



**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y
ADMINISTRACIÓN
UNIDAD SANTO TOMÁS**

**SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E
INVESTIGACIÓN**

DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Modelo de estrategias de resiliencia para la perdurabilidad de las
cooperativas del sector agrícola industrial en la Ciudad de México**

Tesis

Que para obtener el grado de:
Doctor en Ciencias Administrativas

Presenta

Leticia Refugio Chavarría López

Directores:

Dr. Luis Arturo Rivas Tovar

Dr. Esteban Martínez Díaz

Diciembre 2021

AGRADECIMIENTOS

A Dios por haberme permitido terminar mi tesis y poder graduarme.

A mi familia que amo profundamente y que son el motor de mi vida que me motivan a ser mejor cada día.

A los especialistas en cooperativas, que me apoyaron en las entrevistas con sus conocimientos compartidos para enriquecer mi tesis: Doctor Juan José Rojas Herrera, Lic. Emilio Cortés Aguirre, Lic. Jorge A. Zepeda Prado y al Ing. Luis Juárez.

A Todas las cooperativas, por su confianza y apoyo para hacer posible mi investigación.

A mis directores de tesis: el Dr. Luis Arturo Rivas Tovar por su apoyo incondicional, por dedicar parte de su vida a transmitirnos su conocimiento y experiencia en el arduo camino de la investigación, con la esperanza de dejar una huella imborrable que nos impulse a seguir su ejemplo y por su confianza, fue un honor ser su alumna.

Al Dr. Esteban Martínez Díaz por su guía y acompañamiento a lo largo de este trabajo de tesis.

A mis sinodales por apoyarme con sus aportaciones y adecuaciones a mi trabajo de tesis: Dr. Daniel Pineda Domínguez por sus valiosos comentarios que enriquecieron esta tesis y sobre todo por su amistad.

Dra. Ericka Molina Ramírez por su apoyo en la última etapa del examen de grado y su amistad.

Dra. Magali M. I. Cárdenas Tapia por su amistad, el apoyo y comentarios que me ayudaron a mejorar mi tesis.

A mis profesores por compartir sus conocimientos y experiencias, en especial al Dr. Zacarías Torres Hernández por todos los conocimientos que compartió y principalmente por su amistad.

Al Dr. Martín González por su apoyo y amistad.

A mi estimada Dra. Pilar Peña C., por su amistad y confianza durante todo el proceso de mi doctorado y por siempre demostrar su cariño a mi persona.

A la maestra Valderrabano A. del CIEMAD por haberme invitado a diferentes cursos y apoyar en mi trabajo de tesis.

A la memoria de mis estimadas Doctoras con mucho cariño y respeto:

Dra. Ma. Anonieta Andrade Vallejo, que siempre me demostró su cariño y apoyo en todo el proceso de mi doctorado, pero por sobre todo su hermosa amistad siempre la llevaré en mis recuerdos y en mi corazón.

A la Dra. Mara Maricela Trujillo F., por su apoyo y amistad siempre recordaré sus consejos para mejorar mi trabajo de tesis

A la Maestra Paola Maldonado, Maestra Daniela Valencia, Margarita Carranza y a la Lic. Alejandra Cuestas Chavarría gracias por su apoyo incondicional.

Tabla de Contenido

Índice de Tablas	1
Índice de Figuras.....	2
Glosario	4
Relación de Siglas	6
Resumen Gráfico.....	8
Resumen	9
Abstract.....	10
Introducción.....	11
Capítulo 1	13
Descripción de las cooperativas en su contexto	13
1.1 Antecedentes de las cooperativas en el mundo.....	14
1.2 Antecedentes de las cooperativas en América y México	16
1.3 Origen de las cooperativas modernas	19
1.4 Primeras cooperativas en México.....	22
1.5 Valores de las cooperativas.....	23
1.6 Las cooperativas y el sector social	30
1.7 Características de las cooperativas	34
1.8 Clasificación de las cooperativas en México	36
1.9 Las cooperativas y el uso del suelo	39
1.10 Las cooperativas agroindustriales: su formación formal e informal	46
1.11 Las cooperativas del sector agroindustrial en el mundo.....	49
1.12 Las cooperativas y la recaudación de fondos (Crowdfunding)	53
1.13 Estado del sector agroindustrial cooperativo en México	54
1.14 Marco normativo de las cooperativas en México	59
Capítulo 2.....	72
Marco teórico y conceptual de estrategias de resiliencia y perdurabilidad	72
2.1 Teoría de la Administración Estratégica y conceptos de estrategia	73
2.2 La resiliencia: conceptos y aplicaciones	76
2.3 Estrategias de resiliencia, conceptos y características	87
2.4 Las estrategias de resiliencia y la norma ISO 22316	92
2.5 Perdurabilidad: conceptos y teorías.....	96
2.6 Características de organizaciones perdurables	100
Capítulo 3.....	107
Tipología de modelos de estrategias de resiliencia y perdurabilidad	107
3.1 Antecedentes de los modelos de Resiliencia	108
3.2 Modelo de resiliencia comunitaria.....	111
3.3 El modelo de Cook y el ciclo de vida de las cooperativas	112
3.4 Modelo Healthy and Resilient Organizations	115
3.5 Modelo ecológico y resiliente.....	117

3.6	Modelo STEEP	118
3.7	Modelo descriptivo de cooperativas exitosas	119
3.8	Modelo de capacidad de innovación: la resiliencia como un aprendizaje	120
3.9	Resiliencia y rendimiento empresarial en la cadena de suministro	121
3.10	Modelo conceptual para medidas financieras de resiliencia y rendimiento	122
3.11	Modelo Resiliencia General Relativa (ROR)	123
3.12	Análisis de las frecuencias de los modelos de resiliencia y perdurabilidad	127
Capítulo 4	134
Método de Investigación	134
4.1	Situación Problemática	135
4.2	Planteamiento del problema	143
4.3	Entrevistas a expertos del tema cooperativo	143
4.4	Objetivo General	150
4.5	Objetivos Específicos	150
4.6	Preguntas de Investigación	150
4.7	Justificación de la Investigación	151
4.7.1	Relevancia económica y social	151
4.8	Diagrama Sagital ex ante	152
4.9	Variables	153
4.10	Hipótesis de trabajo	153
4.10.1	Hipótesis correlacionales	153
4.11	Diseño de la investigación	155
4.11.1	Población y muestra	158
4.11.2	Sujetos de investigación	159
4.11.3	Horizonte temporal y espacial	160
4.11.4	Instrumento para obtención de datos	160
4.12	Congruencia metodológica	161
Capítulo 5	167
Análisis, discusión de resultados y contrastación con los modelos consultados	167
5.1	Descripción de los datos de la investigación de campo	168
5.2	Prueba piloto y análisis de confiabilidad	172
5.3	Resultado de Alfa de Cronbach	172
5.4	Correlación de Pearson	173
5.5	Resultado análisis factorial	174
5.6	Modelo de ecuaciones estructurales	177
5.7	Comparación del Modelo de estrategias de resiliencia con los modelos encontrados	187
Capítulo 6	190
Propuesta del modelo de estrategias de resiliencia para la perdurabilidad de las cooperativas agroindustriales	190
Conclusiones	198
Recomendaciones para futuras investigaciones	205
Referencias	207

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Diferencias entre el calpulli y las cooperativas</i>	17
Tabla 2 <i>Estratos de UER del Sector Rural y Pesquero</i>	43
Tabla 3 <i>Porcentaje por unidad de producción según tecnología utilizada</i>	46
Tabla 4 <i>Empleos generados por las cooperativas en algunos países del mundo</i>	51
Tabla 5 <i>Cooperativas en el mundo, según sector de actividad</i>	52
Tabla 6 <i>Producto Interno Bruto al cuarto trimestre de 2018 (Variación real respecto a igual periodo del año anterior)</i>	55
Tabla 7 <i>Cuadro sintético de conceptos y características de resiliencia</i>	86
Tabla 8 <i>Descripción de categorías financieras</i>	104
Tabla 9 <i>Cuadro sintético de conceptos y características de perdurabilidad</i>	106
Tabla 10 <i>Modelo ROR</i>	124
Tabla 11 <i>Análisis de modelos de perdurabilidad</i>	129
Tabla 12 <i>Entorno externo de las cooperativas</i>	131
Tabla 13 <i>Ámbito interno de las cooperativas agroindustriales</i>	132
Tabla 14 <i>Planteamiento de la problemática de las cooperativas agroindustriales</i>	142
Tabla 15 <i>Matriz de congruencia</i>	154
Tabla 16 <i>Descripción del diseño de investigación</i>	155
Tabla 17 <i>Matriz metodológica de la variable estrategias de resiliencia Subvariable Identidad</i>	162
Tabla 18 <i>Matriz metodológica de las estrategias de resiliencia Subvariable Comercialización</i>	163
Tabla 19 <i>Matriz metodológica de la variable estrategias de resiliencia Subvariable Adaptación</i>	164
Tabla 20 <i>Matriz metodológica variable estrategias de resiliencia Subvariable Rendimiento</i>	165
Tabla 21 <i>Matriz Metodológica variable Perdurabilidad</i>	166
Tabla 22 <i>Resultados de Alfa de Cronbach prueba piloto</i>	173
Tabla 23 <i>Resultados de Alfa de Cronbach</i>	173
Tabla 24 <i>Resumen de Correlaciones de Pearson por dimensión</i>	174
Tabla 25 <i>Estadístico descriptivo del trabajo de campo</i>	175
Tabla 26 <i>Resultados del análisis factorial</i>	180
Tabla 27 <i>Confiabilidad de los constructos</i>	183
Tabla 28 <i>Efectos de las estrategias de resiliencia para la perdurabilidad</i>	184
Tabla 29 <i>Estadísticas de ajuste y bondad con criterios de referencia</i>	185
Tabla 30 <i>Correlación entre las variables</i>	187
Tabla 31 <i>Comparación de los modelos analizados y el modelo de estrategias propuesto</i>	188

Índice de Figuras

Figura 1 <i>Mapa mental de la investigación cuantitativa y cualitativa</i>	8
Figura 2 <i>Principios Cooperativos</i>	27
Figura 3 <i>Sociedades que integran el sector social de la economía</i>	32
Figura 4 <i>Economía Social según el INAES</i>	34
Figura 5 <i>Clasificación de las cooperativas por el número de socios</i>	38
Figura 6 <i>Porcentaje de superficie agrícola por disponibilidad de agua</i>	45
Figura 7 <i>Cooperativas con mayor ingreso según facturación/PIB per cápita</i>	51
Figura 8 <i>Producto Interno Bruto primario en porcentaje</i>	57
Figura 9 <i>Evolución del valor de la producción agrícola y el valor de los servicios financieros serie 1993-2016</i>	58
Figura 10 <i>Balanza de comercio exterior del sector agroindustrial de México comparación entre 2017 y 2018</i> <i>(miles de dólares)</i>	58
Figura 11 <i>Porcentajes de importaciones y exportaciones de la agroindustria</i>	59
Figura 12 <i>Jerarquía de las leyes y reglamentos jurídicos en materia de cooperativismo</i>	61
Figura 13 <i>Forma de agrupación de las cooperativas</i>	68
Figura 14 <i>Estados afiliados COOP</i>	69
Figura 15 <i>Proceso de administración estratégica de cooperativa</i>	76
Figura 16 <i>Diagrama de flujo de la norma ISO22316:2017</i>	96
Figura 17 <i>Modelo de pilares resiliencia comunitaria</i>	112
Figura 18 <i>Ciclo de vida de cooperativas agrícolas</i>	113
Figura 19 <i>Modelo HERO</i>	116
Figura 20 <i>Modelo STEEP</i>	119
Figura 21 <i>Modelo descriptivo de cooperativas exitosas</i>	120
Figura 22 <i>Modelo de capacidad de innovación: la resiliencia como un aprendizaje</i>	121
Figura 23 <i>Resiliencia y rendimiento empresarial en la cadena de suministro</i>	122
Figura 24 <i>Modelo conceptual para medidas financieras de resiliencia y rendimiento</i>	123
Figura 25 <i>Diagrama Sankey análisis de las Estrategias de Resiliencia y Perdurabilidad</i>	130
Figura 26 <i>Diagrama Sankey de los problemas de desempeño y la perdurabilidad</i>	133
Figura 27 <i>Diagrama Sankey del problema de investigación y su relación con la identidad</i>	139
Figura 28 <i>Diagrama Sankey del problema de investigación y su relación con la adaptación</i>	139
Figura 29 <i>Diagrama Sankey del problema de investigación y su relación con la comercialización</i>	140
Figura 30 <i>Diagrama Sankey del problema de investigación y su relación con el rendimiento</i>	140
Figura 31 <i>Diagrama Sankey de la perdurabilidad y su relación con las estrategias de resiliencia</i>	141
Figura 32 <i>Diagrama Sagital ex ante</i>	152
Figura 33 <i>Género de los cooperativistas entrevistados</i>	168
Figura 34 <i>El rango de edades de los cooperativistas</i>	169

Figura 35 <i>Escolaridad de los cooperativistas</i>	170
Figura 36 <i>Puesto que ocupan en la organización</i>	170
Figura 37 <i>Tiempo de formación de las cooperativas</i>	171
Figura 38 <i>Cooperativas agremiadas en Federaciones o Confederaciones</i>	172
Figura 39 <i>Relación hipotética entre las variables</i>	179
Figura 40 <i>Diagrama de flujo en el AFC</i>	182
Figura 41 <i>Modelo de ecuaciones estructurales para evaluar las estrategias de resiliencia para la perdurabilidad de las cooperativas</i>	186
Figura 42 <i>Proceso para obtener el modelo de estrategias de resiliencia</i>	191
Figura 43 <i>Diagrama de variables ex post facto validado</i>	192
Figura 44 <i>Diagrama Sankey de los modelos de resiliencia y perdurabilidad con las variables de la investigación</i>	197

Glosario

Agricultura orgánica	Es un sistema de producción que trata de utilizar al máximo los recursos de la finca, dándole énfasis a la fertilidad del suelo y la actividad biológica y al mismo tiempo, a minimizar el uso de los recursos no renovables y no utilizar fertilizantes y plaguicidas sintéticos para proteger el medio ambiente y la salud humana. La agricultura orgánica involucra mucho más que no usar agroquímicos. En Centroamérica se está produciendo una gran variedad de productos agrícolas orgánicos para exportación. (FAO o. , 2017)
Agroecología	La agroecología es una ciencia que se basa en las ciencias sociales, biológicas y agrícolas y las integra con el conocimiento tradicional y el conocimiento de los agricultores. (FAO o. , 2017)
Agroindustrial	La agroindustria es un proceso de producción social que acondiciona, conserva y/o transforma las materias primas cuyo origen es la producción agrícola, pecuaria y forestal. Es parte de la industria, se ubica como una actividad secundaria que cumple una función dentro de la producción social de vital importancia, por el hecho de que resuelve la diferencia existente entre la distribución estacional y espacial de la producción agrícola con respecto a un consumo relativamente constante y concentrado en los grandes núcleos de población (Flores, y otros, 2012)
Calpulli	Clan o división familiar que constituía la unidad fundamental de la sociedad nahua. Extensión de tierra comunal. De calpolli o calpulli (Forma sustantivada de calli, casa) (Montemayor, García, & Rivas, 2007)
Collegia	Asociaciones en el Imperio Romano. www.encyclopedia-juridica.biz14.com/d/collegia-funeraticia/collegia-

[funeraticia.htm](#)

Contexto biofísico	El vocablo francés biophysique derivó, en nuestra lengua, en el término biofísica. El concepto se utiliza para nombrar al análisis de los fenómenos biológicos a través de los preceptos de la física. (Pérez & Gardey, 2016)
Monocultivos	Es el modelo de producción basado en la artificialización y homogeneización de los sistemas productivos, también llamado “monocultivo”, está siendo duramente cuestionado por un amplio sector de la sociedad, por sus graves impactos sociales, ambientales y económicos (LEISA, 2001)
Multicultivos	Es el modelo de producción en donde acciones de diversificación con el establecimiento de frutales, no solo producción de milpa incorporando obras de conservación de suelos. (FAO, 2010)
Organofosforados	El monocrotofos es un plaguicida organofosforado considerado como de gran peligrosidad por la FAO y la Organización Mundial de la Salud. La experiencia de muchos países en desarrollo demuestra que la distribución y uso de estos productos altamente tóxicos supone muy a menudo un riesgo grave para la salud humana y el medio ambiente. (FAO O. , 2013)

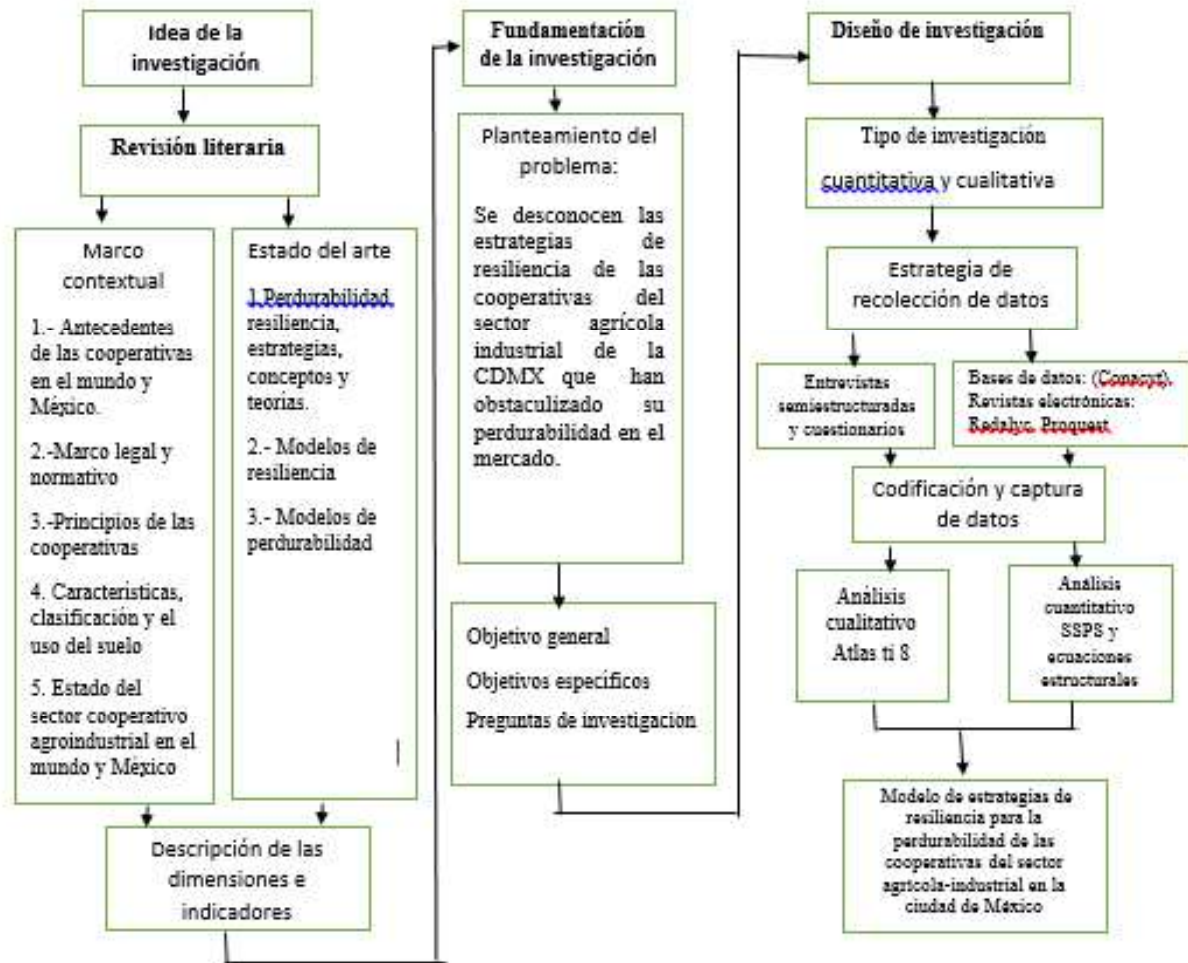
Relación de Siglas

ACI	Alianza Cooperativa Internacional
ALCA	Área de Libre Comercio de las Américas
ARIC	Asociaciones Rurales de Interés Colectivo
BMI	Banco Mundial Interamericano
CEPAL	Comisión Económica para América Latina
COOP	Confederación Nacional de Actividades Diversas de la República Mexicana
DOF	Diario Oficial de la Federación
EURICSE	Instituto Europeo de Investigación Cooperativa Social y Económica
ES	Economía Social
FAO	(por sus siglas en inglés) Food and Agriculture Organization
H.A.	Hectárea
ICA	(por sus siglas en inglés) International Co-operative Alliance
INAES	Instituto Nacional de Economía Social
INE	Instituto Nacional de Estadística
INEHRM	Instituto Nacional de Estudios Históricos de las Revoluciones de México
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
JOAA	Asociación Japonesa de Agricultura Orgánica
LGSC	Ley General de Sociedades Cooperativas
LRASCAP	La Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo.
ODS	Objetivos del Desarrollo Sostenible
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OMC	Organización Mundial del Comercio
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OSSE	Organismo del Sector Social de la Economía
PIB	Producto Interno Bruto
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación en la República Mexicana
SEDEMA	Secretaría de Medio Ambiente de la Ciudad de México

SEDEREC	Secretaría de Desarrollo Rural y Equidad para las Comunidades de la Ciudad de México
STEEP	Modelo: Social, Tecnológico, Ambiental, Económica y Política
STyFE	Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo
TBN	Triple Botton Line
TEIKEI	Asociación o coalición de productores japoneses
TLCAN	Tratado de Libre Comercio de América del Norte
UER	Unidades Económicas del Medio Rural
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México
WCM	World Cooperative Monitor

Resumen Gráfico

Figura 1 Mapa mental de la investigación cuantitativa y cualitativa



Fuente: Elaboración propia

Resumen

El cooperativismo es uno de los sistemas económicos con presencia en todo el mundo, en México forma parte de la Economía Social y Solidaria, en donde los trabajadores buscan superar las condiciones sociales y forman las cooperativas, estas aunque difieren ampliamente de las empresas, tanto por su constitución, como sus aspiraciones comparten el problema de la permanencia en el mercado, por lo tanto el objetivo de esta tesis es el diseño de un modelo de estrategias de resiliencia para la perdurabilidad de las cooperativas agroindustriales en la CDMX.

El método de investigación que se utilizó fue un estudio documental y un estudio empírico que consistió en entrevistas a expertos, el diseño y la aplicación de cuestionarios a cooperativas que participaron en el proyecto de “Fortalecimiento” del 2018; es una investigación mixta, ya que se propuso analizar un fenómeno con datos cuantificables al mismo tiempo se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales para darle interpretación a la información que se recogió de las variables subjetivas propuestas en el modelo. El estudio es original porque, aunque se han investigado desde diferentes ángulos, no se había propuesto un modelo de estrategias con el proceso de validación de los ítems aplicados. Las limitaciones principales son que sólo se han estudiado cooperativas de 3 alcaldías de la CDMX y no se ha aplicado el modelo para saber el resultado en el sector.

Abstract

Cooperativism is one of the economic systems with a worldwide presence, in Mexico it is part of the Social and Solidarity Economy, where workers seek to overcome social conditions and form cooperatives, although they differ widely from companies, both in terms of its constitution, as its aspirations share the problem of permanence in the market, therefore the objective of this thesis is the design of a model of resilience strategies for the durability of agroindustrial cooperatives in CDMX. The research method used was a documentary study and an empirical study that consisted of interviews with experts, the design and application of questionnaires to cooperatives that participated in the “Strengthening” project in 2018; It is a mixed investigation, since it was proposed to analyze a phenomenon with quantifiable data at the same time, the structural equation model was used to interpret the information that was collected from the subjective variables proposed in the model. This study is original because, although they have been investigated from different angles, a strategy model had not been proposed with the validation process of the applied items. The main limitations are that only cooperatives of 3 CDMX mayors have been studied and the model has not been applied to know the result in the sector.

Introducción

La persistencia histórica de las organizaciones sociales, Soto (2012), sugiere que “en el ámbito de la producción y los servicios, ha sido motivo de esfuerzos permanentes que se llevan a cabo en todo el mundo respecto de una economía social solidaria que agrupa en un marco conceptual los principios fundamentales de las organizaciones económicas del sector social” (pág. 4).

De los temas más investigados en la academia es la permanencia de las organizaciones en el mercado, y las cooperativas, aunque tienen una clara diferencia con las empresas privadas, son sociedades que pueden identificarse a través de dos estructuras: la asociativa y la empresarial; así que, también presentan problemas de administración y necesidades a satisfacer como cualquier otra organización con o sin fines de lucro.

Por lo tanto, el objetivo de esta investigación es el diseño de un modelo de estrategias de resiliencia para las cooperativas agroindustriales de la CDMX.

La tesis doctoral se dividió en 6 capítulos, distribuidos de la siguiente forma:

En el primer capítulo, se describen los antecedentes de las cooperativas a nivel mundial y nacional, así como las características y la clasificación de las cooperativas agroindustriales. Además, se analiza el estado en que se encuentra este sector en los mercados mundial y nacional, marco legal y normativo desde el nacimiento de las cooperativas en México hasta la fecha, describiendo los derechos y obligaciones, así como los vacíos de la Ley.

En el segundo capítulo se hizo una revisión de la teoría sobre la Administración estratégica, analizando conceptos de estrategia y de estrategias de resiliencia, además con los enfoques normativos sobre estrategias de resiliencia de la ISO 22316 y finalmente la perdurabilidad con un enfoque conceptual y teórico.

El tercer capítulo puntualiza lo relacionado a los modelos de resiliencia y perdurabilidad sobre cooperativas, (desde sus antecedentes, conceptos y descripción) y, al final del capítulo se hace un comparativo de estos estudios para analizar qué fue lo que se estudió en dichos modelos y qué nos sirvió de base para determinar las variables a estudiar en la tesis, con ayuda del software Atlas ti 9.

En el cuarto capítulo se detalla el método de investigación, desde la situación problemática del sujeto de estudio, es un estudio mixto ya que a partir de datos numéricos se propuso determinar un fenómeno de forma cuantitativa y analizarlo también a través del análisis cualitativo, esto utilizando 2 herramientas o software SSPS 25 y el AMOS, para validar el instrumento utilizado con un análisis factorial para determinar cuáles son las correlaciones entre las variables que afectan a la perdurabilidad de las cooperativas y validación de los Ítems con un modelo de ecuaciones estructurales.

En el quinto capítulo se hace el análisis de los resultados de la investigación y el modelo de ecuaciones estructurales con apoyo del software AMOS.

En el sexto capítulo se presenta la discusión de los modelos de resiliencia con los resultados de la investigación, se hizo un comparativo de los modelos analizados. Finalmente, se exponen las conclusiones de la investigación, y la principal aportación de la investigación con un modelo de estrategias validado, además un instrumento elaborado con unas matrices metodológicas por cada variable, lo que no se ha hecho en otros modelos e investigaciones sobre el tema encontradas en la investigación y terminando con la propuesta de recomendaciones para futuras investigaciones.

Capítulo 1

Descripción de las cooperativas en su contexto

Introducción

Las cooperativas, como una organización social, comienzan tempranamente en el desarrollo del ser humano; desde la prehistoria el hombre necesitó trabajar en cooperación con otros seres humanos para poder subsistir y vivió en comunidades, en tribus o en hordas. La palabra cooperar en sentido estricto significa trabajar juntos. Los hombres primitivos eran cooperadores por naturaleza.

Con esta estructura, las cooperativas plantean problemas complejos para la difusión del progreso técnico, ya que se considera como una condición necesaria para el logro del crecimiento equitativo, pues mientras en una estructura homogénea, una opción tecnológica congruente con la dotación relativa de recursos de la economía es válida para la gran mayoría de las unidades productivas; sin embargo, en las estructuras bimodales por el contrario, es improbable que una opción válida para la gran empresa agrícola moderna lo sea también para la agricultura de un negocio familiar o cooperativo, enfrentado al mismo conjunto de precios relativos. En este capítulo se analizan a las cooperativas desde su nacimiento hasta la situación actual en México y el mundo.

1.1 Antecedentes de las cooperativas en el mundo

Como antecedentes de las cooperativas en el mundo, se puede tener como referencia a las primeras grandes civilizaciones que se situaron cerca de los ríos.

Las primeras formas de trabajo cooperativo surgieron por la necesidad de construir canales y diques que desviaron el agua de los ríos hacia los campos de siembra, como en las orillas del Tigris, el Éufrates y el Nilo. Los artesanos en Egipto, los mercaderes y navegantes fenicios del siglo XV a. de C., desarrollaron formas asociativas para sus negocios. En la China del siglo XII a. de C., existieron gérmenes de sociedades de Ahorro y Crédito. (Rodríguez & Machin, 2013, pág. 3)

Según (Scheifler, 2009) “Aristóteles, en la antigua Grecia partiendo de un enfoque histórico, hace notar que la comunidad inicial es la familia, la célula inicial o comunidad y más sencilla es la casa.; que de la unión de varias familias surge la aldea, y, finalmente, la unión de varias aldeas con miras a la realización de lo bueno, lo honesto y lo justo, da origen al Estado” (pág. 22).

También Aristóteles analiza los regímenes comunistas que pueden establecerse y hace unas breves observaciones sobre cada uno de ellos:

Propiedad privada de la tierra y colectivización de la producción. - En este caso cada propietario trabaja su tierra, pero las cosechas se ponen en común para uso de toda la comunidad, necesariamente habrá desigualdad entre la aportación del trabajo y la parte que cada uno retira de la producción colectivizada.

Propiedad común de la tierra y distribución de la producción. - En este caso la tierra es trabajada en común y la producción es luego distribuida, pero aquí no explica Aristóteles si la distribución se hará conforme a las necesidades de cada uno, de acuerdo con su trabajo, o sencillamente por igual, no toca tampoco el problema de la organización del trabajo a que necesariamente da origen este régimen comunista.

Propiedad común y colectivización de la producción, este sistema presenta una dificultad del trabajo común y las reclamaciones que surgirán porque unos, que quizá han trabajado menos, disfruten más de los beneficios que aquellos que trabajaron más.

Aristóteles propone su propia solución diciendo que la propiedad privada, de utilización común no debe ser obstáculo para que, en cuanto al uso, algunas cosas sean comunes; en referencia a este aspecto mencionó que es de la incumbencia del legislador, el dictar leyes que hagan factible la práctica de este principio que él estableció. (págs. 23-27)

Según (Sánchez, Cárdenas, & Tacle, 2009) en la Grecia del siglo VII a. de C. también existieron asociaciones de forma cooperativa, se destacaron principalmente las sociedades religiosas, muchos griegos de clase media y baja pertenecieron a alguna asociación que prestaba ayuda en los momentos difíciles, y otras cubrían parte de los gastos cuando algunos miembros realizaban largos viajes.

Son varios los motivos que han unido a los hombres, los babilonios se unieron para explorar la tierra, los griegos y romanos para formar sociedades funerarias y de seguros, los ágapes de los primeros cristianos como forma primitiva de las cooperativas, también algunos filósofos impulsaron el cooperativismo a través de escritos como “La República de Platón” (428-34 a.c) (págs. 11-26).

En Roma, desde el comienzo de su historia, (Pérez, 2007) menciona “que surgieron organizaciones cooperativas artesanales llamadas “collegia”, que aparentaban ser de carácter religioso. En la época del Rey Numa Pompilio, los “collegia” estuvieron dedicados a diferentes actividades de tipo artesanal. Su objetivo principal era defender intereses comunes de los trabajadores” (págs. 13-15).

Las raíces de los gremios de artesanos que prevalecieron en la edad media provenían de los colegios industriales romanos. El objetivo principal de los gremios era proteger a los artesanos asociados. Entre sus funciones principales se encontraban: reglamentar

los precios y la calidad de los productos, fijar jornadas de trabajo, administrar fondos comunes para sufragar los servicios fúnebres de sus integrantes, el pago de pensiones a los físicamente incapacitados y subsidios a las viudas por un período de dos años. En el siglo XIII, surge la primera asociación organizada como una empresa agrícola con rasgos cooperativos. Fue promovida por un grupo de productores de leche suizos que se dedicaron a la fabricación de quesos. (Pérez,.2007, pág. 23)

1.2 Antecedentes de las cooperativas en América y México

Las cooperativas tienen una larga historia en el continente americano considerando las formas comunitarias que existían antes de la llegada de los europeos. Los pueblos indígenas latinoamericanos ya manifestaban diversas formas de cooperación, que con la llegada de los conquistadores se homogeneizaron. Los mayas, incas y otras culturas combinaron el trabajo con la propiedad de múltiples formas colectivas e individuales mientras desarrollaban sistemas de previsión social solidaria.

Cuando los conquistadores españoles llegaron a las tierras del continente americano, en el siglo XVI, no solo encontraron monumentales edificaciones de originales y grandiosas civilizaciones, también se encontraron con organizaciones muy definidas y estructuradas.

En el México precolombino en el Siglo XIV, los Aztecas (calpulli clan) eran la base de la organización social, donde el trabajo comunitario planteaba una actividad cargada de solidarismo y de la búsqueda de fines comunes, y la tierra era utilizada para obtener el sustento familiar y el trabajo comunitario (Pérez, 2007, pág. 17).

En la Tabla 1 se hace una comparación entre el calpulli y las cooperativas actuales en donde se describen las semejanzas entre ambas.

Tabla 1 Diferencias entre el calpulli y las cooperativas

Instituciones	Calpulli	Cooperativa
Propiedad de los medios de producción	Aunque en el calpulli lo único que era de propiedad colectiva es la tierra, esta propiedad es la que da identidad al calpulli ya que sus miembros pierden todo derecho sobre ella al momento de abandonar el calpulli.	La propiedad de los medios de producción es colectiva, al igual que en el calpulli se pierden los derechos sobre ella al momento de salir de la cooperativa.
Sujeto fiscal	El pago del tributo regresaba a la población en momentos de desgracia o para apoyar a los miembros desprotegidos	En la cooperativa se establecen fondos que permiten asegurar el bienestar social, así como el fondo de la reserva, que es utilizado para solventar imprevistos, o el de previsión social, que busca asegurar cierto nivel de bienestar a sus miembros. También encontramos el fondo de educación que puede equipararse a la parte de la producción que se destina en el calpulli para el consumo de los miembros de las instituciones de enseñanza.
Oficio común	Los miembros del calpulli realizan la misma actividad que se transmite de generación en generación.	Los miembros de las cooperativas se unen para realizar un objetivo en común, por lo cual comparten metas y las acciones que realizan al interior de la organización

Fuente: elaboración propia con base en (Vadillo, 2014)

En la América precolombina, los mayas construyeron imponentes obras de arquitectura por medio de la cooperación y del trabajo comunal. Durante los siglos XII al XV, los incas tuvieron un sistema de producción comunitario, reparto equitativo y consumo igualitario. Crearon un sistema de almacenamiento como reserva de consumo.

El maya se afanó por conocer el ritmo de los astros y por computar el tiempo con toda exactitud, para programar las actividades básicas de la comunidad, en especial la agricultura, que fue el fundamento de su vida material, esto lo realizaban con la elaboración de textos escritos utilizando también jeroglíficos (códices), “para el maya prehispánico fue

determinante en la creación de los libros mayas prehispánicos, estos recogieron los mitos y rituales indígenas, así como la historia de su grupo, para darlos a conocer a la comunidad, o bien con el fin de confirmar la nobleza y antigüedad de los linajes, probar la legítima posesión de las tierras y solicitar privilegios, como limitar los tributos” (De la Garza, 2012, págs. 57-63).

Dentro de los libros sagrados de los mayas, el Popol Vuh, que también se le conoce como el libro del consejo, libro del común, Manuscrito de Chichicastenango o libro nacional de los quichés o de los antiguos votánides. El Popol Vuh es el libro sagrado de los indios quichés que habitaban en la zona de Guatemala. El significado de los términos que conforman dicho nombre es:

“Popol: Palabra maya que significa reunión, comunidad, casa común, junta. Vuh: libro, papel, árbol de cuya corteza se hacía el papel.

Para los quichés de Guatemala, hombres del bosque o de los magueyes, el Popol Vuh era una biblia” (Garibay, 2007, pág. 35).

Los orígenes del cooperativismo en México también fueron influenciados por el desarrollo de la industria y las ideas de los intelectuales europeos, se ubican en 1839, fecha en que se fundó en Orizaba, Veracruz, la primera caja de ahorros con las características de una sociedad cooperativa.

En los siglos XVI, XVII y XVIII se desarrollaron formas asociativas en América Latina, se puede decir que en 1663 se crea la primera comunidad cooperativa americana como uno de los antecedentes más inmediatos de la Cooperativa Rochadle.

El modelo cooperativista llegó a América Latina, principalmente a Argentina, Brasil, México y Venezuela, con los inmigrantes de finales del siglo XIX y principios del XX. El cambio en las condiciones de vida era el motivante común, los inmigrantes aportaron, con

sus hábitos de trabajo y su cultura, la modalidad cooperativa. “Algunos promotores clave del cooperativismo son: La Iglesia que hizo su mayor labor en la región andina, México y Centroamérica, otra influencia son los gobiernos nacionales que han promovido el modelo corporativo. En Argentina, en el año 1898, se fundó la “Sociedad Cooperativa de Seguros Agrícolas El Progreso”, primera cooperativa en México, en tanto que, en Chile, Uruguay y Costa Rica fueron fundamentales las organizaciones sindicales que difundieron el modelo cooperativo entre los trabajadores y sus familias” (Gallardo, 2018, pág. 25).

1.3 Origen de las cooperativas modernas

Desde las primeras manifestaciones de cooperación en la comunidad primitiva, (Rodríguez, et, al, 2013) afirma que “hasta la constitución en 1844 de la Cooperativa de los justos Pioneros de Rochadle, la cual marca el inicio de la era de la operativización moderna y su punto de inflexión, se cuenta no sólo con una gran experiencia práctica, sino con un importante caudal teórico y metodológico” (págs. 191-208).

Sin embargo, el factor cooperación ha existido siempre, la doctrina cooperativa tiene como antecedentes inmediatos a la revolución industrial y los desajustes sociales que esta trae consigo. Por un lado, el rápido desarrollo de las fuerzas productivas que desembocó en la concentración de capital en unas cuantas manos y el surgimiento de mano de obra libre, desposeída de sus medios de producción que se ve obligada a vender su fuerza de trabajo, por otro, la introducción de una fuerza motriz generadora de la masificación de la producción mercantil que implicó el incremento de la competencia entre los productores, viéndose desplazados aquellos sin capacidad de competencia obligándolos a incorporarse a la masa de asalariados, caso en el que se encontraron los artesanos y campesinos.

Este cambio de trabajo artesanal al industrial, esa separación entre el campo y la ciudad y todas las otras transformaciones sociales y económicas provocadas por esta revolución, de entre las cuales

resaltan las deplorables condiciones de existencia de la clase trabajadora, despertaron en un gran número de científicos sociales, el interés por el estudio de estos fenómenos y la búsqueda de soluciones.

En este plano, surgen varias corrientes teórico políticas, que proponían diversas formas de organización para contrarrestar los efectos causados por el capitalismo. Los utópicos pensaban que la causa de los problemas radicaba en la propiedad privada de los medios de producción y la explotación del trabajo deriva de ello. Proponían que se crearan colonias comunitarias y que se distribuyera el producto en función del trabajo aportado por cada uno de los integrantes.

En Asia, los comunistas que consideraban a la propiedad privada y a las relaciones de producción capitalista como la raíz de los males de la sociedad, planteaban como solución la transformación radical de esas relaciones de producción por medio de las cooperativas de la comunidad rural en China.

“Las cooperativas chinas fueron orientadas por multipósitos organizacionales, responsables de tomar los asuntos sociales y administrativos con los principios contenidos de las cooperativas y organismos autónomos abiertos, pero fueron ejecutados por gobiernos locales por la fuerza de la base colectiva” (Liu, 2010, pág. 15).

Los anarquistas: consideraban que la situación se resolvería con la eliminación del estado, que de acuerdo a su ideología era el que se imponía arbitraria y autoritariamente a la sociedad.

De estas tres corrientes, la que más influyó en el surgimiento de las sociedades cooperativas, fue la de los utópicos, que tuvo como principales exponentes a Roberto Owen, Charles Fourier, y Saint Simón: la influencia de los anarquistas en un principio fue mínima, pero ha aumentado con el tiempo: los comunistas, a lo largo de la historia, no han contribuido en gran medida en el desarrollo del cooperativismo (Galindo, 1987, págs. 2-3).

En Japón también se desarrollaron las cooperativas después de la revolución industrial en el siglo XIX, pero no hay información sobre precursores como en Europa.

La historia de las cooperativas de consumo japonesas se remonta a fines del siglo XIX. Las primeras se establecieron en Tokio y Osaka en 1879. En esa época, existían tres tipos de cooperativas: aquellas vinculadas a empresas o fábricas para cubrir las necesidades de los empleados o trabajadores; las cooperativas orientadas a los trabajadores asociadas con el movimiento radical obrero, y las cooperativas organizadas por ciudadanos de clase media. Cuando terminó la segunda guerra mundial, estas cooperativas fueron en su mayor parte destruidas; las cooperativas de izquierda fueron liquidadas por el gobierno militar, mientras que las neutrales fueron despojadas de su licencia de comerciar y finalmente destruidas por ataques aéreos (Martínez, 2013, pág. 92).

Sin embargo, no sólo existían las cooperativas de consumo y parte de su desarrollo, se debió a las cooperativas del sector agrícola debido a la necesidad de reconstruir al país después de la segunda guerra mundial.

También en Japón existió el régimen de apoyo y protección agrícola particularmente persistente de la economía política de la posguerra. Sin embargo, tampoco es estático. El apoyo a la agricultura y el régimen de protección contribuyeron al proceso de cambio institucional endógeno gradual. El paso y la dirección de este proceso no solo se determinan en el nivel macro, sino también en el "local". Las políticas recientes hacia la consolidación de tierras de cultivo en torno a una revisión importante de la Ley de Tierras Agrícolas en 2009 prepararon el terreno para un nuevo enfoque para la asignación de tierras de cultivo públicas a fincas en expansión. Este último proviene de ciertos modelos locales de gobernanza de tierras de cultivo. En una mirada más cercana, estos modelos locales no solo son las mejores prácticas para lograr la consolidación de las tierras de cultivo, también reflejan los intereses defensivos de las partes interesadas del régimen de apoyo y protección agrícola de la posguerra, como las sucursales locales de Japón: la poderosa organización

de las cooperativas agrícolas. Transferencias de políticas como modo de cambio institucional endógeno (Levin, 2012, págs. 416-426).

Una de las organizaciones que ha aportado al desarrollo de las cooperativas es la Alianza de Cooperativas Internacional (ACI), y fue la entidad que organizó el primer año internacional de cooperativas en el 2012.

(Martínez, 2013), menciona las características de la Alianza Cooperativa Internacional, “que es una organización no gubernamental que se caracteriza por su larga historia y su estabilidad. Establecida en el siglo XIX, ha resistido el paso del tiempo y todos los acontecimientos: guerras, revoluciones y cambios profundos que se han dado en el mundo, y que ha permanecido fiel a su carácter original y a sus objetivos” (pág. 185).

1.4 Primeras cooperativas en México

En México, hubo una gran influencia de los pioneros de las cooperativas europeas (Rojas, 2003), en su libro menciona las primeras cooperativas de las que se tiene registro:

En 1873, los obreros de la industria organizaron un Primer Taller Cooperativo, del cual surgiría la primera sociedad cooperativa industrial de México, integrada por 26 sastres de la capital. Esta sociedad motivó a grupos de sociedades mutualistas a convertirse en cooperativas. Ejemplo de estas fueron la Sociedad Progresista de Carpinteros, cuyos 32 miembros decidieron en 1874 liquidar su sociedad mutual para convertirla en sociedad cooperativa y de consumo, denominándola “Compañía Cooperativa de Obreros de México”.

El 18 de agosto de 1876 surge la primera sociedad cooperativa de consumo denominada “Asociación Cooperativa de Consumo de Obreros Colonos” formada por los obreros ferroviarios de la Estación de Buenavista del Distrito Federal. Es así como nacen las primeras cooperativas de México que obtienen reconocimiento legal en 1889 cuando en

el Código de Comercio se les reconoce como unidades económicas con características de organización y funcionamiento diferentes a las de la empresa privada.

Posteriormente, una de las grandes aportaciones de la Revolución de 1910 fue que, al establecerse la Constitución de 1917, trajo consigo un nuevo orden social y económico, así como un nuevo proyecto nacional. Consecuentemente, al crearse las bases para un sector social de la economía, se insertaron automáticamente las empresas cooperativas, en varios artículos constitucionales (págs. 58-60).

La primera cooperativa agropecuaria mexicana de la que se tiene conocimiento fue creada en 1886 en el pueblo de Tlalpizalco, municipio de Tenancingo, Estado de México. Según Rojas (2003), se trató de una cooperativa de colonización impulsada por el gobierno federal a través del Ministerio de Fomento, a cargo del general Carlos Pacheco. Tuvo como propósito inicial resolver el problema que generó una huelga fracasada en la fábrica de hilados y tejidos de Contreras, que dejó a más de un centenar de obreros en la calle.

El régimen al que estaban sujetos los pobladores de esta colonia “era el de propiedad privada en cuanto a las tierras que sembraba cada familia y la casa que habitaba, los trabajos y aprovechamientos colectivos eran trazado de calles, combatir los insectos, hacer guardia para garantizar la seguridad de la colonia, crear corrales comunales de pastos para el ganado, pequeñas obras de irrigación, entre otras cosas”. Para 1894 según indica el propio Rojas Coria, “la colonia de Tlalpizalco tenía... 41 hombres, 37 mujeres y 20 vecinos; en total, 118 personas”. Esta primera cooperativa agropecuaria duró en operación casi 20 años, al cabo de los cuales sus socios determinaron disolverla amistosamente, pues consideraban que ya habían alcanzado un grado decoroso de vida (pág. 60).

1.5 Valores de las cooperativas

Los pioneros de Rochadle, entre la revolución de 1848 y el final de las monarquías, instauraron en su accionar los principios que se convertirían en los fundamentos de las futuras entidades

cooperativas: “adhesión abierta, control democrático de los socios, devolución o bonificación sobre las compras, interés limitado al capital, neutralidad política y religiosa, ventas al contado y fomento de la enseñanza” (Gallardo, 2018, pág. 20).

La época de la posguerra en el Japón, puede dividirse en cuatro etapas: el crecimiento vertiginoso de los clubes de compra en busca de comida que escaseaba en la década del cuarenta, la emergencia de cooperativas orientadas a los trabajadores apoyadas por los sindicatos en la década del cincuenta, el florecimiento de las cooperativas de los ciudadanos basadas en el consumismo durante las décadas del sesenta y setenta, y finalmente, el estancamiento de su crecimiento desde mediados de la década del noventa. Los rasgos distintivos de las cooperativas de consumo japonesas en comparación con sus contrapartes en otros países industrializados se vinculan con que aquellas poseen una membresía predominantemente femenina, con la participación de los grupos Han y de Compra Conjunta, con el involucramiento en campañas de paz y con la prohibición de realizar transacciones con no-miembros, sin embargo, las cooperativas de consumo se encuentran hoy en una encrucijada, por lo que resulta indispensable hallar un nuevo enfoque que les permita continuar su desarrollo (Levin, 2012, págs. 416-426).

En 1971, científicos y académicos que estaban profundamente preocupados sobre la seguridad de los productos químicos agrícolas en humanos y los ecosistemas establecieron la agricultura orgánica de Japón, la Asociación Japonesa de Agricultura Orgánica (JOAA). A partir de ese momento, la JOAA lideró el movimiento Teikei. Entre los líderes fundadores, Teruo Ichiraku fue la figura más influyente. Como la persona que organizó su comité de dirección y se convirtió en uno de sus primeros directores, hizo de la asociación un lugar central para la agricultura orgánica y el movimiento. En 1978, la JOAA reunió los objetivos finales de Teikei, llamados los 10 principios de Teikei, basados en las prácticas y diálogo de los primeros años. De acuerdo con estos principios, las

prácticas agrícolas y las asociaciones entre agricultores y consumidores deben caracterizarse por lo siguiente:

1. participar en asistencia mutua;
2. realizar juntos la planificación de cultivos;
3. aceptar todos los productos de los consumidores;
4. fijar los precios en un espíritu de beneficio mutuo;
5. luchar por la comprensión mutua, el respeto y la confianza;
6. gestionar la entrega automática para promover la interacción entre agricultores y consumidores;
7. involucrarse en la gestión democrática;
8. enfatizando el aprendizaje;
9. mantener un tamaño viable para permanecer en la práctica orgánica y mantener una gestión viable; y
10. hacer un progreso constante hacia los objetivos finales de Teikei. La propagación de la agricultura orgánica en Japón en los años 70 y 80 fue realizada casi exclusivamente por los ciudadanos como actividad voluntaria (Kondoh, 2014).

En el XXIX Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), Lars Marcus (1995) presentó un informe titulado “Cooperativas, valores básicos”, donde marcó el sustento de los valores que deben formar la base de los principios de las cooperativas, estos valores son:

La participación:

- Democracia
- Honradez
- La preocupación por los demás

Con estos valores analizados en el Congreso citado y en el XXX Congreso de la ACI de Tokio en 1992, se generó el documento final titulado “Valores cooperativos”, para un mundo, en el cual se

mencionó que las cooperativas deben conocer sus valores, ya que enfrentan un cambio de perfil y dependen de su adaptación al mercado, la necesidad de mantener una identidad dentro y fuera del movimiento, practicidad de funcionamiento y por la obligación de clasificar y sustentar el mensaje de las cooperativas.

(Böök, 1992). También se mencionó en ese Congreso las ideas básicas adoptadas como valores esenciales:

- Igualdad y equidad
- Autoayuda voluntaria y mutua
- Progreso económico y social

“La diferencia entre una empresa privada y las sociedades cooperativas es que las primeras tienen una sola forma de estructura organizacional y las sociedades cooperativas pueden identificarse a través de dos estructuras: La asociativa y la empresarial. La primera funciona según reglas democráticas y la segunda funciona según las reglas fijadas por la asociación de miembros, lo que las convierte en organizaciones híbridas” (Férrnandez, Narváez, & Senior, 2010, pág. 3).

La actividad cooperativa se concreta en muchas ocasiones en la satisfacción de las necesidades de los socios, esto es una organización de ayuda mutua, una mutualidad.

Sin embargo, el concepto de mutualidad o ayuda mutua no se circunscribe a una sociedad cerrada que sólo se relaciona con sus miembros o socios, como se ha predicado por razones históricas de las cooperativas durante mucho tiempo. La mutualidad hace referencia a la finalidad perseguida mediante la constitución de la cooperativa en beneficio de los socios cooperativistas, sin prejuzgar que la cooperativa pueda realizar operaciones con terceros no socios. Respecto a las actividades económicas que la cooperativa realiza con terceros no socios, la cooperativa funciona como una sociedad no mutualista.

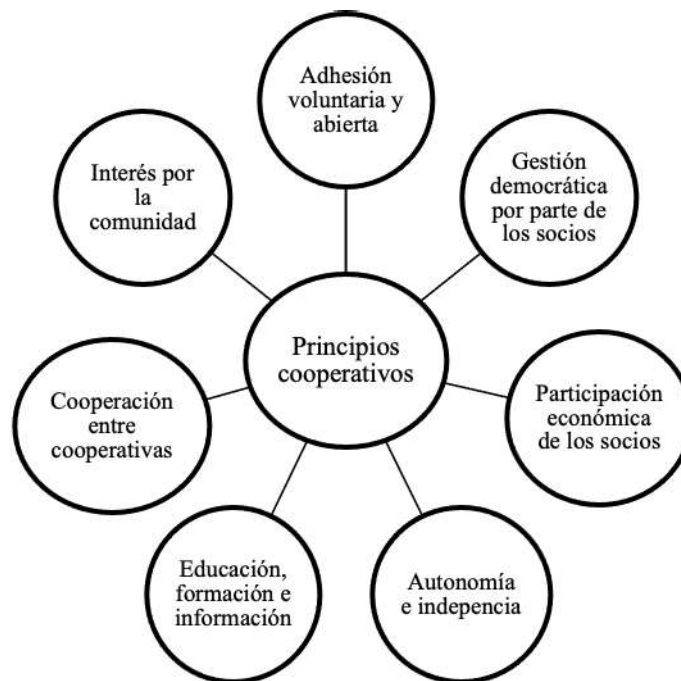
Se han incorporado elementos de debate respecto del perfil de cooperativa sustentable y perdurable que está basada en la construcción de una visión inclusiva, que vaya más allá del rendimiento

financiero y que incorpore aspectos de éxito como el bienestar de la comunidad y la conservación ecológica, entre otros. Donde las crisis suelen dar lugar a oportunidades relacionadas con estas, por lo que las empresas con visión y capacidad de liderazgo tienen la opción de cambiar sus modelos de negocio para trabajar de manera sustentable, a través de la eficiencia y eficacia de los recursos con los que dispone, sin embargo, exige un cambio de paradigma ya que implica la transformación de las organizaciones además de la creación de nuevas formas de pensar y percibir (Arenas, 2010).

Según la Alianza Cooperativa Internacional, la identidad cooperativa son los principios y valores que la constituyen (coop, 2012).

Como consecuencia, las asociaciones cooperativas, desde sus inicios se guiaron por lineamientos bien definidos a través de los cuales ponen en práctica los valores que las caracterizan, la Figura 2 muestra los principios en los que se rigen las cooperativas modernas.

Figura 2 Principios Cooperativos



Fuente: Adaptado de (Lozada, 2012)

La adhesión voluntaria y abierta:

- Organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas.
- Coherencia en actividades realizadas o a realizar.
- Ingreso determinado por el Reglamento Interno.
- No discriminación social, política, entre otros.

Gestión democrática por parte de los socios:

- Organizaciones administradas en democracias por los socios.
- Los socios tienen iguales derechos y deberes.
- Participan igualitariamente en fijación de políticas y toma de decisiones.
- Realizan actividades autogestionarias y co-gestionarias.

Participación económica de los socios:

- Los socios contribuyen igual en la formación del capital.
- Toman decisiones sobre los excedentes y son los encargados de asignarlos equitativamente.
- Establecer las reservas para el mejor funcionamiento.

Autonomía e independencia:

- Organización autónoma, gestionada por sus socios.
- Aseguran el control administrativo democrático de los socios.

Educación, formación e información:

- Proporcionan educación y formación a los socios.
- Contribuyen eficazmente al desarrollo de sus cooperativistas.

Cooperación entre cooperativistas:

- Servir a los socios eficazmente.
- Integración de las cooperativas.
- Fortalecer el movimiento cooperativo.

Interés por la comunidad: Trabajan por conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades.

El ingreso libre y voluntario, la gestión democrática, la participación económica de los miembros, la autonomía e independencia, estos cuatro principios otorgan identidad a las cooperativas, es un sello distintivo sin el cual podrían confundirse con cualquier otra organización, garantizan las condiciones que permiten a sus miembros recibir los beneficios de su actividad, de la misma forma que les otorga el control; el principio de educación, formación e información es un compromiso, es la condición previa a la democracia, mientras que la cooperación entre las cooperativas es realmente una estrategia sin la cual las cooperativas permanecen económicamente vulnerables, el último principio es el del interés por la comunidad, reconoce que, a diferencia de los inversores, los socios cooperativistas también tienden a ser miembros de una comunidad en particular. (Birchall & Ketilson, 2009, págs. 11-12)

El desarrollo del cooperativismo internacional tuvo distintas dinámicas y magnitudes, conforme las condiciones políticas y sociales de Viena, pero Europa se constituiría en una zona especial, no obstante, la pérdida de influencia de corrientes utopistas y anarquistas. Con el fordismo y la implementación de los modelos económicos a partir de los estados benefactores, por decenios también produjeron un ambiente idóneo para el desarrollo del cooperativismo, como una fórmula complementaria al anterior.

“El agotamiento del fordismo y sustitución por el toyotismo, llegó en la prevalencia del neoliberalismo como modelo económico, a partir de las condiciones impuestas por el Consenso de Washington. Lo anterior, presentó un escenario no proclive para el cooperativismo”. (Sanchez & García, 2010, pág. 17)

1.6 Las cooperativas y el sector social

“El socialismo data de la segunda década del siglo XIX, siendo promovido por una nueva clase de empresarios a favor de la cooperación. Se atribuye a los discípulos del británico Robert Owen, la utilización por primera vez del término “socialista”. A partir de 1820, el pensamiento socialista desarrollado por Owen, William King, entre otros, y la experiencia de 28 pioneros de la cooperativa de Rochdale, en Inglaterra, durante el 1844, tuvo influencia directa en el desarrollo del cooperativismo” (Pérez, 2006, págs. 13-64).

En la tesis doctoral de Tang (2015) se “hace un análisis de diferentes teorías de empresas sociales en el mundo para hacer una comparación y poder establecer, mediante un sistema adaptativo, una empresa social legal en China” (pág. 4).

“Otro defensor de la economía social fue Max Weber, quien explicó la modernidad como la permanente tensión entre un tipo de racionalidad formal (racionalidad con arreglo a fines, que orienta la acción humana en términos de eficacia) y la racionalidad material-valorativa (racionalidad con arreglo a valores, que surte a la acción humana de sentidos y de los últimos por qué y para qué). Es sabido que el diagnóstico weberiano habla del progresivo desalojo de la racionalidad material (de los valores últimos que guían la acción humana) de la vida social moderna —diagnóstico luego ampliado por la Escuela de Frankfurt y Habermas, este último identifica la principal patología de la modernidad en su progresiva colonización del mundo de la vida por parte de la racionalidad instrumental—. Se produce una ruptura entre economía moderna y moralidad. En consecuencia, se hace imposible la integración de la actividad económica en una visión holista, en un proyecto social” (Azkarraga & Parraitz, 2013, pág. 34).

Según Saucedo (2006), la “Economía Social y Solidaria”, también llamada “Socio economía Solidaria”, o bien, simplemente “Economía Solidaria”, la economía se realiza en un conjunto de marcos legales, de reglamentos operativos, de programas de fomento que favorecen u obstaculizan un desarrollo económico; y esto, a su vez, está sujeto a acuerdos internacionales (OMC, TLCAN,

ALCA, etc.) que impactan en los ámbitos nacional, estatal-regional municipal. Estos marcos actualmente más que fomentar de manera articulada a la economía solidaria, carecen de una visión estratégica integral y en los hechos que obstaculizan su desarrollo (pág. 5).

En el Diario Oficial de la Federación, Guajardo (2015), define el sector social:

Sector Social de la Economía, agrupa toda forma de organización orientada a la producción, comercialización y consumo de bienes o servicios, caracterizada por formas de propiedad social y cuya gestión se realiza de manera colectiva. Los agentes de la economía social construyen vínculos con base en la solidaridad y el trabajo asociativo. El fin último de estas organizaciones es la generación de bienestar para sus socios y sus comunidades.

El Sector Social de la Economía incluye toda forma de organización orientada a la producción, comercialización y consumo de bienes o servicios socialmente necesarios, caracterizada por formas de propiedad social cuya gestión se realiza de manera colectiva. Los organismos de la economía social construyen vínculos con base en la solidaridad y el trabajo asociativo, el fin último de estos es la generación de bienestar para sus socios y sus comunidades. (2015, pág. 3)

En la Figura 3 se muestran las diferentes agrupaciones que constituyen el Sector de la Economía social en México.

Figura 3 Sociedades que integran el sector social de la economía



Fuente: Adaptado de SINCA (2014).

Esta Figura muestra cómo el sector social de la economía se integra por varias asociaciones y la comunidad por lo tanto esta actividad económica se lleva a cabo por organismos diversos basados en la democracia y la toma de decisiones, propiedad social de los recursos y una distribución equitativa de beneficios de sus integrantes y el compromiso social con la comunidad.

Las características del sector social de la economía permiten que a través del mismo se construyan mecanismos de inclusión productiva, laboral y financiera fundados en el interés colectivo, convirtiéndolo en un sector estratégico.

Esta perspectiva convierte a la economía solidaria en una práctica fundamentalmente transformadora, dado que choca frontalmente con el modelo convencional de la actividad económica en el mundo, concediendo a las personas, sus necesidades, capacidades y trabajo un valor por encima del capital y de su acumulación, a la vez que reivindica un modelo socioeconómico más redistributivo y equitativo (Askunse, 2013, págs. 105-107).

En el año 2014 se brindó un importante reconocimiento del hecho de que los gobiernos deberían apoyar a los agricultores familiares, reconociendo los desafíos que enfrentan y proporcionándoles a sus organizaciones el entorno propicio apropiado. Esto fue claramente expresado durante el AIAF, como también se destacó en el diálogo global. De hecho, el desarrollo de un entorno propicio para la seguridad alimentaria y el desarrollo sostenible requieren que los Estados miembros se asocien con otros actores, incluidas las organizaciones de agricultores, los sectores, instituciones financieras, instituciones de investigación y organizaciones de la sociedad civil (OSC).

“En nuestro país, como en algunos países de Europa, Latinoamérica y Asia, las cooperativas se encuentran catalogadas como parte de la economía social (ES), sector no lucrativo o tercer sector. La denominación es de raíz francesa y engloba varios tipos de organizaciones incluyendo las denominadas no lucrativas (not profit sector), esto se debe a algunas similitudes que pueden compartir, sin embargo, no son del todo iguales” (Monzón, 2003, págs. 26-27).

De manera genérica, la economía social se basa en una serie de principios:

Primacía de la persona y el trabajo sobre el capital

- Democracia en la toma de decisiones
- Finalidad de servicio a sus miembros o a la colectividad (comunidad)
- Adhesión voluntaria
- Interés general sobre el particular
- Autonomía de gestión

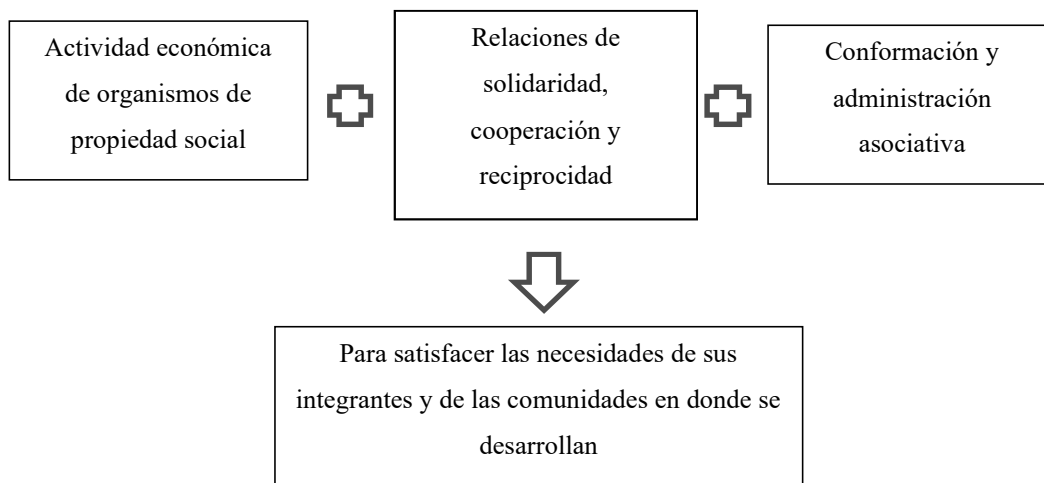
Y valores como:

- Ayuda mutua
- Igualdad
- Equidad
- Solidaridad
- Honestidad

- Transparencia
- Responsabilidad Social

Para el Instituto Nacional de la Economía Social (INAES) es la suma de las actividades económicas, las relaciones solidarias y la administración asociativa para satisfacer las necesidades de sus integrantes, como se muestra en la Figura 4.

Figura 4 Economía Social según el INAES



Fuente: Adaptado de (SINCA, 2014).

1.7 Características de las cooperativas

Son numerosos los estudios en el mundo, menciona Ferri (2012) citado por (Maged, Martínez, & Pleite, 2014), “que permiten comprobar que el motivo principal de creación de las cooperativas ha sido, y sigue siendo, el de resolver problemas sociales en sus comunidades (de pobreza, de injusticia social, de acceso a servicios básicos, etc.), como alternativa a la forma dominante del modelo empresarial capitalista cuyo objetivo es en general la maximización de las ganancias del capital” (pág. 109).

La naturaleza económica de las cooperativas agrícolas se explica mediante una continuación lógica de la justificación económica organizativa de las explotaciones familiares. Las explicaciones tradicionales de la importancia de las fincas familiares se discuten y se integran en un marco más

amplio que considera su efecto de ahorro de costos de transacción y sus limitaciones en términos de capacidad limitada para ampliar la escala de producción y alcanzar un adecuado poder de mercado. “Estas desventajas representan los motivos principales para la creación de cooperativas agrícolas, cuya función reside en permitir la realización de ventajas de la organización a gran escala en la agricultura mientras se evitan los costos de transacción” (Tortia, Valentinov, & Iliopoulos, 2013, pág. 24)

El concepto de cooperativa, para (Askunse, 2013), nos dice que en sentido etimológico de “gestión del hogar”, entendiendo la sociedad como extensión de este, donde se gestionen los recursos de una forma justa de acuerdo con las necesidades de toda la población y haciéndolo de manera responsable y respetuosa para con el medio ambiente. Entendiendo la economía más como un medio que como un fin al servicio del desarrollo personal y comunitario, esta funge como una herramienta para mejorar la calidad de vida, tanto de manera personal como del entorno social. (págs. 101-105)

La sociedad cooperativa es entendida como una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en 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 (H. Congreso de Diputados, 1994).

Según la International Co-operative Alliance, las cooperativas son empresas centradas en las personas que se crean con el fin de responder a los sueños de sus miembros. Las ganancias generadas se re-invierten en la empresa o se devuelven a los miembros (coop A. , 2018).

Según (Arenas, 2010), las cooperativas han incorporado elementos con respecto a un perfil de cooperativa sustentable y perdurable de acuerdo a la visión inclusiva que va más allá de solo el

rendimiento financiero, ya que incorpora aspectos de éxito como el del bienestar de la comunidad y la conservación ecológica entre otros; principalmente, los tiempos de crisis se presentan como oportunidades para las empresas o las cooperativas con visión y capacidad de liderazgo, en los cuales tienen la opción de cambiar sus modelos de negocio para trabajar de manera sustentable, a través de la eficiencia y eficacia de sus recursos.

1.8 Clasificación de las cooperativas en México

La clasificación de las cooperativas en México se emite en la Ley General de Sociedades Cooperativas que prevé tres clases (H. Congreso de Diputados, 1994). En donde se muestra la definición de cada una es en la Ley General de Sociedades Cooperativas del 2009, la actualizada solo menciona el nombre en su artículo 22, de las que se consideran que forman parte del sistema cooperativo, pero en sí no ha cambiado la clasificación inicial, la cual es la siguiente:

1. De consumidores de bienes y/o servicios. Aquellas cuyos miembros se asocien con el objeto de obtener en común artículos, bienes y/o servicios para ellos, sus hogares o sus actividades de producción. Podrán realizar operaciones con el público en general siempre que se permita a los consumidores afiliarse a las mismas en el plazo que establezcan sus bases constitutivas (artículo 22).
2. De productores de bienes y/o servicios. Aquellas cuyos miembros se asocien para trabajar en común en la producción de bienes y/o servicios, aportando su trabajo personal, físico o intelectual. Independientemente del tipo de producción a la que estén dedicadas, estas sociedades podrán almacenar, conservar, transportar y comercializar sus productos (artículo 27).
3. Se consideran Sociedades Cooperativas de Ahorro las dedicadas a la captación de los recursos a través de depósitos de ahorro de dinero de sus socios y como préstamo, la colocación y entrega de los recursos captados entre sus mismos socios (artículo 33).

En esta investigación, se analizan las cooperativas agroindustriales de la CDMX, y se encuentran dentro de la segunda clasificación.

En el Diario Oficial de la Federación (D.O.F. 2015) se define el sector social:

El sector social de la economía es el que agrupa toda forma de organización orientada a la producción, comercialización y consumo de bienes o servicios, caracterizada por formas de propiedad social y cuya gestión se realiza de manera colectiva. Los agentes de la economía social construyen vínculos con base en la solidaridad y el trabajo asociativo. El fin último de estas organizaciones es la generación de bienestar para sus socios y sus comunidades. Las características del Sector Social de la Economía permiten que a través del mismo se construyan mecanismos de inclusión productiva, laboral y financiera fundados en el interés colectivo, convirtiéndolo en un sector estratégico para alcanzar un México próspero.

Además, menciona los dos sectores sociales de la Ciudad de México que son:

1.- Subsector Agrario. - Están identificados en este subsector los ejidos, comunidades, uniones de ejidos, uniones de comunidades, sociedades de producción rural, uniones de sociedades de producción rural y asociaciones rurales de interés colectivo (ARIC). Incluye también sociedades de solidaridad social, sociedades financieras comunitarias, sociedades financieras de objeto múltiple no reguladas y grupos sociales que comprueben su pertenencia al Sector Social de la Economía.

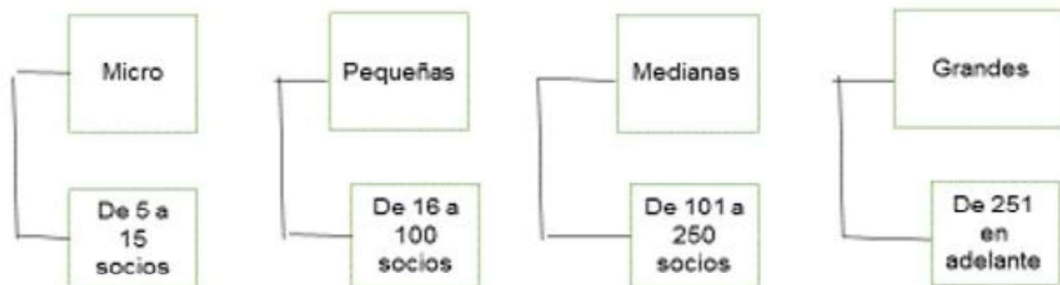
2.- Subsector Cooperativista y Banca Social. - En este subsector están agrupadas las sociedades cooperativas de productores de bienes y servicios, de consumidores de bienes y servicios, y de ahorro y préstamo, así como los organismos de integración cooperativa. Las sociedades cooperativas y sus organismos de integración, como las uniones, federaciones, confederaciones y el Consejo Superior del Cooperativismo, son reguladas por la Ley General de Sociedades Cooperativas (Cámara de Diputados, Ley General de Sociedades Cooperativas, 2009), y en particular para la banca social, por la Ley para

Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo”
(LRASCAP).

“Respecto a los resultados de los Censos Económicos de 2009, se presentan variaciones metodológicas en la clasificación de la categoría jurídica de las unidades económicas censadas que dificultan precisar la participación de las sociedades cooperativas en la actividad económica del país para ese año. También menciona lo siguiente, que una tarea a futuro consiste en avanzar en la generación de mayor información sobre el sector”
(Secretaría de Economía, 2015)

La Comisión Intersecretarial de Fomento Cooperativo indica que las cooperativas se pueden clasificar de acuerdo al número de miembros que integran la sociedad. En este orden de ideas la clasificación se presenta en la Figura 5

Figura 5 Clasificación de las cooperativas por el número de socios



Fuente: Adaptado de (Cámara de Diputados, 2012)

La organización de las sociedades cooperativas en general, estará a cargo de los siguientes órganos (artículo 34):

- Asamblea General: autoridad suprema, sus acuerdos obligan a los socios presentes, ausentes y disidentes a regirse bajo su mandato (artículo 35). Este órgano resolverá todos los negocios y problemas de importancia para la sociedad cooperativa y establecerá las reglas generales que deberán normar el funcionamiento social (artículo 36).

- Consejo de Administración: encargado de ejecutar lo dispuesto por la Asamblea General, representa a la sociedad cooperativa y la firma social (artículo 41). El nombramiento del Consejo de Administración lo hará la Asamblea General (artículo 42).
- El Consejo de Vigilancia: estará integrado por un número impar de miembros, no mayor a cinco con igual número de suplentes, que desempeñarán los cargos de presidente, secretario y vocales, designados en la misma forma que el Consejo de Administración (artículo 45).

1.9 Las cooperativas y el uso del suelo

Datos oficiales de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, mundialmente conocida como FAO (por sus siglas en inglés: Food and Agriculture Organization), es un organismo especializado de la ONU que dirige las actividades internacionales encaminadas a erradicar el hambre, mencionan que la superficie agrícola en México tiene 106,705 (1000 ha), esta categoría muestra el total de la superficie sobre las categorías (Tierras arables y cultivos permanentes) y 131 Praderas y Pastos Permanentes. (FAO o. , 2013)

La CDMX tiene una estrecha relación con sus cultivos y el trabajo que se hace en ellos.

La Secretaría de Desarrollo Rural y Equidad para las Comunidades de la CDMX (SEDEREC) y la Secretaría de Medio Ambiente de la CDMX (SEDEMA) organizan actividades que promueven el trabajo agrícola local. (CDMX, 2016)

La tenencia de la tierra de uso rural en el D.F. (ahora Ciudad de México) se caracteriza por estar formada de minifundios, a nivel nacional, existe una relación de 18.7 hectáreas por ejidatario, comunero o posesionario de la tierra, respecto del total de la superficie disponible. Esta misma relación en el Distrito Federal se ubica en 1.7 hectáreas por ejidatario, comunero o posesionario. Si solo se utiliza la superficie parcelada total, la relación cambia, a nivel nacional cae a 5.9 hectáreas por ejidatario, comunero o posesionario mientras que a nivel del D.F. la relación es de 0.3 hectáreas por ejidatario, comunero o posesionario. (INEGI, 2007)

El sector agropecuario de México es el principal usuario de agua; consumió 75% de la extracción total. Las tendencias indican que este uso ha ido en aumento desde 2001. Si bien genera valor al apoyar la producción de diversos cultivos, entre ellos maíz y algodón, este uso intensivo de las aguas subterráneas no es sostenible. El estrés por extracción de aguas subterráneas para riego es el cuarto más alto de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y excede por mucho el promedio de la Organización.

“El uso intensivo de aguas subterráneas, combinado con el cambio climático, genera también un riesgo importante para el futuro de la agricultura en México. Según lo detectado por la OCDE, de no realizarse un cambio en las políticas públicas respectivas, México se clasificaría en quinto lugar de 142 países en términos de riesgos hídricos generales futuros, y en segundo lugar entre los países de la OCDE.

Si se consideran las proyecciones de producción agrícola para los principales productos básicos, México ocuparía el decimoquinto lugar mundial en riesgos hídricos futuros para la producción agrícola y sexto en la OCDE. Dichos riesgos se aplican en particular a la producción de cereales secundarios y ganadería” (Arlinghous, y otros, 2018, págs. 126-127).

“Una de las grandes problemáticas del sector agrario es la permanencia de tecnologías deficientes cuyo resultado son producciones de mala calidad que generan pocas ganancias. La productividad hídrica es una de las prioridades para el campo en países en vías de desarrollo, pues en muchas regiones se siguen implementando sistemas obsoletos de riego por gravedad e inundación.

El uso eficiente del agua a través de la modernización tecnológica no es una tarea sencilla, se requieren tecnologías de fácil acceso y utilización, capacitación constante, monitoreo y evaluación de resultados, así como apoyo de autoridades que, mediante programas, y políticas públicas que posibiliten lo anterior” (Peña, 2017, pág. 30).

En la Ciudad de México, de acuerdo al Atlas del uso del suelo de la Oficina Estatal de información para el desarrollo rural y sustentable, todas las delegaciones (ahora alcaldías), tienen actividad agrícola. Del total de la superficie del D. F. (ahora Ciudad de México), 1,495 Km² en 36,785.28 HA, se realizan actividades rurales agrícolas.

Según la FAO la producción agrícola puede dividirse en tres categorías en el área urbana en la que se realiza:

- Agricultura periurbana. - Que corresponden a las delegaciones (alcaldías) de alta y media producción por hectárea, como Xochimilco, Tlalpan, Milpa Alta, Magdalena Contreras, Álvaro Obregón y Cuajimalpa de Morelos. En estas Alcaldías existen parcelas de entre 1 a 3 ha. en donde se cultiva maíz, amaranto, nopal, avena, chícharo, hortaliza y árboles frutales.
- Agricultura suburbana. - Se desarrolla en las partes bajas de las alcaldías de Xochimilco y Tláhuac, se caracteriza por requerir de espacios más controlados, como chinampas, tablas e invernaderos. Por lo general, se emplean sistemas de agua de riego tratadas para la producción de hortalizas, maíz y plantas ornamentales.
- Agricultura urbana o final. - se encuentra la producción a pequeña escala, conocida también como agricultura urbana, que emplea diversos sistemas para el autoconsumo o venta a pequeña escala y se caracteriza porque, por lo general, no se emplean pesticidas ni aditivos y se utilizan métodos como la hidroponía y la agricultura de traspatio.

En el sector agropecuario, las nuevas condiciones han sido aprovechadas fundamentalmente por unidades que poseen tierras de mayor potencial para la producción de exportables, capaces al mismo tiempo de acceder al crédito, a la tecnología y a la información sobre las condiciones de los mercados internos y externos, lo que ha dado lugar a un significativo crecimiento de las exportaciones, sobre todo de rubros no tradicionales. Sin negar los elementos positivos de esta

dinámica, debe admitirse, sin embargo, que entraña el riesgo de acentuar el carácter excluyente y polarizador que ha caracterizado al proceso de modernización agraria de la región en las últimas décadas, como quiera que tal dinámica se concentra en determinados productos y en determinadas zonas, aparte de favorecer fundamentalmente a los agricultores medianos y grandes.

En un diagnóstico realizado por SAGARPA (2012), se utilizó como criterio de estratificación de las unidades económicas del medio rural (UER), el valor de las ventas realizadas por las unidades económicas del medio rural, ya que permite determinar el tamaño económico de estas a partir de su propio desempeño. Asimismo, dado que en la mayoría de Programas de la SAGARPA se plantea como objetivo la mejora del ingreso de las UER, se buscó estratificar a las unidades según esta variable de desempeño.

Es importante conocer los diferentes estratos de las unidades económicas del sector rural para conocer el desempeño y la problemática que se tiene en México, en este sector vulnerable.

En la Tabla 2 se puede observar el desempeño de las UER y el rango de ingresos; según este diagnóstico, se tiene 50.6% del total de las UER y que en México existen entre 5.3 y 5.4 millones de unidades económicas rurales, las cuales tienen un carácter familiar y presentan ventas de actividades primarias que no superan los \$55,200/año. Además, las UER de este Estrato presentan emprendimientos no agropecuarios de menor escala, así como la venta de mano de obra asalariada, lo que complementa el ingreso familiar.

Tabla 2 Estratos de UER del Sector Rural y Pesquero

Estratos	UER	%UER por estrato	Ingresos por ventas promedio	Rango de ingresos por ventas	
				Ingresos por ventas mínimo	Ingresos por ventas máximo
E1: Familiar de subsistencia sin vinculación al mercado	1,192,029	22.4%	-----	-----	-----
E2: UER Familiar de subsistencia con vinculación al mercado	2,696,735	50.6%	17,205	16	55,200
E3: UER en transición	442,370	8.3%	73,931	55,219	97,600
E4: Empresarial con rentabilidad frágil	528,355	9.9%	151,958	97,700	28,858
E5: Empresarial pujante	448,101	8.4%	562,433	229,175	2,322,902
E6: Empresarial dinámico	17,633	0.3%	11,700,000	2,335,900	77,400,000
Total	5,325,223	100.00%	-----	-----	-----

Fuente: Elaboración propia con datos diagnóstico SAGARPA (2012).

Las unidades de producción rural con problemas de capitalización se encuentran ubicadas dentro de los tres primeros Estratos y constituyen 4,181,613 unidades de producción, 78.52% de las UER, las cuales, debido a sus bajos niveles de ingresos presentan dificultad para la acumulación de capital, presentando un nivel de activos por debajo de la media nacional, la cual es de \$132,051 y es considerada como el umbral crítico.

En cuanto a las UER empresariales, se identificaron los siguientes Estratos: el Estrato de UER en transición (E3), que representa el 8.3% del total de las UER del país, con un promedio de ventas de \$73,931/año; el Estrato E4 compuesto por aproximadamente 528,355 UER, con un promedio de ventas de \$151,958/año y que se le considera como un Estrato Empresarial con rentabilidad frágil; el Estrato E5, que es un Estrato Empresarial pujante compuesto por 448,101 UER con un promedio de ventas por año de \$562,433; y, finalmente, el Estrato E6, Empresarial dinámico, compuesto por un

núcleo de 17,633 UER que corresponden al 0.3% del total de UER del país y que presentan un promedio de ventas de \$11,700,000/año (Santiago, 2013).

Estrato E1, estas se encuentran en una situación de pobreza.

El 74.6% de los responsables de UER son hombres y el 25.4% mujeres. La edad promedio de los responsables de las UER es de 53.9 años. El 39.5% de los productores presenta una edad superior a los 48 años y el 23.2% es mayor a los 65 años. En este Estrato el 23.0% de los responsables de UER no cuenta con ningún grado de escolaridad y el 34.7% no concluyó la primaria, resultando en un promedio de escolaridad básica de 4.5 años. El 26.6% de los responsables de las UER de este Estrato hablan alguna lengua indígena.

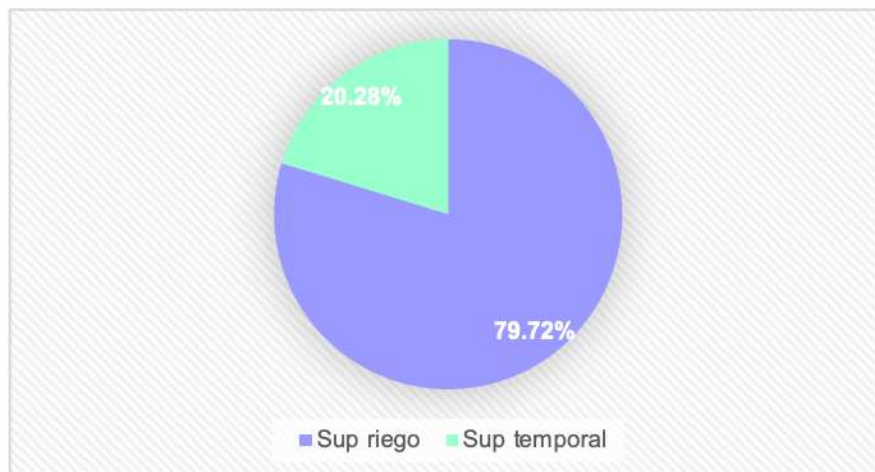
Estrato E3: UER en transición Estrato E3 lo conforman aproximadamente 442,370 unidades de producción que representan el 8.3% de las UER. Este estrato se considera en transición debido a que los ingresos que obtienen las UER son suficientes para cubrir las necesidades básicas de una familia, pero enfrentan problemas para mantener y mejorar la rentabilidad de la pequeña empresa.

La agricultura es practicada por el 81.1% de las UER de este estrato. Se observan rendimientos menores a los estratos empresariales de los E4, E5 y E6, así como volúmenes inferiores a los de estos estratos. Las principales causas de los bajos niveles de productividad en el estrato E3 (González, 2014, págs. 19-34).

Para conocer los lugares en donde se pueden utilizar las tierras para ser sembradas por los cooperativistas u otra forma de sociedad, se puede ver que en la Ciudad de México actualmente están decretadas 23 Áreas Naturales Protegidas y un Área Comunitaria de Conservación Ecológica, las cuales abarcan una superficie de 26,047 hectáreas, que representan 17 % del suelo de conservación de la CDMX. (SEDEMA, 2016).

En la Figura 7 se observa que, en porcentaje, es mayor la superficie agrícola de temporal, que la que utiliza agua de riego.

Figura 6 Porcentaje de superficie agrícola por disponibilidad de agua



Fuente: Tomado de (ENA, 2017)

Las decisiones que los agricultores adoptan con respecto a las prácticas que utilizan resultan afectadas inevitablemente por las condiciones sociales, políticas y económicas que los rodean, y por los contextos biofísicos y ambientales. La adopción de prácticas agroecológicas para producir alimentos nutritivos exige de manera creciente esfuerzos para hacer frente a factores políticos, económicos y de mercado muy importantes de los sistemas alimentarios, a los que no se les suele prestar atención. La concentración y globalización de los mercados de productos básicos son factores importantes que impiden que los agricultores adopten prácticas agroecológicas sostenibles que satisfagan sus necesidades en materia de seguridad alimentaria, a pesar de que influyen en las decisiones y las medidas adoptadas por los agricultores. (FAO o. , 2017, págs. 277-278).

En la Tabla 3 se presenta el porcentaje de unidades de producción según las principales tecnologías agrícolas utilizadas, la suma de los parciales es diferente al 100% debido a que una unidad de producción puede utilizar más de una tecnología.

Tabla 3 Porcentaje por unidad de producción según tecnología utilizada

Tecnología empleada	ENA 2012	ENA 2014	ENA 2017
Tipo de semilla			
Criolla	60.9	82.2	77.5
Mejorada	29.7	29.2	25.7
Certificada	ND	12.6	10.1
Transgénica	ND	0.2	0.4
Fertilizantes químicos	65.5	68.8	68.2
Herbicidas	61.7	62.7	66.9
Insecticidas	45.3	48.2	54.8
Abonos naturales	40.4	27.5	39.1
Plántula	ND	21.0	34.1
Sembradoras	ND	33.4	22.6
Rotación de cultivos	19.6	26.8	21.9
Podas	22.2	34.2	16.9
Labranza de conservación	12.9	23.2	16.3
Quemas controladas	18.8	22.7	16.2
Cosechadoras	ND	18.6	14.3
Control biológico de plagas	12.7	16.7	12.4

Fuente: Tomado de (ENA, 2017)

Como se puede observar en la Tabla 3, en el 2012 no se contaba con información sobre la utilización de semillas transgénicas, y en el 2014 se empezaron a emplear este tipo de semillas teniendo un incremento significativo en el 2017. Por otro lado, los abonos naturales tienen un decremento con respecto al 2012 y, por lo tanto, un aumento en la utilización de fertilizantes químicos; en cuanto al control de plagas biológico, en el 2014 tuvo un aumento significativo, pero en el 2017 experimentó una importante disminución, lo que significa que se están utilizando más los productos químicos para la producción agrícola de México.

1.10 Las cooperativas agroindustriales: su formación formal e informal

Es importante la educación en el cooperativismo debido a que proporcionan educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados, para que puedan

contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas, asimismo informan al gran público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, acerca de la naturaleza y los beneficios de las cooperativas.

La educación es generadora de cambios en la conducta de las personas y consecuentemente en la conducta social. La cooperativa debe servir a la sociedad y parte de los objetivos deben ser producir, incorporar, asimilar y reproducir saberes académicos, asimilar tecnología y las nuevas prácticas y mutuales, así como sus modernas tendencias y desafíos.

La educación cooperativa consiste básicamente en la adquisición del hábito, de la pericia de pensar, ver, juzgar, actuar y evaluar de acuerdo a los principios cooperativos y su marco axiológico, pero esto no puede ofrecer por sí mismo más que la autenticidad formal de una empresa cooperativa y su carácter realmente cooperativo depende principalmente de la presencia de personas físicas con espíritu cooperativo. (Velázquez , 2013, págs. 9-11)

La gestión del conocimiento (proveniente del inglés knowledge management) se trata de un concepto aplicado en las organizaciones que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los integrantes de una misma organización. El término gestión social, que podemos determinar que etimológicamente, está formado por palabras que provienen del latín. Así, en primer lugar, está el vocablo gestión que emana de gestión que es fruto de la suma de gestus, que significa “hecho”, y del sufijo -tio, que puede traducirse como “acción y efecto”.

En segundo lugar, está la palabra social que, a su vez, tiene su origen en el vocablo latino socius que es equivalente a “compañero”, la gestión social ha sido definida como la construcción de diversos espacios para la interacción social. Se trata de un proceso que se lleva a cabo en una comunidad determinada y que se basa en el aprendizaje colectivo,

continuo y abierto para el diseño y la ejecución de proyectos que atiendan necesidades y problemas sociales. (Pérez & Merino , 2012, pág. 1).

El conocimiento y el aprendizaje informal de los agricultores se han estudiado en muchos contextos y modelos agrícolas diferentes, según (Beckford y Barker, 2007), desde agricultores indígenas en países en desarrollo, hasta estudios sobre cultivos transgénicos. A pesar de las diferencias contextuales, estos estudios pueden mostrar que, aunque a menudo no se detallan explícitamente, el conocimiento informal tiene un potencial considerable para fortalecer sostenibilidad agrícola y resiliencia.

“Las transformaciones generalizadas en las prácticas agrícolas durante las últimas décadas en muchas partes de Europa, como el aumento de la intensidad de capital, la ampliación de escala, la especialización, la intensificación y la mecanización, han sido acompañadas por un cambio bastante dramático hacia una información y conocimiento agrícolas más estandarizados. Investigaciones revelan que la transición hacia una agricultura más sostenible requiere una nueva base de conocimiento, con nuevos contenidos y formas de conocimiento y nuevos procesos de aprendizaje” (Sumane , y otros, 2017, págs. 1-10).

Uno de los pilares básicos es la cultura, o lo que es lo mismo, el grupo de acciones para promover los valores de la empresa en cuestión, para fortalecer la misma, para recompensar los logros alcanzados y para poder realizar las decisiones adecuadas. A todo ello, se une el otro eje de la gestión: la estructura. Bajo este concepto, lo que se esconde, son las actuaciones para promover la cooperación, para diseñar las formas de compartir el conocimiento y para situar al frente de las iniciativas a las personas mejor calificadas.

La educación dentro de la economía social y las cooperativas es uno de los grandes valores de las empresas solidarias, especialmente de naturaleza cooperativa; además es la capacidad de gestionar, como principio fundamental de su quehacer organizacional, ejercicios de educación, formación e información para sus asociados. En principio, lo que esta actividad busca en las cooperativas es

generar conciencia entre sus dueños y usuarios sobre la importancia de la asociatividad de los individuos para generar condiciones de bienestar y calidad de vida, y adicional a lo anterior, la educación en la cooperativa genera elementos trascendentales que permiten desarrollar la mayor participación de los usuarios en todas las formas democráticas permitidas por el modelo cooperativo y la autogestión de la forma empresarial.

La educación cooperativa según Rojas (2003), es la consolidación empresarial de las cooperativas. Por educación, en sentido amplio y desde un punto de vista exclusivamente técnico o instrumental, la entendemos como el proceso mediante el cual se produce la transmisión sistemática de conocimientos, de un sujeto que los posee en forma abundante y procesada, y que es capaz de transmitirlos y hacerlos comprensibles a otros sujetos que, a su vez, manejan el mismo lenguaje y pueden, por tanto, codificar o interpretar la información recibida, asumiendo críticamente el proceso de enseñanza aprendizaje.

Según Sobrado (2001), citado por Rojas (2003), en términos generales, existe consenso en entender la capacitación como el proceso de preparar para habilitar a los individuos para la realización de operaciones técnicas o para el desempeño eficiente en la vida económica y social. La capacidad puede entenderse entonces como el proceso mediante el cual las personas reciben una habilitación práctica para la intervención en una realidad concreta, convirtiéndose merced a la práctica continuada y repetida en expertos en determinada materia o actividad productiva. (Rojas, 2003, págs. 59-61)

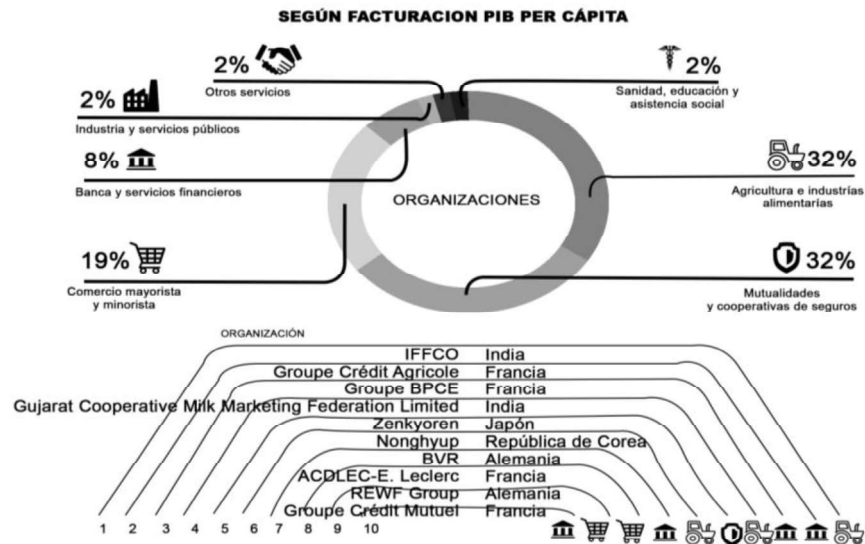
1.11 Las cooperativas del sector agroindustrial en el mundo

La agroindustria procesa la materia prima, que pueden ser: frutas, hortalizas, tubérculos, cereales y otros productos vegetales, que luego se transforman en alimentos procesados aptos para el consumo humano. Dependiendo del producto a procesar, la materia prima puede ser cosechada y preparada en el campo, o trasladada directamente a la cooperativa. (Dirección General de Eficiencia Energética, 2007)

El World Cooperative Monitor es un proyecto diseñado para recopilar datos robustos desde un punto de vista económico, organizativo y social sobre cooperativas, organizaciones mutualistas y empresas no cooperativas controladas por cooperativas en todo el mundo. Se trata del único informe de este tipo que recopila datos cuantitativos anuales sobre el movimiento cooperativo a nivel global. El año 2018 supone la séptima edición del informe de investigación anual elaborado por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) con el apoyo científico y técnico del Instituto Europeo de Investigación sobre Empresas Cooperativas y Sociales (European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises, Euricse).

El análisis de la edición se fundamenta en los datos de 2016 y presenta las clasificaciones de las 300 organizaciones principales, así como datos concretos del sector. Se presentan dos clasificaciones principales: una basada en el volumen de negocio en USD y la otra, en el volumen de negocio por PIB per cápita. Los datos recogidos para la edición de 2018 del World Cooperative Monitor son del año 2016. Las fuentes principales de datos incluyen bases de datos económicos ya existentes, datos recogidos por asociaciones nacionales, institutos de investigación y otras organizaciones, además del uso de un cuestionario para recoger datos directamente de las empresas. En la Figura 8 se puede observar que el porcentaje mayor de estas 300 cooperativas y el mayor ingreso corresponde a las cooperativas agrícolas con el 35 %. Se incluyen todas las cooperativas que operan en la cadena de valor agrícola, desde el cultivo de productos agrícolas y la cría de ganado hasta el procesado industrial de productos de origen agrícola y animal.

Figura 7 Cooperativas con mayor ingreso según facturación/PIB per cápita



Fuente: Tomado de (coop, Cooperativas de las Américas, 2018)

Así también, la actividad cooperativa es un importante generador de empleos, en la Tabla 4 se pueden ver los empleos que genera esta actividad económica y beneficia con su inclusión a mujeres en el mundo.

Tabla 4 Empleos generados por las cooperativas en algunos países del mundo

País	Cantidad de empleos
Estados Unidos	2 millones
Francia	1 millón
Italia	1.1 millones
Brasil	274,000
Argentina	290,000
Kenya	250,000
Indonesia	300,000
India	100,000 cooperativas lecheras emplean a 12 millones de mujeres
Colombia	Casi 700,000 mediante empleos directos y como socios-propietarios de cooperativas de trabajadores

Fuente: Elaboración propia con datos (coop A. , 2018)

En la Tabla 5 se muestran por sectores productivos las cooperativas a nivel mundial, el número de empleos que generan y los ingresos brutos anuales, se observa que el sector agrícola es el que aporta mayor ingreso bruto anual y el 4 lugar de empleos generados.

Tabla 5 Cooperativas en el mundo, según sector de actividad

Sectores	Cooperativa	Empleo	Ingresos brutos anuales en millones de dólares
Agricultura	1,224,650	1,181,682	337,705
Otros o indefinido	845,784	2,890,008	268,066
Uniones bancarias y cooperativas de crédito	210,559	2,452,130	167,413
Educación	87,998	497,445	12,306
Alimentos	81,437	875,181	154,573
Comercialización	41,865	3,402,008	736,632
Vivienda	15,247	102,823	20,710
Seguro	3,644	961,409	1,209,472
Servicios públicos	1,714	94,882	41,944
Salud	1,700	153,180	4,075
Total	2,614,598	12,610,748	2,962,896

Fuente: Tomado de (UN & Departamento de asuntos Sociales, 2017)

1.12 Las cooperativas y la recaudación de fondos (Crowdfunding)

En México, desde hace algunos años, han aparecido fuentes de financiación no bancarias o alternativas, y parecen estar tomando una posición importante en el mercado de financiación actual. El Crowdfunding no es un fenómeno reciente, pero se ha desarrollado debido a las plataformas de internet y la tecnología, que le han dado un perfil y significado social que ha determinado su consolidación en la sociedad contemporánea.

Se puede definir como un mecanismo colaborativo de financiación de proyectos, que prescinde de la tradicional intermediación financiera, y que consiste en poner en contacto a promotores de proyectos que demandan fondos a través de la emisión de valores y participaciones sociales que buscan en la inversión un rendimiento (de ahí su relación con las cooperativas que funcionan de manera similar). En México no existe aún una regulación para este tipo de plataformas. Ante esto, las principales plataformas de crowdfunding en México se unieron para establecer códigos de prácticas que aseguren el profesionalismo de la asociación y protejan los intereses de todas las partes involucradas, de esta forma se creó la AFICO (Asociación de Plataformas de Fondeo Colectivo).

Los principales objetivos de la AFICO, según su sitio, son elaborar una propuesta legislativa específica para la regulación, certificar y regular a las plataformas de crowdfunding, y representar, promover y defender las actividades y los intereses generales de los prestadores de servicios. (Merino, 2019, págs. 135-143).

1.13 Estado del sector agroindustrial cooperativo en México

El sector agropecuario según Rojas comprende 2,556 cooperativas activas, 462 sin registro vigente y 133 inactivas. La producción en el agro tiene otras formas principales de organización, como el ejido, las comunidades y la pequeña propiedad. La legislación agraria mexicana excluye a las cooperativas de las formas de organización para la explotación de la tierra, lo que explica la poca importancia que se le da a estas. El notable aumento en la cantidad de cooperativas se debe a la creación de 2,032 de producción de participación estatal en los estados de Coahuila, Chihuahua, Durango, Nuevo León, Sonora y Zacatecas, que llevan a cabo un plan de reforestación a largo plazo. En fechas recientes, algunas cooperativas de este tipo han dejado de funcionar, decepcionadas ante la perspectiva de obtener rendimientos sólo después de 6, 12 o 20 años, según el producto. Estas organizaciones se encuentran afiliadas a la Federación Regional de Venta en Común de Productos Forestales, “La Forestal”.

Las cooperativas agropecuarias destacan por sus bajos niveles de productividad y rendimiento: en 1980 sólo tres de ellas obtenían utilidades de 1 a 5 millones de pesos (Rojas, 2003).

Un antecedente sobre estudios de cooperativas en México fue realizado por un grupo de investigadores bajo la coordinación de María Antonieta Barrón, adscrita a la Facultad de Economía de la UNAM, denominado “Diagnóstico nacional sobre el cooperativismo en México”. Dicha investigación se realizó con el patrocinio de la Comisión de Fomento Cooperativo y Economía Social de la H. Cámara de Diputados, correspondiente a la LVIII Legislatura del Congreso de la Unión. El estudio abarcó una muestra de 29 cooperativas agropecuarias ubicadas en los estados de Campeche (1), Veracruz (3), Jalisco (1), Chihuahua (5) y San Luis Potosí (19). (Rojas, 2013, pág. 122)

Este estudio, aunque importante, no aporta datos que puedan ser generalizados a toda la República Mexicana, por el número de cooperativas que se analizaron.

En el Título segundo de la Ley General de Sociedades Cooperativas se estableció la obligación para la Secretaría de Desarrollo Social de elaborar y mantener actualizada la estadística nacional de sociedades cooperativas, pero en la página web de esta Secretaría no se encuentra información sobre las cooperativas.

En consecuencia, no se cuenta con información sectorizada sobre la participación de los organismos del Sector Social de la Economía en la generación de la riqueza nacional, ni de la población que emplea o que es favorecida por la provisión de productos y servicios. A pesar de la inexistencia de información estadística completa, diversas estimaciones señalan que en la actualidad el sector está conformado por alrededor de 60,943 organismos identificables bajo alguna de las figuras jurídicas que contempla la Ley de la Economía Social y Solidaria (LESS). (Secretaría de Economía, 2015)

El sector primario está viviendo una época de transformación que se traduce en tasas de crecimiento más altas que las de la economía de todo el país. Sin embargo, no todos estos beneficios necesariamente llegan a todos los productores, en especial a los más pequeños, a las mujeres y a los jóvenes de las regiones rurales. En la Tabla 6 se puede observar que hubo un decrecimiento en el PIB en las actividades primarias, comparando el periodo del 2017 y 2018.

Tabla 6 Producto Interno Bruto al cuarto trimestre de 2018 (Variación real respecto a igual periodo del año anterior)

Concepto	2017					2018				
	I	II	III	IV	anual	I	II	III	IV	anual
PIB	3.5	1.9	1.5	1.5	2.1	1.2	2.6	2.5	1.8	2.0
Actividades Primarias	5.1	2.6	1.2	3.6	3.2	3.1	1.5	2.2	2.8	2.4
Actividades Secundarias	1.2	(-)1.1	(-)0.5	(-)0.8	(-)0.3	(-)0.9	1.3	1.1	(-)0.7	0.2
Actividades Terciarias	4.4	3.1	2.4	2.4	3.1	2.0	3.2	3.2	2.9	2.8

Fuente: Adaptado de (INEGI, 2019).

La estimación oportuna del PIB trimestral ofrece en el corto plazo, una visión completa y coherente de la evolución de las actividades económicas del país para apoyar la toma de decisiones. En la Figura 9 se muestra el porcentaje que representa el sector agricultura para el PIB primario, dentro de este sector se encuentra la producción de las cooperativas agroindustriales, por lo tanto, estas contribuyen en un porcentaje importante al PIB primario.

“Aunque se usa en muchas ocasiones el PIB per cápita como indicador de bienestar no son pocas las críticas justificadas al mismo. En ese sentido se posiciona el informe de la Comisión de expertos sobre la medición de las actividades económicas y el progreso social, dirigido por Joseph Stiglitz, Amartya Sen y Jean-Paul Fitoussi, realizado por encargo del presidente de Francia en 2008. En el mismo sentido el uso cada vez más frecuente del Índice de Desarrollo humano que publica anualmente desde 1990 el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que considera indicadores como la esperanza de vida al nacer, alfabetización y matriculación en la enseñanza, junto al PIB per cápita. Centrándonos en el ámbito microeconómico de la empresa, el éxito económico de la misma deberá medirse en términos de bien común tales como la dignidad humana, la solidaridad, la sostenibilidad, la justicia social, la participación democrática y transparencia, todo ello con relación a los stakeholders, es decir, a los afectados por la actividad de la empresa, como son los proveedores, financiadores, empleados, propietarios, clientes, competidores, asociaciones locales, generaciones futuras y medio ambiente. La cooperativa es una empresa singular de autoayuda. Pero no se agota en sí misma, sino que se prolonga en un movimiento cooperativo a través del cual esa singularidad se extiende. Y en el momento actual en el que se promociona el modelo de la economía del bien común, la cooperativa encuentra un marco de referencia en el que puede tener, desde su propia naturaleza, un perfecto asentamiento, y constituir un tipo de empresa perfectamente acomodada en el citado modelo”. (Martínez, 2013, págs. 185-198).

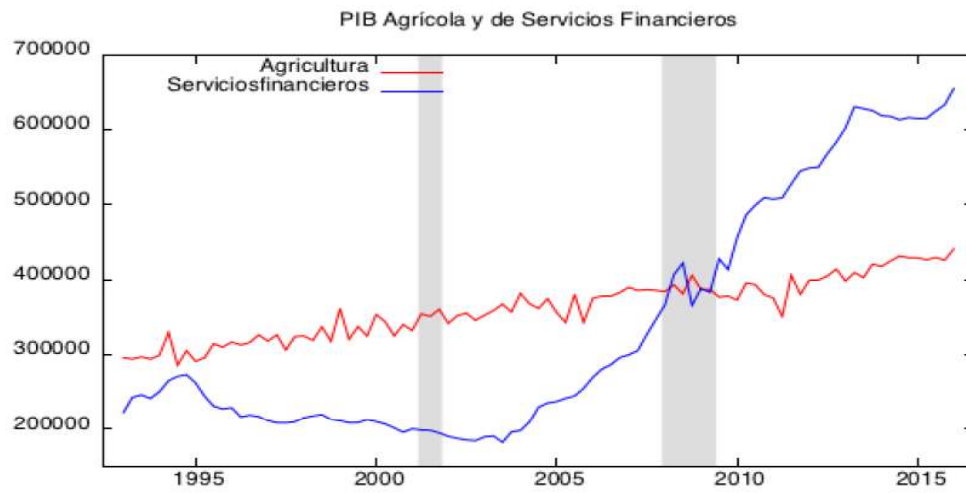
Figura 8 Producto Interno Bruto primario en porcentaje



Fuente: Tomado de (INEGI, 2019)

México se consolida en la producción alimentaria y es el décimo segundo país productor en el mundo. Es el primer lugar en la exportación de muchos productos del sector agroalimentario: aguacate, tomate, mango, papaya, guayaba, cerveza mismos que son parte de los productos que se exportan a otros países.

Figura 9 Evolución del valor de la producción agrícola y el valor de los servicios financieros serie 1993-2016



Fuente: Tomado de INEGI, Banco de Información Económica, cifras desestacionalizadas a precios constantes de 2008

En la Figura 10 se puede ver la Balanza de comercio exterior, las importaciones y exportaciones del país y que México exporta en mayor medida por el sector agroindustri

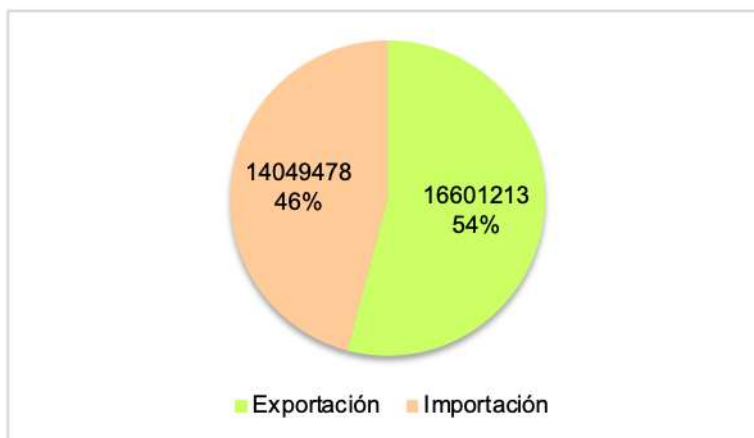
Figura 10 Balanza de comercio exterior del sector agroindustrial de México comparación entre 2017 y 2018 (miles de dólares)



Fuente: Tomado de SIAP con datos del Banco de México (2018)

También se observa un incremento en el año 2018, tanto de las exportaciones como importaciones, del sector agroindustrial del 2% con respecto al año anterior. Y en la Figura 11, con datos al 2018, en porcentaje las exportaciones superan a las importaciones en un 8%.

Figura 11 Porcentajes de importaciones y exportaciones de la agroindustria



Fuente: Tomado de SIAP con datos del Banco de México (2018)

Las dificultades económicas de las cooperativas de producción y comercialización agropecuaria se relacionan con el empleo de maquinaria y tecnología obsoletas, los altos costos de insumos y fletes, así como la ausencia de financiamiento por falta de impulso de un programa crediticio que los habilite para alcanzar un nivel competitivo en el mercado. (Rojas J. H., 2003, págs. 59-61)

Prácticamente no hay un país en el mundo en el que no existan y operen este tipo de cooperativas, las cuales están organizadas en Uniones, Federaciones y Confederaciones, que influyen decisivamente en las condiciones económicas de muchos países, siendo responsables de la comercialización de entre 30 y 50% de la producción agropecuaria de la Comunidad Económica Europea y de países como Estados Unidos de América (EUA), Canadá, Japón, India y Argentina.

1.14 Marco normativo de las cooperativas en México

Se puede definir a la política pública como la “decisión” del Gobierno, que opta o no, por realizar una determinada acción. Las políticas públicas se instrumentan a través de políticas sociales, que a su vez se operacionalizan en programas, proyectos y normativas. Por ello es importante acotar que las políticas sociales se refieren claramente a un determinado proyecto de sociedad y poseen un carácter instrumentalizado del futuro trazado para la colectividad (Maingón,1992) de lo que se deduce, que cada concepción de política social se vincula y está asociada a particulares estilos de desarrollo (Valderrábano, Castro, Trujillo, & Hernández, 2011, pág. 18).

“Para Baradach (2006), citado por Oviedo, y otros (2009), es una práctica social y no un evento singular o aislado, ocasionado por la necesidad de reconciliar demandas conflictivas y establece incentivos de acción colectiva entre aquellos que comparten metas. Las políticas públicas deben ser consideradas como un proceso de decisiones, estas decisiones normalmente tienen una secuencia racional y de largo plazo” (págs. 48-58).

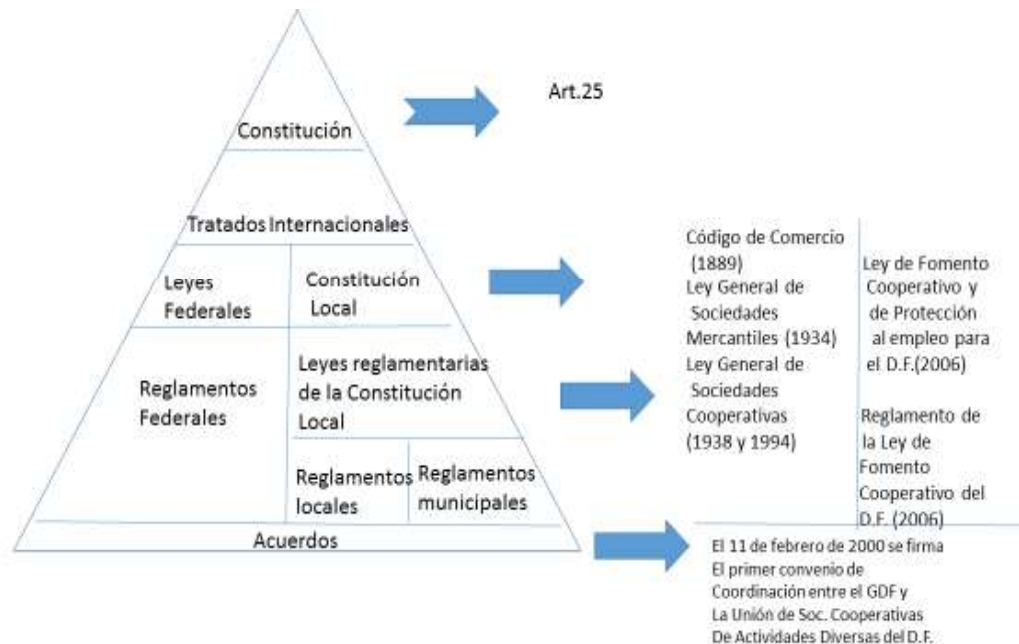
Tomando como base estas definiciones, en México, en 1889, aparece la que puede considerarse como la primera normatividad nacional cooperativa, el Código de Comercio, el cual ya le dedicaba todo un capítulo (el séptimo) a este tema y las definía con un sentido cercano a la consideración internacional sobre el particular. Esta legislación tendría vigencia hasta 1927.

La primera Ley General de Sociedades Cooperativas en México, apareció en el Diario Oficial de la Federación del 23 de febrero de 1927, bajo el encargo presidencial del General Calles, que a diferencia del Código de Comercio de 1889, propicia un ambiente legal y adecuado para las sociedades cooperativas.

Aún cuando existe un marco legal específico, el reconocimiento legal de las Sociedades Cooperativas como organizaciones económicas, tiene su origen en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. El artículo 25 de la Ley Fundamental estipula que la ley ha de establecer los mecanismos necesarios para facilitar la organización y la expansión de la actividad económica del sector social de la economía, mediante el fomento, entre otras, a la actividad

cooperativa. En la Figura 12 se muestra el orden de las leyes, reglamentos y acuerdos que corresponden a México en materia de cooperativismo.

Figura 12 Jerarquía de las leyes y reglamentos jurídicos en materia de cooperativismo



Fuente: Elaboración propia con base en las leyes emitidas citadas en la figura

En la figura anterior, en el Código de Comercio de 1889-1890 fue en donde las cooperativas se consideraron como una variante de las sociedades mercantiles y se definieron como empresas con todas las características generales, las cuales fueron: número de socios, capital variable, responsabilidad solidaria o limitada a una determinada suma menor, igual o mayor que el capital social. A pesar de que el sector agroalimentario seguía siendo la principal actividad en el país, fue hasta 1934, con la llegada de Lázaro Cárdenas a la presidencia, que México experimentó con fuerza los principios de la Revolución y la Constitución de 1917 en el campo. El Código Agrario facultaba a los peones a recibir parcelas en dotación y creaba el ejido colectivo, nuevos centros de población agrícola, y señaló la extensión de las parcelas ejidales. Por primera vez se establecía un registro agrario nacional (SAGARPA & SC, INEHRM, 2017).

Una de las principales características de la Ley de 1938 y de su reglamento fue el hecho de que, a diferencia de la ley anterior, se establece que únicamente los trabajadores pueden formar parte de las sociedades cooperativas y se reiteran los principios de filosofía cooperativa. Entre otras cosas, se otorgó una amplia intervención de la Secretaría de Economía Nacional, esta facultad le fue heredada a la Secretaría del Trabajo que con el tiempo vino a compartir con las Secretarías de Relaciones Exteriores, de Hacienda, y otras dependencias gubernamentales, denotándose en esta ley un noble deseo por el desarrollo de las cooperativas de producción (Izquierdo, 2009, págs. 93-123). En México, la Sociedad Cooperativa es reconocida por la Ley General de Sociedades Mercantiles como una especie de sociedad mercantil que debe regirse por una legislación especial y es la Ley General de Sociedades Cooperativas publicada en el Diario Oficial de la Federación el 3 de agosto de 1994, abrogando la del 15 de febrero de 1938.

Existe un marco legal actual que regula a las sociedades cooperativas dentro del cual se encuentran:

- Diario Oficial de la Federación el 3 de agosto de 1994, última reforma publicada DOF 13-08-2009, relacionada con el tema de conformación de cooperativas. (Cámara de Diputados, gov.mx, 2018)
- La Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión realizó la última reforma a la Ley General de Sociedades Cooperativas "...FE de erratas al decreto por el que se expidió la Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo. (Cámara de Diputados, 2009).

La Ley General de Sociedades Cooperativas (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2009) vigente en la República Mexicana, en su artículo 2 define a una sociedad como una forma de organización social integrada por personas físicas que mantienen intereses comunes y principios de solidaridad con el propósito de satisfacer necesidades intelectuales y colectivas a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.

En el artículo 2 de la Ley se reconoce un voto por socio, independientemente de sus aportaciones; las sociedades cooperativas serán de capital variable, en ellas habrá igualdad esencial en derechos y obligaciones, de los asociados, sin importar si son hombres o mujeres, tendrán una duración indefinida; se integrarán con un mínimo de cinco socios a excepción de las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo, las cuales se integrarán con un mínimo de veinticinco socios (artículo 33 bis).

En esta ley también se contempla, en el artículo 6º, que las sociedades cooperativas deberán conducirse bajo ocho principios:

- Libertad de asociación y retiro voluntario de los socios.
- Administración democrática.
- Limitación de intereses sobre algunas aportaciones de los socios. Si así se pactara.
- Distribución de los rendimientos en proporción a la participación de los socios.
- Fomento de la educación cooperativa y de la educación en la economía solidaria.
- Participación en la integración cooperativa.
- Respeto al derecho individual de los socios de pertenecer a cualquier partido político o asociación religiosa.
- Promoción de la cultura ecológica.

Son libres de dedicarse a cualquiera de las actividades lícitas (artículo 8).

Principales actores de la Ley de Sociedades Cooperativas 1994:

1. Integrada por personas físicas con base en intereses comunes.
2. Organismos Cooperativos: Uniones, Federaciones y Confederaciones.
3. Creación de la Comisión de Fomento Cooperativo.
4. Se habla por primera vez del sistema cooperativo y movimiento cooperativo.
5. El registro de los organismos del sector social deberá hacerse ante el Registro Público de Comercio.
6. Agrupación entre cooperativas.

7. El Movimiento Cooperativo Nacional y, como máximo representante, el Consejo Superior del Cooperativismo (CSC).
8. Son reguladores de las SC: Órganos Federal, Estatal, Municipal y Órganos políticos-administrativos.
9. Son Sociedades Cooperativas de Participación Estatal (SCPE), las que se asocien con autoridades federales, estatales, municipales o los órganos político-administrativos del Distrito Federal. DOF 27-11-2007. Las obligaciones y derechos de las cooperativas se encuentran en el Anexo 1.

En el artículo 12 se indican los requisitos para su constitución y que debe realizarse mediante una asamblea general.

Artículo 76.- El Consejo Superior del Cooperativismo es el órgano integrador del Movimiento Cooperativo Nacional; se constituirá con las confederaciones nacionales y con las instituciones u organismos de asistencia técnica al cooperativismo.

Artículo 77.- Independientemente de las asambleas generales de las confederaciones nacionales cooperativas, se celebrará cada dos años un Congreso Nacional Cooperativo, al que convocará el Consejo Superior del Cooperativismo.

Artículo 78.- Las sociedades cooperativas determinarán las funciones de las federaciones y de las uniones; estas, a su vez, las de las confederaciones nacionales. Las funciones del Consejo Superior del Cooperativismo, serán definidas por sus integrantes, de acuerdo con esta Ley (Cámara de Diputados, 2009) ver la Figura 13.

Vacíos de la Ley de 1994

Se ha mencionado que esta ley no contiene el espíritu cooperativista ya que resultó ser una ley más reguladora que de fomento y promoción al cooperativismo y si bien mostró algunos avances significativos como lo fue la plena autonomía, tanto en su constitución y su funcionamiento, han

existido escasos avances a partir de su promulgación por parte del movimiento cooperativista nacional pues continúa estancado el crecimiento de estas empresas pese a las facilidades para su creación y registro. También existe una crítica, ya que si bien liberó al movimiento cooperativo de la tutela del Estado, la realidad es que lo puso a competir sin ningún tipo de salvaguardas en el mercado abierto.

Tampoco tuvo una real libertad asociativa ni fue producto de un verdadero reconocimiento del cooperativismo como palanca del desarrollo nacional ni como factor de integración social; de hecho, puede decirse que el cooperativismo ha vivido sin saber qué rumbo tomar ni cómo sostenerse en el mercado sin la ayuda del aparato estatal, el cual está cada vez más imbuido de una ideología neoliberal y ha demostrado una auténtica falta de sensibilidad con este sector, sin un apoyo del gobierno verdadero (Izquierdo, 2009).

Otra normativa que es necesario estudiar y adaptar, es el registro contable de las cooperativas, ya que por su naturaleza no persiguen utilidades como los accionistas en una empresa, sino beneficios para los socios, en este aspecto la tesis doctoral de Genovart (2012) nos describe el proceso de la reforma contable realizado en España para lograr la armonización contable a nivel internacional y propone a la normatividad contable la facilidad de registros contables de las cooperativas; una limitante es que la información que se tomó de base para esta investigación solo son registros de cooperativas de la región de Baleares en España. (págs. 99-114).

La legislación mexicana de 1994 y sus reformas posteriores han avanzado de forma sistemática en la norma institucional y definición del modelo cooperativo, pero sin abandonar una visión netamente mercantil, pero hoy se necesita que las cooperativas se extiendan al papel de impulsar el desarrollo nacional.

El libre mercado no ha podido remontar los desequilibrios inherentes y los márgenes de maniobra para elevar el nivel de bienestar de los mexicanos son cada vez más estrechos.

En el articulado de este proyecto Legislativo se rescata y prevalece la razón implícita de aminorar y reducir los programas asistenciales de bienestar para impulsar la multiplicación popularizada de participación social en cooperativas como una política central del Estado mexicano que tienda a beneficiar a miles, tal vez a millones de socios y sus comunidades. Y, por ende, sus efectos valorados, tanto en una dimensión macroeconómica como de justicia social, podrían ser altamente positivos para el presente y futuro del país.

La propuesta de esta Ley General de Sociedades Cooperativas tiene el propósito fundamental y estratégico de que las cooperativas se constituyan en motor del crecimiento de México, con los siguientes planteamientos novedosos:

- Las organizaciones se rigen por el derecho social, por lo que se elimina cualquier tipo de regulación mercantil.
- Una sola autoridad federal responsable de encauzar las políticas de fomento cooperativo en todo la República, sin consigna partidista alguna.
- La simplificación administrativa para el registro, la autorización y el funcionamiento de las sociedades cooperativas.
- La autonomía de gestión y libertad plena de asociación de las cooperativas en cumplimiento de sus objetivos y valores.
- La promoción y establecimiento de convenios y normas de colaboración, intercambio y asistencia con sociedades cooperativas.
- Las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo se constituyen en agentes financieros para impulsar el desarrollo del movimiento cooperativista nacional.
- La reforma al artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos para incorporar la figura de fomento cooperativo, como una de las tareas sustantivas de los gobiernos municipales.

- Se incorpora al Ramo General el Fondo “Aportaciones para el Fomento Cooperativo”, en los términos de la Ley de Coordinación Fiscal.
- Una política fiscal que atienda el desarrollo integral de las cooperativas.
- La educación cooperativa en planes y programas, en los niveles medio superior y superior.
- Las organizaciones cooperativas están basadas precisamente en fomentar la libre asociación de los seres humanos, con fines económicos y sociales, apoyados en los valores de solidaridad, iniciativa y responsabilidades.

Se puede decir que el Estado Nacional se encarga de legislar y definir las políticas públicas que faciliten e impulsen la creación y fortalecimiento de cooperativas, así como la de los demás tipos de empresas que caracterizan a la economía social.

Esta estrategia social no solamente protege las fuentes de empleo existentes y facilita la creación de nuevas, incrementa la demanda de bienes y servicios y fortalece los mercados internos, sino además y muy especialmente, genera formas autogestivas de producción, consumo y financiamiento, factores tan esenciales en una época en que los recursos son limitados y deben usarse con inteligencia y mesura.

Figura 13 Forma de agrupación de las cooperativas



Fuente: Elaboración propia con base en (Cortés E. , 2018)

La Confederación Nacional Cooperativa de Actividades Diversas de la República Mexicana (COOP), es una organización de tercer nivel fundada en 1998, agrupa y representa a Uniones y Federaciones de cooperativas de actividades diversas y agrupa a quince estados de la República Mexicana, Figura 14:

Figura 14 Estados afiliados COOP



Fuente: Tomado de coop (www.confe-coop.coop)

Las sociedades cooperativas determinarán las funciones de las federaciones y de las uniones; estas, a su vez, las de las confederaciones nacionales y las funciones del Consejo Superior del Cooperativismo, serán dirigidas por sus integrantes, según el art. 78 de la (LGSC).

Los socios deberán acreditar su identidad y ratificar su voluntad de constituir la sociedad cooperativa y de ser suyas las firmas o las huellas digitales que obran en el acta constitutiva, ante notario público, corredor público, juez de distrito, juez de primera instancia en la misma materia del fuero común, presidente municipal, secretario, delegado municipal o titular de los órganos político-administrativos de la Ciudad de México, del lugar en donde la sociedad cooperativa tenga su domicilio. Párrafo reformado DOF 19-01-2018.

En el artículo 89 de la LGSC se contempla la colaboración de las cooperativas en los planes económicos y sociales que realicen los órganos de los gobiernos federal, estatal y municipal (IDC, 2019).

Todos los desafíos y obstáculos descritos del sector, ligados a debilidades en los marcos jurídicos, a inadecuadas políticas de apoyo y de fomento del sector, y a una escasa visibilidad del modelo de empresa y de sus beneficios, han sido analizados en diversos ámbitos geográficos y sectoriales.

La legislación de las cooperativas, a diferencia de la regulación de otro tipo de empresas que es relativamente homogénea en todos los países, varía entre naciones y en muchos casos no existen. Esa falta de uniformidad implica, primero, una escasa visibilidad del movimiento cooperativo; y segundo, debilita el potencial de interacción entre cooperativas de diferentes partes del mundo. En varios países, las legislaciones ponen limitaciones a los sectores en donde pueden operar, y a las actividades y operaciones comerciales que pueden llevar a cabo, siendo otro obstáculo adicional el poner un alto número mínimo de miembros que pueden montar una nueva cooperativa. Comenzando por el marco general que regula el sector, la legislación debiera ser actualizada, adaptándola a las necesidades y peculiaridades del sector.

Las normas jurídicas en sus distintas formas (leyes cooperativas, reglamentos, etc.) así como las prácticas jurídicas o administrativas deberían garantizar, a la vez de no limitar, el buen funcionamiento y desarrollo de las cooperativas; resulta esencial el reconocimiento de su carácter especial, por los valores, principios y beneficios que genera al conjunto de la sociedad, siendo pertinente un trato separado y especial en sus normas y prácticas.

Tal y como lo señala la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2012) y otros autores como Mayo (2012), actualmente las políticas y las legislaciones continúan limitando en muchos países la formación y el crecimiento de cooperativas, en algunos casos por un excesivo número de marcos regulatorios, tal y como señalan Chaves y Monzón (2008): “hasta en países avanzados como España, Italia y Francia sufren de la inflación legislativa en esta

materia, con leyes diferentes según el tipo de cooperativa y el nivel de gobierno” (Maged, Martínez, & Pleite, 2014, págs. 93-123).

Capítulo 2

Marco teórico y conceptual de estrategias de resiliencia y perdurabilidad

Introducción

En este capítulo se analizan los conceptos e investigaciones sobre estrategias de resiliencia, desde la teoría de la administración estratégica, el concepto de estrategia su relación con la administración estratégica y con los conceptos de estrategias de resiliencia además de teorías de la perdurabilidad, también las características que hacen la diferencia entre empresas y la forma en que se han abordado los temas de investigación en este tipo de organizaciones, así como las estrategias de resiliencia y la norma ISO 22316, finalizando con un cuadro sintético de conceptos y características de la perdurabilidad de las organizaciones.

2.1 Teoría de la Administración Estratégica y conceptos de estrategia

La forma de administrar a una organización lleva a elecciones que determinan, en muchos casos, el éxito o fracaso de la gestión de estas elecciones que inciden en su permanencia en el mercado.

Según Lana (2008) la Administración Estratégica es un proceso continuo e interactivo empleado en el mantenimiento de la organización como un todo integrado con su ambiente. Este proceso involucra el análisis de los entornos interno y externo de la organización, el establecimiento de las directrices organizacionales (metas y objetivos), la formulación de la estrategia (empresarial, unidad de negocios, funcional), la implementación de la estrategia y el control estratégico.

En el libro de Torres (2014), menciona a los siguientes autores que dan su concepto de administración estratégica: J. Strickland y Arthur Tompson Jr afirman que la administración estratégica se puede definir como: “Un proceso donde se crean estrategias y luego se ponen en práctica”, o también, “un proceso donde se establecen de una vez por todas objetivos, los cuales se implantan y se ejecutan” así como el autor Michael A. Hitt expone que la administración estratégica es: “Un proceso administrativo que se encarga de crear nuevas estrategias tomando en cuenta la globalización y la competencia, donde están envueltas las decisiones, el compromiso y los actos que se necesitan para la superación de una empresa”. Y nos da su definición que la administración estratégica es la que define el rumbo a seguir en una empresa. Esta toma diversas decisiones que aportan valor a la compañía y aseguran su prosperidad y supervivencia a largo plazo. (Torres, 2014, págs. 32-45)

Estrategia, según Rivas (2016) es la guía de acción que se define luego de un cuidadoso análisis del entorno externo e interno de la organización y de la evaluación realista de los recursos y capacidades.

El concepto de estrategia que ha obtenido el mundo de la empresa proviene de la disciplina militar. Hace 3000 años, Sun Tzu, en su libro “El arte de la guerra” (1993), decía que la estrategia es “el tao que determina la vida o la muerte, su estudio no puede ser

desperdiciado. El estudio de la estrategia se observa en los más diversos ámbitos de la vida.
(pág. 140)

Otros autores han afirmado lo siguiente:

Estrategia explica la manera como la empresa se adecua a las condiciones de su entorno sectorial, la capacidad de proyectarla al futuro sin olvidarse del presente ni del pasado, tratando de hacer innovaciones permanentes, como aplicar conceptos nuevos, a través de variedades, necesidades y/o canales. (Rivera , 2012, págs. 104-113)

Estrategia consiste en concebir, reunir y maniobrar recursos, fuerzas y energías de manera intencional, para ocupar, en el espacio y en el tiempo, una posición que se juzga ventajosa en un contexto relativamente conflictivo y de competencia. A fin de realizar un proyecto del actor (empresa o individuo) que comporta importantes desafíos que son relativamente durables. (Savall & Zardet, 2009, pág. 471)

La estrategia y sus acciones respectivas, afirma (Thompson, y otros, 2018), se deben definir a lo largo de todo el proceso de identificación de los asuntos y problemas estratégicos que merecen la atención prioritaria de la administración. Para lograr que una organización mejore, los administradores de todo tipo de organizaciones-empresas familiares, compañías empresariales en rápido crecimiento, organizaciones sin fines de lucro, empresas de propiedad estatal, asociaciones de capital privado, sociedades mutualistas y cooperativas, enfrentan las mismas tres preguntas centrales:

- 1.- ¿Cuál es nuestra situación actual?
- 2.- ¿A dónde queremos ir desde aquí?
- 3.- ¿Cómo vamos a llegar allí?

Enfocarse en los asuntos estratégicos que enfrenta una organización y compilar una lista de preocupaciones de problemas y obstáculos, crea una agenda estratégica de problemas que merecen inmediata atención de parte de sus administradores. (págs. 5-6).

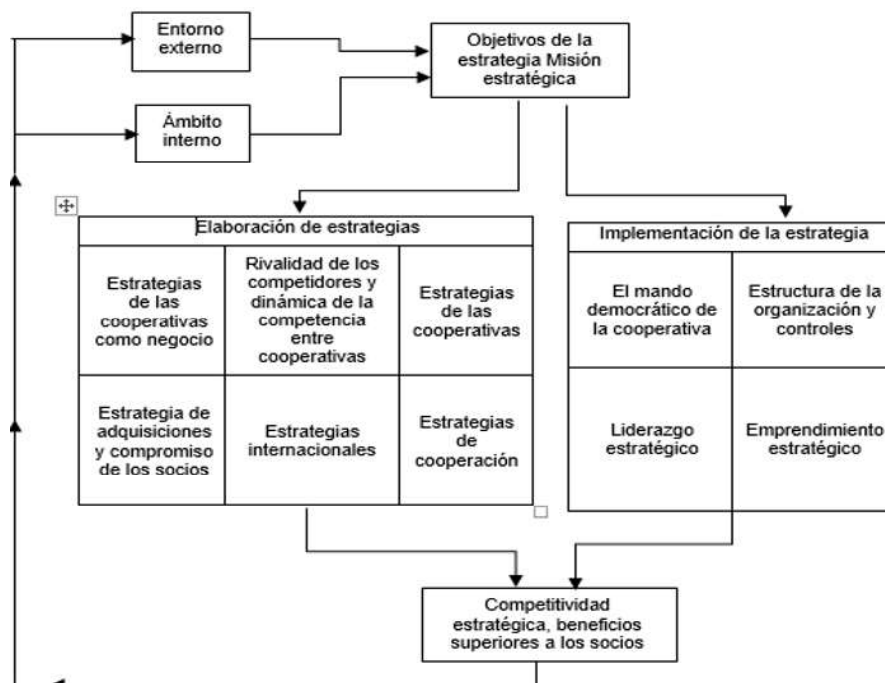
La administración estratégica es de suma importancia ya que es la que define el rumbo a seguir en una empresa. Esta toma diversas decisiones que aportan valor a la compañía y aseguran su prosperidad y supervivencia a largo plazo.

Además, la administración estratégica cumple un rol fundamental porque establece factores que definen a la organización en sí, tales como:

- En qué mercados debe competir y de qué manera.
- Decisiones de diversificación.
- La estructura organizacional.
- Cuáles son los pasos a seguir a corto y largo plazos.

En la Figura 15 se muestra el proceso de administración estratégica adaptado a las características especiales de las cooperativas.

Figura 15 Proceso de administración estratégica de cooperativa



Fuente: Adaptado de Torres (2015)

2.2 La resiliencia: conceptos y aplicaciones

El vocablo resiliencia proviene del término en inglés resilience, que expresa la capacidad de un material de recuperar su forma original después de ser sometido a altas presiones.

Como se puede inferir, la palabra resiliencia es una de esas palabras de origen latino introducida al español, a través del inglés. En este caso, el vocablo resilience, derivado del latín resilio, -ire saltar hacia atrás, “volver de un salto”, compuesto a su vez por el prefijo re- y el verbo salire, “saltar”.

Perry (2002) citado por Saeed (2016) define la resiliencia como la capacidad de recuperación, después de una perturbación. La trayectoria de la noción de resiliencia luego se encontró en la economía y más específicamente en el mercado financiero en la búsqueda de una teoría general que permita integrar la naturaleza y la sociedad. En 2006, la reserva federal norteamericana señala la similitud de los riesgos sistémicos en los mercados financieros con los de los sistemas físicos y, por lo tanto, la utilidad de la

teoría de los sistemas complejos para pensar los riesgos en los mercados financieros. En esta visión, la resiliencia es designada como el término relevante para pensar nuevos modelos de manejo de los riesgos sistémicos del mercado financiero internacional. Al considerar que el mercado es un sistema complejo e impredecible, enfrenta una serie de perturbaciones y crisis, las cuales son no solamente inevitables sino necesarias en la evolución del sistema (Walker, Abel, Anderies, & Ryan, 2009, págs. 12-14).

La resiliencia también se ha discutido en relación con el cambio climático y quizá se pueda caracterizar en las ciencias sociales, hablando acerca de la vulnerabilidad. En 1973 Crawford Holling, citado por (Toledo, y otros, 2003), introduce por primera vez el concepto de resiliencia en la literatura ecológica, como una forma para comprender las dinámicas no lineales, así como los procesos a través de los cuales los ecosistemas se auto-mantienen y persisten frente a perturbaciones y los cambios (págs. 4-6).

En el área de intervención psicosocial, la resiliencia intenta promover procesos que involucren al individuo y su ambiente social, ayudándolo a superar riesgos y a tener una mejor calidad de vida.

Las definiciones que sobre resiliencia se han construido se clasifican en cuatro enfoques:

- 1.- Aquellas que relacionan el fenómeno con el componente de adaptabilidad.
- 2.- Las que incluyen el concepto de capacidad o habilidad.
- 3.- Las que enfatizan en la conjunción de factores internos y externos.
- 4.- Las que definen Resiliencia como adaptación y también como proceso (García-Vesga & Domínguez-de la Ossa, 2013, págs. 63-77).

Según (Morber), citado por (Cordero y otros, 2014), en el caso de las ciencias sociales (sociología), la resiliencia hace referencia a las capacidades de los seres humanos para sobreponerse, fortalecerse y transformarse ante las experiencias. (pág. 483)

La resiliencia se puede definir como la capacidad de un sistema para recuperar su nivel de potencial de productividad después de una perturbación (Toledo, Ortíz, Cortéz, Moguel, & Ordóñez, 2003, págs. 1-15).

Como un primer acercamiento se puede relacionar la existencia de distintas dimensiones en torno a la conceptualización de la resiliencia organizacional, como se muestra a continuación:

1. La capacidad para prevenir la ocurrencia de consecuencias negativas.
2. La capacidad de prevenir el empeoramiento de las consecuencias negativas al paso del tiempo.
3. La capacidad para recuperarse de las consecuencias negativas de un evento.

La resiliencia de una organización probablemente se encuentra relacionada de manera directa o indirecta con la resiliencia de otras organizaciones (clientes, proveedores, agentes gubernamentales e, incluso, competidores). Adicionalmente, una organización depende de la resiliencia individual de su personal y de las comunidades ligadas a ella en una relación simbiótica. Como resultado de esta interacción de doble vía una organización a su vez participa en el fortalecimiento de las capacidades de resistencia de dichas comunidades (Medina, 2012, págs. 29-39).

A partir del año 2000 se registró un incremento exponencial en el número de productos publicados por académicos mexicanos, tanto en inglés como en español, sobre sistemas socioecológicos, resiliencia y vulnerabilidad. Las instituciones mexicanas que destacan incluyen las distintas dependencias de la Universidad Nacional Autónoma de México, la Universidad Autónoma Metropolitana, el Colegio de la Frontera Sur, la Universidad Veracruzana, la Universidad

Autónoma de Veracruz, el Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias, la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, el Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social y la Red Temática de Medio Ambiente y Sustentabilidad (ReMaS) destacan entre aquellas que pudieron ser identificadas por la búsqueda sistemática realizada.

Los conceptos de resiliencia y adaptabilidad han sido de gran importancia para su aplicación al diseño de alternativas de manejo agropecuario. Los sistemas socioecológicos, agrosilvopastoriles podrán ser resilientes a eventualidades de tipo climático y económico si conservan sus recursos naturales base, además de una agro biodiversidad funcional (Arnés, Antonio , Del Val, & Asitier, 2013, págs. 195-205).

De las transformaciones generalizadas en las prácticas agrícolas durante las últimas décadas en muchas partes de Europa se destaca: aumento de la intensidad de capital, ampliación de escala, especialización, intensificación y mecanización. Lo anterior ha sido acompañado por un cambio bastante dramático en la información y el conocimiento agrícola más estandarizados. Investigaciones anteriores revelan que la transición hacia una agricultura más sostenible requiere una nueva base de conocimiento, con nuevos contenidos y formas de conocimiento, además de nuevos procesos de aprendizaje.

Investigaciones previas establecen que la transición a una agricultura más sostenible requiere de una nueva base de conocimiento, nuevos contenidos y formas de conocimiento y nuevos procesos de aprendizaje.

Sumane (2017), estableció que los agricultores valoran en gran medida el conocimiento experiencial local, ya que lo ven con relevancia práctica, personal y local. Ello representa un reconocimiento real al aprendizaje empírico (págs. 232-241).

Los conceptos de resiliencia, vulnerabilidad, y sustentabilidad se han ido integrando más allá de la investigación y se han incorporando en el monitoreo de la dinámica de

los sistemas socioecológicos, pero con alcances limitados. Los fondos de financiamiento, sin embargo, priorizan las iniciativas de corto plazo, lo cual contradice el sentido de la sustentabilidad y el poder entender procesos que impactan la vulnerabilidad y la resiliencia en los socioecosistemas.

Solo estudios integrales y de largo plazo nos permitirán observar un proceso tan elusivo como el de la resiliencia. Sin embargo, los estudios de caso son caros, toman mucho tiempo y al estar geográficamente restringidos son difíciles de extrapolar. Esto limita la aplicación de los resultados de los estudios de caso al diseño e implementación de políticas que reduzcan la vulnerabilidad (Engle, 2011, págs. 647-756).

“En este contexto, los temas de resiliencia y vulnerabilidad son fundamentales para entender los impactos del acelerado cambio del uso del suelo, así como la intensificación de cultivos, en su mayoría para exportación” (Bonilla-Moheno, Aide, & Clark, 2011, págs. 543-557).

El análisis de los sistemas socio ecológicos implica poder reconocer los desafíos ambiente-sociedad que suceden en múltiples escalas espacio-temporales. Para que exista un cambio cualitativo que permita el análisis de estos sistemas complejos primero que nada hay que reconocer que existen retos; específicamente, los que están asociados a supuestos como: la estabilidad de los sistemas, la certidumbre científica y la existencia –a priori– de expertos tomadores de decisiones. (Armitage, Béné, T.Charles, Johnson, & H.Allison, 2012, pág. 15)

En México se han logrado avances importantes en el tema de sistemas socio ecológicos, resiliencia y vulnerabilidad. Desarrollar sistemas socio ecológicos más resilientes, menos vulnerables, que puedan ser funcionales mediante su continua adaptación y transformación mientras están expuestos a múltiples vaivenes coyunturales y estructurales, conlleva una continua retroalimentación de tipo no lineal.

Para lograrlo es fundamental fortalecer no solo las interacciones interdisciplinarias entre investigadores de distintas disciplinas, sino trascender las barreras del ámbito científico para desarrollar propuestas transdisciplinarias en colaboración con diversos actores de la sociedad. (Balvanera, Astier, Gurri, & Zermeño-Hernández, 2017, págs. 141-149)

Ostrom (2005) considera que como resultado de procesos de cogeneración de conocimiento y cogeneración de alternativas surgirán arreglos de gobernanza a múltiples niveles, con su respectivo agente social entrelazado de manera vertical y horizontal. Se requiere por lo tanto fortalecer la capacidad de generar procesos sociales flexibles e innovadores, lo cual es un ingrediente clave para la capacidad adaptativa.

La definición de vulnerabilidad según Wisner (2004) citado por (Birkmann, 2006), dice que “es la que se refiere a 'las características de una persona o grupo y su situación, que influyen su capacidad de anticipar, lidiar, resistir y recuperarse del impacto de una amenaza” (págs. 9-54).

Alwang (2001) señala que la unidad de análisis (individuo, hogar, grupo social) se define “como vulnerable ante una amenaza específica, o es vulnerable a estar en una situación de pérdida, que puede ser de la salud, del ingreso, de las capacidades básicas, etc.” (págs. 1-60).

Thiwissen (2006), citado por Ruiz (2006), menciona que el concepto de vulnerabilidad ha sido explorado desde campos de conocimiento muy diversos, como la antropología, la sociología, la ecología política, la geo ciencia y la ingeniería, por lo tanto, lo que se entiende por vulnerabilidad se ha definido a lo largo del tiempo de formas distintas, dependiendo de los campos antes mencionados y a partir de elementos diferentes, entre los que se pueden considerar los siguientes:

1. Riesgo
2. Estrés
3. Susceptibilidad

4. Adaptación
5. Elasticidad (resiliencia)
6. Sensibilidad (o estrategias para enfrentar el estrés).

En términos generales, la vulnerabilidad se define en relación a algún tipo de amenaza, sean eventos de origen físico como sequías, terremotos, inundaciones o enfermedades, o amenazas antropogénicas como contaminación, accidentes, hambrunas o pérdida del empleo, como un claro ejemplo, la pandemia del COVID-19 que ha marcado este siglo. Sin embargo, es posible encontrar algunos elementos en común en la mayor parte de las definiciones de vulnerabilidad. (Ruiz, 2012, pág. 77)

Para Watts y Bohle (1993), citados por Fraser (2007), el análisis de la construcción de vulnerabilidad se hace en dos momentos distintos del proceso. Por un lado, en las condiciones que la unidad de análisis tiene antes de una situación de estrés, que le hacen más o menos propensa a una pérdida específica (susceptibilidad). Por otro lado, están las formas que desarrolla la unidad de análisis para enfrentar una situación de estrés una vez que esta ha ocurrido, y que se relacionan con la capacidad de ajuste. (Fraser, 2007, págs. 495-514)

Bollin e Hidajat (2006), proponen un conjunto de variables para construir el factor de vulnerabilidad, para hacerlas comparables y son los siguientes:

A los valores reales de cada una de dichas variables se le asignan los valores 1 (bajo), 2 (medio) o 3 (alto) en una escala ordinal. Para integrar estos indicadores en un índice, a cada una de esas variables convertidas a ordinales se les otorga un ponderador, de acuerdo con su importancia relativa para explicar el factor vulnerabilidad, a partir de una adaptación del método de ponderación de evaluaciones subjetivas.

La metodología propuesta por los autores, busca la operacionalización de un índice de riesgo a escala local, compuesto por cuatro factores: peligro, exposición, vulnerabilidad y capacidades. Con los argumentos expuestos, es fundamental asumir una posición crítica sobre los elementos que sustentan las formas más comunes de entender y medir la vulnerabilidad social. (págs. 271-289)

En México, el equipo de Antropología Ambiental y Género de El Colegio de la Frontera Sur (Vallejo I. y otros, 2011) realizó el siguiente análisis:

Analizaron las decisiones que se tomaban en el contexto de unidades domésticas campesinas, en el municipio de Calakmul, Campeche, antes de estar expuestas y a lo largo del huracán Isidore, en 2001. El estudio se prolongó y analizó cómo dichas unidades afrontaron la sequía que se presentó después del huracán.

Se identificaron dos grupos diferenciados. Los que practicaban la agricultura como negocio y los que la practicaban como una estrategia más de subsistencia. Los primeros incurrieron en pérdidas al invertir en rescatar su monocultivo comercial y animales domésticos para poder participar en el mercado ese año o el siguiente, por lo que vieron mermados sus ahorros. Los segundos abandonaron un cultivo comercial no redituable y se comieron los animales que la sequía no les permitía mantener. Rescataron los cultivos orientados a cubrir sus necesidades inmediatas y aceleraron su siembra de milpa de ciclo corto, obteniendo mejores rendimientos que el año anterior al huracán por lo que su capacidad de re-empezar el ciclo agrícola no se vio mermada. Aunque ambas estrategias son difíciles de comparar en términos comerciales, se determinó que la agricultura como negocio resultó ser claramente más vulnerable.

La resiliencia difícilmente representará un objetivo válido de desarrollo social, a menos que incorpore un contenido normativo específico. De la misma manera que las mediciones de la intensidad de la pobreza no pueden fundamentarse en la capacidad de los pobres para

ajustarse a su condición de privación, las mediciones de vulnerabilidad no pueden sustentarse en la flexibilidad de las personas y grupos sociales para recuperarse de los efectos destructivos de un desastre. (págs. 61-98).

La pandemia de COVID-19 es, sin lugar a dudas, un parteaguas en todos los aspectos del entorno actual, se debe estar preparado para estos cambios, para adaptarse de forma inmediata a este nuevo modo de vivir y de trabajar.

No se trata de reaccionar o recuperarse ante una crisis, sino de adaptarse y anticiparse a los cambios antes de que las circunstancias los alcancen. Para esto es muy importante que tanto la organización como los colaboradores sean resilientes, para que puedan responder de manera adecuada en el momento oportuno. (Castro, 2020)

Organismos internacionales advierten de la gravedad e impacto negativo de la crisis del COVID-19 en el empleo. La OCDE indicó que el impacto negativo en la actual crisis es 10 veces mayor que el de la crisis financiera del año 2007. Así mismo la OIT descartó que en el año 2020 se puedan recuperar los niveles de empleo anteriores a la pandemia, en tanto que el FMI indicó que los jóvenes, las mujeres, los trabajadores independientes y en las PyMES son los que tienen aún el mayor riesgo de perder su trabajo (BBVA, 2020).

La empresa social construye una organización alrededor de su fuerza y cultura laboral; la prepara para recuperarse después de las crisis, para permanecer atenta y responder oportunamente al próximo evento disruptivo y crear mayor resiliencia entre los colaboradores, todo a través de estas etapas:

Reflexionar sobre las lecciones aprendidas y agregar voces y perspectivas diversas de distintos niveles para trazar el nuevo futuro. Este ejercicio no solo permite hacer un balance continuo, sino que debe convertirse en un ejercicio constante.

Reafirmar el compromiso como organización con el bienestar de la fuerza laboral y su propósito, cubriendo desde sus necesidades físicas y psicológicas hasta financieras, dentro y fuera del espacio laboral tradicional.

Restablecer el compromiso de la fuerza laboral para maximizar su contribución, su desempeño y su capacitación continua. En este paso, la organización reafirma el pacto de sus líderes de mantener una dirección clara sobre los cambios en las prioridades del trabajo y sus rutinas, lo que será la clave para lograr un óptimo desempeño por parte de los colaboradores.

Repensar el trabajo, la fuerza laboral y los lugares de trabajo. Repensar es reconsiderar la composición, compensación y gestión del desempeño de la fuerza laboral, sus esquemas de trabajo y determinar si un colaborador tendrá que continuar en remoto. Esta etapa deberá permanecer alineada con las necesidades en constante evolución del negocio.

Pero si se carece de compromiso y conexión con la fuerza laboral a través de una nueva cultura organizacional, se navegará a menos de la mitad del potencial real que se puede alcanzar.

Tabla 7 Cuadro sintético de conceptos y características de resiliencia

Modelo/teoría	Autor/año	Conceptos/características
Relación de la resiliencia y la ecología y prácticas agrícolas sostenibles	Holling (1973) (Toledo, <i>et al</i> 2003) (Sumane S. <i>et al</i> , 2017) (Engle, 2011) (Bonilla-Moheno, Aide, & Clark, 2011) (Vallejo, Molina, & Gurri, 2011)	Riesgos ambientales ante una perturbación o sobreexplotación y adaptación al cambio. Agricultura y conocimiento experiencial, impacto de uso del suelo estudio posterior al huracán Isidore en 2001, se identificaron 2 grupos: los que practicaban la agricultura como negocio y el otro como una estrategia de subsistencia.
Definición de Resiliencia	(Toledo, <i>et al</i> , 2003) Perry (2003) (García-Vesga, <i>et.al</i> , 2013)	Resiliencia organizacional: prevención de conexiones negativas Prevención al paso del tiempo. Capacidad de recuperación, después de una perturbación Capacidad para enfrentar factores de estrés Capacidad, habilidad y adaptación
Resiliencia y relación con la teoría de sistemas complejos y los modelos económicos y sistemas socio ecológicos	Walker y otros (2009) (Balvanera, <i>et al</i> , 2017)	La reserva federal de Norteamérica consideró en 2006 la similitud de los riesgos sistémicos en los mercados financieros con los sistemas físicos y esto puede dar paso a nuevos modelos en el manejo de riesgos en los mercados considerando a este como un sistema complejo e impredecible. Desarrollo de sistemas socio- ecológicos más resilientes por medio de la adaptación.
Definición de Resiliencia en ciencias sociales y relación con otras organizaciones	(Medina, 2012) (Cordero-Cortés, Nuñez-Espinoza, et, al 2014) (Alwang, <i>et. al</i> 2001)	Capacidad de los seres humanos para sobreponerse, fortalecerse y transformarse ante las experiencias adversas. Relación con la resiliencia de los stakeholders y otras organizaciones Importancia de la resiliencia individual del personal hacia las organizaciones, y la participación de las organizaciones en la resistencia de la comunidad.
Resiliencia y la norma ISO-2236	International Organization for Standardization (ISO, 2017)	Principios base para mejorar la capacidad de recuperación de una organización con base en nuevos atributos y estrategias.
Resiliencia y cultura laboral en tiempos de pandemia	(BBVA, 2020), (Ponga, 2020)	Pasos para responder de las organizaciones ante una pandemia.

Fuente: Elaboración propia con base en los autores mencionados

2.3 Estrategias de resiliencia, conceptos y características

Michael Porter, ha aportado al management fundamentales elementos para la construcción de la estrategia en las empresas. Entre sus obras más importantes se cuentan: “Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia” (1979). “De la ventaja competitiva a la estrategia corporativa” (1987) y “¿Qué es la estrategia?” (1996). Esta nota tiene el interés de examinar cómo se aplican las estrategias en las empresas cooperativas y qué pueden complementar las organizaciones cooperativas a partir de las particularidades de estas en su conformación y funcionamiento.

Porter define estrategia como “la creación de una posición única con valor, cuya esencia es escoger un conjunto de actividades en la empresa, diferente de los competidores. La esencia de la estrategia es seleccionar qué no hacer. Estrategia es crear acople (fit) entre las actividades o funciones de la compañía. El éxito de la estrategia es hacer muchas cosas bien -no solo unas pocas- e integrarlas”. Esta definición se complementa con la claridad de qué estrategia no es eficacia operativa, la estrategia está más de cara al mercado y lleva a una ventaja competitiva perdurable en el largo plazo y a generar crecimiento rentable”

De acuerdo con Thompson (2009), la estrategia consiste en los movimientos competitivos y manejo del negocio que usan los administradores para acrecentar el negocio, atraer y satisfacer consumidores y competir exitosamente mediante las operaciones con las que se alcancen las metas de las organizaciones. Es, según Porter (2008), “Un ajuste entre las actividades de la empresa o, más generalmente, una teoría sobre cómo generar ventajas competitivas”.

Así, cuando la estrategia va de la mano de un modelo de negocio que crea, genera y capta valor, la empresa se vuelve más competitiva. Esto es, un modelo de negocio que está dirigido estratégicamente se puede convertir en un modelo de negocio competitivo en el largo plazo.

En resumen, Porter (2008), define estrategia como “la creación de una posición única con valor, cuya esencia es escoger un conjunto de actividades en la empresa, diferente de los competidores (Arana, 2012, pág. 1).

El gran paradigma de la administración estratégica es la producción de estrategias que son contingentes con su entorno. La estrategia es la estructura vital con la cual la empresa define su razón de ser. La dirección estratégica asume la complejidad del entorno y gestiona la incertidumbre. (Rivas, 2006, pág. 18)

El autor del libro “Business strategy”, Brian Tracy (2015), menciona los principios de estrategias efectivas:

“-El principio del objetivo. - tener claras las metas y los objetivos de una organización o personales.

- El principio de la ofensiva. - Para tener éxito en los negocios debes ser proactivo e ir al ataque y moverte hacia adelante, el principio de masa.

-El principio de masa requiere que te conviertas en un producto de excelencia en el mercado dominado por la calidad y servicio.

- El principio de maniobra. - Lo grande de las batallas son las maniobras, dispuesto a dar un paso atrás del estado actual del negocio.

- El principio de acción concentrada. - En negocios, las mejores compañías tienen a los mejores trabajadores que se apoyan mutuamente.

-El principio de la sorpresa. - En negocios, la sorpresa significa que siempre están buscando una ventaja competitiva y que un producto o servicio que son nuevos o son diferentes a los que están ofreciendo, algo que no existe en el mercado.

-El principio de explotación. - Se debe dimensionar el terreno elevado en tu mercado y aferrarse a ello y nunca relajarse.

También se menciona que los valores, visión y propósito deben ser claros en la organización, pues son las bases en las que está cimentada. Los jugadores clave en la configuración de la estrategia son los responsables de tomar decisiones y crean el ambiente correcto en la organización para poder implementarlo.

Antes de decidir hacia dónde se quiere ir se debe saber con completa claridad dónde está ahora. Hacer una lista de las cosas que se esperan realizar en 5 años y este es el principio de un plan estratégico.

Las áreas estratégicas para tomar en consideración en el plan estratégico: productos y servicios, clientes, mercado, finanzas, personal, tecnología, capacidad de producción. Es lo que puede ayudar a convertir en el mejor negocio puede ser el producto o servicio, el método de ventas, el mercado, la tecnología, y la capacidad productiva, los recursos, etcétera, todo aquello que puede ayudar a ser diferente en el mercado o crear tu ventaja competitiva”. (Tracy, 2015, págs. 11,25)

De hecho, la ventaja competitiva de largo plazo recibe el nombre de “ventaja competitiva sustentable”. Aquí, lo sustentable se refiere a la permanencia considerando las restricciones impuestas por los sistemas económicos, sociales y ambientales, por las cuales las decisiones de negocios están sujetas en forma recurrente a los límites que imponen dichos sistemas. Por ejemplo, un límite económico es la capacidad instalada de una planta, en el ambiente social una restricción son las preferencias individuales por bienes y servicios y en el sistema ambiental, la escasez de un insumo como la energía (coop A. , 2018).

Se ha discutido que, recientemente, la sociedad se ha sumido en un estado de crisis permanente en el que una “mezcla de urgencias, apuestas arriesgadas e incertidumbre” se ha convertido en la norma. Para enfrentar este nuevo entorno operativo, es necesario que las cooperativas sean suficientemente resilientes.

El nuevo objetivo que las cooperativas y sus miembros han fijado es construir la resiliencia suficiente para lidiar con un futuro incierto. Esto es, resiliencia que esté

presente en las personas, sus familias, sus comunidades y sus empresas. Se trata de determinar cómo pueden trabajar juntos todos esos componentes en el apoyo y en la planificación, para que sus cooperativas sean capaces de manejar adecuadamente los shocks inevitables originados en un futuro incierto.

En todas las dimensiones de la agricultura, y de la industria alimentaria asociada a ella, se observa un cambio inexorable que está siendo forzado por importantes “factores impulsores”.

- La volatilidad en los precios de los productos básicos debido, en gran parte, a la especulación y la globalización del comercio de alimentos.
- La creciente demanda de alimentos (por el aumento de la población y el crecimiento de la riqueza, sobre todo en India y en China)
- El cambio climático y la escasez de recursos (los científicos expertos en clima de la Universidad de Stanford advierten que la tasa probable de cambio durante el próximo siglo será, al menos, 10 veces superior que la del cambio climático que se acumuló en los últimos 65 millones de años)
- Las tecnologías sorprendentes (modificación genética, drones, big data, robotización)
- La competencia a nivel minorista (grandes descuentos en los alimentos básicos para incrementar la afluencia de clientes)
- La corporativización (disminución de las explotaciones familiares, aumento de la integración vertical) (coop A. , 2015).

Desde diferentes focos, comenta Arana (2012), las cooperativas requieren de una estrategia como empresa, como base de su fórmula de éxito y de diferenciación de otras, cooperativas o no. Además, deben trascender de la simple declaración a la construcción de un acople perfecto de sus actividades para hacer realidad la estrategia escogida. La cooperativa cuenta con una gran ventaja en la definición de su estrategia,

ya que es una organización que integra en sus asociados tres roles fundamentales: como usuario, como inversionista y como gestor, todos para resolver una necesidad común. (pág. 1).

En un artículo donde se estudian las estrategias de resiliencia urbana y capacidades adaptativas en la Ciudad de México, que pueden ser adaptadas a las cooperativas, ya que uno de los principios de las cooperativas es apoyo a la comunidad; se describieron los 9 criterios con mayor frecuencia de aparición y se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Adaptabilidad, capacidad del sistema urbano para reorganizarse y recuperarse al responder eficazmente a perturbaciones e impactos externos e internos, a partir de un proceso de aprendizaje social continuo que le permita modificar su comportamiento para asegurar su funcionalidad.
2. Capacidad de coordinación, capacidad del sistema urbano de establecer las redes sociales, institucionales y organizacionales de colaboración para hacer un uso óptimo de los recursos disponibles con un enfoque inclusivo para la gestión urbano-territorial.
3. Ingenio, capacidad del sistema urbano para desarrollar alternativas de actuación, a partir de la identificación de problemas, el establecimiento de prioridades y la movilización de recursos para enfrentar las perturbaciones a las que sea sometido.
4. Diversidad, multiplicidad de opciones, elementos, componentes, instituciones y actores que le permiten al sistema urbano responder a las tensiones y diferentes peligros e impactos que enfrenta.
5. Eficiencia, capacidad del sistema urbano para mantener su estabilidad y organización a pesar de la disponibilidad limitada de recursos, mediante el uso sustentable de los mismos.
6. Inclusión, acceso y distribución equitativa a derechos, recursos y oportunidades para todos los actores que forman parte del sistema urbano garantizando la provisión

de servicios e infraestructura que promuevan la cohesión social, la participación y la transparencia.

7. Flexibilidad; capacidad del sistema urbano para resistir, adaptarse e innovar aprovechando las oportunidades derivadas del cambio o perturbaciones que lo afecten, asegurando su funcionalidad.

8. Redundancia, capacidad de respaldo del sistema urbano para operar funcionalmente después de un impacto o interrupción, a partir de la sustitución o traslape de activos y/o procesos para evitar la degradación del mismo.

9. Robustez, capacidad del sistema urbano para preservar su estructura y funcionalidad manteniendo las características deseadas a pesar de las fluctuaciones, disturbios y perturbaciones intrínsecas y extrínsecas que sufra el territorio. (Lima, Carlos, & Cedeño, 2021)

2.4 Las estrategias de resiliencia y la norma ISO 22316

Los antecedentes de la norma ISO 22316 fueron la norma 27001 de sistema de gestión de seguridad de la información y la continuidad de negocio según ISO 22301, trata de incluir toda la empresa, aún carece de componentes y dimensiones para proteger de forma integral una organización.

El concepto de resiliencia expande estos enfoques y mejora para la preparación y desarrollo de las empresas.

Resiliencia es la capacidad de absorber y adaptarse en un entorno cambiante. Para la estabilidad de largo plazo y el crecimiento no hay otra forma de hacerlo, que la capacidad de adaptación.

El ISO 22316, proporciona orientación para mejorar la capacidad de recuperación de una organización.

Estrategias de resiliencia es crear estructuras organizacionales para enfrentar las crisis con formas preferiblemente matriciales, en caso de ser jerarquizadas, la recomendación es que tengan niveles cortos de escalamiento, preferiblemente no más de 3 o 4 niveles.

En 2017 el ISO (International Organization for Standardization) publicó el estándar (ISO 22316, 2017), sobre seguridad y resiliencia organizacional, que incluye los principios base para mejorar la capacidad de recuperación de una organización con base en nuevos atributos, así como las actividades que orienta a su utilización evaluación y mejora:

1. Coherencia
2. Capacidad adaptativa
3. Confianza
4. Consistencia
5. Relevancia
6. Agilidad
7. Visión compartida y claridad de propósito

La coherencia que menciona la ISO se refiere a que la organización debe mostrar y mejorar la capacidad de actuar más allá de las actividades actuales, la estrategia y los límites organizacionales; comprender, colaborar y fortalecer las relaciones con las partes interesadas relevantes para apoyar la entrega del propósito y visión de la organización.

La organización debe priorizar y proporcionar recursos a las siguientes actividades:

- a) supervisar y evaluar el contexto de la organización, incluidas las interdependencias, el entorno político, normativo y las actividades de la competencia en circunstancias cambiantes;
- b) mantener relaciones sólidas con las partes interesadas y fomentar la cooperación a todos los niveles;
- c) colaborar con las partes interesadas que comparten el propósito y la visión de la organización.

Una comprensión integral de los entornos internos y externos de la organización ayudará a la organización a tomar decisiones estratégicas más efectivas sobre las prioridades de resiliencia.

Así como alinear las metas individuales con el propósito, la visión y los valores centrales de la organización. Buscar y promover ideas nuevas e innovadoras para lograr y desarrollar sus objetivos estratégicos.

En cuanto a la capacidad adaptativa se refiere a que la organización debe:

- Establecer procesos que le permitan medir y monitorear continuamente los factores que contribuyen a la resiliencia organizacional como ayuda para las decisiones de gestión;
- Orientar las actividades de medición y monitoreo a los atributos específicos de la organización que mejoran su capacidad de recuperación;
- Evaluar la efectividad de su enfoque de resiliencia y sus objetivos frente a estos atributos.

Una cultura que apoya la resiliencia organizacional demuestra compromiso con los objetivos en común y que ha desarrollado creencias y valores compartidos, actitudes y comportamientos positivos.

La ISO menciona que para lograr que la organización sea resiliente, el líder debe permear la confianza de toda la organización y para lograrlo debe demostrar y fomentar una cultura que apoye a la resiliencia además de lo que se menciona a continuación:

- Las disciplinas de gestión se deben coordinar para que contribuyan individual y colectivamente al propósito de la organización y la protección de lo que valora;
- La organización gestiona el efecto de la incertidumbre sobre sus objetivos en todas las disciplinas de gestión.

La organización debe priorizar y proporcionar recursos a las siguientes actividades:

- a) Identificar y diseñar disciplinas de gestión que contribuyan a la resiliencia de la organización;
- b) Evaluar regularmente cómo cada disciplina de gestión contribuye a la resiliencia general de la organización y abordar las debilidades donde se encuentran;
- c) Crear flexibilidad en las disciplinas de gestión para que la organización pueda absorber y adaptarse al cambio;

d) Mejorar la comunicación, coordinación y cooperación entre las disciplinas de gestión de la organización para construir un enfoque coherente.

Además de dar un seguimiento y evaluación a través de un monitoreo y evaluación de la resiliencia organizacional.

La alta gerencia debe llevar a cabo una revisión periódica para garantizar que la capacidad de recuperación de la organización continúe cumpliendo con las expectativas. La revisión debe considerar los cambios en el contexto de la organización, que incluyen:

- Cambios en la visión organizacional, estrategia u objetivos;
- Cambios estructurales o de modelo de negocio importantes, incluidas fusiones, adquisiciones y desinversiones.

En todos los aspectos anteriores debe haber una consistencia y apoyo en la mejora continua, por medio de la resiliencia organizacional y el monitoreo constante de su desempeño, según criterios predeterminados para aprender y mejorar de la experiencia y aprovechar las oportunidades. Las organizaciones crean y fomentan una cultura de mejora continua en todos los empleados.

La relevancia que menciona la ISO para ser resiliente en las organizaciones es que estas deben priorizar en lo siguiente;

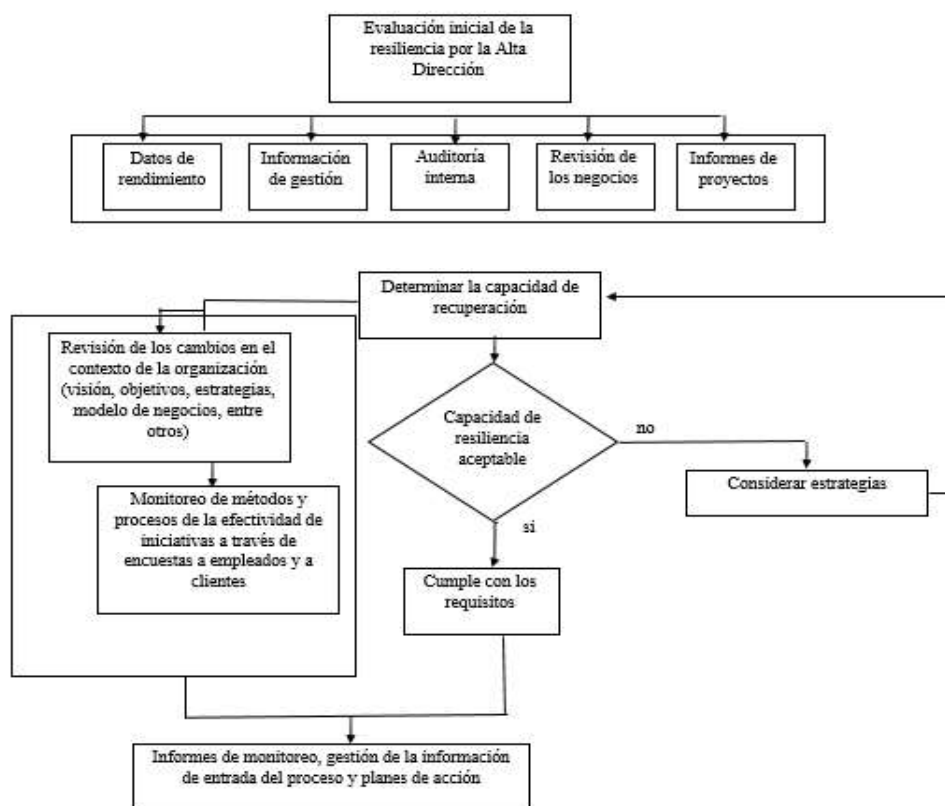
- a) Estar al tanto de situaciones que puedan influir en el cambio;
- b) Adaptarse cuando sea necesario sin un impacto significativo en sus productos y servicios;
- c) Comprometerse con la protección, rendimiento y adaptación, pero siendo capaz de cambiar el enfoque sin comprometer sus visiones y valores fundamentales.
- d) Garantizar que las disciplinas de gestión sean lo suficientemente sólidas y efectivas para responder a los cambios.

La agilidad con la que las organizaciones anticipen y gestionen el cambio mejorará su resiliencia ante los cambios, y esta debe demostrar y mejorar lo siguiente: la capacidad de cumplir constantemente sus compromisos en circunstancias cambiantes y adaptar sus operaciones en

consecuencia; la capacidad de absorber y adaptarse a los impactos de incidentes repentinos e inesperados; preparación para responder al cambio, o influir en el cambio si es necesario.

Y finalmente en la ISO se menciona que deberá tener visión compartida y claridad de propósito. La resiliencia organizacional se ve reforzada por un propósito, visión y valores claramente articulados y entendidos para proporcionar claridad a la toma de decisiones en todos los niveles de la organización ver Figura 16 (ISO, 2017).

Figura 16 Diagrama de flujo de la norma ISO22316:2017



Fuente: Elaboración propia con base en la ISO 22316:2017

2.5 Perdurabilidad: conceptos y teorías

La permanencia de las empresas en el tiempo de manera exitosa se constituye en un tema de preocupación para el gobierno, las empresas y la academia de la administración. Se han realizado

varias investigaciones, materializadas en libros, artículos y ponencias, tratando de explicar por qué unas empresas perduran y otras desaparecen.

“Sin embargo, ninguno de los campos de estudio vinculados con la Academy of Management ha decidido estudiar el tema de la perdurabilidad de manera exclusiva dentro de sus divisiones o grupos de interés; aunque se podría decir que existen divisiones dentro de esta asociación que guardan más afinidad con el tema como son Business Policy and Strategy, y Organization and Management Theory” (Rodríguez, &., 2013, págs. 143-154).

Existen elementos que contribuyen en el concepto de perdurabilidad empresarial según Arvind (1991) se refiere a que tienen que ser la suma de: Sostenimiento en el tiempo + Resultados financieros + Rotación de Personal + Sentido de pertenencia de los empleados + Eficacia + Eficiencia operativa + Gestión administrativa + Flexibilidad ante la variación del entorno sectorial + Respuesta a los cambios de las Fuerzas del mercado. Según Weninger (2013) la longevidad está relacionada con las ventajas competitivas y el ingenio de una empresa, mismos aspectos que representan la capacidad que tiene para realizar sus operaciones de manera más eficiente, con menores costos, y crear mayor valor para sus clientes.

Una empresa perdurable es aquella que a través del tiempo presenta resultados financieros superiores. Adecúa su manejo a la intensidad de las condiciones del entorno sectorial y las fuerzas del mercado. Se enfoca en espacios no explotados y hace un estudio detallado de sus competidores diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor. Es aquella que obtiene desempeños eficientes en su gestión por la coherencia en su acción, la identificación de su entorno sectorial y sus políticas de gobierno, evitando estados de morbilidad que dificultan su crecimiento rentable y que puede llegar a estados fanáticos. Propicia la alineación de las personas con la empresa, la construcción de conocimiento y la calidad en los procesos de interacción social (Restrepo, Vélez, Méndez, Rivera, & Mendoza, 2009).

Etimológicamente el término perdurabilidad está dividido en tres partes:

En primer lugar, el prefijo “Per”, el cual viene del latín, que se usa para reforzar o aumentar el significado de una palabra. “Dura”, de origen indoeuropeo, que proviene de la palabra Deue y que significa largo o a través del tiempo; y finalmente, compuesta por el sufijo “bialidad”, el cual se deriva de la palabra habilidad, conocido en el latín como Habere, cuyo significado es tener.

Teniendo en cuenta lo anterior. La búsqueda de la formación o concepción de la palabra perdurabilidad se puede concluir que es de origen indoeuropeo y latín que significa: habilidad de durar a través del tiempo.

Las antiguas civilizaciones concebían el tiempo de manera cíclica, como los mayas, los griegos, los incas, los budistas, entre otros, puesto que creían en la repetición sucesiva de la historia. Es decir, planteaban que una persona nacía y crecía basado en los gestos y la forma de vida de sus antepasados, y es allí donde parte el supuesto de que el hombre no conoce ningún acto que no haya sido planteado anteriormente, y esto se traduce a que existe un retorno del tiempo de una misma vida, tal como lo explica el filósofo romano Mircea Eliade en su libro “El mito del eterno retorno”, un concepto histórico cíclico, en donde todo tiende a repetirse (Quiñones, Velásquez , & Hernández, 2014, págs. 13-18).

En la tesis de (Valette, 2017), que hace una investigación de la capacidad de supervivencia de las cooperativas, menciona que el punto de partida para realizar un análisis de supervivencia es definir T como una variable aleatoria positiva, representando el tiempo de supervivencia.

En este contexto, las empresas que se desempeñan y que trascienden a través del tiempo se pueden considerar perdurables, pero esta investigación se centra en las empresas

vitivinícolas, comparadas con cooperativas del mismo giro, para determinar cuáles perduran más a través del tiempo sin considerar otras variables. Ahora, la dinámica de los negocios tiene lugar en un ambiente turbulento, complejo e inestable (págs. 117-124).

El cambio se vuelve una constante en la vida y desarrollo de una organización y la capacidad de gestionarlo es lo que diferencia a las organizaciones exitosas en el mercado (Burnes, 2004) citado por (Sandoval, 2014), nos dice que:

El término mismo de perdurabilidad encubre una ambigüedad semántica u oculta, de hecho, la percepción que tienen los directores revela una diversidad de puntos de vista y muestra que no existe una sino varias perdurabilidades. Para algunos, se trata antes de todo de hacer perdurar un patrimonio y de perdurar el control y/o la dirección de la empresa en el seno mismo de un grupo de accionarios (en general una familia). Se trata de hacer vivir en la duración de un proyecto, es decir ya sea de actividades, productos, marcas, o ya sea más globalmente, organizaciones en las cuales se insertan los hombres que tienen los conocimientos tácitos a los cuales estas actividades se apoyan. Esta última perdurabilidad, que se califica como perdurabilidad organizacional, se define como la capacidad para una empresa de iniciar o hacer cara en el curso de su historia a incertidumbre interna o externa mientras se preserva el esencial de su identidad.

(Sandoval, 2014, págs. 162-171)

En la tesis de Jiménez (2013) citada por (Quiñones, Velásquez, & Hernández, 2014), se mencionan las trece condiciones que debe tener una empresa perdurable que son:

- Identidad Organizacional
- Formalización para el gobierno
- Cohesión social para la acción
- Formalización soporte para las decisiones
- Reconocimiento por el entorno y el sector

- Diferenciación
- Dinámica social de los empleados
- Factores que aportan a la eficiencia
- Consolidación
- Gestión integral
- Conocimiento del entorno y mercado
- Eficiencia en procesos
- Gestión financiera.

Por su parte, (Scott, 2011) indica que una empresa perdurable es aquella que ha establecido una base sólida (que incluye escribir metas y objetivos deseados y comprometiéndose a su cumplimiento), que cuenta con directivos y colaboradores, entusiastas y comprometidos con la organización. Que permanece en el tiempo e involucra varias generaciones perpetuando su proyecto, que la concibe como una comunidad de seres humanos en la que todos sus sistemas y componentes funcionan de manera adecuada, sin caer en la obsolescencia, con una alta sensibilidad hacia el entorno, y que está concentrada en lo que potencialmente puede hacer mejor que todas, con crecimiento rentable y sustentado.

Para (McCann, 2004), el término de Perdurabilidad Empresarial, se refiere a la capacidad de las organizaciones para manejar el cambio disruptivo, es decir, capacidad para: 1) absorber perturbaciones y sorpresas; 2) explorar creativamente alternativas; 3) movilizar recursos; y 4) ejecutar un cambio transformacional. Por su parte (Stoltz, 2003), define el término como la capacidad de una organización de recuperarse de una situación adversa, para este autor, la resistencia se puede aprender, construir y mejorar.

2.6 Características de organizaciones perdurables

Características de una empresa perdurable según Mignon (2009).

- Al gestionar una contradicción mayor debe evolucionar y al mismo tiempo ser ella misma.
- Debe ser capaz de ponerse en cuestión mientras se respeten los valores fundamentales y tiene que ser capaz de innovar mientras explota la competencia existente.

De acuerdo al lugar de procedencia de cada investigación, la palabra perdurabilidad se ha concebido de diversas maneras: para las escuelas latinoamericanas, el término es conocido como “perdurabilidad”; sin embargo, para las americanas se conoce como “lasting” o durability, para las europeas como “enduring”, y alguna que otra como “resistencia o resiliencia empresarial (Business Resilience)” y en los países escandinavos como “longevidad”, en el idioma francés “perennité”. (págs. 73-89)

Se hizo un estudio sobre los factores internos que afectan a la perdurabilidad, en el departamento de Leticia-Amazonas-Colombia, pero una limitante es que solo se estudiaron empresas no cooperativas, se basó solo en un autor Lefcovich (2004), que estudió 40 factores que afectan la perdurabilidad y su cuestionario incluyó los siguientes factores:

- 1.- No contar con buenos sistemas de información.
- 2.- Mala selección del personal.
- 3.- Fallas en los controles internos.
- 4.- No aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.
- 5.- Falta de planes alternativos o planes de contingencia.
- 6.- Falta o ausencia de presupuesto.
- 7.- Falta de control de gestión.
- 8.- Falencia en materia de crédito y cobranzas.
- 9.- Incumplimiento en los objetivos.
- 10.- Fallas en materia de servicio a clientes.
- 11.- Ausencia de una política de mejora continúa.

12.- Resistencia al cambio.

13.- Altos niveles de desperdicio y despilfarro.

14.- Incapacidad para consultar.

15.- Excesiva centralización en la toma de decisiones. (Marín , 2015, págs. 1-64)

En otra investigación, en España, se hizo un análisis de la reforma contable para lograr la armonización entre los registros de una cooperativa y los de las empresas españolas, una propuesta a la normatividad contable que facilitara los registros contables de cooperativas, como limitante del estudio solo se utilizaron datos de la región de Baleares. (Genovart, 2012, p. 527)

Se estableció en el artículo Restrepo (2009), citado por Rivera (2012), que la perdurabilidad se podía explicar por las dimensiones de dirección y gerencia, donde en la primera, se incluyen estrategia, gobierno de empresa y en la segunda, cultura organizacional y gestión del conocimiento.

La temática ambiental está adquiriendo cada vez más importancia en el comercio internacional. Incluso las empresas que tienen una regulación flexible en sus países de origen están obligadas a mejorar sus desempeños ambientales si es que desean competir con éxito en el extranjero.

En diversas investigaciones se ha tratado el tema de ¿Cuál es la diferencia entre las empresas y cooperativas?, en este sentido, la tesis doctoral de Valette (2017) hizo un estudio sobre la supervivencia cooperativa haciendo una comparación con las empresas y con una visión científica sobre la competitividad, y la capacidad del modelo cooperativo para hacer frente a las empresas. La particularidad de las cooperativas es que en su gestión empresarial no tiene como razón principal la maximización de ganancias, sino la satisfacción de ciertos objetivos económicos y sociales, y en esta tesis doctoral la autora hace un análisis de la perdurabilidad a través de estas variables independientes, que ayudan a fundamentar las variables de la investigación con la relación de perdurabilidad y ratios financieros ver Tabla 7.

Las cooperativas son mantenidas por sus miembros que tienen el doble estatus; de proveedores de capital y proveedores, empleados o clientes. De esta propiedad singular fluye una ambición que va más allá del paradigma financiero dominante de maximizar el valor para los proveedores de capital: maximizar el valor para los miembros. La tesis la estructuró en cuatro ensayos, en los que uno de los temas a destacar fue que el desempeño financiero se puede equiparar con la capacidad de resistir en el tiempo, así como que las cooperativas sobreviven más tiempo que las corporaciones por su estructura y objetivos diferentes entre ambas, una limitante a este estudio es que se realizó en Francia y solo tomaron como sujeto de estudio a las cooperativas y empresas vitivinícolas de la región (Valette, 2017, págs. 340-360).

En la Tabla 8 se muestran las descripciones de las categorías financieras descritas por Valette (2017) en su investigación, mismas que le sirvieron de base para analizar el riesgo financiero de las cooperativas vitivinícolas de Francia.

Tabla 8 Descripción de categorías financieras

Categoría	Descripción
Rentabilidad	<p>Retorno a los miembros: ROM = compras de materias primas / activos operativos</p> <p>Retorno sobre activos: ROA = (ganancia antes de impuestos + gastos financieros) x (1 - tasa impositiva) / activos operativos</p> <p>Rendimiento sobre el patrimonio: ROE = ingreso neto / patrimonio</p> <p>Margen de beneficio para los miembros: MPROF = compras / ventas de materia prima</p> <p>Margen de beneficio: PROF = utilidad neta / venta</p>
Riesgo	<p>Absorción: RIESGO 1 = desviación estándar relativa de las compras de materias primas / relativa desviación estándar de las ventas</p> <p>Absorción (industria): RIESGO 2 = desviación estándar de las compras de materia prima / promedio desviación estándar de las compras de materias primas en la industria.</p>
Actividad y gestión de activos	<p>Tasa de crecimiento de ventas: CRECIMIENTO = Δ ventas / ventas</p> <p>Rotación de activos: AT = ventas / activos operativos.</p> <p>Economías de escala: SFC = ventas / costos fijos</p> <p>Intensidad de capital: FAAV = activos fijos / valor agregado</p> <p>Tasa de inversión: INVR = (activos fijos N - activos fijos N-1) / (activos fijos N-1)</p> <p>Nivel de inversión: INVL = bienes activos fijos / flujo de caja</p> <p>Gastos de capital: CAPEX = flujo de amortización / bienes activos fijos</p>
Estructura Financiera	<p>Deuda al patrimonio: DE = deudas financieras / patrimonio</p> <p>Deuda a activos: DA = deudas financieras / activos</p> <p>Cobertura de usos estables: PFFA = financiamiento permanente / activos fijos</p> <p>Financiamiento de miembros: FM = equidad / financiamiento permanente</p>

Fuente: Tomado de (Valette, 2017)

Las empresas y las cooperativas tienen diferencias por su estructura y formación, puntos que las hacen tener objetivos y distribución de utilidades o beneficios de manera diferente, pero de las trece condiciones pueden compartir la mayor parte de estas para ser perdurables.

En una investigación realizada en Colombia por (Marín , 2015), se encontró que las empresas no perduran por los problemas que se mencionan a continuación:

- Falta de apoyo de entidades de la región

- Mala gestión financiera, endeudamiento y liquidez
- Mala ubicación
- Falta de planes alternativos o de planes de contingencias
- Mala selección del personal y fallas en los controles internos
- No contar con buenos sistemas de información
- Fallas en el control de gestión
- Altos niveles de desperdicios y despilfarros, mal manejo del inventario
- No aprovechar las oportunidades del Mercado
- Excesiva centralización en la toma de decisiones
- Falta de capacitación propia y para el personal, entre otros (págs. 35-60).

No todas las cooperativas logran minimizar los costos organizacionales, menciona (Hirschman, 1970), citado por (Cook & Illiopoulos, 2016), aquellas que no lo hacen persistentemente pueden incurrir en altos costos organizacionales que eventualmente destruirán la viabilidad comercial de la organización.

Si bien no se ha propuesto una métrica confiable de la salud de una cooperativa en la literatura, varios síntomas pueden servir como indicadores de deterioro de su salud. Estos incluyen, entre otros, la gobernanza, la arrogancia, el bajo rendimiento financiero, la regulación entre los pares de la industria, aumento de rotación de empleados, falta de interés de nuevos miembros, baja participación de los miembros, deslealtad y apatía de miembros, y sustitución también de la comercialización agrícola de las cooperativas y esto repercute en su perdurabilidad (Cook & Illiopoulos, 2016). Haciendo una síntesis se hace una recopilación en la Tabla 9 de las características y variables del concepto de perdurabilidad con base en los autores mencionados.

Tabla 9 Cuadro sintético de conceptos y características de perdurabilidad

Modelo/Teoría	autor/año	conceptos /características
Etimológicamente perdurabilidad	Quiñonez (2014)	De origen indoeuropeo y latín que significa: “habilidad de durar a través del tiempo”.
De acuerdo al lugar de procedencia perdurabilidad	Mignon (2009)	Para las escuelas latinoamericanas, el término es conocido como “perdurabilidad”; sin embargo, para las americanas se conoce como “lasting” y durability, para las europeas como “enduring”, alguna que otra como “resistencia o resiliencia empresarial (Business Resilience)” y en los países escandinavos como “longevidad”, en el idioma francés “perennité”.
Perdurabilidad empresarial	Arvin (1991)	Sostenimiento en el tiempo, resultados financieros, rotación de personal, sentido de pertinencia de los empleados, eficacia y eficiencia operativa, gestión administrativa, flexibilidad ante el entorno sectorial, respuesta a los cambios de las fuerzas del mercado.
Perdurabilidad empresarial	Stoltz, (2003)	Capacidad de recuperación en situaciones adversas, la resistencia se puede: aprender, construir y mejorar.
Empresa perdurable y explicación de la perdurabilidad en las organizaciones	Restrepo (2009)	Resultados financieros superiores, fuerzas del mercado e innovación en el mercado y perdurabilidad, también se podía explicar por las dimensiones de dirección y gerencia, donde en la primera, se incluyen estrategia, gobierno de empresa y en la segunda, cultura organizacional y gestión del conocimiento.
Empresa perdurable	Scott, (2011)	Establece base sólida incluyendo: metas y objetivos deseados y cumplirlos, directivos y empleados comprometidos con la organización, permanencia en el tiempo e involucra a varias generaciones perpetuando su proyecto, comunidad de seres humanos y sistemas funcionando de manera adecuada, los sistemas no son obsoletos, con una alta sensibilidad con el entorno, crecimiento rentable y sustentado.
13 condiciones que debe tener una empresa perdurable	Jiménez (2013)	Identidad organizacional, formalización para el gobierno, cohesión social para la acción, formalización para el entorno y el sector, diferenciación, dinámica social de los empleados, factores que aportan a la eficiencia, gestión integral, conocimiento del entorno, consolidación y el mercado, eficiencia en los procesos y gestión financiera.
Modelo Factores internos y externos que afectan a la perdurabilidad	Marin (2015)	Factores internos: mala gestión financiera, falta de planes alternativos o planes de contingencia y mala selección del personal, falta de planeación financiera. Factores externos: Falta de apoyo de la entidad de la región y mala ubicación.
Capacidad de supervivencia de las cooperativas	Valett (2017)	Supervivencia-tiempo. Descripción de variables financieras: Finanzas: Rentabilidad, riesgo, administración y gestión de activos, estados financieros, solvencia y liquidez de control.
Características de organizaciones. perdurables	Mignon (2009)	Una organización perdurable debe evolucionar y seguir conservando su esencia. Debe ser capaz de respetar sus valores fundamentales e innovar.
Soluciones genéricas a los costos de coordinación y organización: informar la longevidad cooperativa.	Cook & Illiopoulos (2016)	La gobernanza, la arrogancia, el bajo rendimiento financiero, la regulación entre los pares de la industria, aumento de rotación de empleados, sin interés de nuevos miembros, baja participación de miembros, deslealtad y apatía de miembros y sustitución también de la comercialización agrícola de las cooperativas y esto repercute en la perdurabilidad de las cooperativas.

Fuente: Elaboración propia con base en los autores mencionados

Capítulo 3

Tipología de modelos de estrategias de resiliencia y perdurabilidad

Introducción

En este capítulo se analizan los antecedentes de los modelos de resiliencia y algunos modelos de perdurabilidad, la resiliencia en el ámbito de cooperativas y empresas en los que se basa la tesis. Algunos modelos analizados solo se refieren a la resiliencia de forma general de las organizaciones y también se analizan los modelos de resiliencia de cooperativas y, en la última parte del capítulo, se muestran los principales hallazgos de los modelos en un cuadro sinóptico.

3.1 Antecedentes de los modelos de Resiliencia

El primer modelo de resiliencia fue el que presentó Glenn Richardson en 1990, este modelo se refería principalmente a la resiliencia de las personas o individuos que nos muestra el proceso por el que una persona puede hacer frente a la adversidad, uno de los términos fundamentales de este modelo es la reintegración tras la adversidad. El autor dice que estamos ante una reintegración resiliente cuando la persona, tras la ruptura, es capaz de sufrir un crecimiento positivo como resultado del aprendizaje realizado de la situación adversa. (Richardson, 2013, pág. 1)

Los modelos pueden decir algo sobre el objeto que representan, es necesario que se construyan estableciendo una relación con la realidad que debe ser simétrica, es decir, la relación de correspondencia entre el objeto real y el modelo debe ser al menos parcialmente reversible y debe permitir la traducción de algunas propiedades del modelo a la realidad. (Felicísimo, 2000, pág. 2).

Hay distintos tipos de modelos, pero hay 3 clasificaciones:

- Los modelos descriptivos. - Que buscan definir al sistema bajo estudio mediante imágenes, gráficas o incluso biografías.
- Los modelos basados en reglas. - Que buscan predecir estados futuros de los fenómenos estudiados, mediante teorías, principios y ecuaciones.
- Los modelos basados en sistemas complejos. - Que buscan definir al sistema a través de la definición de sus partes e interrelaciones, determinar sus estados de evolución, y describir mediante la simulación cómo cambian esos estados en el tiempo. (Rivas, 2017)

El tema de la resiliencia radica en que es un enfoque multidisciplinario que busca integrar orientaciones y aportes de diferentes ciencias para establecer modelos de análisis, interpretación e intervención para lograr mejores resultados individuales y grupales en los diferentes contextos

(educativo, empresarial, comunitario). De otra parte, el enfoque se hace desde la dinámica de los procesos que abordan los individuos o los grupos humanos para enfrentar las crisis.

Atributos de la resiliencia:

- Introspección. La capacidad de autocrítica, es decir de observarse a sí mismo y al entorno, hacer cuestionamientos profundos y dar respuestas honestas.
- Independencia. La capacidad para ver objetivamente los problemas o las situaciones, establecer límites sin dejarse apasionar o influenciar por sus propios mapas.
- Relación. La capacidad para brindar, sostener y establecer relaciones de confianza y solidaridad fuertes y de largo plazo con otras personas o grupos.
- Iniciativa. La capacidad para auto exigirse, apersonarse de su responsabilidad, de sus decisiones y consecuencias.
- Humor. La capacidad de afrontar las situaciones en forma lúdica y divertida, encontrando en la crisis una fuente de inspiración.
- Creatividad. La capacidad de establecer y crear orden, además de nuevos modelos a partir de la confusión.
- Moralidad. Dar sentido trascendente a las actuaciones, dando y deseando a otros el bien propio (Atehortúa, 2002, pág. 49).

Ledesma (2014), en su artículo analiza la teoría de la resiliencia en relación con el desarrollo del liderazgo. Las construcciones de resiliencia, la historia de la teoría de la resiliencia, los modelos de resiliencia, las variables de resiliencia, la resiliencia profesional y la resiliencia organizacional serán examinadas y discutidas en relación con el desarrollo del liderazgo. El concepto asociado con la resiliencia, que incluye prosperidad y resistencia, se explora con la creencia de que los líderes resilientes son invaluable para la sostenibilidad de una organización donde se abordan los conceptos de resiliencia y prosperidad, lo hacen en el contexto de factores internos y externos, y se refiere a los componentes como forma para prosperar de la siguiente manera:

Para superar la experiencia con éxito, se vieron obligados a aprender algo que no habían tenido que saber hacer antes.

A veces las habilidades afectan al mundo externo, y en otras en el manejo de asuntos internos, como en la gestión de afectos. Las habilidades pueden ser una habilidad real o una base de conocimiento mejorada: conocimiento de la naturaleza del dominio o conocimiento de los recursos disponibles a las personas que enfrentan tales problemas. Cualquiera que sean las habilidades o conocimiento que la persona adquiere puede ser aplicable a futuros problemas. Cuando las personas dominan una nueva habilidad, están más en forma para lidiar con un mundo impredecible. Cuando las personas desarrollan nuevos caminos para llegar de aquí para allá, son más flexibles al enfrentar lo desconocido.

Las variables internas en resiliencia se definen como factores propios, factores de personalidad o recursos individuales. Estos factores parecen tener un impacto significativo en cómo interpreta una persona y se ocupa de la crisis en cuestión. Como tal, estos factores pueden incluir resistencia, capacidad de afrontamiento, un sentido de coherencia, el uso de recursos personales, recursos cognitivos, amenaza evaluación y autoeficacia.

Ha habido varios estudios recientes que discuten variables asociadas con la resiliencia y la prosperidad. Los estudios continúan coincidiendo con la importancia de un pequeño conjunto de factores globales asociados con la resiliencia: como ejemplo, las conexiones con adultos competentes y atentos en la familia y la comunidad, capacidad cognitiva y autorregulación habilidades, opiniones positivas de uno mismo y la motivación para ser efectivo en el medio ambiente.

Según estudios sobre variables externas asociadas a resiliencia, la literatura señala la importancia de las relaciones como un factor significativo para el individuo que enfrenta

la adversidad. Si el apoyo proviene de un pariente o un cuidador individual, está claro que los recursos sociales son un factor crítico en resiliencia. (Ledesma , 2014, pág. 251)

3.2 Modelo de resiliencia comunitaria

El Modelo de Resiliencia Comunitaria profundiza en este aspecto. Nace en Latinoamérica como explica Suárez, (2014): cuando se habla de resiliencia comunitaria, se refiere a situaciones límite que afectan a una comunidad, como lo pueden ser desastres naturales y/o riesgo de padecerlos, atentados terroristas, accidentes ferroviarios, de aviones, entre otros, y cuando estos ocurren surge un sentimiento colectivo de solidaridad. Realizando numerosos estudios de eventos comunitarios que asolaban diferentes puntos de la geografía americana, se cimentaron los elementos teóricos de este concepto. Se estudió, por tanto, la diferencia en las respuestas de comunidades ante este tipo de desastres, y por qué unas eran capaces de reconstruirse y otras no. Los pilares de la resiliencia comunitaria son:

- Identidad cultural: Costumbres, valores, símbolos, creencias, tradiciones, danzas, etc.
- Solidaridad: Como sentimiento de unidad; lazo social.
- Honestidad estatal: Conciencia grupal que condena la deshonestidad y valora la honestidad de la función pública.
- Humor social: Capacidad de expresar cómicamente un hecho, minimizando con su efecto, tranquilizar el daño causado.
- Autoestima colectiva: Orgullo por la comunidad, sentido de pertenencia.

Se considera que estos conceptos convergen con el espíritu de una cooperativa, Figura 17 (Suárez, 2014).

Figura 17 Modelo de pilares resiliencia comunitaria



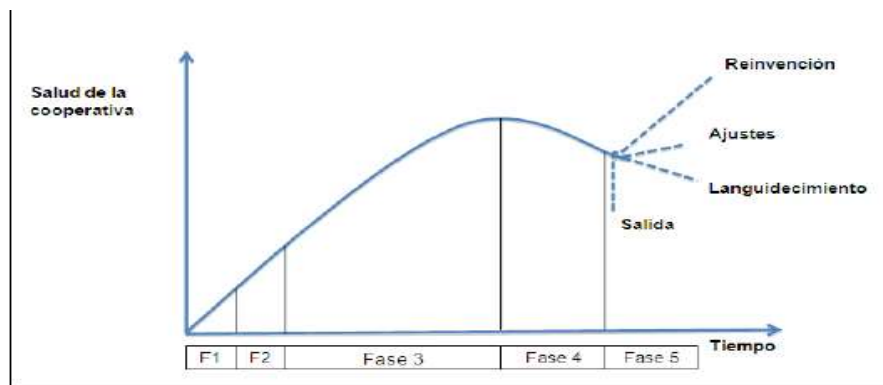
Fuente: Elaboracion con base en Suárez (2014).

3.3 El modelo de Cook y el ciclo de vida de las cooperativas

La Tesis Doctoral de Justine Valette (2017) tuvo como objetivo hacer un estudio sobre la supervivencia cooperativa haciendo una comparación con las empresas y con una visión científica sobre la competitividad y la capacidad del modelo cooperativo para hacer frente a estas. Metodología: utilizó el modelo de Cook (1995) que fue el primero en proponer una formalización de la teoría del "ciclo de vida" para las cooperativas, utilizando un enfoque neoinstitucional. Este modelo de cinco etapas para el génesis, crecimiento y desaparición de las cooperativas; es un estudio empírico pero exploratorio que utilizó diferentes mediciones y diferentes variables, y el enfoque de análisis de supervivencia; estadística descriptiva y variables, como muestra que representa a la industria vitivinícola francesa. En la Figura 16, se puede ver el ciclo de vida de una cooperativa propuesta por (Cook y Burrell 2009), citados por Valette (2017). Las cinco etapas son las siguientes: (1) justificación económica, (2) diseño organizativo, (3) heterogeneidad de crecimiento-gloria, (4) reconocimiento e introspección, y (5) elección. Las tres últimas etapas

merecen atención. En la etapa (3), los autores argumentan que los problemas de incentivos y control pueden amenazar la viabilidad de las cooperativas, derivada de la heterogeneidad de las preferencias de los miembros, que aumenta a lo largo de la vida útil de la organización. Esto está en línea con el enfoque económico de cooperativas, en la etapa (4), dado que los responsables de la toma de decisiones cooperativas son conscientes de los problemas de derechos de propiedad. Figura 18

Figura 18 Ciclo de vida de cooperativas agrícolas



Fuente: Tomado de (Montero, 2015)

Fase 1: Justificación económica

Valentinov (2007), citado por Cook y Burrell (2009), analiza la economía de la organización agraria y la utilización de argumentos de costos de transacción explica el poder compensatorio, la escala y el alcance de la economía; asimismo, explica por qué la forma cooperativa de organización se adapta a las necesidades económicas de las entidades agrícolas familiares que se encuentran en la mayoría de las economías occidentales.

Fase 2: Diseño Organizacional

Una vez que la justificación económica motiva a los directores a colaborar, la fase de diseño organizacional comienza suponiendo que se elija una forma de organización

cooperativa, se observó que la mayoría de los entornos institucionales incorporan los principios cooperativos en la incorporación formal en reglamentos o estatutos. Los principios cooperativos impactan la demanda residual y el control residual, derechos de distribución a través de características de patrocinio proporcionales, rendimiento limitado del capital de riesgo, restricciones, políticas de adquisición de capital social, mecanismos de seguimiento y reglas de representación.

Fase 3: Heterogeneidad de crecimiento-gloria

Con el tiempo, los miembros individuales de una cooperativa exitosa pueden experimentar una divergencia de intereses. Esta heterogeneidad en las preferencias puede amenazar la viabilidad de la cooperativa, como los intereses de competidores miembros-patrocinadores tienen el potencial de aumentar los costos de la toma de decisiones (Hansmann, 1996). Una cooperativa que posea suficiente flexibilidad financiera tiene la oportunidad de intentar detener múltiples coaliciones de distribución en el corto plazo. A largo plazo, sin embargo, esta estrategia puede resultar en costos específicos que erosionan la ventaja competitiva de la organización cooperativa.

Se ha sugerido la heterogeneidad de los miembros para socavar los procesos organizacionales al afectar comportamiento de inversión, costos de toma de decisiones colectivos, compromiso de los miembros y la probabilidad de la desaparición cooperativa en general (Hansmann, 1996; Gripsrud, Homb Lenvik y Veflen). Olsen, 2000; Schilthuis y Van Bekkum, 2000; Fulton y Giannakas, 2001; Chaddad y Cocinero, 2004; Chaddad y Cook, 2007.

Fase 4: Reconocimiento e introspección

Al final de la tercera fase se puede observar que los miembros se clasifican en una de cuatro categorías: apáticos, objetivos para rivales agresivos, vaciladores, y los leales. La hipótesis de Cook y Burrell (2009), es que los tres primeros grupos están aumentando en número en relación con los leales. A medida que disminuyen las saludables consecuencias de la

heterogeneidad de los miembros y cambian a inspiradas coaliciones fragmentadas, el propósito y la dirección cooperativa se vuelven menos enfocados y mal definidos, acelerando así una espiral degenerativa que se auto refuerza. Evans y Guthrie (2006) citados por Cook y Burrell (2009), sugieren que esto podría ser donde se asignan y se originan ineficiencias basadas en malas decisiones de inversión. Tensiones entre facciones bipolares, una que favorece la histéresis y otra que favorece la extracción cuasi-renta. El reconocimiento y discusión de este fenómeno entra en discusión formal muy lentamente y de mala gana debido a conflictos inherentes y tendencias de negación. Costos colectivos de decisión, particularmente en la forma de decisiones costosas y la resolución de conflictos comienzan a aumentar. Los costos de propiedad es la actividad de la fase cuatro. El final de esta fase se acerca cuando la cooperativa y el liderazgo presentado, o la membresía, exigen una acción explícita para remediar la percepción y la realidad de retos.

Fase 5:

Los miembros deben tomar una decisión que afectará la supervivencia de la organización: reto que (continúe sin ningún cambio importante), reinvente (los derechos de propiedad de los miembros y las prácticas de gobierno (Valette, 2017, págs. 394-400).

3.4 Modelo Healthy and Resilient Organizations

Es un modelo que persigue organizaciones sanas y resilientes de ahí el nombre de HERO (Healthy and Resilient Organizations), se presenta como un modelo heurístico que describe el funcionamiento de las organizaciones saludables y resilientes, incluyendo múltiples niveles de análisis: individual, grupal y la organización, los autores definen las HEROS “como organizaciones que hacen esfuerzos sistemáticos planificados y proactivos para mejorar los procesos y los resultados de sus empleados, equipos y de la organización misma” (Meneghel, Salanova, & Martínez, 2013, pág. 20).

Una organización se define como sana y resiliente cuando se adapta y sobrevive a las etapas de crisis, con lo que logra fortalecerse; esto lo logra realizando esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar sus procesos, lo que conllevará a la mejora de los resultados de sus empleados, de los equipos y de la organización. (Salanova, Lloren, Cifre, & Martínez, 2012, pág. 792)

El modelo HERO como se observa en la Figura 19, se basa en tres principales componentes o componentes clave, interrelacionados que, desarrollándose de forma sistémica, garantizan el éxito saludable de la organización:

- 1) Recursos y prácticas organizacionales saludables para estructurar y gestionar los procesos de trabajo que influirán en el desarrollo de empleados y equipos.
- 2) Empleados saludables que muestran alto nivel de bienestar y que en conjunto generan resultados positivos.
- 3) Resultados organizacionales saludables internos y externos.

Figura 19 Modelo HERO



Fuente: Adaptado de (Salanova, *et al* 2013).

A través del uso de este modelo, los autores proponen que la percepción de las tareas y los recursos interpersonales puedan ser compartidos por los miembros del equipo (creencias compartidas), y “mejorados a través de prácticas organizacionales saludables, teniendo el potencial para promover a los empleados y equipos saludables al aumentar los recursos percibidos y compartidos en el equipo o en el nivel organizativo” (Salanova,*et,al* 2013, pág. 785). Dentro de los recursos y prácticas organizacionales se incluyen los recursos de tarea, los recursos sociales y las prácticas organizacionales como base para desarrollar fortalezas dentro de la organización; los empleados son la parte más importante de las organizaciones por lo que los empleados saludables favorecen al desarrollo de las actividades y por último, las organizaciones saludables persiguen que exista un retorno de inversión y una buena productividad cubriendo las necesidades de sus consumidores; si logran estas metas se dice que son organizaciones saludables y resilientes; el modelo se muestra como un ciclo ya que cada una de las partes se ve involucrada en lograr el éxito de la organización.

3.5 Modelo ecológico y resiliente

El Modelo ecológico y resiliente de Producción Agrícola para el siglo XXI, es un artículo de (Nicholls, 2011), en donde se hizo un análisis de los beneficios que se tienen cuando se utiliza la agroecología para minimizar los impactos negativos al medio ambiente de dos casos de estudio en Cuba y Filipinas. Es un estudio descriptivo, cualitativo y exploratorio tomando como base los dos estudios de caso.

Los principales aportes de esta investigación fueron: los conocimientos tradicionales y ancestrales sobre la agroecología, tecnología indígena sobre variabilidad climática y los usos de los multicultivos para maximizar la capacidad de adaptación de agricultores y comunidades cada vez más expuestas a los daños climáticos, así como la propuesta de no depender de los derivados del petróleo porque no es funcional y la utilización de la agricultura orgánica con monocultivo; también el no utilizar insumos externos por los costosos sellos de certificación externa. Los costos de producción menores y menor endeudamiento si se utiliza la agricultura orgánica.

Solo se analizaron las variables: recursos humanos, innovación y biodiversidad, y no se estudian a las cooperativas que tienen una estructura diferente a otras organizaciones.

3.6 Modelo STEEP

Las organizaciones de consultoría profesional definen el análisis STEEP como una "auditoría de las influencias ambientales de la organización con el propósito de utilizar esta información para guiar la toma de decisiones estratégicas". La razón por la cual el análisis STEEP se considera una herramienta estratégica es porque a través de este se obtiene una visión integral de la organización actual del entorno y de las amenazas futuras con el supuesto subyacente de que si una organización es capaz de identificar sus deficiencias y evaluar todos los factores que influyen en su panorama empresarial, estará "mejor ubicada que sus competidores para responder a los cambios" (Szigeti, Mesadia, Majumdar, & Eymard, 2013).

El estudio de resiliencia de los agronegocios urbanos en Filadelfia: una mejora de sistemas a través del modelo STEEP, que fue aplicado en la Tesis de Maestría en Ciencias de Min Young Pack (2014) y tuvo como objetivo: comparar y contrastar dos escenarios de calefacción de granjas urbanas; gas natural versus renovables y también compararlo con la agricultura. Así como llevar a cabo una evaluación del ciclo de vida del sector agronegocios urbanos en Filadelfia.

Como metodología, se utilizó para el análisis el modelo STEEP que categoriza de forma cuantitativa y cualitativa la economía de los interesados, el enfoque tecnológico y sus repercusiones socio-económicas en directrices generales para su evaluación, ver Figura 20.

Figura 20 Modelo STEEP

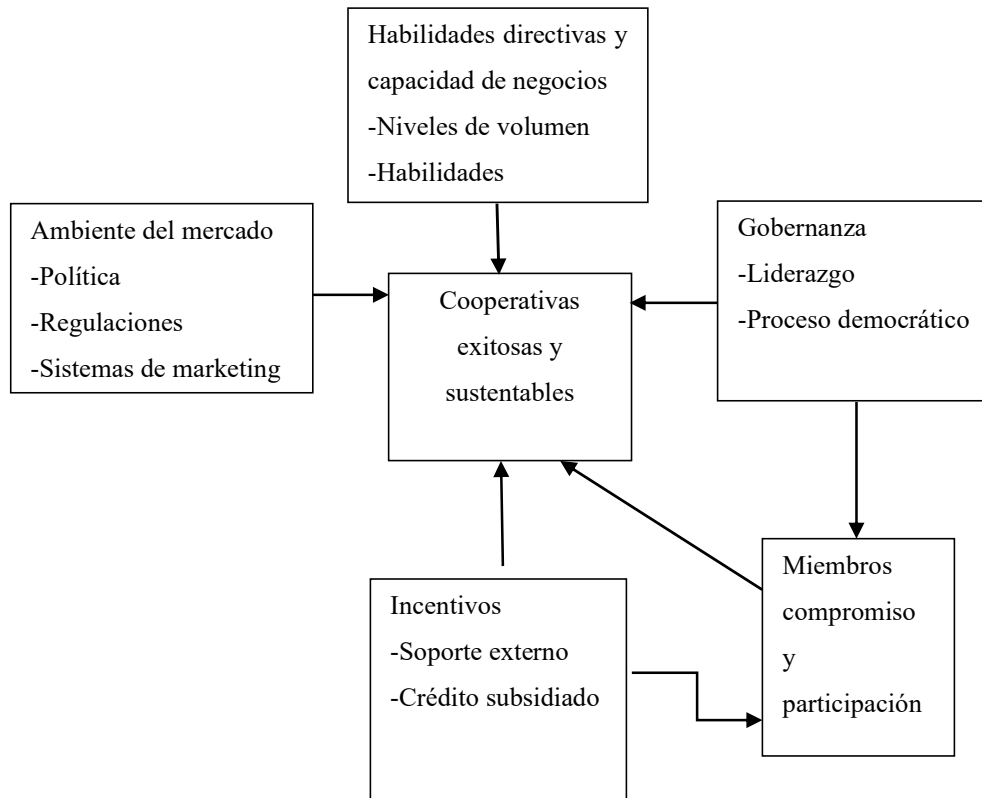


Fuente: Adaptado de (Szigeti, *et al*, 2013, pág. 3)

3.7 Modelo descriptivo de cooperativas exitosas

En la tesis para obtener el grado de maestro de Towera (2011) de la Universidad de Massey en Nueva Zelanda se mencionan algunos problemas de desempeño que tienen las cooperativas agrícolas y son capacidad y capacidades gerenciales, incentivos para iniciar cooperativas, la complejidad deficiente del gobierno y la falla de permanencia en el mercado; también los divide en factores internos y externos tomando en consideración ambiente del mercado, accesibilidad y presencia de cooperativas exitosas y no exitosas, finanzas en decrecimiento y la insatisfacción de sus miembros y propone el siguiente modelo descriptivo de cooperativas exitosas, ver Figura 21

Figura 21 Modelo descriptivo de cooperativas exitosas



Fuente: Adaptado de (Towera, 2011, pág. 38)

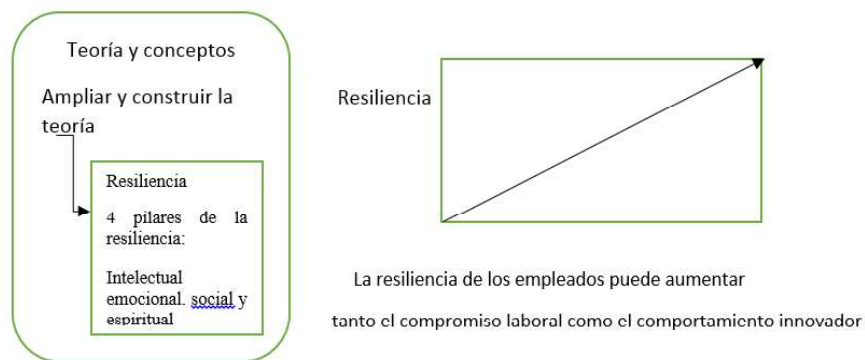
3.8 Modelo de capacidad de innovación: la resiliencia como un aprendizaje

Roberts (2016) menciona que el problema general del negocio es que la ventaja competitiva sufre debido a la falta de compromiso de los empleados y la ausencia de comportamiento laboral innovador; esto lo relaciona con la incapacidad de los negocios para determinar métodos u oportunidades que ayuden a incrementar los niveles de compromiso laboral e innovador.

El comportamiento laboral de los empleados limita la capacidad de la empresa para ganar ventaja competitiva. El propósito de la tesis, que es un estudio cuantitativo correlacional, es examinar la relación entre los niveles de resiliencia, el comportamiento laboral innovador y los niveles de compromiso laboral, esto con base en la teoría de Fredrickson (1998). Los datos fueron recolectados utilizando una encuesta en línea, como objeto de estudio, fueron empleados de grandes compañías en los Estados Unidos.

Se analizaron con tres categorías cada una para el compromiso laboral y el comportamiento laboral innovador (bajo, medio y alto). Los hallazgos muestran una relación significativa y positiva entre los niveles de resiliencia y los niveles de compromiso laboral, y entre los niveles de resiliencia y niveles de comportamiento laboral innovadores. El modelo tendría que adaptarse a las características especiales de una cooperativa ya que los miembros pueden tener doble función: como empleados y miembros; además, pueden tener contratados como empleados a personas que no son parte de la cooperativa, ver Figura 22.

Figura 22 Modelo de capacidad de innovación: la resiliencia como un aprendizaje



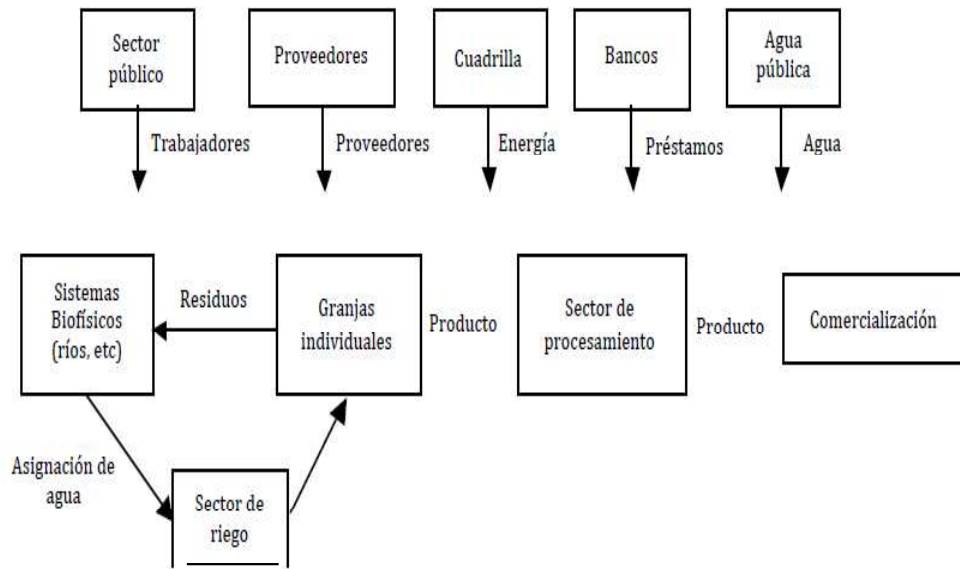
Fuente: Tomado de (Roberts, 2016, págs. 19-22)

3.9 Resiliencia y rendimiento empresarial en la cadena de suministro

En la investigación se hizo un análisis de 38 casos con datos secundarios que culminaron en el desarrollo de un modelo inductivo con el que se identificaron cuatro áreas clave de interrupciones y siete tipos de fallas en la cadena de suministro, y categorías de estrategias de resiliencia basadas en la posición de la empresa en la cadena de suministro. El objetivo fue proponer una operacionalización de la resiliencia cuántica con una formulación utilizable por medio de un sistema basado en el modelo MBSE por sus siglas en inglés (Model Based Systems Engineering) o Ingeniería de Sistemas Basados en Modelos adaptados para soportar la caracterización de la resiliencia cuántica. Estrategias reactivas orientadas a la reducción de interrupciones externas y efectos de segundo

orden mientras se incorporan estrategias preventivas. También en este modelo se tendrían que hacer adaptaciones para el caso de las cooperativas, ya que la cadena de suministro puede cambiar dependiendo de los miembros de la misma, y en algunos casos, también son proveedores o empleados y consumidores de sus productos. Figura 23.

Figura 23 Resiliencia y rendimiento empresarial en la cadena de suministro



Fuente: Tomado de (Wade, 2015, págs. 224-231)

3.10 Modelo conceptual para medidas financieras de resiliencia y rendimiento

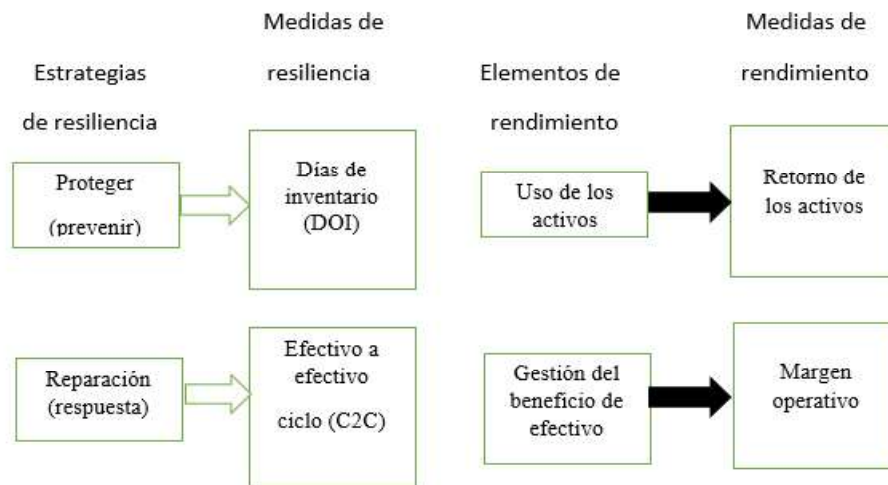
Las razones financieras o ratios proporcionan la medida más objetiva de resiliencia y rendimiento, con una escala de dinero común. Para el uso exitoso de datos secundarios en el análisis de la resiliencia y el rendimiento, los estudios encontrados en la literatura académica deben apoyar variables de los autores (Modi & Mabert, 2010) también citados por Paulovich (2014), las razones financieras se pueden alinear para medir los efectos de la implementación de estrategias de resiliencia. Investigadores anteriores utilizaron razones financieras para estimar los aspectos de resiliencia y rendimiento.

La primera estrategia para la resistencia consiste en reparar la cadena de suministro siguiendo una ruptura. Los efectos de esta estrategia capturados en C2C (ciclo de efectivo); una empresa resiliente

tendrá un ciclo estable a lo largo del tiempo que refleja el ajuste a las fluctuaciones a corto plazo y con significativa interrupción. La segunda estrategia consiste en proteger la cadena de suministro de interrupciones, reflejadas por el (DOI) días de inventario.

Una empresa tendrá días estables de inventario en el tiempo que indica una mitigación exitosa contra las fluctuaciones a corto plazo e interrupciones debido a las actividades normales de empresas, en el caso de cooperativas agroindustriales, por su actividad, tiene diferentes ciclos productivos, ver Figura 24.

Figura 24 Modelo conceptual para medidas financieras de resiliencia y rendimiento



Fuente: Adaptado de (Paulovich, 2014, págs. 14-20)

3.11 Modelo Resiliencia General Relativa (ROR)

Es un modelo realizado por MacManus en el año 2008, estructurado a partir de su definición de resiliencia organizacional: es una función de la conciencia en la situación de la organización, su vulnerabilidad y su capacidad para adaptarse a un entorno dinámico y complejo; por lo que el modelo se divide en tres grandes categorías: conciencia de la situación, manejo de vulnerabilidades clave y la capacidad de adaptación, propone 15 indicadores para conocer la resiliencia

organizacional tal como se observa en la Tabla 10, que clasifica al modelo utilizado, principalmente, para la parte operacional de la organización.

Tabla 10 Modelo ROR

Conciencia de la situación	Manejo de vulnerabilidades clave	Capacidad de adaptación
Roles y responsabilidades	Estrategias de planeación	Mentalidad aislacionista
Comprensión y análisis del peligro y las consecuencias	Participación en ejercicios	Comunicaciones y relaciones
Conciencia de la conectividad	Habilidades y capacidades de los recursos internos	Visión estratégica y expectativa de resultado
Conciencia de la seguridad	Habilidades y capacidades de los recursos externos	Información y conocimiento
Prioridades de recuperación	Conectividad organizacional	Liderazgo, dirección y estructuras de gobernanza

Fuente: Tomado de Modelo ROR (Lee, Vargo, & Seville, 2013, pág. 33)

Como se observa en el modelo, la resiliencia organizacional se compone por tres grandes factores que se relacionan directamente entre ellos, la conciencia de la situación tiene influencia sobre el desempeño de una organización en la gestión e identificación de vulnerabilidades clave y ambos influyen en la capacidad de adaptación; cada uno de estos factores según la investigación de McManus fueron comunes en la investigación que realizó, tanto documental como en las empresas que eligió.

A continuación, se describe detalladamente cada uno de los tres principales factores:

- a) Conciencia de la situación, se refiere a la conciencia de la organización en su entorno operativo, incluyendo amenazas y oportunidades, conectividad y partes interesadas externas e internas. Se identifican cinco indicadores de resiliencia que tienen que ver con la conciencia de la situación:

- i. Roles y responsabilidades, es el conocimiento de los propios roles en la organización como el de los demás y también de las responsabilidades, muchas de las dificultades para garantizar la conciencia en los roles y las responsabilidades se centran en las visiones comunes e individuales de las organizaciones y del individuo.
 - ii. Conciencia de peligros y consecuencias, ya que existen eventos potenciales o eventos ya experimentados en las organizaciones como terremotos, amenazas biológicas, tormentas o inundaciones, riesgos de los cuales la organización tiene conciencia limitada y desconocen su impacto, no se sabe cómo administrar este tipo de eventos, lo que provoca un episodio de crisis en la organización.
 - iii. Conciencia de conectividad, en general las organizaciones gozan de un nivel aceptable de conciencia y comprensión de su entorno operativo y el impacto que tiene el perder clientes, proveedores y alianzas con otras organizaciones, sin embargo, la organización no toma en cuenta la parte interna, a su personal, como parte de interés y no conocen sus expectativas, ni su nivel de reacción ante la crisis ni su nivel de adaptación, por lo que tampoco involucran al personal en la planificación de estrategias para hacer frente a las dificultades.
 - iv. Conciencia del seguro, algunas de las organizaciones cuentan con un servicio de aseguramiento (para desastres naturales, inconvenientes con los productos, entre otros), del cual, no todos conocen cuál es su cobertura.
 - v. Prioridades de recuperación, se debe tener en la organización un nivel de comprensión acerca de los requisitos mínimos y prioridades de recuperación organizacional, así como de las necesidades tanto individual como de la organización.
- b) Vulnerabilidades clave: Identificación y gestión, las vulnerabilidades clave se definen como la parte del sistema organizacional que puede ocasionar efectos negativos. Estas vulnerabilidades se clasifican en cinco:

- i. Planeación de estrategias: las grandes organizaciones (con más número de empleados) tienen planificaciones de emergencia y de recuperación, las cuales son desarrolladas por la empresa matriz.
 - ii. Ejercicios: se refiere a los ejercicios (simulacros) que realizan las organizaciones para el manejo de emergencias.
 - iii. Habilidad y capacidad de los recursos internos: este tema se subdivide en tres componentes: recursos físicos, la estructura, y equipo de la organización; recursos humanos es la habilidad y capacidad de los empleados de la organización; y recursos de proceso, incluyen la habilidad y la capacidad económica y administrativa.
 - iv. Habilidades y capacidad de los recursos externos; esta es la parte preocupante de las organizaciones, para reducir estas vulnerabilidades se deben desarrollar sistema y protocolos.
 - v. Conectividad organizacional: tiene que ver con la conectividad entre organizaciones, por ejemplo, con los contratistas, proveedores, consultores y personal, y en algunas organizaciones se entiende que es importante mantener esta conectividad incluso en las etapas de crisis, aunque no en todas se tienen planes formales para abordar los problemas.
- c) Capacidad de adaptación: incluye todos los elementos de la organización que conforma su cultura, los que le permiten la toma de decisiones oportunas y adecuadas, y también identificar, en una crisis, las oportunidades que hay. A continuación, se mencionan cinco factores:
- i. Mentalidad aislacionista: representa una actitud individualista para lograr los objetivos, lo que provoca una visión limitada en los problemas de la organización. Por lo tanto, la mentalidad aislacionista tiene un gran impacto en la resiliencia de las organizaciones ya que afecta al personal directamente y al entorno laboral.

- ii. Comunicaciones y relaciones: la efectividad en las relaciones y en las comunicaciones depende de la mentalidad aislacionista, se necesitan crear canales de comunicación efectivos para mejorar en las organizaciones.
- iii. Visión estratégica y expectativa de resultados: la importancia de la resiliencia en las organizaciones ha crecido; todas las organizaciones tienen una visión bajo la cual sustentan sus operaciones, por ejemplo, algunas sustentan sus propósitos en el servicio al cliente, otros apoyando a la comunidad y algunos en el éxito de la organización propia.
- iv. Información y conocimiento: en algunas organizaciones la introducción o mejoramiento de sistemas y procesos para lograr una mejora no tuvo éxito; por otro lado, en las organizaciones no se ha considerado el tipo y el formato de la información para poder afrontar situaciones de emergencia, ni la forma de cómo comunicar la información al personal clave en estas situaciones.
- v. Liderazgo, gestión y estructuras de gobierno: una de las características básicas para la resiliencia en las organizaciones es la forma en la que actúan sus líderes en las situaciones cotidianas y en las situaciones de crisis, es decir, cómo administran para lograr adaptarse. (Mc.Manus, 2008, págs. 55-64).

Este modelo habla de conceptos que tienen que tomarse en cuenta para que una organización sea resiliente ante las adversidades y es posible adaptarlos a las cooperativas con sus particularidades como organización que no tiene como fin principal el lucro.

3.12 Análisis de las frecuencias de los modelos de resiliencia y perdurabilidad

En la Tabla 11 se analizaron las frecuencias en los modelos de variables que los autores tienen en común y que consideraron como parte de la perdurabilidad de empresas y cooperativas. La parte de la Tabla donde las variables que se marcan con una “X” son las que incluyen los autores en sus

modelos y los espacios en blanco son las variables que no están incluidas en los modelos respectivos.

Para la propuesta de este trabajo de tesis se tomaron en cuenta las variables que usaron los autores en sus modelos, pero no se tomó en cuenta la variable de formación, que es la variable con menor frecuencia utilizada en los modelos, porque además de ser parte de los principios cooperativos, se puede considerar está dentro de las otras variables propuestas por los autores.

Este modelo que se propone contiene la variable de identidad, que es parte de los principios cooperativos más importantes; sin identidad no se podría constituir una cooperativa y la variable rendimiento es una condición no solo para las empresas sino también para una cooperativa; no podría existir una si no hay un fin de beneficio económico en su constitución. La adaptación es una de las variables que se pueden considerar dentro de la resiliencia, que podrá ser analizada como las otras variables en el capítulo del análisis de resultados, con el análisis del instrumento por medio del análisis factorial. La comercialización se considera una variable muy importante ya que en las entrevistas que se realizaron a los especialistas de manera exploratoria, los problemas que tienen las cooperativas en este rubro fueron mencionados como muy importantes.

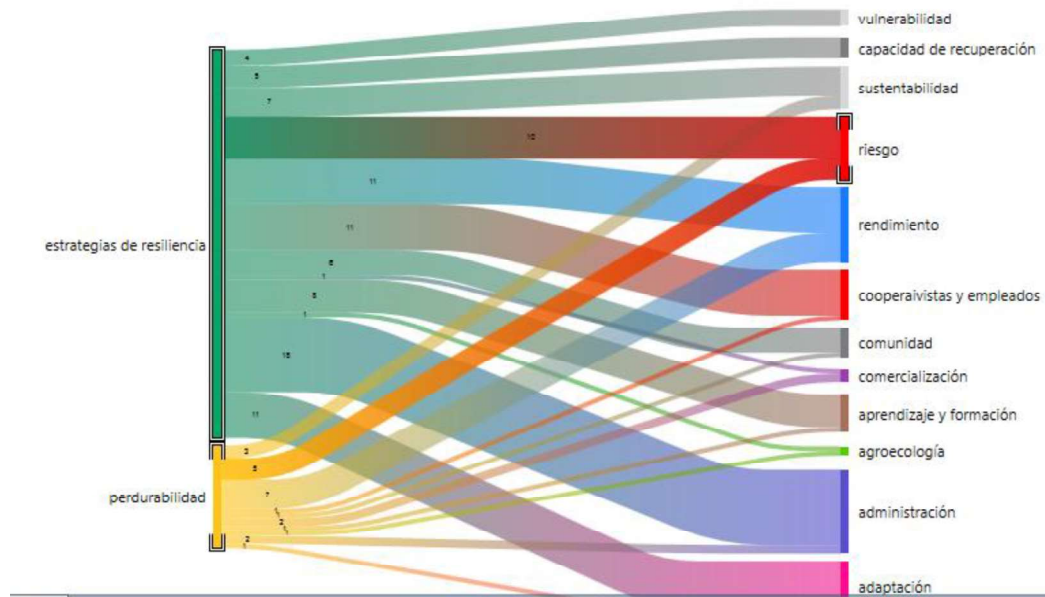
Tabla 11 Análisis de modelos de perdurabilidad

	Adaptación GR=28	Comercialización GR=11	Identidad GR=21	Rendimiento GR=27	Totales
El modelo de Cook y el ciclo de vida de las cooperativas GR=17	5	3	4	8	21
Modelo conceptual para medidas financieras de resiliencia y rendimiento GR=4	1	0	0	3	6
Modelo de capacidad de innovación GR=8	3	0	3	2	8
Modelo de resiliencia comunitaria GR=2	2	0	1	0	4
Modelo descriptivo de cooperativas exitosas GR=3	1	2	1	3	10
Modelo ecológico y resiliente y Modelo STEEP GR=3	3	1	1	1	9
Resiliencia y rendimiento empresarial en la cadena de suministro GR=3	1	2	2	2	7
Modelo HERO GR=8	2	1	3	5	11
Totales	18	9	15	24	76

Fuente: Elaboración con base en el análisis Atlas ti 8

La Figura 25, fue extraída del software Atlas ti 9 en donde se capturó el marco teórico y conceptual y se hicieron los análisis para saber en que coinciden las estrategias de resiliencia y la perdurabilidad y las líneas se cruzan es donde tenemos las coincidencias. Las líneas más gruesas son en donde hay más citas que en las líneas más delgadas, en este caso las más gruesas en tono rojo es el riesgo, administración y adaptación, así como la más delgada es la agroecología que en ambos casos es el concepto con menores citas coincidentes.

Figura 25 Diagrama Sankey análisis de las Estrategias de Resiliencia y Perdurabilidad



Fuente: Elaboración con resultados del análisis Atlas ti 9

Se hace un análisis del entorno externo y del ámbito interno de las cooperativas agroindustriales de México, en las Tablas 12 y 13 con datos de la situación problemática de las entrevistas y el marco contextual descrito anteriormente en la investigación:

Tabla 12 Entorno externo de las cooperativas

Oportunidades	Amenazas
Económicas	Económicas
<p>-Existe un mercado amplio a nivel mundial para las cooperativas agroindustriales.</p> <p>-México se consolida en la producción alimentaria.</p> <p>- Las cooperativas son responsables de la comercialización de entre un 30 y 50% de la producción agropecuaria de la Comunidad Económica Europea, Estados Unidos de América (EUA), Canadá, Japón, India y Argentina.</p>	<p>-Globalización de los productos básicos que impiden que los agricultores adopten prácticas agrícolas sostenibles.</p> <p>-Bajos niveles de productividad y rendimiento cooperativo a nivel nacional.</p> <p>-Problemas en la tasa de crecimiento de las pequeñas cooperativas nacionales.</p> <p>-Bajos niveles de capitalización derivada, entre otras razones, al hecho de que las actividades agropecuarias no son la principal ni la única fuente de empleo de los productores, además de la pulverización de las unidades de producción.</p> <p>-La agricultura opera en un mercado cada vez más libre, es afectada por el clima, la demanda, los suministros, la competencia y prioriza la ganancia por encima de la necesidad social y aunado a la adopción de estrategias de producción y modos de vida importados de agricultores extranjeros con extensiones de tierra mucho mayores, ha venido mermando la productividad del campo mexicano y el desarrollo regional de las zonas agrícolas del país.</p> <p>-La pandemia del COVID-19 puso a prueba a las cooperativas agroindustriales por el confinamiento que obligó a parar sus actividades principales.</p>
Sociales	Sociales
<p>-Porcentaje alto en cuanto a generación de empleo a nivel mundial.</p> <p>-El motivo principal de creación de las cooperativas ha sido, y sigue siendo, el resolver problemas sociales en sus comunidades.</p> <p>-La educación dentro de la Economía Social y las cooperativas uno de los grandes valores de las empresas solidarias, especialmente de naturaleza cooperativa, es la capacidad de gestionar como principio fundamental de su quehacer organizacional, ejercicios de educación, formación e información para sus asociados.</p>	<p>- El sector agrícola es un sector prioritario y estratégico para el desarrollo de México, ya que provee de los alimentos que consumen las familias mexicanas y proveen de insumos para la industria agroindustrial, también en generador de fuentes de empleo que puede evitar la migración de campesinos a Estados Unidos, ya que esto se ha convertido en un grave problema social y económico para México.</p> <p>-Falta de modelos de desarrollo regional.</p>
Políticas	Políticas
<p>En el plan de desarrollo nacional 2019, el nuevo gobierno tiene contemplada a las cooperativas para apoyarlas a su formación y crecimiento.</p> <p>-El uso intensivo de aguas subterráneas, combinado con el cambio climático, genera también un riesgo importante para el futuro de la agricultura en México. Según lo detectado por la OCDE, de no realizarse un cambio en las políticas públicas respectivas, México se clasificaría en quinto lugar de 142 países en términos de riesgos hídricos generales futuros, y en segundo lugar entre los países de la OCDE.</p>	<p>-La política vigente en el sector privado, no hay políticas a nivel nacional que apoyen al fomento y creación de cooperativas</p> <p>- Falta de apoyo financiero a largo plazo a las cooperativas.</p> <p>-Falta actualización de la Ley General de Cooperativas, la legislación de las cooperativas, a diferencia de la regulación de otro tipo de empresas que es relativamente homogénea en todos los países, varía entre países, y en muchos casos no existen esa falta de uniformidad lo que implica, primero, una escasa visibilidad del movimiento cooperativo; y segundo, debilita el potencial de interacción entre cooperativas de diferentes partes del mundo.</p> <p>- La escasa producción literaria vinculada al análisis del sector cooperativo y la segunda vinculada a la ausencia de estadísticas históricas del sector. Una dificultad adicional es que la información contenida en las estadísticas oficiales, no siempre es la misma, encontrándose desbalances en la información y en los criterios de análisis en cada una de las etapas del estudio.</p>
Tecnológicas	Tecnológicas
<p>-El conocimiento y el aprendizaje informal de los agricultores se han estudiado en muchos contextos y modelos agrícolas diferentes; desde agricultores indígenas en países en desarrollo hasta estudios sobre cultivos transgénicos. A pesar de las diferencias contextuales, estos estudios pueden mostrar que, aunque a menudo no se detallan explícitamente, el conocimiento informal tiene un potencial considerable para fortalecer la sostenibilidad agrícola y la resiliencia.</p>	<p>-Falta de tecnología, ya que sólo una proporción muy pequeña de los productores utilizan paquetes tecnológicos y la mayoría emplea fertilizantes químicos sin asesoría técnica.</p> <p>-El cambio climático plantea desafíos significativos en términos de adaptación de los sistemas productivos</p>

Fuente: Elaboración propia en base al marco teórico

Tabla 13 *Ámbito interno de las cooperativas agroindustriales*

Fortalezas	Debilidades
Cultura organizacional	Cultura organizacional
Los miembros de la cooperativa, al iniciar, se unen para realizar un objetivo en común, por lo que comparten metas y las acciones que realizan al interior de la organización.	-No se educa a los socios de la cooperativa en los valores y principios cooperativos. -No han logrado vencer sus actitudes sectarias; a pesar de su filosofía, los líderes impiden la unión de cooperativas
Valor agregado	Valor agregado
-La forma cooperativa de organización se adapta a las necesidades económicas de las entidades agrícolas familiares que se encuentran en la mayoría de las economías occidentales. - La propiedad de los medios de producción es colectiva.	-Los productores desconocen las recomendaciones para mejorar la productividad y el control de plagas y enfermedades no se realiza de manera profesional.
Finanzas y contabilidad	Finanzas y contabilidad
-Distribución de los rendimientos se realiza en proporción a la participación de los socios.	-Los socios no cuentan con el perfil que deben tener los miembros de la cooperativa para que les sean otorgados los apoyos financieros o del gobierno. Los requisitos no se adaptan a la realidad que viven las cooperativas. - La particularidad de las cooperativas es que en su gestión empresarial no tiene como razón principal la maximización de ganancias, sino la satisfacción de ciertos objetivos económicos y sociales, por lo tanto, la contabilidad no está adaptada a las características de las cooperativas.
Ventas y marketing	Ventas y marketing
-Las cooperativas son mantenidas por sus miembros que tienen el doble estatus de proveedores de capital y proveedores, empleados o clientes.	-Falta de promoción de sus productos, lo que repercute en bajas ventas.
Liderazgo y toma de decisiones	Liderazgo y toma de decisiones
- Una vez que la justificación económica motiva a los directores a colaborar, la fase de diseño organizacional comienza suponiendo que se elija una forma de organización cooperativa.	-Excesiva centralización en toma de decisiones, mala selección del personal y fallas en los controles internos. -Existe una mortandad de 3 o 5 años de vida de las Cooperativas. -Falta de planes alternativos o planes de contingencia. -No tienen la capacitación adecuada para administrar su cooperativa.

Fuente: Elaboración propia en base al marco teórico

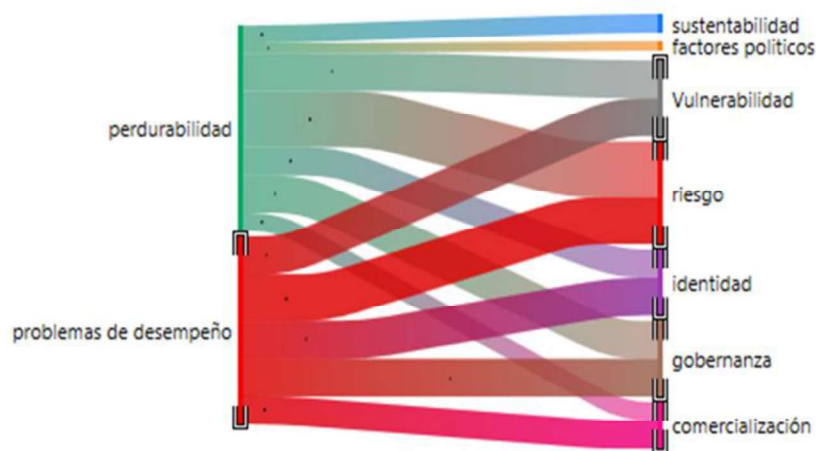
Los autores que mencionan la relación de las estrategias de resiliencia con la perdurabilidad son:

- Metzger, Pascale, Robert y Jérémy, en su artículo, mencionan que, de manera implícita, la finalidad del sistema y, por ende, la de la resiliencia se resume en asegurar su permanencia, su continuidad sin modificar su estructura y la finalidad del sistema. (Metzger & Jérémy, 2013)
- Víctor M. Toledo, Benjamín Ortiz Espejel, Leni Cortés, Patricia Miguel y María de Jesús Ordoñez argumentan en su investigación que un manejo de los ecosistemas tropicales adaptable y sostenible se considera relevante porque transforma a los cultivadores tradicionales que utilizan estrategias de uso múltiple sobre la base de un estudio de caso, se

discuten 3 características principales (biodiversidad, resiliencia y permanencia). (Toledo, *et al*, 2003).

Se capturaron los documentos del marco teórico incluyendo los modelos de resiliencia en el software Atlas ti 9, este análisis de hacinamiento cualitativo busca determinar las variables escogiendo las que tienen mayor citación en todos los documentos y posteriormente escoger las que servirán de base para el eje de la tesis doctoral, aunque algunos documentos y modelos de estrategias de resiliencia sólo manejan empresas y no cooperativas y estas realizan actividades diferentes o fuera de lo convencional, también sirvieron de apoyo debido a que el tema de la investigación no ha sido tratado en otras investigaciones. En este caso las citas coinciden en mayor volumen en el factor riesgo como problemas de desempeño seguido por la identidad y gobernanza y en el caso de la perdurabilidad en cuanto a los factores políticos y sustentabilidad no coinciden con problemas de desempeño, ya que ambos son factores endógenos que no inciden como problema de desempeño. Las variables, dimensiones y factores que se encontraron pueden verse en la Figura 26:

Figura 26 Diagrama Sankey de los problemas de desempeño y la perdurabilidad



Fuente: Elaboración propia con base en el Atlas ti 9

Capítulo 4

Método de Investigación

Introducción

En el presente capítulo, se plantea el método de la investigación mixta que incluye: una investigación correlacional y otra basada en un análisis factorial confirmatorio para analizar la situación problemática de las cooperativas del sector agrícola industrial y su entorno, con base en una investigación sobre el sector. También comprende la realización de diferentes entrevistas que se hicieron a cooperativistas, especialistas en el tema cooperativo, académicos y dirigentes del gremio. Además, se integraron a la problemática temas tratados en diferentes reuniones en la Ciudad de México, como en la Cámara de Diputados, así como en congresos internacionales sobre el tema cooperativo, de donde se desprenden los objetivos generales y específicos, y las preguntas de investigación, justificación, hipótesis, enfoque del diseño y tipo. Asimismo, se determina la población, la selección de la muestra y el instrumento para la recolección de datos. Para finalizar, se lleva a cabo la operacionalización de las variables, la identificación de las dimensiones y los indicadores a medir, así como el diseño del cuestionario, con la validación utilizando un modelo de ecuaciones estructurales.

4.1 Situación Problemática

Las cooperativas de la Ciudad de México (CDMX), como parte de las unidades económicas del sector agrícola, comparten los problemas que les dificultan ser competitivas, perdurables y sustentables; sus opciones de competencia se ven limitadas por diferentes circunstancias que van desde lo económico, social y administrativo, y actualmente, hasta de las limitaciones existentes en los recursos naturales de la zona.

Otra situación, que dificultó la realización de la investigación, fue la inexistencia de información debido a que no hay una institución pública ni privada encargada de procesar estadísticas confiables que apoyen para saber el número de cooperativas que existen y su distribución geográfica a nivel nacional. También el hecho de que no todas las cooperativas están congregadas en Federaciones y Confederaciones de cooperativas, les impide que puedan ser apoyadas en caso de problemas o crisis.

Un patrón clave para lograr relaciones de éxito entre los pequeños agricultores y los mercados dinámicos es el acuerdo de la colaboración entre agricultores capacitados y organizados con un sector de negocios receptivo, apoyados por políticas públicas y programas adecuados (FAO org. , 2013).

En una investigación realizada en el Sector Rural en el Distrito Federal en 2009, en donde intervinieron la Secretaría de Agricultura Ganadería Desarrollo Rural Pesca y Alimentación (SAGARPA), el gobierno de la CDMX y la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), se hizo un diagnóstico y se determinaron los rasgos que caracterizan a las actividades agropecuarias en el Distrito Federal (actualmente Ciudad de México), de entre los cuales se subraya la baja productividad de sus actividades económicas, lo cual se deriva por varias causas, entre las más importantes destacan:

- 1) Las naturales, que tienen que ver con la baja fertilidad de los suelos;

- 2) El manejo inadecuado de los recursos, que llevan a la deforestación, la contaminación del agua y de los suelos y, por ende, las malas prácticas agropecuarias;
- 3) La falta de tecnología, ya que solo una proporción muy pequeña de los productores utilizan paquetes tecnológicos y la mayoría emplea fertilizantes químicos sin asesoría técnica;
- 4) Los productores desconocen las recomendaciones para mejorar la productividad y el control de plagas y enfermedades no se realiza de manera profesional, y
- 5) Los bajos niveles de capitalización derivados, entre otras razones, del hecho de que las actividades agropecuarias no son la principal ni la única fuente de empleo de los productores, además de la pulverización de las unidades de producción (SAGARPA & SC, INEHRM, 2017)

No hay hasta el momento un diagnóstico objetivo y actualizado del cooperativismo en la Ciudad de México, ni la ubicación precisa de las sociedades cooperativas conforme a los sectores productivos; cuánto representa en la economía local y qué universo poblacional del mismo abarca directa o indirectamente. Elaborar un diagnóstico cualitativo y cuantitativo de las cooperativas en la CDMX implica hacer frente, a dos grandes dificultades, la primera, de carácter teórico, relacionada con la escasa producción literaria vinculada al análisis del sector cooperativo y la segunda vinculada a la ausencia de estadísticas históricas del sector. Una dificultad adicional es que la información contenida en las estadísticas oficiales, no siempre es la misma, encontrándose desbalances en la información y en los criterios de análisis en cada una de las etapas del estudio (Sanchez & García, 2010).

La particularidad de las cooperativas es que en su gestión empresarial no tienen como razón principal la maximización de ganancias, sino la satisfacción de ciertos objetivos económicos y sociales.

Las dificultades económicas de las cooperativas de producción y comercialización agropecuaria se relacionan con la existencia de maquinaria y tecnología obsoletas, los altos

costos de insumos y fletes, y la carencia de financiamiento por falta de impulso de un programa crediticio que los habilite para alcanzar un nivel competitivo en el mercado (Rojas, 2003, págs. 59-61).

Además, la producción agropecuaria es muy sensible al cambio climático. Algunos ejemplos de los impactos más importantes previstos para el sector agropecuario con relación a la variación de la temperatura son la disminución de rendimientos de los cultivos en medios más cálidos debido al estrés causado por el calor, y, por lo tanto, el aumento de plagas y enfermedades, la proliferación de incendios devastadores y la reducción en el suministro de agua, que se acentúa con los problemas que se perciben en su calidad con el crecimiento de algas. En cuanto a los fenómenos extremos como las sequías, las lluvias extremas, las granizadas y los ciclones, se tienen previstos daños severos a los cultivos, erosión del terreno, imposibilidad para cultivar por saturación hídrica de los suelos, efectos adversos en la calidad del agua y aumento de la muerte del ganado.

En un análisis que realizó el movimiento cooperativo a nivel internacional y nacional, tras la celebración del Año Internacional de las Cooperativas declarado por la ONU el año 2012, en el que se reconoce la importancia de este modelo de empresa en el desarrollo económico y social, se explica que todos los desafíos y obstáculos descritos por el sector, se ligan a las debilidades en los marcos jurídicos, a inadecuadas políticas de apoyo y de fomento del sector, así como, a una escasa visibilidad del modelo de empresa y de sus beneficios. Este estudio se realizó analizando este fenómeno en diversos ámbitos geográficos y sectoriales, por lo que ofreció, en su primera revisión, los siguientes antecedentes:

Marco legislativo: La legislación de las cooperativas, a diferencia de la regulación de otro tipo de empresas que es relativamente homogénea en todos los países, varía entre naciones, y en muchos casos no existen; esa falta de uniformidad implica, primero, una escasa visibilidad del movimiento cooperativo; y segundo, debilita el potencial de interacción entre cooperativas de diferentes partes del mundo. En varios países, las legislaciones ponen limitaciones a los sectores en donde pueden

operar, y a las actividades y operaciones comerciales que pueden llevar a cabo, siendo un obstáculo adicional el poner un alto número mínimo de miembros que pueden conformar una nueva cooperativa. (Antoine, 2014)

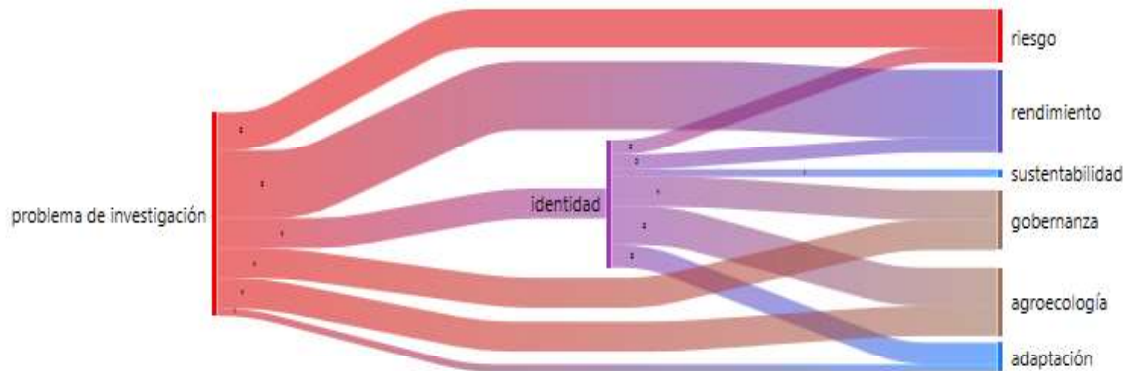
Devine (2008), citado por Zepeda (2018), dice que en todo el mundo la agricultura opera en un mercado cada vez más libre, por lo que es afectada por el clima, la demanda, los suministros y la competencia; y, por otro lado, prioriza la ganancia por encima de la necesidad social y aunando a la adopción de estrategias de producción y modos de vida importados de agricultores extranjeros con extensiones de tierra mucho mayores. Lo mencionado ha venido mermando la productividad del campo mexicano y el desarrollo regional de las zonas agrícolas del país, propiciando la migración a la ciudad o al extranjero en búsqueda de mejores oportunidades de desarrollo. (Zepeda, 2018, págs. 99-108).

Adaptación de infraestructura estratégica y sistemas productivos.

El cambio climático plantea desafíos significativos en términos de adaptación de los sistemas productivos. Las características de los impactos y las diferentes formas de tratarlos dependen del tipo de sistema: agricultura y ganadería, silvicultura, uso de la vida silvestre, acuicultura, pesca, industria, minería y turismo. También están a la merced de los riesgos a los que estén expuestos estos sistemas productivos. En cada sistema de producción es necesario tener en cuenta los aspectos del cambio climático para incrementar su productividad y competitividad. (INE, 2016)

También se hizo un análisis de los documentos y el estado del arte para determinar el problema de investigación y determinar las variables y dimensiones a estudiar en esta tesis doctoral, en este caso en donde coinciden en más documentos es en el rendimiento, agroecología seguido por gobernanza, como parte del problema de investigación con respecto a la identidad. Ver Figura 27:

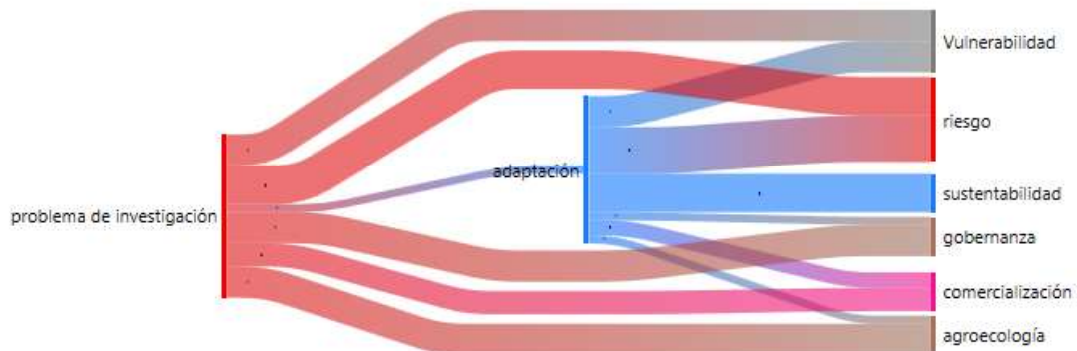
Figura 27 Diagrama Sankey del problema de investigación y su relación con la identidad



Fuente: Elaboración propia con base en el resultado de Atlas ti 9

En cuanto a la adaptación y el problema de investigación, las mayores coincidencias son el riesgo, vulnerabilidad, agroecología, sustentabilidad y comercialización.

Figura 28 Diagrama Sankey del problema de investigación y su relación con la adaptación

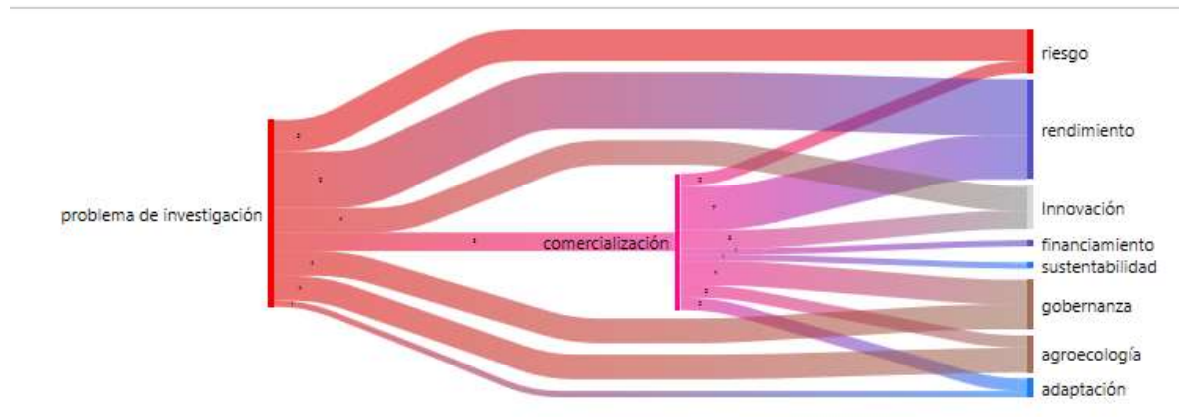


Fuente: Elaboración propia con base en resultados del análisis Atlas ti 9

En la Figura 29, se presenta la relación del problema de investigación en relación a la comercialización, donde hay mayores coincidencias es en el rendimiento, gobernanza seguido de la

innovación, agroecología y el riesgo, y en donde no tienen coincidencias, es en el financiamiento y la sustentabilidad que son factores endógenos.

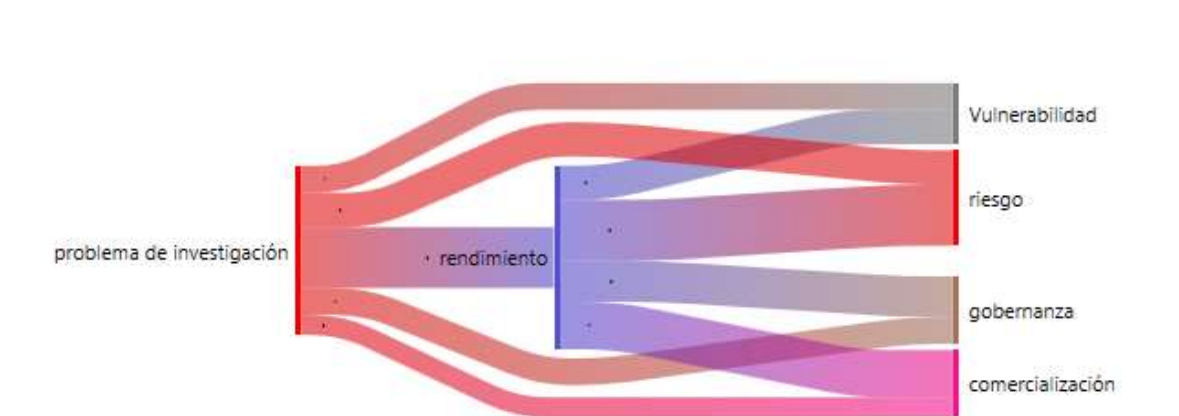
Figura 29 Diagrama Sankey del problema de investigación y su relación con la comercialización



Fuente: Elaboración propia con base en resultados del análisis Atlas ti 9

El riesgo en cuanto a la relación del problema de investigación y el rendimiento es donde están la mayor parte de las coincidencias con el marco teórico consultado, seguido por la comercialización, gobernanza y vulnerabilidad

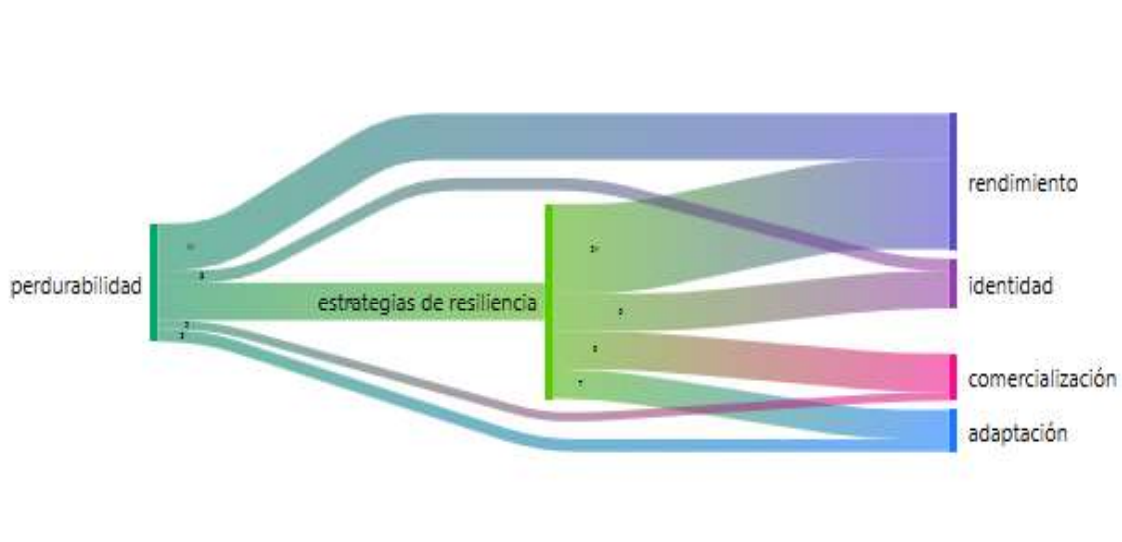
Figura 30 Diagrama Sankey del problema de investigación y su relación con el rendimiento



Fuente: Elaboración propia con base en resultados del análisis Atlas ti 9

Y finalmente el diagrama Sankey de la perdurabilidad y su relación con las estrategias de resiliencia que son las variables de la investigación, tenemos que las mayores coincidencias se dan en el rendimiento, identidad, comercialización y en menor medida la adaptación, lo que ayudó a escoger las variables que se utilizaron para hacer los análisis y posteriormente la propuesta del modelo estrategias de resiliencia. Figura 31

Figura 31 Diagrama Sankey de la perdurabilidad y su relación con las estrategias de resiliencia



Fuente: Elaboración propia con base en resultados del análisis Atlas ti 9

En la Tabla 14 se plantean diferentes situaciones que ayudan a plantear el problema de la investigación, con base en el marco contextual revisado.

Tabla 14 Planteamiento de la problemática de las cooperativas agroindustriales

Variables	Hechos empíricamente comprobados	Explicaciones empíricamente verificables
Estrategias de Resiliencia	Se mencionan, algunos problemas de desempeño y falta de estrategias de resiliencia que tienen las cooperativas agrícolas y son capacidad y capacidades gerenciales, incentivos para iniciar cooperativas, la complejidad deficiente del gobierno y la falla de permanencia en el mercado (Towera, 2011).	Los divide en factores internos y externos tomando en consideración el ambiente del mercado, accesibilidad y la presencia de cooperativas exitosas y no exitosas, las finanzas en decrecimiento y la insatisfacción de sus miembros (Towera, 2011).
Identidad	Inexistencia de un proceso que oriente la integración de una Sociedad Cooperativa en forma sistematizada y coherente con la Identidad Cooperativa, ya que en algunas el individualismo o la falta de trabajo en equipo no permite su crecimiento en el mercado. (Cruz, 2019)	No se educa a los socios en lo que es el cooperativismo, lo que les impide tener identidad cooperativa. (Rojas, 2018)
Rendimiento	Bajos niveles de capitalización y rendimiento derivado, entre otras razones, del hecho de que las actividades agropecuarias no son la principal ni la única fuente de empleo de los productores, además de la pulverización de las unidades de producción (SAGARPA & SC, INEHRM, 2017)	El desempeño financiero se puede equiparar con la capacidad de resistir en el tiempo, así como que las cooperativas sobreviven más tiempo que las corporaciones por su estructura. (Valette, 2017)
Adaptación	El cambio climático plantea desafíos significativos en términos de adaptación de los sistemas productivos y de las cooperativas agroindustriales. Las características de los impactos y las diferentes formas de tratarlos dependen del tipo de sistema: agricultura y ganadería, silvicultura, uso de la vida silvestre, acuicultura (INEGI, 2019).	Falta de planes alternativos o planes de contingencia en las cooperativas agroindustriales. Lefcovich (2004)
Comercialización	En varios países, así como en México, las legislaciones ponen limitaciones a los sectores en donde pueden operar, y a las actividades y operaciones comerciales que pueden llevar a cabo, así es que las cooperativas agroindustriales, también tienen limitaciones en su comercialización. (Antoine, 2014)	Las dificultades económicas de las cooperativas de producción y comercialización agropecuaria se relacionan con la existencia de maquinaria y tecnología obsoletas, los altos costos de insumos y fletes, y la falta de financiamiento por falta de impulso de un programa crediticio que los habilite para alcanzar un nivel competitivo en el mercado (Rojas, 2003)
Variables	Hechos basados en conjeturas pero no probados.	Explicaciones basadas en conjeturas, pero no verificadas.
Estrategias de Resiliencia	La falta de estrategias de resiliencia no permite a las cooperativas agroindustriales ser perdurables en el mercado.	Las cooperativas no cuentan con un plan estratégico y resiliente
Identidad	Los miembros de cooperativas no tienen claro lo que es la identidad cooperativa.	Los integrantes de las cooperativas desconocen los principios y valores cooperativos y no trabajan en equipo por su cooperativa.
Rendimiento	Las cooperativas agroindustriales tienen un bajo rendimiento financiero.	Los miembros de las cooperativas no tienen conocimientos financieros y falta capacitación para manejar sus cooperativas para obtener suficientes rendimientos.
Adaptación	El mal manejo de los recursos naturales repercute en el deterioro del medio ambiente, faltan ideas innovadoras de adaptación.	La producción agropecuaria es muy sensible al cambio climático. Algunos ejemplos de los impactos más importantes previstos para el sector agropecuario con relación a la variación de la temperatura son la disminución de rendimientos de los cultivos en medios más cálidos debido al estrés causado por el calor, el aumento de plagas y enfermedades y no tener adaptación a estos cambios.
Comercialización	Las cooperativas no pueden sobrevivir por más de 5 años, no saben cómo comercializar sus productos y ser competitivas, y la falta de comercialización agrícola de las cooperativas repercute en su perdurabilidad.	La falta de estrategias de resiliencia en la comercialización de las cooperativas del sector agrícola industrial no les permite perdurar a través del tiempo.

Fuente: Adaptado de (Rivas, 2017, pág. 88)

4.2 Planteamiento del problema

Se desconoce cuáles son las estrategias de resiliencia de las cooperativas del sector agrícola industrial de la CDMX, que pueden ayudar a su adaptación y perdurabilidad en el mercado.

4.3 Entrevistas a expertos del tema cooperativo

Se realizaron 8 entrevistas a expertos en el tema de cooperativas; 6 directivos de cooperativas agroindustriales de la Alcaldía de Xochimilco, así como los comentarios que se obtuvieron en diferentes reuniones del gremio cooperativo de forma exploratoria y que sirvieron de apoyo para el planteamiento del problema y el análisis externo e interno de las cooperativas agroindustriales de la CDMX.

Se entrevistó en 2019 a directivos de 6 cooperativas del sector agrícola industrial de la Alcaldía de Xochimilco en la Ciudad de México. Este cuestionario sirvió para ajustar las preguntas y las variables utilizadas en la prueba piloto, en donde también se les hicieron preguntas abiertas para identificar cuáles son sus problemas principales como cooperativas del sector y como principales problemas mencionaron los siguientes:

- 1.- La parte económica y la comercialización de sus productos.
- 2.- Financiamiento para la compra de maquinaria.
- 3.- Capacitación de los miembros.
- 4.- Organización empresarial.

Se realizó una entrevista el 8 de mayo del 2018, al Doctor Juan José Rojas Herrera, especialista en tema de cooperativas en México, y se le preguntó: ¿Cuáles son las barreras que impiden el desarrollo de cooperativas en México?

Dividió su respuesta en 3 partes que son:

1. Macroeconómico. - La política vigente en el sector privado; no hay políticas claras y contundentes, y ya no se convoca al Consejo Consultivo de Cooperativas a nivel nacional.
2. Todo está condicionado al ambiente político del gobierno en turno, solo tienen apoyos pequeños y no son a largo plazo.
3. No hay en México una Institución que tenga bajo su cargo la responsabilidad de tener datos actualizados del sector cooperativo agrícola industrial.
4. Factores internos:
 - No han logrado vencer sus actitudes sectarias; a pesar de su filosofía, los líderes impiden la unión de cooperativas.
 - No se educa a los socios sobre lo que implica el cooperativismo; faltan ideas innovadoras.
 - Existe una mortalidad importante de las cooperativas y solo llegan a tener de 3 a 5 años de vida (Rojas J. H., 2018).

En otra entrevista al jefe del Departamento de Proyectos Productivos de la delegación Magdalena Contreras (ahora Alcaldía) de la CDMX, contestó lo siguiente:

-Falta una actualización de la Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC); desde hace 18 años los diputados están buscando reformas para que sea una ley menos formativa y más de fomento con visión de desarrollo sustentable. La ley de Economía Social pactada por el Instituto Nacional de Economía Social (INAES), que no termina de resolver el problema de fomento, capacidad y control del movimiento cooperativo, de acuerdo a lo que se ha establecido; debieron haberse promovido leyes de fomento a nivel estatal.

-La falta de modelos de desarrollo regional y un sector que tiene responsabilidades, ya que en el marco legal no hay suficientes políticas públicas. (Cortés E. , 2018)

También se entrevistó al presidente, en la Alcaldía de Iztacalco, de la Comisión de Cooperativas en la Ciudad de México, en la que mencionó la falta de información actualizada sobre el número de cooperativas e hizo hincapié en que los apoyos a las cooperativas por parte del gobierno se

caracterizan por tener muchos requisitos para ser otorgados y que son pocas las cooperativas que tienen el acceso a estos.

La Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo (STyFE), en la Ciudad de México, tiene un programa de apoyo destinado a las cooperativas, pero de acuerdo con el presidente de las cooperativas en la Alcaldía de Iztacalco, existen los siguientes problemas:

1. No cuenta con el perfil que debe tener la cooperativa para que le sea otorgado el apoyo.
2. Los requisitos no se adaptan a la realidad que viven las cooperativas.
3. Falta de proyectos que incluyan a las cooperativas que ya tienen tiempo trabajando, o déficit de continuidad para apoyarlas durante el ciclo de vida de las cooperativas; esto genera que algunas cooperativas desaparezcan y abran otra con diferente nombre para que puedan acceder al apoyo. La consecuencia de esto es que no puede tener bien actualizado el censo sobre cooperativas.
4. No tienen capacitación adecuada, ya que los capacitadores o formadores, no tienen los conocimientos sobre los principios y valores de las cooperativas y, por lo tanto, las confunden con otro tipo de organizaciones.
5. Falta de conocimiento sobre lo que es una cooperativa, sus principios y valores, por parte de los socios y de las personas que quieren constituir una cooperativa, ya que en algunas el individualismo o la falta de trabajo en equipo no permiten su crecimiento en el mercado.
(Cruz, 2019).

Se entrevistó también al director general de la IMDECOOP (Instituto Mexicano de Desarrollo Cooperativo A.C.), quien explicó los principales problemas que tienen en la actualidad las cooperativas mexicanas:

1. El Sector Social de la Economía en México, en su conjunto se encuentra olvidado por parte del gobierno y, al estar abandonado, las cooperativas que forman parte del mismo también se encuentran abandonadas.
2. Las cooperativas no pueden acceder a financiamiento por parte del sistema financiero mexicano, principalmente porque muchas cooperativas no se constituyen legalmente y, por lo tanto, no es posible que accedan a ningún financiamiento bancario. Además, no cuentan con estados financieros; esto se liga a los problemas mencionados ya que el sistema capitalista no permite que las cooperativas tengan un crecimiento positivo.
3. Las cooperativas de ahorro y préstamo prohíben que las cooperativas de consumo accedan a no más de 7% de financiamiento de sus aportaciones a la cooperativa.
4. El estado no permite que se integren más de 50 socios y más de 25,000.00 pesos, aunque es el Estado el que debe apoyar a las cooperativas.
5. También, como otra barrera, pero interna de las cooperativas, es que no se educa para trabajar en forma de cooperativa, se educa a las personas solo para trabajar en el sector privado; muy pocas universidades dentro de su oferta educativa tienen al Sector Social como eje principal.
6. La escala de valores en la sociedad ha sufrido un deterioro importante.
7. Dentro de lo que se puede proponer para solucionar estos problemas internos es: crear una cultura diferente y formar a los cooperativistas con base en valores y principios cooperativos (Juárez, 2020).

También se entrevistó, vía Zoom, a un ejecutivo y a algunos especialistas de la Unión de Empresas Sociales Cooperativas de la CDMX, quienes enunciaron los siguientes puntos problemáticos:

1. Existen conflictos en la concepción y participación de asambleas cooperativistas.
2. Es insuficiente o nula la profesionalización de cuadros directivos y administrativos.

3. Hay poca investigación de mercados, mercantiles y sociales.
4. Tienen una grave dificultad para acceder a procesos y estrategias de financiamiento.
5. Tienen problemas en sus relaciones gubernamentales, políticas y coyunturales.
6. Hay nula incorporación al desarrollo regional.

En el evento realizado en la Cámara de Diputados en octubre del 2019 con el tema “Reformas Legales para el crecimiento y desarrollo cooperativo” se mencionó la problemática en cuanto a la Ley General de Sociedades Cooperativas, de donde se tomó para el enunciado del problema lo siguiente:

Eliminar el carácter mercantil a las sociedades cooperativas es una de las reformas legales necesarias a la LGSC, derogando el artículo 212 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, de esta forma se regirán por su legislación especial.

La naturaleza jurídica de las cooperativas tendría que tener reformas legales necesarias en una propuesta de reforma a la Ley, como permitir que las cooperativas puedan asociarse con personas morales, así como que es necesario:

- Tener leyes alternas para cada sector, para evitar que se confunda la normatividad con generalidades.
- Definir con claridad los temas que son materia de Asamblea en las distintas clases de cooperativas.
- Modificar el régimen de disolución en lo que se refiere a cooperativas, así como especificar a qué organismos jurídicos pueden acudir en caso de discrepancias.
- Establecer las bases para el procedimiento indicado en caso de disolución o conflictos.
- El artículo 94, en el 2º párrafo, habla del crédito a las cooperativas; ya que estas deben acudir al Consejo Superior del Cooperativismo para solicitar financiamiento. En lugar de

eso se deberían canalizar directamente en los bancos no por el Consejo, ya que esto limita la posibilidad de que las cooperativas puedan tener financiamiento de forma inmediata.

- Establecer con claridad cómo se puede trabajar con las sociedades en general.
- Ampliar cuales son las operaciones permitidas.
- Llegar a obtener un verdadero fortalecimiento y saneamiento en el sector, por medio de políticas públicas para favorecer a las cooperativas.
- Que la participación de las entidades federativas sea eliminada para agilizar trámites.
- Incorporar a las Leyes Fiscales los temas que sólo se han logrado en resoluciones Misceláneas.
- Definir con claridad el registro fiscal (ISR) para Cooperativas de Producción y los cambios de los últimos años.
- Adecuar la Ley del Seguro Social con respecto al régimen obligatorio de Sociedades Cooperativas, que sea voluntario u optativo (Zepeda C. , 2019).

El 14 de enero de 2020, en el evento donde se congregaron para la Asamblea General de las Uniones de Cooperativas de la República Mexicana, con el fin de formar el Consejo Mexicano del Cooperativismo un organismo de 2º nivel, en el Senado de la República, los participantes expresaron las problemáticas que han sufrido, entre ellas destacaron las siguientes:

1. No se ha incluido el tema de sustentabilidad y de cuidado del medio ambiente en la gestión cooperativa.
2. La necesidad de capacitación y de foros a nivel nacional que apoyen al crecimiento de las cooperativas.
3. Se requiere un importante incremento al presupuesto asignado por parte del gobierno, así como quitar obstáculos que impiden el crecimiento de las cooperativas que son parte de las asociaciones de la Economía Social en México.

4. Se necesita generar estrategias que ayuden a cerrar brechas dentro del cooperativismo.
5. Hay que unificar criterios de la legislación en los Estados y la Federación.
6. Buscar innovación y formación de líderes de forma sistematizada.
7. Proponer una reforma fiscal en apoyo a las cooperativas.
8. Integrar en la Ley de Seguridad Social figuras asociativas que ya existían en la Ley de la Reforma Agraria como la unidad productiva de la mujer y homologar dentro de la Ley de Seguridad Social y Solidaria.
9. Fomentar el apoyo a los Ejidos.

El Día Internacional de las Cooperativas realizado el 4 de julio de 2020, que debido al confinamiento por la pandemia se llevó a cabo de manera virtual por el Consejo Mexicano del Cooperativismo (CONSEMEX, S.C. de R.L de C.V.), se mencionaron algunas propuestas sobre cómo se podrían enfrentar los problemas por la pandemia del COVID 19 en México y en Latinoamérica, enfatizando las siguientes acciones:

- Crear redes con el gobierno, la academia y otras cooperativas para hacerle frente a este problema mundial.
- Desarrollar matrices para grupos vulnerables, como mujeres solas y gente que está saliendo de los centros de rehabilitación.
- Fortalecer la producción alimenticia de manera sustentable y autosuficiente.
- Fomentar la producción de alimentos orgánicos para apoyar a los ecosistemas en zonas urbanas: agroindustria, agropecuaria y pesca.
- Apoyar la comercialización de los productos, generando alianzas entre cooperativas para situaciones difíciles, siendo resilientes al ver la pandemia como una oportunidad de crecimiento por medio de redes de comercialización como circuitos de consumo.

4.4 Objetivo General

Proponer un modelo de estrategias de resiliencia que permitan la perdurabilidad de las cooperativas del sector agrícola industrial en el mercado de la CDMX.

4.5 Objetivos Específicos

- Describir la evolución de las cooperativas a nivel internacional y en México.
- Analizar características orgánicas y económicas de las cooperativas del sector agrícola industrial de la CDMX.
- Comparar el marco legal y normativo de las cooperativas del sector agrícola industrial de la CDMX.
- Analizar estrategias de resiliencia para la perdurabilidad enfocadas a negocios agroindustriales.
- Analizar que modelos de resiliencia de empresas pueden ser aplicados a las cooperativas agroindustriales para su perdurabilidad en el mercado.

4.6 Preguntas de Investigación

1. ¿Cómo ha sido la evolución de las cooperativas a nivel internacional y en México?
2. ¿Cuál es el análisis de las características orgánicas y económicas de las cooperativas de la CDMX?
3. ¿Cómo sería la comparación del marco legal y normativo de las cooperativas del sector agrícola industrial de la CDMX?
4. ¿Cuál sería el análisis de las estrategias de resiliencia para la perdurabilidad enfocadas a negocios agroindustriales?
5. ¿Cuál sería el análisis de modelos de resiliencia de empresas que pueden ser aplicados a las cooperativas agroindustriales para su perdurabilidad en el mercado?

4.7 Justificación de la Investigación

Las cooperativas, dentro del ámbito agrícola, juegan un papel muy importante; al tratarse de un sector de gran vulnerabilidad, el hecho de que los agricultores decidan trabajar en forma de cooperativa, les ayuda a enfrentar los retos que se les presenten y a ser más competitivos en un mercado de alta competencia donde, hay riesgos financieros y naturales.

Se han incorporado elementos de debate respecto del perfil de cooperativa sustentable y perdurable que está basada en la construcción de una visión inclusiva, que vaya más allá del rendimiento financiero y que incorpore aspectos de éxito como el bienestar de la comunidad y la conservación ecológica, entre otros; donde las crisis suelen dar lugar a oportunidades relacionadas con estas, por lo que las empresas con visión y capacidad de liderazgo tienen la opción de cambiar sus modelos de negocio para trabajar de manera sustentable, a través de la eficiencia y eficacia de los recursos con los que dispone. Sin embargo, exige un cambio de paradigma ya que implica la transformación de las organizaciones además de la creación de nuevas formas de pensar y percibir (Arenas, 2010).

4.7.1 Relevancia económica y social

El sector agrícola es prioritario y estratégico para el desarrollo de México, ya que producen los alimentos que consumen las familias mexicanas y proveen de insumos para la industria agroindustrial, también es un generador de fuentes de empleo que puede evitar la migración de campesinos a Estados Unidos, lo cual se ha convertido en un grave problema social y económico para México.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define el desarrollo económico local como un proceso de desarrollo participativo que fomenta acuerdos de asociación entre las principales partes interesadas privadas y públicas de un territorio definido. Esto permitirá el diseño y la

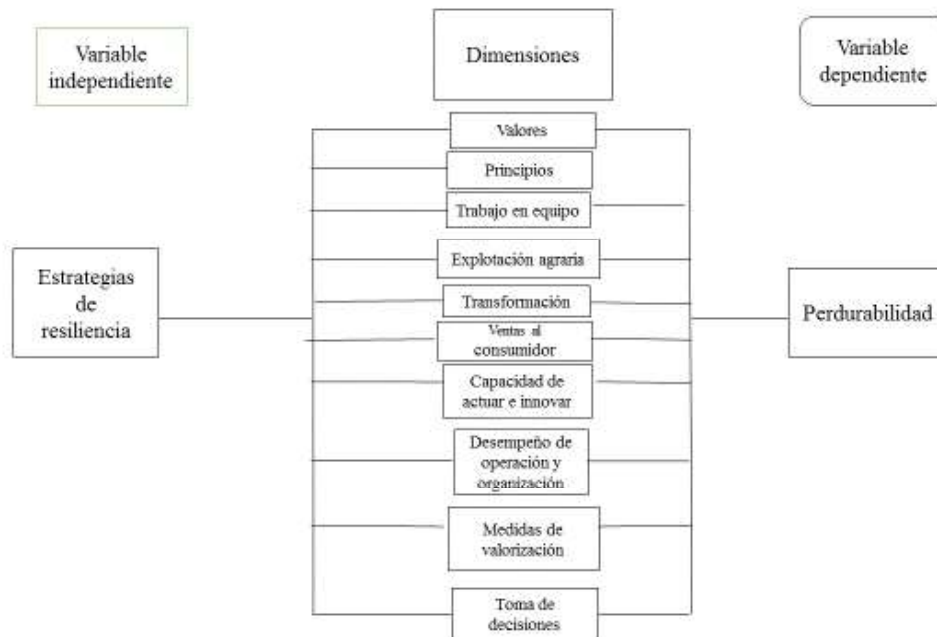
implementación conjunta de una estrategia de desarrollo común haciendo uso de los recursos locales y competitivos (Agbevade, 2018).

Otro aspecto importante relacionado en que una cooperativa sea perdurable y sostenible, es que su forma de producir sea amigable con el medio ambiente y que cuiden los recursos naturales de la comunidad en donde se desarrollan.

4.8 Diagrama Sagital ex ante

En el diagrama Sagital ex ante se pueden observar las relaciones que tienen las variables independientes con la variable dependiente con base a los estudios que se han encontrado hasta el momento donde se han estudiado a las cooperativas Figura 32.

Figura 32 Diagrama Sagital ex ante



Fuente: Elaboración propia con base en Nava, citado por Rivas (2017)

4.9 Variables

Variable dependiente: Perdurabilidad

Variable independiente compuesta: Estrategias de resiliencia

Para la investigación, las variables y las dimensiones encontradas en la revisión de la bibliografía, están resumidas en el diagrama Sagital ex ante que se muestra en la Figura 32.

4.10 Hipótesis de trabajo

Con el modelo de estrategias de resiliencia las cooperativas del sector agrícola industrial de la CDMX podrán ser perdurables.

4.10.1 Hipótesis correlacionales

Las hipótesis correlacionales, según Rivas (2017), establecen correlaciones entre dos o más variables y estas pueden ser positivas o negativas, y están relacionadas con el diagrama ex ante Figura 32:

Hipótesis positivas:

- . A mayor identidad mayores estrategias para la perdurabilidad.
- . A mayor rendimiento mayores estrategias para la perdurabilidad.

Hipótesis negativas:

- . A menor adaptación menores estrategias de perdurabilidad.
- . A menor comercialización menores estrategias de perdurabilidad.

Estas variables pueden ayudar a formar las estrategias de resiliencia que se necesitan para que una cooperativa pueda permanecer o perdurar en el mercado. Se pueden clasificar las estrategias de resiliencia en endógenas y exógenas:

Estrategias de resiliencia endógenas:

- 1.- Identidad
- 2.- Rendimiento
- 3.- Adaptación

Estrategias de resiliencia exógenas:

- 1.- Adaptación
- 2.- Comercialización

En la Tabla 15 se presenta la matriz de congruencia de la investigación:

Tabla 15 Matriz de congruencia

Título	Modelo de estrategias de resiliencia para la perdurabilidad de las cooperativas del sector agroindustrial de la Ciudad de México.
Problema de investigación	Se desconoce cuáles son las estrategias de resiliencia de las cooperativas del sector agrícola industrial de la CDMX, que pueden ayudar a su adaptación y perdurabilidad en el mercado.
Objetivo General	Proponer un modelo de estrategias de resiliencia que permitan la perdurabilidad de las cooperativas del sector agrícola industrial en el mercado de la CDMX.
Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Describir la evolución de las cooperativas a nivel internacional y en México. ▪ Analizar características orgánicas y económicas de las cooperativas del sector agrícola industrial de la CDMX. ▪ Comparar el marco legal y normativo de las cooperativas del sector agrícola industrial de la CDMX. ▪ Analizar estrategias de resiliencia para la perdurabilidad enfocadas a negocios agroindustriales. ▪ Analizar que modelos de resiliencia de empresas pueden ser aplicados a las cooperativas agroindustriales para su perdurabilidad en el mercado.
Hipótesis de trabajo	Con el modelo de estrategias de resiliencia las cooperativas del sector agrícola industrial de la CDMX podrán ser perdurables.
Tipo de investigación	Es una investigación mixta, ya que a partir de datos numéricos se propuso determinar un fenómeno de forma cuantitativa y analizarlo también a través del análisis cualitativo, esto utilizando 2 herramientas o software SSPS 25 y el AMOS, para validar el instrumento utilizado con un análisis factorial para determinar cuáles son las correlaciones entre las variables que afectan a la perdurabilidad de las cooperativas y validación de los ítems con un modelo de ecuaciones estructurales.
Variables	Variable dependiente: Perdurabilidad Variable independiente compuesta: Estrategias de resiliencia

Fuente: Elaboración propia

4.11 Diseño de la investigación

Se llevó a cabo una investigación de tipo mixto cualitativa y cuantitativa, descriptiva, que incluye una investigación correlacional, para identificar las estrategias de resiliencia que se pueden aplicar a cooperativas del sector agrícola industrial, se entrevistó a los directores de las cooperativas de la CDMX, así como a los dirigentes del gremio de cooperativas y a diversos especialistas gubernamentales y académicos usando entrevistas informativas clave, y se hizo una revisión documental sobre los estados de las cooperativas consultando fuentes originales. Además, el análisis es descriptivo, ya que se hizo un desglose sobre las distintas agrupaciones y tipos de cooperativas que hay en México; en la Tabla 16 se hace un análisis de la investigación mixta.

Tabla 16 Descripción del diseño de investigación

Investigación cualitativa	Investigación cuantitativa
-Se determinaron los sujetos de la investigación: personas calificadas y competentes del ramo cooperativo para contestar de forma objetiva las preguntas e involucramiento con los sujetos, que permitió conocer la problemática social que le son comunes.	-Se describe el sistema cooperativo -Se determinó el sujeto de estudio. -Se elaboró el cuestionario para aplicarlo al sujeto de estudio. -Se determinaron las variables.
-Se realizó el análisis de las respuestas de los sujetos de esta investigación y se seleccionaron las variables de la misma, por medio del software Atlas ti 9	-Se analizaron las respuestas por medio del software SSPS. -Se hizo un análisis correlacional, de las variables, por medio del análisis factorial y ecuaciones estructurales, para ver la correlación que tienen las variables de la investigación, que se verificaron y comprobaron estadísticamente.
El resultado de ambos métodos cualitativo y cuantitativo se analiza por medio de un diseño secuencial en el método mixto según Rivas (2017).	-Los modelos de ecuaciones estructurales tienen como objetivo validar un instrumento diseñado con base en enfoques mixtos. Software AMOS

Fuente: Elaboración propia

Para el proceso que se dio para el desarrollo de la investigación en torno a la metodología, aunque se hizo el análisis cuantitativo de los datos para evaluar el instrumento que se utilizó en los cuestionarios aplicados, se vio que se debía aplicar una metodología que permitiera acceder a el tipo de información subjetiva y compleja. Por ello, se decidió aplicar la metodología cualitativa, que permite involucrar a los participantes y describir su realidad.

Fases del proceso:

1.- Fase exploratoria. - La primera fase consistió en la delimitación del área de trabajo, que en este caso se decidió por las cooperativas ubicadas en la CDMX, de las alcaldías de Xochimilco, Tláhuac y Tlalpan y la forma de las preguntas de investigación con la revisión de fuentes de información primarias y secundarias. Por la falta de información del Sector cooperativo por parte del gobierno mexicano, se utilizó información de organizaciones internacionales como la AIC.

2.- Fase del trabajo de campo. - Esta etapa se desarrolló a partir de enero 2020, cuando se aplicó la prueba piloto a 10 cooperativas del sector en la CDMX, primero con la observación y aplicación de la prueba piloto, pero debido a la pandemia y al confinamiento se interrumpió hasta el mes de noviembre que se retomó utilizando la herramienta de Google Drive y posteriormente se utilizó también como herramienta el celular con el WhatsApp.

La entrevista semiestructurada y líneas del tiempo, así se realizaron un análisis endógeno y exógeno, combinando las impresiones de la investigadora (a través de la observación con las personas implicadas).

Pasos en general que se siguieron en el trabajo de campo:

- a) Observación participante
- b) Entrevistas semiestructuradas
- c) Asistencia personal y vía Zoom a diferentes foros donde se encontraban cooperativistas y el gremio de la Federación y Confederación.
- d) Se conversó directamente vía celular con personas del sector cooperativo, lo que facilitó que se pudieran dar situaciones informales en lo que contestaron las preguntas, pero también comentaron

sus opiniones y experiencias personales en el tiempo de pandemia y sobre el tema de investigación. La idea fue fomentar una conversación fluida e intentar romper con algunos de los defectos de la entrevista convencional como la rigidez, la falta de espontaneidad o la bilateralidad, al mismo tiempo, se pretendió visualizar lo vivido antes y después de la pandemia (o incluso antes, incluyendo antecedentes claves, conocimientos previos, etc.) y conocer su opinión directa, lo que enriqueció y complementó la investigación cualitativa.

Se llevó a cabo un total de 12 entrevistas a especialistas, cooperativistas y gremio correspondiente y a servidores públicos del gobierno de la CDMX, así como a académicos y se aplicaron 52 cuestionarios a cooperativistas agroindustriales de la Ciudad de México. El guion utilizado de forma general se basó en el siguiente cuestionamiento:

¿Cuáles son las barreras que impiden el desarrollo de las cooperativas en la CDMX?

Y el cuestionario (ver anexo 3) utilizado fue validado con una prueba piloto.

3.- Fase de sistematización de la información

Tras el trabajo de campo, se procedió a la sistematización de la información recogida, que consistió básicamente en los siguientes puntos:

- El resultado de los 10 cuestionarios se capturó en el SSPS teniendo como efecto un Alfa de Cronbrach de 9.1, por lo tanto, se procedió a hacer los ajustes necesarios para capturar los 52 cuestionarios definitivos (ver anexo 5). Se concentraron los 52 cuestionarios en Google Drive.
- Transcripción de las entrevistas y recuperación de los datos más relevantes extraídos de las mismas y se capturaron en el Atlas ti 9, para su análisis.
- De la revisión del estado del arte, con las fuentes bibliográficas seleccionadas se concentraron los documentos en el Atlas ti 9.

4.- Fase de redacción y análisis de resultados

Después del procesamiento de datos con ayuda del SSPS, el Atlas ti9 y finalmente con el AMOS, se procedió a elaborar el modelo descriptivo de las estrategias de resiliencia.

En cuanto a la definición de la investigación de esta tesis doctoral como principio base fue la permanencia en el mercado de las cooperativas en todas sus dimensiones de análisis del sistema agroalimentario y su entorno con una cultura de sustentabilidad.

4.11.1 Población y muestra

La población está constituida por las Cooperativas del sector agrícola industrial de la CDMX, la muestra se tomó en un primer momento en 2018 de las bases de datos del programa “Impulso a la formación de sociedades cooperativas” de la Ciudad de México en las Alcaldías de Xochimilco y Tláhuac, que contaba en ese año con aproximadamente 300 cooperativas, con ese beneficio, pero debido a que este programa no cuenta con un seguimiento, después de darles el apoyo, el número se volvió variable y no podría ayudar para el objetivo de la investigación, ya que no serían representativas, porque su ciclo de vida es menor a dos años. Otro problema fue el cambio de gobierno ya que la página web cambió de formato y los datos que se tenían no se actualizaron. En un segundo momento, se tomaron de la lista de cooperativas de los resultados del Subprograma “Fortalecimiento de empresas sociales y solidarias del 2019”, que publicó una lista con 184 cooperativas, todo esto debido a que no hay una base de datos de las cooperativas actualizada en México. (STyFE, 2018-2019).

El programa de fortalecimiento de empresas sociales y solidarias del 2019 muestra una lista de 184 cooperativas de diversos giros; este sería el universo de las cooperativas y de este universo, 64 cooperativas son del giro agroindustrial. Según Krejcie y Morgan, citado por Rivas (2017), la tabla para definir una muestra a partir de una población de 64 serían 52 cooperativas, el tamaño de la muestra en relación con el tamaño del universo.

4.11.2 Sujetos de investigación

Los sujetos de investigación se clasificaron en 3 categorías:

Del área académica e investigación sobre cooperativas se entrevistó a:

El académico, especialista e investigador miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI), Doctor Juan José Rojas Herrera, quien además es catedrático de la Universidad de Chapingo y asesor de la Cámara de Diputados.

En el área gubernamental se entrevistó a:

El jefe del Departamento de Proyectos Productivos de la delegación Magdalena Contreras (ahora Alcaldía) de la CDMX, Licenciado Emilio Cortés Aguirre, que apoya a las cooperativas agroindustriales de esa Alcaldía.

Se hizo también una entrevista al presidente en la Alcaldía de Iztacalco de la Comisión de Cooperativas en la Ciudad de México, Licenciado Jorge Cruz, quien apoya como enlace entre las cooperativas de esa Alcaldía y el gobierno de la CDMX, con capacitación y apoyo para la obtención de créditos.

El Doctor Roberto Cañedo Villarreal presidente del Centro Internacional de Investigación y Documentación de la Economía Pública, Social y Cooperativa (CIRIEC).

Y de organizaciones del Consejo Superior del Cooperativismo, órgano integrador del movimiento cooperativo en México se entrevistó a:

El Licenciado César A. Zepeda Prado, vicepresidente del Consejo Superior del Cooperativismo de la República Mexicana, S.C.L.

El Licenciado José Manuel Cruz, presidente del órgano de consulta y colaboración del estado para el diseño, difusión y ejecución de las políticas, programas e instrumentos para el fomento, consolidación, desarrollo de la Confederación de Cooperativas de Ahorro y Préstamo de México, S.C. de R.L. de C.V (CONCAMEX).

El Ingeniero Luis Juárez, director general de la IMDECOOP (Instituto Mexicano de Desarrollo Cooperativo A.C.).

Dov Orian, jefe de oficina de la Confederación Nacional Cooperativas de Actividades Diversas de la República Mexicana.

4.11.3 Horizonte temporal y espacial

El horizonte de esta investigación es en la Ciudad de México, de cooperativas del sector agroindustrial en las Alcaldías de Xochimilco, Tláhuac y Tlalpan, de noviembre del 2018 a noviembre del año 2020.

4.11.4 Instrumento para obtención de datos

El diseño del instrumento se hizo de forma que aseguró que las respuestas aportaran información relevante, por medio de una validación previa al instrumento que se aplicó a las cooperativas. La guía de entrevista ha permitido verificar si la información obtenida tenía correspondencia con el supuesto de investigación, corrigiendo y profundizando en algunos temas para obtener mayor información que se consideró relevante para esta investigación, así como también la consulta a expertos.

En una conferencia en línea difundida por el CIEMAD-IPN, del 22 de mayo del 2020, donde participaron investigadores de México, Colombia, Perú, Uruguay, Argentina y Brasil, el tema que se trató fue “las adaptaciones y perspectivas de la investigación cualitativa en tiempos del COVID19”. El Doctor Fernando Bertolotto, de la Universidad de Uruguay, mencionó la forma en que se debe adaptar la investigación ante una contingencia, en este caso la pandemia, que supone una revisión del valor que le damos a la salud concebida desde la enfermedad, no al bienestar, que nos llama a reaccionar por este desafío. También comentó que se debe hacer un cambio en la forma de la recolección de datos y al instrumento debido al confinamiento, este debe ser enviado vía internet.

Por lo tanto, cuando se presentó la pandemia el COVID19 a principios del año 2020 y se pretendía aplicar el cuestionario in situ, por la contingencia, el gobierno de México ordenó a la población de todo el país, estar en confinamiento, no se pudo aplicar en un trabajo de campo el instrumento.

Y se hace esta reconsideración en la recolección de datos enviando el cuestionario vía internet, se utilizó la herramienta del internet Google drive (Cuestionario Anexo 2).

4.12 Congruencia metodológica

Para este diseño se definió como objeto de estudio a las cooperativas del sector agrícola industrial en la CDMX y a las estrategias de resiliencia para la perdurabilidad de las cooperativas como las variables dependientes e independientes. La investigación del eje teórico con los siguientes modelos y con el estado del arte permitió definir los fundamentos de la investigación que se presentan con el segundo cuestionario Anexo 2. Es el cuestionario aplicado en la prueba piloto y las matrices metodológicas de las variables según Tablas 17 a la 24, se ocuparon para la creación del instrumento de recolección de datos.

Tabla 17 *Matriz metodológica de la variable estrategias de resiliencia Subvariable Identidad*

Subvariable: Identidad				
Definición conceptual: En términos generales la identidad organizacional es lo que los miembros perciben, sienten y piensan acerca de sus organizaciones. Se asume que es una opinión colectiva, comúnmente compartida de las características y los valores distintivos de la organización (Hatch & Schultz, 1997).				
Definición operacional: Son la base de valores y principios en la que los miembros de una cooperativa se orientan a la obtención de sus objetivos y que propicia el trabajo en equipo y guía la toma de decisiones para obtener una ventaja competitiva en el sector en que se desenvuelven.				
Definición conceptual de los indicadores:				
Interdependencia positiva: La interdependencia positiva con respecto a la identidad desarrolla en los cooperativistas un sentido de grupo y fuertes lazos de pertenencia que fortalecen la imagen de la cooperativa. Johnson y Johnson (2002), (Musalem, 2018)				
Democracia en la toma de decisiones: Las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por sus socios, que participan activamente en la fijación de las políticas de actuación y en la toma de decisiones. La participación supone el derecho y el deber de ser elegido para los cargos sociales de la cooperativa. La distribución de votos no se basa en el capital, sino que cada socio tiene un voto (López, 2013)				
Compromiso y participación de los socios: Aragonés (1987, p. 315) refiriéndose a las cooperativas de trabajo asociado, fija dos ámbitos de participación: societario y de gestión. El primero lo identifica con las obligaciones de tomar parte en los órganos democráticos, elegir a los representantes, recibir información, actuar en los debates, etc. El segundo lo refiere a la participación en la empresa como trabajadores de la misma: desarrollar eficientemente el trabajo, llevar a cabo la planificación que le corresponda desarrollar al socio como trabajador, participar en los comités de trabajo, etc. (Pérez, 2012)				
Definición operacional de los indicadores:				
Interdependencia positiva: es la dependencia entre los participantes para el desarrollo de la tarea y el logro de los objetivos grupales.				
Democracia en la toma de decisiones: En las cooperativas la democracia se desarrolla en dos aspectos en la toma de decisiones independiente a las aportaciones porque es un voto por socio y la participación activa en la organización.				
Compromiso y participación de los socios: El impacto positivo en la productividad de la cooperativa es la medida del compromiso y participación de sus miembros.				
Dimensiones	Indicadores	Ítem	Tipo de Escala	Amplitud de la escala
Valores	Interdependencia positiva	-Existe una dependencia mutua entre los miembros de la cooperativa para el desarrollo de las tareas y el logro de objetivos mutuos. -Los miembros de la cooperativa se comprometen solo trabajar para la cooperativa.	intervalo	muy en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo, muy de acuerdo
Principios	Democracia en la toma de decisiones	-La toma de decisiones es de forma consensada con todos los miembros de la cooperativa. -Existe un manual para el proceso de toma de decisiones de la cooperativa.	intervalo	muy en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo, muy de acuerdo
Trabajo en equipo	Compromiso y participación de los socios	-Existe una contribución equitativa de funciones y actividades realizadas o por realizar. -Los participantes de la cooperativa se comprometen en su formación y capacitación.	intervalo	muy en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo, muy de acuerdo

Nota: Elaboración propia con base en la investigación

Tabla 18 *Matriz metodológica de las estrategias de resiliencia Subvariable Comercialización*

Subvariable: Comercialización				
Definición conceptual: Es la labor de crear, promover y entregar bienes y servicios a los consumidores y a los negocios. Y también es la introducción de nuevos productos al mercado (Armstrong, y otros, 2013).				
Definición operacional: La comercialización agroindustrial es el proceso desde la explotación agraria, su transformación hasta la venta al consumidor.				
Indicadores:				
Definición conceptual:				
Diversidad de los cultivos: Se llama cultivo intercalado a la práctica de sembrar cultivos diferentes al mismo tiempo y en el mismo campo. Los diferentes cultivos son elegidos para ser complementarios en el uso de los recursos. Este tipo de forma de cultivo proporciona ventajas para la estructura del suelo, la productividad, la calidad y la biodiversidad asociada. www.solibam.eu				
Eficiencia energética y ambiental.- La eficiencia energética es una herramienta útil para reducir el consumo de energía y optimizar el proceso productivo; es decir producir más o igual pero con menos energía. www.minem.gob.pe				
Canales de venta.- son los medios por los cuales se entrega el producto al cliente final. En otras palabras, es lo que se hace para que los productos lleguen al consumidor (Mota, 2018)				
Definición operacional:				
Diversidad de los cultivos.- la cooperativa cuida la fertilidad de la tierra con la siembra de diversidad de cultivos				
Eficiencia energética y ambiental.- la cooperativa hace más eficiente la utilización de energía y así protege al medio ambiente.				
Canales de venta: son los medios que utilizan las cooperativas para hacer llegar sus productos a los consumidores.				
Dimensiones	Indicadores	Ítem	Tipo de Escala	Amplitud de la escala
Explotación agraria	Diversidad de los cultivos	- La cooperativa cuida la fertilidad de la tierra produciendo diversos productos ayudando a la regeneración de la tierra. -La cooperativa cuida el medio ambiente utilizando fertilizantes naturales y no químicos.	intervalo	muy en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo, muy de acuerdo
Transformación	Eficiencia energética y ambiental	-La cooperativa utiliza tecnologías verdes para sus procesos productivos. -En el proceso de transformación se cuida la eficiencia económica y ambiental.	intervalo	muy en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo, muy de acuerdo
Venta al consumidor	Canales de venta	- Los miembros de la cooperativa tienen las habilidades para adaptarse a los cambios del mercado. - La cooperativa tiene un programa de marketing y distribución de sus productos. -Se han impulsado las redes de comercialización como apoyo en tiempos de crisis.	intervalo	muy en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo, muy de acuerdo

Nota: Elaboración propia con base en la investigación

Tabla 19 *Matriz metodológica de la variable estrategias de resiliencia Subvariable Adaptación*

Subvariable: Adaptación				
Definición conceptual: Según MacManis(2008) , basa su definición en la resiliencia organizacional y la relación en la conciencia de la situación que tiene influencia sobre el desempeño de una organización en la gestión e identificación de vulnerabilidades clave y ambas influyen en la capacidad de adaptación e incluye todos los elementos que conforman su cultura				
Definición operacional: Es la capacidad que tienen las cooperativas y sus miembros de actuar e innovar, para reaccionar ante situaciones que afecten el desempeño de sus operaciones y su organización				
Definición de los indicadores: Definición conceptual Control de riesgos: Es el proceso sistemático de identificar, analizar y dar respuesta a los riesgos a que estamos expuestos, para maximizar la probabilidad e impacto de los eventos positivos minimizando la probabilidad e impacto de los eventos negativos para la consecución de los objetivos (González, 2006) Eficacia en el manejo de sus recursos en caso de contingencia: Este aspecto se refiere a otra preocupación conatural a los humanos; se busca cambiar el mundo, pero no se tiene el cómo ni con qué; el acceso a los recursos con que cuentan las personas e instituciones deben ser racionalizados; esto se constituye en otro motivo para planear, a fin de establecer con precisión los elementos materiales e inmateriales que necesitamos, los que deban y puedan utilizarse o los que puedan alcanzarse para obtener los resultados esperados (Zabala, 2005)				
Definición operacional Control de riesgos: Es el proceso sistemático que contiene un plan de contingencia en caso de algún desastre natural o epidemia, que nos ayuda a identificar, analizar y dar respuesta a los riesgos a los que están expuestas las cooperativas, así como la capacitación de sus miembros. Eficacia en el manejo de sus recursos en caso de contingencia: Es el manejo que se hace de los recursos con los que cuenta la cooperativa en momentos de contingencia y que pueden ayudar a la cooperativa a llegar sus objetivos.				
Dimensiones	Indicadores	Ítem	Tipo de Escala	Amplitud de la escala
Capacidad de actuar e innovar	Control de riesgo	-La cooperativa cuenta con un plan de contingencia por algún desastre natural o epidemia. -La cooperativa cuenta con algún fondo para contingencias. -La cooperativa utiliza policultivos en su producción para adaptar y proteger la tierra. -Se capacita a los cooperativistas y empleados en caso de contingencia -Se fomenta la innovación y adaptación en los cooperativistas y empleados.	intervalo	muy en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo, muy de acuerdo
Desempeño de operación y organización	Eficacia en el manejo de sus recursos en caso de contingencia	-Contribuyen eficazmente al desempeño de la cooperativa, sus miembros en casos de contingencia. -Se fortalece el apoyo entre los cooperativistas y otras cooperativas en casos de contingencia.	intervalo	muy en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo, muy de acuerdo

Nota: Elaboración propia con base en la investigación

Tabla 20 Matriz metodológica variable estrategias de resiliencia Subvariable Rendimiento

<i>Variable: Rendimiento</i>				
<i>Definición conceptual: Según Paulovich (2014), son las razones financieras que pueden ser alineadas para medir los efectos de la implementación de estrategias de resiliencia.</i>				
<i>Definición operacional: Son las medidas de valorización que pueden ayudar a la toma de decisiones a los socios de las cooperativas y hacerlas resilientes y competitivas en situaciones normales y de riesgo.</i>				
<p>Definición de los indicadores:</p> <p>Definición conceptual:</p> <p>Razones financieras: Las razones financieras son eficientes herramientas para analizar la situación de una empresa, sin embargo también tienen serias limitaciones. El objetivo de esta herramienta es la de comprender a través de ella, la situación de la empresa o conocer los problemas que tiene la empresa y después compararlos con algún programa que diseñe la gerencia o estándar establecido y obtener como resultado un dictamen de la situación financiera.</p> <p>Margen de beneficios a los socios:</p> <p>Solvencia y liquidez... estos indicadores se enfocan en el capital de trabajo y sus elementos analiza la capacidad que tiene la cooperativa para hacer frente a sus compromisos a corto y largo plazo en el caso de solvencia y la eficiencia en el uso de los recursos de la cooperativa y el beneficio que obtienen sus miembros (Castaño, Ríos, Gallego, Arango, Marin, Vergara, & Echavarría, Quintero, 2016)</p> <p>Participación de los socios: La participación económica de los socios, su repercusión económica será en la medida que se establezca que las aportaciones financieras serán los mismos para todos los socios y no solo se considere la mayor capacidad financiera de alguno de ellos esto es según el tercer principio cooperativo (Izquierdo, Muciño, 2018)</p>				
<p>Definición Operacional:</p> <p>Razones financieras: Son las herramientas que analizan los estados financieros de una cooperativa y que nos indican el margen de beneficios a los socios su solvencia y liquidez.</p> <p>Participación de los socios: Es la igualdad de toma de decisiones de todos los miembros de la cooperativa basados en el tercer principio cooperativo, así como la equidad en el trabajo para el bienestar de los socios y de su comunidad.</p> <p>Margen de beneficios a los socios</p> <p>Participación de los socios:</p>				
Dimensiones	Indicadores	Ítem	Tipo de Escala	Amplitud de la escala
Méridas de valorización	<p>Razones financieras: Retorno a los miembros (ROM) (ROA)</p> <p>Margen de beneficios a los socios</p> <p>Solvencia y liquidez</p>	<p>-La cooperativa ha obtenido beneficios de su patrimonio comunitario</p> <p>-Los cooperativistas han obtenido beneficios de su inversión</p> <p>-La cooperativa obtiene beneficios de sus ventas</p> <p>-La cooperativa tiene suficiente liquidez para hacer frente a sus compromisos a corto plazo</p>	intervalo	muy en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo, muy de acuerdo
Toma de decisiones	Participación de los socios	<p>-Participación igualitaria de todos los socios en fijación de políticas y toma de decisiones.</p> <p>-Las decisiones sobre los excedentes son asignadas equitativamente.</p>	intervalo	muy en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo, muy de acuerdo

Nota: Elaboración propia con base en la investigación

Tabla 21 Matriz Metodológica variable Perdurabilidad

Variable: Perdurabilidad				
Definición conceptual: Una empresa perdurable según (Restrepo, et al 2009), es aquella que a través del tiempo presenta resultados financieros superiores, adecúa su manejo a la intensidad de las condiciones del entorno sectorial y las fuerzas del mercado. Se enfoca en espacios no explotados y hace un estudio detallado de sus competidores diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor.				
Definición operacional: Una cooperativa perdurable, es aquella que trasciende a través del tiempo por la identidad y compromiso de sus miembros basándose en los valores y principios cooperativos, que tienen medidas de rendimiento positivas y que distribuyen equitativamente los beneficios y la toma de decisiones de forma democrática, cuidando la eficiencia operativa y solvencia a largo plazo así como los recursos naturales en beneficio de la cooperativa y de la comunidad.				
Definición de los indicadores: Definición conceptual Supervivencia financiera patrimonial: Según Shattell (2001), es el excedente económico sostenido como "la diferencia entre lo que una sociedad produce y los costos de esta producción". Integración: Integración en sentido económico y empresarial: reunión, bajo la misma dirección, de establecimientos que se completan los unos a los otros, de modo que el producto de uno es el elemento que interviene en la producción del siguiente. (Vallati, 1995) Mecanismos de seguimiento y control de beneficios y su distribución equitativa: Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa, por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. (Green, 2013) Crecimiento financiero a largo plazo patrimonial: La distribución del excedente generado, no en función del capital aportado por los socios, sino en proporción a la actividad que los socios realizan o aportan a la cooperativa, es un elemento característico de estas entidades (Carreras, 2008). Crecimiento comunitario: Izquierdo (2007), menciona que el cooperativismo surgió y se desarrolló a partir de principios que han guiado su acción, de valores que muestra su significación, lo que se ha expresado a través de una empresa que conjuga armónicamente lo económico y lo social, para contribuir al desarrollo de la sociedad y a la transformación del orden económico existente. (Maldonado, 2013)				
Definición operacional Supervivencia financiera patrimonial: Son los aportes de los socios para la operación de la cooperativa que garantizan su supervivencia Integración: Es la forma en que los miembros de la cooperativa se comprometen e integran de forma voluntaria. Mecanismos de seguimiento y control de beneficios y su distribución equitativa: es la forma equitativa y democrática del control de beneficios a los cooperativistas Crecimiento financiero a largo plazo patrimonial: La cooperativa obtiene eficiencia operativa para lograr su supervivencia a largo plazo Crecimiento comunitario: La cooperativa fomenta relaciones a largo plazo con las organizaciones de la comunidad maximizando su contribución al desarrollo local diseñando programas sociales.				
Dimensiones	Indicadores	Ítem	Tipo de Escala	Amplitud de la escala
Trascender a través del tiempo	Supervivencia financiera patrimonial: aportes sociales/ patrimonio de la cooperativa	-Los aportes de los socios han generado el capital social suficiente para la operación normal de la cooperativa que garantizan su supervivencia.	intervalo	muy en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo, muy de acuerdo
Identidad y compromiso de sus miembros	Integración	-Los miembros de la cooperativa se integran voluntariamente. -Los cooperativistas están comprometidos con el desarrollo de su cooperativa. -La cooperativa está integrada en la federación y confederación.	intervalo	muy en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo, muy de acuerdo
Distribución de beneficios y toma de decisiones equitativa	Mecanismos de seguimiento y control de beneficios y su distribución equitativa	-Existe un mecanismo de control en la distribución equitativa de beneficios en la cooperativa.	intervalo	muy en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo, muy de acuerdo
Solvencia a largo plazo y eficiencia operativa	Crecimiento financiero a largo plazo: patrimonio/activo total costo-gastos operacionales total de activos	-La cooperativa ha obtenido eficiencia operativa para lograr su supervivencia a largo plazo.	intervalo	muy en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo, muy de acuerdo
Beneficios a la comunidad	Crecimiento comunitario	-La cooperativa ha diseñado un programa social estructurado para asegurar su sostenibilidad en el tiempo. -La cooperativa ha fomentado el establecimiento de relaciones a largo plazo con las organizaciones de la comunidad maximizando su contribución al desarrollo local.	intervalo	muy en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo, muy de acuerdo

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 5

Análisis, discusión de resultados y contrastación con los modelos consultados

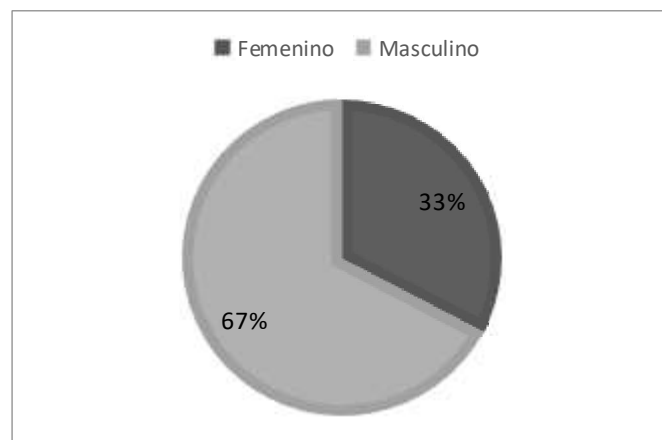
Introducción

En el presente capítulo se argumenta y analiza la información obtenida de los instrumentos de recolección de datos con el propósito de presentar la propuesta del modelo de estrategias de resiliencia para la perdurabilidad, así como la descripción del sujeto de estudio, con el análisis de los cuestionarios y entrevistas. En este punto de la investigación, se consideró la revisión de la literatura en conjunto con los resultados de la investigación y los modelos analizados, y se validaron las variables con el modelo de ecuaciones estructurales mediante el software AMOS, con el objetivo de que el modelo de estrategias presentado pueda apoyar a las cooperativas agroindustriales a ampliar su permanencia en el mercado.

5.1 Descripción de los datos de la investigación de campo

De las 52 cooperativas que contestaron el cuestionario de las alcaldías de Xochimilco, Tlalpan y Tláhuac, el 67% están administradas por hombres y el 33% por mujeres. Lo que se puede observar de este dato, que arrojaron los cuestionarios en los datos generales, es que es significativamente mayor el número de hombres que dirigen o administran las cooperativas. Figura 33

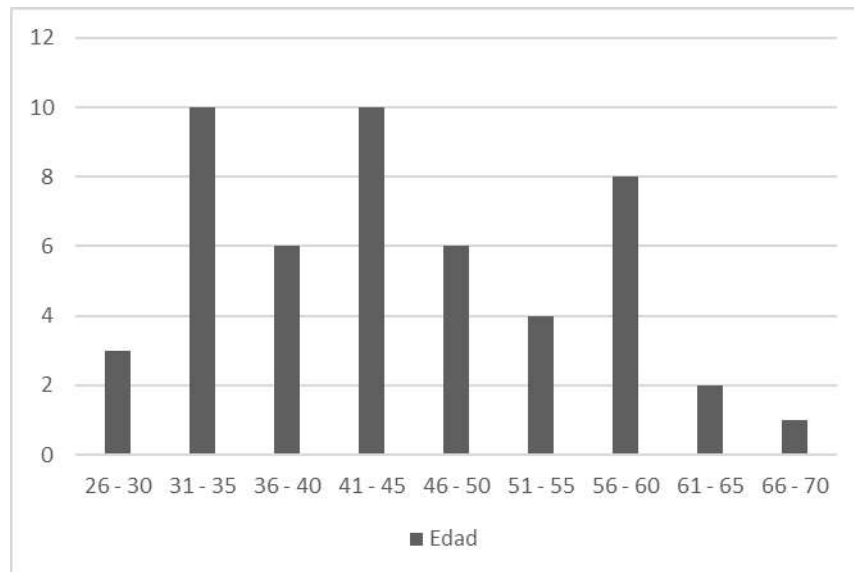
Figura 33 Género de los cooperativistas entrevistados



Fuente: Elaboración propia con los datos arrojados en la investigación de campo

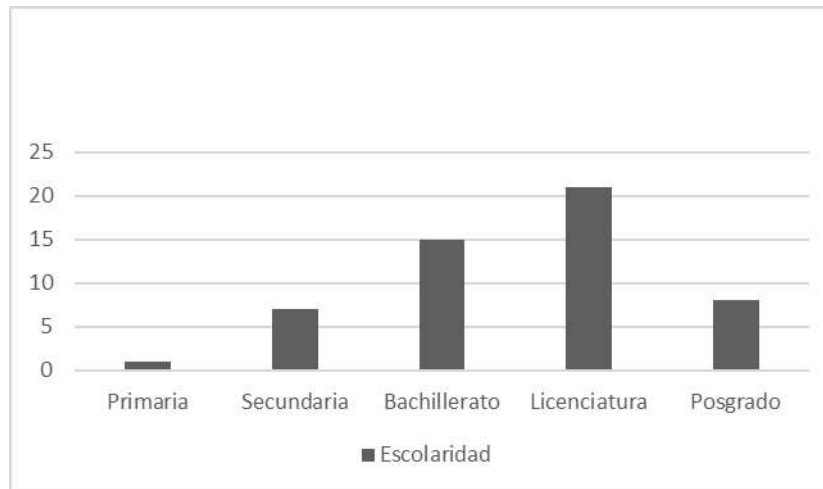
También se observó que el rango de edades de los cooperativistas que contestaron cuestionario oscila entre 30 y 50 años, en su mayor parte, y la persona con más edad, según los resultados, es la que está en la cooperativa con más tiempo en el mercado 35 años, este dato nos muestra que la mayor parte de los cooperativistas entrevistados son jóvenes. Figura 34.

Figura 34 El rango de edades de los cooperativistas



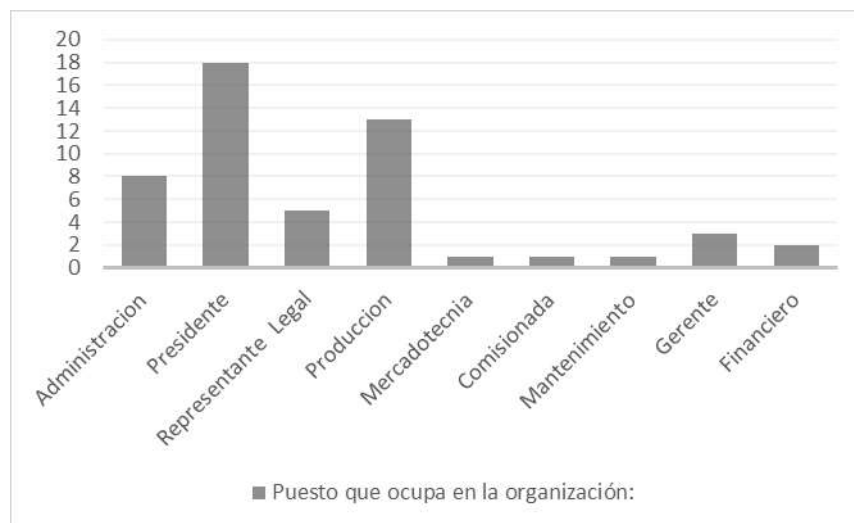
Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación de campo

El resultado según los registros de la herramienta utilizada para la aplicación del cuestionario a las cooperativas en el Google Drive, que no se esperó, fue el nivel de estudio de los participantes de las cooperativas encuestadas, ya que se determinó que el 13.46% de los encuestados tiene estudios de posgrado; el 40.38% cuenta con licenciatura; el 28.85% con estudios de nivel medio superior; el 13.46% cursó la secundaria; y el 3.85% solo tiene estudios básicos. Por lo tanto, se puede ver que la mayor parte de los encuestados tienen estudios superiores, lo cual muestra que el nivel de estudios no es relevante para la permanencia en el mercado de los cooperativistas entrevistados, ya que a pesar de que la mayor parte tiene estudios a nivel licenciatura han tenido diferentes problemas administrativos en sus cooperativas.

Figura 35 Escolaridad de los cooperativistas

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación de campo

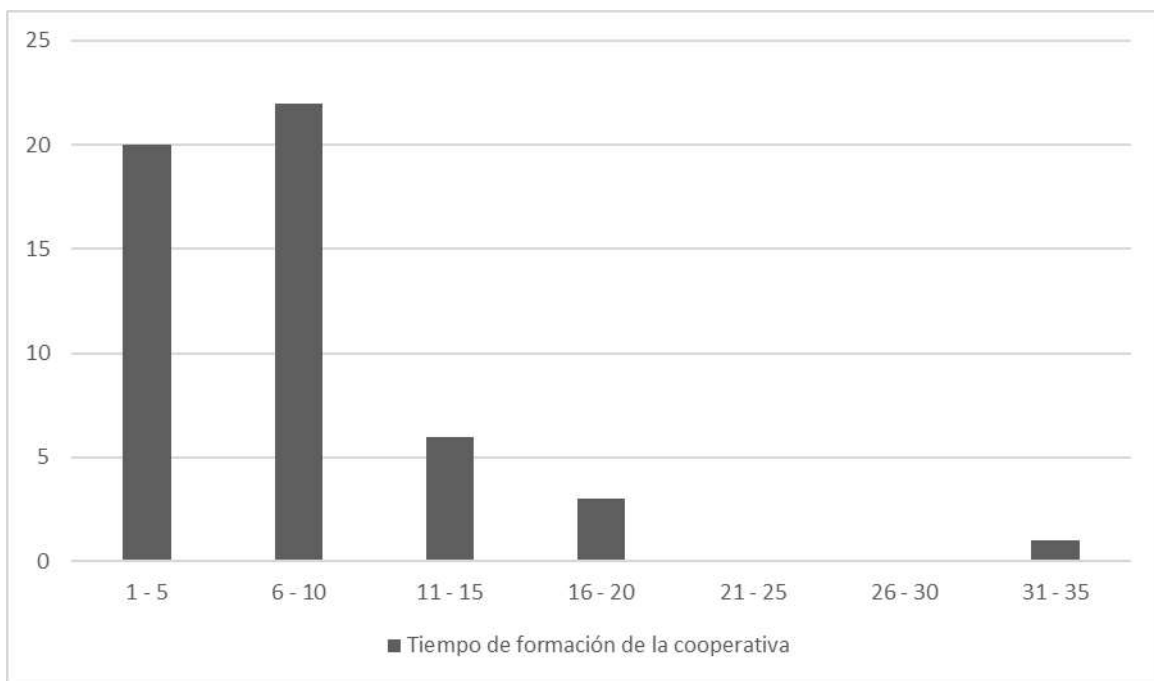
La mayor parte de encuestados son los presidentes de las cooperativas y en segundo término están participando en la producción y algunos en ambas funciones, Figura 36.

Figura 36 Puesto que ocupan en la organización

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación de campo

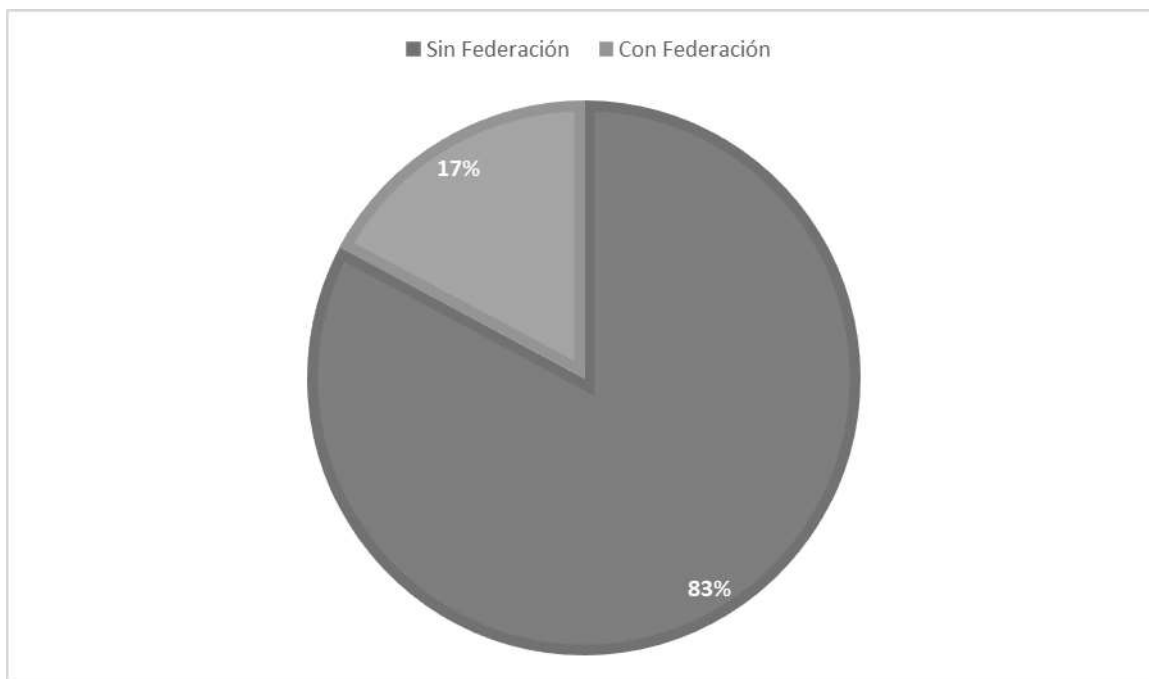
Los datos que arrojó la investigación de campo en cuanto a las funciones que desempeñan los entrevistados en las cooperativas, indican que estos se ubican en puestos de toma de decisiones en mayor número, lo que quiere decir que los ítems fueron contestados por los propios cooperativistas; ya que debido a su nivel de estudios y los cargos que ocupan, conocen sobre administración de las cooperativas y las funciones principales de las mismas. En cuanto a los años que tienen las cooperativas, oscilan entre los 2 a los 15 años en su mayoría, y las que han perdurado por más de 16 años son solo 6 cooperativas, cumpliendo así con el objetivo de estudiar aquellas que sean más perdurables para la propuesta de estrategias de resiliencia, Figura 37

Figura 37 Tiempo de formación de las cooperativas



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación de campo

Otro resultado que arrojó el cuestionario fue que el 82% de las cooperativas encuestadas no están dentro de alguna federación o confederación de cooperativas, solo el 17% están dentro de estas asociaciones que apoyan a este tipo de sociedades y esto puede perjudicar su permanencia en el mercado, ya que estar dentro de una organización gremial puede fomentar la gobernanza y la incidencia en políticas públicas para el apoyo de las cooperativas. Figura 38

Figura 38 Cooperativas agremiadas en Federaciones o Confederaciones

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación de campo

5.2 Prueba piloto y análisis de confiabilidad

Para medir la confiabilidad del cuestionario piloto, se aplicó a una muestra de 10 cooperativas agroindustriales de Xochimilco, Tláhuac y Tlalpan. Las preguntas fueron diseñadas y aplicadas por Google Drive; se utilizaron dos herramientas para ser enviadas a las cooperativas: la primera por medio de correo electrónico y la segunda por WhatsApp. La información se tomó directamente de Google Drive y se utilizó el software (SPSS) versión 25.

5.3 Resultado de Alfa de Cronbach

Como resultado de la prueba se obtuvo un índice de Alfa de Cronbach de 0.901 (ver Anexo 3), y según Serrano (2015), citado por Rivas (2017), la confiabilidad oscila entre 0 (ausencia de homogeneidad) y 1 (máxima homogeneidad) y que lo más habitual es considerar como criterio de

fiabilidad que los valores de ambos índices sean superiores a 0.8, por lo tanto, el resultado tiene una alta fiabilidad y los ítems están muy correlacionados entre sí. (Ver Tabla 22).

Tabla 22 Resultados de Alfa de Cronbach prueba piloto

Estadísticas de fiabilidad para el cuestionario piloto a 10 cooperativas que participaron	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.901	33

Fuente: elaboración propia con los resultados de investigación

Aunque la fiabilidad es alta, se agregaron 2 preguntas de control al final del cuestionario; las cuales se formularon directamente a la variable principal de la investigación para asegurar la correlación entre todas las variables.

El resultado del Alfa de Cronbach (Anexo 3), con 52 cuestionarios que fueron contestados por cooperativas agroindustriales de la CDMX, de las Alcaldías Xochimilco, Tláhuac y Tlalpan, a través de WhatsApp y vía telefónica, Tabla 23:

Tabla 23 Resultados de Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad para el cuestionario definitivo a 52 cooperativas que participaron	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.900	35

Fuente: elaboración propia con los resultados de investigación

5.4 Correlación de Pearson

De los 52 cuestionarios contestados por las cooperativas, los resultados de las correlaciones de las dimensiones (ver Anexo 5), analizadas arrojaron que: el factor que más se relaciona con las estrategias de resiliencia para la perdurabilidad es el rendimiento de la cooperativa en la dimensión de toma de decisiones con un valor de 0.709. Con similar resultado el factor de trabajo en equipo seguido por la capacidad de actuar e innovar con un valor de 0.691. El factor de identidad y

compromiso de sus miembros tiene una correlación positiva con la perdurabilidad con un valor de 0.675, el factor de venta al consumidor tiene una relación positiva con el beneficio a la comunidad con un valor de 0.605; y finalmente, el factor de medidas de valoración tiene un valor negativo con -0.098 en relación con la dimensión de principios, lo que significa que el rendimiento no le afecta, la dimensión principios con la variable identidad. El resumen se presenta en la Tabla 24:

Tabla 24 Resumen de Correlaciones de Pearson por dimensión

Variable	Dimensión	Coefficiente	Conclusiones
Identidad	Trabajo en equipo	0.709**	Las correlaciones indican que el trabajo en equipo influye positivamente en el rendimiento de las cooperativas.
Comercialización	Venta al consumidor	0.605**	En cuanto a la venta al consumidor, el índice indica una correlación positiva, en los beneficios a la comunidad.
Adaptación	Capacidad de actuar e innovar	0.691**	Esta correlación entre la capacidad de actuar e innovar y los beneficios a la comunidad es positiva como adaptación de las cooperativas en su comunidad.
Perdurabilidad	Identidad y compromiso de sus miembros	0.675**	La identidad y compromiso de sus miembros, este indicador tiene una correlación positiva con el rendimiento de las cooperativas.
Rendimiento	Toma de decisiones	0.709**	En cuanto a la correlación de la toma de decisiones y el índice, da una correlación positiva en cuanto al trabajo en equipo.
	Medida de valoración	-0.098	El indicador que presenta una correlación negativa mayor de los índices es, en las medidas de valoración con respecto a los principios, ya que estos no afectan al rendimiento de una cooperativa.

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de campo

**La correlación es significativa en el nivel 0.01 (2 colas)

5.5 Resultado análisis factorial

Se realizó el análisis factorial con la técnica de reducción de datos que sirve para generar grupos homogéneos de variables a partir de un conjunto de variables y dimensiones de las cooperativas. Se

observa en la Tabla 25 el estadístico de los resultados de las correlaciones, en donde se muestra que el rendimiento es la variable más alta con una media de 6.80, lo cual indica que las cooperativas identifican que es el principal problema que tienen para que sean perdurables, seguido por la adaptación.

Tabla 25 Estadístico descriptivo del trabajo de campo

Variable	Media	Desviación típica
Identidad	3.85	1.4124
Comercialización	5.13	1.6780
Adaptación	6.79	.96933
Perdurabilidad	5.52	1.1299
Rendimiento	6.80	.527998

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de campo

Se observa que el valor más alto es el de rendimiento y que tiene una dispersión pequeña, lo que significa que es un valor muy representativo, así como la adaptación en los valores que se dieron en la correlación de dimensiones de los resultados del trabajo de campo sobre las cooperativas agroindustriales.

Finalmente, las variables de comercialización e identidad son las que tienen una correlación significativa, aunque un poco menor, lo que quiere decir que, a mayor correlación en identidad y comercialización, menor estrategia de perdurabilidad en las cooperativas agroindustriales.

En la Tabla 25 y la Figura 35 se observan los resultados del análisis factorial para medir las variables que las cooperativas perciben como las que afectan más a su perdurabilidad en el mercado.

La investigación se propone, con el modelo de estrategias de resiliencia de las cooperativas agroindustriales, ser un apoyo para que el mercado agroalimentario actual pueda con una producción agrícola intensiva y, sobre todo, que en épocas de crisis cuenten con herramientas que

les apoyen en el sentido de que la producción y distribución de sus productos no se afecte por falta de insumos o capital.

Es en este contexto, donde las estrategias de resiliencia para que las cooperativas agrícolas puedan ser eficaces para su permanencia en el mercado, el vínculo entre los productores y los otros nodos de la cadena de suministro que podrían convertirse en un elemento para la competitividad agrícola. Es importante el conocimiento del entorno interno / externo de las cooperativas en la investigación con los cooperativistas y el resultado del cuestionario, ya que le dan más peso a la identidad y al trabajo en equipo que a los principios y valores en el entorno interno de la cooperativa.

En cuanto a la comercialización, los ítems en la transformación y explotación agraria tienen menos peso que la venta al consumidor, pero cabe mencionar que, en las respuestas telefónicas, mencionaron que la mayoría cuenta con un plan de marketing definido.

En la variable de adaptación se dio más peso a la capacidad de actuar e innovar que al desempeño operacional y de organización. En la variable de rendimiento, en sus dos dimensiones, tuvieron un peso considerablemente mayor a todas las dimensiones anteriores; la más alta fue la dimensión de toma de decisiones con respecto al trabajo en equipo y a las medidas de valoración en esa misma dimensión, lo que significa que el trabajo en equipo es una estrategia muy importante dentro de las cooperativas agroindustriales.

Otra dimensión de rendimiento con una correlación importante es la de solvencia a largo plazo y eficiencia operativa, en este punto se preguntó a los cooperativistas si contaban con un plan y fondo de contingencia y la mayor parte contestaron que no lo tienen, esto ha repercutido principalmente en el año 2020 por la pandemia de COVID-19, cabe mencionar que los cooperativistas que contestaron el cuestionario vía telefónica, 2 cooperativas por la contingencia tuvieron que parar sus actividades debido a los problemas económicos ocasionados como consecuencia de la pandemia.

5.6 Modelo de ecuaciones estructurales

Según Vargas (2019), “para postular un modelo estructural se requiere la conceptualización teórica de este que sienta las bases de los argumentos que lo soporten”, (pág. 70). Los modelos de ecuaciones estructurales establecen la relación de dependencia entre las variables y cuáles pueden ser dependientes unas de otras, en el capítulo 4, en la Tabla 26, se le dio la validez de contenido a las variables, y en la siguiente Figura 29 se menciona el modelo conceptual para evaluar las estrategias de resiliencia de esta investigación.

A partir del modelo conceptual, dice Vargas (2019), que sirve de base para proponer un modelo analítico, y una vía es usar el enfoque de ecuaciones estructurales; este modelo consiste en parametrizar las subjetividades al operacionalizar los constructos (pág.71).

Las fases de un modelo de ecuaciones estructurales (SEM, por sus siglas en inglés) de acuerdo a Cupani (2012), citado por Escobedo y otros son las siguientes:

- a) La especificación
- b) Identificación
- c) Estimación de parámetros
- d) Evaluación del ajuste
- e) Re especificación del modelo
- f) La interpretación de los resultados que lo conforman.

Para Rivas (2017), la técnica de modelación con ecuaciones estructurales sigue un proceso de 10 pasos:

1. Se propone el modelo (diagrama de senderos).
2. Se definen los constructos.
3. Se argumentan las hipótesis.

4. Se efectúa el contraste empírico con datos e indicadores.
5. Se identifica el modelo de medida.
6. Se identifica la consistencia interna (un dimensionalidad y fiabilidad)
7. Se evalúa la validez convergente y la validez discriminante.
8. Se identifica el modelo estructural.
9. Se hace la evaluación del ajuste del modelo R y Betas.
10. Se hace la interpretación de los resultados.

1. En el caso de esta investigación para la fase de especificación, que es la fase, según los autores, donde el investigador establece la relación hipotética entre las variables latentes y las observadas, o el diagrama de senderos. En esta relación hipotética están las variables observables o también denominadas de medidas o indicadores, ya que son aquellas variables que pueden ser medidas y son las que aparecen en los rectángulos; y por otro lado, las variables latentes o no observadas, que según diferentes autores son el objeto de interés en el análisis, son conceptos abstractos que pueden ser observados indirectamente a través de sus efectos en los indicadores o variables observadas y son además las que se encuentran en los círculos, se pueden ver en la Figura 33.

En este caso, las variables de Rendimiento, Comercialización y Estrategias de resiliencia para la perdurabilidad son las variables observadas, y las variables no observadas o latentes son las de Identidad y Adaptación. En la Figura 39 podemos observar la relación de dependencia entre las variables latentes y observables.

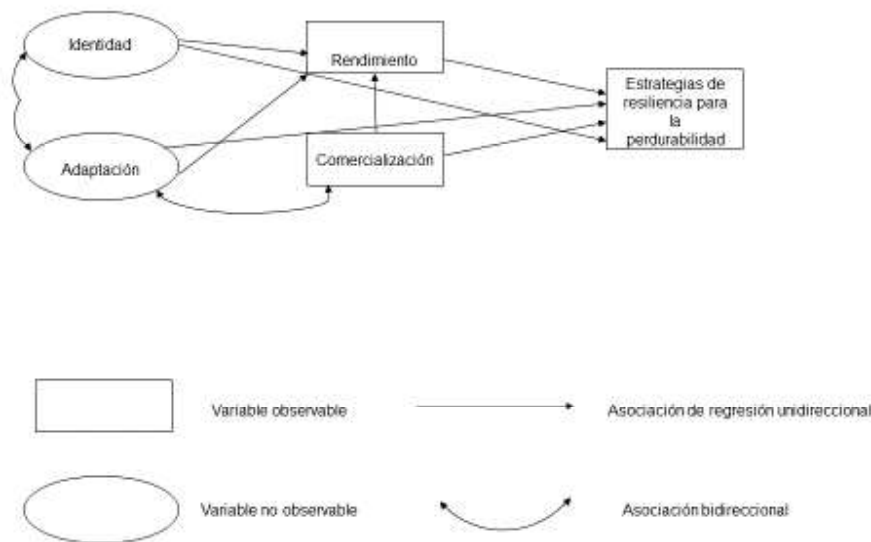
Las variables latentes de Identidad y Adaptación son variables endógenas ya que son dependientes entre sí, y reciben el efecto entre ellas. Pero también la variable latente de Adaptación es una variable exógena, porque la variable de Rendimiento recibe el efecto de la variable Adaptación.

Las variables de Adaptación y Comercialización tienen una relación bidireccional, o sea que las dos tienen relación correlacional entre ambas.

La variable de Comercialización tiene una relación unidireccional con la variable de Rendimiento y esta, asimismo, lo tiene con la variable de Estrategias de resiliencia para la perdurabilidad.

Las variables de Identidad y Adaptación tienen una correlación unidireccional con las Estrategias de resiliencia para la perdurabilidad.

Figura 39 Relación hipotética entre las variables



2. En el segundo paso donde se definen los constructos están las Tablas 18 a la 21, donde se definen conceptual y operacionalmente todas las variables independientes y, para este análisis, se ponen todas las definiciones operacionales.

a) Identidad. - Son la base de valores y principios en la que los miembros de una cooperativa se orientan a la obtención de sus objetivos y que propicia el trabajo en equipo y guía la toma de decisiones para obtener una ventaja competitiva en el sector en el que se desenvuelven.

b) Adaptación. - Es la capacidad que tienen las cooperativas y sus miembros de actuar e innovar, para reaccionar ante situaciones que afectan el desempeño de sus operaciones y de su organización.

c) Rendimiento. - Son las medidas de valorización que pueden ayudar a la toma de decisiones a los socios de las cooperativas y hacerlos resilientes en situaciones normales y de riesgo.

d) Comercialización- La comercialización agroindustrial es el proceso de transformación de la materia prima y el conjunto de funciones que se desarrollan desde que el producto sale del establecimiento hasta que llega al consumidor.

3. Se argumentan las hipótesis, en este caso se hace con base en el estado de arte y el modelo utilizado, Figura 33. En el caso de la investigación, en esta relación hipotética tenemos las variables observables o también denominadas de medidas o indicadores, ya que son aquellas variables que pueden ser medidas y son las que aparecen en los rectángulos, el modelo tiene 4 hipótesis:

a) La identidad de una cooperativa está condicionada a la adaptación.

b) La adaptación y la comercialización determinan el rendimiento de una cooperativa en situaciones normales y de riesgo.

c) La comercialización determina el rendimiento de las cooperativas y las estrategias de resiliencia para la perdurabilidad de las mismas.

d) El rendimiento está condicionado a la comercialización y determina las estrategias de resiliencia para la perdurabilidad de las cooperativas.

4. Se efectúa el contraste empírico con datos e indicadores. Los indicadores son reflectivos porque son mediante las correlaciones, ver Tabla 26.

Tabla 26 Resultados del análisis factorial

Variables	Cargas Factoriales	Correlaciones
Identidad	.611	.709
Comercialización	.581	.592
Adaptación	.680	.691
Rendimiento	.611	.709

Fuente: Elaboración con resultados del diagrama del AMOS

Mediante el procedimiento deductivo, se analizaron los indicadores que forman cada constructo según la validez convergente y no se descartó ninguno, debido a que no son muy significativos para las variables.

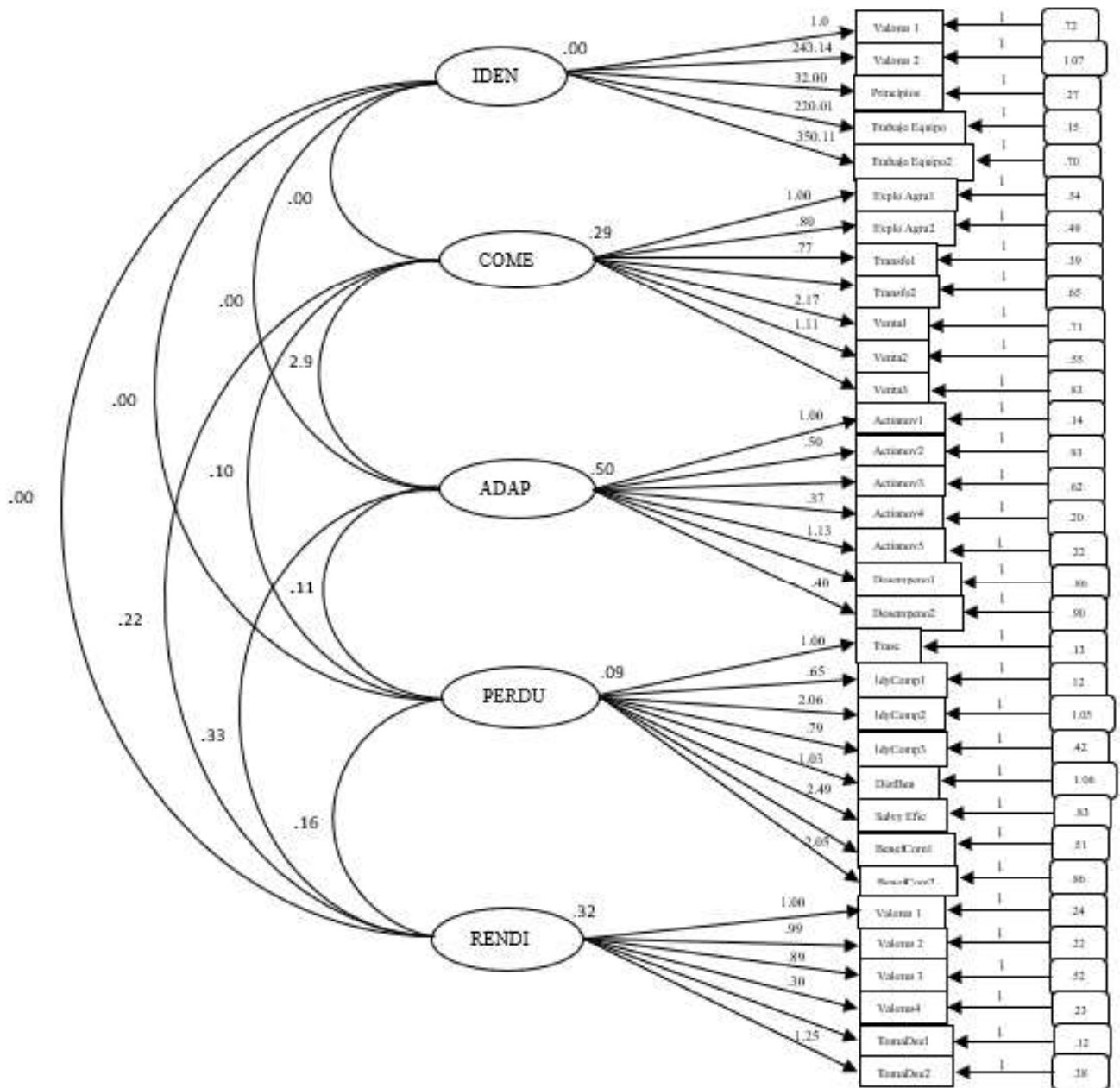
5. Se identifica el modelo de medida, se usa un procedimiento deductivo en las ecuaciones estructurales (SEM).

En la fase de identificación se estiman los parámetros del modelo en este caso se utilizó el programa de computación AMOS (Analysis of moment structures), así como el establecimiento de la relación de dependencia entre las variables y la estimación de los parámetros desconocidos y del respectivo error de medición.

El análisis factorial confirmatorio es el AFC por sus siglas, que permite corregir o corroborar, en caso de haberlas, las diferencias, de igual manera, analiza la matriz de covarianza que ayuda a establecer si los indicadores son equivalentes y se representa mediante diagramas de flujo (path diagram), como se observa en la Figura 35. Se realizaron los ajustes para que corriera el programa, ya que, con las 3 variables observables en la propuesta hipotética de las variables y las 2 variables latentes, cuando se corrió el programa AMOS, con los datos obtenidos en el software SSPS, no se pudo obtener el análisis factorial confirmatorio (AFC). Las flechas entre las variables son las correlaciones que se tienen entre sí y los rectángulos son las dimensiones que se midieron según las respuestas de los cooperativistas.

Se decidió correr otro modelo cambiando de correlación de las variables, se volvió a correr y se obtuvo el siguiente diagrama Figura 40:

Figura 40 Diagrama de flujo en el AFC



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación y el AMOS

6. Se identifica la consistencia interna (unidimensionalidad y fiabilidad). Para cada uno de los constructos se calcula la fiabilidad (confiabilidad, usando el alfa de Cronbach), que mide el grado de correlación de las variables manifiestas. En la Figura anterior se pueden ver todos los ítems que

se encuentran en los rectángulos, las variables están dentro de los óvalos y los números que están por fuera de las conexiones son los grados o constructos de correlaciones entre las variables. En la siguiente Tabla 27 se muestra la matriz de covarianzas relacionadas con este modelo, que corresponde a n= 52 encuestas y 35 ítems.

Tabla 27 Confiabilidad de los constructos

Constructo (Variables manifiestas)	Alfa Cronbach	Constructo Variables manifiestas	Alfa Cronbach
Rendimiento-Identidad	.85	Estrategias de resiliencia para la perdurabilidad -Identidad	.70
Rendimiento- Comercialización	.74	Estrategias de resiliencia para la perdurabilidad -Comercialización	.92
Rendimiento-Adaptación	.75	Estrategias de resiliencia para la perdurabilidad -Adaptación	.78
Rendimiento-Estrategias de resiliencia para la perdurabilidad	.94	Identidad-Comercialización	.33

Fuente: Elaboración con resultados del diagrama del AMOS

La más alta correlación que se encontró entre las variables fue la de rendimiento y perdurabilidad con .94 y la más baja entre todas las correlaciones fue la de identidad y comercialización, que no es aceptable según el modelo de comprobación.

La regla empírica en el AFC establece que las cargas deben ser mayores a 0.07, sobre todo tratándose de una propuesta de modelo como es el caso de esta investigación.

7. Se evalúa la validez convergente y la validez discriminante.

Uno de los métodos para medir la validez convergente según Rivas (2019), es comprobar que las cargas factoriales de la matriz de componentes principales sean >5 para cada uno de los indicadores según la Figura 36, si se tiene una validez convergente.

8. Se identifica el modelo estructural

En este caso se decidió utilizar el modelo de ecuaciones estructurales mediante el programa estadístico de AMOS, ya con los ajustes realizados, Figura 36.

9. Se hace la evaluación del ajuste del modelo R-Square y β betas, en este caso el modelo propuesto se analizó según la Tabla 28:

Tabla 28 Efectos de las estrategias de resiliencia para la perdurabilidad

Variable	Beta	Valores P
Identidad	0.150	0.590
Efecto directo		
Adaptación	0.880	0.010
Efecto directo		
Comercialización	0.00	0.053
Efecto indirecto		
Rendimiento	0.730	0.060
Efecto directo		

Fuente: Elaboración con resultados del diagrama del AMOS

El efecto de la identidad en las estrategias de resiliencia para la perdurabilidad ($b=0.150$, $p=0.590$) es positivo, pero no es muy significativo el efecto para la perdurabilidad.

El efecto de la adaptación ($b=0.880$, $p=0.010$) a las estrategias de resiliencia es positivo y muy significativo para la perdurabilidad.

En cuanto a la variable comercialización ($b=0$, $p=0.053$), tiene un efecto positivo indirecto con las estrategias de resiliencia, pero es muy significativo para la perdurabilidad.

Y finalmente la variable rendimiento ($b=0.730$, $p=0.060$) tiene un efecto positivo para las estrategias de resiliencia y es muy significativo para la perdurabilidad.

10. Se hace la interpretación de los resultados

En la Figura 41, que es el modelo de ecuaciones estructurales se puede ver las relaciones entre las variables y la variable en la que se centra esta investigación son las estrategias de resiliencia para la perdurabilidad de las cooperativas, con los resultados de ajuste y criterios de referencia de la Tabla 29, se establece que el modelo se ajusta de manera razonable y aceptable a los criterios esperados.

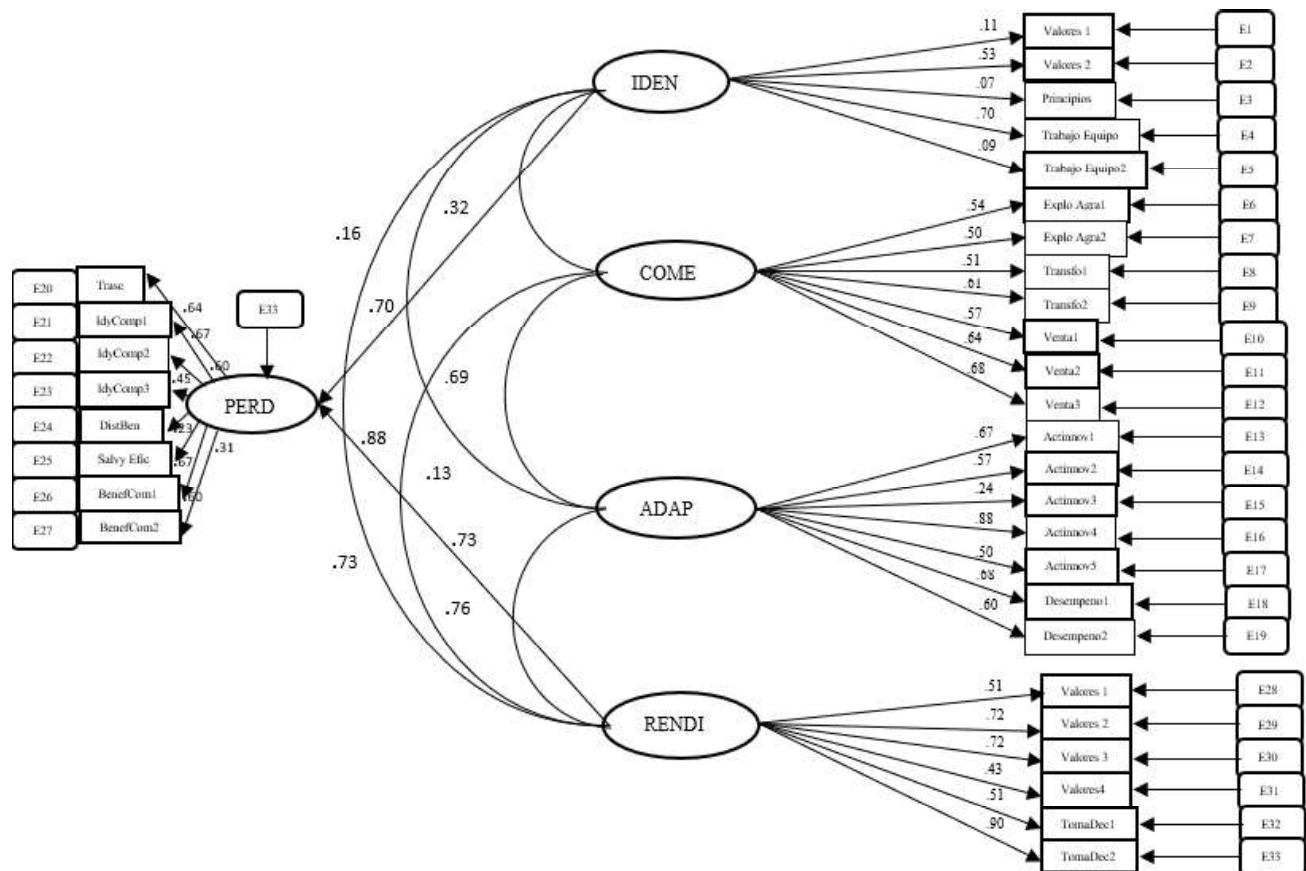
El modelo ajustado buscó explicaciones causales a la perdurabilidad de las cooperativas a través de las estrategias de resiliencia.

Tabla 29 Estadísticas de ajuste y bondad con criterios de referencia

Estadístico	Criterio esperado	Obtenido en AMOS	Valores
Ajuste absoluto Chi-cuadrado R2	Significación mayor a 0.05	961.767	Aceptable
Grados de libertad CMIN/DF	<5	1.975	Aceptable
Ajuste comparativo índice CFI	Entre más se acerque a cero indica mal ajuste. Mayor que 0.95	.532	Aceptable
Índice de Turcker Louis TLI	Mayor que 0.95	.492	Ajuste medio
Índice de ajuste normalizado NFI	Mayor que 0.95	.376	Bajo
Otros índices de bondad de ajuste GFI	Mayor que 0.94	.514	Ajuste medio
Raíz del residuo cuadrático promedio RMR	Próximo a cero casi perfecto	0.119	Aceptable

Fuente: elaboración propia

Figura 41 Modelo de ecuaciones estructurales para evaluar las estrategias de resiliencia para la perdurabilidad de las cooperativas



Fuente: Elaboración con resultados del diagrama del AMOS

La Figura anterior es el modelo ajustado busca explicaciones causales a las estrategias de resiliencia de las cooperativas para su perdurabilidad, en este se muestra que el nivel de las estrategias de resiliencia: identidad, adaptación y rendimiento tienen una relación positiva con la perdurabilidad.

En la Tabla 30 se muestran los efectos de cada variable con las estrategias de resiliencia para la perdurabilidad.

Este modelo permitió hacer la correlación entre las variables y los factores; entre más se acerque a 1, mayor será la correlación:

Tabla 30 *Correlación entre las variables*

Variables	Correlación
Identidad ↔ Rendimiento	.878
Adaptación ↔ Rendimiento	.761
Comercialización ↔ Rendimiento	.725
Perdurabilidad ↔ Rendimiento	.725
Identidad ↔ Adaptación	.699
Comercialización ↔ Adaptación	.694
Identidad ↔ Comercialización	.324

Fuente: elaboración propia

La correlación más alta según el análisis de los resultados del AMOS son la identidad y el rendimiento de las cooperativas con .878, y la correlación menor está en la variable identidad y comercialización con .324, lo que indica que los cooperativistas podrán tener mucha identidad con su cooperativa pero esto no tiene relación en la comercialización de sus productos; las correlaciones que son iguales están consideradas en la comercialización y la perdurabilidad con el rendimiento; lo que se puede considerar es que tanto la comercialización con el rendimiento están en el mismo grado de importancia para lograr las estrategias de resiliencia para la perdurabilidad de las cooperativas.

Y en el análisis de *c*/ítem para evaluar su confiabilidad y validez los resultados fueron que las preguntas son viables para medir la perdurabilidad de las cooperativas, por lo tanto, el modelo de ecuaciones estructurales es el que mide la fiabilidad de los constructos.

5.7 Comparación del Modelo de estrategias de resiliencia con los modelos encontrados

Comparación de los modelos de resiliencia y perdurabilidad con los resultados de la investigación:

A continuación, se presenta la Tabla 31 donde se hace la comparación de los modelos de resiliencia estudiados y el modelo de estrategias de resiliencia propuesto en esta tesis doctoral:

Tabla 31 Comparación de los modelos analizados y el modelo de estrategias propuesto

Modelo	Categoría/ variables/ recursos	Comparación con el modelo propuesto en la Tesis
El Modelo de Resiliencia Comunitaria (Suárez, 2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Identidad cultural • Solidaridad • Honestidad estatal • Humor social • Autoestima colectiva 	Se considera que estos conceptos convergen con el espíritu de una cooperativa: Identidad Solidaridad Autoestima colectiva
El modelo de Cook (1995)	Este modelo tiene 5 etapas: 1.- Justificación económica 2.- Diseño Organizacional 3.-Crecimiento, gloria y heterogeneidad. 4.-Reconocimiento e introspección. 5.-Decisión sobre la supervivencia de la organización.	En el modelo propuesto se tomó en cuenta el diseño organizacional y la supervivencia, para la propuesta de estrategias de resiliencia. Porque el ciclo de vida de las cooperativas solo describe el ciclo como tal, pero no menciona estrategias de resiliencia como el modelo de esta tesis.
Modelo Healthy and Resilient Organizations Salanova&Martínez (2012)	Recursos organizacionales Prácticas saludables Empleados saludables	Se tomaron en cuenta los 3 recursos para la elaboración de las estrategias.
Modelo ecológico y resiliente (Nicholls, 2011)	Recursos humanos, innovación y biodiversidad	Esta investigación sólo se realizó con 2 estudios de caso y no se analizan otros recursos además no se proponen estrategias de resiliencia para cooperativas.
Modelo STEEP (Szigeti, Mesadia, Majumdar, & Eymard, 2013)	Enfoque tecnológico Económico Ambiental Social	Aunque es un estudio cuantitativo y cualitativo como en el caso de esta investigación sólo se enfoca a empresas no a cooperativas que tienen una estructura diferente.
Modelo descriptivo de cooperativas exitosas (Towera, 2011)	Habilidades directivas y de negocio Gobernanza y liderazgo Compromiso y participación de los socios Incentivos, soporte externo Ambiente del mercado, política y regulación	Se tomaron en cuenta las características, pero este modelo no describe estrategias de resiliencia para poder permanecer en el mercado a cooperativas agroindustriales.
Modelo de capacidad de innovación Roberts (2016)	4 pilares de la resiliencia: Intelectual Emocional Social y espiritual	El comportamiento laboral de los empleados y el pilar social son los componentes de resiliencia que se comparten con esta tesis, no solo empleados sino también cooperativistas.
Modelo de resiliencia y rendimiento empresarial en la cadena de suministro (MBSE) (Wade, 2015)	4 áreas clave de interrupciones y 7 tipos de fallas en la posición de la empresa en la cadena de suministro	También en este modelo se tendrían que hacer adaptaciones para el caso de las cooperativas, ya que la cadena de suministro puede cambiar dependiendo de los miembros de la misma, y en algunos casos, también son proveedores o empleados y consumidores de sus productos
Modelo conceptual para medidas financieras de resiliencia y rendimiento	Estrategias de resiliencia: Proteger (prevenir) Reparación (respuesta) Medidas de resiliencia: Días de inventario (DOI) Efectivo a efectivo (C2C)	En el modelo se tomaron en consideración las medidas financieras para las estrategias de resiliencia en el rendimiento.
Modelo resiliencia general relativa (ROR) MacMus (2008)	Conciencia de la situación Manejo de vulnerabilidades clave Capacidad de adaptación	Estas tres categorías fueron incluidas en el modelo, pero adaptadas a las características y necesidades de las cooperativas

Fuente: Elaboración propia

Los modelos estudiados, contienen categorías y dimensiones basadas en la realidad observable en empresas o en cooperativas, mismas que permiten identificar y diagnosticar los procesos internos o el ámbito externo que les afectan en términos de resiliencia y su permanencia en el mercado, aunque las empresas tienen diferentes características desde su formación comparadas con las

cooperativas estos sirvieron de base para la propuesta del modelo de estrategias de resiliencia para las cooperativas agroindustriales de la CDMX, que se presenta en el Capítulo 6 de esta tesis.

Capítulo 6

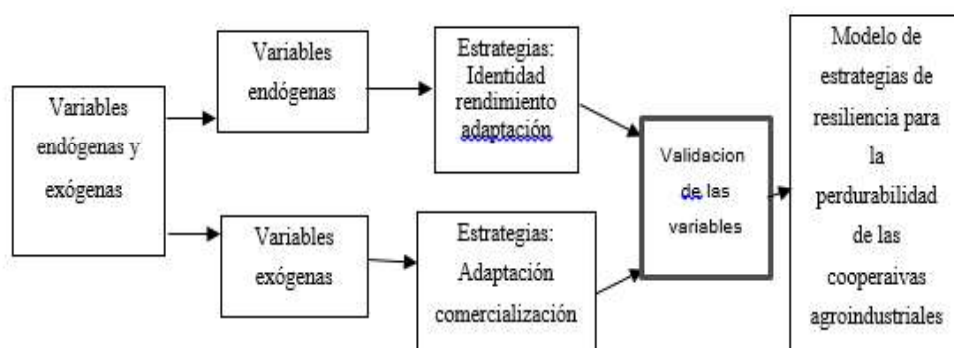
Propuesta del modelo de estrategias de resiliencia para la perdurabilidad de las cooperativas agroindustriales

Introducción

En este capítulo se describe la primera parte del proceso que se siguió para obtener el modelo de estrategias para la perdurabilidad de las cooperativas agroindustriales en la CDMX. Además, se comparten tanto las conclusiones del objetivo general como las de los específicos, y se contestan las preguntas de la investigación con un resumen en una Tabla. Finalmente, se describen las conclusiones con base en el diagrama ex post facto de la investigación que es el fundamento en el que se validan las variables del modelo, las aportaciones que se hacen en esta tesis y se dan las conclusiones generales; y se cierra con recomendaciones para futuros trabajos.

En la Figura 42 se describe el proceso para obtener el modelo de estrategias de resiliencia para la perdurabilidad de las cooperativas agroindustriales de la CDMX, después de haber realizado el análisis del marco teórico y contextual, así como las entrevistas y los cuestionarios aplicados a las cooperativas.

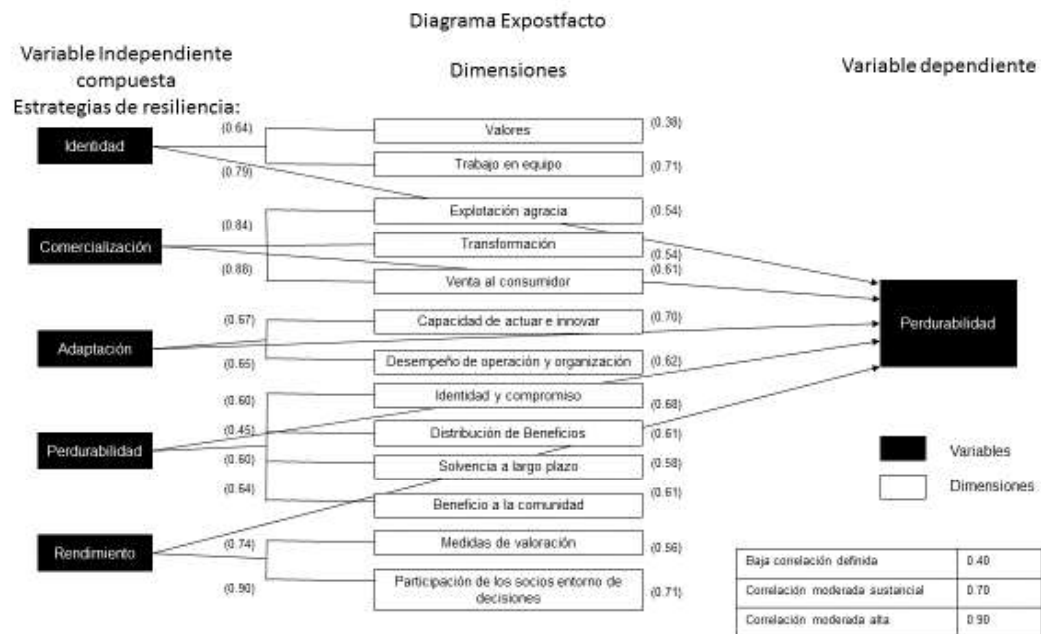
Figura 42 Proceso para obtener el modelo de estrategias de resiliencia



Fuente: Elaboración propia con base en resultados de la investigación

En la Figura 43 que es el diagrama ex post facto de las variables validadas por medio del modelo de ecuaciones estructurales, la variable con más alta correlación es el Rendimiento seguida por la Comercialización, y como variables con una correlación moderada sustancial están la Identidad y la Adaptación.

Figura 43 Diagrama de variables ex post facto validado



Fuente: Elaboración propia con base en Nava, citado por Rivas (2017).

Con base a estos resultados, se estructura el modelo de estrategias para la perdurabilidad de las cooperativas agroindustriales de la CDMX.

Estrategias de resiliencia para la perdurabilidad de las cooperativas en cuanto al rendimiento:

a) Endógenas

- Elaboración de un diagnóstico de la situación actual de la cooperativa.
- Planeación operativa a largo plazo.
- Mantenimiento del capital social suficiente que garantice su supervivencia.

- Diseño de mecanismos de control para la distribución equitativa de las ventas y de los beneficios de la inversión y patrimonio comunitario de la cooperativa.
- Elaboración de esquemas de orientación estratégica de acuerdo al producto, mercado y competencias.
- Fomento de alternativas que promuevan el desarrollo empresarial, solidario y sustentable.
- Adopción de una cultura financiera para tener suficientes fondos internos para su desarrollo.

b) Exógenas:

- Mantener relaciones a largo plazo con todos los involucrados en la cadena productiva.
- Promover por medio de las Federaciones y Confederaciones Nacionales una política pública para el apoyo y financiamiento del Sector Cooperativo.
- Hacer alianzas estratégicas con el sector académico y gubernamental para que la Legislación sobre cooperativas no impida la participación del sector de ahorro y préstamo en el financiamiento para el desarrollo de este.

Estrategias de resiliencia en cuanto a la Comercialización:

a) Endógenas:

- Promover una investigación y desarrollo de mercados.
- Fomentar la capacitación para el desarrollo de la mercadotecnia social, promoviendo la ideología del valor del ser humano por encima del capitalismo.
- Impulsar la capacitación sobre el conocimiento y profesionalización para formulación y el diseño de modelos de negocios cooperativos.
- Evitar imposiciones de roles familiares en el modelo cooperativo.

- Formar de una visión social y empresarial cooperativistas, orientada a satisfacer necesidades sociales.

b) Exógenas:

- Promover una cultura de integración de un mercado inter-cooperativo, apoyándose en las Federaciones y Confederaciones.
- Por medio de alianzas estratégicas con los sectores académico y gubernamental, promover el proceso sistemático de investigación del entorno económico y social.
- Establecer un plan de difusión en el sector cooperativo de los beneficios de las empresas sociales para fortalecer la economía local.
- Revitalizar la producción y comercialización para el desarrollo de mercados regionales, haciendo que lo fortalezcan y disminuya la influencia de los mercados globales.

En el caso de las cooperativas, los principios cooperativos son los que le dan una identidad como organización, que es uno de los diferenciadores más importantes de las cooperativas con respecto a otro tipo de asociaciones. De los principios cooperativos que otorgan identidad a las cooperativas, se plantean:

Estrategias de resiliencia de la Identidad:

a) Endógenas

- Los objetivos y tareas deben estar alineados al logro del objetivo mutuo o común.
- Los miembros de la cooperativa deben tener sentido de pertinencia, comprometerse y trabajar sólo en su cooperativa.

- Deberá existir trabajo en equipo; una contribución equitativa de funciones y actividades en un manual para el claro proceso de toma de decisiones.
- Establecer planes de formación, educación y capacitación en el modelo de negocios cooperativo.

b) Exógenas

- Fomentar en las comunidades el conocimiento de la identidad y cultura del modelo cooperativo.
- Promover la integración de jóvenes en las estructuras del modelo cooperativo.
- Fomentar la integración del enfoque de equidad de género en el desarrollo del modelo cooperativo.
- En actividades de capacitación, destacar los valores y principios cooperativos que contribuyan al desarrollo de empresas sociales.
- Vincular los valores cooperativos con los usos y costumbres comunitarios.

Estrategias de resiliencia de Adaptación:

a) Endógenas:

- Cuidar que los procesos de producción no afecten al medio ambiente, utilizando tecnologías verdes y policultivos; y proteger la tierra con fertilizantes naturales y no químicos.
- Contar con un plan de contingencia, así como con un fondo para estos imprevistos.
- Capacitar a los cooperativistas y empleados para actuar en caso de contingencia.
- Fomentar en los cooperativistas la innovación, tanto para la mejora de su desempeño como para aumentar el compromiso en la organización.

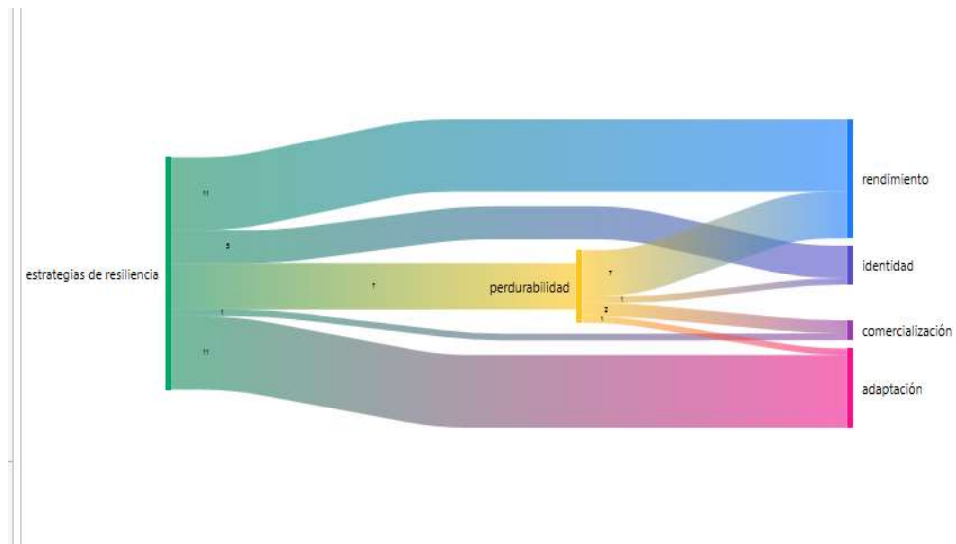
- Diseñar un programa social estructurado para procurar el beneficio de la comunidad de donde pertenecen en caso de contingencia.

b) Exógenas:

- Adaptarse a los cambios del mercado con programas de marketing y utilizar redes entre cooperativas en tiempos de crisis o contingencias.
- Integrarse en organizaciones que puedan apoyarlos en su crecimiento y funcionamiento en general, en este caso, en Federaciones y Confederaciones.
- Promover la participación de organismos internacionales que inciden en el establecimiento de leyes y políticas públicas favorables al sector.
- Impulsar la creación de espacios para el análisis, reflexión y difusión de la agenda de la Economía Social y el cooperativismo.
- Formar grupos de representación y gestión política para impulsar la representatividad del Sector, con el fin de defender los intereses cooperativos ante diferentes niveles de gobierno.

Estas estrategias de resiliencia para la perdurabilidad de las cooperativas agroindustriales, podrán apoyar su desarrollo. Después de implementar las estrategias de resiliencia se deben evaluar y controlar los resultados obtenidos para mantener su permanencia en el mercado.

Figura 44 *Diagrama Sankey de los modelos de resiliencia y perdurabilidad con las variables de la investigación*



Fuente: Elaboración con resultados del análisis Atlas ti 9

Conclusiones

La Economía Social ha demostrado en el mundo su efectividad para generar sociedades más equitativas y ciudadanías más participativas. Los principios y valores que integran ese sistema de relaciones económicas y sociales no son solo una aspiración subjetiva sino marcos de posibilidad para realizar ejercicios sociales de desarrollo local efectivo. Dado el proceso histórico de México, este sistema no está presente en la magnitud e importancia que en otros sitios del mundo. Los tiempos actuales presentan para México el reto de la disminución de las brechas sociales provocadas por los mecanismos de concentración económica que plasman un desalentador panorama de desigualdad social (INAES, 2013, pág. 31).

Realizar entrevistas semiestructuradas a diferentes personas y áreas involucradas en el cooperativismo dio la oportunidad de analizar desde diversos enfoques la problemática que se vive en México sobre cooperativas agroindustriales además, ver las coincidencias de criterios para analizar la problemática de forma objetiva.

En este trabajo de tesis se aplicó el modelo de ecuaciones estructurales, el cual sirvió para la validación de un cuestionario que mide las dimensiones subjetivas de la resiliencia y perdurabilidad de las cooperativas agroindustriales.

Partiendo de un marco teórico general que ayudó a mostrar la validez del instrumento; se utilizó un método mixto, apoyándose en un estudio cualitativo que identificó las categorías analíticas y las dimensiones correspondientes.

En cuanto al análisis del instrumento, se encontró que existe una adecuada relación estructural entre las dimensiones con las variables latentes y las variables observadas, tal como fueron postuladas en la teoría que le dio fundamento. A partir de los resultados iniciales se obtuvo una segunda versión de la prueba original mediante el software AMOS, en la que se reportaron resultados aceptables con los índices de bondad y de ajuste que fueron aplicados.

Se hace un comparativo de las propuestas de la investigación, con los resultados obtenidos:

Título de la tesis: Modelo de estrategias de resiliencia para la perdurabilidad de las cooperativas del sector agrícola-industrial en la Ciudad de México.

Objetivo General: Proponer un modelo de estrategias de resiliencia que permitan la perdurabilidad de las cooperativas del sector agrícola industrial en el mercado de la CDMX.

Resultados:

Con los resultados obtenidos se valida y propone el modelo de estrategias de resiliencia para las cooperativas agroindustriales de la CDMX. Sin embargo, debido a que el sujeto de estudio fue solo cooperativas de 3 Alcaldías de la CDMX, se tendrán que estudiar en otros lugares de México y otros giros de cooperativas, para saber si son las mismas variables las que influyen en las estrategias para la perdurabilidad de estas unidades económicas.

Objetivos específicos:

- Describir la evolución de las cooperativas a nivel internacional y en México.
- Analizar características orgánicas y económicas de las cooperativas del sector agrícola industrial de la CDMX.
- Comparar el marco legal y normativo de las cooperativas del sector agrícola- industrial de la CDMX.
- Analizar estrategias de resiliencia para la perdurabilidad enfocadas a negocios agroindustriales.
- Analizar que modelos de resiliencia de empresas pueden ser aplicados a las cooperativas agroindustriales para su perdurabilidad en el mercado.

Resultados:

- 1.- En referencia a la descripción y evolución de las cooperativas, se hizo una síntesis de la evolución de las mismas a nivel nacional e internacional, la cual sirvió para entender la problemática del sector en la actualidad.
- 2.- Como resultado de las entrevistas a diferentes actores dentro del cooperativismo, sumadas a la asistencia a diferentes reuniones presenciales y vía Zoom en el tiempo de confinamiento y al análisis de diferentes artículos y documentos, se pudo dar un diagnóstico actualizado de las cooperativas agroindustriales sintetizado en el FODA.
- 3.- Se analizó la legislación y su evolución, haciendo un comparativo en cada Ley, desde que se empezó a legislar al respecto y se dio un diagnóstico de vacíos, hasta la última Ley sobre cooperativas de 1994; y el resultado que se observó fue que la legislación mexicana no ha contribuido y ha limitado su desarrollo y crecimiento del sector.
- 4.- Con la evaluación de sus características, se concluyó que son entidades diferentes, desde su formación, a otras unidades económicas; por lo tanto, tienen que seguir siendo estudiadas por esas particularidades que las hacen diferentes a otras organizaciones. Además, se propusieron las estrategias de resiliencia con base a las características estudiadas.
- 5.- Las cooperativas agroindustriales, así como las empresas, han tenido problemas de perdurabilidad en el mercado, los modelos que se analizaron fueron principalmente sobre empresas, ya que no hay muchos modelos basados en cooperativas y con esta propuesta de estrategias de resiliencia se pretende que estas unidades económicas puedan ser resilientes y perdurables en entornos cambiantes por diferentes circunstancias, ya sea en tiempos de volatilidad o de contingencias que les afecten directamente.

Preguntas de investigación, se da respuesta con base en los resultados obtenidos a las preguntas de la investigación:

1. ¿Cómo ha sido la evolución de las cooperativas a nivel internacional y en México?

A nivel Internacional, desde su nacimiento en Inglaterra, han tenido una importante evolución y, desde el nacimiento de la ACI, han obtenido un significativo crecimiento a través de sus principios y valores, así como del apoyo de las políticas públicas de cada país. En México, aunque también han tenido desarrollo, no se han podido consolidar ya que no han tenido el suficiente apoyo gubernamental ni una legislación actualizada.

2. ¿Cuál es el análisis actualizado de las características orgánicas y económicas de las cooperativas en la CDMX?

Una de las características de estas unidades económicas está definidas dentro de la LGSC, ya que las clasifica dentro de tres rubros. Esta investigación se enfocó en las de productores de bienes y servicios. Asimismo, la Ley dice cuáles son las características de los socios que las forman y una de ellas es que aportan su trabajo personal físico, y así es como se puede diferenciar de otras sociedades o empresas, que su único fin es la obtención de utilidades

3. ¿Cómo sería la comparación del marco legal y normativo de las cooperativas del sector agrícola industrial de la CDMX?

Se ha mencionado que la LGSC no contiene el espíritu cooperativista, ya que resultó ser una ley más reguladora que de fomento y promoción al cooperativismo, y si bien mostró algunos avances significativos como fue la plena autonomía, tanto en su constitución y su funcionamiento, todavía no logra el fomento y desarrollo de cooperativas agroindustriales.

4. ¿Cuál es el análisis de las estrategias de resiliencia para la perdurabilidad enfocados a los negocios agroindustriales?

Como primer problema, que necesita respaldarse por estrategias de resiliencia, sería la ausencia de una cultura social de identidad cooperativa; la insuficiente o nula

profesionalización básica de cuadros directivos y administrativos; la inexistencia o insuficiencia en la definición adecuada de modelos de negocios; falta de investigación y desarrollo de mercados; la ausencia de incidencia en políticas públicas que fomenten su desarrollo; la incapacidad de adaptación y previsión en contingencias; y, por supuesto, la clara escasez de estrategias de financiamiento.

5.- ¿Cuál sería el análisis de los modelos de resiliencia de empresas que pueden ser aplicados a cooperativas agroindustriales en la CDMX para su perdurabilidad en el mercado?

Se analizaron diversos modelos de resiliencia y perdurabilidad donde la mayoría se referían a empresas con características diferentes a una cooperativa, pero su análisis permitió que sirvieran de base para la propuesta de este trabajo de tesis.

Las estrategias de resiliencia para la perdurabilidad de cooperativas del sector agroindustrial, propuestas en la investigación se basan en las variables endógenas y exógenas de la identidad, adaptación, rendimiento y comercialización y de sus dimensiones con los ítems que fueron validados con el modelo de ecuaciones estructurales, debido a que son cuestiones subjetivas y a saber que estas variables forman parte de la perdurabilidad de las cooperativas. En el caso de la identidad, según los resultados de correlación indican que, aunque tiene una correlación positiva con las estrategias de perdurabilidad, no afectan en gran medida a la perdurabilidad de las cooperativas. En cambio, las estrategias de adaptación y rendimiento tienen mucho efecto en la perdurabilidad de las cooperativas y, finalmente, la comercialización tiene un efecto positivo y un efecto indirecto para la perdurabilidad de las cooperativas en la CDMX.

Hipótesis general: Con el modelo de estrategias de resiliencia las cooperativas del sector agrícola industrial de la CDMX podrán ser perdurables.

Resultados:

Se acepta la hipótesis, debido a que las estrategias de resiliencia propuestas a las cooperativas fueron con base en las variables evaluadas con el modelo de ecuaciones estructurales.

Las cooperativas proporcionan una gran variedad de posibilidades de investigación, siendo observadas a nivel internacional como uno de los modelos económicos que pueden contribuir a alcanzar los objetivos del desarrollo sostenible, así lo afirman la OIT, la ACI y la ONU; si bien las cooperativas ya son un modelo en sí mismas, la idea de hacer un modelo de estrategias para la perdurabilidad con características propias de estas resultó un reto debido a la contingencia por la pandemia, ya que no se podía realizar la investigación de campo por el confinamiento. Pero también fue una oportunidad ya que primero se envió el cuestionario por medio del correo electrónico, pero al no obtener respuesta, se decidió mandarlos por medio del WhatsApp de las cooperativas que lo habían proporcionado y, finalmente, el resultado más positivo fue hablar directamente y hacer las preguntas por ese medio, lo que fue muy interesante en la investigación, ya que los cooperativistas aportaron información adicional que a continuación se menciona:

1. A pesar de tener Maestría todos los integrantes de una cooperativa, no la pudieron consolidar debido a que no tenían claros los principios y valores cooperativos, parte importante de la identidad cooperativa.
2. A otra cooperativa no le gustan las jerarquías y trabajan en forma horizontal, es una cooperativa, pero con reglas propias, lo que contradice el espíritu cooperativista.
3. Las cooperativas más longevas son las que han ido trabajando por generaciones de familias chinamperas.
4. Nunca pensaron tener un fondo para contingencias hasta que se presentó la pandemia.
5. Están trabajando con las becas para jóvenes construyendo el futuro y les ha resultado positivo en su cooperativa.

6. Falta de apoyo por parte del gobierno, que fue evidente en el año 2020, ya que, por el cierre de muchos restaurantes, que eran sus principales clientes, las cooperativas experimentaron muchas dificultades y corren peligro de desaparecer.
7. Falta de financiamiento y reglas claras para obtener dichos apoyos.
8. Finalmente como investigación cualitativa el haber realizado el pilotaje de las preguntas de investigación antes de la pandemia en forma directa y después en el confinamiento, haber aplicado el cuestionario a las mismas cooperativas, se pudo obtener de estos sus experiencias en tiempo de crisis, en las que tuvieron que aplicar el principio de colaboración entre cooperativas por medio del trueque en la alcaldía de Xochimilco, que hicieron intercambio de sus productos, lo que les ayudó en su comunidad por la falta de ventas a restauranteros.

Las cooperativas, como muchos otros actores en el campo, se han enfrentado a la urgencia de adaptarse a una nueva realidad, mientras enfrentan las arduas consecuencias económicas del cierre por la contingencia de salud. Además, las cooperativas del sector agrícola industrial no son nuevas para afrontar los retos de un entorno económico cambiante. En pocos años, las cooperativas tendrán que ponerse a la altura de los importantes cambios económicos, tecnológicos, ambientales y sociales, y mejorar su competitividad y capacidad de escalar.

Recomendaciones para futuras investigaciones

La aportación principal de esta tesis doctoral son las estrategias de resiliencia propuestas después de haber validado el instrumento de forma cuantitativa y cualitativa; utilizado el SSPS, después utilizando un análisis factorial confirmatorio que sirvió para identificar el número de composición de factores comunes (variables latentes), necesarios para explicar la varianza común del conjunto de ítems analizados, además de utilizar el modelo de ecuaciones estructurales, que es una técnica estadística multivariante cualitativa, que permitió estudiar la relación que hay entre variables latentes y observadas y su relación de dependencia, por medio del software AMOS, como parte de la construcción del modelo propuesto.

Adicionalmente se aportó dentro de la congruencia metodológica las matrices metodológicas de las estrategias de resiliencia por cada concepto, como subvariable.

Esta contribución respalda la necesidad de realizar más investigaciones para comprender mejor la organización de las cadenas agroalimentarias y el papel que desempeñan las organizaciones cooperativas de productores. Una comprensión más profunda puede informar de manera útil las políticas y estrategias para evaluar y fomentar el modelo cooperativo en la agricultura y, sobre todo, para mejorar la eficiencia de toda la cadena de suministro y la eficacia de la cooperación para aumentar el bienestar de los miembros y la comunidad.

Para finalizar la investigación, se presentan recomendaciones, que derivaron de aquellas ideas e inquietudes generadas a lo largo del desarrollo de la tesis y que, debido a los alcances definidos, no fue posible abordarlos, sin embargo, esta sección final permite sugerir posibles investigaciones futuras para las cooperativas:

- La implementación del modelo de estrategias de resiliencia para las cooperativas agroindustriales y verificar que se obtienen mejores resultados.
- Analizar qué financiamientos podrían ser adaptados para las cooperativas que tienen una forma diferente de organización.

-Visualizar qué modificaciones a la legislación mexicana podrían contribuir al crecimiento de este tipo de organizaciones de la Economía Social.

-Plantear qué Políticas Públicas se deben proponer para mejorar la actividad cooperativa agroindustrial en la Ciudad de México, mismas que fomenten su crecimiento y desarrollo comunitario.

Las cooperativas difieren de las empresas tradicionalmente tanto en su constitución como por sus aspiraciones. Se adhieren a una serie de principios y valores característicos del sector de la Economía Social y Solidaria, pero se definen principalmente por su estructura de propiedad particular.

Son propiedad de sus miembros que tienen doble estatus: proveedores de capital y proveedores, empleados o clientes, de esta propiedad singular surge una ambición que rompe con el paradigma financiero dominante de maximizar valor para los miembros, aplicar teorías tradicionales, es considerar a los miembros de la cooperativa como inversores tradicionales y puede llevar a conclusiones erróneas.

Referencias

- Acosta, H., Cruz, V., Salanova, M., & Llorens, S. (2015). Organizaciones saludables. Analizando su significado desde el modelo HERO. *International Journal of Social Psychology*, 30(2), 323-350. doi:<https://doi.org/10.1080/2171976.2015.1016751>
- Agbevade, A. (2018). Valu The experience of Local economic development in the Shai-Osudoku district assembly of Ghana. (P. A. Research, Ed.) *Academic Journals*, 10(2), 7-19. doi:10.5897/JPAPR2018.0435
- Alwang, J., Siegel, P., & Jorgensen, S. (2001). *Vulnerability: a view from different disciplines social protection discussion paper series. ,(Vo.115,p.60) Banco Mundial Washington*. Obtenido de <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/636921468765021121/vulnerability-a-view-from-different-disciplines>
- Armstrong, G., Kotler, P., Zepeda, A., Pérez, M., Arroyo, J., & Milling, H. (2013). *Fundamentos de Marketing*.
- Antoine, D. (12 de diciembre de 2014). *TDX Tesis Doctorales en Xarxa*. (U. d. Murcia, Editor) Obtenido de TDX web site: https://www.tdx.cat/handle/10803/289416?locale-attribute=ca_ES
- Antonio, F. (2008). Las sociedades Cooperativas Europeas: Una ocasión perdida para la armonización y creación de un derecho comunitario unitario. Los problemas de implantación del estatuto en España. *Anales de Derecho*, 26, págs. 649-666. Recuperado el 5 de septiembre de 2018
- Arana, A. V. (2012). *La Ventaja Competitiva y la Ventaja Cooperativa*. (G. E. Coomeva, Editor) Obtenido de aci americas.coop: https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/ventaja_cooperativa.pdf
- Arenas, D. H. (2010). *Ecounión EU*. (Esade, Ed.) Obtenido de Boletines: http://www.ecounion.eu/Boletines_eco-union_2011/Giro_Em.Verde_link-CAST-pdf
- Arlinghous, J., Calder, J., Danielson, L., Ellis, J., Paciork, A., & Perry, E. (febrero de 2018). Proteger mejor el medio ambiente. *Getting it Right: Prioridades estratégicas*

- para México (págs. 126-127). México: OCDE. Obtenido de OCDE: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264292871-es>
- Armitage, D., Béne, C., T.Charles, A., Johnson, D., & H.Allison, E. (2012). The interplay of well-being and resilience in applying a social-ecological perspective. *Ecology and Society*, 17(4):15, pág. 15. doi:<http://dx.doi.org/10.5751/ES-04940-170415>
- Arnés, E., Antonio , S., Del Val, E., & Asitier, M. (2013). Sustainability and climate variability in low-input peasant maize systems en the central mexican higlands. *Agriculture, Ecosystems & Environmental*, 181, págs. 195-205.
- Askunse, C. (2013). *Más allá del capitalismo: alternativas desde la Economía Solidaria*. (E. S. Org., Ed.) Obtenido de Red de Economía alternativa y Solidaría: https://www.economiasolidaria.org/sites/default/files/economia_solidaria_askunze.pdf
- Atehortúa, M. (2002). Resiliencia: Otra perspectiva de las experiencias sociales y personales dentro de la empresa. (Scielo, Ed.) *Scielo*, 18, 47-55. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232002000100002&script=sci_abstract
- Aymerich, J. (2008). *Las cooperativas y las colectivizaciones obreras en Catalunya como modelos de gestión colectiva. Proceso de regulación legal (1839-1939)*. Universitat de Barsezona, Facultat de Dret. Barcelona España: Universitat de Barcelona.
- Azkarraga, J., & Parraitz, A. (2013). Cooperativismo, economía solidaria y paradigma ecológico, una aproximación conceptual. *DIALNET*, págs. 33-42. Obtenido de Instituto de estudios cooperativos LANKI: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4411810>
- Balvanera, P., Astier, M., Gurri, F., & Zermeño-Hernández, I. (2017). Resiliencia , vulnerabilidad y sustentabilidad de sistemas socioecológicos en México. *Revista Mexicana de Biodiversidad*, 88, págs. 141-149.
- BBVA, B. (9 de julio de 2020). *Expreso financiero*. Obtenido de Banca patrimonial: <https://www.bbva-mx/content/dam/public-web/mexico/documents/bpp/contenido-financiero/diario/espresso0907-pdf>
- Becona, E. (Septiembre de 2006). Resiliencia: Definición, características y utilidad del concepto. (A. E. Patología, Ed.) *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*, págs. 125-146. doi:DOI: 10.5944/rppc.vol.11.num.3.2006.4024
- Birchall, J., & Ketilson, L. (2009). *Resilience of the cooperative business model in times of crisis*. Geneva, Italy: International Labour Organisation. Obtenido de

- https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_108416.pdf
- Birkmann, J. (2006). Measuring vulnerability to promote disaster-resilient societies; Conceptual frameworks and definitions. (C. E.-E. Research, Ed.) *Studies of the University: Measuring vulnerability to nature hazard: towards disasters resilient societies*, 5, págs. 9-54.
- BMI Research. (2015). *México Agrigusiness Report Q3 2015*. London: Business Monitor International Ltd.
- Bollin, C., & Hidajat, R. (2006). Community-Based risk index: pilot implementation in Indonesia. *Measuring vulnerability to natural hazard towards disaster resilient societies*, págs. 271-289. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=91150559006>
- Bonilla-Moheno, M., Aide , T., & Clark, M. (2011). The influence of socioeconomic environmental, and demographic factors on municipality-scale land-cover, change in México. *Springer link*, 543-557.
- Böök, S. (1992). Co-operative Values in Changing World. *International Co-operative Alliance Congress*. Japón: International Co-operative Alliance Congress.
- Cámara de Diputados. (2009). *Ley General de Sociedades Cooperativas*. Obtenido de http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/f74e29b1-4965-44-54-b31a-9575e5dd/ley_general_sociedadescoop.pdf
- Cámara de Diputados. (2012). Clasificación de las cooperativas por el número de socios. *Publicaciones del Consejo LXIV Legislatura*. México: Consejo Editorial.
- Cámara de Diputados. (3 de marzo de 2018). *gob.mx*. Obtenido de Diario Oficial de la Federación, última reforma publicada: <http://diputados.gob.mx/leyesBiblio/pdf/143pdf>
- Cámara de, D. (14 de octubre de 2019). Museo Legislativo Sentimientos de la Nación. *El desarrollo económico 1988-2000*. México: Cámara de Diputados.
- Cámara, D. (1985). *Los derechos del pueblo mexicano: México a través de sus constituciones, antecedentes, origen y evolución del articulado constitucional*. México.
- Carreras, L. R. (2008). *El subsector empresarial no financiero de la economía social. La fiscalidad de las sociedades cooperativas*. España: Universitat Rovira I Virgili.
- Carrión, J. M. (2007). *Estrategía de la visión a la acción*. Madrid España: ESIC Editorial.

- Castro, D. (1 de julio de 2020). *Boletín Digital del Colegio de Contadores Públicos*. Obtenido de 5 características básicas de las empresas resilientes: <https://veritasonline.com.mx/resiliencia-organizacional-adapta-la-empresa-a-los-nuevos-cambios/>
- CDMX, C. (2016). *Gobierno de la CDMX*. Obtenido de Cultivos en la Ciudad de México: <http://www.cdmx.gob.mx/vive-cdmx/post/cultivos-en-la-cdmx>
- CEPAL. (2018). *Segundo informe anual sobre el progreso y los desafíos regionales de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible de América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Publicaciones Naciones Unidas.
- Cindy, A., Vargas, C., Tomás, E., & Sicard, L. (2013). Resiliencia de sistemas agrícolas ecológicos y convencionales frente a la variabilidad climática en Anolaima Colombia. *Agroecología*, 21-32.
- Cook, L., & Illiopoulus, C. (2016). Generic solutions to dooordination and organizational costs: informing cooperative longevity. *Wageningen Academic Publishers*, 16(1):19-27.
- Cook, M. (1995). The future of US. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach . *American Journal of Agricultural Economics*, 77.
- Cook, M., & Burress, M. (11 de junio de 2009). A cooperative life cycle framework. *ResearchGate*.
- coop. (2012). Identidad cooperativa. *125 años coop Alianza Cooperativa Internacional*, pág. 1. Obtenido de <https://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>
- coop. (1 de septiembre de 2018). *Cooperativas de las Américas*. Obtenido de COOP Cooperativas Región de la Alianza Cooperativas Internacional: <https://www.aciamericas.coop/Historia-de-la-ACI>
- coop, A. (2015). *La gobernanza cooperativa apta para construir resiliencia frente a la complejidad*. Obtenido de ica-coop: <https://www.ica.coop/es/gobernanza-cooperativa-apta-construir-resiliencia-frente-complejidad>
- coop, A. (31 de agosto de 2018). *Co-operative enterprises build a better world*. Obtenido de coop International Co-operative Alliance: <https://www.ica.coop/es/events>
- COOP, E. &. (2018). *World Cooperative Monitor*. Obtenido de Exploración de la economía cooperativa: <https://monitor.coop/sites/default/files/publication-files/wcm2018es-es-web-52555641.pdf>

- Cordero-Cortés, P., Nuñez-Espinoza, J., Hernández-Romero, O., & Arana-Coronado, O. (2014). Factores resilientes en micro y pequeñas empresas rurales. *Agricultura, sociedad y desarrollo*, 11(4), págs. 481-498.
- Cortés, E. (24 de abril de 2018). Las cooperativas en la Ciudad de México. (L. Chavarría, Entrevistador)
- Cruz, J. (10 de abril de 2019). Problemas que enfrentan las cooperativas de la Ciudad de México. (L. Chavarría, Entrevistador)
- De la Garza, M. (2012). *El legado escrito de los Mayas*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Departamento de asuntos económicos y sociales (DAES) ONU. (2017). *INAES-SEDESOL*. Recuperado el 12 de 11 de 2018, de Compendio Economía social en México 2013-2017: <http://osse.org.mx/portals/0/compendio/default.html#p=21>
- Dirección General de Eficiencia Energética. (2007). *Guía de Orientación del Uso Eficiente de la Energía y de Diagnóstico Energético*. Obtenido de Ministerio de energía y minas:
http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/11_%20guia%20agroindustria%20DGE E.pdf
- EBD. (7 de Septiembre de 2017). *El big Data*. Obtenido de Info DF: <https://elbigdata.mx/city/revela-infodf-que-delegaciones-son-mas-cumplidas-en-transparencia/>
- Eid, M. (9 de marzo de 2014). *Situación general y desafíos del modelo de empresa cooperativa*. Obtenido de Conricyt: [http://conricyt1.summon.serialssolutions.com.ezproxy.conricyt.org/#!/search?ho=f&l=es-ES&q=\(Situaci%C3%B3n%20general%20y%20desafios%20del%20Modelo%20de%20Empresa%20tesis%20de%20Maged%20Eid\)](http://conricyt1.summon.serialssolutions.com.ezproxy.conricyt.org/#!/search?ho=f&l=es-ES&q=(Situaci%C3%B3n%20general%20y%20desafios%20del%20Modelo%20de%20Empresa%20tesis%20de%20Maged%20Eid))
- ENA. (2017). *INEGI (Encuesta Nacional Agropecuaria)*. Obtenido de INEGI-ENA: <https://www.inegi.org.mx/programas/ena/2017/>
- Engle, N. (2011). Adaptive capacity and its assessment. *View Record in Scope Gogle Scholar*, 647-756.
- FAO. (Abril-Mayo de 2010). Alimentos para todos. *Noti-Fao México*, págs. 1-3.
- FAO, o. (2013). *Agricultura urbana y periurbana en América Latina y el Caribe*. Obtenido de Ciudad de México; Ciudades más verdes en América Latina y el Caribe: http://www.fao.org/ag/agp/greenercities/es/cmvalc/ciudad_de_mexico.html

- FAO, O. (2013). *FAO*. Obtenido de FAO. 2013. Agroindustrias para el desarrollo. Roma: <http://www.fao.org/3/a-i3125s.pdf>
- FAO, o. (2017). Agroecología para la Seguridad Alimentaria y Nutrición. *Simposio Internacional sobre Agroecología para la Seguridad Alimentaria y Nutrición* (págs. 277-278). Roma Italia: FAO. Obtenido de <http://www.fao.org/about/meetings/afns/es/>
- Felicísimo, A. (2000). *Conceptos básicos, modelos y simulación*. Obtenido de Academia Edu: http://www6.uniovi.es/~feli/CursoMDT/Tema_1.pdf
- Fernández, G., Narvárez, M., & Senior, A. (2010). Organizaciones cooperativas en el contexto del desarrollo local: una aproximación para su estudio. *Revista Venexolana de Gerencia (RVG)*, 15, 87-102. Recuperado el 26 de enero de 2018
- Flores, J., Gómez, M., Sánchez, V., Muñoz, M., López, E., & Díaz, S. (2012). Conceptualización niveles de estudio y su importancia en el análisis de la agricultura. *Universidad de Chapingo*, págs. 11-22. Obtenido de <https://chapingo.mx/revistas/revistas/articulos/doc/rga-1774.pdf>
- Fraser, E. (2007). Traveling in antique lands; using past famines to develop an adaptability /resilience framework to identify food systems vulnerable to climate change. *Climate Change*, 83, págs. 495-514.
- Fritz, B. (1986). Evaluación del cooperativismo mexicano. *Comercio Exterior*, 36(9), pp.789-796. Obtenido de Revistas bancomext Web site: <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/214/3/RCE3.pdf>
- Galindo, M. M. (septiembre de 1987). *Las sociedades cooperativas en México algunas observaciones sobre su funcionamiento*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/48391848.pdf>
- Gallardo, C. V. (2018). *Un modelo de cooperativa con enfoque sustentable caso: Muros y Plafones*. Tesis de Maestría, Instituto Politécnico Nacional, Maestría de empresas para la sustentabilidad, México.
- García de León, C. (2011). *Ensayos sobre la historia, la filosofía y la sociología de la educación*. Obtenido de www.edumed.net/libros/2011c/1016/brujula.htm
- García-Vesga, M., & Domínguez-de la Ossa, E. (2013). Desarrollo teórico de la Resiliencia y su aplicación en situaciones adversas: Una revisión analítica. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 11(1), págs. 63-77.
- Garibay, S. L. (2007). *Las grandes civilizaciones: Los Mayas*. México: Ediciones Viman, S. A. de C.V.

- Genovart, J. (2012). *Aspectos económico contables de las Sociedades Cooperativas*. España: Universitat de Les Illes Balears. doi:<https://doi.org/10.5209/REVE.61932>
- George, C., & Álvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Pearson.
- González, A. (2014). *Diagnóstico del Sector Rural y Pesquero*. México: SAGARPA, FAO.
- González, T. E. (2018). *Los pequeños productores de café en Chiapas y el desarrollo de capacidades locales a partir del proceso de integración al comercio justo*. El Colegio de la Frontera Norte. México: El colegio de la frontera norte. Obtenido de <https://www.colef.mx/posgrado/tesis/20161258/>
- González, F. (2006). Gerencia de riesgos (II/III) modelos de gerencia de riesgos basados en los estándares . *Planificación Habana*, pág. 7.
- Green, P. (2015). *Alianza Cooperativa Internacional (coop)*. Recuperado el julio de 2020, de https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/ica_governance_paper_-_es.pdf
- H. Congreso de Diputados. (3 de agosto de 1994). *SEGOB*. Obtenido de DOF: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4723403&fecha=03/08/1994
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2009). *Metodología de la investigación*. México: Mc. Graw Hill.
- IDC. (9 de marzo de 2019). *idc online*. Obtenido de <https://idconline.mx/>
- INE, I. (11 de noviembre de 2016). *Gob. de México*. Obtenido de Apuesta a la aplicación Nacional determinada: <https://www.gob.mx/inecc/acciones-y-programas/contribuciones-previstas-y-determinadas-a-nivel-nacional-indc-para-adaptacion>
- INEGI. (2007). *Censo agropecuario y ejidal*. Recuperado el 20 de octubre de 2017, de http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/agro/ca2007/resultados_agricola/presentacion.asp
- INEGI. (2013). Obtenido de <http://datosgob.mx/busca/dataset/mexico-propo-estadisticas-nacionalesciudaddemexicoterrenoagricultura>
- INEGI. (30 de enero de 2019). Obtenido de Estimación oportuna del PIB en México durante el 4° trimestre de 2018: <http://www.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825099060>
- ISO, I. (2017). *Online Browsing Platform (OBP)*. Obtenido de Security and resilience-Organizational resilience-Principles and attributes: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:22316:ed-1:v1:en>

- Izquierdo, M. (24 de junio de 2009). Las Cooperativas en México. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, págs. 93-123.
- Jones, B. (9 de marzo de 2015). *Benchmarking organizational resilience: Across-sectional comparative research study*. Obtenido de Conricyt: [http://conricyt1.summon.serialssolutions.com.ezproxy.conricyt.org/#!/search?ho=f&l=es-ES&q=\(%22Analysis%20of%20benchmarks%20of%20resilience%20organizations%20a%20cross-sectional%20study](http://conricyt1.summon.serialssolutions.com.ezproxy.conricyt.org/#!/search?ho=f&l=es-ES&q=(%22Analysis%20of%20benchmarks%20of%20resilience%20organizations%20a%20cross-sectional%20study)
- Juárez, L. (14 de enero de 2020). Las cooperativas en México y su problemática. (L. Chavarría, Entrevistador)
- Kondoh, K. (2014). The alternative food movement in Japan: Challenges, limits, and resilience of the teikei system. *Springer Science+Business Media Dordrecht*, 143–153.
- Ledesma, J. (18 de september de 2014). Conceptual frameworks and research models on resilience in leadership. *SAGE open*, pág. 251. doi:10.1177/2158244014545464
- Lee, A., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a toll to measure and compare organization resilience. *Natural Hazards Review*, 29-41. doi:http://doi.10.1061/(ASCE)NH.1527-6996.0000075
- LEISA. (2001). *FAO, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura* (Obtenido de Boletín de ILEIA "Hacia la sostenibilidad de los monocultivos": <http://www.fao.org/agroecology/database/detail/es/c/470739/>
- Levin, A. (2012). Origen y evolución del modelo japonés de cooperativas de consumo. *Revista Idelcoop*, 38(207), págs. 416-426.
- Liu, G. (2010). *Factors for successful development of farmer cooperatives in northwest China*. Palmerston North, New Zealand: University, Massey. Obtenido de Tesis en red.net: <http://www.tesisred.net/>
- López, M. (1 de diciembre de 2013). Investigación y comunicación para el desarrollo. *ALBA SUD*, pág. 1.
- Lozada, Y. I. (2012). *Revista de la ULA*. Obtenido de Asociaciones Cooperativas: revistas.saber.ula.ve/index.php/commercium/article/download/3819/3655
- Maged, E., Martínez, C., & Pleite, F. (2014). El año internacional de las cooperativas. Una aproximación a los desafíos del sector mediante el. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 103-129. doi:http://doi.10.5209/rev_REVE.2014.v116.46568

- Maldonado , A. (2013). El papel social de las cooperativas un estudio de caso. México: FCA-UNAM.
- Marín , P. (2015). *Factores que afectan la perdurabilidad empresarial en Leticia-Amazonas-Colombia*. Colombia: Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario.
- Martinez , A. C. (30 de julio de 2013). Cooperativismo y economía del bien común. (U. d. Deusto, Ed.) *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 47, págs. 185-198. doi:<http://dx.doi.org/10.18543/baidc-47-2013pp185-198>
- Mc.Manus, S. (2008). *Organisational resilience in New Zealand*. University of Canterbury Christchurch, New Zealand, Civil Engineering. New Zealand: University of Canterbury England. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/35459228.pdf>
- Medina, C. (enero-junio de 2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Gestión y estrategia: Perspectivas y Repercusiones de la Gestión Contemporánea*, 29-39. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11191/2968>
- Meneghel, I., Salanova, M., & Martínez, I. (2013). El camino de la resiliencia organizacional. *Psicología Ciéncias de l'Educaci i de l'Ésport*, 13-24. Obtenido de http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/02/2013_Meneghel-Salanova-Mart%C3%ADnez.pdf
- Merino, D. (2019). Crowdfunding. En D. D. Merino, *Introducción al derecho tecnológico 2a.Edición* (págs. 135-143). México: IURISTECH 360.
- Metzger, P., & Jérémy, R. (2013). Elementos de reflexión sobre la resiliencia urbana: usos citables y aportes potenciales. *Territorios*, 21-40.
- Mignon, S. (2009). La pérennité organisationnelle. Un cadre d'analyse : introduction. *Revue Française de Gestion*, 2(192), 73-89. doi:10.3917/rfg.192.0073
- Modi, S., & Mabert, V. (2007). Supplier development: improving supplier performance through knowledge transfer. *Journal of operations management*, 42-64.
- Montemayor, C., García, E., & Rivas, E. (2007). *Diccionario del Náhuatl*. México: Universidad Nacional Autónoma de México, Gobierno del Distrito Federal.
- Montero, A. (2015). *Formulas de crecimiento en el cooperativismo agroalimentario español*. España: Universidad Politecnica de Madrid.
- Monzón, J. C. (2003). El cooperativismo en la historia de la literatura económica. (Redalyc.org, Ed.) *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, págs. 9-32. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/174/17404401.pdf>

- Mota, R. (11 de septiembre de 2018). *INVOLVES*. Recuperado el julio de 2020, de <https://clubdeltrade.com/blog/canales-de-distribucion-de-productos/>
- Muñoz, H., & Bautista, T. (12 de Mayo de 2012). *Una mirada al cooperativismo y su participación en redes para el desarrollo*. Recuperado el Abril de 2017, de ISSUU: <https://issuu.com/espejodeobsidiana/docs/cooperativismo>
- Musalem, R. (2018). *Centro de aprendizaje cooperativo e interdependencia social*. Recuperado el 18 de julio de 2020, de <https://www.aprendizajecooperativo.cl/1133-2/>
- Nicholls, C. A. (2011). Modelos ecológicos y resilientes de producción agrícola para el siglo XXI. *Agroecología*, 28-37.
- OEIDRUS. (2005). *Cultivos en la CDMX, Atlas de vegetación y uso del suelo de la oficina estatal de información para el desarrollo rural sustentable*. Obtenido de Propiedades.com.blog: <http://propiedades.com/blog/arquitectura-y-urbanismo/agricultura-en-el-df>
- ONU. (1° de julio de 2012). *Día Internacinal de las Cooperativas, 1° de julio*. (ONU, Editor) Recuperado el 4 de marzo de 2018, de ONU news: <http://www.un.org./es/events/cooperativesday/background.shtml>
- Oviedo, C., Rivas, L., & Trujillo, M. (2009). Modelos de Turismo y Políticas Públicas de 1970 a 2003 de México. *Investigación Administrativa*, 40-58.
- Pack, M. (9 de marzo de 2014). *Doctoral dissertation, Villanova University*. Obtenido de Google Academic: https://scholar.google.com.mx/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=a+resilience+study+of+urban+agribusiness+in+Philadelphia+of+Min+Yung+Pack&btnG=
- Pascal, M., & Jerémy, R. (2013). Elementos de reflexión sobre la resiliencia. *Territorios*, 21-40.
- Patrimonial, B. B. (9 de julio de 2020). *Expreso financiero*. Obtenido de BBVA.mx: <https://www.bbva.mx/content/dam/public-web/mexico/documents/bpp/contenido-financiero/diario/espresso0907.pdf>
- Paulovich, M. (2014). *Resilience and Business Performance in the U.S. Supply Chain*. Walden University. U.S: ProQuest LLC. Obtenido de <https://search.proquest.com/openview/41c85112efb53619765f2040a777bbcc/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

- Pérez, A. (2012). Importancia de la participación activa del socio cooperativista y su impacto en el logro de objetivos: El caso productores lecheros de Acatic (PROLEA). *Revista Panorama Administrativo*, 10, pág. 53.
- Pérez, E. R. (2006). *Cooperativismo en Puerto Rico: Análisis de las Cooperativas de trabajo asociado sector industrial Tesis Doctoral*, Universidad Complutense de Madrid. España. Universidad Complutense de Madrid, Departamento de Filosofía del Derecho, Moral y Políticas II. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Obtenido de Tesis en red: <http://www.tesisenred.net/>
- Pérez, E. R. (2007). *Cooperativismo en Puerto Rico: Análisis de las cooperativas de trabajo asociado sector industrial*. Universidad Complutense de Madrid, de Filosofía del Derecho, Moral y Política II. España: Universidad Complutense de Madrid. Recuperado el 31 de agosto de 2018
- Pérez, J. P., & Merino, M. (2012). *Definición.de*. Obtenido de <https://definicion.de/gestion/>
- Pérez, L., & Gardey, A. (2016). *Definición de Biofísica*. Obtenido de Definiciones: <https://definicion.de/biofisica/>
- PGJ, P. (2016). *Servicios Mapas (FEDAPUR)*. Obtenido de Objeto de protección de los delitos ambientales: <http://www.pgj.cdmx.gob.mx/nuestros-servicios/fiscalias-desconcentradas-y-coordinaciones-territoriales/fedapur/mapas>
- Picardo, O. (mayo de 1998). Obtenido de Universidad Francisco Gavidia : <http://www.ufg.edu.sv/ufg/theorethikos/Septiembre98/Picardo.html>
- Ponga, J. (8 de julio de 2020). *Boletín Digital del Colegio de Contadores Públicos en México*. Obtenido de Resiliencia en tiempos de COVID-19 y cultura organizacional: <https://www.ccpm.org.mx/avisos/2018-2020/resilencia-tiempos-covid-creando.pdf>
- Quiñones, P., Velásquez, N., & Hernández, A. (2014). *Perdurabilidad empresarial, concepto y significados*. Colegio Mayor de nuestra Señora del Rosario. Colombia: Colegio Mayor de nuestra Señora del Rosario.
- Renaud, F. (2006). Environmental components of vulnerability. *Measuring vulnerability to nature hazard: Towards disaster resilient societies*, págs. 117-127.
- Restrepo, Vélez, Méndez, Rivera, & Mendoza. (2009). *Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas*. Obtenido de Centro de estudios empresariales para la perdurabilidad -CEEP-: <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/3781>

- Richarson, G. (16 de junio de 2013). *Mi espacio resiliente*. Obtenido de Mi espacio resiliente: <https://miespacioresiliente.wordpress.com/>
- Rivas, L. (2006). *Dirección Estratégica*. México: Trillas.
- Rivas, L. T. (2016). *Dirección Estratégica proceso de la organización en el siglo XXI*. México: Editorial Trillas.
- Rivas, L. T. (2017). *Elaboración de Tesis Estructura y Metodología*. México: Editorial Trillas.
- Rivera, H. (enero-junio de 2012). Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios y hallazgos. *Cuadernos de administración Universidad del Valle*, págs. 104-113.
- Rivera, I., Diaz de León, D., & Ramírez, D. (2017). Características organizacionales de las cooperativas de la CDMX. En I. Rivera, G. Rivera, A. Valderrama, & E. Torres, *Cooperativas CDMX, una mirada asus realidades* (pág. 88). México: Instituto Politécnico Nacional.
- Roberts, S. (2016). *INNOVATION CAPACITY: RESILIENCE AS AN UNDERPINNING*. Estados Unidos: ProQuest. Obtenido de <https://search.proquest.com/openview/72cb2f4f10a82cafb794302fe0c501ff/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Rodriguez, C., & Machin, O. (2013). Bases teóricas y metodológicas de la Cooperación y el cooperativismo. *Revista Cooperativismo y Desarrollo*, 1, 191-208. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5233964>
- Rojas, J. (2013). Panorama general Cooperativas en México. *Revista Procuraduría Agraria*, pág. 122. Obtenido de http://www.pa.gob.mx/publica/rev_53-54/analisis/panorama_general.pdf
- Rojas, J. H. (2003). *Las Cooperativas en México*. (S. d. 2, Ed.) México: Molino de letras.
- Rojas, J. H. (8 de mayo de 2018). Las cooperativas y su problemática en México. (L. L. Chavarría, Entrevistador)
- Ruiz, N. (2012). Defining and measuring social vulnerability.Towards a normative. *Investigaciones geográficas*, págs. 63-74. Recuperado el 13 de febrero de 2020 , de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttex&pid=S0199-46112012000100006&lng=es&tlng=en.
- Saeed, R. (2016). *Tesis Modelo basado en la equidad para la resiliencia en el desarrollo comunitario*. Texas, USA: Texas Southern University.

- SAGARPA, & SC. (2017). *INEHRM*. Obtenido de SAGARPA: <http://www.sagarpa.mx/quienesomos/MarcoJuridico/Paginas/MEMORIA-Y-PROSPECTIVA-DE-LAS-SECRETAR%C3%8DAS-DE-ESTADO.aspx>
- SAGARPA. (2009). *Diagnóstico del sector rural en el Distrito Federal 2008-2010*. Obtenido de <http://www.sagarpa.gob.mx/Delegaciones/distritofederal/Documents/Evaluaciones/2008-2010%20Diagnostico%20Sector%20Rural.pdf>
- Salanova, M., Lloren, S., Cifre, E., & Martínez, I. (2012). We need a Hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 785-822. Doi:<http://doi10.1177/1059601112470405>
- Sanchez, A., & García, D. (2010). *Historia y Situación del Cooperativismo en el Distrito Federal*. México: Asamblea Legislativa del Distrito Federal, Comité de Asuntos Editoriales.
- Sánchez, M., Cárdenas, M., & Tacle, C. (junio de 2009). Proyecto de desarrollo para el mejoramiento de imagen corporativa de una cooperativa de ahorro. *Revista de la Escuela Politécnica del Litoral*, págs. 11-26. Obtenido de <https://chapingo.mx/revistas/revistas/articulos/doc/rga-1774.pdf>
- Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162-171. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001156>
- Santiago, M. (2013). *Senado de la República*. Obtenido de Comisión LXII Legislatura: http://www.senado.gob.mx/comisiones/autosuficiencia_alimentaria/reu/docs/180113_MJSC.pdf
- Saucedo, F. P. (2006). Por una Economía Solidaria grupo de trabajo pro-economía solidaria. *Cuadernos cooperativos y de Economía Social*, 20, 5. México: Cámara de Diputados, Dirección General de Recursos Materiales y Servicios; Talleres Gráficos.
- Savall, H., & Zardet, V. (2009). *Ingeniería estratégica un enfoque socioeconómico*. México: Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Ixtapalapa.
- Scheifler, X. (2009). *Historia del pensamiento económico*. México: Trillas.
- Secretaría de Cultura, INEHRM, & SAGARPA. (2017). *SAGARPA*. Recuperado el 15 de febrero de 2019, de Biblioteca Constitucional INEHRM: www.sagarpa.mx/quienesomos/MarcoJuridico/documents/RNS/SAGARPA.pdf

- Secretaría de Economía. (18 de junio de 2015). *Dof.gob.mx*. (G. D. México, Ed.) Obtenido de Programa de fomento a la Economía Social 2015-2018: www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5397085&fecha=18/06/2015
- SEDEMA. (2016). *Programa suelo de conservación*. Obtenido de Secretaría del Medio Ambiente, Gobierno de la Ciudad de México: <http://www.sedema.cdmx.gob.mx/programa/suelo-de-conservación>
- SEGOB. (18 de junio de 2015). *Diario Oficial de la Federación*. Obtenido de dof.gob.mx: https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5397085&fecha=18/06/2015
- SINCA. (2014). *SINCA*. Obtenido de ABC de la Economía Social INAES: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/102028/ABC de la Economía Social e INAES.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/102028/ABC_de_la_Economia_Social_e_INAES.pdf)
- Soto, F.T., (2012), *Economía Social y Solidaria, reflexiones para una política pública*, Alianza Cooperativa Nacional, pág.4.
- STyFE. (18 de mayo de 2018). *Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo CDMX*. Obtenido de CDMX: <https://www.trabajo.cdmx.gob.mx/cooperativas>
- Suárez, N. O. (8 de febrero de 2014). *Modelo de resiliencia comunitaria*. Obtenido de Mi espacio resiliente: <https://miespacioresiliente.wordpress.com/2014/02/08/modelo-de-resiliencia-comunitaria-suarez-ojeda/>
- Sumane, S., Kunda, I., Karlheing, K., Strauss, A., Tisankopfs, T., De los Rios, I., . . . Ashkonazy, A. (2018). Local and farmers' knowledge matters! How integrating informal and formal knowledge enhances sustainable and resilient agriculture. *Elsevier*, 59, 232-241.doi:<http://doi.10.1016/j.rurstud.2017.01.020>
- Szigeti, M., Mesadia, M., Majumdar, A., & Eymard, B. (2013). STEEP Analysis as a tool for building technology roadmaps. *In Internationale challenges e-2011 conference, Florence* (págs. 26-28). Italy: ResearchGate. Obtenido de ResearchGate: https://www.researchgate.net/profile/Mourad_Messaadia/publication/301295850_STEEP_analysis_as_a_tool_for_building_technology_roadmaps/links/5710af4808ae6b6cadaabdd9/STEEP-analysis-as-a-tool-for-building-t
- Tang, W. (2015). *La investigación en sistemas jurídicos de empresa social para establecer el sistema legal de empresa social en China*. Universitá Degli studi di Trento Italia. Obtenido de http://eprints-phd.biblio.unitn.it/1320/1/The_research_on_social_enterprise_legal_systems%E2%80%94to_establish_the_social_enterprise_legal_system_in_China.pdf

- Thompson, A., Strickland, A., Janes, A., Sutton, C., Peteraf, M., & Gamble, J. (2018). *Administración Estratégica teoría y casos*. México: Mc Graw Hill.
- Toledo, V., Ortiz, B., Cortéz, L., Moguel, P., & Ordóñez, M. (2003). The Multiple Use of Tropical Forests by Indigenous Peoples in Mexico: a Case of Adaptive Management. (online, Ed.) *Conservation Ecology*, 1-15. doi:http://doi.10.5751/ES-00524-070309
- Tortia, E., Valentinov, V., & Iliopoulos, C. (27 de Mayo de 2013). Agricultural Cooperatives. (ResearchGate, Ed.) *JEOD Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, págs. 23-36. doi:http://dx.doi.org/10.5947/jeod.2013.002
- Torres, Z.H., (2004), *Administración Estratégica*, México: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V., (págs. 32-45)
- Towera, A. N. (2011). *Factors affecting sustainability of agricultural cooperatives: lesson from Malawi*. Nueva Zelanda: Universidad de Massey. Obtenido de https://mro.massey.ac.nz/bitstream/handle/10179/2889/02_whole.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Tracy, B. (2015). Business Strategy. En B. Tracy, *The Brian Tracy success library* (págs. 11, 25). United States of América: AMACOM.
- UN, o., & Departamento de asuntos Sociales. (2017). *INAES-SEDESOL*. Obtenido de Compendio económico social de México 2013-2017: <https://www.un.org/development/desa/es/key-issues/statistics.html>
- Vadillo, K. (2014). *Propuesta de un modelo de negocios para la empresa cooperativa en el Distrito Federal*. México: CIECAS-IPN.
- Valderrábano, M., Castro, J., Trujillo, M., & Hernández, R. (2011). *Cuaderno de Política Ambiental. Desarrollo Humano Sustentable*. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Valette, J. (2017). *Capacité de resistance des entreprises cooperatives*. France: Université de Montpellier.
- Vallati, J. (1995). V Cumbre Cooperativa de las Américas. Buenos Aires, Argentina: coop.
- Vallejo, I., Molina, D., & Gurri, F. (2011). Agricultura comercial tradicional y vulnerabilidad en campesinos. *Política y Cultura*, págs. 71-98. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/234129222_Agricultura_comercial_tradicional_y_vulnerabilidad_en_campesinos/citation/download
- Velázquez, J. (2013). *Movimiento ciudadano*. Obtenido de El movimiento cooperativo en México: la búsqueda de alternativas de desarrollo social 2000-2010:

- <https://movimientociudadano.mx/sites/default/archivos/tareas-editoriales/Tarea%20editorial%2016.pdf>
- Vicari, S., & Monni, S. (2015). *Food and Agriculture Organization of the United Nations*. (U. R. Editor, Editor) Recuperado el octubre 2018, de FAO : <http://www.fao.org/news/story/it/item/418518/icode/>
- Wade, T. (2015). *Quantum resilience*. Arizona State University. USA: University of Arizona. Obtenido de Conricyt: https://repository.asu.edu/attachments/150575/content/Roberts_asu_0010E_14880.pdf
- Walker, B., Abel, N., Anderies, J., & Ryan, P. (2009). Resilience, Adaptability, and Transformability in the Goulburn-Broken. *Ecology and Society*, 14(1): 12.
- Young, M. (2014). *A resilience study of the urban agribusiness in Philadelphia: a systems improvement through the STEEP Model*. Villanova University. Pennsylvania USA: PROQUEST. Obtenido de <https://search.proquest.com/openview/200a48326bdcc39593ec9a61c503b57b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Zabala, S. H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias* (primera ed.). Colombia: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.
- Zepeda, I. (2018). Manejo sustentable de plagas agrícolas en México. *Universidad de la Ciénega de Michoacán*, págs. 99-108.

ANEXO 1

Obligaciones de las cooperativas de la Ley de Sociedades Cooperativas de 1994

1. Limitación de intereses a algunas aportaciones de los socios si así se pactara.
2. Respeto al derecho individual de los socios de pertenecer a cualquier partido político o asociación religiosa.
3. Promoción de la cultura ecológica.
4. El importe total de las aportaciones que los socios de nacionalidad extranjera efectúen al capital de las sociedades cooperativas, no podrá rebasar el porcentaje máximo que establece la Ley de Inversión Extranjera.
5. Los extranjeros no podrán desempeñar puestos de dirección o administración en las sociedades cooperativas, además de que deberán cumplir con lo preceptuado por la fracción I del artículo 27 Constitucional.
6. Las sociedades que simulen constituirse en sociedades cooperativas o usen indebidamente las denominaciones alusivas a las mismas, serán nulas de pleno derecho y estarán sujetas a las sanciones que establezcan las leyes respectivas.
7. Se aplicará como legislación supletoria en materia de sociedades cooperativas, las disposiciones de la Ley General de Sociedades Mercantiles en lo que no se oponga a la naturaleza, organización y funcionamiento de aquellas. Párrafo adicionado DOF 04-06-2001
8. Las cláusulas de las bases constitutivas que no se apeguen a lo dispuesto por esta Ley serán nulas de pleno derecho para todos los efectos legales correspondientes.
9. No se otorgará el registro a las sociedades cooperativas de participación estatal, si la autoridad que corresponda no manifiesta que existe acuerdo con la sociedad de que se trate, para dar en administración los elementos necesarios para la producción.

10. Los excedentes en las sociedades cooperativas de consumidores que reporten los balances anuales se distribuirán en razón de las adquisiciones que los socios hubiesen efectuado durante el año fiscal.
11. Necesidad imperiosa de capacitación tanto cooperativa como de aquellos aspectos que de alguna manera coincidan con la materia.

Derechos de los actores de la Ley de Sociedades Cooperativas de 1994

1. Libertad de asociación y retiro voluntario de los socios;
2. Administración democrática;
3. Distribución de los rendimientos en proporción a la participación de los socios;
4. Fomento de la educación cooperativa y de la educación en la economía solidaria;
5. Participación en la integración cooperativa;
6. Se reconoce un voto por socio, independientemente de sus aportaciones;
7. Serán de capital variable.
8. Habrá igualdad esencial en derechos y obligaciones de sus socios e igualdad de condiciones para las mujeres.
9. Se integrarán con un mínimo de cinco Socios, con excepción de aquellas que sean de Ahorro que se constituyen con 25 socios como mínimo.
10. La vigilancia de las sociedades cooperativas estará a cargo de las dependencias locales o federales que, de acuerdo con sus atribuciones, deban intervenir en su buen funcionamiento, eliminación y control de vigilancia por parte del ejecutivo
11. Las sociedades cooperativas de consumidores, independientemente de la obligación de distribuir artículos o bienes de los socios, podrán realizar operaciones con el público en general siempre que se permita a los consumidores afiliarse a las mismas en el plazo que establezcan sus bases constitutivas. Estas

cooperativas no requerirán más autorizaciones que las vigentes para la actividad económica específica.

12. Los rendimientos anuales que reporten los balances de las sociedades cooperativas de productores se repartirán de acuerdo con el trabajo aportado por cada socio durante el año, tomando en cuenta que el trabajo puede evaluarse a partir de los siguientes factores: calidad, tiempo, nivel técnico y escolar.
13. Las confederaciones nacionales se podrán constituir con varias uniones o federaciones de por lo menos diez entidades federativas.
14. Las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo se agruparán en los organismos cooperativos de integración y representación siguientes: I. En Federaciones, y II. En una Confederación Nacional.
15. Simplificación administrativa.

Lo escrito anteriormente se podrá decir que, de manera estable y consistente, si esta Soberanía decreta una legislación orientada al hito de una democracia participativa que propenda a mejorar los niveles de vida de la sociedad y a inducir una política alternativa de desarrollo económico y social, responsable y sustentable.

La Ley que se presenta queda asentada en una relación de Derecho Público Cooperativo con reglas aplicables a todo el entorno social, con un enfoque universal de cooperativismo moderno actualizado y el compromiso irrenunciable del Estado mexicano de observancia y acatamiento.

Argumentos

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en la fracción XXIX-N de su artículo 73 establece, no solo la competencia federal en la expedición de esta Ley, sino que además señala claramente su objeto, que debe ser: expedir leyes en materia

de constitución, organización, funcionamiento y extinción de las sociedades cooperativas. Establecer las bases para la concurrencia en materia de fomento y desarrollo sustentable de la actividad cooperativa de la Federación, Estados y Municipios, así como de la Ciudad de México, en el ámbito de sus respectivas competencias.

Vázquez (2017) citado por Gonzáles (2018), considera necesario que las organizaciones públicas y en particular organismos locales utilicen normas y reglas compatibles de acuerdo a las regulaciones internacionales que faciliten la protección del medio ambiente y los recursos naturales. Debido a que en los años setenta las economías industriales ignoraban la degradación del medio ambiente y el bienestar de la población, de ahí la necesidad de crear las economías emergentes. (págs. 10-35).

Uno de los sectores económicos en el que los beneficios del modelo de organización cooperativa son más notorios, es precisamente el agropecuario. De todas las clases de cooperativas cuya estadística lleva la Asociación Internacional de Cooperativas (ACI) y que se acerca al millón de entidades, 35% lo constituyen las cooperativas agropecuarias. Sus socios ascienden a cerca de 100 millones de personas.

Cuestionario 1**ANEXO 2**

Puesto que ocupa en la organización

Actividad principal _____

Edad _____ Sexo _____ Escolaridad _____

Tel _____ Email _____

¿Eres fundador de la cooperativa? _____

¿Cuándo fue fundada la cooperativa? _____

¿Cuántos socios integran la cooperativa? _____

¿Cuál es el producto o productos que produce la cooperativa? _____

Según tu experiencia ¿Cuál es el principal problema que has tenido que resolver o enfrentar en la cooperativa? _____

¿Cómo lo resolvió? _____

Dimensión:	Productividad
Pregunta 1:	¿La cooperativa obtiene beneficios de sus ventas?

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Dimensión:	Rendimiento de los activos (ROA)
Pregunta 2:	¿Los cooperativistas han obtenido beneficios de su inversión?

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Dimensión:	Rentabilidad recursos propios (ROE)
Pregunta 3:	¿La cooperativa ha obtenido beneficios de su patrimonio comunitario?

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Dimensión:	Políticas Publicas
Pregunta 4:	¿La cooperativa ha obtenido préstamos del gobierno para su fomento y desarrollo?

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Pregunta 5:	¿La cooperativa recibió apoyo para su emprendimiento o formación?
-------------	---

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Dimensión:	Cambio Climático
Pregunta 6:	¿Tiene plan de contingencia para algún desastre natural?

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Pregunta 7:	¿Los miembros de la cooperativa se capacitaron para hacer frente a un desastre natural?
-------------	---

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Pregunta 8:	¿La cooperativa utiliza policultivos en su producción?
-------------	--

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Pregunta 9:	¿La cooperativa ha utilizado la agroecología para proteger el medio ambiente?
-------------	---

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Dimensión:	Gestión Administrativa
Pregunta 10:	¿Los miembros de la junta tienen los conocimientos sobre cómo administrar la cooperativa?

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Pregunta 11:	¿Los miembros de la cooperativa tienen las habilidades para adaptarse a los cambios del mercado?			
--------------	--	--	--	--

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Pregunta 12:	¿Los miembros de la cooperativa son capacitados sobre los principios y valores de la cooperativa?			
--------------	---	--	--	--

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Pregunta 13:	¿La estructura y responsabilidad de los miembros de la cooperativa están bien definidos?			
--------------	--	--	--	--

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Dimensión:	Uso de la Tecnología
------------	----------------------

Pregunta 14:	¿La cooperativa utiliza tecnología para sus procesos productivos?			
--------------	---	--	--	--

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Pregunta 15:	¿Utilizan tecnologías verdes para su producción?			
--------------	--	--	--	--

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

ANEXO 3

Cuestionario 2 (prueba piloto)

Puesto que ocupa en la organización

Actividad principal

Edad ____ Sexo _____ Escolaridad _____

Año de Ingreso _____

Tiempo de formación de la cooperativa _____

Dimensión:	Valores
Pregunta:	¿Existe una dependencia entre los miembros de la cooperativa para el desarrollo de las tareas y el logro de objetivos mutuos?

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Pregunta:	¿Los miembros de la cooperativa se comprometen a sólo trabajar para la cooperativa?
-----------	---

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Dimensión:	Principios
Pregunta:	¿Existe un manual para el proceso de toma de decisiones de la cooperativa?

Dimensión:	Trabajo en equipo
Pregunta:	¿Existe una contribución equitativa de funciones y actividades realizadas o por realizar?

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Pregunta:	¿Los participantes de la cooperativa se comprometen en su formación y capacitación?
-----------	---

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Dimensión:	Explotación agraria
Pregunta:	¿La cooperativa cuida la fertilidad de la tierra produciendo diversos productos ayudando a la regeneración de la tierra?

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Pregunta:	¿La cooperativa cuida el medio ambiente utilizando fertilizantes naturales y no químicos?
-----------	---

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Dimensión:	Transformación
Pregunta:	¿La cooperativa utiliza tecnologías verdes para sus procesos productivos?

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Pregunta:	¿En el proceso de transformación se cuida la eficiencia económica y ambiental?
-----------	--

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Dimensión:	Venta al consumidor
Pregunta:	¿Los miembros de la cooperativa tienen las habilidades para adaptarse a los cambios del mercado?

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Pregunta:	¿La cooperativa tiene un programa de marketing y distribución de sus productos?
-----------	---

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Pregunta:	¿Se han impulsado las redes de comercialización como apoyo en tiempos de crisis?
-----------	--

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Dimensión:	Capacidad de actuar e innovar
Pregunta:	¿La cooperativa cuenta con un plan de contingencia por algún desastre natural o epidemia?

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Pregunta:	¿La cooperativa cuenta con algún fondo para contingencias?
-----------	--

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Pregunta:	¿La cooperativa utiliza policultivos en su producción para adaptar y proteger la tierra?
-----------	--

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Pregunta:	¿Se capacita a los cooperativistas y empleados en caso de contingencia?
-----------	---

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Pregunta:	¿Se fomenta la innovación y adaptación en los cooperativistas y empleados?
-----------	--

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Dimensión:	Desempeño de operación y organización
Pregunta:	¿Contribuyen eficazmente al desempeño de la cooperativa, sus miembros en casos de contingencia?

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Pregunta:	¿Se fortalece el apoyo entre los cooperativistas y otras cooperativas en casos de contingencia?
-----------	---

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Dimensión:	Trascender a través del tiempo
Pregunta:	¿Los aportes de los socios han generado el capital social suficiente para la operación normal de la cooperativa que garantiza su supervivencia?

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

	Identidad y compromiso de sus miembros
Pregunta:	¿Los miembros de la cooperativa se integran voluntariamente?

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Pregunta:	¿Los cooperativistas están comprometidos con el desarrollo de su cooperativa?
-----------	---

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Pregunta:	¿La cooperativa está integrada en la Federación y Confederación?
-----------	--

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Dimensión:	Distribución de beneficios y toma de decisiones equitativa
Pregunta:	¿Existe un mecanismo de control en la distribución equitativa de beneficios en la cooperativa?

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Dimensión:	Solvencia a largo plazo y eficiencia operativa
Pregunta:	¿La cooperativa ha obtenido eficiencia operativa para lograr su supervivencia a largo plazo?

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Dimensión:	Beneficios a la comunidad
Pregunta:	¿La cooperativa ha diseñado un programa social estructurado para asegurar su sostenibilidad en el tiempo?

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Pregunta:	¿La cooperativa ha fomentado el establecimiento de relaciones a largo plazo con las organizaciones de la comunidad?
-----------	---

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Dimensión:	Medidas de valorización
Pregunta:	¿La cooperativa ha obtenido beneficios de su patrimonio comunitario?

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Pregunta: ¿Los cooperativistas han obtenido beneficios de su inversión?

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Pregunta: ¿La cooperativa obtiene beneficios de sus ventas?

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Pregunta: ¿La cooperativa tiene suficiente liquidez para hacer frente a sus compromisos a corto plazo?

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Dimensión: Toma de decisiones

Pregunta: ¿Participación igualitaria de todos los socios en fijación de políticas y toma de decisiones?

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Pregunta: ¿Las decisiones sobre los excedentes son asignadas equitativamente?

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

ANEXO 4

Alfa de Cronbach prueba piloto

ALFA DE CRONBACH.spv [Documento2] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Resultado
 Registro
 Fiabilidad
 Titulo
 Notas
 Escala: ALL VARI
 Titulo
 Resumen de
 Estadísticas

```

RELIABILITY
/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009
VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020
VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026 VAR00027 VAR00028 VAR00029 VAR00030 VAR00031
VAR00032 VAR00033
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
  
```

→ **Fiabilidad**

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100.0
	Excluido ^a	0	.0
	Total	10	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.901	33

ANEXO 5
Cuestionario de 35 ítems

Puesto que ocupa en la organización

Actividad principal

Edad _____ Sexo _____ Escolaridad _____

Año de Ingreso _____

Tiempo de formación de la cooperativa _____

Dimensión:	Valores
Pregunta:	¿Existe una dependencia entre los miembros de la cooperativa para el desarrollo de las tareas y el logro de objetivos mutuos?

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Pregunta:	¿Los miembros de la cooperativa se comprometen a sólo trabajar para la cooperativa?
-----------	---

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Dimensión:	Principios
Pregunta:	¿Existe un manual para el proceso de toma de decisiones de la cooperativa?

Dimensión:	Trabajo en equipo			
Pregunta:	¿Existe una contribución equitativa de funciones y actividades realizadas o por realizar?			
Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo

Pregunta:	¿Los participantes de la cooperativa se comprometen en su formación y capacitación?
-----------	---

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Dimensión:	Explotación agraria
Pregunta:	¿La cooperativa cuida la fertilidad de la tierra produciendo diversos productos ayudando a la regeneración de la tierra?

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Pregunta:	¿La cooperativa cuida el medio ambiente utilizando fertilizantes naturales y no químicos?
-----------	---

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Dimensión:	Transformación
Pregunta:	¿La cooperativa utiliza tecnologías verdes para sus procesos productivos?

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Pregunta:	¿En el proceso de transformación se cuida la eficiencia económica y ambiental?
-----------	--

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Dimensión:	Venta al consumidor			
Pregunta:	¿Los miembros de la cooperativa tienen las habilidades para adaptarse a los cambios del mercado?			
Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo

Pregunta:	¿La cooperativa tiene un programa de marketing y distribución de sus productos?
-----------	---

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
Pregunta:	¿Se han impulsado las redes de comercialización como apoyo en tiempos de crisis?			

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Dimensión:	Capacidad de actuar e innovar
Pregunta:	¿La cooperativa cuenta con un plan de contingencia por algún desastre natural o epidemia?

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Pregunta:	¿La cooperativa cuenta con algún fondo para contingencias?
-----------	--

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Pregunta:	¿La cooperativa utiliza policultivos en su producción para adaptar y proteger la tierra?
-----------	--

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Pregunta:	¿Se capacita a los cooperativistas y empleados en caso de contingencia?
-----------	---

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Pregunta:	¿Se fomenta la innovación y adaptación en los cooperativistas y empleados?
-----------	--

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Dimensión:	Desempeño de operación y organización
Pregunta:	¿Contribuyen eficazmente al desempeño de la cooperativa, sus miembros en casos de contingencia?

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Pregunta:	¿Se fortalece el apoyo entre los cooperativistas y otras cooperativas en casos de contingencia?
-----------	---

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Dimensión:	Trascender a través del tiempo
Pregunta:	¿Los aportes de los socios han generado el capital social suficiente para la operación normal de la cooperativa que garantiza su supervivencia?

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

	Identidad y compromiso de sus miembros
Pregunta:	¿Los miembros de la cooperativa se integran voluntariamente?

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Pregunta:	¿Los cooperativistas están comprometidos con el desarrollo de su cooperativa?
-----------	---

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Pregunta:	¿La cooperativa está integrada en la Federación y Confederación?
-----------	--

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Dimensión:	Distribución de beneficios y toma de decisiones equitativa
Pregunta:	¿Existe un mecanismo de control en la distribución equitativa de beneficios en la cooperativa?

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Dimensión:	Solvencia a largo plazo y eficiencia operativa
Pregunta:	¿La cooperativa ha obtenido eficiencia operativa para lograr su supervivencia a largo plazo?

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Dimensión:	Beneficios a la comunidad
Pregunta:	¿La cooperativa ha diseñado un programa social estructurado para asegurar su sostenibilidad en el tiempo?

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Pregunta:	¿La cooperativa ha fomentado el establecimiento de relaciones a largo plazo con las organizaciones de la comunidad?
-----------	---

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Dimensión:	Medidas de valorización
Pregunta:	¿La cooperativa ha obtenido beneficios de su patrimonio comunitario?

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Pregunta: ¿Los cooperativistas han obtenido beneficios de su inversión?

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Pregunta: ¿La cooperativa obtiene beneficios de sus ventas?

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Pregunta: ¿La cooperativa tiene suficiente liquidez para hacer frente a sus compromisos a corto plazo?

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Dimensión: Toma de decisiones

Pregunta: ¿Participación igualitaria de todos los socios en fijación de políticas y toma de decisiones?

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Pregunta: ¿Las decisiones sobre los excedentes son asignadas equitativamente?

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

Pregunta: ¿Considera que para la administración de la cooperativa se necesitan estrategias de resiliencia para incrementar su perdurabilidad en el mercado?

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
Pregunta:	¿Considera que un modelo de estrategias de resiliencias sería una guía para las cooperativas agro industriales?			

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	-------------	------------	----------------

ANEXO 6

Resultados de la Correlación de Pearson en el SSPS 25

Variable	Dimensión	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15
Identidad	D1 Valores	1	0.042	.384**	0.044	0.065	0.101	.326*	0.011	0.019	0.219	0.264	0.068	.307*	.424**	0.256
	D2 Principios	0.042	1	0.141	0.011	0.059	.389*	0.246	0.228	0.014	0.212	0.036	0.016	0.236	0.098	0.079
	D3 Trab. en equipo	.384**	0.141	1	0.058	0.145	.320*	.499*	.461*	.280*	.606*	.316*	.382*	.608*	.553**	.709*
Comercialización	D4 Explotación agraria	0.044	0.011	0.058	1	.542*	0.203	.397*	0.196	0.134	0.205	0.215	0.185	0.187	.329*	0.256
	D5 Transformación	0.065	0.059	0.145	.542*	1	.462*	.418*	.382*	0.141	0.201	.309*	0.276	0.257	.511**	.375*
	D6 Vta. Consum.	0.101	.369*	.320**	0.203	.462*	1	.605*	.504*	0.126	.528*	0.136	.527*	.592*	.431**	.409*
Adaptación	D7 Cap. actuar e innovar	.326*	0.246	.499**	.397*	.418*	.605*	1	.616*	.389*	.412*	.305*	.511*	.691*	.553**	.510*
	D8 Desempeño de op. Y org.	0.011	0.228	.461**	0.196	.382*	.504*	.616*	1	.355*	.386*	0.218	.422*	.481*	.438**	.433*
Perdurabilidad	D9 Trascender a través del tiempo	0.019	0.014	.280*	0.134	0.141	0.126	.389*	.355*	1	0.174	0.271	0.253	0.125	0.174	.357*
	D10 Identidad y compromiso	0.219	0.	.606**	0.205	0.201	.528*	.412*	.386*	0.174	1	.372*	.577*	.527*	.356*	.675*
	D11 Distribución de benef. y toma de desiciones	0.264	0.036	.316*	0.215	.309*	0.136	.305*	0.218	0.271	.372*	1	.314*	0.260	.348*	.613*
	D12 Solvencia a L.P. y ef. Op.	0.068	0.016	.382**	0.185	0.276	.527*	.511*	.422*	0.253	.577*	.314*	1	.486*	.280*	.520*
	D13 Beneficios a la comunidad	.307*	0.236	.608**	0.187	0.257	.592*	.621*	.481*	0.125	.527*	0.260	.486*	1	.468**	.579*
Rendimiento	D14 Medidas de valoración	.424**	0.098	.553**	.329*	.511*	.431*	.553*	.436*	0.174	.356*	.348*	.280*	.468*	1	.504*
	D15 Toma de desición	0.256	0.079	.709**	0.256	.375*	.409*	.510*	.483*	.357*	.675*	.613*	.520*	.579*	.504**	1

** Correlación es significativa al nivel de 0.01 (2 colas). Números negativos en rojo.