaya a dar.

En ocasiones tarda en recibir el mensaje con las instrucciones y se retrasa su proceso de trabajo, pero procura adelantar algunos pasos de lo que ella sabe que se pide de forma constante, por ejemplo, hidratar granos y semillas para hacer las leches veganas. Todo lo que Marina prepara se hace a base de lo que se comercializa en la cooperativa. De hecho, en el área de transformación se aprovechan algunos de los alimentos sobrantes pero que se

encuentran en condiciones adecuadas para consumirse. Una vez preparados los alimentos procede al empaquetado o envasado.

En su proceso Marina tiene que hacer tareas de forma simultánea porque son varios los alimentos que elabora, procura terminar su trabajo alrededor de la una treinta, hora aproximada en la que pasa el chofer a la sede para recoger huacales y hacer luego la recolección de mercancía en Amealco. Marina aprovecha para irse con el chofer en el automóvil de Nuhu y que la acerque al lugar donde espera el autobús de regreso a su localidad. Por la experiencia previa de Marina en la elaboración de comida, antes de que ingresara a Nuhu ya sabía preparar algunos de los alimentos que le solicitan. Otras recetas se las facilitaron integrantes de la cooperativa y aprendió a mejorarlas a través de videos en internet.

Xóchitl por su parte, asiste únicamente el lunes a la sede de la cooperativa, llega a las ocho de la mañana y se retira alrededor de las tres de la tarde. Se ocupa del pesaje y empacado de los granos, semillas y productos de abarrotes que se solicitan en los pedidos. Además, se hace cargo de registrar y cobrar lo que se vende este día en la tienda, ya sea a los clientes que acuden o a los integrantes de la cooperativa; lo que obtienen como trueque[5]. Xóchitl también apoya a Daniel a hacer la revisión final de las canastas ya armadas para cerciorarse de que los pedidos se hayan realizado correctamente. También participa en actividades de tequio y otras relacionadas con la comercialización, pero solo de forma eventual, cuando tiene disponibilidad.

Aníbal por su parte, también participa el lunes en el proceso de armado de canastas, es el único día de la semana que se involucra en las actividades de la cooperativa y en promedio destina de cinco a seis horas. Llega alrededor de las nueve de la mañana y se retira a las tres. Concretamente se ocupa de preparar los pedidos de los productos que requieren refrigeración, por ejemplo, quesos y lácteos. Al terminar sus actividades apoya en otras que al momento se requieran. Por su formación y experiencia profesional también brinda paoyo mediante sugerencias o consejos en relación a la conservación y al tratamiento de los alimentos:

[5] Las formas de retribución se abordan en el capítulo 3.

> …De repente como que preguntan (…) en cuestiones como directamente con el manejo de los alimentos, como me dedico a la cocina entonces, hay varias situaciones que luego recurren a mí, oye cómo almacenamos esto, cómo lo enviamos, cómo lo manejamos o lo manipulamos.

Además de involucrarse en el procedimiento de preparación de los pedidos, Aníbal implica algunos saberes en cuestión de alimentos obtenidos en ámbitos donde previamente se desempeñó. De esta manera aporta un valor a la cooperativa que no se traduce en una retribución. En ese sentido, el colectivo como unidad productiva, se beneficia de las experiencias previas que las y los integrantes poseen: "me dedico a los alimentos desde hace mucho tiempo, desde los quince años empecé a cocinar", su afecto y dedicación por la cocina también la proyecta en otras acciones que además promueven la convivencia y la buena interacción de las personas al interior del. Cuando finaliza sus actividades, usualmente prepara comida con los alimentos que haya disponibles y la comparte con el resto. Preparar comida no es un quehacer que tenga asignado, pero señala que es una forma de aprovechar los alimentos excedentes para que entre todos los consuman.

En las tareas de armado también participa David, él se ocupa de coordinar el proceso y de que todo se lleve a cabo conforme a lo planeado. La primera tarea que realiza al respecto es extraer la lista de los pedidos recibidos en la semana por parte de los consumidores. Con esta información procede a contactar a los productores y a solicitarles la mercancía que requieren. El viernes por la mañana debe indicarle a Marina los productos que ella debe elaborar. Así mismo, otra de sus tareas es trazar la ruta que el chofer debe recorrer el viernes para hacer la recolección de los productos en el Marqués y en Amealco.

El lunes llega a la sede de la cooperativa alrededor de las ocho de la mañana. Lo primero que hace es proporcionar a cada integrante la lista de los pedidos que deben preparar, luego organiza las canastas con los datos del consumidor y el lugar de entrega. Posteriormente, se ocupa de preparar los pedidos de hortalizas. Una vez que termina esta actividad hace un balance de los productos solicitados; de los faltantes o sobrantes que hubo en la jornada, posteriormente genera los recibos de los clientes y se pone en contacto con ellos para acordar la forma de pago. Finalmente, se asegura que todos reciban sus pedidos y que a su vez los usuarios efectúen los pagos correspondientes.

El lunes destina en promedio ocho horas a las actividades relacionadas con el armado de canastas. David además es el administrador de la página web y también está trabajando en la implementación de herramientas para automatizar procesos en la organización. Se ocupa de la contabilidad y junto con Teyma hace algunas actividades relacionadas con la comunicación, es decir, con la publicación de contenido en redes sociales. Cuando hay nuevos integrantes en la cooperativa David es quien brinda el curso de inducción en el que les da a conocer la información básica sobre la cooperativa.

Como se ha indicado, Gabriel es el chofer de la cooperativa y dedica tres días de la semana a esta labor. Hace dos recorridos para surtir de mercancía; uno el viernes para recoger productos en Amealco y el otro, el sábado para la recolección con productores que se congregan este día en el tianguis. Bosque de Agua. Finalmente, el lunes hace el trayecto para la entrega de pedidos. El trabajo que realiza el viernes le toma en promedio de seis a siete horas, mientras que el sábado cuatro y el lunes ocho horas.

El viernes llega alrededor de la una treinta o dos de la tarde a la cooperativa para recoger huacales y posteriormente hacer la ruta de recolección en Amealco, la cual previamente le ha indicado David. La ocasión que hicimos el trayecto con Gabriel pasamos a recolectar hortalizas en el Marqués, fresas en la UAQ campus Amazcala, y en Amealco se recogieron textiles, quesos, frutas y verduras y tortillas. En total visitamos a unos cinco productores distintos. La ruta que sigue Gbariel cada semana varía en función de lo que hayan solicitado los consumidores en la semana. El sábado inicia su jornada a las nueve de la mañana, consiste en ir al Tianguis Bosque de Agua para recoger mercancía con algunos productores que venden en este mercado. Por último, el lunes llega a la cooperativa alrededor de la una treinta para recoger las canastas de pedidos ya listas y procede a repartirlas en los tres puntos de entrega fijos ubicados en las zonas de Juriquilla, Corregidora y Álamos. Al terminar continúa con las entregas en los domicilios particulares. Aparte de su trabajo como chofer en la cooperativa, asumió otras labores vinculadas con el área administrativa: en la generación de perfiles de puestos y de forma eventual también apoya en el mantenimiento del huerto.

Otro de los procesos en el que los integrantes de la cooperativa mantienen interacción constante es en el de comercialización en la tienda. Edy y Daniel son los integrantes que de

forma continua se encargan de las ventas presenciales, pero también asisten otros miembros para apoyar.

Edy se ocupa específicamente del área de frutas y verduras. Los sábados dedica a sus tareas en la tienda en promedio unas ocho horas y los domingos seis o siete. Los sábados llega a la sede después de las once, su primera actividad consiste en revisar y verificar la cantidad y calidad de los productos que el chofer trae este día por la mañana. Hecho lo anterior, procede con el acomodo de la mercancía de acuerdo con sus propios criterios estéticos y del manejo que requieran los alimentos. Cuida de la limpieza, el orden y la presentación para que sea resulte atractivo a la vista de los consumidores. Posteriormente verifica si hay producto de la semana anterior y realiza la selección de lo que aún está en condiciones óptimas para venderse, lo que no, se queda para el consumo de los y las integrantes o para hacer composta.

Alrededor de las dos treinta de la tarde termina la tarea de acomodo, lo siguiente es realizar labor de venta y hacer el pesaje de lo que compran los consumidores. A las siete cierra la tienda y antes de irse guarda los alimentos que requieren estar en refrigeración. Los domingos las actividades de Edy son similares a las del sábado, salvo que ya no revisa la mercancía ni la acomoda porque se queda ordenado del día anterior. Únicamente saca los alimentos que haya dejado en refrigeración.

Daniel, de igual forma que Edy, se desempeña en las tareas de comercialización en la tienda los sábados y domingos, a estas dedica unas ocho horas cada día, él se responsabiliza de la zona de abarrotes. Entre sus actividades está hacer labor de venta, la limpieza del área, el acomodo de productos y la cobranza. El sábado antes de llegar a la tienda recolecta productos con uno de los productores con los que tienen enlaces. Otras cuestiones en las que colabora es en establecer vínculos con nuevos proveedores y solicitar producto cuando se requiere a los proveedores ya fijos. Esta actividad la comparte con Teyma y David, aunque es Daniel es quien se ocupa del contacto con un mayor número de productores. Los lunes también participa en el proceso de armado, realiza la revisión final de las canastas que se hicieron, verifica que los pedidos estén completos, que las cantidades sean las correctas y comprueba la calidad de los alimentos. Esta actividad le toma al menos una hora. Finalmente,

este día por la tarde (lunes) entrega pedidos en su domicilio, el cual funge como uno de los puntos de entrega de Nuhu.

Teyma es otra integrante que participa en las actividades de comercialización, ella está de apoyo en la tienda los sábados: asesora a las personas sobre los productos, resuelve dudas, y hace recomendaciones sobre el uso de los artículos. También se ocupa de: "ordenar los productos de la tienda de forma atractiva y estética" y apoya a Daniel en actividades de cobranza. Acude los sábados, una semana sí y otra no, destina en promedio ocho horas a sus actividades en la tienda este día. Por otro lado, Teyma comparte con David actividades referentes a la comunicación: se ocupa de generar contenido para redes sociales y coordina la colaboración con el colectivo que les apoya con el diseño de material para redes. Su labor con respecto a la creación de contenido le toma un tiempo variable, pues las publicaciones en redes no se hacen con mucha frecuencia ni constancia, sin embargo, señala que es una actividad que le implica dedicación: "tengo que crear contenido, buscar información, ser creativa, esto me requiere mucha concentración". Cabe mencionar que las publicaciones en redes son principalmente para la promoción de los productos, pero en ocasiones son recomendaciones, información o datos sobre algún alimento o efeméride. Igual que Daniel y David, Teyma también entabla relaciones con productores nuevos o fijos.

Por su parte, Flor participa ocasionalmente en el proceso de armado de canastas los lunes y/o en la tienda algunos sábados o domingos cuando puede. Apoya en actividades de cobranza, en el acomodo de productos y en la atención a los consumidores. Por semana dedica en promedio unas diez horas a la cooperativa, aunque este tiempo es muy variable, depende de la disponibilidad de tiempo que tenga. No es una actividad que se le haya asignado, pero los días que acude a la tienda suele preparar comida para compartir con los demás integrantes, utiliza los sobrantes de alimentos de la semana previa y con ello evitar que se desechen. El desecho de alimentos es una situación que tarta de evitar.

Los integrantes que acuden los fines de semana a realizar tareas en la tienda se organizan para comer juntos, ya sea que preparen algo o que compren comida. Cuando no hay clientes en la tienda aprovechan el tiempo para la convivencia, por lo tanto, la interacción social estos días es mayor que el lunes, día en que los integrantes están más apurados con las actividades debido a los tiempos de entrega.

El mantenimiento del huerto es una más de las actividades definidas en la organización. La finalidad de este espacio, como ya señalamos, no es la producción para la venta sino más bien la de ser un huerto demostrativo donde las personas que visitan el lugar se acerque a conocer las plantas. Si hay algún alimento listo para cultivarse, los mismos consumidores pueden cosecharlos si lo desean. El cuidado del huerto es responsabilidad principalmente de Benjamín, de forma eventual alguien más le apoya en alguna labor, específicamente con el riego de las plantas, pero únicamente en ocasiones en las que él no puede asistir.

Las tareas que Benjamín efectúa como parte del mantenimiento del huerto son: sembrar, deshierbar, regar, hacer composta, podar, limpiar y cada actividad requiere un tiempo variable. Sus horarios en la cooperativa dependen de la actividad en concreto que tenga por hacer. Así mismo, el tiempo que Benjamín invierte está determinado por la disponibilidad que le brinden sus compromisos laborales externos a la cooperativa. Cuando recién se incorporó al colectivo asistía al huerto a diario: por las mañanas y por las tardes. Primero, porque tenía tiempo y segundo, porque dadas las condiciones del huerto se demandaba más trabajo. Sin embargo, luego su participación se vio significativamente menguada debido a que entró a trabajar en una empresa.

Se percibe que la participación diferenciada de los miembros en el colectivo se asocia al nivel de compromiso que sienten con respecto del proyecto, es mayor en unos que en otros. Los cooperativistas, es decir, socios, son quienes por lo general (aunque no en todos los casos) se involucran más. Ello que se puede comprender debido al tiempo y recursos que han invertido en la organización, lo cual sugiere un sentido de pertenencia más sólido. La disponibilidad de tiempo también es un factor crucial, pues a veces, a pesar de tener interés, las y los integrantes no pueden asumir más responsabilidades: “llega gente muy motivada, que les agrada mucho el proyecto, pero a la hora de trabajar solo pueden dedicar una hora, dos a la semana y esto no le sirve a Nuhu”.

A partir del detalle de tareas y de las formas en las que colaboran los integrantes se visibilizó que la participación de las personas no es estable y está supeditada a las situaciones de vida particulares. La disponibilidad de tiempo como notamos, es un aspecto sustancial a la vez que problemático en relación a la participación de las y los colaboradores en la

cooperativa. La totalidad de integrantes tienen responsabilidades laborales externas a las que dan prioridad, por lo tanto, su participación en el colectivo no es constante en varios casos. Ante la inconstancia de algunos miembros, la flexibilidad y la disposición del resto juegan un papel esencial para dar continuidad a los procesos habituales de la unidad productiva. Ciertas personas se ocupan de más labores que otras, se saturan de actividades ocasionando implicaciones negativas para el adecuado funcionamiento, por ejemplo, en cuanto a:

> "La organización, cuando faltan cosas de uso (cotidiano) como empaques, listones. Como una sola persona se encarga de eso y entre tanto trabajo se le olvida. Falta distribución, encontrar a alguien que se encargue de las cosas que faltan para poder hacer el trabajo".

La concentración de tareas en una persona o en unas pocas a casusa de la falta personal resulta ser un problema con el que constantemente lidian los integrantes de la cooperativa y el cual en cierta medida han aprendido a sobrellevar, pues se sigue privilegiando la libre voluntad de participar de cada persona.

A manera de cierre:

Para comprender desde donde se origina el interés y el involucramiento de las personas en proyectos productivos de carácter colectivo, en este capítulo nos ocupamos de trazar las trayectorias y los perfiles de las y los colaboradores, ubicando los puntos de inflexión a partir de estos recursos de investigación, es decir, identificando situaciones concretas que permitieran comprender el origen de la vinculación de las personas en la iniciativa productiva. De esta manera también pudimos conocer las distintas motivaciones y experiencias que intervinieron para que el hecho se diera. Luego de este recorrido, podemos caracterizar a los actores que integran las cooperativas y saber cómo cada uno participa para hacer posible el sostenimientomde esta. Al incorporarse a Nuhu algunos integrantes no buscaron un beneficio en términos de ingresos o no únicamente, sino que implican aspiraciones ideológicas, identitarias o de desarrollo personal. La continuidad de su participación en la cooperativa sugiere que han logrado la satisfacción de dichas aspiraciones.

En Peñitas, se visibilizó la cooperación de la red familiar, donde los lazos de parentesco significan un apoyo básico en el funcionamiento de la cooperativa. Mientras que

en Nuhu este aspecto no adquiere especial relevancia. Destaca que los integrantes de las cooperativas combinan las tareas que desempeñan en estas con otras ocupaciones laborales que les brindan los medios materiales para su subsistencia. Por este motivo las cooperativas adquieren un lugar secundario y se percibe además que la participación de las personas en la cooperativa es con frecuencia variable e inconstante. Ello debidoa que ejerce en función del tiempo libre que les brinden sus demás ocupaciones.

Las cooperativas envuelven un ejercicio colectivo, de cooperación e interdependencia entre los miembros. Las acciones colectivas que emprenden denotan la existencia de sentidos compartidos, pero la sobrevivencia en el tiempo de estos grupos u organizaciones en el tiempo requiere más que objetivos comunes que comparten los integrantes (Ostrom, 2000; Olson, 2001).

CAPÍTULO 3. EL SOSTENIMIENTO DE LAS COOPERATIVAS EN TENSIÓN

En este apartado analizamos la categoría de autogestión en función de los elementos teóricos disponibles y de los datos empíricos de los que se puede echar mano a partir del desarrollo de la presente investigación.

La autogestión es una condición ideal que se recupera en la propuesta de la ESS para las distintas iniciativas que la integran. Retomando a Peixoto de Albuquerque (2004), el concepto de autogestión es multidimensional, tiene implicaciones en términos sociales, económicos, políticos y técnicos. Social en medida de que proporciona beneficios a las personas que se implican en el proceso. En su dimensión económica remite a que sustenta relaciones productivas que priorizan la fuerza de trabajo antes que la maximización de la rentabilidad. El carácter político atañe a la promoción de la toma de decisiones a partir de mecanismos construidos colectivamente y finalmente, la dimensión técnica se refiere a que apela la construcción de una forma alternativa de organizar el trabajo; un modo de organizarse colectivamente.

La autogestión implica llevar a efecto la gestión de los recursos en común; medios, derechos y obligaciones (Guerra, 2013). En el contexto específico de las cooperativa, la noción hace referencia a la distribución del poder y a la ejecución de procesos democráticos para la toma de decisiones (Garcia Jané y otros, 2012). Con el afán de explorar cómo se desarrollan estos aspectos al interior de las cooperativas, profundizamos en la toma de decisiones y en los canales de comunicación que emplean los integrantes de Peñitas y Nuhu. Ello nos puede brindar elementos para identificar el tipo de relaciones que se tejen entre los integrantes, si son estas relaciones de igualdad, cooperación, solidaridad, de explotación o de dominación (Marañón & López, 2013).

El ejercicio de autogestionarse está plagado de conflictividades que ponen en duda constantemente el ser y el deber ser de una cooperativa. La postura que adopta Fernández (2008) y que nosotros retomamos es que la autogestión no constituye una circunstancia estática, sino un tránsito continuo, en el que intervienen prácticas que se contraponen; de autogestión, pero a la vez de delegación. Desde esta perspectiva las cooperativas se

consideran proyectos con gran dinamismo donde los integrantes adaptan el modelo cooperativo de formas innovadoras ante las circunstancias que se les presentan.

El concepto de autogestión, como indica Gracia (2015), también remite a la posibilidad de sostener el proyecto u organización a lo largo del tiempo. Lo cual, desde su perspectiva, no solo tiene que ver con el tipo de relaciones internas que se construyen, ni exclusivamente con los mecanismos que tengan para la toma de decisiones, sino que el sostenimiento también se vincula con la facultad de ser una unidad viable términos financieros. Esto quiere decir, que las actividades productivas que efectúen en la organización les proporcione los medios materiales que posibiliten dar continuidad de las operaciones y brindar frutos a sus integrantes.

Los emprendimientos pequeños y locales que se desarrollan en el mercado enfrentan mayores desventajas para competir frente a otras unidades productivas, por lo tanto, las posibilidades de obtener recursos para su sostenimiento son menores y mayores los riesgos de que el proyecto se frustre. En este capítulo nos encaminamos a exponer el marco en el que operan las cooperativas para subsistir. En este orden de ideas se presentan las conflictividades que los colectivos experimentan con respecto de su relación con el mercado y también se describen las estrategias de subsistencia que emplean.

El mercado desde el pensamiento neoclásico se considera como un mecanismo o sistema autorregulado que permite el intercambio de bienes y servicios entre las personas y demás agentes económicos, la relación entre oferta y demanda es lo que determina los precios de estos bienes y servicios.

En resumen, el objetivo de este capítulo es explorar cómo los integrantes logran mantener las cooperativas Peñitas y Nuhu, para tener solvencia económica, así como para sustentar un diseño organizativo que se pone en tensión ante las exigencias de calidad, eficiencia y productividad que priman en el ámbito en el que se desenvuelven; el mercado.

3.1 Recursos propios al servicio de la cooperativa

Desde que reconfiguraron la cooperativa Peñitas a cooperativa familiar, la estructura y el tamaño de la organización se mantienen constantes; sin nuevos ingresos, ni salidas. El único movimiento fue el de la madre de Coco, quien fue integrante hasta que falleció y aún no se

presenta el alta legal de otra socia. Con respecto a las operaciones: la variedad de productos que ofrecen se amplía de forma gradual, gracias también a que Brenda incorpora productos propios. El volumen de ventas en el transcurso de los años ha crecido paulatinamente.

Desde la propia perspectiva de las integrantes, uno de los objetivos primordiales de la cooperativa, más que crecer, es sostenerse como lo han hecho hasta ahora, lo cual es motivo de satisfacción para ellas porque consideran que el camino no ha sido sencillo: "el habernos mantenido tanto tiempo es un gusto, les digo a mis hijas: este es un hijo ya criado, entonces lo tenemos que cuidar con sus altas y bajas. Es como una persona, te enfermas, te levantas, así es esto". Aquí se expresa el sentido con el que concibe a la cooperativa, la equipara a un ser que creció y se desarrolló, pero que no por ello deja de tener necesidad de cuidados para su sobrevivencia, especialmente en los momentos difíciles que inevitablemente se presentan en el trayecto.

La subsistencia de la cooperativa Peñitas se explica en cierta medida por la relación de dependencia que tiene con respecto del mercado, como tantas otras iniciativas de la ESS. Las ventas representan su principal fuente de ingresos. También mantienen un vínculo de complementariedad y dependencia con el Estado, por la concesión de los dos lugares que poseen para la comercialización y en las invitaciones a participar en ferias y eventos artesanales organizadas por instancias gubernamentales.

Las integrantes de Peñitas destacan que el beneficio que representa contar con estos dos lugares es no sufragar la renta de un establecimiento comercial y de los servicios que corresponderían. Ello implicaría costos, probablemente inviables para la cooperativa: "en el camino hemos encontrado mucha gente que nos ha echado mucho la mano, por ejemplo, estar aquí ya seis años, no pagamos ni un quinto". Además, gracias a los acuerdos y relaciones que han tejido con compañeras en esos sitios, las integrantes tienen cierta flexibilidad para acudir pocos días a la semana a hacer labor de venta sin perder el derecho del uso del lugar y con posibilidades de generar ventas. Por lo anterior, las relaciones de solidaridad que las integrantes propician con otros actores contribuyen indirectamente al objetivo primordial de las socias que es asegurar la continuidad del proyecto.

Otro factor que favorece la permanencia del proyecto es el uso del espacio doméstico como centro de fabricación de los productos de la cooperativa. Además de no requerir

arrendar un espacio como taller, la convivencia les facilita que puedan adaptarse mejor y apoyarse para llevar a cabo sus diferentes actividades cotidianas, ya sean de trabajo, de educación o personales:

> La ventaja que hay ahorita que estamos juntas, por ejemplo, es que el día que ella (Brenda) tiene que estar en sus clases, pues yo sé que me tengo que encargar de preparar la cena o la comida, entonces le digo, tú dedícate a lo tuyo que yo me encargo acá.

La cita previa expone una cuestión susceptible de reflexionarse; deja ver el trabajo de cuidados que hace posible desempeñarse fuera de la esfera de lo doméstico, es decir, de un ámbito productivo en el que no hay una remuneración a otro donde si la hay. Los arreglos entre las integrantes y la forma en la que estos se dan les permiten adaptarse a los diferentes deberes que atienden en el día a día. Por otra parte, las socias destacan que emplearse desde casa les proporciona autonomía, en el sentido de que tienen libertad para asignar el horario y el tiempo que quieren destinar a las actividades:

> Si vas a trabajar vas a tener un patrón, el patrón a veces no va a estar de buenas. Si tú eres tu propio patrón vas a cuidar tu trabajo y puedes organizarte. Si dices hoy tengo muchas cosas que hacer, pues con la apena hoy no voy a abrir, hoy no lo voy a hacer o lo voy a hacer a medianoche, esa es la ventaja de que tengas algo tuyo (…) y sí es más cansado, pero también es la satisfacción de que es tuyo. Tú puedes decidir de tu tiempo y tú sabes si le quieres echar ganas o no le quieres echar ganas.

Esta narrativa refleja el sentido que las integrantes dan a las tareas que cumplen en la cooperativa, oponen su modo de laborar a trabajar para alguien más. Perciben a Peñitas como un proyecto propio en el que no hay una relación de subordinación como la que hay en empresas privadas. Dirigir un proyecto construido por ellas mismas les proporciona sensación de gusto y realización personal. Si bien les brinda la posibilidad de administrar su tiempo de trabajo y adaptarlo en función de sus necesidades, también admiten que un emprendimiento propio exige mayor voluntad y dedicación.

Otro soporte material para Peñitas lo compone el consumo de los productos por parte de los familiares de Coco, este aporte es valioso especialmente en periodos en los que las ventas son más bajas: “de hecho, casi todos consumen producto. Cuando empezó la

pandemia, yo creo que eso fue lo que ayudó mucho, ahora sí que nos comprábamos entre nosotros lo que tenía cada uno, porque pues no, no había ventas". El consumo entre familia lo perciben como un acto de apoyo mutuo. A pesar de no ser integrantes de la cooperativa, los familiares contribuyen al incorporar los productos de Peñitas en sus establecimientos comerciales propios y al comprar para el consumo personal. La hija menor de Coco, por ejemplo, no es propiamente integrante de la cooperativa, pero en su lugar de trabajo hace promoción de los productos de Peñitas y lleva a sus compañeros los pedidos que le hacen.

Desde el paradigma de la ESS se apunta a que las unidades socioproductivas mejoren la calidad de vida de los participantes y que aporten otros satisfactores de tipo social, cultural e incluso emocional, y a su vez, que proporcionen a las y los integrantes condiciones laborales dignas, esto incluye recibir ingresos "decorosos". Cabe hacer mención que no todas las cooperativas se constituyen en torno a actividades productivas, las finalidades de su creación pueden deberse también a la necesidad de allegarse servicios básicos, de vivienda o en torno al consumo para adquirir bienes a precios más accesibles, entre otras. Mientras que en el caso de organizaciones que se crean para atender necesidades básicas de los integrantes, sugieren Marañón & López (2013) que ser sostenible al menos implica, si es que no se perciben excedentes, mantener un equilibrio entre las entradas y salidas de dinero.

Peñitas sí es una unidad productiva y con relación a la distribución de los ingresos entre las integrantes sucede lo siguiente: Brenda, quien tiene participación en el proceso de comercialización y eventualmente en el de elaboración, obtiene una o retribución monetaria solo por la primera, al hacerse cargo del puesto en la Plaza de Cadereyta obtiene un pago o comisión de acuerdo con los productos que venda esos días. Mientras que por su participación en la elaboración no percibe ingresos, pues esto lo hace más bien de un apoyo a Coco.

Con relación a las demás integrantes de Peñitas, como ellas comercializan los productos en sus entornos de trabajo y establecimientos propios, obtienen una suma que depende de las ventas generadas; "hemos manejado esa parte, cuando elaboramos es una ganancia, cuando vendes es otra ganancia, entonces ellas se llevan la parte de la venta". Este comentario deja claro que en la cooperativa hay una retribución diferenciada en función de la actividad específica que las personas realicen. En ningún caso. los ingresos que perciben las integrantes por concepto de la cooperativa figuran como su principal entrada de dinero.

Hasta el momento se trata más bien de un recurso complementario. Así sucede desde que la cooperativa se creó, no se ha apuntalado como el medio más importante de obtención de ingresos para las socias, pero hasta ahora tampoco es su intención. Incluso para Coco, quien más tiempo dedica y participa en la totalidad de los procesos, sus labores en la cooperativa significan aproximadamente el cincuenta por ciento de sus ingresos totales. Para las personas que participan eventualmente en alguna etapa de la cooperativa no hay como tal una retribución establecida.

Un hecho que puso en tensión la viabilidad del proyecto fue la situación experimentada por el COVID-19. Durante la pandemia, la Secretaría de Salud puso en marcha durante varios meses la medida *quédate en casa*, con la cual instó a la población a confinarse en sus hogares como una estrategia para prevenir contagios. En este periodo la cooperativa tuvo afectaciones significativas en el volumen de ventas percibidas, las cuales menguaron hasta en un sesenta por ciento, según informan las integrantes. Los lugares de comercialización como hemos señalado, son visitados mayormente por turistas y personas que están de paseo, así que, ante las restricciones por la pandemia, los sitios públicos de esparcimiento se quedaron sin visitantes. Los eventos y festivales artesanales en los que las integrantes de Peñitas participaban fueron suspendidos durante este suceso.

Las afectaciones durante la pandemia también se debieron a que Coco y varios integrantes de la familia se contagiaron de COVID-19, motivo por el cual cesaron las actividades de la cooperativa por un periodo de un mes. Hecho que impactó en la economía familiar, en especial para Coco, quien tiene mayor participación de los ingresos de Peñitas. Durante este acontecimiento mencionan haber recibido apoyo monetario de sus compañeras y compañeros artesanos del CEDAI. Como vemos, ante los eventos desfavorables que se producen, los lazos familiares y sociales son un soporte sustancial para la cooperativa.

3.2 La estructura, la viabilidad económica y la retribución como problemas

El sostenimiento de la cooperativa Nuhu como formato organizativo se tensiona por factores endógenos y otros exógenos que inevitablemente les atraviesan, entre ellos identificamos la rotación de personas, los conflictos entre las y los colaboradores, la falta de autosuficiencia económica, así como las exigencias del mercado. El tipo de relaciones que se fomentan al

interior influye en gran medida en el rumbo que toma el proyecto. Para dar cuenta de ello es menester conocer su estructura, la cual podemos decir que está en constante definición, pues en el trayecto hacen precisiones conforme a las circunstancias que el colectivo experimenta.

Las tareas que se ejecutan en la cooperativa están más o menos delimitadas, en el sentido de que se reparten en áreas o en equipos de trabajo específicos. Sin embargo, cuando una persona ingresa al colectivo no se le asignan tareas en estricto sentido, sino que cada persona se involucra y se compromete en función de las habilidades, conocimientos, intereses y tiempo "libre" del que disponga, así como de los requerimientos que en ese momento tengan en la cooperativa. Esta forma de organizarse como veremos después también tiene ciertas implicaciones que dificultan el curso de la unidad productiva. Hay interés de varios miembros porque las actividades pendientes o emergentes se designen arbitrariamente a un puesto o persona en concreto, mientras otros pugnan porque las actividades se asuman por voluntad propia. Esta última, en términos generales, es la forma como se distribuyen las tareas en general. Además, es perceptible la plasticidad que despliegan con respecto de la distribución para responder a situaciones que se presentan con las personas o con la operatividad: "como aquí somos personas, no puestos, entonces hacemos algunos acuerdos". Realizan acomodos basados en relaciones de cooperación les permiten tener mayor flexibilidad en cuanto a horarios y actividades.

La "formalización" en Nuhu se ha dado de manera progresiva como respuesta ante las necesidades que devienen de realizar actividades productivas que pasan por el mercado. Por lo tanto, la forma de organizarse y la convivencia también se ha visto modificada: "el proceso de armado ya está completamente individualizado", "antes todos hacíamos de todo". Esta frase advierte la tensión entre el trabajo cooperativo, la colectividad y la especialización. Existe la disyuntiva entre mantener una estructura en cierta medida libre yala de ser un proyecto capaz de brindar un servicio óptimo a sus consumidores. Por ejemplo, debido a errores que tuvieron en ciertos procesos, los usuarios se inconformaron, así que los integrantes comenzaron a elaborar manuales con el fin de lograr procedimientos eficientes para asegurar la satisfacción de los consumidores.

Como precisamos antes, las personas que integran Nuhu deciden como implicarse en la organización, hecho que origina la existencia de diferentes roles de participación al

interior. A continuación, indagamos en estos roles para posteriormente describir el impacto que tienen en la cooperativa.

Al tiempo que se efectuó la investigación, Nuhu se integraba de trece personas que participaban activamente: cuatro cooperativistas, es decir socios, para serlo efectuaron una contribución llamada aportación social o certificado de aportación. Cuatro más, como aspirantes a cooperativistas, lo que significa que se encontraban en el proceso de cubrir su certificado de aportación para ser socios. Otras cuatro personas participaban como voluntarios; no estaban interesados en ser cooperativistas en un futuro. Por último, un integrante que era empleado. Estos roles de cooperativista, aspirante, voluntario y empleado reflejan una relación directa con el grado de implicación en la organización, en cuanto al tiempo que dedican, las actividades y responsabilidades, así como en la injerencia en la toma de decisiones.

La aportación social para ser cooperativista la instituyeron por la necesidad de crecer, pues cuando consiguieron el espacio en Hércules requerían recursos materiales para adecuar las instalaciones. La aportación se efectúa con un determinado número de horas de servicio y el pago de un monto fijo, este último puede realizarse parcialmente en especie o con servicio, o totalmente en efectivo. En cada caso, se evalúan las necesidades de la cooperativa y la situación del colaborador en particular. Marina, por ejemplo, realizó su aportación con dinero y con horas de trabajo: “a mí se me dio la oportunidad de darla poco a poquito, quien pudo si lo dio todo junto, de hecho, una parte la pagué con horas de trabajo”. Otros integrantes aportaron mobiliario como parte de su contribución social. Como puede notarse, aunque definen ciertos criterios de colaboración, estos no son rígidos sino más bien flexibles por las situaciones particulares de las personas que integran el colectivo.

Una vez que exploramos las distintas formas de pertenecer al colectivo, cabe abordar sus implicaciones para los integrantes como para el colectivo en su conjunto. Uno de los ámbitos de influencia del vínculo integrante-cooperativa se observa en la retribución del trabajo. Con respecto a los voluntarios, las horas que estos participan se gratifican a través del trueque, lo que significa que se intercambia trabajo por productos de los que se comercializan en Nuhu. Cada hora tiene un valor establecido y lo máximo que se puede bonificar con trueque son seis horas de trabajo. Si las actividades de un voluntario rebasan

las seis horas, estas se acumulan y se administran en un banco de tiempo: “a la cooperativa tampoco le conviene tener tantos voluntarios”. Aunque la retribución no se efectúe en dinero, se hace con productosIlo que implica un gasto para la cooperativa en el presente, contrario al esquema de banco de tiempo, en el que se intercambian horas de trabajo por una retribución de esas horas en el futuro. Cada integrante registra el tiempo trabajado a través del canal digital que emplean.

Para los aspirantes a cooperativistas no se contempla una retribución ya que se encuentran en proceso de cubrir las horas de servicio requeridas y la suma en efectivo para su certificado de aportación. En todo caso, tienen descuento en su consumo al interior de la cooperativa. Mientras que, en relación con los cooperativistas, estos tampoco perciben algún ingreso y sus horas de trabajo se acumulan en el banco de tiempo. Se presentan excepciones como la de Marina, a ella se le retribuye una porción de sus horas con dinero en efectivo y otra parte se bonifica en el banco de tiempo, el acuerdo se estableció en estos términos porque ella necesitaba el ingreso. Con respecto a Gabriel, quien es empleado, se le bonifican en efectivo sus actividades como chofer.

Los frecuentes cambios internos exigen flexibilidad y adaptabilidad por parte de los integrantes, por ejemplo, con respecto a las tareas que desarrollan. Hay una constante movilidad y rotación dentro de Nuhu. Cuando alguien deja el proyecto o deja de participar de alguna manera, la estructura se reconfigura para poder cubrir las funciones. La posibilidad de adaptarse depende de la disposición y la disponibilidad que tengan los miembros para dedicar más tiempo y trabajo a la cooperativa cuando se requiere. Así mismo, la rotación ocasiona que más actividades se concentren en un solo integrante y, por lo tanto, que haya falta de control respecto de estas.

Las salidas de integrantes se relacionan con la emergencia de proyectos personales y por cambios en su situación de vida, pero también se asocian con la falta de retribución: “como no ven beneficios económicos, después de un tiempo la gente se cansa de trabajar”.

Nuevamente destacamos que, aunque existen mecanismos definidos y reglas que orientan las acciones al interior del colectivo, estas no son inquebrantables. Las situaciones que se presentan se dialogan y entonces se toma una decisión al respecto. Para dar cuenta de ello, relato que, durante el trabajo de campo, conocí a Susana, una mujer de 56 años de edad

quien se interesó en formar parte de Nuhu. En principio, llegó por un interés de obtener ingresos y ver la posibilidad de tener una ocupación más estable y con mejores condiciones que la que hasta ese momento tenía como vendedora ambulante de galletas y pan. Susana expresó a los integrantes su necesidad de percibir un ingreso, pues asistir a Nuhu le implicaba desatender sus actividades que le dan el sustento, además de que le representaba costos de traslado. La situación fue expuesta en una reunión de consejo en la que los colaboradores dialogaron al respecto. Como la cooperativa no estaba en posibilidad de brindar salarios, resolvieron solventar los costos del traslado y un pago con trueque para que Susana continuara en el proyecto. Sin embargo, este tipo de retribución no le resultó conveniente a ella debido a sus necesidades impostergables de pagar renta y servicios, entre otros gastos básicos. Estos motivos impidieron su participación en la cooperativa.

El caso de Susana evidencia el hecho de que integrarse al colectivo implica colaborar sin percibir una retribución económica en el presente, hecho que restringe el ingreso a personas que tienen cierta estabilidad o entradas de dinero.

Dedicar tiempo a las tareas productivas de la cooperativa sin que medie una remuneración económica, es una acción que confronta la concepción del trabajo vista desde la lógica del capital. Sin embargo, es un proceso en muchos sentidos desgastante y complicado para quienes son parte. Cada integrante experimenta esta situación en su vida y en su sentir de forma particular. Teyma expresa las dudas y dificultades que le genera su colaboración en Nuhu. Ha tenido que modificar cosas en su vida cotidiana para poder destinar tiempo a la cooperativa, como dejar de asistir a eventos familiares y sociales los fines de semana. Días en los que está a cargo la tienda de la cooperativa. Esto le lleva a reflexionar constantemente sobre el hecho de pertenecer a Nuhu: “ahí es donde te cuestionas, ¿para qué hago esto, realmente vale la pena?”. Menciona que es la primera vez que se implica en una cooperativa y que antes de colaborar en Nuhu esta configuración organizativa le era completamente desconocida: “antes de estar aquí, en Nuhu no tenía ni idea de lo que era o de cómo funcionaba una cooperativa”. Agrega algunas complicaciones que ha experimentado en el proceso:

> Me costó mucho para que mi novio entendiera, por más que le explicara, fueron muchas discusiones para que comprendiera esto, por qué vengo a trabajar los fines de semana y gratis, en vez de vernos, hasta que un día lo traje y como que vio todo lo que se hacía aquí, platicó con Edy y como que de ahí entendió y ya no tenemos problemas por eso.

Teyma es aspirante a cooperativista, el tiempo que destina a la organización constituye su aportación social, así que el beneficio que percibe en términos materiales es solo el descuento en la compra de productos de la cooperativa. Se encuentra en un ambiente distinto al que estuvo habituada a desenvolverse, en donde la remuneración económica era imprescindible, ya fuera a través de la relación salarial o del emprendimiento. La noción del trabajo y del pago es una cuestión ya internalizada, por esto concibe su colaboración en Nuhu como "trabajar gratis".

Los colaboradores han logrado que la cooperativa subsista por años, más no han conseguido generar los medios suficientes para remunerar a los integrantes sus horas invertidas. Incluso hay colaboradores que ponen al servicio de la organización recursos propios, como Álex, quien presta su automóvil para los traslados de la mercancía: "al menos ahora las reparaciones las paga Nuhu". Lo anterior cuestiona la viabilidad del proyecto. De lo que va, varias han sido las personas quienes participaron y aportaron recursos propios para consolidar la cooperativa y sentar las bases de lo que tienen al presente. Ello garcias al compromiso, a la confianza en el proyecto, al cariño y a las personas que fundaron la organización y a quienes se fueron sumando. Tuvieron los medios y contribuyeron con recursos tanto de capital como inmateriales; horas de trabajo, motivación, experiencia y mobiliario.

Podemos decir entonces que Nuhu representa, o es el resultado del trabajo y los recursos de socios anteriores quienes apostaron al desarrollo del proyecto. Sin embargo, la mayoría ya no participan, pero esperan que una parte de lo que aportaron les sea devuelta. Por otro lado, la cooperativa también pertenece a todas y todos los integrantes que están vigentes y que hacen posible que Nuhu siga en pie. En el transcurso se han constituido como socias unas catorce personas, de ellas, solo cuatro participan activamente. Tienen expectativa de que cuando Nuhu rinda beneficios, algunos cooperativistas (inactivos) querrán colaborar

de nuevo: “yo creo que cuando ya vean que el proyecto sí está funcionando se van a motivar y van a regresar”.

En este tenor, la cooperativa encara un gran reto en términos financieros: generar ingresos suficientes para mantenerse, así como para proporcionar ingresos a las personas integrantes. Además, enfrentan el reto de generar utilidades para pagar las horas de trabajo acumuladas en el banco de tiempo y estar en posibilidad de reembolsar los certificados de aportación a los excooperativistas. La idea es que cuando generen utilidades, distribuirlas entre los exintegrantes y los colaboradores en activo, y, de esta manera, mitigar progresivamente ese compromiso monetario. El problema que se detalla es complejo y pone en duda la supervivencia de la unidad productiva; si el total de cooperativistas inactivos deciden no regresar y exigen la devolución de su contribución, Nuhu queda drásticamente endeudada. Ante estas condiciones se dificulta que más personas apuesten por el proyecto y quieran consolidarse como socios. Los cooperativistas inactivos y los integrantes activos se encuentran en pláticas de negociación para definir lo que harán al respecto.

En torno a los factores internos que repercuten en la viabilidad financiera de la cooperativa, cabe añadir la cuestión del consumo interno. Hay integrantes que de forma recurrente realizan sus compras semanales en Nuhu e instan a los demás a que también lo hagan, pues con ello benefician directamente a la cooperativa. No obstante, no todos pueden o quieren consumir, en cierto grado se debe a los precios de la mercancía que se comercializa en la cooperativa. Aun cuando tienen un porcentaje de descuento en su consumo interno, el precio no necesariamente es asequible para todos los integrantes, como menciona Marina: “yo por mi economía no me alcanza para comprar mucho, pero a lo que puedo si trato”. Los voluntarios sí consumen de la cooperativa porque a ellos se les retribuyen sus labores con productos. Del resto, no todos tienen las posibilidades para hacerlo, o bien, el compromiso con la organización; una cuestión que también aquí se proyecta.

Debido a las circunstancias que complican el desarrollo de la cooperativa y que expusimos en este apartado, el crecimiento de Nuhu se ha dado forma muy gradual, así lo expone Edy: “Nuhu es un proyecto que ha ido creciendo pausada, orgánica y libremente”. En el trayecto se han interesado algunas personas por colaborar en la organización con la idea de inyectar recursos para hacer crecer la unidad productiva con mayor rapidez. Sin

embargo, los colaboradores no quisieron poner en riesgo la manera que tienen de gestionarse: “no estamos dispuestos a permitir que alguien llegue a querer imponer o mandar” y han preferido mantener el ritmo lento y normal de crecimiento.

En este apartado exploramos algunas de las situaciones que tensionan la solvencia de la cooperativa, la continuidad de las operaciones y otras que afectan en la retribución de los colaboradores. Los retos que se plantean para el colectivo lo colocan en un sitio que cuestiona la autogestión del proyecto en términos financieros y en cuanto a la forma de organizarse, pues los integrantes identifican la urgencia de ampliar el alcance de sus operaciones para lograr la autosuficiencia económica y en algunas circunstancias priorizan esta necesidad.

3.3 El ejercicio de la gestión colectiva; entre desfases y continuidades

Para explorar los procesos y dinámicas en torno a la idea de autogestión al interior de las organizaciones, se plantea indispensable abordar la distribución de poder y el ejercicio de la autoridad colectiva a partir de la toma de decisiones (Gracia, 2015). Para esto exponemos las situaciones en torno a la existencia o ausencia de este ejercicio en los colectivos. Recordemos que uno de los principios directrices del modelo cooperativo es la gestión democrática, refiere a que en la organización los miembros decidan sobre los asuntos que les afectan y que de forma conjunta busquen resolverlos a través de los mecanismos que instituyan para tal fin.

La idea es que una estructura horizontal permite la agencia de las personas en las decisiones que como unidad productiva a todos competen. Con esto se plantea una distinción del modelo empresarial predominante, en el que no se incluye la toma de decisiones por parte de los trabajadores fuera del ámbito de su puesto de trabajo, sino que se orienta al cumplimiento de las expectativas y objetivos en los términos definidos por quienes dirigen o son dueños de la empresa (Singer, 2009). La gestión de una empresa en el ámbito capitalista se sustenta en la delegación del poder por parte de los propietarios a otras personas facultadas para la toma de decisiones (Singer, 2007), mientras que en las cooperativas con la propiedad social se apunta a la democratización de la economía y a que las personas construyan su propio desarrollo (Arruda, 2010).

A través del marco legal existente en México se proponen instrumentos diseñados para la deliberación a fin de que al interior de las cooperativas se ejerza la autoridad colectiva.

En la Ley General de Cooperativas (1994) se señala que la constitución de una cooperativa se realiza con al menos cinco personas socias y que cada persona independientemente del capital que aporte a la cooperativa tiene la misma injerencia en las decisiones. En cuanto al funcionamiento y administración interna de estas organizaciones: se obliga la existencia de una asamblea general, un consejo administrativo y un consejo de vigilancia. Estos son los tres canales formales con los que se busca asegurar una organización democrática en términos de toma de decisiones.

La asamblea funge como la máxima autoridad y a través de esta se toman decisiones de suma relevancia para la cooperativa. El consejo administrativo debe integrarse al menos por un presidente, un secretario y un vocal que se desempeñan como representantes del resto de socios, aunque en cooperativas con diez o menos socios basta con que se designe un administrador. Mientras que el consejo de vigilancia puede estar ocupado por una persona cuando se trata de cooperativas con diez o menos integrantes y tiene la función de supervisar las actividades que se efectúan al interior de la cooperativa. Se señala además la renovación periódica de los cargos.

Las resoluciones adoptadas a través de estos canales de toma de decisiones tienen carácter de obligatoriedad para todos los miembros. La asamblea es un mecanismo para ejercer la participación directa, mientras que el consejo puede ser un instrumento para la participación indirecta, pues en este caso la participación se efectúa por medio de la representación (Acuña y otros, 2003).

3.3.1 La unidad doméstica y la unidad productiva; dos ámbitos que se influyen recíprocamente

Peñitas efectivamente se constituyó legalmente como Sociedad Cooperativa, de modo que las socias definieron una estructura en los términos que sugiere la ley; se formó con cinco personas por ser el número mínimo de integrantes requerido. Existe un consejo de administración integrado por presidenta, secretaría y vocal. Sin embargo, esta estructura no tiene efectos en el funcionamiento cotidiano de la organización, ya que las prácticas reales en la cooperativa se asocian con la dinámica entre la organización de la unidad doméstica y

la de la unidad económica. En esta arena se configuran las actividades productivas de Peñitas y se toman decisiones al respecto.

En el capítulo previo identificamos que el proceso de producción en Peñitas se puede diferenciar en varias etapas; previsión, elaboración, comercialización y entrega. Coco tiene participación en todas las fases referidas, mientras que Brenda en la comercialización y ocasionalmente en la elaboración. Las demás socias de la cooperativa se implican únicamente en la venta de productos, salvo que se presente alguna situación extraordinaria participan en alguna otra tarea. Coco aduce que este fue el acuerdo de colaboración que establecieron desde un principio, que para ellas fue claro y que gracias ello, evitan conflictos -como los que se presentaron cuando la cooperativa estaba integrada por mujeres de la comunidad-, asociados con la distribución de las tareas y el reparto de beneficios. Desde que se configuró la cooperativa familiar menciona: "estamos en la misma sintonía". No han enfrentado conflictos al interior que vulneren la pervivencia de la cooperativa.

Las colaboradoras adecuan la estructura organizativa de cooperativa conforme a sus necesidades y características particulares, ellas se asocian desde sus posibilidades. En palabras de las integrantes es la manera de organizarse que: "nos da resultado". Aunque es evidente que la participación de algunas socias se restringe a su propio ámbito de trabajo, cada una tiene la posibilidad de decidir las formas, tiempos y criterios de comercialización que emplean sin consultar a las demás. Las relaciones entre las integrantes tampoco se podrían caracterizar como verticales ya que las decisiones que toma Coco no necesariamente afectan en las labores y la rutina del resto; ella no dicta instrucciones a las demás ni toma parte en la forma en la cada una hace su trabajo. En ese sentido también implica cierto grado de libertad para todas.

Al ser Coco quien más participa en las distintas etapas del proceso productivo también es quien mayormente toma las decisiones. Su ámbito de decisión y actuación es más amplio porque las responsabilidades se concentran principalmente en ella, desde las tareas de previsión, de elaboración, de comercialización y del trato directo con consumidores. No enfrenta la necesidad de someter a consulta algún cambio que quiera llevar a efecto ni cuestiones cotidianas sobre las que requiera tomar una decisión sobre la cooperativa. En todo caso, estos asuntos suele dialogarlos con Brenda por el vínculo madre-hija y la convivencia

cercana, pues al compartir el espacio doméstico, ellas interactúan de forma personal y de manera cotidiana, por lo que se puede inferir que la comunicación entre ellas fluye de forma constante y espontánea.

Sucede de igual manera con el yerno y esposo de Brenda, si requieren que él entregue pedidos o que les apoye en alguna cuestión, la comunicación se da de manera casual y personal, lo mismo que con el nieto de Coco. Se percibe la flexibilidad para compaginar las dinámicas de los dos ámbitos. La dinámica familiar se entremezcla con las cuestiones de la cooperativa y no es posible trazar una frontera entre ambos espacios; unidad productiva y unidad doméstica. Así como identificar en qué tanto se influyen una a la otra.

De acuerdo con lo descrito previamente, respecto a la toma de decisiones en unidades productivas familiares, coincidimos con Rendón Cobián, (2003) en torno a que en este tipo de organizaciones las decisiones se efectúan en función del sentido común y de la experiencia más que con base en conocimientos profesionales o técnicos, se percibe que obedecen a una jerarquía un tanto centralizada más que vertical u horizontal y que las interacciones para tomar decisiones se originan en la inmediatez y a través de la comunicación oral, aunque también puede efectuarse por otros medios como la mensajería instantánea.

Coco decide con base en sus propios cálculos los insumos que requiere, las cuestiones de los precios, también sobre los tiempos que dedica a la comercialización según su disponibilidad de horario. En relación con la incorporación de nuevos productos, ambas; Doña Coco y Brenda trabajan en conjunto, con la experiencia de la primera y los conocimientos que la segunda adquiere en sus estudios de medicina tradicional logran la creación de nuevas recetas. Así también en eventualidades y pedidos grandes o urgentes, Coco y Brenda se ponen de acuerdo para organizar el trabajo productivo y reproductivo y juntas participar en la fabricación.

La comunicación entre las integrantes que se dedican exclusivamente a la comercialización, se produce en relación de la demanda que tienen de productos. Cuando requieren más se ponen en contacto para solicitarlo y entonces acuerdan la forma de entrega, ya sea que se les lleve a su domicilio o que ellas vayan a recogerlo directamente. En Peñitas no se realizan asambleas, ni reuniones de consejo para abordar alguna cuestión, tampoco hay una comisionada que vigile que las tareas de cada una se efectúen conforme a lo acordado.

En sus prácticas no efectúan procesos democráticos a través de los canales instituidos, por lo que se infiere que la cooperativa toma distancia del modelo tradicional ya que no hay momentos en que en estricto sentido los asuntos se discutan colectivamente. Entendemos que este puede ser un aspecto cuestionado por quienes se inclinan a evaluar a las cooperativas a partir de un modelo tradicional rígido. Al ser un estudio etnográfico, aquí optamos por abordar las situaciones desde una perspectiva que visibilice las condiciones en las que se efectúan las acciones de los actores y los motivos que tienen para efectuarlas de ese modo.

Acuña y otros (2003),argumentan que el tipo de ideología que predomina en la cooperativa influye directamente en la participación de los miembros en la toma de decisiones. En Peñitas se percibe una ideología de participación fundamentada en valores familiares, en la cooperación y el apoyo mutuo los cuales constituyen pilares en la organización. Aunque no ejerzan los mecanismos formales para decidir el rumbo de la organización y no establezcan continuamente acuerdos en conjunto, la segmentación del trabajo tampoco exige dichos procedimientos. Lo anterior no significa que no haya prácticas de cooperación y diálogo entre las colaboradoras, pues efectivamente las hay y se dan de manera directa e indirecta.

3.3.2 Entre la verticalidad y la horizontalidad

Con respecto a la cooperativa Nuhu, los integrantes emplean canales formales e informales de comunicación y de toma de decisiones, para ello echan mano de diferentes herramientas digitales, por ejemplo, Telegram. El colectivo ha instituido los grupos de chat por esta plataforma como su principal canal de interacción interna, la cual les resulta un medio de contacto eficaz para comentar e informar situaciones cotidianas. También para extender a todos los colaboradores los acuerdos tomados en las reuniones de consejo y en las sesiones de asamblea. Crearon un grupo de chat general, en el que están todos los integrantes de Nuhu, pero además cada equipo de trabajo tiene su propio grupo de chat, por ejemplo, está el de armado, integrado únicamente por los miembros que están implicados concretamente en este proceso. Lo mismo sucede con los demás equipos.

La finalidad de que cada grupo de trabajo tenga un grupo de chat en Telegram es que quienes intervienen en una misma etapa o proceso de trabajo se enteren de lo que

directamente les compete y que sea más fácil ponerse de acuerdo en cosas específicas de su área. Los asuntos que conciernen a todos se remiten al grupo general en el que cualquier miembro puede manifestar sus inquietudes, dudas o comentarios

La comunicación y toma de decisiones informal se produce durante los momentos de convivencia en los cuales los integrantes hacen sugerencias, propuestas de mejoras, así como también aportan información para atender asuntos prácticos o cotidianos. Los lunes que es cuando la mayoría se reúne en las instalaciones para realizar el proceso de armado de canastas, quienes asisten este día tienen la posibilidad de comunicarse de forma directa e inmediata con el resto o con la persona correspondiente con quien se quiera tratar algún tema. Sucede igual los fines de semana en la tienda, quienes asisten estos días se comunican de una manera inmediata y personal. Cuando no hay interacción presencial entre los integrantes y les surge alguna duda o situación de urgencia suelen contactar por Telegram o WhatsApp directamente a la persona en cuestión.

En Nuhu adoptan los instrumentos diseñados para la toma de decisiones en organizaciones cooperativas; la asamblea y el consejo. La asamblea se considera el órgano máximo de decisión en Nuhu, a través de la cual someten a deliberación los asuntos sustanciales que afectan a todos en la organización. La intención es que la mayoría de los integrantes de la cooperativa participen (considerando a cooperativistas activos y no activos) y que las decisiones se tomen por consenso. No tienen fechas bien definidas para efectuarlas, pero procuran organizarlas cada tres o cuatros meses y preferentemente de forma presencial.

A las sesiones de asamblea asisten colaboradores que están activos en el momento y socios cooperativistas inactivos. Estos últimos a pesar de no participar en los procesos cotidianos de la cooperativa sí tienen parte en las decisiones trascendentes porque no han finalizado su relación con la cooperativa. El dilema que se presenta es que los socios inactivos no están al tanto de lo sucede en la organización, por esto algunos integrantes (activos) expresan su desacuerdo con que aquellos sean parte en la asamblea ya que vuelven más complejo y tardado el proceso: “creo que le dan mucha importancia a personas que ya no están en la cooperativa”. La visible diferencia entre lo que unos y otros persiguen complica aún más llegar a acuerdos.

Por otra parte, el concejo de administración en Nuhu es un órgano integrado por los representantes o voceros de cada grupo de trabajo y estos son auto designados para representar al resto de los socios en la toma de decisiones. Estas personas tienen la responsabilidad de externar en las sesiones de consejo las cuestiones que conciernen al área o equipo del que son parte. Así mismo, son responsables de comunicarles a los equipos las resoluciones del consejo.

Las sesiones de consejo se organizan semanalmente. De inicio, el colaborador que esté interesado en participar puede hacerlo, aunque únicamente los socios/cooperativistas tienen acceso al voto. El resto puede proponer, comentar, poner algún tema a discusión, pero no tienen injerencia en las decisiones. Hay cuatro socios cooperativistas en la organización, de ellos solo tres participan de manera regular. Dos aspirantes a cooperativistas también participan por voluntad y por lo tanto fungen como representantes de los grupos de trabajo de los que forman parte. Integrantes de Nuhu señalan que ser vocero no refiere a una posición jerárquica superior, tampoco implica que puedan imponer su voluntad al resto, sino que solo suelen ser "personas con la disponibilidad y el tiempo para participar en las sesiones de concejo".

Las juntas de concejo se realizan de manera virtual, anteriormente eran presenciales pero la pandemia les obligó a adoptar este formato y prefirieron continuar así. Las sesiones son un espacio para informar y decidir sobre cuestiones más inmediatas relacionadas con ventas, proveedores, actividades pendientes, cifras de contabilidad y cualquier punto que repercute a todos como colectivo. Una vez que inician la sesión, el primer paso consiste en establecer el orden del día y asignar un tiempo - al que denominan tiempo de comunicación - para la deliberación de cada tema.

Los asuntos que implican más tiempo para su discusión se dialogan primero y los que requieren menos tiempo se dejan al final. Los integrantes de Nuhu han puesto en marcha una metodología propia para votar en las asambleas y consejos, que, a decir por ellos, favorece a que las decisiones ocupen menor tiempo desde que la llevan a cabo. Aun así, generalmente la sesión se prolonga mucho más tiempo de lo previsto.

Hay una persona encargada de tomar nota de las resoluciones e informarlas a través de los medios de comunicación con los que cuentan. Con esto buscan que dar más formalidad

y seguimiento respecto a los acuerdos y que todos estén enterados de las resoluciones. Además de asambleas, consejos y grupos de chat se proponen otros espacios de comunicación como las juntas extraordinarias cuando les resulta conveniente.

Llevar al pie de la letra los principios de participación democrática supone el riesgo de que actividades básicas en la cooperativas se obstaculicen en espera de un consenso o acuerdo (Acuña y otros, 2003). Los procesos democráticos ayudan a establecer relaciones de horizontalidad al interior de la organización. Esta característica del modelo cooperativo es su fortaleza, pero también puede ser considerado un punto débil, ya que las unidades productivas requieren que las decisiones se tomen con celeridad, mientras que llegar a una resolución a través de prácticas democráticas implica procesos mucho más lentos. Situación que desde el punto de vista de propios integrantes tiene implicaciones desfavorables: "ponerse de acuerdo toma mucho tiempo y afecta en cuestiones de productividad y de competencia".

La diferencia en la toma de decisiones en empresas privadas y en la cooperativa hace que integrantes perciban estos procesos difíciles y que les sea complicado habituarse a ellos, como expresa Teyma:

> Para mí sí ha sido muy difícil, ha sido de mucho aprendizaje porque cuando llegué a Nuhu no tenía conocimiento del modelo cooperativo. Yo estoy acostumbrada a tomar mis propias decisiones sin consultar a otra persona, o cuando estás en una empresa ya sabes lo que tienes que hacer. Y aquí las decisiones se llevan mucho tiempo, todos tienen que estar de acuerdo.

Esta narrativa expone con claridad la dificultad que experimentan los miembros al no tener una formación o experiencia previa sobre cooperativismo o cuando los colaboradores no están habituados a realizar ejercicios de toma de decisiones por consenso. Es importante hacer mención que, aunque algunas colaboradoras y colaboradores ya habían participado en proyectos colectivos, no así en cooperativas, por lo que desconocían totalmente el funcionamiento de este diseño organizativo. Entonces se integran a Nuhu sin un proceso de formación al respecto, sino que en la práctica van aprendiendo.

La discusión sobre contratar o no a una persona que se ocupara de la limpieza dejó a la vista las diferentes ideas que tienen los integrantes en cuanto a la organización del trabajo en una cooperativa: "tener a alguien exclusivo para una actividad no va con el

cooperativismo, todos hacemos un poco de todo". "La especialización no está peleada con el cooperativismo". "Si necesitáramos a una persona que hiciera la limpieza desde cuando ya la tendríamos".

El ejercicio de tomar decisiones puede resultar tedioso y desgastante: "la verdad, ya cuando han pasado dos horas de junta, yo me pierdo". Por esta razón otros integrantes se desmotivan, no tienen ya la disposición de participar y de destinar varias horas a las sesiones. Como Edy, quien prefiere delegar la facultad de tomar decisiones a alguien más y con ello evitar todo lo que conlleva el proceso: "hace un año que no participo en los consejos porque no tengo tiempo y no me gusta (…), quienes no asistimos a las sesiones estamos dando nuestra confianza a los miembros del consejo para ellos que tomen las decisiones".

Otra cuestión que señalan como desventaja de llevar a cabo procesos democráticos, es que quienes participan en las decisiones no necesariamente poseen conocimientos que les permitan tomar acuerdos convenientes para la organización. Por lo anterior hay integrantes que se sienten cómodos de ser los únicos en su ámbito: "estoy a gusto en mi área porque no tengo que someter a votación mis decisiones (…) pienso que muchas veces las decisiones están basadas en sentimientos por la falta de conocimientos técnicos". Que los tomadores de decisiones tengan la calificación técnica es necesario para que las decisiones que se tomen sean útiles y prácticas para la organización (Acuña y otros, 2003).

En el ejercicio de construir relaciones horizontales y gestionar de forma colectiva los recursos se producen conflictividades que los integrantes se ven forzados a resolver y así evitar fracturas al interior del grupo:

> Lo más difícil que yo veo es que todos trabajemos la parte del ego, somos conscientes de que no hay jefes. Todos somos iguales, pero sí de pronto el ego nos hace a uno o a otro querer de pronto sentirnos arriba del otro, o ser mandones o eso, pero para eso nos sirven las reuniones, como para irnos ubicando y aparte nosotros mismos en el momento nos ubicamos de que no hay jefes.

Esta cita nos refiere las tensiones que están presentes en el colectivo, aun cuando los integrantes reconocen que la autoridad debe ejercerse colectivamente, no están exentos de reproducir prácticas de dominación y subordinación.

Entre otras dificultades que se observaron en el colectivo relacionadas con la mala o la falta de comunicación fue el uso compartido de los espacios, la limpieza de las áreas, diferencias entre los integrantes, por mencionar algunas. Marina, por ejemplo, percibe que el pensar más en lo individual que en lo colectivo invisibiliza el trabajo de las personas y ocasiona incomodidades o dificultades para hacer las actividades:

> Falta pensar más en el trabajo del otro, no solamente pensar en mi área, sino pensar también en el otro. Por ejemplo, ahorita aquí ya tenían bien ordenadito, ya como tienda, pero también hay que ser conscientes de que es cocina, es fábrica, se realizan cosas aquí. Entonces hay que dejar despejado y al igual yo dejarles limpio para que tengan disponible para la tienda. Pensar en el trabajo de todos y que todos se nos facilite. Ahí sí creo que todavía nos falta.

Diferencias como esta se producen cuando se desconocen las tareas que uno y otros realizan, las condiciones que requieren para llevarlas a cabo y la importancia que tienen para el colectivo en su conjunto.

Los conflictos personales que se originan entre integrantes buscan resolverlos a través del diálogo. Existe iniciativa de algunos miembros de sosegar esas situaciones tensas, por lo que en ocasiones llegan a organizar reuniones con el fin de que quienes tengan diferencias, las dialoguen y resuelvan acompañados de un orientador (quien también es cooperativista, pero de momento solo se involucra para este tipo de asuntos): “Marina y yo nos dijimos nuestras cosas, algunas buenas, otras no, pero nos sirvió, mira ahora cómo nos llevamos”. La relación entre ellos era conflictiva, “nos peleábamos hasta por el grupo de Telegram”. Los roces se derivaron del uso que uno hacía del espacio donde el otro desarrollaba sus actividades y viceversa. En una reunión pudieron abordar sus diferencias y la convivencia entre ellos se tornó cordial. Pero en ocasiones que no hay disposición de ninguna de las partes, los conflictos persisten: “me molesta que me quieran obligar a llevarme bien con alguien (…), con esta persona no necesito interactuar porque ni yo influyo en su trabajo ni ella en el mío”. Nuevamente se observa la lógica de pensar más en lo individual.

3.3 Las exigencias del mercado: la competencia, la calidad y las ventas

Las posibilidades de que las iniciativas -que aquí estudiamos- se sostengan en el tiempo, se producen a partir de aspectos internos y externos que trastocan en el ámbito personal y como colectivo a las y los integrantes. El contexto en el que se sitúan les plantea situaciones que favorecen y otras que obstaculizan su desarrollo. En los apartados anteriores de este capítulo nos enfocamos en hacer explícitos los factores endógenos, aquellos que dependen de la estructura al interior de la organización y que hacen complejo el lograr solidez en las cooperativas. Por lo que en este apartado corresponde indagar en los aspectos externos que se derivan de la relación de las cooperativas con el mercado y que permean internamente a las organizaciones.

La propuesta de la ESS plantea que las unidades productivas se orientan con principios de solidaridad y de cooperación, que prioricen lugar el trabajo y el bien común. Sin embargo, las iniciativas que aquí nos ocupan se desarrollan en el mercado y dependen en gran medida de este vínculo. El cual no está exento de contradicciones y tensiones constantes por las lógicas que imperan en el mecanismo de mercado, entre las que destacan: la competitividad, la productividad, la eficiencia, la calidad y las ventas. Estas exigencias ponen en cuestión las prácticas cooperativas. En este entorno es frecuente que este tipo de iniciativas productivas como las cooperativas no logren subsistir o que terminen replicando las mismas prácticas del modelo de la empresa privada típica. En las cooperativas Peñitas y Nuhu los colaboradores despliegan estrategias que favorecer su subsistencia en función de su relación con el mercado.

3.3.1 “Ya sabemos que el pez más grande se va a comer al más chico”

En el trayecto de Peñitas, las integrantes exponen haber vivenciado situaciones positivas y otras no tanto, pero en cualquier caso han significado un proceso de continuo aprendizaje: “hemos tenido muchas experiencias bonitas y de las otras pues se va aprendiendo”. Desenvolverse en el mercado las expone como unidad productiva a involucrarse en las dinámicas que predominan en este mecanismo como es la generación de ventas, la competencia y tratar de mantener precios bajos. De estas situaciones devienen experiencias

contrapuestas para las integrantes; por un lado, la oportunidad de percibir ingresos, por otro, la necesidad de sujetarse a las exigencias de la demanda.

Los productos que fabrican en Peñitas tienen cualidades particulares que los distinguen de otros por las recetas únicas que han creado las integrantes, sin embargo, existe una amplia variedad de productos similares o "sustitutos" que pueden encontrarse en las cadenas de supermercado y tiendas de conveniencia. En este sentido, Peñitas compite en un mercado muy vasto. Por otra parte, los productos que se fabrican en la cooperativa son elaborados a partir de procesos artesanales, esta característica -por lo general- ocasiona un precio de venta superior al de los bienes que se producen en la industria a partir de procesos automatizados que abaratan los costos de producción.

El trabajo artesanal se caracteriza porque se realiza por pedido, aunque en Peñitas, una parte de la producción la efectúan de esta manera y en mayor grado con base en aproximaciones según el flujo de ventas que han observado. Estos aspectos que se mencionan son importantes al momento de reflexionar sobre las posibilidades que tienen las integrantes de lograr la permanencia de la unidad productiva en el mercado. Ellas buscan satisfacer los requerimientos de la demanda, por ejemplo,

tienen algunos consumidores constantes quienes, en ocasiones les solicitan productos por mayoreo, en presentaciones especiales, también suelen pedirles productos personalizados, es decir, con combinaciones de ingredientes que no manejan como un producto regular.

Las ventas directas son el canal principal para la comercialización de productos de la cooperativa, así que ubicarse en lugares públicos donde hay afluencia de turistas les significa un beneficio. Aunque el mercado del CEDAI, a pesar de estar localizado en el centro histórico de la ciudad, no es precisamente un espacio visible para quienes transitan por ahí, por lo tanto, tiene poca concurrencia. En las ocasiones en que se organizan eventos en el mercado se puede observar mayor asistencia que el resto de los días. Como una medida para atraer a más visitantes, los artesanos se organizan para pagarle a alguien que vaya a las plazas y jardines del Centro Histórico a hacer promoción del mercadito artesanal.

La digitalización de los intercambios de bienes y servicios se extiende vertiginosamente y este proceso alcanza a las integrantes de Peñitas quienes incursionan en el uso de medios digitales, aunque de manera relativamente limitada. Suelen utilizar

WhatsApp para pactar transacciones, tienen un catálogo digital con todos los productos que manejan y lo comparten a través de la red. Los productos de la cooperativa indican en sus etiquetas los números telefónicos de contacto, esto ha servido para que les hagan pedidos desde otros estados de la República. Sucede que en su visita los turistas: "vienen, hacen compras y les gusta el producto y como están los números de teléfono aquí, por ese medio ya se hace el contacto". Entonces la aplicación de mensajería instantánea viene a ser un canal de interacción con los consumidores potenciales. Mientras que en su página de Facebook están prácticamente inactivas, mencionan que es debido a la falta de experiencia en el manejo de redes. El CEDAI tiene una cuenta en Facebook, pero los administradores de la página no la emplean para la promoción de los productos que se comercializan en el centro (salvo que sea un producto de un artesano de nuevo ingreso), sino únicamente para invitar a los cibernautas a los eventos que se organizan en el lugar.

Otra de las medidas que adoptó la cooperativa para generar mayores ventas, es la comercialización de sus productos a granel. Las personas que adquieren los productos de esta manera, en ocasiones es con la finalidad de venderlo como producto propio, es decir, le ponen su propia etiqueta. Coco admite que la comercialización de sus productos para que luego los revendan otros como propios devalúa su trabajo, pero es una medida que asumen para obtener ingresos:

> Nos platicaban muy bonito, porque al principio (en la capacitación), nos decían que no lo vendiéramos a granel porque es nuestro trabajo, pues sí, pero pues tú quieres comer, sabemos que el pez más grande se va a comer al más chico. Ponernos en ese plan pues es no vender, finalmente. (…) entonces a mí págame lo que me cuesta, con ganarle un poquito y ya tú verás a cómo lo vendes.

En este relato se expresa la disyuntiva presente entre las necesidades materiales que intervienen en la actividad productiva que tienen por objeto y la valoración de su trabajo. Además, da cuenta de la desigualdad que enfrentan los pequeños emprendimientos para competir con empresas de mayor tamaño, frente a las que las primeras siempre se ubican en una posición de desventaja. A este respecto relatan otro suceso en el que les ofrecieron colocar sus productos en cadenas de supermercado, pero las condiciones para participar no estaban al alcance de un emprendimiento de la talla de Peñitas. La cooperativa no podía

solventar la compra de materia prima necesaria para una producción de la magnitud que se requería. Además, se les ofrecía el pago de los productos vendidos hasta pasado un largo periodo de tiempo. La cooperativa no tenía posibilidades de capitalizar el proceso de producción en estas condiciones, por lo que al final no se llevó a efecto el proyecto:

> Nosotros no queremos hacernos ricos, porque se nos ha arrimado gente a decir: y si cambian la fórmula para que sea más económica y para que ustedes puedan ganar más y meterlo al mercado. Quisimos meterlo a Wal-Mart, pero nos decían si traes tus productos, en tres meses te pagamos. Las pérdidas que haya son de ustedes y le dijimos, -porque esa vez nos llevó un diputado federal- y le dijimos ¿y en esos tres meses qué vamos a comer? (…)
> Realmente eso no nos beneficiaba a nosotros mucho. Yo creo que era una algún compromiso que querían como disfrazar, porque pequeños grupos ¿qué vamos a hacer?, se oía bien bonito, te vamos a meter a las tiendas Wal-Mart. ¿Tienes suficiente para producir?, yo les decía: si a mí me piden mil champús, yo se los entrego hasta en ochos días. Lo que no tenemos nosotros es materia prima para trabajar, a nosotros dennos para la base que se necesita y se los hacemos (…), si yo tengo que entregar mil en una semana, no le hace que trabaje yo en la mañana y en la noche. Producción tenemos, lo que no tenemos es capital.

En este fragmento destacan las integrantes que tienen la capacidad de reorganizarse para llevar a efecto procesos de producción más grandes, sin embargo, la falta de capital limita su incorporación a mercados más amplios. No cuentan con los medios para financiar cantidades superiores de materia prima, ni con las posibilidades para asumir los riesgos de una logistica de comercialización similar a la de las grandes compañías.

Desde de un punto de vista que priorice la obtención de un mayor aprovechamiento, exportar un producto a otro país supone ventajas para los productores, como la posibilidad de ampliar las ventas y de comercializar a un precio más alto que en los intercambios en el medio local. Por tales razones la idea de exportar puede ser muy atractiva para los propietarios de los emprendimientos. En el trayecto las integrantes de Peñitas recibieron algunas ofertas para exportar sus productos, al principio les entusiasmó la idea, pero los intentos se frustraron dejándoles una experiencia poco grata. Por este motivo, ahora no tienen interés en la exportación y en su lugar prefieren fabricar para terceros que tengan los medios de llevar los productos a otro país:

> Al principio créeme que nos ilusionábamos porque muchas veces nos dijeron, nos encontramos tiendas que nos dijeron, vamos a hacer un proyecto para exportar, dijimos nosotros uy pues que bueno ¿no? Nos trajeron así más de un año, no pues que les pagamos con producto porque no tenemos dinero, pero les digo, se están llevando nuestra ganancia. Al final, nunca se pudo hacer. Ya sobre el camino vas viendo y ya cuando llega alguien más que para exportar, decimos, mira, nosotros te maquilamos, te lo hacemos, te lo vendemos sin etiqueta si quieres y hazte tú bolas con la exportación, porque ya no creemos. Fue una de las partes que entró así el champú a granel, mucha gente decía es que no lo quiero con tu etiqueta ni en tu envase. Pues yo te lo vendo a granel y tú lo etiquetas.

En esta sección queda evidenciada la dependencia de Peñitas de la lógica del capital, de cómo este absorbe a los pequeños emprendimientos o termina por erradicarlos. Los intercambios mercantiles en Peñitas les permiten lograr ingresos, pero también observamos algunas discontinuidades en cuanto a que en ciertos momentos las integrantes anteponen la preservación de modo y ritmo de vida que llevan, al interés de percibir mayores ingresos.

3.3.2 La calidad como imperativo

Como todo pequeño emprendimiento que se desenvuelve en el mercado, la cooperativa Nuhu encara grandes desafíos para lograr la continuidad. Ciertamente las y los integrantes buscan la manera de allegarse de recursos materiales que les permitan subsistir y poder retribuir la colaboración de cada uno- condición que no han logrado-, pero a la vez buscan la posibilidad de mantener una estructura horizontal interna. Los retos que plantea el mercado a este tipo de organizaciones son mayores porque además de las finalidades instrumentales, exploran la construcción de otro tipo de relaciones al interior y al exterior de la organización.

La cooperativa Nuhu se dedica a la comercialización de productos que se caracterizan por ser de origen agroecológico y orgánico, así que el medio principal por el que obtienen ingresos es a partir de las ventas que generan. Vender y hacerse de nuevos consumidores representa uno de los intereses y retos para el colectivo. Las y los integrantes en su conjunto ponen en práctica diferentes estrategias que esperan que se reflejen en más ventas y, en consecuencia, en mayores ingresos.

La demanda y oferta creciente de productos orgánicos se vincula con una mayor sensibilidad de las personas acerca de los efectos negativos que se generan tanto en la salud

como en el medioambiente por el uso de insumos tóxicos en el proceso productivo. La causa por la que más productores estén interesados en involucrarse en estas formas productivas se puede deber a las ventajas económicas que representa la comercialización en un segmento diferenciado como es el de mercados orgánicos o alternativos o bien, porque pueden exportar sus productos a un precio más alto. De hecho, gran parte de la producción orgánica en México se destina a la exportación y en un menor grado se orienta al consumo local (Roldán y Gracia, 2015).

A pesar de que el consumo de alimentos orgánicos y agroecológicos crece paulatinamente en México y también en la ciudad de Querétaro, no deja de ser un mercado minoritario. Una de las razones por las que el consumo no se expande a la población en general tiene que ver con los precios elevados de los alimentos con calidad ecológica, hecho que limita el acceso a ellos. A los productores les supone un mayor costo producir a partir de técnicas de agricultura orgánica y agroecológica que con técnicas industriales, debido a que como explica Benjamín se incurre en mayores costos de producción:

> "Como no utilizas fertilizantes químicos, o de síntesis química, tienes que estar más al pendiente de lo que sucede en tu parcela, debes poner más atención, necesitas más gente y los costos de producción son más altos porque ocupas muchas personas para producir".

A partir de la experiencia de Benjamín como productor de agroecológicos podemos notar las implicaciones en términos de costos y riesgos que tiene para los productores la implementación de estas formas productivas, las cuales plantean un modo alternativo de relacionarse con el medioambiente (Gracia, 2015).

En Querétaro hay diversos espacios y establecimientos para adquirir productos orgánicos, uno de ellos es el Tianguis Bosque de Agua, desde el 2013 se instala de manera semanal en dos puntos de la ciudad: Juriquilla y Álamos. No es fortuito que se ubique en colonias de un estrato social medio-alto, pues es un sector de la población que puede permitirse adquirir este tipo de alimentos dado su precio. Al tianguis asiste un grupo de pequeños productores para comercializar los productos que cosechan o que elaboran. Es de esperarse que al existir canales donde los intercambios entre productor y consumidor se

efectúan directamente, los consumidores prefieran acudir a estos espacios que comprar sus alimentos a través de un intermediario como es Nuhu.

Lograr que las ventas de Nuhu crezcan se vuelve una cuestión compleja ante una oferta de orgánicos creciente y la restricción para el consumo que imponen los precios, que comúnmente son superiores a los precios de los productos que se adquieren en los mercados convencionales (Núñez Pardo & Durand, 2019). A pesar de que haya una mayor conciencia entre las personas sobre el impacto negativo de la producción agrícola industrial (Roldán Rueda y otros, 2016), la población en general opta por adquirir bienes y servicios a los que pueden acceder fácilmente, mientras que los productos orgánicos y agroecológicos no están al alcance de la gran mayoría. Hecho que tensiona aún más las posibilidades de sostenimiento del proyecto.

Con respecto a las demandas del mercado, otra de las dificultades que experimentan en Nuhu es que los productos que manejan tengan la calidad que los consumidores esperan. Cuando la cooperativa inició los intercambios o vínculos con productores locales, algunos de los cuales eran familias que cultivaban los alimentos en sus huertas de traspatio. El problema que se suscitó fue que los productores no estaban tan comprometidos en velar por la calidad y disponibilidad de los alimentos. Con frecuencia los productos llegaban en condiciones no aptas para venderse. Por esta razón en la cooperativa comenzaron a tener más rigurosidad con respecto a la selección de proveedores, motivo por el cual finalizaron las relaciones con varios de ellos.

La calidad es un atributo que ocupa especial atención en la cooperativa por las implicaciones que su insuficiencia puede generar en la percepción de los consumidores. Cuando algún consumidor recibe un alimento que desde su punto de vista no está en condiciones óptimas, hace explícita su inconformidad y en numerosas ocasiones es el motivo por el que dejan de comprar en Nuhu. La calidad es un tema en el que la organización busca mejorar con el fin de cumplir con las expectativas de los consumidores, que ello resulte en una buena experiencia con la cooperativa y a su vez en futuras ventas.

Una cuestión que también se relaciona con la calidad de los productos de Nuhu, es la certificación de los productores. Para que los alimentos puedan comercializarse con la categorización de orgánicos, los productores deben contar con una certificación (sello)

otorgada por una institución certificadora que garantice que los procesos productivos atienden las normas gubernamentales (García Bustamante, 2015). Para los pequeños productores, este mecanismo que en principio buscó brindar garantías a los consumidores y regular la producción de los orgánicos, resulta un proceso burocrático, costoso y engorroso que termina siendo empleado solo por grandes productores que poseen los recursos. Ante esta situación se crean procedimientos alternativos para asegurar la procedencia de los alimentos, como la certificación participativa. Este tipo de certificación consiste en que la verificación de los productos es llevada a cabo por un grupo organizado de pequeños productores y consumidores. El proceso se sustenta en vínculos de confianza y busca reducir los costos y procesos burocráticos de las certificadoras acreditadas (Zavaleta-Gozález y otros, 2022).

Prácticamente la totalidad de proveedores de Nuhu son pequeños productores y solo algunos de ellos cumplen con un sello de garantía. En cierto momento hubo interés por parte de integrantes de la cooperativa en dirigir la certificación participativa para verificar la integridad orgánica de los alimentos. Sin embargo, no se pudo concretar este proceso por la falta de recursos materiales y de personal. En tanto, los integrantes han acordado criterios para la aprobación de proveedores cuando estos no cuenten con la validación de una certificadora, entre ellos: mínimo empleo de insumos químicos, libre de crueldad animal, que sea productor directo; local o regional, que aplique medidas ecológicas, si se trata de productos procesados al menos el setenta por ciento de los insumos sean orgánicos.

Como una medida de resolver el tema de la inocuidad de los alimentos que comercializan, en Nuhu optaron por tejer vínculos con productores que participan en el Tianguis Bosque de Agua, ya que, para comercializar en este lugar, la integridad orgánica de los productos debe estar garantizada. Los productores deben tener previamente algún tipo de certificación, en su defecto, deber aprobar el procedimiento de certificación participativa que realiza la propia asociación que administra el Tianguis. Entonces, al adquirir parte de la mercancía por medio de los productores de Bosque de Agua, Nuhu se asegura del origen orgánico y agroecológico de los alimentos y con ello logra cubrir un requerimiento del mercado.

Participar en el mercado exige a los emprendimientos ser competitivos; enrolarse en la búsqueda constante de medidas tendientes a la optimización de recursos y a buscar mayores ventas. Para facilitar los procesos de compra y venta, así como para aprovechar algunas ventajas de la digitalización, los colaboradores de Nuhu desarrollaron una plataforma que les permite operar el intercambio de sus productos desde la virtualidad. Por este medio los usuarios preordenan su canasta y se las entregan una vez a la semana. La plataforma constituye el principal canal de comercialización para la cooperativa, además de representar procedimientos más agiles de realizar los intercambios tanto para los colaboradores como para los usuarios quienes hacen sus pedidos en el horario y desde el lugar donde se encuentren siempre y cuando tengan acceso a internet.

Durante las restricciones sanitarias por motivo de la pandemia, la página web desempeñó un papel esencial para la organización; posibilitó que prácticamente se duplicaran las ventas semanales de canastas debido a que las personas optaron por realizar sus compras a través de transacciones virtuales que hacerlas de forma presencial. A medida que se reanudaron las actividades habituales, los pedidos que recibieron en la cooperativa disminuyeron. La tienda física la mantuvieron cerrada durante todo un año hasta que el número de visitantes en la cervecería volvió a la situación “normal”.

Así como la digitalización del proceso de compra y venta supone beneficios, también implica desventajas como la despersonalización de los intercambios, pues imposibilitan las relaciones de proximidad entre vendedor y comprador. La vinculación directa puede aminorar la percepción negativa de los consumidores ante los problemas de disponibilidad de los alimentos (Collin & Aguilar, 2021). Sucede que por alguna cuestión del productor o de la cooperativa misma no llega el producto que solicitó el usuario, entonces el día fijado para la entrega no recibe el producto ni una notificación previa. En cambio, cuando la relación de intercambio es directa entre productor y consumidor, como en los mercados y tianguis de orgánicos, el productor puede explicar directamente el problema que presentó y sensibilizar al consumidor al respecto sin que este pierda la confianza. En contadas ocasiones en Nuhu sí notifican al consumidor que el producto que solicitó no está disponible, pero generalmente no, porque no tienen las posibilidades de hacer el seguimiento personalizado de los pedidos.

En otro orden de ideas, atendiendo a la necesidad de generar mayores ventas, las y los socios de la cooperativa emprenden estrategias de promoción y de incentivos como las que a continuación se mencionan:

- Regalo de cupones de descuento a los visitantes de la cervecera o a las personas luego de hacer alguna compra en la tienda de Nuhu.
- Búsqueda de otros espacios de venta: participan en el mercado de granjas que se organiza el primer domingo de cada mes en las instalaciones del Almacén Hércules. Es una especie de tianguis al que recurren productores locales para realizar la promoción y oferta de sus productos.
- Promoción a través de redes sociales: utilizan específicamente Facebook e Instagram para publicitar los productos. Algunos de los integrantes tienen cierta experiencia en el manejo de las redes y son quienes se ocupan de subir contenido.
- Descuento en la compra de producto excedente: han establecido esquemas de descuentos para que los sobrantes sean los menos posibles, el manejo de los excedentes ha sido uno más de los temas más problemáticos para la cooperativa.

A manera de cierre

En este capítulo retomamos la categoría de autogestión para estudiar las prácticas que ponen en marcha los integrantes sostener el proyecto en términos organizativos y materiales. En cuanto a los aspectos materiales, revisamos el tema de las retribuciones, cuestión que resulta problemática y que incide en la rotación de personas al interior de la cooperativa Nuhu. Por otro lado, notamos la relación tensa de ambas cooperativas con respecto del mercado; a través de este mecanismo obtienen los ingresos para dar continuidad a sus actividades productivas, pero están subordinados a las dinámicas de calidad, eficiencia, al conflicto de los precios y a la generación de ventas. En relación con este último punto destacamos algunas estrategias que utilizan para sobrellevar esta cuestión. Entre otros elementos que favorecen la viabilidad económica identificamos en ambas cooperativas el préstamo de los lugares de comercialización y, en el caso de Peñitas el trabajo desde la vivienda les implica el ahorro de recursos.

En cuanto a la dimensión organizativa observamos que los procesos a través de los que toman decisiones y se comunican los integrantes no necesariamente responden a los instituidos formalmente para las cooperativas. Los colectivos adoptan otros mecanismos que les resultan más convenientes con la estructura y la distribución de tareas que tienen. Los vínculos entre los integrantes también influyen en cómo se llevan a cabo la comunicación y la toma de decisiones. Las cooperativas realmente existentes como Peñitas y Nuhu se acercan o se distancian en algunas cuestiones más que en otras del modelo cooperativo tradicional. Las situaciones en las que se ven envueltas las y los colaboradores les llevan a performar el modelo organizativo de modos inusitados.

Exploramos la noción de autogestión a partir de las experiencias vividas por los actores, como el flujo de prácticas cotidianas que a veces se muestran orientadas por lógicas de cooperación, otras de rentabilidad pero que persisten a la vez, en tanto les permiten subsistir como unidad productiva, pero también atendiendo a una dinámica organizativa colectiva.

En el siguiente capítulo damos paso a observar los puntos de encuentro en las prácticas participativas presentes en ambos proyectos, de igual manera, indagamosen los aspectos en los que divergen. Finalmente, reflexionamos en torno al alcance que proyectan estas prácticas.

CAPÍTULO 4. EL CRUCE DE LOS CASOS DE ESTUDIO

A lo largo del recorrido encauzamos la mirada hacia los actores que participan en la construcción de proyectos autogestionados y hacia los procesos en los que se implican. Los tres capítulos que antecedieron estuvieron dedicados principalmente a la descripción etnográfica. Este tipo de descripción busca lograr tres cualidades: ser interpretativa, enmarcar las situaciones en un tiempo y espacio concreto y estar plasmada de un modo que pueda ser consultada (Geertz, 2003). De esta manera pretendimos exponer las situaciones que consideramos de mayor trascendencia de acuerdo con los objetivos de la investigación. En ese sentido, la descripción dio cuenta del panorama, de las prácticas cotidianas de las y los integrantes y también se abordaron, aunque tímidamente algunas situaciones concernientes a la dimensión simbólica. Sin embargo, quedaron en el aire varias cuestiones que encontramos susceptibles de reflexionar en este punto. Para ello haremos un esfuerzo por urdir los tres conceptos clave -la participación, la acción colectiva y la autogestión- con los datos antes presentados.

Ya expusimos los agentes que hacen posible o que obstaculizan la asociatividad y la acción colectiva de los actores en iniciativas productivas como las cooperativas. Para no dejar las experiencias aisladas y desconectadas una de otra, en este capítulo tratamos de entablar un diálogo entre los dos casos de estudio, trabando puntos de encuentro y desencuentro entre ambos proyectos. Una revisión comparada hace plausible la diversidad presente en las organizaciones cooperativas locales. Permite visualizar las situaciones similares que experimentan los actores al ser parte de un sector minoritario dentro de una vasta gama de unidades productivas y configuraciones organizativas. Así mismo, expone las distintas respuestas de los actores ante esas circunstancias.

Por último, este último capítulo brinda un espacio para la reflexión en torno a si las prácticas que emprenden los colaboradores de los colectivos de alguna manera apuntan o no a la construcción de interacciones económicas que se distingan de las que se reproducen desde el modelo económico predominante.

4.1 Los ejes de análisis

Las nociones de acción colectiva, participación y autogestión permitieron recuperar las prácticas, motivaciones y sentidos presentes en las personas que crean y sustentan las cooperativas. Las experiencias que abordamos en nuestro estudio se aproximan y se alejan de algunas concepciones que se proponen en torno a la propuesta teórico-empírica denominada Economía Social y Solidaria a la cual nos adscribimos.

La ESS se asocia con una multiplicidad de organizaciones que participan en las diferentes actividades del proceso económico; producción, distribución, comercialización y consumo de bienes y servicios (Luvián & Rosas, 2021). Como mencionamos, las experiencias que se enmarcan en la ESS son multivariadas y de igual manera su origen y los actores que las crean.

Una de las cuestiones que en gran medida pueden explicar el surgimiento de estas iniciativas es la falta de oportunidades laborales. A través de la asociatividad las personas crean alternativas para resolver sus necesidades elementales (Jurado, 2021). El surgimiento de proyectos que engloba la propuesta de la ESS no se circunscriben a la esfera económica (Díaz Muñoz, 2015), se producen experiencias asociativas para la resolución de dificultades y aspiraciones muy diversas, desde la procuración de cuidados hasta la construcción de viviendas. En ese sentido, la ESS no pretende orientarse a un sector de la población en concreto; sino para la sociedad en general. Donde distintos grupos - familias, comunidades, grupos de amigos, organizaciones barriales y de trabajadores, ONGs, entre otros- articulen esfuerzos en la búsqueda de responder a sus intereses y necesidades.

Las tres categorías que retomamos en la investigación mantienen una fuerte interrelación entre sí, por ello no resulta una tarea fácil desagregarlas para estudiar por separado los datos obtenidos durante la estancia en campo. La participación es el aspecto clave en este proceso de investigación y se aborda a lo largo de todo el texto. Al enfocarnos en las acciones que los actores ponen en marcha en sus interacciones con el colectivo, quedan de manifiesto los sentidos que implican, sus aspiraciones y la relación con sus prácticas concretas. Los múltiples modos en que los integrantes participan, configuran las características y el funcionamiento de las unidades socioproductivas de las que son parte. En este contexto, la participación como bien apunta Razeto (1999), supone fundamentalmente

un ejercicio de comunicación constante y de transmisión de vivencias e información entre las personas que integran un proyecto u organización social, con ello se favorece el logro de objetivos comunes y ponerse de acuerdo para emprender acciones en conjunto. La participación deja ver lo que cada actor pone en juego en el proceso.

Al constituir emprendimientos económicos, los miembros de las cooperativas interactúan en una arena en la que enfrentan conflictividades por consolidar un proyecto viable y con posibilidades de alcanzar objetivos que no se circunscriben a la obtención de ingresos, sino también al ámbito subjetivo, por ejemplo, el sentimiento de realización personal o el sentido de pertenencia. La pertenencia social supone que las personas comparten con el colectivo, aunque de forma parcial, las mismas valoraciones subjetivas (Giménez, 2004). En ese tenor, los actores requieren construir una unidad productiva sólida y a su vez mantener mecanismos internos que fomenten relaciones internas que contribuyan a llevar a efecto la gestión colectiva de los recursos, así como los valores de cooperación y solidaridad.

En las operaciones cotidianas de Peñitas y Nuhu notamos que los actores despliegan acciones en las que reproducen vínculos de cooperación y solidaridad, estos favorecen la cohesión y permanencia del colectivo. Aunado a lo anterior, un proceso ideal de autogestión implica procurar un ambiente en el que cada integrante tenga oportunidad de desenvolverse y de poner en práctica su ingenio y creatividad. Donde exista libertad para emitir la opinión y que esta sea considerada por los demás.

En un modelo un organizativo que privilegia la gestión colectiva de los recursos, se plantea como una necesidad el hecho de que las personas tengan injerencia para decidir el rumbo que toma la unidad productiva, ya que cada miembro constituye una parte sustancial de la misma. Cabe destacar que la autogestión no se trata de un estado o situación sino de un proceso. El concepto de autogestión comprende múltiples dimensiones y es posible que los integrantes se enfoquen en lograr unos aspectos más que en otros.

La colectividad en un grupo se produce a partir de que las aspiraciones e intereses de los integrantes encuentran algún punto de convergencia y cuando procuran que la participación de cada uno se conduzca hacia el logro de los objetivos. Se fortalece además si al establecer reglas y acuerdos estas son respetadas por el grupo. La acción colectiva se

genera entonces cuando las personas son propensas a cooperar para fortalecer y mantener el colectivo, de esta forma, trabajan en conjunto orientados a la consecución de beneficios que repercutan en la mayoría. Ostrom (2000), denomina autogobierno a la posibilidad de que un colectivo sea capaz de dirigirse a sí mismo y dirigir sus acciones a la administración de bienes en común para que los participantes en lo individual tengan un aprovechamiento equitativo, responsable y satisfactorio de los recursos.

A partir de la información recabada durante la estancia en campo, pudimos identificar elementos que desempeñan un papel importante para el análisis y la comprensión de la problemática que nos compete. Los aspectos que retomamos como ejes de análisis atañen al ámbito interno y externo de las organizaciones. Los internos son: el origen y motivaciones, los perfiles, la visión o ética que predomina en los colectivos y las relaciones internas. Mientras que los externos son: interacciones con otros actores y relaciones con respecto del mercado. Estos nos permiten establecer un marco para posteriormente hacer el entrecruce de los casos.

En otro orden de ideas, más adelante se presenta una tabla comparativa con la que se busca reflexionar acerca de si las cooperativas Peñitas y Nuhu contribuyen o no a la construcción de otras formas de hacer economía, en esta parte se retoman aspectos cruciales que desde la propuesta de la ESS han elaborado algunos teóricos.

- **Origen y motivaciones**

La emergencia de cooperativas y de procesos que se inscriben en la propuesta de la ESS se asocian a periodos de urgencia económica. Las crisis que hemos experimentado recientemente en nuestro país, además de repercutir en las condiciones económicas de la mayor parte de la población, extienden sus efectos negativos hacia otros ámbitos: ecológico, social, cultural y político, debido a la interrelación de aspectos que hacen posibles las interacciones económicas.

Lo anterior se asocia al modelo que domina las relaciones económicas en la actualidad y que se dirige a lograr mayores niveles de crecimiento económico mientras que por otro lado se desatienden áreas vitales para el bienestar de las personas. Incluso orientados en el objetivo de generar el mayor crecimiento posible, se actúa de forma perjudicial sobre

aspectos que posibilitan la subsistencia de las distintas formas de vida en la tierra. Por mucho que el discurso de organismos institucionales y gobiernos promueva el desarrollo sostenible (González Juárez, 2018), la realidad es que, a través de políticas y leyes se privilegian los intereses de las grandes corporaciones. Se les permite un aprovechamiento excesivo de los factores productivos poniendo en cuestión la sostenibilidad de la vida en el futuro. Ante este panorama nacen algunas iniciativas que buscan contrarrestar, contener o son una respuesta ante los efectos de la lógica del capital.

Las organizaciones asociativas como hemos señalado, se integran con el fin de emprender acciones productivas que atiendan necesidades instrumentales, pero también pueden obedecer a procesos simbólicos e ideológicos. En cuanto a la creación de las cooperativas Peñitas y Nuhu identificamos un origen diferenciado. Fueron distintas las situaciones que motivaron a los fundadores a engendrar proyectos bajo este modo organizativo en particular, la cual -en un escenario ideal-, se caracteriza por estar gestionada de forma colectiva y donde propiedad se comparte. Los distintos intereses y motivaciones de los actores permiten aproximarnos a los procesos de asociatividad desde su complejidad, de cómo desde las particularidades de los integrantes (Wanderley, 2015) se generan diferentes lógicas que se combinan y se contraponen.

En la creación de Peñitas convergieron intereses y motivaciones que se vinculan a la dimensión de territorio; necesidades instrumentales y de orden psicológico. Así como a intereses de terceros. Ello se infiere luego de explorar las situaciones y necesidades presentes en un contexto territorial y laboral específico y del tipo de actores que intervinieron, así como del grado de involucramiento en el proceso de la fundación. Con respecto a la cooperativa Peñitas, puede manifestarse que su creación respondió a un proceso de cooperativismo inducido, pues su constitución deriva de un proyecto de política pública en materia social. La iniciativa estuvo orientada a fomentar una actividad productiva basada en el aprovechamiento de recursos disponibles en la región y en la recuperación de saberes tradicionales. Además, dado el contexto de escasas oportunidades laborales al interior de la localidad, es de suponerse que la finalidad del programa social fue generar opciones de autoempleo para los locales.

La participación de las mujeres evidencia que la elaboración de productos para el cuidado y tratamiento de la piel y del cuerpo estaba más vinculada hacia las mujeres. Por otra parte, resalta que en el momento en que la cooperativa se creó las oportunidades de empleo para las mujeres en la localidad eran relativamente escasas. En la etapa inicial de la cooperativa la mayor parte de las integrantes fueron mujeres madres de familia, dedicadas principalmente al trabajo en el hogar y de cuidados. La mayoría con formación académica básica. En este contexto, la fabricación de productos botánicos representó oportunidades de empleo para las participantes fuera del ámbito doméstico, por lo que se entiende que las motivaciones estaban asociadas al deseo de obtener ingresos propios y deseos de realizarse. Situación que en su discurso hacen explícita:

> Siempre tuve la ilusión de aprender a hacer champú y cuando se me dio la oportunidad pues lo hice. Aparte pues es algo que puedo hacer en la casa, es como si te metieras a la cocina y hacer de comer, que me permite obtener un ingreso y estar al pendiente de la familia.

Esta forma de emplearse a través de la asociación con otras mujeres significó una alternativa para conciliar el trabajo en el hogar con las labores remuneradas en la cooperativa, por la posibilidad de adaptar los horarios del trabajo en la organización. La idea de "no descuidar a la familia" fue un aspecto crucial para participar en la constitución de la cooperativa. Se hace plausible que la entrada de las socias al mercado de trabajo estuvo subordinada a sus actividades de cuidados, lo que sugiere que el hecho de tener trabajo remunerado no necesariamente modifica los roles de género, sino que puede representar mayor carga de trabajo (Wanderley, 2015).

El corto periodo que se mantuvo el grupo inicial muestra la frágil de colectividad al interior de la organización. Las integrantes no lograron consolidar un vínculo identitario suficientemente sólido para contener al colectivo y responder de forma conjunta a los desafíos que se les presentaron en el camino. Los acuerdos de colaboración que hicieron al comienzo no los pudieron llevar a cabo al tratar de combinar las actividades de la cooperativa y las del hogar y de cuidados. Al establecer nuevos acuerdos de participación se fracturó el colectivo. Estos aspectos y la mínima formación en materia de cooperativismo, influyeron

en el debilitamiento de los lazos entre las integrantes y que finalmente la cooperativa se diluyera.

Un aspecto que permite reafirmar que entre las motivaciones de las mujeres para construir el colectivo se hallaba la búsqueda de una alternativa laboral es el hecho de que, del grupo que se capacitó al inicio, se formaron posteriormente otros grupos en la comunidad que desarrollan actividades productivas similares. Las mujeres que tuvieron acceso a los medios materiales y a la mano de obra necesaria a partir de los recursos familiares, pudieron constituir su propio grupo de trabajo.

La disgregación de la cooperativa inicial da pauta a la reconfiguración de Peñitas como una cooperativa familiar. Ello da cuenta de la solidaridad entre miembros de la familia, principalmente entre las mujeres. Lo anterior se percibe a partir de la disposición para colaborar juntas y la confianza de unas hacia otras para comprometerse con un proyecto del que no todas fueron partícipes desde su origen, sino que lo adoptaron aun cuando este se encontraba en una situación de deuda. En esta etapa entra en juego una ética sostenida mayormente en valores familiares que permean a la unidad productiva, es particular el apoyo mutuo.

Con relación a la cooperativa Nuhu, el interés de los fundadores fue promover en la ciudad de Querétaro el consumo de alimentos saludables que fueran cultivados por pequeños productores y familias campesinas de la región. Favorecieron en la fundación las experiencias previas de acción colectiva de los integrantes. Estos ejercicios hicieron posible la convergencia de personas con inquietudes e intereses que tenían algún punto en común. En la etapa inicial se distingue un fuerte componente ético asociado a la soberanía alimentaria y a una ideología ecológica de los participantes. Algunos participantes habían tenido alguna relación con proyectos de Economía Solidaria y transmitieron a la cooperativa los valores y principios de esta propuesta. La ruptura interna que se produjo más adelante fue a partir de un distanciamiento de los valores que habían dado origen a la cooperativa y las estrategias puestas en marcha para ampliar el proyecto. Las exigencias del mercado y la integración de nuevas personas también incidieron en estos cambios y en los que se sucedieron.

En el proceso de consolidación de las cooperativas se muestran rupturas y reconfiguraciones tanto en la composición de los grupos como en los valores y motivaciones

que orientaron a los actores. Las motivaciones y sentidos de las y los integrantes se perciben dinámicos pues en el recorrido se modificaron. Las experiencias y conocimientos previos en el caso de Nuhu fueron cruciales para la construcción de una cooperativa, la cual surgió luego de la participación de los integrantes en colectivos e iniciativas de la ESS. Mientras que en Peñitas el proceso de asociatividad se vincula más a necesidades instrumentales y deseos de las mujeres de la localidad de realizarse personal y laboralmente. Las participantes vieron en la cooperativa la posibilidad de allegarse recursos materiales, prácticos e intelectuales a los que de forma individual no habían tenido acceso.

Atender a la dimensión territorial resulta relevante, no solo para entender el porqué de la actividad productiva y comercial que realizan los actores en cada uno de los proyectos, sino también para examinar las motivaciones que se suscitaron en la acción de asociarse, así mismo, deja ver los recursos de desde un espacio determinado y en las posibilidades de prosperar.

- **Perfiles de los integrantes**

Las cooperativas muestran ser unidades con una constitución diferente una y otra, los actores presentan situaciones de formación académica, familiar y etaria distintas. Estos aspectos son cruciales para comprender la existencia de las dinámicas particulares al interior de cada organización.

Cuando la cooperativa Peñitas se transforma a cooperativa familiar se mantuvo el elemento del género. La composición "formal" es en su totalidad de mujeres, madres de familia con ocupaciones laborales remuneradas paralelas a la cooperativa, principalmente en establecimientos comerciales propios. El elemento que vincula a las integrantes es el parentesco y los valores familiares que supone este lazo. Puntualmente la ayuda mutua entre las socias, quienes presentan edades de entre treinta y cinco y cincuenta y seis años. Se observa la participación recurrente de varones de la familia en tareas relacionadas con la cooperativa, pero no se les considera integrantes de la organización en estricto sentido.

En la cooperativa Nuhu se observó una composición mixta con mayor proporción de hombres, las mujeres representan una tercera parte. Aunque debido a la constante rotación al interior de la organización, la proporción de hombres y mujeres es fluctuante. En ningún caso

los integrantes tienen un compromiso familiar, es decir, no son madres o padres de familia. Es un grupo constituido por jóvenes y adultos en un rango de edades que van de los veintinueve a los cuarenta y cuatro años. Además de las labores en la cooperativa, alrededor de la mitad de los colaboradores se ocupan en emprendimientos y proyectos personales, el resto son empleados.

La composición del colectivo visibiliza que al no tener dependientes económicos y trabajar en emprendimientos propios tienen un mayor control sobre sus horarios, esto les brinda posibilidad para destinar tiempo a las tareas en Nuhu. Lo que también podría sugerir menor presión económica para cubrir sus necesidades elementales. Las formas en la que los integrantes participan en la cooperativa se relacionan directamente con las posibilidades que proporcionan sus actividades externas al colectivo. La formación de los integrantes es en su mayoría universitaria en áreas diversas: informática, química ambiental, biología, gastronomía, psicología, administración y arquitectura. Las experiencias y conocimientos tan variados han sido importantes para el desarrollo del proyecto, aunque no en todos los casos los miembros emplean sus saberes profesionales en las tareas que ejercen en el colectivo pues estas también se sumen conforme a la afinidad y personalidad de los integrantes.

Se percibieron las diferentes motivaciones de los actores que se vinculan a su participación en el proyecto y a partir de estas pudimos explorar los sentidos que dan a su participación. Confluyen entre los y las integrantes del colectivo el interés por el consumo personal de alimentos orgánicos y agroecológicos. También hallamos motivaciones instrumentales; percibir ingresos y cubrir necesidades materiales o el interés de tener ventas. Parte de los integrantes producen algún alimento o producto, entonces además del rol como colaborador, adoptan un rol de proveedor. Aquí se supone una motivación instrumental en donde el sentido que le dan a la cooperativa es de ser un canal de comercialización y un medio para relacionarse en términos comerciales en un ámbito más amplio que si lo hicieran individualmente. A la vez intervienen aspectos simbólicos como son las valoraciones acerca de la alimentación saludable o del cuidado medioambiental. En otros casos se percibe que la relación se asocia a un sentido de pertenencia. Las diferentes motivaciones y significados influyen en el rol que cada integrante asume en el colectivo, en consecuencia, en el grado de participación. Ciertos intereses coinciden entre los miembros modelando una identidad que

favorece la cohesión del colectivo. Al proceso de elaboración de sentido en torno a determinados elementos culturales es lo que Castells (2000) considera identidad, sin embargo, esta identidad más que estable es cambiante. Retomando los planteamientos de Giménez (2004), se entiende que la identidad es mutable y problemática en el sentido de que no constituye una unidad, sino que está permeada por constantes contradicciones.

La creación de colectividad implica necesariamente que las personas compartan ciertos elementos identitarios, ya sea el estilo de vida, las relaciones personales, los bienes materiales e inmateriales de los que disponen o las trayectorias de vida. La identidad permite a las personas reconocerse y diferenciarse de otros, así como dar un sentido a lo que hacen (Giménez, 2004). Dicho lo anterior, ciertos hábitos de consumo de los integrantes o valoraciones acerca de una alimentación saludable son aspectos que coadyuvan a la pertenencia social en la cooperativa. La colectividad en Nuhu la construye un grupo heterogéneo de integrantes con intereses, ideales y objetivos que de algún modo logran puntos de convergencia -frágiles en ocasiones-, con los de otros colaboradores. Cada persona desde su particularidad contribuye al colectivo y con ello a construir posibilidades de lograr los objetivos de la organización, pero también a alcanzar otras finalidades personales a través de esta.

- **Visión, ética**

En cuanto a la ética que comparten las cooperativas, resalta que, en las dos las personas apelan a una conciencia por la revalorización de lo natural a través de la comercialización de productos de herbolaria y botánica. De esta manera, suponen la recuperación de saberes ancestrales para el cuidado de la piel y del cuerpo, así como para el tratamiento de enfermedades, el "regresar a lo natural", a "lo de antes" es una idea compartida en los colectivos. De igual manera, lo hecho artesanalmente también adquiere una valoración significativa. Convergen en la creencia de que al emplear insumos y tener enlaces con proveedores locales generan un beneficio en el ámbito local en el que se inscriben las cooperativas.

Ambas organizaciones en distintos procesos dan relevancia a los principios de sustentabilidad. En Peñitas recién comienzan la construcción de una unidad productiva

pensada para fines turísticos en donde las integrantes ofrezcan comida saludable y tradicional de la región, además de temazcal. El proyecto está orientado hacia la autosustentabilidad ecológica a partir técnicas como el cultivo de las plantas que les sirven como insumos. En Nuhu procuran algunas prácticas sustentables al interior como con los usuarios y proveedores; promueven el reciclaje empleando en sus productos envases retornables de vidrio y de plástico. Procuran evitar el uso de bolsas de plástico empleando bolsas de papel y de tela.

Por otro lado, mientras que el principal enfoque de las integrantes de Peñitas es mantenerse, en Nuhu es crecer para lograr la autosuficiencia y cubrir deudas, así como proporcionar ingresos a los colaboradores. En Nuhu buscan un crecimiento paulatino, que sea posible a partir de esquemas de trabajo flexible como los que mantienen hasta el momento. En ambos colectivos privilegian la flexibilidad; que sea conveniente para poder realizar otras actividades personales y laborales.

- **Relaciones internas (estructura y organización de tareas)**

Las cooperativas enfrentan de origen un dilema; orientarse en una lógica en cierto grado empresarial para poder producir y comercializar y con ello originar recursos materiales. Al tiempo que deben ser suficientes para aportarles a sus integrantes empleos e ingresos (López & Marañón, 2010), entre otros beneficios. Por lo tanto, debe examinarse cómo se articula esta necesidad con la gestión colectiva que se supone en estas organizaciones, así como la cooperación y solidaridad que debe caracterizar a los emprendimientos de la ESS. La autogestión es una noción que ayuda a nombrar los esfuerzos que llevan los miembros de las iniciativas en torno a esta disyuntiva. La idea de autogestión apela a un carácter económico, social, político y técnico.

Para examinar la cuestión organizativa o técnica, cabe atender la estructura que mantienen al interior y a partir de ello discutir las relaciones sociales que se construyen entre las y los colaboradores de las iniciativas; puntualmente, el tipo de racionalidad que predomina.

La segmentación por áreas o en equipos es una forma de ordenar el trabajo al que no están negadas las cooperativas. No todas definen las mismas áreas, tiene que ver el tamaño

de cada organización. En la medida en la que las organizaciones crecen se vuelve más complejo su funcionamiento y se plantea necesaria la distribución de las distintas tareas para una mejor gestión. Los miembros de las cooperativas en cuestión adoptan la especialización del trabajo para que la unidad productiva sea funcional ante la diversidad de procesos que ponen en marcha y ante la pluralidad de los actores que los ejecutan; cada uno con capacidades y aptitudes específicas que suponen pertinente la división de las tareas. La cuestión que plantea la especialización excesiva es que puede derivar en procesos individualizados y a que las tareas se vuelvan rutinarias o aburridas para quien las realiza. Por el contrario, si no definen las actividades de cada participante, se pone en peligro la continuidad de la cooperativa misma.

Con relación a la estructura de la cooperativa Peñitas, las mujeres que integran la cooperativa comparten lazos familiares. A pesar de tener una estructura "formal" es decir, acorde con la instituida para las sociedades cooperativas, estos cargos no necesariamente tienen una aplicación real en la cooperativa. La configuración de la organización se asocia más a la estructura familiar. Se percibe solidez y estabilidad al interior dado que no se han presentado salidas ni nuevos ingresos recientemente. Por su parte, los integrantes de Nuhu no han adoptado cargos como los sugiere la Ley de Sociedades Cooperativas. El colectivo diseñó una estructura conforme a las necesidades y las características de sus actividades productivas. El proyecto en general presenta gran dinamismo, lo mismo su estructura. Con frecuencia realizan ajustes derivados de la incorporación o salida de personas o bien porque surgen nuevos procedimientos.

El modelo ideal de cooperativas sugiere criterios para orientar el funcionamiento de estas organizaciones, sin embargo, se observa que en las cooperativas de nuestro estudio las y los integrantes adoptan y adaptan la estructura a las condiciones particulares del colectivo y a los procesos que se derivan de las actividades productivas que llevan a efecto.

En Nuhu las áreas que los miembros han definido se integran por equipos de trabajo. Cada área tiene un vocero o representante para la toma de decisiones en el consejo. Desde la perspectiva de los colaboradores la existencia de voceros obedece a cuestiones operativas, sin embargo, esta característica en la estructura pone en tensión la horizontalidad que de algún modo persiguen, pues se percibe que los voceros en ocasiones pueden llegan a actuar

como jefes de área. El riesgo de reproducir las mismas prácticas del modelo predominante de empresa privada está presente en cualquier momento. De aquí la importancia de atender a las relaciones que se tejen al interior de los colectivos.

La distribución desigual de las actividades que se observa en Peñitas, deriva en la participación diferenciada de las socias en la gestión del colectivo y de la toma de decisiones. Las integrantes distinguen dos formas de participar en la cooperativa, básicamente son la elaboración de productos y la comercialización de estos. La división de las actividades de esa manera fue el acuerdo de colaboración que en conjunto las integrantes aprobaron cuando decidieron formar la cooperativa familiar. En Nuhu las y los integrantes también han definido distintos roles o modalidades de pertenecer a la cooperativa; cooperativistas (socios), aspirantes a cooperativistas y voluntarios. Cada persona en función de sus intereses y posibilidades decide la forma en la que se involucra. La modalidad o rol de un colaborador se refleja en una participación diferenciada en el colectivo; tanto en las responsabilidades que asume, como en la toma de decisiones y en el tiempo que cada uno destina. En ambos colectivos se visualiza la concentración de actividades en algunas personas en particular y con ello una mayor injerencia de estas en la toma de decisiones o en la dependencia de los demás en esas personas.

En Nuhu generalmente los cooperativistas destinan más tiempo y recursos al proyecto. Luego los aspirantes a cooperativistas, mientras que los voluntarios son quienes por lo regular dedican menos horas a las actividades de la cooperativa. Aun así, muchas veces dedican tiempo extra a tareas que no están definidas como parte de sus responsabilidades y por las que no obtienen algún tipo de retribución. Esto pone en evidencia la propensión de algunos integrantes a cooperar.

En ambas organizaciones las actividades de los integrantes (directos) no son impuestas por un tercero, sino que las asumen de forma autónoma en función de sus intereses, habilidades, conocimientos, tiempo disponible y necesidades del colectivo. Se identificó que los colaboradores de ambos proyectos ejercen actividades laborales, remuneradas o no, ajenas a la cooperativa. De lo anterior se observa que las relaciones al interior no son de dominación o explotación, como señalan López & Marañón (2010), esta característica de las relaciones permite distinguirlas de las que se originan en el ámbito de la iniciática privada.

Los horarios y procesos de trabajo que el colectivo de Nuhu definió no son rígidos ni restrictivos, los colaboradores hacen arreglos entre sí para adaptarse mejor en función de sus posibilidades. Cuando se presenta la necesidad de implicar más tiempo o hacer actividades extras hay disponibilidad entre los integrantes, principalmente de los cooperativistas pues son quienes mayor compromiso o identidad muestran hacia la cooperativa. Lo anterior se asocia a los recursos que han implicado en el proyecto y a que con el tiempo han fortalecido su sentido de pertenencia con respecto de la cooperativa. En Peñitas no tienen horarios ni días de trabajo fijos, las socias, en especial, quienes habitan en la misma vivienda, también realizan acomodos y acuerdos familiares que les permiten destinar tiempo a la cooperativa, así como a otras actividades laborales y personales.

Los actores que sostienen las cooperativas dotan a estas de la flexibilidad necesaria para cumplir con sus diferentes labores dentro y fuera de la organización. Puede suponerse entonces que privilegian una racionalidad no economicista al priorizar a las personas y sus intereses por encima de la optimización de los recursos. Sin embargo, la flexibilidad también puede verse desde una perspectiva contrapuesta; los integrantes de Nuhu sostienen que en la organización nadie está obligado a hacer nada, así que los acuerdos de colaboración se establecen de palabra, sin un contrato que los comprometa. Lo anterior deriva en la falta de constancia y formalidad en la participación de las personas.

En cuanto a la distribución de tareas por género, es notorio que las actividades relacionadas con el cultivo de la tierra, en ambas cooperativas están más vinculadas a varones, mientras que la preparación de alimentos; como una tarea definida de la cooperativa o como una acción de cuidados y de cooperación entre los integrantes, la ejercen principalmente mujeres, aunque en Nuhu la participación de varones no está ausente.

Los esquemas de retribución que han definido al interior de las organizaciones son desde monetarios, en especie o simbólicos, depende del acuerdo de colaboración que cada integrante asuma con el colectivo. Las personas que participan de forma indirecta no reciben necesariamente un pago monetario por su colaboración, ya sea que esta se perciba como un apoyo que deviene de valores familiares o como un acto de solidaridad y reciprocidad por los lazos de amistad y compañerismo que intervienen. Con respecto a los colaboradores que sí obtienen una remuneración en efectivo o en especie, esta significa un complemento de sus

ingresos, ya que las ocupaciones que desarrollan fuera de las cooperativas les proporcionan sus principales entradas de dinero. Para ningún miembro, la cooperativa representa la base de su sustento material.

El trueque y el banco de tiempo son prácticas llevadas a cabo en Nuhu como formas de intercambio que permiten explorar alternativas al trabajo asalariado: “a mí no me interesa que me paguen yo estoy feliz con que me retribuyan con canasta. Yo tomo de lo último, de lo que queda y con eso estoy perfecto”. Además de ser formas de retribución que a algunas personas les resulta conveniente, estas opciones favorecen la continuidad de la cooperativa en tanto sus integrantes logran un desarrollo suficiente para beneficiar monetariamente a los colaboradores. Sin embargo, al no ser una fuente de ingresos se dificulta que más personas se involucren en el proyecto, pues se supone necesaria una ocupación paralela que proporcione los medios de subsistencia y, además, disponibilidad de tiempo. La falta de pago es una de las razones que aducen los integrantes por las que otras personas dejaron de colaborar. La ausencia de una retribución económica en este caso reduce las posibilidades de participación de una población más plural.

La toma de decisiones colectiva es una de las características sustanciales de la autogestión (Wanderley, 2015), se supone que en la organización cooperativa los asuntos se deliberan y consensúan entre los miembros. Sin embargo, en el proceso de manejar colectivamente una unidad económica, se generan diversos conflictos entre las personas que la integran, no resulta nada sencillo materializar estos supuestos, sobre todo cuando se trata de objetivos económicos. En Nuhu, por ejemplo: es constante la tensión entre las relaciones de horizontalidad y verticalidad, la lentitud para llegar a un consenso, la falta de comunicación, la injerencia de personas que no están activas en la cooperativa y situaciones que se derivan del uso compartido del espacio. Las dificultades que se producen de la interacción cotidiana buscan resolverlas mediante el diálogo siempre que hay interés de los involucrados. Conforme se han presentado diferentes conflictos internos han ido definiendo las acciones para responder de una mejor manera a las situaciones problemáticas que experimentan.

Con respecto a las conflictividades internas que se originan en la cooperativa Peñitas, es de señalarse que no se tuvo inmersión en la cotidianidad de las integrantes como para

identificar conflictos en los procesos de la cooperativa. Cabe destacar que los roles de participación que asumieron desde la reconfiguración de la cooperativa, suponen la segmentación de tareas e independencia de las actividades de las demás socias. Esta distribución incide en que no se generen momentos de interacción y diálogo en conjunto sobre los temas de la cooperativa. Se advierte que en Peñitas las decisiones se centran en la integrante que más actividades y responsabilidades tiene en la cooperativa, el resto posee un ámbito de decisión que se limita a la actividad específica que desempeñan. La organización del trabajo da pie a que los asuntos se gestionen de forma separada. La socia que figura como presidenta de la cooperativa ha asumido este rol desde el comienzo de la cooperativa. por lo que se visibiliza que no hay rotación en este puesto.

En el caso de las socias y participantes indirectos que integran un mismo núcleo familiar, la posición en esa estructura familiar; madre-hija-yerno-nietos se refleja en las relaciones al interior de la cooperativa. La comunicación y toma de decisiones se llevan a través de canales informales, es decir, en los momentos de convivencia familiar e interacción cotidiana, en particualr entre quienes radican en la misma vivienda. Otro canal para la comunicación con el resto de las socias y participantes es por medio de plataformas de mensajería instantánea.

La cooperativa Nuhu también emplea como canales informales para la comunicación y toma de decisiones; los grupos de chat o los momentos de interacción presencial. Los cuales funcionan para abordar cuestiones más inmediatas y relativas a la gestión cotidiana. Mientras que los mecanismos formales: las asambleas y reuniones de consejo las emplean para decisiones trascendentes que requieren el consenso. En ambos colectivos se hace notar un grado de participación diferenciado en la toma de decisiones. Aunque en Nuhu se promueve la horizontalidad con los instrumentos para toma de decisiones democrática, las

Fotografía 5.

Junta general en Nuhu. Hércules. 06 de octubre de 2021. Archivo personal.

distintas formas de pertenecer a la cooperativa originan que haya integrantes que tengan menor injerencia. También se percibe se desarrollan prácticas en las que algunos quieren imponer a los demás.

- **Interacciones de las cooperativas con otros actores**

Hasta ahora retomamos los factores que emergen y trastocan a la organización desde el interior, enseguida damos paso al análisis de las cuestiones externas que permean las interacciones en la cooperativa.

Los actores de la ESS son sujetos activos que desarrollan procesos dinámicos, en ellos construyen conexiones entre sí y con otros actores (Montoya Canchis, 2021). Las relaciones que los miembros de las cooperativas Peñitas y Nuhu mantienen con otros agentes, ya sea de forma individual o como colectivo, tienen un efecto en el desenvolvimiento de los proyectos. Estos vínculos pueden resultar en apoyo, en recursos y acceso a lugares de venta, por ejemplo. Destacan el vínculo con el Estado, la familia, relaciones con compañeras y amistades; universidades, promotores, proveedores, colectivos y la sociedad en general. La colaboración con algunos de estos actores se caracteriza por estar sustentada en relaciones de solidaridad, de amistad, y en otros casos es más bien una relación de dependencia y complementariedad. Estos lazos que los integrantes entretejen a lo largo del tiempo refuerzan el sentido de lo que hacen y comunican los valores del colectivo hacia otros.

El lazo de Peñitas con el Estado está presente desde la creación de la cooperativa misma con la formación básica para desarrollar la actividad productiva, el acompañamiento en los trámites y el préstamo de capital semilla. En la etapa actual, el vínculo se mantiene con el uso de puestos fijos o semifijos asignados en sitios públicos y en las invitaciones a participar en eventos artesanales. En Nuhu no se han tejido vínculos con el Estado en ninguna etapa. Hasta ahora los integrantes no han procurado la colaboración o apoyo de instancias o programas gubernamentales. La cooperativa Nuhu emerge como una experiencia autónoma, desde la propia iniciativa y capital de los integrantes, pero no debe dejarse el lado que en este caso los integrantes tuvieron las posibilidades de contribuir con los medios básicos para iniciar las actividades de la cooperativa.

En el tiempo que lleva la cooperativa Peñitas, sus integrantes han generado vínculos -ocasionales o eventuales- con universidades. Estudiantes de dos instituciones llevaron a cabo una intervención en la cooperativa en aspectos que determinaron como puntos débiles y en función de ello hicieron propuestas de mejora. Las intervenciones, aunque aportaron al proyecto no resultaron del todo exitosas. De lo que se pudo notar faltó mayor comprensión y conocimiento del funcionamiento real de la cooperativa por parte de las instituciones.

El lazo que se puede tejer entre quienes producen la ESS con las entidades académicas no está exento de tensiones. Las universidades suelen intervenir muchas de las veces desde una postura de que son las que producen el conocimiento, sin embargo, se requiere una relación de colaboración y de entendimiento dialógico (Montoya Canchis, 2021). Que se realice un trabajo en conjunto para que las propuestas se emitan desde ambas partes, esta forma de vincularse puede resultar en un aprendizaje mutuo.

Las unidades económicas cuya composición se caracteriza por ser mayoritariamente familiar, presentan falta de profesionalización en áreas técnicas específicas (Mucci & Tellería, 2003) como contabilidad, administración, manejo de plataformas digitales, entre otras. Para participar en el fortalecimiento y fomento de estas iniciativas, las instituciones académicas deben trazar otros caminos. Se requiere la participación de actores universitarios comprometidos con las causas que persigue la ESS, que sean capaces de identificar las necesidades y tengan la sensibilidad de crear vínculos que resulten provechosos tanto para las organizaciones como para los estudiantes (Montoya Canchis, 2021).

Otro vínculo de Peñitas con la universidad fue a través de la participación en un mercado alternativo organizado en la UAQ por productores de la región y personal de la Universidad; profesores, alumnos y administrativos. Por otro lado, los integrantes de Nuhu no han entablado relaciones de colaboración con universidades hasta la fecha. El único lazo es con la UAQ campus Amealco, pero solo como un proveedor de la cooperativa. Algunos estudiantes universitarios han colaborado en Nuhu, pero desde la iniciativa personal, no como parte de una institución.

Respecto a los promotores, las integrantes de la cooperativa Peñitas establecieron en determinado momento algún nexo con promotores de la ESS en Querétaro les brindaron la posibilidad de participar en experiencias de mercados alternativos, así como en los eventos

de ESS que organizaban. Esos espacios a su vez, les permitieron ampliar la venta de sus productos y acercarlas a un público que buscaba el tipo de bienes que a cooperativa ofrece. En Nuhu, además de los promotores de la ESS que fueron fundadores de la cooperativa no han tenido mayores nexos.

En cuanto a la relevancia de relaciones familiares para la cooperativa Peñitas, estas constituyen un aspecto sustancial en el desarrollo y sostenimiento de la unidad productiva. La contribución que realizan los miembros parentales representa en un apoyo básico en las actividades de la organización. También viene a ser mano de obra disponible en eventualidades; periodos de alta demanda y cuando reciben pedidos urgentes o en situaciones de dificultad. La solidaridad de los miembros de la familia en momentos de crisis y necesidad se hace más tangible y gracias a ella es posible que la unidad productiva pueda contener este tipo de eventualidades (Mucci & Tellería, 2003). Por otra parte, el consumo de productos por parte de la familia extendida es un sostén para la cooperativa y una acción que consideran de ayuda mutua entre los miembros de la familia. Esto ejemplifica la manera como permean los valores familiares en la cooperativa.

En Nuhu también se percibe involucramiento de las redes familiares en la cooperativa, aunque en mucho menor grado que en Peñitas. Los lazos familiares de los integrantes en ocasiones proporcionan apoyo técnico útil a la cooperativa, al que de otra forma no podrían acceder por los costos que representa. También se presentan casos en los que familiares de los colaboradores son usuarios del servicio y los productos que proporciona la cooperativa.

Las redes sociales que producen los miembros de ambas organizaciones resultan favorables a la cooperativa porque facilitan el acceso a diferentes servicios y recursos. Las relaciones que sostienen las integrantes de Peñitas con sus compañeras artesanas -con las que compartes los mismos sitios de comercialización- pueden caracterizarse como relaciones de solidaridad porque implican la ayuda mutua. Se organizan, hacen arreglos y acuerdos que se traducen en el ahorro de gastos y en posibilidades de que las integrantes cumplan con otros compromisos que asumen fuera de la cooperativa. Las relaciones sociales también se han traducido en el aprendizaje de nuevos saberes que incorporan a la creación de los productos.

Los vínculos sociales que los integrantes de Nuhu tejen tanto de forma individual y como colectivo representan un pilar en el desarrollo de la cooperativa. Lo anterior se puede constatar en el proceso de incorporación de personas a la organización, en todos los casos que se identificaron, la colaboración se facilitó por los nexos con personas que son o que fueron parte del proyecto en determinado momento. La relación entre amistades también se refleja en la incorporación de pequeños productores como proveedores de Nuhu, algunos son amigos o conocidos de los integrantes, y en ciertos casos son también consumidores de la cooperativa. Además de que cuando requieren algún servicio en la cooperativa recurren en lo posible a sus redes más próximas. Un ejemplo de la forma en que las conexiones sociales benefician a Nuhu es en el acceso al lugar de trabajo. Este les representa una ubicación estratégica para la comercialización del tipo de productos que manejan, así como un ahorro de los gastos que devendrían de la renta de un local comercial. Lo anterior debido al convenio de colaboración que establecieron con los encargados del lugar en el que se establecieron.

En referencia al vínculo con los proveedores, se advierte que en ambas cooperativas buscan de algún modo apoyar a los productores o proveedores locales para generar un beneficio en el entorno más próximo. Con respecto a la cooperativa Nuhu, una proporción de los proveedores son integrantes de la cooperativa, amigos o conocidos de los integrantes. Dan prioridad a pequeños productores locales o de la región y a empresas sociales que cumplan con los criterios que han definido para asegurarse de la inocuidad de los alimentos. Apelan además al comercio justo en el sentido de pagar al productor el precio que este considere razonable por sus productos. En Peñitas también procurar el abastecimiento con proveedores de la localidad.

Los actores de las cooperativas Peñitas y Nuhu tejen vínculos con actores diversos ya sea cada integrante en lo particular o como colectivo. Estas conexiones que se extienden a distintos planos y les brindan herramientas para poder desarrollarse, sin embargo, no se observa que busquen construir redes con proyectos similares en un sentido político, es decir, articular esfuerzos para emprender estrategias en conjunto y fortalecerse como sector. Los nexos que mantienen con otras iniciativas sociales son más en términos de relaciones comerciales con una incidencia en cierto modo limitada.

- **Relación con el mercado**

La autogestión entonces representa para las iniciativas sociales más que el hecho de lograr mantenerse a lo largo del tiempo. En cuanto a la sostenibilidad o viabilidad financiera, representa una condición relevante y una cuestión nada sencilla de lograr dado el contexto de mercado en el que se desarrollan los proyectos y la relación que mantienen con este. El que sean emprendimientos de la ESS no las exime de ser autosostenibles. En términos financieros no deben mantener un desequilibrio entre sus costos y sus gastos (López & Marañón, 2010). La posibilidad de que las cooperativas generen excedentes se presenta vulnerable ante distintas situaciones que experimentan los actores en la cotidianidad de sus actividades. En Peñitas estas dificultades tienen que ver con eventualidades como la pandemia, la cual afectó significativamente su operatividad. Mientras que en Nuhu la fragilidad se relaciona con la deuda existente con las personas que fundaron el proyecto. En los dos casos de estudio los miembros ponen al servicio de la cooperativa recursos propios: la vivienda como taller, mobiliario, servicios, automóvil, por mencionar algunos. Contar con estos recursos les brinda posibilidades de subsistir, pues de lo contrario, la existencia de ambas cooperativas sería más vulnerable aún.

Las exigencias del mercado tienen trascendencia en las cooperativas Peñitas y Nuhu debido a que sus interacciones económicas se desarrollan mayormente a través de este mecanismo. Para responder a los imperativos del mercado, los integrantes llevan a efecto medidas orientadas a partir de lógicas empresariales. Una de las demandas a la que buscan hacer frente es la "competitividad". Para los pequeños emprendimientos -como los que aquí abordamos- se traduce en grandes retos y los desafíos son mayores si se trata de proyectos sociales. Lo anterior debido a la necesidad que enfrentan de generar los medios para su reproducción material y a que la iniciativa sea provechosa para sus miembros. A la par los actores buscan realizar aspiraciones de otra índole también fundamentales en su vivir. Esta posición compleja en la que se ubican las cooperativas Peñitas y Nuhu refleja conflictos y contradicciones en los procesos y en las relaciones internas que desarrollan los actores.

Por lo anterior, en las cooperativas, los miembros no están exentas de desarrollar prácticas que confrontan los valores difundidos desde la ESS (Coraggio, 2011) y del cooperativismo mismo. En estas unidades productivas sus miembros deben procurar una

relación equilibrada con el mercado de forma que en su funcionamiento no se vuelva el de una empresa en la que prevalezca la lógica de la acumulación de capital dejando de lado su sentido de valor social para las personas que las integran.

Al desenvolverse en el mercado, una de las grandes tensiones que encaran los actores, es la de constituir iniciativas competitivas en el sentido de que generen ingresos para lograr su permanencia en este. Desde la concepción empresarial predominante, los bienes y servicios que se intercambian en el mercado deben poseer atributos que los distingan de otros bienes similares disponibles. Sin embargo, las iniciativas productivas locales, de tamaño pequeño y micro, -como los proyectos que aquí estudiamos-, se encuentran en posición de desventaja para competir con empresas más grandes. Las capacidades que estas últimas son mayores con respecto a cuestiones logísticas, acceso a un mercado más amplio, menores costos de producción y precios más bajos.

Otra de las demandas del mercado es la eficiencia de las actividades productivas. Desde la perspectiva dominante, la eficiencia se traduce en la optimización de costos (los menos posibles) y la generación de la mayor rentabilidad. Esta representa la lógica instrumental de fines-medios que orientan el actuar de las empresas capitalistas (Gaiger, 2004). La eficiencia así concebida no se interesa en las condiciones personales de quienes realizan las tareas productivas, sino en la realización de actividades a través de procesos que impliquen el mínimo de recursos y el mayor beneficio posible. La segmentación de tareas para lograr procedimientos más eficaces se pone en marcha en las dos cooperativas. A medida que las organizaciones se desarrollan y crecen se hacen también más complejas, por lo hay una mayor necesidad de segmentar los procesos. Así mismo, se observan situaciones en las que la eficiencia no representa el objetivo fundamental para los colectivos, antes priorizan la estructura vigente, la flexibilidad y la autonomía del proyecto.

La lógica de competencia genera asimetrías de carácter social, pues las cooperativas no están en igualdad de condiciones. Tampoco existen los mecanismos que las favorezcan con mejores oportunidades; beneficios fiscales, programas estatales y municipales de promoción, programas educativos, por mencionar algunos. En este tenor, las relaciones que se deriven del mercado de inicio se plantean problemáticas. El vínculo de dependencia y conflicto trastoca a las organizaciones en diferentes planos pues los actores que sustentan

estos proyectos deben ser capaces de responder a los constantes cambios y exigencias que en el transcurso del tiempo encaran para sacar a flote el proyecto. Sin embargo, las medidas que emplean para responder a las demandas de calidad, eficiencia, precios no siempre se alinean a la ética y los criterios de la ESS.

La penetración de las tecnologías de la información es cada vez más evidente en la vida diaria de las personas debido a un mayor acceso a internet, especialmente a partir de la pandemia que potenció su utilización debido a la practicidad que aportan en las distintas tareas (Collin & Aguilar, 2021). A través de un *smartphone* o teléfono inteligente es el medio que más personas emplean para acceder a internet en nuestro país (Gómez Castañeda, 2021). El que cada vez más personas cuenten con un teléfono con estas características se refleja en un incremento del volumen de transacciones económicas que se realizan a por medio de canales digitales.

Para los emprendimientos económicos resulta indispensable el uso las plataformas digitales. Las redes sociales les permiten ampliar el alcance de sus operaciones de comercialización y de esta manera, generar más posibilidades de competencia y de permanencia en el mercado. La adopción de tecnologías informáticas para la gestión en unidades productivas también supone procesos más ágiles y simplificados, a la vez que demanda conocimientos técnicos. Tanto en Peñitas como Nuhu emplean las herramientas digitales disponibles, las cuales representan un canal de promoción, comercialización y un medio de comunicación entre los y las integrantes de las cooperativas. En el caso de Nuhu, la página web que diseñaron constituye el canal principal por el que realizan interacciones comerciales. También han incorporado plataformas para la gestión del trabajo.

De acuerdo con Gómez Castañeda (2021), los productores artesanales en nuestro país aún comercializan de forma tradicional, es decir, a través de las ventas directas en puestos fijos y solamente utilizan las plataformas digitales en ocasiones, como para compartir fotografías o para acordar la entrega de pedidos. Sucede de esta manera es el caso de Peñitas, aquí el uso de plataformas está más limitado a las redes sociales de mensajería instantánea, medio por el que las integrantes se ponen en contacto con los usuarios y pactan los intercambios. La falta de experiencia en el manejo de plataformas la exponen las integrantes como una de las razones por las que no son tan activas en las redes sociales.

La pandemia fue un acontecimiento que impactó a toda sociedad en el mundo, aunque los efectos fueron diversos debido a las particularidades de cada contexto y a las medidas que fueron puestas en marcha por el Estado para contener los contagios (Collin & Aguilar, 2021). El momento más crítico de la pandemia se experimentó en México cuando la Secretaría de Salud exhortó a la población al aislamiento en sus hogares limitando las salidas a cuestiones esenciales, medida que perjudicó significativamente a las pequeñas unidades económicas. Las cooperativas Peñitas y Nuhu evidentemente se vieron afectadas, aunque de forma distinta.

En Nuhu cerraron la tienda física durante un largo periodo, pero pudieron seguir activos a través de los pedidos virtuales en su página web. La medida de no salir de casa detonó un incremento notable en el número de entregas pactadas por medio de la página web, luego estas disminuyeron conforme las restricciones se relajaron. Por otro lado, las integrantes de Peñitas no observaron un aumento de las transacciones pactadas virtualmente, al contrario, notaron una disminución sustancial de sus ventas en general. Los envíos por paquetería a otros estados de la República representaron gran parte de los escasos ingresos que obtuvieron durante el confinamiento.

Como se ve, en ambos casos las transacciones concertadas con el uso de plataformas digitales hicieron posible que las cooperativas tuvieran actividad durante el periodo de contingencia y que percibieran entradas monetarias para sostenerse. Se observa que los colaboradores de las cooperativas emplean tecnologías de la información en distinto grado, en Nuhu más que en Peñitas. Ello se puede asociar a la experiencia y conocimientos técnicos que tienen los integrantes en el manejo de plataformas y redes sociales, ya sea para fines de promoción y comercialización, como para la gestión de otros procesos en la organización. En ese sentido, la digitalización de las transacciones comerciales favorece directamente a las unidades económicas que han podido adaptarse a formas de trabajo virtuales.

Las plataformas digitales como canales de venta implican procesos más prácticos y ágiles tanto para los usuarios como para los miembros de la cooperativa Nuhu. El dilema reside en que la relación de compraventa se automatiza y se reemplazan las relaciones sociales de proximidad que se generan del trato directo y personal. Desde planteamientos teóricos de la ESS se apela a la creación de lazos estrechos entre los individuos que comparten

determinado espacio territorial (Carranza Barona & Villavicencio Salazar, 2021). En las cooperativas reconocen la importancia de la interacción directa con los usuarios, no buscan sustituirla, pero tampoco limitarse a las ventas directas únicamente.

Además de emplear redes sociales, las y los integrantes de las cooperativas echan mano de los recursos materiales e intelectuales que tienen a su alcance y diseñan medidas para tener ventas, que les representan posibilidades económicas. Para tal fin los miembros de Nuhu experimentan con diferentes estrategias: grupos de chat con los usuarios para enviarles notificaciones, sistema de descuentos, promoción directa de los propios productores en las instalaciones de la cooperativa y la búsqueda de nuevos espacios de venta. Respecto de Peñitas hemos señalado que las integrantes están más enfocadas en la comercialización a través de las ventas directas en los sitios que tienen asignados. Su incursión en la elaboración de productos personalizados, la venta de champú a granel y la venta de productos sin etiquetar, que más que estrategias responden a una demanda existente de los usuarios. Las integrantes reconocen que su trabajo pierde reconocimiento cuando producen para que un tercero comercialice sus productos como propios, pero priorizan la necesidad de percibir ingresos.

En el caso de Nuhu hay un visible foco de interés en hacer crecer las ventas. Es comprensible desde el punto de vista de que requieren recursos económicos para que el proyecto sea autosostenible, pero al poner el valor en las ventas genera el sentir entre integrantes de que su trabajo -por no ser la comercialización-, no es reconocido por otros colaboradores. Las actividades que realiza cada miembro son básicas para la organización y no puede dejarse al margen su valoración. Es necesario que como colectivo visibilicen la interdependencia de las tareas que cada uno lleva a cabo y destacar su relevancia en el sostenimiento de la cooperativa.

La capacidad de adaptarse a las exigencias que plantea el entorno se relaciona con la creatividad y destrezas de los miembros del colectivo, pero a su vez con el acceso diferenciado de recursos materiales y no materiales.

Un punto más que es necesario mencionar en este análisis, es la cuestión de la formalidad y la informalidad. Mientras que las integrantes de Peñitas se constituyeron legalmente como Sociedad Cooperativa desde el comienzo de sus actividades, en Nuhu no

lo han hecho porque en el transcurso de lo que llevan no han logrado cubrir los requisitos necesarios para los trámites. Debido a solicitudes de los usuarios de que la cooperativa expida facturas, el colectivo experimenta la necesidad de legalizarse, por lo que han evaluado la posibilidad de darse de alta como una Sociedad de Acciones Simplificadas (SAS). Lo anterior les supone un proceso más factible en cuanto a costos y gestiones burocráticas que si se legalizan como cooperativa. Las SAS se consideran sociedades mercantiles, por esta razón hay desacuerdos en el colectivo. Algunos integrantes aseguran que este proceso es un mero trámite por razones comerciales, que mantendrán su estructura y organización interna, pero otros temen que la cooperativa pierda todo el sentido con el que se creó y no están de acuerdo al respecto.

La cooperativa Peñitas la dieron de alta gracias al acompañamiento que recibieron en el proceso, sin embargo, el funcionamiento de la organización no necesariamente se orienta con el modelo típico de cooperativa, en su lugar, la operación de la cooperativa obedece a condiciones particulares de las integrantes y de su entorno. Ellas han adaptado el tipo ideal de cooperativa conforme a sus modos de vida, dando prioridad a los cuidados de la familia, a actividades laborales paralelas y a otras tareas personales.

4.2 El tipo ideal de iniciativa de la Economía Social y Solidaria

Con base en estudios previos, Ferrarini, Gaiger y Veronese (2013) elaboraron una propuesta del tipo ideal de iniciativa social y solidaria, en ella sugieren criterios para delimitar las distintas iniciativas ancladas en el paradigma de la ESS. Presentan tres ejes: actividad económica, compromiso social y gobierno democrático, cada categoría a su vez la despliegan en varias dimensiones. Retomamos la propuesta de los autores y realizamos ajustes para incorporar la dimensión política a partir de ideas que sugieren Pérez de Mendiguren & Etxezarreta (2015). El aspecto político brinda la pauta para reflexionar sobre el alcance de los proyectos de este estudio en un ámbito de acción más amplio.

A través de la siguiente tabla se extienden los ejes de análisis para cada una de las cooperativas, con ello se evidencian -de un modo más ilustrativo- las similitudes y las divergencias presentes entre los proyectos que sostienen los actores, las cuales ya abordamos previamente. En concordancia con Wanderley (2015) señalamos que los ejes propuestos por

los autores no son de carácter normativo, sino que proporcionan una orientación para explorar en qué medida las iniciativas se aproximan a los principios fundamentales de la propuesta de la ESS.

Tabla 1

Criterios del tipo ideal de iniciativa de la Economía Social y Solidaria aplicados a las Cooperativas Peñitas y Nuhu.

Ejes	Dimensiones	Cooperativa Peñitas	Cooperativa Nuhu
Actividad económica	Actividad económica continua	Peñitas constituye una unidad económica cuyas actividades productivas las ejecutan sus integrantes de forma continua, aunque no tengan definidos horarios fijos de trabajo.	Nuhu constituye una unidad económica dedicada a la comercialización, actividad que realizan de forma continua no casual o esporádica.
	Capital de propiedad común de los socios	El poco capital fijo con el que cuentan, es decir, equipo y mobiliario pertenece a la organización en su conjunto.	El capital es propiedad de los integrantes cooperativistas, es decir, de los que son socios porque cubrieron su certificado de aportación.
	Gestión y ejecución colectiva (Que no haya una división técnica del trabajo que derive en una división social).	El trabajo se divide entre quienes elaboran y quienes comercializan. Aunque hay más de una socia que participa en ambas facetas. La persona que dirige la mayoría de las tareas es a su vez quien las lleva a cabo con la colaboración de su núcleo familiar.	Las personas que dirigen el proyecto son las mismas que ponen en práctica las decisiones, los acuerdos y quienes participan en las diferentes actividades y procesos de trabajo. Las tareas técnicas, manuales, administrativas se asumen indistintamente por los integrantes del colectivo, es decir, los colaboradores realizan tareas de una y otra área a la vez.

	Viabilidad económica	Se puede considerar que la cooperativa es sostenible, en el sentido de que la continuidad de las operaciones está garantizada en su mayoría por los propios medios que genera la organización. No mantiene alguna situación de endeudamiento que les afecte en este momento. Sin embargo, la viabilidad es visiblemente frágil ante eventos extraordinarios que inciden en la demanda de sus productos. Las integrantes implican recursos propios en la actividad productiva, hecho que favorece la continuidad a la vez que la cuestiona. No hay una marcada separación entre la reproducción de la unidad doméstica y la unidad productiva.	La cooperativa hasta este momento no logra generar recursos para su subsistencia. Atraviesa una situación compleja con respecto a su viabilidad económica debido a las deudas que enfrenta la organización con cooperativistas que ya no son parte de esta, pero que aportaron recursos para la consolidación del proyecto y esperan la devolución. Los integrantes ponen al servicio de la cooperativa algunos recursos que favorece su sostenimiento económico y que a la vez lo cuestiona.
	Trabajo colectivo realizado predominantemente por socios (Sin depender demasiado de voluntarios y de trabajo asalariado).	Las socias son quienes más se involucran en las actividades de la cooperativa, pero la colaboración de miembros familiares se hace presente en diversas actividades, sin embargo, no pueden ser considerados como empleados.	La tercera parte de los integrantes son socios, el resto se vincula de otras formas, entre todos asumen las diferentes responsabilidades, generalmente los socios asumen más obligaciones que otros (aunque no en todos los casos). El trabajo del resto de integrantes; aspirantes a socios cooperativistas y

			voluntarios representan una parte fundamental para el proyecto. En menor grado hay empleados.
Gobierno democrático	Procesos de gestión y administración colectiva	La gestión de actividades en la cooperativa no se realiza a través de relaciones horizontales, pero tampoco se perciben como verticales pues se observan diferentes dinámicas al interior.	El colectivo funciona entre prácticas de horizontalidad y de verticalidad debido a la composición de la organización. Una menor proporción de los integrantes son cooperativistas es decir, socios y son quienes mayormente gestionan el colectivo a través de los mecanismos formales, pero se percibe una implicación activa del resto de los integrantes en el manejo de los asuntos cotidianos que les afectan.
	Poder idéntico de decisión entre socios	La distribución de tareas origina que cada socia tome decisiones en su propio ámbito de trabajo. Hay centralización de las decisiones que deviene de la concentración de tareas en una misma persona.	Los cooperativistas (socios) tienen el mismo poder de decisión entre sí, independientemente del capital que hayan involucrado en el proyecto. Mientras que el resto solo tiene voz a través de los canales formales de decisión, pueden proponer y comentar a través de dichos instrumentos, pero no tienen injerencia directa en estas.
	Equidad social y no discriminación entre miembros	No se perciben situaciones o acciones que indiquen prácticas discriminatorias al interior de la cooperativa.	El grupo es heterogéneo. Ni la formación profesional, género, ni la edad son criterios determinantes para que las personas puedan ser parte de la organización, cada persona se asocia desde sus

			conocimientos, intereses y disponibilidad.
	Autonomía	Aunque hay cierto vínculo de dependencia respecto del Estado, esta relación no permea en la forma en la que las integrantes gestionan la organización. La forma de trabajo y los acuerdos de colaboración internos los establecen ellas mismas en función de sus necesidades y circunstancias particulares.	El colectivo se dirige así mismo, no hay un agente externo que intervenga en la forma en la que se organizan y gestionan. En conjunto, establecen las reglas y acuerdos y las modifican cuando así lo deciden.
	Implicación de los miembros en las decisiones cotidianas	Hay concentración de actividades en una sola persona, a su vez es quien concentra la mayoría de las decisiones. Es igual para el resto, es decir, las decisiones se asocian a la actividad específica que realiza cada integrante.	Hay implicación de todos los miembros en las decisiones cotidianas. Los integrantes involucran sus recursos intelectuales para contribuir en la resolución de asuntos inmediatos.
Compromiso social	Distribución equitativa de los beneficios y ganancias entre los miembros	Las ganancias que perciben las socias se distribuyen en función de las actividades específicas que ejecutan. Los participantes eventuales en ocasiones reciben una compensación Hay relaciones de colaboración que no están mediadas necesariamente por el dinero.	La cooperativa no genera utilidades hasta este momento. Tampoco ingresos para los integrantes, pero cuentan con diferentes esquemas de retribución o de intercambio como el banco de tiempo, trueque, mixto y la excepción es un empleado quien recibe remuneración monetaria.
	Relaciones equitativas y colaborativas con terceros	Crean vínculos de solidaridad entre compañeras artesanas que resultan en un apoyo	Los enlaces que la cooperativa teje con otros colectivos se dan en términos comerciales mediante

		mutuo en cuestiones cotidianas.	acuerdos de colaboración que resulten de provecho para ambas partes. El compromiso con los productores es acordar un precio por sus productos que sea justo para estos.
	Activismo en causas sociales	Como organización no participan en acciones activistas.	Como organización no participan en acciones activistas. Algunos miembros lo hacen por su cuenta. Aunque se destaca que por medio de sus actividades buscan la promoción del comercio local de productos que respondan a una ética de sustentabilidad.
Compromiso político	Acciones orientadas al cambio y fortalecimiento institucional	El colectivo no se involucra en acciones que promuevan la construcción de políticas públicas o acciones que articulen esfuerzos para fortalecer al sector de las cooperativas y de la ESS.	El colectivo no se involucra en acciones que promuevan la construcción de políticas públicas o en la articulación de esfuerzos para fortalecer al sector de las cooperativas y de la ESS.
	Participación en movimientos que promuevan el empoderamiento de otras iniciativas de la ESS localmente.	Como organización las integrantes no forman parte de redes ni de movimientos sociales que impulsen el desarrollo de colectivos e iniciativas similares.	Como organización los integrantes no forman parte de redes ni de movimientos sociales que impulsen el desarrollo de colectivos e iniciativas similares.

Elaboración propia con base en el esquema de

La dimensión política no se visualiza de forma clara en las prácticas que despliegan los colectivos, aunque sí se advierte en su dimensión subjetiva cuando a través de algunas narrativas hacen referencia a modos de consumo y producción sostenibles. Las cooperativas se muestran como iniciativas en cierto modo dispersas, en tanto no realizan acciones para crear conexiones con otras propuestas similares para construir redes y fortalecerse entre sí. Las redes se generan a partir de nexos con unidades que se adscriben a un movimiento social

específico para ampliar el alcance como sector, favorecen la creación de nuevas iniciativas y la posibilidad de transmitirse información, valores y recursos (Mance, 2013). Las relaciones que hasta ahora articulan con otros colectivos o empresas sociales son pocas y limitadas; se efectúan en función de una relación comercial, que si bien beneficia a ambas partes no está orientada a potenciarse como sector.

Este distanciamiento y desarticulación entre las iniciativas existentes no ayuda a crear espacios que fortalezcan su desarrollo ni a la creación de nuevos emprendimientos sociales. Los integrantes de las cooperativas en cuestión no muestran un compromiso más allá de la propia unidad productiva. Lo anterior da pie a creer que hay una identidad débil en las cooperativas con respecto al movimiento cooperativo o a cuestionar el modelo económico predominante.

A manera de cierre

Ubicar las iniciativas en contextos situados permitió una mejor comprensión de los factores externos que permean las relaciones al interior de cada organización y que trastocan el desarrollo de sus procesos. Dimos cuenta de que la colaboración en las cooperativas significa constantes desafíos y aprendizajes para sus integrantes. El análisis elaborado a partir de los ejes identificados permitió distinguir las conexiones existentes entre un proyecto y otro, así como las diferencias que presentan. En relación al uso del modelo de iniciativa ideal para analizar las cooperativas Peñitas y Nuhu, este expone las dificultades para tratar de ceñir las relaciones e interacciones que los miembros de las cooperativas desenvuelven en la práctica. Debido a que estas son multifacéticas, los criterios del modelo ideal de iniciativas de la ESS no alcanzan a explicar la complejidad de las situaciones que en la realidad se experimentan. A pesar de lo dicho anteriormente, las distintas dimensiones que incluye la matriz aportan una mirada general de la relación que hay entre los proyectos Peñitas y Nuhu con respecto a los criterios derivados de la propuesta de la ESS. Vistos estos desde un escenario ideal y no normativo, ya que en la práctica los principios no necesariamente son aplicables en todas las situaciones.

A pesar de ser proyectos que intervienen en la misma región, presentan diferencias sustanciales desde su origen. Con esto se muestran la enorme diversidad que hay entre las

propuestas que se gestan localmente y que apelan en algún grado al ejercicio de una conformación organizativa distinta a la de la empresa privada. En las cooperativas Peñitas y Nuhu sus miembros se experimentan relaciones de proximidad, solidaridad y cooperación en las distintas etapas de los proyectos. Estas prácticas que se ponen en juego en los procedimientos productivos en tanto interacciones económicas las distinguen de las que fomenta el modelo económico predominante en las empresas privadas donde las relaciones se asocian a la individualidad y a la competencia entre los trabajadores.

Los ejes de análisis se perfilaron a partir de la información obtenida en campo, estos permitieron ordenar los datos en función de su relevancia para la comprensión de la problemática en cuestión. El análisis que se realizó representó un ejercicio para contrastar los casos de estudio e identificar los factores sustanciales que hacen posible la creación y subsistencia de las cooperativas, así como los elementos los que las dificultan. También se evidencian acciones diferenciadas que en uno y otro colectivo los actores despliegan para responder a elementos contextuales que les trastocan. Así mismo, sugiere reflexiones y da pistas para posibles rutas de acción que devengan en el fortalecimiento de estos y otros proyectos con la colaboración de los distintos actores de la sociedad interesados las prácticas de la Economía Social y Solidaria. Por último, mediante este trabajo también procuramos reconocer el esfuerzo de las personas que participan en el emprendimiento de iniciativas colectivas.

CONSIDERACIONES FINALES

En este trabajo problematizamos y reflexionamos sobre las distintas formas de participar de los actores en la construcción de cooperativas en el estado de Querétaro, lo que nos permitió visualizar la complejidad de los procesos de conformación y sostenimiento de organizaciones colectivas en este contexto.

Partimos de planteamientos concebidos desde la perspectiva de la ESS para reflexionar sobre otras racionalidades que median procesos existentes de producción, consumo y distribución de bienes y servicios, las cuales no se constriñen a la racionalidad economicista. Aun cuando desde los propios colectivos no haya una adscripción o no se reconozcan expresamente como militantes de la ESS, parto desde este planteamiento para visibilizar estas "otras" racionalidades en las prácticas cotidianas. La ESS como propuesta teórica lanza algunas pautas para cuestionar la lógica que orienta el sistema económico hegemónico, el cual privilegia el capital por encima de la reproducción de la vida. En cuanto a la cuestión metodológica, la propuesta de la ESS abarca una gran diversidad de iniciativas existentes, las cuales llevan a cabo actividades productivas (o no) con orientaciones que trascienden el ámbito de la acumulación o de la concepción del trabajo como actividad que proporciona ingresos. Las prácticas de ESS privilegian relaciones económicas más humanas y que ponen en el centro la vida.

Reconozco que la ESS se trata de un planteamiento en debate, el cual deja ver varios puntos débiles, por ejemplo, las características tan diversas entre las iniciativas que engloba, hacen difusa la definición de la ESS. En este sentido, la reivindicación de las cooperativas como experiencias de la denominada ESS permite continuar la discusión en torno a la definición de dicho planteamiento, así como la reflexión sobre la pertinencia de pensar a los emprendimientos como embriones en la construcción de alternativas al modelo predominante. Se observa que en ciertos casos la permanencia de las iniciativas está subordinada al mercado, y, que es a partir de este vínculo como logran desarrollarse. Ello que cuestiona seriamente su potencial de transformar la lógica que rige la mayoría de las interacciones económicas vigentes. Otra cuestión tensa es la falta de integración entre las

experiencias; su dispersión no contribuye a consolidar una alternativa viable en el mediano ni en el largo plazo.

Sin embargo, las circunstancias críticas del entorno en que vivimos, me refiero al evidente agotamiento de la capacidad para sostener la forma de vida que llevamos, urgen a la consideración de otras perspectivas y lógicas que pongan en el centro la reproducción de la vida.

Los resultados obtenidos en este trabajo muestran la diversidad que distingue y enriquece a los colectivos, por lo tanto, no es posible elaborar generalizaciones al respecto de las cooperativas, aunque tampoco fue la pretensión. La heterogeneidad es un aspecto que destaca de manera sustancial. Las unidades productivas poseen características particulares que se observan en el tamaño, en la composición, en los bienes y servicios que producen y/o comercializan, en los espacios en los que se desarrollan, así como en los vínculos sociales que tejen. Lo anterior constata que las iniciativas de la ESS son muy multidiversas y no emergen de un estrato social de la población en específico. En este sentido, las cooperativas Peñitas y Nuhu constituyen una muestra de la diversidad que existe en cuanto al origen y al funcionamiento de este tipo de iniciativas, así como de las personas que se involucran en ellas.

La heterogeneidad de los actores que se involucran se traduce en una fortaleza para la organización. Se mostró que las diferentes motivaciones y experiencias previas, así como los demás recursos que los integrantes involucran en el desarrollo del proceso productivo, les nutren como colectivo. Les llevan a emprender estrategias creativas y diferenciadas ante situaciones externas similares a las que ambas cooperativas están subordinadas. Con ello, los miembros logran la subsistencia de las organizaciones a través de las cuales pueden lograr finalidades y satisfactores comunes, pero también algunas aspiraciones muy particulares.

El modelo cooperativo para los casos estudiados se perfila como un referente del tipo de organización que los actores adoptan y adaptan a sus circunstancias. A pesar de que existen principios definidos desde el movimiento cooperativo y retomados jurídicamente por el Estado para guiar el actuar de las cooperativas, estos lineamientos no necesariamente se trasladan a la realidad. Los elementos contextuales y las caracteristicas particulares de los actores modelan las dinámicas o las lógicas que se desenvuelven en cada organización.

Peñitas y Nuhu representan pequeñas organizaciones que redefinen constantemente sus prácticas, lo que sugiere no considerarlas proyectos acabados, sino más bien, pensarlas como cooperativas en construcción a pesar de los años que llevan en funcionamiento.

La investigación en todo caso proporciona experiencias que contribuyen a reflexionar sobre los factores que posibilitan o dificultan el desarrollo de organizaciones colectivas en Querétaro. A partir de los aspectos retomados, por ejemplo, de las relaciones de las cooperativas con universidades o con promotores, se puede profundizar más adelante para proponer acciones desde distintos ámbitos en los que haya interés por fortalecer el sector social de la economía en el ámbito local. Así mismo la información presentada es apenas un indicio sobre las situaciones de las cooperativas existentes en la entidad. Pues, aunque hay una trayectoria de décadas de cooperativismo en el estado, hay un rezago y un largo camino pendiente en la materia.

Las cooperativas que sustentan los actores de este estudio no se plantean como proyectos anti-sistémicos, idea que en gran medida constituye la esencia del cooperativismo mismo. Las unidades socioeconómicas que exploramos se desenvuelven en el mercado y dependen en mayor medida de su relación con este para su subsistencia. Así mismo, el soporte depende importantemente de los recursos que las y los integrantes obtienen de desempeñar otras actividades laborales paralelas, en proyectos y empresas que operan con la lógica del capital. Las relaciones de apoyo con las que cuenta cada persona también contribuyen de manera significativa al proyecto. Sin embargo, observamos en sus prácticas la existencia de relaciones y dinámicas que atienden a ideologías y a valores que es posible distinguir de las interacciones en las que se apoyan las empresas privadas. Un ejemplo de ello son las relaciones de confianza, de solidaridad y de cooperación que se despliegan al interior y al exterior de la organización y que influyen en gran medida en su permanencia. Aunque la lógica de productividad y maximización de la rentabilidad no está ausente en las organizaciones estudiadas, constatamos que tampoco desempeñan un papel central.

De lo anterior se desprende la ineludible cuestión de si efectivamente las prácticas que se despliegan en las cooperativas de este estudio atienden a otra racionalidad. No hay una respuesta contundente a esta pregunta. El hecho de que los intercambios que realizan dependan en mayor medida de la mediación del dinero y de la relación con el mercado

cuestiona esta premisa, pero tampoco se rechaza, porque en estas unidades productivas realmente existentes se ponen en juego lógicas de acción que se contraponen. Pueden residir en una orientación empresarial, pero a la vez en lógicas de cooperación, solidaridad y la prevalencia de valores familiares. Las cuales superan la lógica economicista que se soporta en la idea de que las personas hacen elecciones racionales, orientadas en obtener la mayor ganancia posible al menor costo. Cabe señalar que la propuesta de la ESS busca tejer relaciones que se sustenten en relaciones de cooperación, solidaridad y ayuda mutua.

Por medio de la descripción etnográfica atendimos la complejidad de los proyectos autogestionados, dando visibilidad a las relaciones y situaciones que hacen posible la gestación y permanencia de estos emprendimientos de iniciativa social. De esta manera el trabajo buscó tomar distancia de la perspectiva con la que conmunmente se estudian a las cooperativas; a partir de la evaluación en función de un modelo típico ideal de cooperativa. Ese tipo de análisis pasa por alto las situaciones particulares que los actores experimentan para poder llevar a cabo un proyecto que se supone más sensible a las necesidades de sus integrantes. En su lugar, procuramos dar cabida a los esfuerzos de las personas para sustentar experiencias en el marco de un escenario económico que privilegia la competencia, el individualismo y la acumulación.

A los desafíos que supone el contexto, los actores se suman a las debilidades de las iniciativas, entre las que destaca la formación. Esta representa una de las grandes ausentes en los colectivos. La formación en materia de cooperativismo no es un aspecto que ocupe la atención de las personas en los proyectos. En consecuencia, esta carencia constituye una de las razones por las que el modelo cooperativo en el funcionamiento real sufre transformaciones de fondo. Las y los integrantes de los colectivos se orientan en una idea muy general, en ocasiones inexacta sobre las cooperativas. Algunas y algunos integrantes intentan transmitir a través de la práctica las nociones que tienen sobre el funcionamiento de una cooperativa, pero en general se percibe un desconocimiento de esta forma organizativa. Ello explica en cierta medida el desface que existe entre el modelo ideal y la realidad.

Otro de los puntos débiles es la evidente despolitización de los proyectos. Desde la subjetividad de los miembros los emprendimientos apelan a otras racionalidades y en efecto, algunas de sus prácticas contravienen la lógica instrumental economicista. Sin embargo, al

momento representan esfuerzos aislados, desconectados de otras iniciativas similares. Los actores no están orientados a llevar a cabo acciones colectivas con personas de otros proyectos socioeconómicos orientado en la construcción de un proyecto más extenso. A este respecto es difícil imaginar que en el largo plazo las iniciativas constituyan genuinos ejemplos de alternativas al modelo de empresa privada. Me refiero a la difícil posibilidad de que lleguen a ser el sustento principal de los integrantes, que a la par satisfagan motivaciones de orden simbólico y que además no estén subordinadas a la lógica del capital ni dependan de las relaciones con el mercado.

La autogestión no es un camino sencillo, pero observamos que es una vía para la resolución de aspiraciones comunes, ya sea materiales o simbólicas de los integrantes. En este proceso se pone en marcha la participación a distintos niveles. El dialogo y la cooperación se suponen necesarios, en este sentido constituyen un ejercicio real que deja ver que la autogestión se trata de una dinámica donde diferentes lógicas concurren y no de un estado ideal. En las iniciativas que conocimos las y los integrantes configuran la organización de acuerdo a sus intereses y situaciones particulares de vida, yendo más allá del seguimiento a un modelo estricto.

La construcción de proyectos productivos dirigidos en colectivo es una cuestión compleja; se requiere de la participación activa no solo de los integrantes sino de otros agentes. En general se necesita una sociedad que apoye iniciativas que se orienten en la generación de beneficios en el ámbito local, a partir de relaciones asociativas y colaborativas con diversos actores. Estos ejercicios están plagados de contradicciones que ponen en duda si efectivamente contribuyen a la creación de alternativas. Si bien observamos algunos desfaces en el funcionamiento real de las cooperativas, también existe potencial para que se desarrollen iniciativas más sólidas con el soporte de instituciones académicas, promotores, usuarios y consumidores interesados en contribuir. Cuando menos podemos afirmar que estos emprendimientos llevan a efecto interacciones económicas con un sentido de apoyar también a otros y de incidir positivamente en el ámbito más próximo en relación a cuestiones urgentes como es el desarrollo de prácticas productivas más amigables con el medioambiente. La evidente descomposición de los elementos que sostienen la vida apremian a la reproducción

de prácticas que se enfoquen en procurar la vida digna de las personas en el presente sin comprometer la de las futuras generaciones.

A partir del desarrollo de la investigación emergieron varias interrogantes que no fueron retomadas en el análisis porque rebasaban los objetivos propuestos en este trabajo, sin embargo, son aspectos que encuentro susceptibles de ser indagados posteriormente desde la perspectiva antropológica. De manera tangencial y somera toqué el tema de los productores de alimentos agroecológicos y orgánicos, en tanto procesos productivos que se proponen como sustentables. Surgieron interrogantes en torno a los significados e implicaciones que tienen para los ejecutantes y sobre las posibilidades del entorno local para que se desarrollen estas técnicas productivas.

El ámbito de los usuarios o consumidores quedó al margen de esta investigación, sin embargo, cobra especial relevancia en el estudio de las posibilidades de sostenimiento de las iniciativas de la ESS. Quedan en el aire preguntas como en qué medida el consumo de alimentos orgánicos, agroecológicos o procesados artesanalmente responden a una ética y compromiso ecológico y no a una tendencia de consumo que no cuestiona de fondo la lógica de producción y comercialización predominante en la actualidad. Otro aspecto que sugiere atención es la del género y en qué sentido la ESS y en específico las cooperativas contribuyen a generar mejores condiciones y oportunidades para las mujeres.

De igual forma, reconozco la deuda pendiente que deja este trabajo en relación el análisis sobre el escenario jurídico que ampara a las organizaciones cooperativas en México, así como la revisión de las políticas públicas en materia de fomento al sector social de la economía.

Experiencia de investigación

Estudiar la participación en sus distintas dimensiones dentro de las cooperativas implicó el uso de varios recursos metodológicos para lograr una aproximación a las prácticas y perspectivas de los integrantes de estas organizaciones. Debido a los constantes cambios que se producen al interior de la cooperativa Nuhu, la dinámica que mantienen en de continua adaptación y reacomodo. Este hecho representó desafíos al pretender elaborar una descripción de las actividades que realiza cada miembro. Así mismo, algunos de los

colaboradores que en determinado momento entrevisté, dejaron el proyecto en el transcurso de la investigación.

Adoptar el enfoque antropológico significó ampliar mi panorama sobre la comprensión de la realidad económica. Implicó repensar los intercambios económicos en tanto relaciones sociales que reproducen las personas a partir de elecciones que rebasan los postulados de la ley de la oferta y la demanda. La perspectiva antropológica me permitió privilegiar a las personas y sus circunstancias antes que pensarlas como un factor productivo de la economía, lo que significó tomar cierta distancia de los postulados de la economía neoclásica. Considero que se pueden encontrar ejes de vinculación entre la antropología y la economía para una mejor interpretación del sistema económico incorporando elementos históricos, sociales y culturales en el análisis. Así mismo, se plantean dudas de cómo vincular aportes de ambas disciplinas en estudios posteriores.

Con respecto al desarrollo de la investigación, en la etapa inicial, el contexto de pandemia supuso retos que implicaron repensar las estrategias metodológicas para llevar a cabo el trabajo de campo. Aunque la situación gradualmente evolucionó y pude interactuar de manera presencial con los integrantes de las cooperativas, la inmersión en campo se efectúo durante un periodo de tiempo relativamente corto. Sin embargo, considero que, dentro de todo, la tarea se logró, no sin algunas falencias.

La nula experiencia previa en investigación tanto en campo como teórica, significaron otros retos personales que experimenté en el proceso, más no se convirtieron en limitantes. Este trabajo constituye un ejercicio enriquecedor para mí en varios sentidos, consistió en una etapa de continuo aprendizaje, de aprender haciendo a partir de una serie de encuentros y desencuentros que tuve tanto en el ámbito empírico como en el abordaje teórico. La interacción directa con los integrantes de las cooperativas me llevó a reflexionar continuamente en torno a mi persona en un rol de investigadora y de cuestionarme hasta dónde podía intervenir. El recorrido también consistió en planear estrategias para la producción de datos en campo y no poder efectuarlas en su momento por situaciones diversas que estuvieron fuera de mi control. Quedaron dudas e ideas de lo que pude o no haber hecho. En todo caso, este es apenas un paso en mi formación como investigadora que dejó al descubierto cuáles son mis fortalezas y mis debilidades.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acuña, E., Núñez, A., & Radrigán, M. (2003). Un marco conceptual para el análisis de la participación. *uniRcoop, 1*(1), 70-84. https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/127208

Aguirre Baztán, Á. (2009). Etnografía. En *Etnografía: metodología cualitativa en la investigación sociocultural* (págs. 3-19). Marcombo.

Alianza Cooperativa Internacional. (16 de junio de 2020). *Qué es una cooperativa*. https://www.ica.coop/es/cooperativas/que-es-una-cooperativa

Argota Caicedo, G. (2018). Ética ecológica: una reconfiguración cultural del sentido de la naturaleza. *Utopía y Praxis Latinoamericana, 23*(83), 183-193. https://produccioncientificaluz.org/index.php/utopia/article/view/33335

Arruda, M. (9 de 02 de 2010). Potencialidades de la praxis de la economí solidaria. *Laboratorio Internacional Estrategias alternativas al desarrollismo.* Buenos Aires: PACS. Instituto Políticas Alternativas para el Cono Sur: https://www.socioeco.org/bdf_fiche-document-49_es.html

Carranza Barona, C., & Villavicencio Salazar, N. (2021). Alternatividad de la Economía Feminista y la Economía Social y Solidaria: nexos y dificultades conceptuales. *Otra Economía, 14*(25), 20-37. https://www.revistaotraeconomia.org/index.php/otraeconomia/article/view/14906

Castells, M. (2000). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura* (Vol. II El poder de la identidad). México: Siglo XXI.

Collin, L., & Aguilar, E. (2021). Mercados alternativos en el centro de México. Tensiones entre lo digital y lo presencial durante la pandemia. *Sudamérica : Revista de Ciencias Sociales, 0*(15), 229-254. https://fh.mdp.edu.ar/revistas/index.php/sudamerica/article/view/5510

Coraggio, J. L. (2011). *Economía Social y Solidaria. El trabajo antes que el capital.* Ecuador: Abya-Yala. https://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/economiasocial.pdf

Coraggio, J. L. (2014). Una lectura de Polanyi desde la economía social y solidaria en América Latina. *Cadernos metrópole, 16*(31), 17-35. https://revistas.pucsp.br/index.php/metropole/issue/view/1266

Coraggio, J. L. (2016). La Economía Social y Solidaria (ESS): Niveles y alcances de acción de sus actores. En J. L. Coraggio, J.-L. Laville, I. Hillenkamp, I. Farah, J. Jiménez,

S. Vega, L. Guridi, & J. C. Pérez de Mendiguren, *Economía Social y Solidaria: conceptos, prácticas y políticas públicas* (págs. 15-39). España: UPV, EHU, hegoa. https://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/Libro_ESS.pdf

Coraggio, J. L. (2016). Movimientos sociales y economía. En *Economía y solidaria en Movimiento* (págs. 15-35). Argentina: Universidad Nacional de General Sarmiento. https://coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/706_Economia_Social_y_solidaria_en_movimiento_para%20web.pdf

Cruz Coria, E., Velázquez Castro, J., & Briones Juárez, A. (2020). Prácticas de economía solidaria en las cooperativas artesanales de Campeche, México. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales, 2*(2), 13-38. https://aunarcali.edu.co/revistas/index.php/RDCES/article/view/118

de la Rosa Alburquerque, A., Lozano Carrillo, O., & Ramírez Segura, J. (2009). Organización, empresa y familia: de la empresa familiar a la organziación familiar. *Gestión y estrategia*(36), 17-36. https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2009n36/delaRosa

Díaz Muñoz, J. G. (2015). *Economías solidarias en América Latina.* Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO). https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/3265/Economi%cc%81as%20solidarias.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Fernández, A., López, M., Borakievich , S., & Ojám, E. (2008). Política y subjetividad: La tensión autogestión - delegación en empresas y fábricas recuperadas. *Anuario de Investigaciones, XV*, 195-203. http://www.biblioteca.psi.uba.ar/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=43859

Ferrarini, A., Gaiger, L., & Veronese, M. (2013). *Solidarity Economy Enterprises in Brazil: An overview from the second national mapping Adriane.* socioeco.org: https://base.socioeco.org/docs/gaiger-icsem.pdf

Freidin, B., & Najmias, C. (2009). Manejando la "flexibilidad" del diseño cualitativo. Ejemplos desde la práctica de la investigación. *XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires.* Buenos Aires: Asociación Latinoamericana de Sociología. https://cdsa.aacademica.org/000-062/1119

Gaiger, L. I. (2004). Emprendimientos económicos solidarios. En A. D. Cattani, *La otra economía* (págs. 229-241). Argentina: Univelsidad Nacional de General Sarmiento, Fundación OSDE. http://www.economiasolidaria.org/sites/default/files/Laotraeconomia.pdf

García Bustamante, R. (2015). Búsquedas de posibilidades de vida desde el presente: los Tianguis Alternativos Localesen México. En M. A. Gracia, *Trabajo, reciprodidad y re-producción de la vida. Experiencias colectivas de autogestión y economía solidaria en América Latina* (págs. 261-284). Miño y Dávila.

Garcia Jané, J., Ruggeri, A., & Iametti Señoriño, A. (2012). Autogestión y economía solidaria. *Papeles de Economía Solidaria*(3), 1-30. https://doi.org/https://www.economiasolidaria.org/sites/default/files/papeles_ES_3_ReasEuskadi.pdf

García, I. L. (2018). Cooperativas de trabajo generadas por el Estado: un no a transformar en sí. *Revista de Ciencias Sociales, segunda época, 10*(33), 81-97. https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/93701/CONICET_Digital_Nro.f20d439e-aa7f-41cb-90cd-55e50022aeac_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Geertz, C. (2003). Descrpción densa: hacia una teoría interpretaiva de la cultura. En *La interpretación de las culturas* (págs. 19-40). España: Gedisa.

Giménez, G. (2004). Cultura e identidades. *Revista Mexicana de Sociología, 66*(Número especial 65 aniversario), 77-99. http://revistamexicanadesociologia.unam.mx/index.php/rms/issue/view/N%C3%BAmero%20especial%2065%20aniversario

Godelier, M. (1976). Antropología y economía. ¿Es posible la antropología económica? En *Antropología y economía* (págs. 279-333). España: Editorial Anagrama.

Gómez Castañeda, K. M. (2021). Los retos del e-commerce en México y su impacto en la economía artesanal y social. *Interconectando saberes, 6*(12), 193-199. https://doi.org/10.25009/is.v0i12.2719

González Juárez, R. (2018). Cooperativas, crecimiento, sostenibilidad e inclusión social en México. En V. M. Arnéz Arce, & M. E. Izquierdo Muciño, *Fomento del cooperativismo como alternativa económica y social sostenible: una visión de México y España* (Vol. III, págs. 203-217). España: Dykinson.

Gracia, M. A. (2015). *Trabajo, reciprocidad y re-producción de la vida: experiencias colectivas de autogestión y economía solidaria en América Latina.* Miño y Dávila.

Guber, R. (2001). *La etnografía. Método, campo y reflexividad.* Colombia: Norma.

Guerra, P. (2013). Autogestión empresarial en Uruguay. Análisis de caso del FONDES. *Serie Documentos de Trabajo*(1), 1-74. https://publicaciones.fder.edu.uy/index.php/sdt/article/view/6

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Pilar Baptista , L. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). México. ISBN 978-1-4562-2396-0: Mcgraw-Hill.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2020). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas.*

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). *Censo de Población y Vivienda 2020.* INEGI: https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/#Datos_abiertos

Izquierdo Muciño, M. (2021). Agrupación entre cooperativas en México a través de sus leyes. *Boletín De La Asociación Internacional De Derecho Cooperativo*(59), 21-49. https://doi.org/10.18543/baidc-59-2021pp21-49

Jurado, E. A. (2021). Economía social y solidaria como configuración heterogénea y diversa. El caso de la Provincia de Mendoza (Argentina). *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*(102), 259-289. https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.102.16177

Ley General de Sociedades Cooperativas [LGSC]. (3 de agosto de 1994). *Art. 65*. México. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/143_190118.pdf

López, D., & Marañón, B. (2010). Prácticas económicas populares basadas en la reciprocidad: una discusión teórica desde el pensamiento crítico latinoamericano. *Estudios Latinoamericanos*(25), 75-90. https://doi.org/10.22201/cela

López, L., & Ramírez, B. (2015). *Espacio, paisaje, región, territorio y lugar: la diversidad en el pensamiento contemporáneo.* UNAM, Instituto de Geografía, UAM. http://www.publicaciones.igg.unam.mx/index.php/ig/catalog/book/19

Luvián, G., & Rosas, M. (2021). La estabilidad en pequeñas cooperativas de la Ciudad de México. Un análisis desde la modernidad sólida y la Economía Social y Solidaria. *IRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*(102), 229-258. https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.102.18394

Mance, E. A. (2013). Redes de colaboración solidaria. En A. D. Cattani, J. L. Coraggio, & J.-L. Laville, *Diccionario de la otra economía* (págs. 297-303). Argentina: Universidad Nacional de General Sarmiento. https://ediciones.ungs.edu.ar/wp-content/uploads/2020/04/9789876301534-completo.pdf

Marañón, B., & López, D. (2013). Una propuesta teórico-metodológica crítica para el análisis de las experiencias populares colectivas de trabajo e ingresos. Hacia una alternativa societal basada en la reciprocidad. En *La economía solidaria en México* (págs. 25-58). México: UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas. http://ru.iiec.unam.mx/2469/2/EconomiaSolidariaTexto.pdf

Melucci, A. (1999). *Acción colectiva, vida cotidiana y democracia.* México: El Colegio de México.

Missio, M. (2021). Agroecología y mercados alternativos, intermediación solidaria en la experiencia mercado territorial (marzo-diciembre 2020). *Estudios Rurales. Publicación del Centro de Estudios de la Argentina Rural-UNQA, 11*(24), 1-13. https://estudiosrurales.unq.edu.ar/index.php/ER/issue/view/11

Montoya Canchis, L. (2021). Una historia sobre lejanías y asedios: experiencias de vinculación entre economías sociales y universidades de Latinoamérica. En J. L. Coraggio (ed), *Miradas sobre la economía social y solidaria en América Latina* (págs. 105-141). CLACSO. http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20210325054604/Miradas-sobre-la-economia-social.pdf

Mucci, O. O., & Tellería, E. D. (2003). Empresas familiares: introducción, características y roles. En U. N. Sociales, *Empresas Familiares* (págs. 33-43). UNMDP (Cuadernos de Cátedra). http://nulan.mdp.edu.ar/1360/1/01211_b.pdf

Muñiz-Jaime, L. P., Vinueza-Ramírez, M. L., & Ayón-Ponce, G. I. (2019). El comercio justo como alternativa para desarrollar estrategias en beneficio de los productores. *Dominio de las Ciencias, 5*(3), 589-602. https://doi.org/10.23857/dc.v5i3.954

Muñoz Ibarra, R. D., & Rózga Luter, R. E. (2022). Estrategias para el desarrollo de industrias de tecnología avanzada. El caso de la industria aeroespacial de Querétaro y Sonora. *Región y sociedad, 34*(e1549). https://doi.org/https://doi.org/10.22198/rys2022/34/1549

Nieto Calleja, R. (2017). Trabajos emocionales y labores afectivas. *Alteridades, 27*(53), 35-46. https://alteridades.izt.uam.mx/index.php/Alte/article/view/861/817

Nobre, M. (2003). Mujeres en la economía solidaria. En A. D. Cattani (Organizador), *La otra economía* (págs. 329-338). Argentina: Universidad Nacional del General Sarmiento. http://www.economiasolidaria.org/sites/default/files/Laotraeconomia.pdf

Novelo, V. (2008). La fuerza de trabajo artesanal mexicana, protagonista ¿permanente? de la industria. *Alteridades, 18*(35), 117-126. https://alteridades.izt.uam.mx/index.php/Alte/article/view/216/215

Núñez Pardo, J., & Durand, L. (2019). Consumir y resistir: los mercados alternativos de alimentos en la Ciudad de México. En L. Durand, A. Nygren, & A. C. de la Vega-Leinert, *Naturaleza y neoliberalismo en América Latina* (págs. 467-503). México: Universidad Autónoma de México.

Olson, M. (2001). La lógica de la acción colectiva. En A. Batlle (Ed.), *Diez textos básicos de ciencia política* (págs. 203-220). España: Ariel.

Organización Internacional del Trabajo (OIT), Alianza Cooperativa Internacional (ACI). (15 de septiembre de 2015). *Las cooperativas y los Objetivos de Desarrollo*

Sostenible. Debate sobre el desarrollo después de 2015. ilo.org: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---coop/documents/publication/wcms_307228.pdf

Osorio-Cabrera, D., Veras Iglesia, G., Sarachu, G., & Fernández, L. (2019). Claves para el debate de los comunes, la economía social y solidaria en diálogo con perspectivas feministas. *Otra Economía, 12*(21), 16-31. https://revistaotraeconomia.org/index.php/otraeconomia/article/view/14804

Osorio-Cabrera, D., Veras Iglesias, G., Sarachu, G., & Fernández, L. (2019). Claves para el debate de los comunes, la economía social y solidaria en diálogo con perspectivas feministas. *Otra Economía, 12*(21), 16-31. https://revistaotraeconomia.org/index.php/otraeconomia/article/view/14804

Ostrom, E. (2000). *El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva* (Primera edición en español ed.). México: UNAM; CRIM; FCE. https://base.socioeco.org/docs/el_gobierno_de_los_bienes_comunes.pdf

Pastore, R. E. (2019). Estrategias de vinculación universitaria para el fortalecimiento de la economía social y solidaria. Algunos apuntes desde una práctica integral de extensión universitaria e incubación social de Argentina. *Otra Economía, 12*(21), 231-247. https://revistaotraeconomia.org/index.php/otraeconomia/article/view/14787

Peixoto de Albuquerque, P. (2004). Autogestión. En A. Cattani (Ed.), *La otra economía* (págs. 39-46). Argentina: Universidad Nacional de General Sarmiento. https://www.economiasolidaria.org/sites/default/files/Laotraeconomia.pdf

Peralta Terán, M. (2020). *Economías solidarias en Querétaro. Entre la resistencia y la sobrevivencia*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Autónoma de Querétaro]. Repositorio Institucional UAQ. http://ri-ng.uaq.mx/bitstream/123456789/2237/1/CPLIN-212211-0620-928-Marcos%20Ter%c3%a1n%20Peralta%20%20-A.pdf

Pérez de Mendiguren, J., & Etxezarreta, E. (2015). Sobre el concepto de economía social y solidaria: aproximaciones desde Europa y América Latina. *Revista de Economía Mundial*(40), 123-143. https://doi.org/10.33776/rem.v0i40

Pink, S., Horst, H., Postill, J., Hjorth, L., Lewis, T., & Tacchi, J. (2019). *Etnografía digital.* España: Ediciones Morata.

Pliego Carrasco, F. (1996). *Estrategias de participación comunitaria: un enfoque neopluralista.* Repositorio Universitario Digital Instituto de Investigaciones Sociales: http://ru.iis.sociales.unam.mx/jspui/handle/IIS/4744

Poder Ejecutivo del estado de Querétaro. (2021). *Anuario Económico 2021. Querétaro competitivo.* https://sedesu2.queretaro.gob.mx/firma/AEE_2021_QUERETARO%20COMPETITIVO.pdf

Polanyi, K. (2012). El proceso económico como proceso institucionalizado. En M. Godelier, *Antropología y economía* (págs. 155-178). España: Editorial Anagrama.

Razeto, L. M. (1999). La economía de solidaridad: Concepto, realidad y proyecto. *Persona y Sociedad, XIII*(2). La Economia de solidaridad: Concepto, Realidad y Proyecto: https://base.socioeco.org/docs/razeto_la_economia_de_solidaridad_06.pdf

Rendón Cobián, M. (2003). Cultura y organización en la empresa familiar. *Iztapalapa. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, 24*(55), 119-141. https://revistaiztapalapa.izt.uam.mx/index.php/izt/article/view/406/564

Roldán Rueda, H. N., Gracias, M. A., Santana, M. E., & Horbath , J. E. (2016). Los mercados orgánicos en México como escenarios de construcción social de alternativas. *Polis, Revista Latinoamericana, 15*(43). http://journals.openedition.org/polis/11768

Salinas, R. J., & Gutérrez, A. (2020). Balances y perspectivas del sector aeroespacial en Querétaro ¿abanderando la Industria 4.0? En A. Martínez, M. Álvarez, & A. García , *Industria 4.0 en México. Elementos diagnósticos y puesta en práctica en sectores y empresas* (págs. 153-165). Plaza y Valdés.

Sánchez, J. (2013). La construcción del sujeto colectivo desde las organizaciones socioeconómicas solidarias. *Circuitos Económicos Solidarios Interculturales y puesta en valor del Patrimonio Cultural*, 157-176. https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10819/1/La%20construccion%20del%20sujeto%20colectivo%20desde%20las%20organizaciones%20socioeconomicas%20solidarias.pdf

Sánchez-Álvarez, C. (2018). Comercio justo y economía social y solidaria: historia y evolución de sus instituciones de fomento. *Equidad y Desarrollo, 1*(30), 149-172. https://doi.org/10.19052/ed.4216

Singer, P. (2007). Economía solidaria. Un modo de producción y distribución. En J. L. Coraggio, *La economía social desde la periferia. Contribuciones latinoamericanas* (págs. 59-78). Argentina: Altamira. https://coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/ECONOMIA%20SOCIAL%20DESDE%20Periferia.pdf

Singer, P. (2009). Relaciones entre sociedad y Estado en la economía solidaria. *Iconos. Revista de Ciencias Sociales*(33), 51-65. https://revistas.flacsoandes.edu.ec/iconos/issue/view/20

Tarrés, M. (2013). Lo cualitativo como tradición. En *Observar, escuchar y comprender: La tradición cualititiva en la investigación social* (págs. 55-63). México: El colegio de México, FLACSO.

Terán-Yepez, E., & Guerrero-Mora, A. (2020). Teorías de emprendimiento: revisión crítica de la literatura y sugerencias para futuras investigaciones. *Espacios, 41*(7), 7. https://www.revistaespacios.com/a20v41n07/20410707.html

Toledo, V. (2009). Ecología política, sustentabilidad y poder social en Latinoamérica. *América Latina en movimiento*(445), 6-10.

Valdés Hernández, M. T. (2020). *Empoderamiento y autoempleo: el caso de las productoras del Mercado Universitario UAQ*. [Tesis de maestría Universodad Autónoma de Querétaro]. Repositorio Institucional UAQ. http://ri-ng.uaq.mx/bitstream/123456789/2351/1/CPMAC-153062-0920-1828-Mar%c3%ada%20Teresa%20Vald%c3%a9s%20Hern%c3%a1ndez%20-A.pdf

Wanderley, F. (2015). *Desafíos teóricos y políticos de la economía social y solidaria. Lecturas desde América Latina.* Bolivia: Hegoa, CIDES. http://base.socioeco.org/docs/desafios_teoricos_y_politicos_ess_en_al.pdf

Zavaleta-Gozález, Y., Ocampo-Ledesma, J. G., Palacios-Rangel, M. I., & Aguilar-Ávila, J. (2022). Pequeños productores y consumidores urbanos: el caso de los Mercados de Productores de la Ciudad de México. *Estudios sociales. Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo regional, 32*(59). https://doi.org/10.24836/es.v32i59.1122