



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

Título de monografía

Cooperativas en Quintana Roo y sus Estrategias de Gestión:
Consortio Corporativo de Productores y Exportadores en Forestería
S.C de R.L "Chicza"

TRABAJO: MONOGRAFICO
Para obtener el grado de:
LICENCIADA EN ECONOMÍA Y FINANZAS

PRESENTA
Samantha Guadalupe Montero Ku

Chetumal, Quintana Roo, México, julio 2020.



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICO
ADMINISTRATIVAS

Cooperativas en Quintana Roo y sus Estrategias de Gestión;
Consortio Corporativo de Productores y Exportadores en
Foresteria S.C de R.L. "Chieza"

Presenta: Samantha Guadalupe Montero Ku

Trabajo Monográfico elaborado bajo supervisión del comité
de Asesoría y aprobado como requisito para obtener el grado
de:

LICENCIADO EN ECONOMÍA Y FINANZAS

COMITÉ:

ASESOR TITULAR: *Pilar Barradas M*

Dra. Teodora del Pilar Barradas Miranda

ASESOR TITULAR: *Marcel*

M.F. Marcel Mardero Jiménez

ASESOR TITULAR: *Jose Bardales Roua*

Mtro. Mtro. Jose Bardales Roua

ASESOR SUPLENTE: *Jose Alberto Rodriguez Robles*

Mtro. José Alberto Rodríguez Robles

ASESOR SUPLENTE: *Sergio Montero Aguilar*

Dr. Sergio Montero Aguilar

Chelumal, Quintana Roo, México, Julio de 2020

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO 1 CONTEXTO	7
1.1 Globalización y Capitalismo	11
1.2 Economía Social y Solidaria	17
1.3 Sociedades cooperativas	19
1.4 Administración de las Cooperativas	23
1.5 Órganos directivos	24
1.6 Reflexiones del impacto de los procesos de globalización sobre el sector cooperativo.....	28
CAPÍTULO 2. QUINTANA ROO Y LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS	30
2.1 Primeros indicios de sociedades cooperativas en la región.	32
2.2 Territorio actividades primarias (explotación de chicle)	36
2.3 Administración de las sociedades cooperativas.	40
2.4 Las sociedades cooperativas en el desarrollo de Quintana Roo.....	46
CAPÍTULO 3. CONSORCIO CORPORATIVO DE PRODUCTORES Y EXPORTADORES EN FORESTERÍA S.C. DE R.L. “CHICZA”	54
3.1 Alternativas estratégicas	55
3.2 Estructura	58
3.3 Cadena de Producción.....	61
3.4 Cadena de distribución.....	67
3.5 Estrategias	69
CONCLUSIONES	73
ANEXOS	77
BIBLIOGRAFÍA	79

INTRODUCCIÓN

La desigualdad y pobreza de hoy en día deben ser analizadas en el marco mundial que las produce, las nuevas condiciones globales. El capitalismo ha cambiado las estructuras de las relaciones sociales expresadas en el trabajo, considerado actualmente un costo variable capaz de ser adecuado. Sumándole el incremento de los empleos precarios, mal remunerados, flexibilizados e informales. Los costos de mano de obra comenzaron a ser vistos como variables, lo que implica que el capital solo está dispuesto a pagar estrictamente la cantidad de trabajo que utiliza.

En este nuevo contexto, la globalización es un fenómeno que ha transformado la forma en el que la sociedad se desenvuelve, ha provocado la fácil comunicación con todo el mundo, lo que ha llevado a grandes procesos de cambios culturales, sociales, políticos y la integración de mercados internacionales. El aumento de las posibilidades de negocio y las ventas y crecimiento de las empresas, juegan un papel importante a escala global, a su vez la liberación de mercados facilita la competitividad entre los empresarios que se ven a la tarea de mejorar la calidad de sus productos para garantizar sus beneficios. Como consecuencia de este marco competitivo, las empresas transnacionales destinan más recursos para el desarrollo de tecnología, lo que repercute en mayor producción, y una mayor efectividad para los intercambios comerciales. Esto último favorece el acceso a productos que antes eran difíciles o imposibles de obtener en países subdesarrollados.

Por otra parte, los mercados globales dan pie a las desigualdades económicas entre las potencias mundiales y los países subdesarrollados debido que el capital generado se acumula en los primeros. Al mismo tiempo, también provoca diferencias económicas al interior de cada país,

esto porque la globalización ofrece ventajas en beneficio de las grandes y poderosas empresas, las cuales disponen de más recursos para competir que los pequeños empresarios.

Ante esta situación las pequeñas empresas se encuentran en un entorno poco favorable para su crecimiento, enfrentando retos de mayor magnitud en comparación con otras.

En este sentido, las sociedades cooperativas son un modelo de economía solidaria, que han logrado subsistir ante los retos que implica desarrollarse en el entorno actual, y que son vistas como una posible alternativa ante el capitalismo que se ha distinguido con el proceso globalizador, ya que permite conjugar los intereses comunitarios y los particulares de los socios, siendo una alternativa empresarial.

Es importante reconocer las estrategias que mantienen a flote a estas cooperativas, de ahí deriva el interés del desarrollo del presente trabajo, un estudio de caso del consorcio corporativo de productores y exportadores en forestería s.c. de r.l. “Chicza”, una empresa cooperativa sobresaliente, mexicana y quintanarroense que ha logrado tener éxito ingresando al mercado de 30 países, posicionando su marca y compatibilizando la parte ambiental y social, con la parte económica. De esta manera rescatar las estrategias exitosas dentro de Chicza resulta vital para tratar de equiparar las acciones que la han llevado al crecimiento internacional manteniendo los valores y principios que caracterizan a una sociedad cooperativa, creando beneficios necesarios para mejorar la calidad de vida de los socios y las familias de estos en una zona históricamente rezagada.

Por lo tanto, en el capítulo 1 se aborda el tema de la globalización, las perspectivas sobre esta, así como las ventajas y desventajas que les propician a las empresas en el actual mundo global. Se entiende la Economía Social y Solidaria, sus características y las sociedades que la integran.

Se distingue el modelo cooperativo, su funcionamiento, administración y los órganos directivos de los que por ley deben conformarla. Finalmente se presentan reflexiones del impacto de los procesos de globalización sobre el sector cooperativo.

En el capítulo 2, se ubica a las sociedades cooperativas en el Estado de Quintana Roo y se representan gráficamente las principales actividades económicas, se estudian los primeros indicios de las cooperativas en la región, el proceso social, político, económico y administrativo para llegar a la explotación del chicle y el desarrollo de este en la región.

El objetivo principal del capítulo 3, se enfoca en identificar las estrategias de gestión exitosas de Chicza; ¿Cuáles son?, ¿Cómo están implementadas?, ¿Con base en qué se aplicaron?

Mediante éstas, la empresa cooperativa enfrenta los distintos problemas, procesos que hoy en día son consecuencia de la globalización y al mismo tiempo de crecientes acuerdos de integración regional y comercial. Se analiza la estructura del consorcio chiclero y se hace una comparación de estas estrategias con otras alternativas planteadas por algunos autores como Michael Porter (2008). Finalmente se exponen las conclusiones del trabajo realizado y el resultado obtenido de todo el análisis.

CAPÍTULO 1 CONTEXTO

El mundo global

De acuerdo con Ianni citado por Ordoñez (2018) El mundo entró en la era del globalismo. En consecuencia, todos estamos siendo desafiados por los dilemas y horizontes que se abren con la actual sociedad global, por lo que los procesos y las estructuras que mueven a esta sociedad global pueden adquirir distintos significados. Hoy en día no solo nos podemos imaginar lo que está pasando en el mundo, sino que podemos estar conectados.

El término globalización es utilizado en distintos sentidos y puede tener diversas interpretaciones, aunque al mismo tiempo se puede nombrar elementos comunes dentro de todas las versiones. La globalización no es un fenómeno nuevo, sino que se han ido intensificando la disminución de las barreras entre las naciones y que en la actualidad lo usamos para poder describir las distintas transformaciones que acontecen a nuestro alrededor, económicos, culturales, sociales y políticos. Incrementando considerablemente la circulación transnacional de bienes, servicios y capitales.

La creciente comunicación entre los distintos países del mundo, uniendo no sólo sus mercados, se le atribuye a la globalización. La mayoría de las personas tienen un concepto de lo que es este término “globalización”, pero realmente la conceptualización de éste es bastante extensa. La comunicación, y el conocimiento hoy en día ha cobrado velocidad de forma valiosa, los gustos de los consumidores han llegado a una integración mundial, pero al mismo tiempo el aumento de la desigualdad entre ricos y pobres y la adopción de nuevas prácticas culturales son desencadenadas por este fenómeno.

“La globalización ha reducido la sensación de aislamiento experimentada en buena parte del mundo en desarrollo y ha brindado a muchas de esas personas de esas naciones acceso a un conocimiento que hace un siglo ni siquiera estaba al alcance de los más ricos del planeta”. (Stiglitz, 2002).

De acuerdo con Baró (1997), “La globalización se refiere a la multiplicidad de los vínculos interconexiones entre los Estados y Sociedades, que conforman el actual sistema mundial. Describe los procesos mediante los cuales los acontecimientos, decisiones y actividades en una parte del mundo tienen consecuencias significativas para los individuos y las comunidades en lugares bastante distantes del planeta”.

La globalización es un tema que produce mucha controversia en estos días, debido a las diversas opiniones divididas de distintos autores y de la mayoría de las personas; puesto que ha traído muchas ventajas, pero a su vez también consecuencias en donde no todas las personas disfrutaban de las prometidas ventajas de la globalización y que en ocasiones suelen ser aquellas que más la necesitan.

Este tema es muy sensible ya que divide en dos posiciones las opiniones de las personas, si la globalización es buena o mala. De alguna forma habría que comenzar con distinguir la diferencia entre el proceso de la integración económica resultado de la gran disminución de costos tanto en comunicaciones, transporte, hasta la discusión sobre cuál debe ser la política económica y el desarrollo institucional para generar elementos positivos para el desarrollo. Dicho proceso lleva una carrera imparables que propicia importantes cambios culturales.

Donde existe más polémica, es en la discusión normativa debido a que unos piensan que la liberalización del comercio es idóneo para que la globalización lleve a un crecimiento

económico mundial, por otro lado se encuentran los que opinan, por el contrario, que dicha liberalización únicamente conduce a un agravamiento de la distribución de la renta, la riqueza y al mismo tiempo crecimiento de la pobreza y marginación de mucha población; de esta forma se ve la necesidad de reforzar la regulación de los mercados.

Gran parte de los que defienden la segunda opinión afirman, también, que la globalización amplía la continuidad de las crisis internacionales, principalmente las de origen financiero, incrementa la transmisión de esas crisis y, por tanto, hace más frágiles a las economías.

Santos (2004), explica que para la gran mayoría de las personas el fenómeno de la globalización es perjudicial; debido al crecimiento de las tasas de desempleo, el aumento de la pobreza, así como la calidad de vida de las personas que se encuentran en la clase media empieza a declinar, la disminución del salario promedio, la desigualdad en todas partes del mundo y las distintas enfermedades nuevas, como el coronavirus, que ha mostrado una alta mortalidad entre la población económicamente vulnerable, y otras viejas que regresan, aunque ya están supuestamente erradicadas. Y a pesar de que la tecnología avanza, la educación de calidad parece cada día más difícil de alcanzar.

“La perversidad sistemática, que está en la raíz de esa evolución negativa de la humanidad, tiene relación con la desenfrenada adhesión a los comportamientos competitivos que actualmente caracterizan las acciones hegemónicas. Todas esas enfermedades son directa o indirectamente imputables al presente proceso de globalización”. (Santos, 2004:21)

La globalización, un proceso que involucra cambios constantes, plantea para todos, tanto para las iglesias, universidades, las familias, así como a todo tipo de organizaciones ya sean públicas o privadas, la necesidad de cambiar la visión que tienen del mundo, adaptar sus prioridades, los

objetivos que tengan o metas, su organización y el modo de funcionar a las realidades cambiantes de su entorno.

Este proceso llamado “globalización” promueve más competencia entre todos para poder captar los recursos del público, por lo cual es demasiado controvertido, pero hay que tener en cuenta que a su vez trae más oportunidades. Hay que aprender a actuar en este nuevo entorno y usar las herramientas que este proporciona para poder tener éxito en él y en ningún caso cerrarse a las nuevas realidades.

“Las bases materiales del período actual son, entre otras, la unicidad de la técnica, la convergencia de los momentos y el conocimiento del planeta. Es en esas bases que el gran capital se apoya para construir la globalización perversa a que nos hemos referido. Aunque esas mismas bases podrán servir para otros objetivos si fueran puestas al servicio de otros fundamentos sociales y políticos”. (Santos, 2004:21)

A su vez, Santos (2004) plantea que el periodo en que vive la humanidad está basado actualmente en un único sistema técnico, el cual se vuelve indispensable para la producción, los intercambios y fundamenta el consumo en sus nuevas formas, en donde la realidad de las relaciones globales solo está reservada para unos pocos, como lo son los bancos y grandes empresas u organizaciones internacionales; produciendo el crecimiento de la desigualdad. Ante esto, el mundo puede estar construido de mejor forma mediante una globalización más solidaria, más humana. Un mundo solidario producirá muchos empleos, ampliando un intercambio pacífico y eliminando el modo agresivo del proceso competitivo que día a día va reduciendo la mano de obra. Es posible pensar en la práctica de un mundo de bienestar, donde todas las personas pueden ser más felices; otro tipo de globalización.

1.1 Globalización y Capitalismo

La globalización corresponde a una nueva fase del capitalismo; es verdad que trae consigo muchos beneficios, pero por otro lado da lugar a que grandes empresas puedan fortalecerse y que otras de menor tamaño o con principios distintos como lo son las sociedades cooperativas tengan menos oportunidades de competir o estén en peligro de perder sus valores para poder integrarse al mercado. Por lo que las grandes empresas siempre intentan beneficiarse y la feroz competencia impulsa a la búsqueda de mercados. Así como la implementación de nueva tecnología y producción masiva lo que hace que el trabajo de las personas sea menos remunerado o desplazado.

“Quienes vilipendian la globalización olvidan a menudo sus ventajas, pero los partidarios de la misma han sido incluso más sesgados; para ellos la globalización (cuando está típicamente asociada a la aceptación del capitalismo triunfante del estilo norteamericano) es el progreso; los países en desarrollo la deben aceptar si quieren crecer y luchar eficazmente contra la pobreza. Sin embargo, para muchos en el mundo subdesarrollado de la globalización no ha cumplido con sus promesas de beneficio económico”. (Stiglitz, 2002:29)

A lo largo de muchos años, la sociedad capitalista ha logrado grandes avances tecnológicos, progreso del confort de vida, las comunicaciones han logrado conectarnos con todo el mundo, la evolución de los transportes; muchas mejoras en la actualidad.

En consecuencia de éste éxito se ha tenido un fracaso social, debido a la enorme riqueza acumulada en estos años de capitalismo, la cual se ha concentrado en limitadas áreas de todo el mundo, y ha mejorado las condiciones en las que vive apenas una pequeña parte de la

humanidad. La mayor parte de la población no se ha visto beneficiada por el éxito del desarrollo capitalista.

El sistema capitalista está basado en el principio del beneficio. Es todo un ciclo beneficio-ahorro-inversión-beneficio y esta dinámica ha sido eficiente para algunos países, pero a su vez, ha generado problemas en otros países.

Es importante mencionar como la cantidad de bienes que actualmente se producen de forma masiva ya está creando un problema de espacio. Se puede presenciar en las grandes ciudades llenas de coches estacionados por lo que es una imagen representativa de un sistema productivo que ya se encuentra en un punto de saturación. Al mismo tiempo es visible la destrucción del medio ambiente, y los problemas ecológicos resultantes, tal vez el proceso de desarrollo industrial esta llegando a sus propios límites, a causa de su éxito. La crisis se está experimentando debido a la saturación del crecimiento, contrasta con la necesidad, pobreza y la falta de desarrollo de los países tercermundistas.

La cultura de la globalización es la que ha propiciado en la conciencia de muchas personas el sentimiento de que los problemas de otros países no son problemas ajenos. Todo el amplio sector de la cooperación internacional, que es llevado a cabo por distintos organismos tanto privados como públicos, así como por personas que forman grupos o asociaciones, es la prueba de esta nueva cultura que no cabe en los modelos de toma de decisiones clásicas del capitalismo. Dichos modelos de toma de decisión puramente capitalistas que solo están en busca de la maximización de la ganancia y la minimización del riesgo son incapaces de resolver el gran desequilibrio que existe entre los países desarrollados y no desarrollados.

De acuerdo con Marx (1999:395) “La economía en el empleo de los medios de producción ha de examinarse, en general desde dos puntos de vista. El primero, en cuanto aquélla abarata las mercancías y reduce, por esa vía, el valor de la fuerza de trabajo”. Por lo que la globalización ha dado esa pauta al capitalismo, mientras más competencia en el mercado siempre serán más exigentes las jornadas laborales y comúnmente los trabajadores suelen aceptarlas o aguantarlas por las dificultades económicas actuales, así como las tasas tan altas de desempleo. La forma que ha tomado el medio de producción capitalista tan masiva de las empresas ha creado esa lucha constante entre el capitalista y el asalariado, debido a que el trabajador se ha quedado a la altura de competir con máquinas. Si bien Marx (1999:521) menciona “No es sino con la introducción de la maquinaria que el obrero combate contra el medio de trabajo mismo, contra el modo material de la existencia del capital”.

Durante mucho tiempo la producción de los bienes, así como su distribución se propició de las necesidades colectivas, pero dicho proceso se había dado de manera solidaria y sin una producción descontrolada.

“Asistimos hoy a una crisis del capitalismo global en sus diversas tendencias”. (Muñoz, 2012). Las consecuencias sociales actuales son evidentes: la extrema pobreza en la que muchos se encuentran, la desigualdad en el mundo, altas tasas de desempleo que con ello el incremento de los flujos migratorios en algunas regiones, el cambio tan drástico del ambiente, entre muchas otras. Se trata de crisis que está conectada a diversas crisis simultáneas: política, ambiental, económica, social, alimentaria y una de las más notorias la cultural.

De acuerdo con Harvey (1999) La constante competencia existente en el mercado entre los capitalistas los termina forzando a ser mucho más exigentes en el proceso de trabajo, por lo que llega a existir mayor explotación hacia los trabajadores, para lograr ser dentro de la sociedad empresas tan competentes como eficaces. Ya que mientras a menor velocidad logren acumular, otra podría dejarlos fuera del mercado, como consecuencia las jornadas de los trabajadores suelen aumentarse, viendo de esta forma como la igualdad, y libertad afecta al capital en el proceso de producción.

El sistema capitalista de producción, en el dominante intento de acumulación de riqueza ha provocado cuestiones inestables, que influyen de manera negativa en la calidad de vida de las personas; el desempleo, pobreza, cuestiones ambientales, entre otros.

Como menciona Harvey (1999:43) “El resultado global es el siguiente: la competencia por la acumulación requiere que los capitalistas infrinjan una diaria violencia a la clase trabajadora en el lugar de trabajo”.

En la obsesión de los capitalistas por captar o buscar cada vez más plusvalía tiende a aumentar considerablemente la productividad siendo mucho más estrictos en sus actividades y devaluando el trabajo, debido al impacto que actualmente está teniendo la robotización y la inteligencia artificial en el mercado laboral, dejando vulnerables a los trabajadores sin poder estar en la posición de resistirse, perdiendo hasta la dignidad, ya que en el proceso del aumento de la productividad y el empleo de maquinaria las habilidades individualizadas requeridas llegan a reducirse de forma importante dejando a un número de estos trabajadores desempleados. Y con la única oportunidad de oponerse ante esta explotación laboral a través de una lucha de clase colectiva.

El capitalismo global se ve caracterizado por la apertura de las relaciones económicas internacionales, por el incremento las exportaciones e importaciones, por la expansión de los mercados financieros, por la producción a gran escala, por la gran competitividad, y la aparición de empleos con jornadas laborales más largas y menos remuneradas. En consecuencia, se puede observar en este contexto de capitalismo globalizado, provoca o impulsa la desregulación de los mercados, debido al desarrollo y al uso constante de la tecnología, que es lo que favorece a las economías de los países que ejercen mayor influencia sobre otros, dejando ventaja para sus empresas transnacionales.

Ello ha dado paso para que la idea de globalización no esté asociada a un proceso positivo de integración de las economías mundiales, ni dirigido al aumento del bienestar social y a su vez a la mejor asignación de los recursos económicos. En la actual fase de globalización, el capitalismo moderno se encuentra en una situación de dominio económico del mundo, ideológico, productivo y financiero.

Este capitalismo global tiene como efecto la acumulación económica en manos de gigantescas empresas que son apenas unas pocas, las cuales a su vez disfrutan del monopolio de las tecnologías por la exclusividad del sistema de patentes. Todo ello conduce al sistema capitalista hacia un monopolio internacional que está encabezado por pocas personas, dejando de lado a las pequeñas y medianas empresas participando bajo condiciones injustas.

El capitalismo en la búsqueda de la obtención de la máxima ganancia muchas veces puede ir en contra de la cooperación; la competitividad tan fuerte que existe entre las empresas lleva a exigir demasiado a sus empleados y a dejar de lado el humanismo, la solidaridad y la democracia; a causa de esto es necesario buscar alternativas viables para poder mejorar las

circunstancias en las que se encuentra el mundo pero que del mismo modo sean productivas para el desarrollo; de aquí parte la idea de que las sociedades cooperativas son una buena opción.

De lo anterior se desprende que en el desarrollo de los emprendimientos en general se presentan dificultades debido a la actual dinámica económica dominante, por lo que el progreso de estos suele ser muy difícil, siendo un factor principal el capitalismo global; debido a los altos costos, la actualización tecnológica, entre otros, ya que resulta complicado competir en un mercado global. Pero con la implementación de estrategias de gestión y alianzas estratégicas se puede lograr llevar a cabo con éxito el desarrollo de dichos emprendimientos. Uno de estos son las sociedades cooperativas que al igual que las demás se encuentran en gran desventaja dado que éstas mantienen principios específicos contrario a los objetivos de las empresas capitalistas, no obstante, ante esta situación estas son instrumentos empresariales totalmente capaces de obtener los beneficios económicos y del desarrollo a su alrededor logrando superar los obstáculos. Situando de esta forma a las cooperativas como una opción factible ante las dificultades.

Torres y Castañeda (2016) explican que, a causa de las crisis frecuentes en México, han llegado nuevamente las cooperativas como una alternativa en medio de todos los grandes problemas, como lo son el desempleo, el descenso continuo y prolongado de los índices de productividad y competitividad, las altas tasas de marginalidad de la sociedad, dando pie a la búsqueda de una alternativa más viable, que sea solidaria, más humana y justa. En donde hace reflexionar acerca de esta crisis e incentiva a la creación de empresas cooperativas como una solución ante el descuido de lo importante; de las estructuras social y económica, provocado por la desigualdad social en México.

Marx, ya señalaba el valor de las cooperativas y lo reconoció como “una de las fuerzas transformadoras de la sociedad actual”; al mostrar a los trabajadores la posibilidad de producir sin la necesidad del patrón. Pero señalando que sin la voluntad de sustitución del sistema capitalista se podía convertir en "una impostura y un engaño" (Marx, 2009). Por tanto, es impotente para modificar la sociedad capitalista.

1.2 Economía Social y Solidaria

En la mayoría de las organizaciones, el principal objetivo suele estar en el logro de sus metas, pero no se presta mucha atención a los métodos usados para alcanzar dichas metas, o las consecuencias que se desprenden de las mismas y en su mayoría son éticas.

La Economía Social y Solidaria es el conjunto de iniciativas socioeconómicas que priorizan la satisfacción de las necesidades de las personas por encima del lucro, las cuales actúan orientadas por valores como la equidad, la solidaridad, la sostenibilidad, la participación, la inclusión, y el compromiso con la comunidad mejorando la calidad de vida a través de las empresas de trabajo asociado, cooperativas, mutualidades, entre otros.

“En las organizaciones sin fines de lucro y de economía social, los valores y la ética son constitutivos del propio objeto social de la Entidad” (Petriella, 2008:81)

Entre los principios de la Economía Social y Solidaria se encuentra el de anteponer el bienestar de las personas y el fin social sobre el capital, efectuado a través de la gestión autónoma y participativa. Del mismo modo se tiene presente la importancia de la promoción de la solidaridad interna y con la sociedad que a su vez favorezca el desarrollo local, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres y muy importante la generación de empleos estables y de

calidad, evitando el crecimiento de las tasas de marginación. Por lo que es un sistema más justo, más equitativo, estable y sostenible.

De acuerdo con la Secretaría de Bienestar (2019) Economía Social es toda la actividad económica que llevan a cabo los Organismos del Sector Social, basados en:

- Democracia al momento de tomar decisiones
- Propiedad social de los recursos
- Distribución equitativa de beneficios entre sus integrantes y
- Compromiso social en favor de la comunidad

Es decir, es un conjunto de prácticas que generan un modo solidario y diferente de hacer economía, buscando una transformación social, siendo aplicada a cualquier tipo de empresa, organización social, y caja de ahorro que siga una serie de características específicas. La principal es que la propiedad es conjunta o en común, es decir, un grupo de propietarios socios centran su acción en el trabajo colaborativo, buscando un equilibrio entre resultados económicos y objetivos sociales, la gestión es autónoma y transparente entre todos los miembros y no está ligada directamente con el capital o aportaciones de cada socio.

La Economía Social tiene su origen en el asociacionismo obrero del siglo XIX; cuando los obreros se organizaron y surgieron las primeras cooperativas y sociedades mutualistas de la era moderna, ante la degradación de las condiciones de vida, y el desempleo que generó la revolución industrial. El cooperativismo es uno de los principales componentes de la economía social, aunque también existen otros organismos del sector social que la integran.

En México, los Organismos del Sector Social de la Economía (OSSE) señalados en el artículo 25 constitucional y en la Ley de la Economía Social y Solidaria son los ejidos, comunidades,

organizaciones de trabajadores, sociedades cooperativas, empresas que pertenezcan en su mayoría o exclusivamente a los trabajadores y en general todas las formas de organización social para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios.

Los beneficios de este tipo de economía se ven reflejados directamente en el territorio donde se encuentran, pues reúne las capacidades y recursos de muchas personas, generando relaciones de solidaridad y confianza, espíritu comunitario y participación en la sociedad fortaleciendo procesos de integración productiva y contribuyendo a disminuir las desigualdades sociales.

De modo que la Economía Social y Solidaria son las acciones que realizan dichas sociedades (empresas, cooperativas, cajas de ahorro) que buscan la transformación social a través del trabajo participativo, democrático, justo y colaborativo.

1.3 Sociedades cooperativas

“La organización cooperativa se considera como un sistema socio estructural y cultural que da cabida al carácter social de la actividad empresarial, es decir, a la posibilidad de entender la política social que impulsa la organización solidaria cuando plantea el logro de un objetivo social como objetivo principal y el desarrollo de un objetivo económico, como medio para el logro de dicho objetivo”. (Davila, 2003:766)

Actualmente el cooperativismo se ve como una alternativa a las injusticias sociales del actual sistema económico dominante, el cual está basado en el beneficio individual. El cooperativismo satisface la necesidad económica de aquellos que se encuentran afectados por la desigualdad y la injusticia. Gracias al cooperativismo se plantea en el mundo un concepto de gestión que combina

lo económico con lo social. Dentro de este se reúnen los valores de la democracia y la participación.

De acuerdo con Petriella (2008) se enumeran los puntos básicos originarios del cooperativismo:

- La asociación libre y voluntaria constituye un punto de partida fundacional de las cooperativas modernas. Este principio tiene al menos tres implicancias evidentes: primero, la incorporación a una cooperativa no puede ser forzada, respondiendo al libre arbitrio del asociado. Segundo, nadie puede ser discriminado para integrar una cooperativa por razones de género, etnia, religión, política. Tercero, la razón de la asociación es la resolución de problemas comunes, cuyo abordaje es resuelto de modo colectivo.
- Un segundo elemento es la concepción de autoayuda como organizador del esfuerzo individual y grupal.
- Tercero, la idea de autogestión o autoadministración para asegurar la autodeterminación de los miembros de la cooperativa en el desenvolvimiento de la organización, estructurando modos de dirección y organización fundados en prácticas democráticas.
- Cuarto, el supuesto de una transformación total de la sociedad capitalista a través de un camino gradual y progresivo, a través de la multiplicación de entidades cooperativas que, colaborando entre sí, formarían una sociedad democrática en lo económico y lo político.
- Quinto, el impulso de la cultura cooperativa, puesto que nadie se comporta de una manera u otra en función de su pertenencia, son conductas aprendidas culturalmente. Desde aquí, se eliminaría como meta de la actividad humana el lucro, sustituyéndolo por el beneficio económico solidario.

Por lo anterior, el cooperativismo implica principios y valores éticos que hace que sea distinto de las demás empresas, ya que sus finalidades son distintas. A su vez, potenciar el desarrollo de este, puede promover la participación de otros sectores populares en la creación de un estilo de desarrollo de naturaleza alternativa distinta, ya que la cooperación permite realizar las cosas de manera más eficiente.

El rasgo que distingue el carácter de las entidades cooperativas es su movimiento social, su participación democrática y el ser una empresa económica, por lo que debería tener una valoración más desarrollada. El movimiento cooperativo en la sociedad, en las distintas ramas de actividad económica en que ejerce, y por la experiencia histórica de ésta, ha demostrado la validez y el buen funcionamiento de un modelo de gestión en el cual es primordial la participación democrática de sus componentes, pero a su vez ha sido eficiente y eficaz la gestión económica. Prueba de ello son cooperativas exitosas como Fonterra una cooperativa de producción lechera en Nueva Zelanda, que actualmente es el cuarto productor más grande de leche en el mundo. Y en México podemos encontrar algunas como Caja Popular Mexicana, Cemento Cruz Azul, Cooperativa Pascual, entre otras.

De acuerdo con Petriella (2008), la democracia participativa, para los cooperativistas:

- Constituye un rasgo esencial de las entidades solidarias. Su base es la preservación doctrinaria, en cuanto a la vigencia de los principios cooperativos de libre asociación, igualdad de derechos y obligaciones, libre debate de ideas sin discriminaciones políticas, raciales o religiosas, solidaridad y ayuda mutua, participación en la definición, aplicación y control de los objetivos institucionales.

- Se vitaliza con el funcionamiento regular de los cuerpos orgánicos y la vinculación con los asociados.
- Requiere el fortalecimiento de las Comisiones de Asociados como el ámbito natural de debate y promoción de ideas, como organismos básicos de conducción y vinculación local, de desarrollo de dirigentes y de contacto con los asociados.
- Exige la calificación de aquellos dirigentes investidos de la representación en los organismos superiores de conducción -como en el caso del Consejero Administrador en los bancos cooperativos- asegurando su rol dentro de los procesos de elaboración, debate, decisión e implementación de las políticas.
- Se fortalece a través de la educación cooperativa y la elevación cultural de los dirigentes, como así también con la capacitación en el ejercicio de la conducción.
- Requiere la incorporación permanente de nuevos cooperadores, el vínculo con el medio social y con sus entidades representativas.
- Exige la promoción permanente del ideario cooperativo a través de las múltiples actividades y canales posibles.

El dominio de la máquina sobre los productores está creciendo día con día, reemplazando los empleos de muchas personas, haciendo la competencia productiva de los trabajadores contra estos casi imposible, este proceso se puede observar en todos los ámbitos tanto administrativos como productivos, cambiando la sistematización de las empresas.

En este contexto, las sociedades cooperativas rescatan las estrategias de construcción y gestión participativas y democráticas que desde su nacimiento fueron parte fundamental de su

implementación. Dicho cooperativismo se plantea como una alternativa a la situación en medio del sistema capitalista. Estas sociedades son una forma de evitar los “excesos” del sistema capitalista; generando no solamente cambios económicos y sociales generales sino, al mismo tiempo, lograr estar inmersos en el mercado, compitiendo y obteniendo ventajas.

1.4 Administración de las Cooperativas

Las sociedades cooperativas nacen de los intereses comunes de un grupo de personas, de forma que puedan unir sus esfuerzos y capitales para llevar a cabo una actividad empresarial. El principal objetivo de una cooperativa es satisfacer las necesidades de sus miembros y trabajadores, manteniendo sus valores como la solidaridad, el respeto, entre otras.

“La empresa cooperativa constituye, fundamentalmente, una unión de personas y no de capitales, que, tanto por su constitución y toma democrática de decisiones, como por el mecanismo de distribución de excedentes y dinámica interna, constituye una realidad que difiere sustancialmente de otros modelos empresariales privados cuya orientación fundamental es el lucro”. (Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, 2017)

Toda cooperativa debe tener por ley, órganos directivos para la toma de las decisiones más importantes. Por su parte las áreas operativas y empresariales las establece cada organización según sus necesidades. Por lo que de acuerdo con el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (2017) se enlistan a continuación las áreas de administración de una cooperativa.

1.5 Órganos directivos

- ***Asamblea General***

El máximo órgano de decisión de una cooperativa. Las Asambleas Generales Ordinarias se realizan, al menos, una vez al año. Las Extraordinarias cuando se considere necesario. En la Asamblea participan todos los asociados que gocen de plenos derechos al realizarse ésta. Si la cantidad de asociados es muy grande, el INFOCOOP puede autorizar que la Asamblea sea de delegados electos, como se defina en el estatuto de la cooperativa.

- ***Comité de Educación y Bienestar Social***

Este Comité estará integrado por un número no menor de 3 asociados. Tiene a su cargo la educación e información de la cooperativa, la ejecución de planes y proyectos sociales que mejoren la calidad de vida de los asociados, sus familias y la comunidad. Para impulsar la educación cooperativa, los integrantes del Comité cuentan con la reserva de educación. Esta reserva se forma con al menos el 5% de los excedentes anuales obtenidos por la cooperativa.

- ***Comité de Vigilancia o Auditoría Interna***

Al igual que el Consejo de Administración y el Comité de Educación y Bienestar Social, el Comité de Vigilancia es electo por la Asamblea General. Su función principal es la de examinar y fiscalizar todas las cuentas y operaciones realizadas por la cooperativa.

- ***Consejo de Administración***

Éste se encarga de ejecutar resoluciones y acuerdos de la Asamblea, emitir instrucciones para el gerente, dictar reglamentos internos, proponer reformas a los Estatutos, acuerdos y convocar asambleas.

➤ **Órganos Operativos**

- ***Gerencia***

Es “el enlace” entre los órganos directivos y los órganos operativos de la empresa. La representación legal, la ejecución de los acuerdos del Consejo de Administración y la administración de los negocios de la cooperativa, corresponden al gerente, cuyo nombramiento está a cargo del Consejo de Administración.

- ***Área de Producción***

Las cooperativas deben ofrecer a sus usuarios y asociados productos o servicios que satisfagan sus necesidades. El área productiva es la responsable de transformar insumos y materias primas adquiridas, en productos o servicios de utilidad y calidad. Una cooperativa debe crear mecanismos de control para garantizar que el proceso productivo sea eficiente, de calidad y rentable. Se recomienda, llevar un inventario preciso tanto de las materias primas, como de los medios de producción y los productos finales. Esta labor se coordina con el área de Contabilidad y Finanzas.

- ***Área de Recursos Humanos***

Las personas que trabajan en la cooperativa son, sin duda, el principal activo de la empresa. Por eso el área de Recursos Humanos atiende aspectos como la salud ocupacional, el reclutamiento de personal calificado, la capacitación y especialización, la administración de salarios, las relaciones humanas y laborales, los incentivos, etc.

- ***Área de Mercadeo y Ventas***

Las cooperativas de manera estratégica deben competir para colocar sus productos o servicios en el mercado nacional o internacional. Por ello, es

importante conocer los deseos y necesidades de los usuarios o asociados para ofrecerles productos o servicios que satisfagan sus necesidades.

- ***Área de Logística***

El área de logística es la encargada de velar porque los recursos de trabajo disponibles lleguen a los trabajadores en el momento en que se requieren. Es el enlace con los proveedores, a quienes compran el material de oficina y los recursos productivos necesarios, a buen precio y con excelente calidad.

- ***Área Financiera***

El área de Contabilidad y Finanzas es la responsable de planificar, organizar y controlar los recursos financieros. Para llevar un proceso eficiente y eficaz, esta área basa su trabajo en las Normas Internacionales de Información Financiera, conocidas como NIIF.

- ***Otros Comités***

1.6 Reflexiones del impacto de los procesos de globalización sobre el sector cooperativo.

El tema de la globalización y su influencia capitalista en las sociedades cooperativas es bastante extenso ya que diariamente podemos observar el peso dentro de la sociedad, en nuestra región, con las personas que se encuentran alrededor. Y a menudo deberíamos preguntarnos; ¿Podría haber una mejor globalización? Por lo que el aspecto dominante de la globalización debe pasar de una estrecha preocupación por los mercados a una mayor preocupación por las personas, y es en donde las cooperativas juegan un rol muy importante, debido a que estas conservan estos principios y valores, demostrando que se puede ser un instrumento empresarial sin transformarse en una empresa capitalista. En la dimensión social donde nosotros somos los protagonistas y afectados, son en los puestos de trabajo, la salud y la educación, pero va mucho más allá de esto.

Debemos tener en cuenta las necesidades de la sociedad, del medio ambiente, entre otras, tomando en cuenta alternativas como el modelo cooperativo.

Es verdad que hoy en día se atraviesan por muchas crisis, tanto económica como social, pero uno de los principales problemas a resolver es el de la consolidación de la democracia. Existe muy poca participación dentro de los instrumentos empresariales por parte de los empleados, quienes sus opiniones podrían ser beneficiosas para las empresas, así como para los organismos de representación y gobierno creando un vínculo. De esta forma, los rasgos propios de las cooperativas pueden jugar un importante papel para el desarrollo del medio social.

Los constantes cambios en el mundo vienen a redefinir drásticamente las relaciones entre los hombres, con objetivos positivos para el desarrollo de la sociedad, pero a su vez dándoles la ventaja de manipulación a aquellos que poseen mayor poder y capital a escala mundial. Este

actual escenario abre un sinfín de posibilidades y procesos que repercuten en la concentración del poder en unos pocos, haciendo cada vez más visible la división de las clases sociales y a los más desfavorecidos en las sociedades capitalistas. Dichos procesos intentan estar enfocados en la competitividad, la eficacia, y la eficiencia. Pero para las empresas capitalistas el único objetivo es asegurar el incremento de su ganancia.

De lo anterior se desprende que sobre estas nuevas realidades se tiene que trabajar de forma que se puedan diseñar nuevos futuros ya su vez coordinar acciones que los hagan viables. Tomando los fenómenos como un ejemplo para evaluar su impacto y de esta forma proponer nuevas estrategias, que hagan posible la superación económica pero también moral. El orden capitalista no parece ser la solución a los problemas de exclusión social, de marginación, desigualdad, y el riesgo ecológico que pone en peligro la supervivencia.

El cooperativismo hoy en día aparece como una alternativa viable para considerar la posibilidad de nuevas formas de organización social o la transformación de las que ya existen para que lleguen a ser democratizadas y participativas. De tal forma que estas nuevas condiciones conduzcan a un mejor desarrollo de forma justa y solidaria.

CAPÍTULO 2. QUINTANA ROO Y LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS

El estado de Quintana Roo cuenta con una superficie de 44,705 km. Se localiza al sureste del país. El clima es cálido subhúmedo, principalmente, con una temperatura media anual de 26 grados centígrados, y una precipitación anual promedio de 1,300 mm.

La población total es de 1, 501,562 personas, de las cuales el 49.9% son mujeres y el 50.1% hombres, según la Encuesta Intercensal 2015 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

Quintana Roo es uno de los treinta y un Estados que, junto con la Ciudad de México, conforman los Estados Unidos Mexicanos. Su capital es Chetumal y su ciudad más poblada es Cancún. A su vez es uno de los estados más jóvenes del país y que actualmente es de los que cuentan con mayor oferta turística, reconocida a nivel mundial, gracias a su ecosistema tan diverso, paisajes, actividades de todo tipo, que le permite una industria turística muy fuerte.

De acuerdo con el INEGI (2018) El Producto Interno Bruto (PIB) de Quintana Roo en 2017 representó el 1.6% y ocupó el lugar 20, con respecto al total nacional y en comparación con el año anterior tuvo una variación en valores constantes de 4.4%. Entre las principales actividades se encuentran: servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas (23.6 %); servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles (13.4%); comercio al por menor (12.7%); construcción (7.8%); y, transportes, correos y almacenamiento (7.1%). Juntas representan el 64.6% del PIB estatal.

Figura 2.1: Principales actividades de Quintana Roo en representación del total del PIB estatal.



Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2018)

Así mismo de acuerdo con el Anuario estadístico y geográfico por entidad federativa 2017, publicado por el INEGI, Quintana Roo contaba en 2016 con una longitud carretera de 5,796 km. También, cuenta con 9 puertos y 5 terminales portuarias, seis de ellos la actividad predominante es la comercial, seis turísticos y dos pesqueros, de estos, diez se catalogan como puertos de altura, es decir, atienden embarcaciones, personas y bienes de navegación entre puertos o puntos nacionales e internacionales. La entidad también cuenta con un aeropuerto nacional, tres aeropuertos internacionales y 18 aeródromos.

Según el informe Doing Business 2016, publicado por el Grupo Banco Mundial, que ordena a las economías por su habilidad o facilidad para hacer negocios, en el caso particular del estado de Quintana Roo, ocupa el 25° lugar en México, igual que en el informe anterior.

2.1 Primeros indicios de sociedades cooperativas en la región.

El sector de la economía solidaria reúne a las entidades cooperativas, las asociaciones mutualistas, las instituciones auxiliares del cooperativismo y los organismos de grado superior. Este sector tiene una amplia presencia en muchas actividades económicas, entre las que se encuentran, organizaciones cafeteras, lecheras, las avícolas, las de consumo y comercialización, transporte, las de ahorro y crédito, entre muchas otras.

Las sociedades cooperativas son un modelo de organización empresarial sin fines de lucro, están conformadas libremente por sus miembros, llamados asociados, con base en intereses comunes y en los principios básicos de igualdad, democracia, equidad, responsabilidad, solidaridad y ayuda mutua.

Según Mauricio Colombain (1956:21), “una cooperativa es una asociación de personas en número variable que se enfrentan con las mismas dificultades económicas, y que libremente unidas, sobre la base de la igualdad de sus derechos y obligaciones, se esfuerzan por resolver esas dificultades, principalmente administrando por su cuenta y riesgo, con miras al provecho material y moral común, y mediante la colaboración de todos, una empresa en la cual delegaron una o varias de las funciones económicas que responden a las necesidades comunes”.

En términos generales, toda cooperativa es una forma organización empresarial sin fines de lucro que se fundamenta principalmente en la asociación libre y solidaria de sus miembros con la intención de ser un medio para que sus asociados consigan mejorar la situación socioeconómica en la que se encuentran. Sus características primordiales son la propiedad social, la democracia participativa y la distribución social.

Acorde a lo anterior el desarrollo de las sociedades a través del tiempo lleva a las necesidades de una región a mantener relaciones con otras, así como la necesidad de comercializar para hacer crecer la economía en la zona y el bienestar de las familias que ahí residen. Ante esta situación la única opción posible es la necesaria reacción colectiva, la unión de las personas para satisfacer las necesidades económicas, sociales, culturales, en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática es en efecto necesario para el crecimiento económico; de modo que las sociedades cooperativas están basadas en los valores de autoayuda. Durante su curso han tenido periodos de vital importancia para el progreso de Quintana Roo.

De acuerdo con lo anterior, Reyes (2009) explica los inicios de este movimiento y se remonta a la época de la administración del Dr. José Siurob (1928-1930) donde se empezó a gestar el modelo de sociedades cooperativas en la región, organizando a los pueblos que se dedicaban a la pesca, extracción del chicle, la explotación de maderas preciosas, prestar servicios de transporte, entre otras como lo fueron la sociedad cooperativa apícola de Cozumel (1928), la cooperativa de producción de Santa Lucía (1930), la cooperativa de consumo “número 1” de Payo Obispo (1930), entre otras. Estas se pueden considerar los primeros indicios del modelo cooperativo mexicano gestado en Quintana Roo.

De acuerdo con Careaga Viliesid e Higuera Bonfil (2010) una de las acciones más destacadas durante el periodo de la administración en el que gobernó Quintana Roo Rafael E. Melgar (1935-1940) fue la reorganización de las actividades productivas regionales, los cuales se apegaron a los principios socialistas. De modo que la organización de un movimiento cooperativista fue necesaria para mover la producción y el consumo de distintas mercancías. Por lo que en 1935 se creó la primera cooperativa en el poblado de Pucté, el cual era un pequeño asentamiento humano de la ribera del Río Hondo, para poder estudiar la viabilidad del modelo cooperativo en la región sur. Dicha agrupación reunía casi a una veintena de hombre que se dedicaban a la extracción del chicle, de esta forma era una alternativa frente las actividades de los contratistas, que eran los típicos patrones de esta actividad, e intermediarios de las compañías extranjeras. A su vez después de conversar con los habitantes acerca del proyecto y como se realizarían los trabajos de extracción fue de común acuerdo trabajar de la forma establecida. Pero enfrentarían dificultades debido a los intereses privados que existían alrededor de la explotación forestal; compañías estadounidenses y contratistas locales fueron partícipes para retrasar la rehabilitación de las cooperativas, en consecuencia, se advirtió la necesidad de que Melgar recibiera la responsabilidad de vigilar las condiciones para el funcionamiento de estas. El gobierno se encargó de buscar el mejor precio del chicle, lo cual llevo a unos resultados prometedores y se logró que el experimento fuera todo un éxito, lo que originó el entusiasmo al gobierno para organizar otras cooperativas con los mismos objetivos y subsidios del propio gobierno, en tanto esperaban los ingresos de la venta de sus productos. De 1936 a 1937 fueron 28 cooperativas que trabajaron el chicle; el crecimiento del movimiento cooperativista fue amplio, tanto que en 1940 cuando se celebró el Primer Congreso de Cooperativas del Territorio de Quintana Roo, el número de asociaciones ya era más del 50% y al notar los logros alcanzados por ellas el

Congreso crea la Federación de Cooperativas en Quintana Roo. Esta federación logró llegar a ocupar un destacado lugar en la explotación forestal.

Dentro de todo este proceso la finalidad que se perseguía era la capacitación de los trabajadores en el manejo de sus negocios, y de esta manera lograr el éxito de las organizaciones, haciéndolas prosperar, de este modo los asociados obtendrían experiencia del manejo de una empresa al estar a cargo tanto de la administración como de la dirección, aprendiendo sin tener únicamente que recibir instrucciones de un jefe, otorgándoles beneficios a las familias de todos sus agremiados. Al mismo tiempo, la idea de estas organizaciones no estaba centrada en la competencia de mercados controlados por el capital, sino que la característica principal de ellas era la alta calidad de su trabajo, la calidad de vida de sus trabajadores formaba parte importante de la asociación, basando su funcionamiento en los principios de solidaridad en la participación de sus miembros y su vocación social. Dicho esto, las cooperativas nacen como una alternativa para potencializar el comercio en la región y de esta forma poder ofrecer trabajo a las nuevas familias que llegaron a habitar la zona, sin que los que obtuvieran las ventajas fueran los contratistas extranjeros, a través de la participación colectiva de sus integrantes y el esfuerzo en conjunto para alcanzar las metas teniendo como base los valores compartidos.

A través de los años este movimiento cooperativo fue perdiendo presencia en Quintana Roo, la sociedad creció, se modernizó, y tomó fuerza el sistema capitalista como fuente para el crecimiento económico y con este la globalización hizo casi nula la existencia de estas organizaciones. Actualmente debido a los efectos que ha traído consigo el fenómeno de la globalización en las distintas poblaciones de todo el mundo, las sociedades cooperativas son vistas como forma una empresarial y societaria eficiente y capaz de generar considerables beneficios económicos para sus agremiados y la sociedad en general; al mismo tiempo comanda

la idea de la participación en la empresa y les ofrece prioridad a los principios y caracteres de la democracia económica, que hoy en día nace como una alternativa al sistema capitalista, para evitar todos los aspectos contradictorios dentro de la sociedad que este ha causado.

2.2 Territorio actividades primarias (explotación de chicle)

Quintana Roo tiene selvas con una gran diversidad vegetal, con árboles de tamaños considerables, ceibas de antigua descendencia, que comparten espacio con la caoba, el cedro rojo, el palo de rosa, y el roble, así como el ciricote son algunas de las maderas preciosas y duras que en alguna ocasión fueron responsables de la fama internacional que se le dio a la región. Las extensas áreas de bosques de chicozapote, llevó a convertir a la región en uno de los mayores productores mundiales de chicle en 1940, pero actualmente las cantidades de esta actividad que se logran extraer son mucho menores con respecto a los de aquella época.

Careaga Viliesid e Higuera Bonfil (2010) explican que en 1903 el gobierno nacional, a través de la Secretaría de Agricultura y Fomento, otorgaba las concesiones para la explotación de la selva quintanarroense. Puesto que el gobierno local no tenía esa facultad, sólo se enteraba de los permisos vigentes, vigilaba su cumplimiento y recolectaba los impuestos correspondientes. La lógica que seguía esta medida era la oferta de actividades económicas atractivas y la posibilidad de que los habitantes de Quintana Roo, así como los inmigrantes que fueran llegando se integraran a esos procesos productivos. La explotación de maderas preciosas era la primera actividad económica para la región; suponía la existencia de diversos equipos de trabajadores, era un proceso largo, donde había que evaluar los árboles que podían cortarse para después realizar las actividades hasta su transporte. Estas tareas se modernizaron en el siglo XX con la

llegada de la maquinaria. La segunda actividad en la selva era la extracción del chicle. Las personas trabajaban en pequeños grupos para conformar campamentos donde reunían todas sus herramientas de trabajo y a la vez para pasar las noches. Su trabajo consistía en hacer cortes en el tronco del chicozapote de forma que fluyera la savia para posteriormente ser recolectada en bolsas, después se llevaba al campamento para poner la resina al fuego en calderos, y así alcanzar la deshidratación adecuada moviéndolo constantemente, para posteriormente elaborarse grandes cubos de lo que es el chicle cocido conocido como “maquetas”. Estas eran sacadas de la selva para ser llevadas a Payo Obispo (Chetumal actualmente) y ser exportadas principalmente a Estados Unidos.

Por lo que, en esa época, la selva era el medio de la entidad que contribuyó de manera importante al sustento de las poblaciones durante al menos la primera mitad del siglo XX, junto con la pesca cuya actividad también fue primordial para la economía de los habitantes. Gracias a la riqueza generada por estas actividades, en aquella época atrajo distintos tipos de comerciantes ambulantes que intercambiaban la mercancía que ellos comerciaban por chicle o vendían diversos artículos de primera necesidad y otros que no lo eran tanto, de esta forma llegaron a los distintos pueblos escopetas, pistolas y municiones, whiskys, laterías, cigarrillos, sedas, joyas, máquinas de coser, linternas eléctricas, entre otros artículos. Por lo que la producción chiclera de Quintana Roo convirtió a México en uno de los primeros productores mundiales, de esta forma pudieron participar en mercados internacionales, lo cual tenía muchas ventajas, pero a su vez desventajas, esta participación se vio afectado por la crisis económica mundial de 1929 lo que provocó la caída de la producción de manera importante, a partir de ese año debido a que el precio del chicle tuvo una baja, la producción del mismo fue decayendo año con año.

De acuerdo con Careaga (2010) Durante la gubernatura de Gabriel R. Guevara la explotación de maderas preciosas tiene un repunte en la extracción, también se implementaron políticas de reforestación. En 1943 las cooperativas quintanarroenses produjeron 650 ton de chicle, también en ese periodo se estimuló la producción agrícola y ganadera. Pero a pesar de la implementación de dichas políticas ya no se lograba la misma producción de chicle que se conseguía años atrás.

Con el paso de los años Quintana Roo logró posicionarse como uno de los principales motores del país a pesar de que tuvo caídas en sus actividades económicas que se debieron a circunstancias como la volatilidad de los mercados financieros internacionales y el impacto que ocasionaron tanto en la economía nacional y mundial. El turismo como actividad económica principal implementada para la reactivación económica del estado ha permitido la constante generación de empleos, lo que ha sido un elemento principal para volverse uno de los estados con mayor tasa de recepción de migrantes nacionales, a consecuencia de esto ha provocado la necesidad de un aumento considerable en la demanda de servicios públicos e infraestructura. Por otro lado, la falta de planeación para el desarrollo económico integral y la falta de impulso a las regiones socioeconómicas que conforman al territorio, a ocasionado que las actividades se concentren en la zona norte del estado, dejando rezagadas a las demás regiones sin un impulso para reactivar su economía. Por lo que la ahora dependencia de las actividades turísticas ha llevado al debilitamiento de los sectores productivos primario y secundario, los cuales actualmente tienen escasa capacidad de generar valor agregado.

El valor total de las actividades económicas para el año 2015 fue de 283 mil 498 millones de pesos, donde el sector terciario aportó el 87.48% concentrados principalmente en los subsectores de turismo y servicios, mientras que el sector secundario contribuyó con el 11.80% a través de las industrias de la construcción, la manufacturera y la alimentaria. Finalmente, el sector

primario solo aportó el 0.72%; este resultado refleja el retroceso de las actividades del campo de un -15.9% en comparación con el cierre del cuarto trimestre de 2013; de acuerdo con cifras del INEGI.

Al ser el sector terciario con más aportación, hace referencia a los grandes beneficios desarrollados por el turismo en el estado, y en consecuencia la gran dependencia en este provoca que las fuentes de empleo en los últimos años estén caracterizadas por ser eventuales, debido a que están al margen de la llegada de visitantes nacionales y extranjeros. La Secretaría de Turismo Federal, al cierre del año 2014, calificó a Quintana Roo como el estado con mayor número de turistas recibidos y registró del año 2008 al 2014 la cantidad de 66 millones de turistas. Tan solo en 2014 el estado albergó a 12 millones 257 mil 870 turistas, de los cuales 3 millones 229 mil 908 eran nacionales y 9 millones 027 mil 962 extranjeros, representando el 26% y 74% respectivamente. Del total de visitantes extranjeros que viajaron a México, el 47.54% tuvo como destino Quintana Roo.

Cifras de la Organización Mundial del Turismo (OMT) permiten comparar la llegada de turistas internacionales a este estado con países como Suiza, Bélgica, Portugal, India, República Dominicana, Argentina, entre otros; a pesar de ello las condiciones laborales de los empleados en este sector no mejora, por el contrario, las condiciones laborales se han vuelto más amplias, menos remuneradas y la duración de los empleos depende de factores externos. De esta forma los trabajadores están en una situación de vulnerabilidad, por lo cual son elementos que contribuyen al fomento de la pobreza laboral, forzando la inclinación de las personas a empleos informales, en respuesta a la falta oportunidades de trabajo permanente.

2.3 Administración de las sociedades cooperativas.

Las sociedades cooperativas no persiguen fines de lucro, principalmente su función consiste en dar seguridad a los trabajadores de tener una fuente de trabajo y ser socios de éstas, cuyos beneficios tanto económicos como sociales los obtendrán cada uno de ellos, estas sociedades cooperativas podrán dedicarse a cualquier actividad económica, siempre y cuando sea lícita. También contribuyen con la economía del País, como fuente generadora de empleos y preservadora de la industria.

Las reservas de capital de las cooperativas son separaciones de rendimiento, y forman parte del superávit de la empresa y los fondos son separaciones de numerario o efectivo que forman parte del activo circulante de la empresa.

El carácter de la administración de fondos de las sociedades cooperativas está sometido a una serie de limitaciones impuestas por la ley y los estatutos de la sociedad cooperativa.

De acuerdo con la Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC), las sociedades cooperativas deberán incrementar la reserva legal, así como la reserva de previsión, al mismo tiempo deberán establecer el fondo de reserva legal y el fondo de previsión social; el fondo de reserva legal, deberá depositarse en el Banco Nacional de Fomento Cooperativo.

En el artículo 55 de Ley General de Sociedades Cooperativas publicado en el Diario Oficial de la Federación (2009) se especifica:

	Cooperativas de consumo	Cooperativas de producción
Reserva legal	Del 10 al 20% de los rendimientos del ejercicio. No será menor del 10% del importe del capital social de la sociedad	Del 10 al 20% de los rendimientos del ejercicio. No será menor del 20% del importe del capital social. Se depositará en el Banco Nacional de Fomento Cooperativo.
Fondo legal	Del 10 al 20% de los rendimientos del ejercicio. No será menor del 10% del importe del capital social de la sociedad	Del 10 al 20% de los rendimientos del ejercicio. No será menor del 20% del importe del capital social. Se depositará en el Banco Nacional de Fomento Cooperativo.
Reserva de previsión social	Mínimo el 2 % al millar sobre los <u>ingresos</u> de la sociedad cooperativa	Mínimo el 2% al millar sobre los ingresos de la sociedad cooperativa
Fondo de previsión social	Mínimo el 2 % al millar sobre los <u>ingresos</u> de la sociedad cooperativa	Mínimo el 2 % al millar sobre los <u>ingresos</u> de la sociedad cooperativa

Fuente: Elaboración propia con datos de Ley General de Sociedades Cooperativas publicado en el Diario Oficial de la Federación (2009)

Para las contribuciones de capital por parte de socios extranjeros en la sociedad cooperativa el artículo 7º de la Ley General de Sociedades Cooperativas establece que:

“El importe total de las aportaciones que los socios con nacionalidad extranjera efectúen al capital de las sociedades cooperativas no podrán rebasar el porcentaje máximo que establece la ley de inversión extranjera.

Los extranjeros no podrán desempeñar puestos de dirección o administración en las sociedades cooperativas, además de que deberán cumplir con lo preceptuado en la fracción del art. 27 constitucional.”

De esta manera la naturaleza de las sociedades cooperativas es favorable para las personas originarias de la regiones, ya que se les da prioridad, de otra forma la intervención por parte de alguna sociedad o el otorgamiento de los puestos directivos a capitalistas o personas extranjeras llevaría a no aplicar las características que constituyen a dichas cooperativas y a su vez dejaría en desventaja a los agremiados creando competencia yendo del lado opuesto del objetivo del nacimiento de ellas.

En Quintana Roo el objetivo de estas, se centraba en promover el desarrollo económico y social. Y a su vez mejorar la calidad de vida de las personas, reactivando la economía en las regiones donde las fuentes de ingreso eran escasas.

De acuerdo con el Instituto Nacional de la Economía Social (2014), “La economía social tiene su origen en el asociacionismo obrero del siglo XIX. Frente a la degradación de las condiciones de vida, la explotación de los obreros, el desempleo y la migración a las ciudades que provocó la Revolución Industrial, los obreros se organizaron y surgieron las primeras cooperativas y sociedades mutualistas de la era moderna”.

Por lo tanto, las sociedades cooperativas se desarrollan en favor de satisfacer las necesidades de sus integrantes y de las comunidades donde se desarrollan. Promoviendo la actividad económica y al mismo tiempo las relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad.

En el artículo 11 de la Ley General de Sociedades Cooperativas se establece dos puntos importantes para la sociedad; se reconoce un voto por socio independientemente de sus aportaciones y la igualdad esencial de derechos y obligaciones de sus socios e igualdad de condiciones para las mujeres.

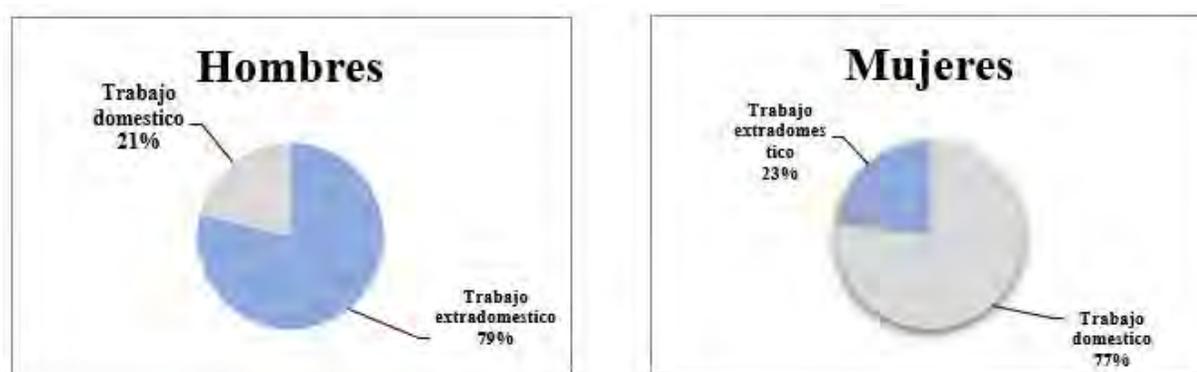
La desigualdad de género sigue constituyendo un grave obstáculo para el desarrollo humano. Tanto las niñas y las mujeres han progresado mucho, pero aún no han alcanzado una situación de equidad de género. Las desventajas que experimentan son una causa importante de desigualdad. Con demasiada frecuencia, sufren discriminación en la salud, la educación, la representación política y el mercado de trabajo, entre otros ámbitos, lo que tiene repercusiones negativas para el desarrollo de sus capacidades y su libertad de elección.

En este contexto, dentro de las mujeres mexicanas que se encuentran trabajando, se indica a través del documento “Construir un México inclusivo: políticas y buena gobernanza para la igualdad de género 2017” que casi dos terceras partes de estas mujeres están en empleos informales que ofrecen un salario bajo, protección social insuficiente y escaso resguardo contra la pobreza.

Conforme a datos de la Encuesta Nacional de Empleo (ENE) y la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), ambas elaboradas por el INEGI, para el año 2007 revela que la mitad de las mujeres que trabajan y perciben ingresos ganan como máximo dos salarios mínimos, mientras que sólo 32.2% de la población masculina tiene este nivel de ingreso. Siendo

evidente la desigualdad que existe y el papel importante que forman las cooperativas para la sociedad.

Figura 2.3.1: De acuerdo con el INEGI México, distribución porcentual de las horas a la semana que los miembros del hogar (12 años y más) destinan en promedio a cada tipo de actividad, según sexo, 2002.



Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2008), Mujeres y Hombres en México 2007 con base en INEGI, Encuesta Nacional sobre Uso del Tiempo 2002.

En síntesis, los datos permiten afirmar que las mujeres se encuentran en condiciones de desventaja en la percepción de ingresos por trabajo con respecto a los hombres, incluso cuando tienen iguales niveles de formación escolar, dentro de los mismos sectores de actividad económica y en las mismas ocupaciones.

Es necesario insistir en la creación de mecanismos que promuevan y apoyen la participación de las mujeres en el trabajo remunerado, y las sociedades cooperativas son una alternativa ante estas cifras alarmantes; ya que son un elemento importante para la generación de empleos dentro

la sociedad, sin distinción, ofreciendo las mismas oportunidades para hombres y mujeres, dándoles la oportunidad de mejorar la calidad de vida de su familia, alcanzando una verdadera equidad de la carece el mundo laboral de otras empresas.

De la misma forma, el Instituto Nacional de la Economía Social (2014), hace énfasis en la importancia de la Economía Social y como las sociedades cooperativas la ejemplifican, a nivel mundial cuentan con casi mil millones de socios y generan más de 100 millones de empleos, un 20 % más que las firmas multinacionales (2012) y garantizan el sustento de cerca de un cuarto de la población del mundo.

Las ventas anuales de las 300 empresas cooperativas más grandes del mundo suman 1.1 trillones de dólares. (De acuerdo con el INEGI el PIB de México en 2013 fue de poco más de 16 billones de pesos.

Existen importantes organismos del Sector Social de la Economía consolidados con logros económicos, sociales y comunitarios notables, como son:

- Cooperativas de reconocimiento nacional y/o internacional:
 - Cooperativa La Cruz Azul, S.C.L., con 132 años de existencia
 - Sociedad Cooperativa Rural de Compra y Venta en Común y Comercialización El Grullo, S.C.L., desde 1974.
 - Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual, S.C.L., fundada en 1985
 - Sociedad Cooperativa Financiera, Caja Popular Mexicana, S.C. de A.P. de R.L. de C.V., desde 1951



2.4 Las sociedades cooperativas en el desarrollo de Quintana Roo.

Con el paso de los años Quintana Roo se ha vuelto de los estados en México con mayor actividad turística, se ha logrado posicionar como uno de los destinos favoritos del caribe, debido a su gran riqueza de recursos naturales y de maravillosos paisajes de los que se encuentra privilegiado. La conectividad es fundamental para la movilidad de las personas de un país a otro, por lo que una de las ventajas son los aeropuertos internacionales con los que cuenta la región situados en Cozumel, Chetumal y Cancún y por supuesto este último es el más importante del país en relación con la llegada de los turistas. Actualmente las principales actividades del estado están relacionadas principalmente con la prestación de servicios, ubicadas en el sector terciario y que presentan más del 90% del PIB Estatal.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) “El estado de Quintana Roo en el 2005 ocupaba el quinto lugar en cuanto al aporte de PIB en el Sistema de Cuentas Nacionales. Esto se debe a un proceso de transformación económica durante las últimas tres décadas. Las actividades primarias eran la principal fuente de ingresos en la década de los 70 (33.9% del PIB) para el año 2000 tan solo representaban el 1.2%. Lo mismo sucedió con el sector secundario que aportaba en la misma década el 30.8% y descendió en el 2000 a aportar entre el 6 y el 6.5%. El sector terciario en cambio ha crecido significativamente en el mismo tiempo, en la década de los 70 era prácticamente nulo, por la falta de vías de comunicación, treinta años después es la actividad que aporta más al PIB superando el 93% después del 2000”.

Antes de la presencia del turismo las actividades primarias eran suficientes para la subsistencia de las personas, pero no para el desarrollo económico de otras regiones del estado; éste es uno de los principales sectores económicos a nivel internacional, el cual se vuelve de vital importancia para países en vías de desarrollo. Dicha actividad también se puede visualizar como una fuente de oportunidades para la modernización socioeconómica y cultural, reflejándose en Quintana Roo ya que pudo mejorar el desarrollo socioeconómico de las poblaciones locales en los destinos principales de la región. De forma que es indiscutible los cambios culturales, ecológicos y económicos que trae consigo el desarrollo del turismo y no sólo la capacidad económica que genera este sector.

Dentro de este contexto se puede observar como el desarrollo de la actividad turística ha llevado a Quintana Roo a figurar como un estado importante en cuanto a la aportación del PIB. En efecto el estado es joven, pero antes de la llegada del turismo para poder sentar una base de la economía en la región surgen las sociedades cooperativas como el medio que permitiría el crecimiento del estado. Las primeras en consolidarse y las más fundamentales fueron las de

producción; especialmente las chicleras, la actividad maderera, posteriormente las apícolas y pesqueras.

Careaga Viliesid e Higuera Bonfil (2010) explican que 1941 Quintana Roo se encontraba bajo la gubernatura de Gabriel R. Guevara, y había alrededor de 2000 chicleros activos dentro del territorio. Para estas fechas empezaron a desencadenarse los problemas que llevarían al abandono de la actividad chiclera, uno de los problemas se dio a conocer cuando se realizó el Congreso de la Federación de Cooperativas Chicleras de Quintana Roo; ya que a pesar del apogeo en la producción de la actividad chiclera que se debió a la demanda generada por la segunda Guerra Mundial, la gerencia de la federación, que se encontraba en manos del gobierno territorial, no pudo efectuar la exigencia de sus agremiados de origen maya, estos asociados querían conocer la cantidad efectivo que podían disponer para cubrir las necesidades de sus familias. Esta situación marcaría un antecedente dentro del manejo de las finanzas de esta agrupación de productores de chicle, creando un conflicto regional que estaría presente durante la administración del siguiente gobernador de Quintana Roo.

En 1950 ya existían muchos desacuerdos entre el gobierno y la sociedad, pero la Federación de Cooperativas de Quintana Roo estaba a cargo de la organización de la extracción de la selva y los ejidos deseaban recibir un remanente por la madera que sacaban de sus tierras, pero esta prestación no tuvo éxito durante mucho tiempo, por lo que la lucha tenía sentido en el exceso de la explotación acumulados durante los primeros 10 años, de forma que la producción chiclera se redujo considerablemente y el contrabando de la resina no le favorecía en lo absoluto.

Otra de las razones que fue muy importante que provocó el abandono de la producción chiclera y fue la noche del 27 de septiembre de 1955 con el paso del huracán Janet que marco la

vida en Quintana Roo, ya que este fenómeno dejó enormes pérdidas económicas, vidas humanas, alcanzo a habitantes de poblaciones que se encontraban al sur de la región, donde dichas familias vivían en condiciones precarias. Janet dejó enormes cantidades de árboles derribados, lo que modificó las condiciones en que se realizaba la explotación forestal. De acuerdo con esto la madera fue aprovechada casi por completo por un grupo de concesionarios cercanos al gobernador de Quintana Roo Margarito Ramírez en aquella época, esta fue una decisión que sumada al mal manejo de la ayuda enviada para los damnificados causó indignación entre la población. Por lo que los daños hacia la ciudadanía siguieron acumulándose; ya que se dieron acusaciones de que la cantidad de árboles que habían sido aserrados y exportados fraudulentamente a Belice eran entre 5000 y 10000.

A este suceso se le sumaron los problemas generados hacia los nuevos ejidatarios, ya que muchas personas consideraban injusto el compartir sus tierras con aquellos que apenas llegaban, pues para ellos era la disminución de sus parcelas forestales. Estas políticas implementadas por la colonización ejidal dirigida de aquella época fueron “forzadas”.

A pesar de que el movimiento cooperativo se convirtió en el eje de la vida económica de la entidad integrando extractores de chicle, explotadores de maderas preciosas, productores de Copra, pescadores, entre otros; tuvo un descenso en la participación marcado por esta serie de acontecimientos mencionados; razones climatológicas, comerciales internacionales como la sustitución del chicle, impuestos, entre otras, llevó a la desintegración de numerosas cooperativas.

La extracción clandestina de madera aceleró la caída de las selvas quintanarroenses, ya que el proceso, a pesar de que había sido constante, logró acelerarse por la presencia de nuevos caminos

dentro de la selva que procuraban la posibilidad de extracción irregular. Pero de los factores más influyentes fue que en 1960 con la invención y llegada del chicle sintético, ya no era viable la producción de chicle natural; sumado a esta situación, está el hecho de la sobreexplotación de la selva sin políticas de reforestación, la región tuvo la necesidad de buscar nuevas alternativas productivas para poder financiar el desarrollo.

A partir de 1960, con cambio de gobierno federal y el declive de la actividad chiclera y maderera, se fomentó al mar como fuente de recursos marinos comestibles para su explotación y comercialización, en el mercado nacional e internacional. Al mismo tiempo hubo migración gracias a las nuevas condiciones de empleo en el gobierno, la industria, el comercio y el enorme desarrollo turístico del nuevo mundo maya.

A este proyecto se le sumó el surgimiento del destino turístico de Cancún, al estilo de las residencias de los Cayos de la Florida, por lo que parte de los recursos originales de pesca se le transfirieron a este nuevo proyecto. Los recursos no sólo eran económicos sino de dirección, atención y vigilancia hacia la Federación, que era más bien una dependencia del gobierno.

De este modo la belleza de la costa quintanarroense, y las tendencias económicas en el Caribe se consideró como la opción más viable para el nuevo impulso del desarrollo del turismo a gran escala, empezando con el escenario de las islas de Cozumel y Mujeres. Y por supuesto, el gran proyecto turístico de Cancún tendría que estar enlazado claramente con la búsqueda del gobierno de la república para encontrar nuevas fuentes de divisas para la nación. De este modo, el gobierno de Gustavo Díaz Ordaz tomó como referencia los distintos estudios de la época que demostraban que algunos países como España, habían logrado empezar a resolver muchos de sus problemas económicos con la implementación del turismo y decidió hacer lo mismo.

Aprovechando de esta forma la belleza del Caribe y crear el primer centro integralmente planeado del país para fomentar nuevas fuentes de empleo, impulsar la economía regional e incrementar los ingresos nacionales con la entrada de divisas del turismo extranjero. Al paso de unos meses de iniciar las obras en Cancún, las fuentes de trabajo se multiplicaron rápidamente en la construcción de los hoteles de forma que fue un importante atractivo poblacional.

A partir de esa época, los gobernantes de Quintana Roo se enfocaron a proyectos más orientados al turismo, haciendo a un lado al movimiento cooperativo, por lo menos en manos de los trabajadores.

En consecuencia, algunas partes de Quintana Roo quedaron rezagadas económicamente debido a la formación de polos de concentración económica en algunas zonas donde los proyectos orientados al turismo eran viables. La falta de oportunidades de empleo es un factor importante para la migración de las personas de sus lugares de origen afectando la calidad de vida de muchas familias.

Actualmente, el 88% de la población de Quintana Roo vive en localidades urbanas y el 12% en zonas rurales con poblaciones menores a 2 mil 500 habitantes; el estado se encuentra dividido en 11 municipios, de los cuales Benito Juárez concentra el 49.5% de la población total, seguido de Othón P. Blanco y Solidaridad, que concentran el 14.92% y 13.96% respectivamente, mientras que en el resto de los municipios habita el 21.5% de la población. De acuerdo con datos del INEGI (2015)

Hoy en día Quintana Roo tiene altas tasas de crecimiento en su Producto Interno Bruto (PIB) por el éxito de la actividad turística ya que se tipifica una economía en la que predomina el sector

terciario, en la zona norte se refleja altas concentraciones de actividades mientras que al sur es lo opuesto; la evolución económica de las actividades se encuentra a la baja.

En razón de lo expuesto, en su estudio Olivares (2003) llega a la conclusión que el crecimiento económico de Quintana Roo es desequilibrado, ya que como se mencionó con anterioridad la actividad turística como motor de desarrollo ha llevado a concentrar la producción únicamente en la parte norte, donde los beneficiados son los municipios de Benito Juárez, Cozumel y Solidaridad gracias a la demanda agregada que generan los visitantes a estas zonas, dejando de lado a municipios como Othón P. Blanco, Bacalar, Felipe Carrillo Puerto, quedándose con el rezago económico del estado. A su vez el autor hace énfasis en el crecimiento veloz de la población en comparación con la producción, debido a que éste es un punto atractivo para los flujos de inmigración.

En virtud de lo señalado, el desarrollo de la actividad turística ha provocado la concentración de las actividades en solo algunas zonas, promoviendo proyectos orientados principalmente al turismo. Debido a esto, la carencia de apoyo en otras actividades para el desarrollo de Quintana Roo ha dejado en desventaja a zonas sin permitir la reactivación económica en estas, las cuales beneficiaron a las familias de dichas zonas por las sociedades cooperativas como se mencionaba con anterioridad.

Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU), las cooperativas contribuyen al desarrollo económico y social de sectores vulnerables de la población, al reducir la pobreza, crear empleos y permitir en su forma de manejo la integración social. Para este organismo debe ser un ejercicio conjunto del Estado y la sociedad con formas de creación de mayor conciencia,

promoción de necesidades económicas comunes y el establecimiento de políticas adecuadas, (ONU, 2012).

De esta forma se logran distinguir las razones por las cuales las cooperativas forman parte fundamental del desarrollo de las regiones. Han sido un modo de resistencia a la forma de producción capitalista, debido a que los agremiados adquieren conocimiento sobre el manejo y funcionamiento completo, promueve la participación y preocupación por los demás. La manera de operar de las sociedades cooperativas recupera en las personas habilidades perdidas con la división y especialización del trabajo. A pesar de su disminución, esta forma de organización es una alternativa en el actual sistema económico con principios de solidaridad, ayuda mutua con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas de una sociedad.

CAPÍTULO 3. CONSORCIO CORPORATIVO DE PRODUCTORES Y EXPORTADORES EN FORESTERÍA S.C. DE R.L. “CHICZA”.

Como vimos en el capítulo anterior la actividad chiclera ha sido de suma importancia para la economía de Quintana Roo, lo que hoy es el consorcio corporativo Chicza empezó como el Plan Piloto Chiclero que fue una estrategia fundamental implementada para sobrellevar una de las crisis de la actividad chiclera. La reducción de la oferta no solo se debió a los cambios de formulación de chicle natural a goma sintética, también a los programas ganaderos entre otros que disminuyó la masa forestal. De esta forma el Plan Piloto Chiclero fue una alternativa de un modelo de desarrollo económico nuevo que está dentro de la lógica de la economía social y solidaria. Hoy en día el estado de Quintana Roo se coloca a nivel mundial como uno de los principales productores de chicle natural.

En un principio la economía del chicle estuvo en manos de compañías extranjeras, de modo que la participación de los productores en el manejo del proceso económico era nula y su trabajo era menos remunerado ya que siempre existía mucha intermediación. Dentro de este panorama Quintana Roo ha tenido altibajos en la actividad chiclera, desde el apogeo dado durante la Primera Guerra Mundial hasta la crisis ocasionada por la llegada de la goma sintética en la producción del chicle.

La finalidad que tiene el presente estudio de caso del Consorcio Corporativo de productores y exportadores en forestería S.C de R.L “Chicza” es conocer las estrategias exitosas implementadas dentro de la cooperativa para lograr permanecer y sobresalir en el mercado globalizado, el objetivo de la teoría estratégica es mejorar su competitividad en costos o en

diferenciación, teniendo que plantear la problemática y los diversos factores a los cuales se han tenido que enfrentar como empresa; ventajas y desventajas que les han proporcionado por el fenómeno “globalización” y de esta forma analizar la aplicación de dichas estrategias.

De este modo es relevante indicar que la información que se presentará más adelante se obtuvo mediante entrevistas semiestructuradas realizada a personal clave que forman parte del consorcio chiclero Chicza, el cual está al frente de la gerencia de producción de este y han estado desde el principio de la conformación de la empresa, en el proceso de modificación de la estructura y crecimiento de ella.

3.1 Alternativas estratégicas

De acuerdo con Aguilar (2013:10) “Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en México son de gran importancia ya que ayudan a la economía mexicana dando empleo a casi el 72% de la población y contribuyendo aproximadamente con el 52% del Producto Interno Bruto (PIB).”

A su vez la cooperativa es una sociedad conformada por personas que se asocian para la realización de actividades empresariales, enfocadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático.

Hoy en día estas empresas no solo contribuyen al crecimiento económico, también generan empleos y promueven el desarrollo regional y local. A pesar de ser relevantes para la economía son muchas las barreras a las que se ven enfrentadas, ya que estas no cuentan con los recursos ni la capacidad necesarios para lograr desarrollarse plenamente, de modo que el fenómeno “globalización” ha afectado seriamente a estas empresas debido a la constante competencia con empresas transnacionales que tienen más capital y muchas ventajas proporcionadas por el

proceso globalizador; la gran escala de la información, las tecnologías, disminución de costos y transporte a causa de la producción en masa, alcanzando establecimiento en otros países y aumentando su competitividad. Dejando con muchas limitaciones a las pequeñas empresas a pesar de su importancia para la economía de una región o localidad.

La globalización es un fenómeno inevitable y las barreras que impone son todo un desafío para las empresas más pequeñas, sin embargo, puede ser una cadena de oportunidades, ya que puede proporcionar la oportunidad de desarrollo mundial, debido a que su vez existe una mayor integración de todos los países en distintos aspectos que permiten ciertas reducciones de restricciones como son los aranceles, derechos de exportación, cuotas, entre otras, lo que les puede permitir abrirse paso para lograr su desarrollo competitivo.

Las sociedades cooperativas deben funcionar dentro del mercado y participar dentro del proceso de globalización y lograr una ventaja competitiva, pero el sentido radica en como dichas empresas enfrentan las limitaciones. Por lo tanto, se necesita establecer los objetivos a largo y corto plazo de una empresa, así como la adopción de las medidas y utilización de los recursos necesarios para lograrlos. En este sentido, sobre los objetivos se realiza la elección de estrategias y lineamientos fundamentales para poder desenvolverse de forma adecuada y crecer en el mercado, el motivo principal de estos es el de asegurar la supervivencia y la prosperidad de las sociedades cooperativas a largo plazo.

De acuerdo con Porter (2008) una ventaja competitiva es fundamental para desmarcarse de la competencia y colocarse en el mercado. Para lograrlo se necesita emplear tres estrategias competitivas: economía a escala, diferenciación y sectorización del mercado. Las cuales pueden

ser descritas como las acciones de una empresa para lograr un desempeño relevante dentro de la industria.

Economía a escala: se basa en lograr vender el producto a un precio inferior al de la competencia, el enfoque no se encuentra específicamente en la calidad del producto, está más orientado al precio. Los riesgos de la implementación de esta estrategia son la imitación por parte de los competidores, la innovación que puede llegar a dejar atrás los procesos de la empresa.

Diferenciación: El producto debe estar dotado de una cualidad única, que se valora por el consumidor y que a su vez permite poner el producto a precios superiores. Es viable en mercados poco sensibles al precio. Los riesgos que puede tener esta estrategia son la imitación de la característica diferencial y que los consumidores no estén dispuestos a valorar el producto en la medida suficiente.

Sectorización del mercado: está centrado en un segmento de mercado específico, de esta forma responde con un producto o servicio diseñados especialmente para las necesidades y preferencias del grupo de consumidores. Los riesgos de la estrategia son que la segmentación no se haya realizado apropiadamente perdiendo oportunidades en otros segmentos de mercado y que se dirijan al mismo mercado por la competencia.

3.2 Estructura

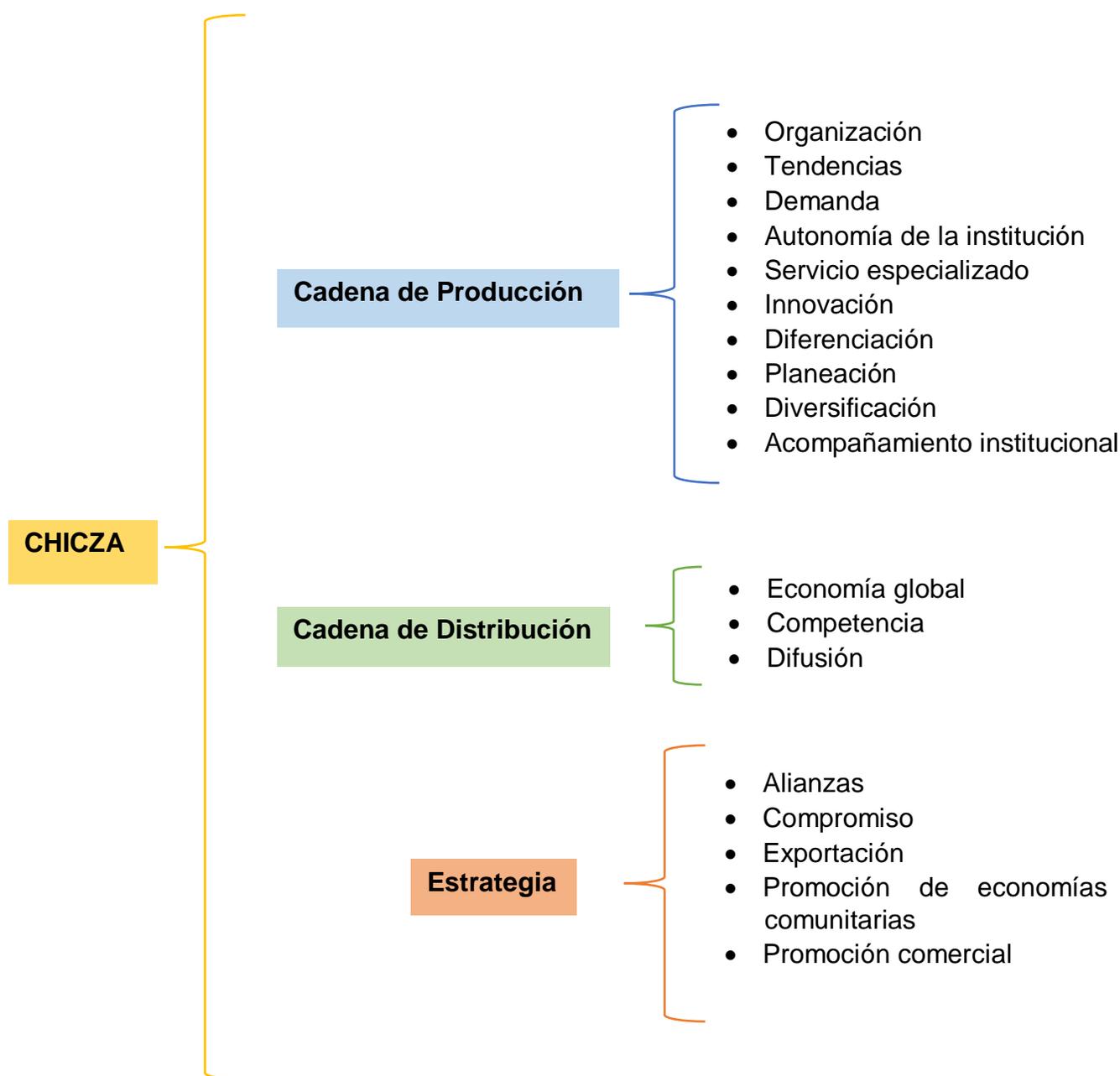


El consorcio corporativo Chicza es una empresa dentro del modelo de economía social y solidaria, basado en valores y principios de igualdad y equidad. Los grupos de personas asociadas a esta empresa están organizados democráticamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, y sociales. Para lograr esto, los socios de la cooperativa deben estar en un constante aprendizaje de los procesos asociativos y económicos del modelo cooperativo; en este escenario es más complicado para la cooperativa Chicza competir ante empresas que son cadenas internacionales, ya que es prioridad ofrecerles una estabilidad económica a sus socios y familias antes que el capital. Esta es una de las pocas sociedades cooperativas de Quintana Roo que han logrado incursionar en el mercado internacional con un producto competitivo obteniendo resultados favorables como empresa, activando la economía de una zona rezagada en una actividad originaria de la región. Es evidente que con el paso del tiempo su desarrollo se ha visto influido por las ventajas y desventajas atribuidas al escenario

global. En este contexto los métodos o estrategias implementadas son el factor fundamental de su crecimiento exitoso y competencia en el mercado internacional.

A continuación, se describen las actividades de la cooperativa y las estrategias que ellos han ido realizando para lograr hacer frente a los desafíos impuestos para lograr competir en el mercado. De este modo es necesario hacer hincapié en la importancia de la aplicación de entrevistas semiestructuradas realizada a personal clave que forman parte del consorcio chiclero Chicza permitiendo a través de preguntas dirigidas la obtención de datos sobre el objeto de estudio que un sujeto nos aporta con sus propias palabras dentro de su singularidad y contexto.

Figura 3.2.1: Cuadro sinóptico de la estructura del Consorcio Corporativo de productores y exportadores en forestería S.C de R.L “Chicza”



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante entrevista semiestructura a personal clave de “Chicza” 2020

3.3 Cadena de Producción

La organización entre todas las personas integradas en el proyecto; esta función era clave para el éxito de la cooperativa. La disparidad de opiniones se encontraba en la cooperación de todos en los acuerdos y toma de decisiones, debido a la reestructuración para dar inicio al “Plan Piloto Chiclero” en la época de los 90’s, eran cerca de 2500 chicleros y cada uno tenía sus propios intereses como individuos y como grupos; todos piensan distinto. Por lo cual lograr el acuerdo común era complicado. Pero a pesar de todo el escenario global con el paso del tiempo la organización entre los asociados no ha cambiado, han modificado ciertos procesos debido a la innovación tecnológica pensada siempre en los beneficios de la empresa y de los asociados, pero la forma participativa democrática para la toma de decisiones, así como los principios de la empresa siguen siendo los mismos.

Las tendencias suelen cambiar repentinamente, cuando está de moda el consumo natural este proceso retoma fuerza, pero cuando empiezan a preferir productos que no son goma de mascar que compiten con las gomas de mascar y que también desplazan a otros productos del mercado, suele ser perjudicial. Actualmente el mercado europeo tiene una especial predilección por los productos orgánicos, por lo que se mantiene un incremento del 30 por ciento en la comercialización de la goma biodegradable por parte del consorcio “Chicza”.

La demanda exigida al consorcio durante el periodo de auge era relevante para el crecimiento de esta, pero a su vez no se tenía la suficiente materia prima para poder producir mucho más de lo que se obtenía del chicle, la cual promovió la necesidad de unión de varias empresas, 18 grupos de Quintana Roo y 10 de Campeche en la misma empresa. De esta manera se empiezan a constituir fondos y alianzas a pesar de que los asociados no estaban de acuerdo, Campeche y Quintana Roo eran los únicos lugares en el mundo donde se producía chicle, por lo que al

establecer alianzas podían ser más fuertes y establecer una estrategia comercial para mayores posibilidades de competitividad, ofrecer servicios, volumen, calidad, atender remanencias, de esta forma aunque una cooperativa se encuentre en dificultades se puede apoyar de las demás; los cuales de forma individual no se podía constituir en el mercado competitivo. Con lo que se logró satisfacer la demanda del producto.

La autonomía de la institución. Para demostrar que las personas que integraban esta sociedad cooperativa tenían la capacidad de constituir empresas sociales, con la debida organización y administración que esta conlleva y con el propósito que el gobierno proporcionara el apoyo mediante el acompañamiento durante el desarrollo de esta, y al mismo tiempo marcando las líneas institucionales de la política forestal debidas, dejando de lado la parte mercantil y productiva, la cual corresponde a los asociados. Seguía existiendo la Federación de Cooperativas, pero eran los mismos actores por lo que se promovió la fusión de la unión de productores de chicle natural con la federación de cooperativas y el grupo consultor que se llamaba “Asesoría técnica forestal participativa”, estas tres entidades formaron un nuevo ente, fiscalmente hablando, en el 2005 aparece el “Consortio Chiclero”, el cual se encarga de organizar todo lo que es la producción, acopio de la materia prima y productos terminados.

Servicio especializado; para poder llegar a la formulación del chicle “CHICZA” y registrar la marca, se tuvo que obtener asesoría japonesa, y todo un proceso de 6 años para lograrlo, posteriormente se hizo el empaque para poder hacer el lanzamiento en 2009 en el Reino Unido.

La innovación ha sido fundamental para el desarrollo y crecimiento del consorcio corporativo Chicza, todo el tiempo se encuentra en un constante proceso en busca de mejores opciones y decisiones para esta.

A partir de que se logró la consolidación de las bases y percatarse que la demanda del chicle en el mercado se encontraba al alza se tenía que implementar un desarrollo más eficiente y lograr mayor producción en menor tiempo, para lo cual innovar era indispensable. Empezando por la transferencia de tecnología, sin embargo, la cooperativa se comprometía con las necesidades de los productores no solo económicas, si no en la calidad de vida de estos; uno de los procesos fundamentales era la cocción de la resina, en donde se pasaban al menos cuatro horas con movimientos circulares para lograr la consistencia deseada y las condiciones no eran muy buenas para la salud de los chicleros: el calor, el humo, y con los cambios, los chicleros se encontraban desprotegidos en la selva. De modo que al no estar protegidos de las lluvias y la exposición al calor provocaba que muchos de los chicleros se enfermaran de neumonía y en casos extremos fallecieran de pulmonía fulminante afectando aproximadamente a 8 chicleros por temporada de lluvias. A raíz de esto se implementó maquinaria y tecnología para crear el chicle de manera mecánica, industrial y de esta forma se contribuye en mejorar la calidad de vida; en la cuestión de la salud de los chicleros.

También para el desarrollo del empaque se aplicaron tecnologías e innovación, a través de un estudio de mercado, se obtuvieron resultados del consumo del producto y para sorpresa de la cooperativa las personas más jóvenes eran los principales consumidores del producto en todo el mundo, por lo que estos suelen llevar el chicle dentro de los bolsillos de los pantalones, con esta información se diseñó un empaque que permitiera su comodidad y practicidad para llevarlos en las bolsas de los pantalones, al mismo tiempo se aprovecha el empaque para mandar más información promocionando la parte turística sur del Estado. Chicza es de las pocas empresas que tienen éxito en el sector agroindustrial en Quintana Roo, de esta forma al tener alianzas con el estado apoya a la promoción de otras actividades además del chicle.

En este sentido el desarrollo detrás del empaque es relevante; tiene medidas exactas para que determinada cantidad de ellas logren entrar en una caja que posteriormente serán estibadas en una tarima con medidas internacionales que soportará determinado peso y altura, permitiendo su exacta entrada en los contenedores marítimos y aéreos.

Diferenciación; el chicle natural producto del árbol del zapote solo se da en el norte de Guatemala y el sureste de México, esta fue una ventana de oportunidad ya que no existía goma de mascar orgánica en el mundo. Por lo que al ser un producto natural y orgánico facilitó la comercialización con países europeos, donde la cultura del consumo de lo orgánico es fuerte. Se tuvo una oportunidad, una ventana, un nicho de mercado en la goma de mascar orgánica, ya que no había goma de mascar orgánica, de esta forma los principales países consumidores de lo orgánico lo empezaban a demandar, sobre todo Alemania; actualmente del 100% de la exportación, Alemania consume el 50%.

Chicza fue pionero en la creación de este producto por lo que compañías de Televisión como *Discovery Chanel* han realizado reportajes para saber cómo y porqué de la posición que está ocupando Chicza en el mercado internacional.

No existen otros competidores que ofrezcan goma de mascar orgánica y el consorcio cooperativo promueve un concepto, no un producto que viene de una selva manejada de manera ordenada; de forma sustentable, que genera empleo, y los ingredientes son naturales y libres de químicos.

Están certificados cerca de un millón de hectáreas de donde proviene la materia prima. También se han certificado siete sabores, cada uno de forma individual y se promueve la historia de la formación de los pueblos del sureste.

La diferencia radica en que el producto terminado de Chicza es biodegradable, tiene sabores naturales y el 98% de la goma de mascar que se consume en el mundo son sintéticas, derivadas del petróleo y tardan hasta 50 años en degradarse.

Planeación, toda la producción viene a partir de una planeación, no sólo se produce por producir. Chicza realiza su distribución a partir de otra empresa comercializadora que tienen en el Reino Unido que lleva por nombre “Mayan Rainforest Company” la cual distribuye el producto en todo el mundo, la producción se exporta de la empresa de Quintana Roo hacia la empresa Rainforest y ellos se encargan de distribuir con una organización y producción exacta; el administrador del Reino Unido es el encargado de solicitar la cantidad del producto en determinado sabor y formato dependiendo del país al cual se dirigirá el producto. De esa forma al mandar esa información en la planta se planea la producción de acuerdo con lo que se está demandando, por los puntos siguientes;

- El producto es biodegradable, tiene un periodo de vida determinado, de modo que si se produce y se mantiene en stock el periodo de vida se va reduciendo. Debido a esto también a nivel nacional solo se produce conforme a la demanda.
- Reducción de costos; el servicio de exportación se contrata directamente desde el Reino Unido. Debido a que los costos son más bajos, se envía a Progreso o Cancún para enviarlo vía aérea o marítima.

Diversificación, cuando se constituye un grupo social como cualquier figura asociativa, a pesar de estar comprometido con los que conforman la sociedad, se piensa en buscar beneficios para mantener la empresa y que al mismo tiempo las personas sigan manteniendo sus empleos y

hasta poder generar más y mejores condiciones en una región. En el caso particular de esta, ya existían las cooperativas, y con el paso del tiempo se fueron constituyendo nuevas. Con la misión de generar empleo, conservar el recurso, implementar la creación de nuevos productos que diversifiquen la cooperativa y pueda asegurar su futuro.

En este contexto se están desarrollando nuevos productos y rescatando áreas que habían quedado degradadas y enriqueciéndolas con especies de las cuales se quieren obtener otros productos no maderables como son la Pimienta (*Piper nigrum*) y el Ramón (*Brosimum alicastrum*). Del ramón se quiere sacar la harina, el té de hoja y el que llaman el té de Ramón, que ya hay quienes lo están haciendo, pero la meta del consorcio es hacerlo de forma natural, y masiva; con la ventaja que ya se tienen ubicados a los socios.

De esta forma ofrecer un producto terminado con una marca registrada colectiva que se pueda desplazar en el mercado donde haya Chicza, empezar a llevar los nuevos productos de la selva, que tienen alto valor nutrimental como el ramón y que se desperdicia dándoselo al ganado cuando los antiguos mayas lo utilizaban para el consumo humano, debido a que está comprobado que el ramón tiene excelentes beneficios nutrimentales. Existe interés en los socios de Europa para estos productos. A pesar de la ventaja con la que cuenta la empresa se tiene que trabajar bastante la parte social, productiva, de transformación y marketing.

Propósitos conservación de las selvas; por el cambio climático, de esta forma se genera empleo, conservación y cierta estabilidad.

Permitir el acompañamiento institucional; de diferentes fuentes, pero sobre todos Federales. Desde la creación del Consorcio el gobierno ha estado presente en el desarrollo de actividades de la empresa a través de organismos como el Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas de

Solidaridad (FONAES), la Secretaría de Economía y el Fidecomiso de Riesgo Compartido (FIRCO), la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR), el programa del Corredor Biológico Mesoamericano, el Fideicomiso Institutos en Relación con la Agricultura (FIRA), el Fondo de Fomento para el Desarrollo Rural de Estado de Quintana Roo (FONDER), entre otras instituciones.

Algunas de las instituciones antes mencionadas apoyaron actualmente con la recuperación de 200 hectáreas en cuatro comunidades de la zona maya. En el 2019 se han recuperado 850 hectáreas. Y se han invertido alrededor de 40 millones de pesos en la recuperación de estas áreas.

3.4 Cadena de distribución

La economía global ha sido uno de los desafíos con los que ha tenido que enfrentarse la cooperativa. En particular se dificulta en los períodos de crisis.

De acuerdo con Fumagalli (2009:69) “La crisis de la ley de valor se presenta, principalmente, como una crisis de la medida que desestabiliza el sentido mismo de las categorías fundamentales de la economía política: trabajo, capital y obviamente, valor”.

En este contexto el crecimiento planeado en la comercialización del producto terminado no ha sido como el consorcio proyectaba, puesto que se ha dado de manera más paulatina a causa de distintos factores que han incidido. La economía de todo el mundo ha ido a la baja, de modo que no se puede hacer nada ante una menor capacidad de consumo o el incremento de precios, por una desaceleración de la economía.

La existencia de competencia a causa de la globalización no sólo es nuevo desafío para las empresas, también para el estado y la sociedad lo cual ha provocado dificultades para lograr sobresalir en el mercado y obtener un desarrollo competitivo. Forzando la mejora de la organización e innovaciones radicales ya sean nuevas técnicas, esto debiéndose a la constante aparición de nuevos productos de goma de mascar con costos de producción más bajos con los que ha tenido que competir la empresa, perdiendo el valor de la materia prima por la preferencia a lo sintético.

Para el consorcio cooperativo Chicza, ha experimentado el proceso de este fenómeno; en reiteradas ocasiones la sociedad cooperativa pudo llegar a perder la identidad, debido a las ofertas capitalistas donde han propuesto la compra del producto terminado asegurando la venta de una determinada cantidad de toneladas; siendo tentador como empresa. Pero uno de los objetivos era que el consumidor visualizara que el chicle venía de México.

La difusión en el mundo global es muy rápida y sencilla, gracias a la tecnología, la aparición y el desarrollo de documentos digitalizados y la información disponible en la red, el contacto por redes sociales ha provocado el aumento en la interactividad entre personas de todo el mundo y ha permitido el conocimiento del producto que ofrece Chicza en otros países. Dando pie al lanzamiento de Chicza en el Reino Unido en 2009, y 10 años después en 2019 ya se encontraban en 30 países.

3.5 Estrategias

Las estrategias competitivas que desarrollan las empresas son un factor primordial en la manera en que éstas van a competir en los mercados y de ellas dependerá si se logra el éxito o no en su gestión empresarial.

En este sentido dentro del proceso de consolidación y posicionamiento del consorcio corporativo de productores y exportadores en forestería S.C. de R.L. “Chicza” ha sido de suma importancia identificar las estrategias más eficaces para competir eficientemente. Solo estableciendo las estrategias adecuadas y oportunas en su momento permitió lograr metas y objetivos propuestos por ésta.

Para que las siguientes estrategias realizadas por Chicza logaran ser exitosas debieron ser coherentes con los valores y las metas, con los recursos y capacidades de la cooperativa, con su entorno, su estructura y sistemas organizativos. A continuación, se mencionan las más importantes.

Las alianzas, fueron de suma importancia para convertir a la cooperativa en una unidad de desarrollo económico, y sin duda para hacer frente a las nuevas condiciones globales. Debido a la gran rapidez del progreso tecnológico la empresa precisó usar sus recursos y capacidades de manera más eficiente y en ocasiones carecía de estos. De modo que para encontrar socios adecuados se buscaba compatibilidad estratégica y organizacional, teniendo claro los objetivos pudo facilitar la producción del chicle y satisfacer la demanda debido a que se carecía de la materia prima. Esto promovió mayor participación de mercado, mayor productividad, acceso a nuevas tecnologías y conocimientos, mejores precios, mejor flujo de caja.

El compromiso de los asociados fue esencial para construir la democracia participativa y lograr que se gobierne, gestione y dirija la organización de manera armónica y eficiente. Había

que incorporar más a los socios a los procesos y toma de decisiones, para que realmente puedan fungir como la parte comercial de la actividad. El recurso es la parte normativa del aprovechamiento y la cooperativa es la parte mercantil. Y de esta forma asegurar que la derrama económica fuera más en favor de quien la produce, que no se perdiera en tanta intermediación.

Debido a que la organización cooperativa de Chicza desea reemplazar las prácticas jerarquizadas y burocráticas en las que se ejerza el poder de una manera diferente, el principio que convoca es la propuesta del ser “humano por encima del dinero”. Pudiéndose, entonces, de esta manera afirmar que el consorcio chiclero es una empresa de carácter humanista y cumple con las características de cooperativa.

La exportación fue clave, de modo que para lograr la internacionalización fue importante conocer de antemano el país donde se exportaría, la competencia y el mercado local, a su vez la entrada a otros países conlleva la verificación de la legislación; para poder exportar se tuvo que cumplir con una normativa de nuestro país para los acuerdos comerciales que tiene con otros países. Hay que solicitar un cupo cada año e informa la cantidad que se mueve, porque México puede exportar determinadas toneladas de este producto y no más de lo que tiene comprometido con ese país, por lo tanto se les extiende un certificado que es para la movilización del producto en la Unión Europea, que no funciona para otro país, de modo que para poder exportar a cada uno de los países se tiene que obtener el certificado que especifique los procesos que se tienen que cumplir; normativas, lineamientos, legislación, certificación, acuerdos comerciales.

Promover economías comunitarias, refiriéndose al sistema productivo económico de nuestra cultura, lo cual fue beneficioso para la cooperativa y sociedad mediante la creación de empleos dignos con condiciones de trabajo favorables permitiendo una mayor cohesión social, de este

modo se genera circulante, ingresos monetarios en las comunidades para evitar emigraciones a las urbes que tenemos en el estado.

Promoción comercial a través de los medios; gracias a la velocidad del internet es muy fácil, la información se puede difundir por redes sociales, estas opciones son más económicas que los medios masivos como la televisión y de esta forma se puede preocupar por áreas que más necesitan recurso.

Una de las claves para traspasar fronteras ha sido la promoción y difusión en las redes sociales, principalmente en Facebook. Y esto es por una razón: quienes más consumen Chicza son personas de entre 18 y 40 años, que utilizan frecuentemente este tipo de plataformas.

La marca lanzó recientemente una campaña para informarle al público que se trata de un producto natural libre de petróleo y que al consumirlo contribuye al fortalecimiento de las comunidades indígenas y la recuperación de la selva mexicana, “el único lugar en el mundo que produce chicle”. Otra de las estrategias ha sido promocionarse en espacios que impulsan la entrada de nuevos productos a otros mercados en diferentes países, como BioFach, la feria de productos orgánicos más grande del mundo, o exposiciones en Singapur. A su vez gracias a los reportajes realizados por distintos países que posteriormente sale en la televisión de esos países, se obtiene publicidad en la que no se ha invertido y que beneficia a la empresa.

Actualmente en el mundo de los negocios, las empresas deben ser competitivas, sólo de esta forma logran establecerse en los mercados de hoy en día. En los cuales existe gran rivalidad competitiva entre las empresas. En este sentido el desarrollo y permanencia de la cooperativa Chicza en el tiempo radica en cada una de las decisiones tomadas por esta; en su elección e implementación de estrategias empresariales a seguir.

Estas estrategias representaron suma importancia para el éxito que ha alcanzado en la actualidad. La estrategia constituye la principal directriz del comportamiento empresarial y puede condicionar de forma notable el resultado alcanzado por la organización. No puede ninguna empresa estar compitiendo sin misión, sin objetivos, sin metas y sin las estrategias necesarias para poder lograr esos objetivos.

CONCLUSIONES

A través de este trabajo de investigación se logró analizar las estrategias adoptadas por algunas empresas, principalmente las sociedades cooperativas para lograr una inserción exitosa en el mercado, las cuales se rigen de valores y principios como la solidaridad, el mutualismo, la democratización de las decisiones, que no están ligados principalmente al capital anteponiendo a los valores absolutos e individualistas de este último. Esto desde un enfoque económico, social y cultural que se ha visto con tendencia de una sociedad más desigual.

Es importante reconocer los resultados obtenidos a través del estudio de caso del consorcio corporativo de productores y exportadores en forestería S.C. de R.L. “CHICZA”, dados los precedentes de la actividad chiclera en el estado a lo largo de los años. Ésta es una de las cooperativas más sobresalientes en el estado de Quintana Roo y que posee la única marca de goma de mascar orgánica en todo el mundo, que es comercializada en Europa, Asia, Oceanía, Canadá y Estados Unidos.

En este contexto, es fundamental distinguir que las estrategias exitosas implementadas por el consorcio chiclero que le permiten su posicionamiento internacional dentro de las condiciones de globalización son principalmente las alianzas que ha logrado consolidar para su desarrollo empresarial, de esta forma es más sencillo acceder a tecnología y recursos de los que se puede carecer, logrando los objetivos, la expansión de la empresa y la eficiencia en los procesos de producción, favoreciendo la exportación que conlleva a la internacionalización.

La participación por parte de todos los asociados es necesaria ya que actúa como una variable que permite a la cooperativa lograr objetivos planteados, tener conciencia de todas las

deficiencias dentro de esta y crear una unión entre los integrantes, las cuales impactan en el desempeño organizacional.

Es crucial entender que los cambios en las estrategias son pensados, generados y gestionados por las personas, desde su diseño, por lo cual es crucial imaginar procesos en los que participen los asociados. Se deben crear ocasiones y herramientas mediante los cuales se evalúe el rendimiento, se compartan los logros, las metas, las nuevas perspectivas de crecimiento y también se reciban sugerencias en relación con el planeamiento estratégico y objetivos. En consecuencia, se obtienen planes inclusivos, que logran mayor viabilidad en su ejecución porque los asociados los sienten suyos. Sin embargo, es evidente que este proceso, no se puede emplear a todas las extensiones de la planeación, sobre todo es decisivo involucrar al personal de áreas que serán claves.

La promoción comercial y de economías comunitarias, ha creado mayor cohesión social y empleos, evitando la migración hacia las urbes, en donde se concentran los recursos en determinados polos de desarrollo; lo cual ha provocado grandes desigualdades regionales y sociales, prueba de ello es que la zona norte concentra las actividades que le confieren un mayor desarrollo en comparación con la zona maya o la zona sur del estado.

En este sentido es visible que la cooperativa Chicza opera como una empresa integradora, con muchos servicios. Los asociados desarrollan productos nuevos a través del consorcio, exportan, hacen marketing, se promueve capacitación, entre muchas otras, además de la extracción y producción de chicle. Es un buen ejemplo que ha demostrado que se pueden generar modelos de empresas sociales exitosas dentro de mercados muy competitivos.

Pese a ello, es visible que las cooperativas tienen que transformarse si quieren seguir en el mercado como un instrumento empresarial, deben adaptarse al mundo actual y evolucionar con él para poder atender las exigencias del mercado, sobrevivir y crecer. La tecnología, la regulación y las expectativas cambiantes del cliente desafían los modelos comerciales de las empresas. De modo que se ha vuelto prácticamente una obligación contar e incorporar habilidades alineadas a los objetivos empresariales, a mediano y corto plazo el cual es todo un reto. Justamente al tener claros los objetivos y un buen diagnóstico de la situación sobre el mercado, competidores, preferencias de los consumidores, tendencias, entre otros, permiten descubrir oportunidades y en base a ello la realización de estrategias para lograr el éxito empresarial.

Asimismo, gracias a los objetivos planteados y al buen diagnóstico ha permitido al consorcio chiclero Chicza detectar con mayor facilidad donde están los fallos, estar preparados frente a eventuales crisis, tener un mayor control de los riesgos y facilitar el proceso de la toma de decisiones sobre nuevas iniciativas.

En resumen, éstas han repercutido en forma esencial para el desarrollo y crecimiento de Chicza para aprovechar las oportunidades, hacer frente a las amenazas, a reforzar las fortalezas y disminuir las debilidades.

Indudablemente el proceso de globalización tiene aspectos negativos y positivos, pero que al mismo tiempo ha forzado a las sociedades cooperativas a enfrentar todos los desafíos que se les presentan a lo largo de su trayectoria. Tal como Chicza ha permitido demostrar que las sociedades cooperativas pueden mantener su existencia y continuar siendo iniciativas empresariales capaces de lograr eficiencia económica; así como su valor social.

Dejando claro que la importancia radica en establecer acciones y procesos efectivos, que permitan a los asociados involucrarse para establecer estrategias eficaces de la empresa, para sumar esfuerzos en el alcance de los objetivos.

De este modo podemos visualizar el éxito de la cooperativa chiclera Chicza, como un ejemplo para otras empresas.

Las cooperativas son empresas que se apoyan en valores organizativos y personales que no suelen coincidir con la filosofía empresarial tradicional, a su integración en las decisiones de forma democrática con el resto de los socios, a su respeto al entorno y al medioambiente. Suelen ser empresas que nacen desde una necesidad social que hay que resolver, más que desde la necesidad de rentabilizar una inversión que, como en las empresas tradicionales, se realiza al descubrir un espacio de mercado no cubierto, estas suelen ser desarrollo económico de comunidades que no lo tienen y se encuentran rezagadas. La rentabilidad para la empresa tradicional es prioritaria, para la cooperativa es un instrumento necesario de crecimiento, pero no su prioridad. De este modo podemos visualizar el éxito de la cooperativa chiclera Chicza, como un ejemplo para que otras empresas similares puedan tener mejor desempeño en el mercado replicando acciones implementadas por este consorcio chiclero, y puedan ser vistas como una buena alternativa empresarial ante sus competidores capitalistas.

Finalmente, después de analizar los resultados obtenidos en el presente trabajo es apropiado continuar con las investigaciones al respecto.

ANEXOS



Universidad de Quintana Roo
División de Ciencias Económico-Administrativas
Entrevista a personal clave del consorcio corporativo Chicza

- 1.- ¿Cómo surge la idea para su organización como cooperativa?
- 2.- ¿Cuáles fueron las acciones que lograron unificar al grupo?
- 3.- Dentro del actual escenario global ¿Cuáles fueron los principales retos exigidos por este fenómeno para el consorcio chicleró?
- 4.- ¿Cómo sobrellevaron las dificultades?
- 5.- ¿Existieron ventajas de crecimiento para la empresa propiciadas por la globalización? ¿Cuáles?
- 6.- ¿La innovación fue parte fundamental para desarrollarse en el entorno competitivo? ¿Por qué?
- 7.- ¿Cuáles fueron las acciones para poder entrar al mercado internacional?
- 8.- ¿Al posicionarse en un mercado internacional, y verse en el incremento de la producción, la forma de trabajar entre socios ha cambiado?
- 9.- ¿Cómo es la distribución en el mercado internacional?
- 10.- ¿Con el crecimiento de la empresa y la inmersión en otros mercados, hubo la necesidad de implementar mano de obra o infraestructura especializadas?

11.- ¿Qué es lo que hace diferente al consorcio chiclero "Chicza" de otros competidores fuertes?

12.- ¿Cuáles fueron las estrategias consideradas para llevar a la cooperativa a un desarrollo?

13.- ¿Cómo fueron implementadas?

14.- ¿Cuáles han tenido mayor éxito?

15.- ¿Qué han hecho para que su producto tenga mayores ventas?

16.- ¿Han recibido apoyo gubernamental para el desarrollo de esta empresa? ¿De qué tipo?

17.- ¿Considera que las políticas del gobierno apoyan a la economía solidaria?

18.- ¿A qué atribuye el éxito de la organización?

19.- ¿Cómo ve el futuro de la empresa? ¿Qué quiere lograr con la empresa?

BIBLIOGRAFÍA

- Baró, S. (1997). *Globalización y Desarrollo Mundial*. Madrid (España): Editorial de Ciencias Sociales.
- DAVILA, C. (2003). *Empresas y empresarios en la historia de Colombia siglos XIX y XX, una colección de estudios recientes*. Bogotá: Grupo editorial Norma S. A. y Ediciones Uniandes, p. 766. .
- Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, I. (2017). *Estructura y Funciones de las Cooperativas*. Costa Rica: INFOCOOP.
- Marx, K. (2009). *El capital. El proceso de producción capitalista en su conjunto*. Iztapalapa: Siglo XXI Editores.
- Muñoz, G. D. (2012). La economía social y solidaria en América Latina: ¡solidarizando la economía como la construcción de alternativas! *CIFOVIS*, 2.
- Petriella, A. (2008). *Cooperativismo*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Idelcoop.
- Santos, M. (2004). *Por otra globalización: del pensamiento único a la conciencia universal*. Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- Stiglitz, J. E. (2002). *"El malestar de la globalización"*. España: Santillana, Ediciones Generales, S.l.
- Harvey, D. (1990). *Los límites del Capitalismo y la teoría Marxista*. México, D.F.: Fondo de la Cultura Económica, S.A de C.V.

Torres, G. y Castañeda, D. (2016). *Estrategia Cooperativa, una alternativa de gestión en México*. México, D.F.: Universidad de los Andes.

Biodiversidad, C. N. (24 de Octubre de 2018). *Biodiversidad Mexicana*. Recuperado el 01 de Noviembre de 2019, de Biodiversidad Mexicana:

https://www.biodiversidad.gob.mx/region/EEB/quintana_roo.html

Viliesid, L. C., & Higuera Bonfil, A. (2010). *Quintana Roo, Historia breve*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.

Olivares Mendoza, J. A. 2003. Milagro económico o tristeza del Yaxché. Los municipios olvidados: Felipe Carrillo Puerto, José María Morelos y Lázaro Cárdenas (1990-2000). Tesis de Licenciatura. Universidad de Quintana Roo, Chetumal, Quintana Roo.

Reyes, E. (2009: p. 80). Historia de las Sociedades Cooperativas del Territorio Federal de Quintana Roo (1934-1974) (Tesis). Chetumal, Quintana Roo: Universidad de Quintana Roo.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), 10 de diciembre de 2018. Cifras preliminares.

Delegación Federal de la Secretaría de Economía en el estado de Quintana Roo, febrero de 2018.

Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (DENUE interactivo, noviembre 2018).

Resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE). Cifras durante el cuarto trimestre de 2018 [14 de febrero de 2019]. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

Reporte Doing Business 2016. México. Disponible en:

<http://espanol.doingbusiness.org/reports/subnational-reports/mexico>

Aguilar Martínez, M. y Martínez Alvarado, K.: "*Las PYMES ante el proceso de la globalización*", en *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, N°185, 2013. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2013/pymes.html>

Chiclero, C. (20 de Marzo de 2020). *Chicza*. Obtenido de Chicza: <https://www.chicza.com/>

Fumagalli, A. (2009). Crisis Económica global y governance. En A. Fumagalli, S. Lucarelli, C.

Marazzi, S. Mezzadra, A. Negri, & C. Vercellone , *La gran crisis de la economía global.*

Mercados financieros, luchas sociales y nuevos escenarios políticos. (pág. 69). Madrid:

Traficantes de Sueños.

Porter, M. (2017). *Ser Competitivo*. España: Artes Graficas Huertas .

Gerardo Ramírez Aguilar, comunicación personal, 20 de febrero del 2020.