

El *Yeknemilis* o buen vivir, principio de la comunalidad para la construcción de redes estratégicas en una cooperativa

The *Yeknemilis* or good living, principle of communality for the construction of strategic networks in a cooperative

Lucero, Díaz-García¹, José María Enrique, Bedolla-Cordero², Aurora, Cuautle-Fabián³

Resumen

Uno de los mayores retos de una cooperativa es la supervivencia, para lo que implementa estrategias como el trabajo colaborativo que le permita acceder a recursos para la solución de problemas colectivos, aunque en la mayoría de los casos, las relaciones no perduran. Existen empresas longevas, tanto en lo individual como en las relaciones con los colectivos con los que se integra, que cumplen los objetivos sociales, ambientales, organizacionales y económicos que se plantean. Un ejemplo de permanencia es la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske de Cuetzalan, Puebla, México, por lo que se eligió para un estudio de caso que permitiera comprender las características que les ha fortalecido. Se utilizaron la observación, revisión documental, un diario de campo y entrevistas semiestructuradas, que fueron analizadas con apoyo del software NVivo 12 ®. Los resultados muestran que los principios de vida de los pueblos originarios se han trasladado a la filosofía organizacional y a las redes estratégicas de las que forma parte, por lo que el *Yeknemilis* o buen vivir orienta las actividades conjuntas, fortalece las relaciones entre diferentes organizaciones y favorece la solución de problemas a partir de la construcción de una identidad colectiva y la búsqueda del bien común.

Palabras clave: *Comunalidad, buen vivir, redes estratégicas.*

Abstract

One of the biggest challenges a community enterprise faces is survival. In order to deal with it, it implements strategies such as collaborative work with different organizations, trying to access resources that make it possible to solve collective problems. However, in most cases, relationships do not last. It was identified that there are companies that endure, both individually and in their relations with the groups with which they are integrated, achieving the fulfillment of the social, environmental, organizational and economic objectives they set out. Therefore, a case study was carried out in the Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske in Cuetzalan, Puebla, México, to understand what characteristics have strengthened them. Observation,

¹ Doctora en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología, Docente de Tiempo Completo del Departamento de Ciencias Económico-Administrativas del TecNM campus Puebla, México. Línea de investigación: Emprendimiento solidario, mercadotecnia y desarrollo de nuevos productos. lucero.diaz@puebla.tecnm.mx ORCID ID: 0000-0002-1965-2565.

² Doctor of Management in Information Systems and Technology, Docente de tiempo completo en la Vicerrectoría de Posgrados e Investigación de la Universidad Popular Autónoma de Puebla, México. Línea de investigación: Adopción y uso de tecnología de la información, liderazgo y gestión estratégica de organizaciones. josemaria.bedolla@upaep.mx ORCID ID: 0000-0003-3418-9940.

³ Maestra en Administración Pública. Docente de tiempo completo del Departamento de Ciencias Económico Administrativas del TecNM campus Puebla, México. Líneas de investigación: Modelos de Negocios, emprendimiento y start up. aurora.cuautle@puebla.tecnm.mx ORCID ID: 0000-0003-4997-4562.



El Yeknemilis o buen vivir, principio de la comunalidad para la construcción de redes estratégicas en una cooperativa

documentary review, a field diary and semi-structured interviews were used and analyzed with the support of NVivo 12 ® software. The results show that the principles of life of the native peoples have been transferred to the organizational philosophy and to the strategic networks of which they form part, so that the *Yeknemilis* or good living guides joint activities, strengthens relationships between different organizations and favors the solution of problems based on the construction of a collective identity and the search for the common good.

Key words: *Communality, good living, strategic networks.*

Códigos JEL: J54, P13, Q13, Z13.

Introducción

La desigualdad económica, el desempleo y las dificultades para el desarrollo comunitario generadas a partir de la revolución industrial motivaron, entre otras soluciones, proyectos productivos comunales que cambiaron la manera de producir, proporcionar servicios y generar empleo, dando origen a la economía social y solidaria, alternativa que prioriza el bienestar social y fortalece el sentido de pertenencia e identidad (Labrador Machín et al, 2017). Este modelo tiene diferentes formas de organización social (LESS, 2019, p 2), pero por los valores y principios que operan, principalmente se reconoce en las cooperativas: iniciativas de trabajo colaborativo que priorizan el bien común en su sistema de producción, buscan beneficios económico, social y medioambientales para sus diferentes grupos de interés (Narrillos Roux, 2013), deciden de manera conjunta y democrática cómo generar rentabilidad, la que saben una obligación, pues las personas y su trabajo son el centro de su actividad (Labrador Machín et al., 2017).

Como todas las empresas, se enfrentan a retos que tratan de resolver, entre otras formas, uniendo fuerzas y talentos con cooperativas hermanas, para compartir y potencializar recursos (Gulati & Zaheer., 2000; Jarillo, 1988; Hagedoorn et al., 2006), estimular la innovación y el aprendizaje conjunto con la reciprocidad como principio (Bonner et al., 2005; Antoldi & Cerrato, 2020), que les permita cumplir los objetivos económicos, sociales y ambientales planteados (Vázquez & Portales, 2014). No obstante, sus ventajas, son pocas las que permanecen, lo que hace necesario analizar a las sí que logran perdurar y generan valor (Canestrino et al., 2019).

Diversas propuestas teóricas se han generado para apoyar a las organizaciones a fortalecer sus relaciones con pares (Kohtamäki et al., 2016; Bonner et al., 2005), pero siguen predominando condiciones como el individualismo y la desconfianza que impiden desarrollar su potencial (Sánchez et al., 2014). En contraste, se han identificado cooperativas longevas con redes estratégicas funcionales de larga duración que les apoyan a lograr sus objetivos económicos, sociales y ambientales.

El promedio de vida de estas cooperativas, en su mayoría de pueblos originarios, es mayor al de otras empresas de la economía social, por lo que el objetivo de esta investigación es analizar qué condiciones influyen en la permanencia y funcionamiento de sus redes estratégicas para el logro de los objetivos planteados, a través de un estudio de caso en la cooperativa Tosepan Titataniske, Unión de Cooperativas de origen indígena –nahuas y totonakú- ubicada en Cuetzalan, Puebla, México, ya que han funcionado por muchos años, con el soporte necesario para que continúe vigente desde su formación en 1977 (Tosepan, 2021, enero 30).

Marco conceptual

Las empresas de la economía social buscan generar utilidades para la sostenibilidad de la organización que les permitan satisfacer necesidades sociales (Yunus et al., 2010), utilizando los mismos modelos de negocios y las mismas estrategias de las empresas tradicionales, pero con objetivos tanto sociales como organizacionales (Mahfuz Ashraf et al., 2019), combinan los intereses del desarrollo social comunitario con los de la competencia en el mercado (Mateo et al., 2011), para lo que reconocen y aprovechan los recursos, saberes y experiencia de las comunidades (Portales & Arandia Pérez, 2015).

Difieren de las empresas tradicionales porque: 1) Se prioriza al ser humano en sus operaciones empresariales y productivas (Gallego Bono & Tapia Baranda, 2019), 2) los socios participan democráticamente en la planeación y el desarrollo de las actividades (Spieth et al., 2018), 3) sus indicadores de desempeño incluyen los impactos organizacionales, sociales, ambientales y económicos (Chandra, 2016) y 4) comparten ganancias y pérdidas (ICA, 2022), para mejorar la calidad de vida de los socios (Alister et al. 2021).

Enfrentan los mismos retos que las empresas tradicionales pero utilizan, además del capital financiero, que no es su prioridad pero les permite la permanencia (Jasso & Torres, 2008), visión simbólica y capital social: relaciones, redes, confianza y cooperación (Gopalkrishnan, 2013, Abrar et al., 2018), representado, en muchos casos, por las cooperativas hermanas que con su experiencia, apoyan la optimización de los procesos, la comprensión y adaptación a los cambios en busca de sostenibilidad (Jasso & Torres, 2008). En las cooperativas de origen indígena existen valores ancestrales fundamentados en la comunalidad - forma de pensamiento, organización y acción en armonía con la naturaleza-, que define la vida comunitaria y permite a las redes ser el soporte para el crecimiento y sostenibilidad de la empresa comunitaria (Martínez Luna, 2004), para cuidar la vida en comunidad, que identifican como su mayor fortaleza (Boege & Fernández, 2022), con visión compartida, confianza, compromiso, normas (Bonner et al., 2005), buena voluntad y reciprocidad para compartir recursos, conocimientos, experiencia y representatividad (Smith et al., 2013).

Los valores y la identidad son esenciales para el logro de los objetivos de las redes (Kohtamäki et al., 2016), se fortalecen con la voluntad de los socios y un líder visionario (Canestrino et al., 2019), los miembros se perciben como parte de un todo, interdependientes para actividades específicas (Jarillo, 1988); y su ventaja competitiva está tanto en sus integrantes como en lo complejo que resulta imitar o sustituir los atributos de cada eslabón (Gulati & Zaheer, 2000). Su permanencia depende principalmente de la confianza mutua (Jarillo, 1988) y, a su vez, ésta depende en gran medida del entorno socio- cultural (Borch & Arthur, 1995).

Las redes influyen en la conformación de la identidad, ya que fomentan la colaboración o el individualismo de los socios (Kohtamäki et al., 2016), la resistencia a compartir información o la toma de decisiones conjuntas (Miller, 2007), la solución de problemas comunes, con visión y valores compartidos. Se fortalece cuando se identifican claramente las ventajas del trabajo colaborativo, tienen confianza, apoyo mutuo y se percibe la coordinación de los miembros para cumplir los objetivos y comunicar los resultados (Bonner et al., 2005).

Las redes pueden surgir de la movilización de recursos, por intervención del gobierno y fundaciones para generar capital, plantear objetivos, estrategias y tomar decisiones que son afectadas por la autoridad o poder de los participantes. O bien, de la movilización social, en la que los inversores son socios que se ven como iguales, participan de manera equitativa y democrática en la toma de decisiones (Agostini &

El Yeknemilis o buen vivir, principio de la comunalidad para la construcción de redes estratégicas en una cooperativa

Wegner, 2018), y pueden ser: a) De mercado -para una actividad específica; b) Burócrata -generada por jerarquías; c) De clan, -relación de confianza, a largo plazo, sin contrato, interna; y d) Estratégicas, -la matriz establece acuerdos formales, con jerarquías e inversiones en conjunto, pero manteniendo la independencia (Jarillo, 1988).

En cuanto a la comunalidad, es un constructo que trata de explicar el sistema de pensamiento de los pueblos indígenas (Guerrero, 2013), así como la manera en que generan y aplican sus conocimientos en proyectos productivos, alineados a su cosmovisión para mejorar sus condiciones de vida (Pérez Ramírez et al., 2012). Entre sus características, destacan la mentalidad colectivista y la toma conjunta de decisiones, la búsqueda del bien común y la subjetividad compartida. Este modelo de vida prioriza, además de la autonomía y la autosuficiencia alimentaria, la satisfacción de las necesidades básicas de la comunidad, pero con respeto por el medio ambiente y la preservación de los recursos de su territorio (Maldonado, 2013, Martínez Luna, 2004, Aquino Moreschi, 2013, Nava, 2013).

Esta cosmovisión permite entender la dirección conjunta hacia el bien común (Díaz Gómez et al., 2007), y el valor que le dan a su independencia -incluida la económica- para la supervivencia de la comunidad (Martínez Luna, 2010), con dinámicas propias, resultado histórico de la escasez económica y del origen étnico. La apropiación social de la naturaleza hace de la sustentabilidad una forma de vida, y el pensamiento económico se basa en el intercambio y la complementariedad (Martínez Luna, 2004).

La identidad colectiva, con relaciones sociales de apoyo mutuo, posibilita el surgimiento de proyectos de desarrollo propio que utilizan respetuosamente los recursos naturales como estrategia de supervivencia (Rosas Baños et al., 2013), con sentido de pertenencia con su lugar de origen y el bien de la comunidad como objetivo. Además, el servicio a la comunidad, también llamado tequio o faena, otorga reconocimiento social y fortalece el respeto entre iguales, muestra reciprocidad e implica comprender la interdependencia para resolver las necesidades individuales o colectivas (Martínez Luna, 2013; Guerrero, 2015).

Estas iniciativas se consolidan principalmente en cooperativas que mejoran la calidad de vida de las comunidades, preservan su identidad cultural y protegen los recursos naturales (Miranda Alonso, 2017; Martínez Chaterina, 2015). Conducen con los principios de la comunalidad en el objetivo social, la gobernanza democrática, la autonomía y la propiedad colectiva (Solórzano García et al. 2021), y generan riqueza con proyectos de propiedad colectiva, con los principios de solidaridad y cooperación centrados en el ser humano y su trabajo.

Además, la asamblea, requisito legal de las cooperativas (LESS, 2019), genera respaldo y compromiso social a las decisiones, que se orientan al bien común, resultado de la participación social en la toma de decisiones (Rosas Baños et al., 2013, Guerrero, 2015, Canedo Vázquez, 2008), como la elección para los cargos de representación, que son una distinción temporal (Martínez Luna, 2004), un servicio de responsabilidad que muestra pertenencia y solidaridad con la comunidad (Flores & Rello, 2001), se mantiene por el poder solidario, se rige por los sistemas normativos propios (Wolfesberger, 2019), y preserva la cosmovisión de los pueblos originarios al decidir de manera autónoma cómo solucionar sus diversos problemas (Maldonado, 2013).

La comunalidad y la organización

La organización tradicional para la vida comunitaria se reproduce en los proyectos colaborativos y fortalece la unión de los pueblos (Canedo Vázquez, 2008). Las asambleas comunales y la cooperación

generan redes que buscan trabajar, establecer reglas y sanciones para el bien común (Ruiz Martínez et al., 2018), cimentando en los pueblos el arte de vivir en comunidad y adaptarse a los cambios, conservando sus tradiciones y generando nuevos aprendizajes (Guerrero, 2015; Aquino Moreschi 2013), para lo que tanto las decisiones como el poder colectivo son elementos centrales (Santos López, 2014).

La integralidad, valor de la comunalidad, reconoce al mundo como un todo en el que cada elemento de la sociedad y la naturaleza cumplen una función necesaria. Por eso, la realización personal se relaciona con la corresponsabilidad y el servicio a la comunidad, genera ciclos de reciprocidad y formación de un 'nosotros', para solucionar problemas compartidos (Guerrero, 2013; Díaz Gómez, 2004).

La identidad colectiva es dinámica, depende de la interacción social, del sentido de pertenencia, de la historia común, expresa la relación del hombre con la naturaleza, el territorio, la cultura (Cruz Moreno et al., 2019), los rituales y la fiesta, que fortalecen la unión de la comunidad (Canedo Vázquez, 2008) y permiten construir colectivamente (Martínez Luna, 2004). La simetría, igualdad y armonía entre hombres y mujeres (Aquino Moreschi, 2013), expresa los lazos y el reconocimiento del otro con una interrelación e interdependencia de todos, donde cada uno aprende y hace lo que le toca en la comunidad (Guerrero, 2013, Guerrero, 2015).

Metodología

Para comprender la percepción de los individuos involucrados y entender el fenómeno en todas sus dimensiones, se realizó una investigación cualitativa con un alcance exploratorio, para buscar evidencia empírica que incorporara el concepto de comunalidad a la teoría actual de empresa social y mostrara sus relaciones potenciales (Hernández Sampieri et al., 2018). Se diseñó un estudio de caso que permitiera un análisis profundo en su contexto real (Yin, 2014), buscando empatizar con el estado mental, pensamientos, sentimientos y motivaciones de los participantes en la investigación, comprender los objetivos y propósitos de las personas, el significado de los signos o símbolos y la relevancia de las instituciones sociales o de ritos religiosos (Stake, 1999).

Bajo un paradigma constructivista, se buscó entender qué es y cómo funciona la comunalidad en el fortalecimiento de las redes estratégicas de una cooperativa indígena en su propia realidad (Yin, 2014). El caso de estudio fue la Tosepan Titataniske y los diferentes escenarios que permitieron la comprensión de las dinámicas internas, el objeto de estudio son sus redes estratégicas de colaboración.

La muestra se integró por hombres y mujeres que estaban en el momento que se realizaron las entrevistas, que accedieron a participar y son socios activos de la organización. Para el trabajo de campo se realizó una estancia en la comunidad de Cuetzalan, Puebla, del mes de agosto del 2021 a febrero del 2022. Para la recolección de datos se utilizaron un diario de observación y entrevistas a profundidad con un diseño semiestructurado, para comprender la forma en que los valores de la comunalidad impactan en las relaciones estratégicas duraderas que los fortalecen, a partir de los constructos de comunalidad, empresa social y redes estratégicas y descubrir cómo interviene uno en el otro.

En una etapa inicial, se verificó la pertinencia de la entrevista como prueba de campo sin considerar los resultados en el análisis de la información, sino para adecuar el instrumento. Una vez corregido, se aplicó el instrumento a la muestra determinada y se analizaron los datos obtenidos con el apoyo de los participantes para la triangulación, buscando en todo momento compararlos de manera ordenada pero flexible, cuidando la alineación con el problema y las preguntas de investigación (Álvarez-Gayou Jurgenson,

El Yeknemilis o buen vivir, principio de la comunalidad para la construcción de redes estratégicas en una cooperativa

2019). Después de la revisión, la información obtenida se transcribió y se procesó en el software NVivo 12® para una mejor comprensión.

Resultados

En este apartado se presenta la información derivada del análisis de los documentos de la organización, las observaciones realizadas durante la estancia que se documentaron en un diario de campo y los resultados de las entrevistas aplicadas a 19 personas, que fueron recogidas en grabaciones y posteriormente se transcribieron al procesador de textos Word para su procesamiento con el programa NVivo 12®. Los resultados de este análisis se presentan intercalados con los subtemas de acuerdo con su relación e importancia del hallazgo.

La cooperativa madre

La Tosepan Titataniske-Juntos venceremos- es una unión de cooperativas que ha agrupado desde 1977 a pequeños productores, para quienes el trabajo conjunto ha sido la única manera de comercializar sus productos a precios más justos, tener acceso a servicios y capacitación técnica (Cobo et al., 2018). En su mayoría (78%), son hombres y mujeres indígenas, nahuas o totonakus, miembros activos de cooperativas comunitarias que, a la vez, son parte de la cooperativa madre, que las agrupa a todas en un conglomerado de nueve cooperativas y tres asociaciones civiles que se han ido especializando de acuerdo con sus propias necesidades y que integra a 48,680 socias y socios de cabeceras municipales distribuidas por 34 municipios de la Sierra Nororiental de Puebla y Veracruz (Díaz García, 2022).

La organización ha integrado a la cosmovisión y la tradición de su pueblo la influencia de formadores comunitarios de diferentes procedencias para la formación y fortalecimiento del capital humano e intelectual local, respetuoso de las costumbres, las tradiciones y las lenguas (Díaz García, 2022).

Díaz Gómez et al. (2007), afirmaron que la comunalidad se manifiesta cuando, de manera colectiva, se busca el bien común, en la complementariedad si se logra la participación equitativa; y existe integralidad e identidad colectiva, condiciones que se observan en la organización, pues la participación femenina es de más del 60% del total de cooperativistas. De tal forma es importante su participación, que la actual representante legal de la Unión de Cooperativas es una mujer indígena, hablante de náhuat, elegida democráticamente en asamblea.

Del mismo modo, la identidad organizacional se observa con el cumplimiento de las políticas, la participación en actividades comunitarias, incluso en el hecho de seguir trabajando a veces sin utilidades, como lo sucedido después de la pandemia y el huracán Grace. Asimismo, la faena (Guerrero, 2013; Aquino Moreschi, 2013; Martínez Luna, 2013; Díaz Gómez, 2007; Valencia 2010), fue mencionada 52 veces por 15/19 de los participantes y la mano vuelta: hoy por ti, mañana por mí, se mencionó en todos los casos, evidenciando la importancia del intercambio y la reciprocidad.

Por otro lado, la cooperativa ha asumido la preservación de la cultura como principio, de tal manera que uno de los requisitos para trabajar en la organización es hablar náhuat o totonaku además del español, a excepción de los asesores técnicos, que solamente se comunican en español. Esta conciencia étnica está presente en cada proyecto de desarrollo, pues para organizarse buscan coincidir en el arraigo, la identidad, el amor a la tierra y la defensa del territorio. Es tan importante para los participantes, que consideraron el

respeto a las tradiciones y su conservación en la comunidad una condición para ser y permanecer como parte de la red.

Los proyectos conjuntos han sido parte de la resistencia cultural y económica de los pueblos, manteniendo y recuperando los saberes locales, pasaron de la tradición oral a la escritura, a la conservación y la difusión, para lo cual *Tosepan Limakxtum* (radio) y *Wiki* (servicios de internet) juegan un papel muy importante (Díaz García, 2022). El pensamiento comunalitario se hace evidente en el lenguaje de los participantes en las entrevistas (Figura 1), específicamente en el nodo comunalidad. Resalta el uso del plural mucho más que el singular.

Figura 1

Frecuencia de palabras del nodo comunalidad



Fuente. Con NVivo12 © se filtraron las 40 palabras más utilizadas por los participantes en las respuestas relacionadas con el nodo comunalidad (Díaz García, 2022).

Así, entre las 40 palabras más utilizadas aparecen nosotros, tenemos, hemos, estamos y somos. También se repitieron frases como *organización comunitaria*. En este orden de ideas, en el filtro de las 40 palabras más utilizadas, combinando tanto el diario de campo como las entrevistas, sin separarlas por constructo o nodos; las diez primeras son: cooperativa, comunidad, personas, organización, trabajo, socios, nosotros, gente, todos, reunión y asamblea. Este resultado muestra el pensamiento que hace posible la organización: la identidad comunalitaria, la importancia del trabajo –mencionado 78 veces, en todos los casos- y la persona, además de la asamblea, principal medio de comunicación y espacio para la toma de decisiones compartidas.

La identidad colectiva y la formación de redes

Desde la formación de la Tosepan, los comuneros se dieron cuenta de que la única vía posible para solucionar sus problemas era la forma ancestral de organización de sus pueblos, misma que les ha sido útil tanto para resolver problemas básicos de supervivencia como para defender su territorio de la depredación. Encontraron la fuerza en el trabajo conjunto primero en la comunidad, y después con otras comunidades. La participación de la academia fue también importante para reconocer sus capacidades y formar las bases para la formalización de la cooperativa, para lo que combinaron los saberes ancestrales de sus pueblos con los principios cooperativos, que son los que conducen su comportamiento.

Uno de los valores del sector social de la economía, de acuerdo con la LESS (Ley de Economía Social y Solidaria, 2019) es la ayuda mutua, y contempla en el artículo XII la integración y colaboración con otros

El Yeknemilis o buen vivir, principio de la comunalidad para la construcción de redes estratégicas en una cooperativa

organismos del sector, que la Tosepan cumple tanto por obligatoriedad legal, como por encontrar en la asociatividad la manera más eficiente de lograr el impacto social al que ha aspirado desde sus inicios. El trabajo compartido, elemento vital de la organización, se refleja en las respuestas de los participantes representados en la Figura 2.

Figura 2
Frecuencia de palabras del nodo redes



Fuente. Con el programa NVivo12 ® se filtraron las 40 palabras más utilizadas por los participantes en las respuestas relacionadas con el nodo redes (Díaz García, 2022).

Igual que en el nodo organización, predomina el uso del plural en la mayoría de las respuestas, así como asambleas, faena, apoyo, comité y fiesta, elementos que intervienen en la conformación de redes, con la confianza como principio. Reconocen que tienen problemas comunes y comparten lo necesario para llevar a los socios al *Yeknemilis*, o vida buena a la que aspiran. Es por eso que quizá la red más importante a la que pertenecen es el Comité del Ordenamiento Territorial Integral de Cuetzalan (COTIC), con el que se ha trabajado por años para la defensa del territorio, obteniendo el pasado marzo del 2022 el dictamen negativo de la Suprema Corte para las tres concesiones otorgadas a Grupo Ferro Minero en Cuetzalan, Tlatlauqui y Yahonáhuac.

Esta resolución a favor de los pueblos es un gran logro del trabajo colaborativo que ha impulsado la Tosepan. Implicó organizar a los pueblos indígenas de la región para luchar contra la instalación de grandes empresas nacionales e internacionales que instalarían minas a cielo abierto, causando graves daños al medio ambiente y, por supuesto, a las condiciones de vida social y económica de todas las personas, no solo de los habitantes de la zona nororiental de Puebla (Díaz García, 2022).

Forman parte también del Consejo *Maseual Atlepetajpianij*, integrado por defensores del territorio nombrados por sus comunidades, y del *Tiyat Tlali*, que agrupa a representantes del pueblo *maseual* y *tutunakus* para la defensa del territorio, ya que se pretendía realizar grandes proyectos para la privatización y explotación de los manantiales de la zona alta de Cuetzalan e incluía la construcción de las llamadas Ciudades Rurales, adonde se concentraría, contra su voluntad, a la población desplazada, ignorando sus necesidades, cultura y costumbres. Así mismo, son integrantes de la Coordinadora Regional para el Desarrollo con Identidad (CORDESI), organización regional que regula el tipo de servicios y comercios que

se pueden instalar en la zona, para evitar los grandes monopolios y favorecer a los pequeños comerciantes, proteger los recursos naturales de la zona, a los pequeños productores y la forma de vida de los pueblos.

En 1986 participaron en un Plan de Desarrollo Regional, que resultó del trabajo colaborativo de las comunidades, logró el involucramiento de diez presidentes municipales y tres representantes de cooperativas locales, logrando la atención de las autoridades para llevar servicios y mejorar las vías de comunicación de la zona (Cobo et al., 2018). Algunas otras redes a las que está integrada la Tosepan son: Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras, Unión Nacional de Productores de Pimienta, Red Colmena Milenaria, A.C. (Micro finanzas), Red Nacional de Productores Sociales de Vivienda, Red Indígena de Turismo de México y el Comité de Ordenamiento Integral de Cuetzalan. Colaboran también con diversas instituciones de educación nacionales y extranjeras, con las que realizan trabajos de investigación, capacitación, educación inicial y asesoría técnica, entre otras actividades, así como otras instituciones privadas y públicas, para lo que tienen una vocera oficial que en este momento es la representante legal de la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske.

Las redes se han construido de dos formas: la externa, que se mencionó previamente, y la interna, con promotores comunitarios como actores estratégicos, que involucra la integración de pequeñas cooperativas locales en las que los socios se responsabilizan de la solución de los problemas comunitarios. Cada una plantea los objetivos que quiere alcanzar, trabajan para su logro y le dan seguimiento cada dos meses en la asamblea general. Con el poder solidario, evidenciado en faenas y cooperación, han logrado mejorar sus comunidades, fortalecer su identidad y sentido de corresponsabilidad.

Como las redes de la Tosepan son tipo clan (Jarillo, 1988), rara vez establecen contratos, sus acuerdos son de palabra, fundamentados en la confianza y reciprocidad, aunque en algunos casos, como en los que se involucran con instituciones educativas, se firman convenios. Las decisiones de trabajo conjunto también se consensan en asamblea. El entorno socio cultural compartido (Borch & Arthur, 1995), posibilita que el trabajo colaborativo se oriente al bien común. Esa identidad, o asociación mental con lo colectivo (Kohtamäki, 2016), ha fortalecido las relaciones con pares.

En la Tosepan, los socios estratégicos son llamados *amigos*, lo que tiene un gran significado no solo para la organización o persona con las cuales se forman alianzas, sino para la propia cooperativa. Con ese título le otorgan a los socios familiaridad, los hace parte de la organización, les muestra confianza y sentido de pertenencia a un todo -la red- que busca cumplir objetivos comunes (Jarillo, 1988).

Además, la percepción de colectividad generada por la identidad étnica/ organizacional, corresponsabilidad, codependencia, los valores de reciprocidad y solidaridad, propios de la economía solidaria, funcionan como ejes integradores, donde las personas y su bienestar son el objetivo central de la movilización social en la que los socios invierten trabajo, tiempo y dinero como medios para el bien común (Díaz García, 2022), y hace que las relaciones a largo plazo con los socios se cuiden con honor (Cobo et al., 2018).

Los resultados de sus redes se pueden clasificar en: sociales, económicos y medio ambientales. A lo largo de su trayectoria, la Tosepan ha insistido en la capacitación continua de sus socios para mejorar sus actividades productivas, ha fortalecido la identidad étnica y organizacional, al preservar la forma de vida de los pueblos originarios, incluyendo la lengua, costumbres, creencias, danzas, alimentación y saberes ancestrales que incluyen en cada una de sus actividades, tanto dentro como fuera de la organización.

El Yeknemilis o buen vivir, principio de la comunalidad para la construcción de redes estratégicas en una cooperativa

En el aspecto social, el trabajo de los promotores comunitarios ha apoyado a la detección y solución de problemas de pequeñas comunidades al integrar, capacitar y dar seguimiento al desempeño de las cooperativas locales. En la parte económica, lograron colocar los productos del campo en el mercado del comercio justo, han fortalecido el intercambio de trabajo con la mano vuelta y de productos con el trueque, han generado empleos e hicieron posible el acceso de los socios a servicios financieros para los que no eran considerados candidatos y en la parte ambiental, han desarrollado ecotecnias cuyos aprendizajes y beneficios no se han quedado solamente en los miembros de la red, sino que han permeado en la región. La filosofía de vida del *Yeknemilis* se vive con acciones cotidianas que fortalecen el trabajo de las redes al tener una carga simbólica vinculante.

Conclusiones y discusiones

El objetivo general de esta investigación fue analizar las características de una empresa comunitaria para entender los principios filosóficos y características organizacionales que inciden en el logro de los objetivos de las redes estratégicas de las que forma parte, a través de un estudio de caso en la Tosepan Titataniske en Cuetzalan, Puebla. Durante la estancia de investigación se aplicaron entrevistas, se realizó un diario de campo y se tuvo acceso a documentos de la organización. Además, se participó en diferentes eventos como visitas a cooperativas locales, reuniones con asesores técnicos internos y externos, asambleas regionales de la cooperativa y asambleas de pueblos originarios para la defensa de la tierra. Se pudo observar en el día a día de la organización las características que la hacen diferente a otras empresas de la economía social. El análisis de la información recabada permitió entender sus principios filosóficos, que comparten con la mayoría de los socios estratégicos –amigos- con que trabajan.

El análisis de las respuestas de las entrevistas mostró que los principios y valores de la comunalidad, junto con los objetivos de la Economía Social y Solidaria, son las bases de las actividades de la Tosepan Titataniske y los diferentes socios estratégicos, lo que les da dirección en la búsqueda de mejores condiciones de vida para los miembros de la organización y, en consecuencia, para la región.

Los valores declarados en la Carta de Principios de la Economía Solidaria: equidad, trabajo digno, cooperación, sostenibilidad ecológica, reparto justo de la riqueza y compromiso con el entorno, para adaptarse a las necesidades emergentes, con una visible orientación al cuidado del medio ambiente para el sostenimiento de la vida con las personas, comunidades, pueblos, culturas, entorno ambiental y bienes comunes (ES, 2022), se cumplen por la Tosepan Titataniske y sus amigos de las redes, más por ser parte de su naturaleza y cosmovisión que por obligatoriedad.

Además de estos principios exógenos, la organización declara los propios, de los cuales, el de identidad es el que más la ha fortalecido, tanto para el trabajo dentro de la organización como para el trabajo con pares, así como la confianza, reciprocidad, honestidad, el respeto y consideración del otro. Es así que, partiendo tanto del reconocer que se tienen problemas comunes como del compromiso compartido para su solución, las redes han logrado grandes objetivos como impedir el propósito predador del territorio de grandes empresas multinacionales, la movilización de grandes grupos de personas hacia la producción orgánica, la organización de comunidades para mejorar sus condiciones de vida, entre los muchos otros ya mencionados.

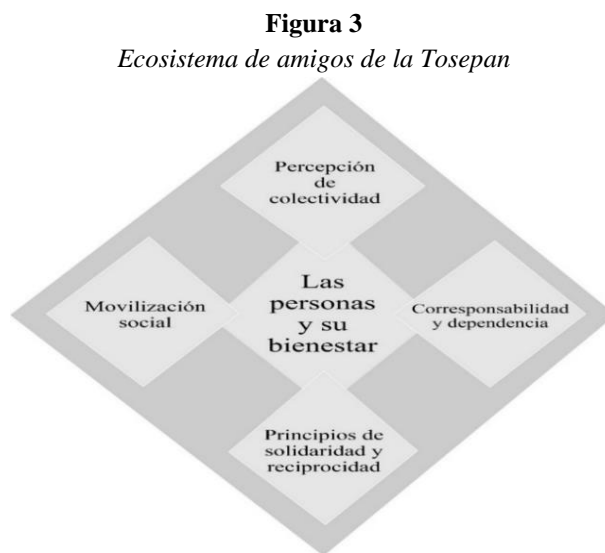
El trabajo colaborativo ha sido relevante para su consolidación y permanencia. El ecosistema del que forma parte la cooperativa les ha proporcionado, con base en la confianza y reciprocidad, la capacidad de enfrentar las condiciones adversas de manera que se han ido adaptando a diferentes circunstancias, por

lo que la Tosepan permanece y se fortalece con los años, gracias a la comunalidad organizacional, concordando con lo que sostuvieron Cardoso-Hernández et al. (2023, p. 9), en un sistema productivo vinculado a “un entorno bio-físico-geográfico heterogéneo, a un fin organizativo propio y a un orden cosmológico mayor”.

Los valores de la comunalidad fortalecen la formación de las redes y son, en primer lugar, el concepto del *nosotros*, que, en náhuatl, involucra un sentido de relación con lo que es de todos y, por tanto, con la trascendencia. En segundo lugar, el trabajo comunitario o faena, que está orientado al bien común y genera identidad. Tercero, las relaciones que se establecen gracias al trabajo colaborativo y recíproco con los *amigos* apoyan a las comunidades en diferentes actividades y trabajan para que la cultura se mantenga y fortalezca.

En este sentido, al ser llamados *amigos*, los socios estratégicos son reconocidos como personas y adquieren con esta relación un compromiso que es producto de una motivación interna donde los valores personales, organizacionales y de la comunalidad se engranan de tal forma que encaminan las actividades hacia metas de interés y beneficio comunitario, se perciben unos a otros como parte de un todo, con el que lograrán solucionar problemas comunes como la amenaza a su territorio, la pobreza y abuso de poder. Esa interdependencia les da la certeza de saberse más fuertes al permanecer unidos.

En la Figura 3 se observa cómo la comunalidad fortalece el funcionamiento de las redes estratégicas por la percepción de colectividad, la identidad étnica y organizacional, corresponsabilidad y codependencia, aunado a los valores de reciprocidad y solidaridad, propios de la economía social, y por tanto, del cooperativismo. Son éstos los ejes integradores, donde las personas y su bienestar se convierten en el objetivo central de las operaciones, y las actividades conjuntas –movilización social- que implican la inversión de trabajo, tiempo y dinero de los mismos socios como medios para el bien común.



Fuente. La influencia de la comunalidad en el objetivo común de lograr el bienestar de las personas a través del trabajo en redes, emulando un bordado tradicional náhuatl (Díaz García, 2022).

La confianza entre los miembros de las redes implica la seguridad de que quienes se acercan para realizar trabajo colaborativo tienen el mismo compromiso para solucionar problemas que les son comunes.

El Yeknemilis o buen vivir, principio de la comunalidad para la construcción de redes estratégicas en una cooperativa

La reputación y el planteamiento de los objetivos del trabajo propuesto permiten confirmar el interés genuino en la colaboración y, como la ayuda mutua es una costumbre comunitaria, se espera la ayuda del otro en caso de necesitarla. Así mismo, el respeto al otro, a la vida, al territorio y a la libre determinación es otro valor que ha favorecido la permanencia de las redes, así como la solidaridad, entendida como el apoyo sin condiciones que se puede dar a los socios y a los no socios en situaciones difíciles.

Estos valores se han validado tanto con socios comerciales como con proveedores o cooperativas hermanas, con la aportación de bienes materiales, trabajo o tiempo para apoyo mutuo cuando es necesario, como participación comunitaria. Los valores compartidos -de adentro hacia afuera, es decir, partiendo de la cosmovisión y no de la imposición administrativa- así como el reconocimiento de los socios estratégicos –*amigos*, generalmente líderes de opinión o académicos, voluntarios en su mayoría, que funcionan como voceros o asesores técnicos- como seres humanos, son los pilares que han favorecido y fortalecido a lo largo de los años a las redes estratégicas.

Finalmente, al considerar que estos son resultados de un caso de estudio único, no se pueden generalizar. Además, la relación establecida tanto con el tema de investigación como con los participantes generó un encantamiento ideológico que claramente puede influir en la interpretación de resultados. Por tanto, se encuentra una oportunidad en la realización de una investigación similar en otra organización, que sea también de un pueblo originario y que haya logrado permanecer por un largo periodo de tiempo para contrastar los resultados y verificar que los valores de la comunalidad organizacional, principalmente la orientación al bien común o *Yeknemilis* es el elemento que fortalece las relaciones con pares.

Referencias

- Abrar, A., Gohar, M., & Shoaib, S. (2018). Social entrepreneurship as creative destructors. *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 1–20. <http://ajss.abasyn.edu.pk/admineditor/specialissue/papers/CP>
- Agostini, L., & Wegner, D. (2018). How government policies shape the development process of strategic networks. *Business Excellence*, 22(2), 146-164. <https://doi.org/10.1108/MBE-10-2017-0075>
- Alister, C., Coloma, J., & Padilla, G. (2021). Cooperativas de trabajo como estrategia frente a la precariedad laboral. El caso de Cooperativa Trabajo Vivo. *Ariadna EdicionesOpenAIRE*, 113-130. <http://books.openedition.org/ariadnaediciones/4967>
- Álvarez-Gayou Jurgenson, J. A. (2019). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología* (13ª ed.). Paídos.
- Antoldi F., & Cerrato D. (2020). Trust, control, and value creation in strategic networks of SMEs. *Sustainability (Switzerland)*, 12(6), 1-20. <https://doi.org/10.3390/su12051873>.
- Aquino Moreschi, A. (2013). La comunalidad como epistemología del Sur: Aportes y retos. *Cuadernos del Sur. Revista de Ciencias Sociales*, 18(34), 7-19. <https://cuadernosdelsur.com/revistas/34-enero-junio-2013/>
- Boege, E. & Fernández, L.E. (Coordinadores). (2022). *Código Masewual. Plan de vida 2017-2057. Soñando los próximos 40 años. Líneas estratégicas del Plan de Vida y programas para el florecimiento*. Sociedad Cooperativa Agropecuaria Regional Tosepan Titataniske. BUAP/Rosa Luxemburg Stiftung.
- Bonner, J. M., Kim, D., & Cavusgil, S.T. (2005). Self-perceived strategic network identity and its effects on market performance in alliance relationships. *Journal of Business Research*, 58(10), 1371-1380. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.07.002>

- Borch O. J., Arthur M. B. (1995). Strategy networks among small firms: Implications for strategy research methodology. *Journal of Management Studies*, 32(4), 419-441. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1995.tb00783.x>
- Canedo Vásquez, G. (2008). Una conquista indígena: Reconocimiento de municipios por “usos y costumbres” en Oaxaca (México). *La economía política de la pobreza / Alberto Cimaadamore (comp.)*. CLACSO.
- Canestrino, R., Ówiklicki, M., Di Nauta, P., & Magliocca, P. (2019). Creating social value through entrepreneurship: The social business model of La Paranza. *Kybernetes*, 48(10), 2190-2296. <https://doi.org/10.1108/K-03-2018-0135>.
- Cardoso-Hernández, I., Luna-Nemecio, J., & Arribalza Tobón, V. M. (2023). Tecnología ambiental ancestral, fundamentos prehispánicos para pensar la sustentabilidad regenerativa. *Entreciencias: Diálogos En La Sociedad Del Conocimiento*, 11(25), 1–14. <https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2023.25.84247>
- Chandra, Y. (2016). A rhetoric-orientation view of social entrepreneurship. *Social Enterprise Journal*, 12(2), 161-200. <http://dx.doi.org/10.1108/SEJ-02-2016-0003>
- Cobo, R., Paz Paredes, L., & Bartra A. (2018). *¡Somos Tosepan! 40 años haciendo camino* (1a ed.). Circo Maya.
- Cruz Moreno, I. A., Zizumbo Villarreal, L., & Pérez Ramírez, C. A. (2019). La comunalidad en espacios re-creados: Una mirada teórica metodológica. *Revista Atelié Geográfico*, 13(2), 6–29. <https://doi.org/10.5216/ag.v13i2.47314>
- Díaz García, L. (2022). *La comunalidad en empresas sociales: Aspecto clave de sus redes estratégicas. Caso Tosepan* (Tesis Doctoral, Universidad Popular Autónoma de Puebla).
- Díaz, Gómez, F., Cardoso, R., & Robles, S. (2007). *Floriberto Díaz, Comunalidad energía viva del pensamiento Mixe; (14)*. UNAM, Dirección General de Publicaciones y Fomento Editorial. México.
- ES. *El Portal de la Economía Solidaria* (2022). *Carta de Principios de la Economía Solidaria*. <https://www.economiasolidaria.org/carta-de-principios-de-la-economia-solidaria/>
- Flores, M., & Rello., F. (2001). Capital social: Virtudes y limitaciones. Ponencia presentada en la Conferencia Regional sobre Capital Social y Pobreza. Chile: CEPAL y Universidad del Estado de Michigan.
- Gallego Bono, J. R., & Tapia Baranda, M. R. (2019). Los valores de la economía social como impulsores del cambio en clústeres con fuerte fragmentación del conocimiento: El caso de la caña de azúcar en Veracruz (México). *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 97, 75-109. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.97.14108>
- Gopalkrishnan, S. (2013). A new resource for social entrepreneurs: Technology. *American Journal of Management*. 13(1), 66-78. http://www.na-businesspress.com/AJM/GopalkrishnanSS_Web13_1_.pdf
- Guerrero, O. A. (2013). La comunalidad como herramienta: Una metáfora espiral. Cuadernos del Sur. *Revista de Ciencias Sociales*, 18(34), 39-55. <https://cuadernosdelsur.com/revistas/34-enero-junio-2013/>
- Guerrero, O. A. (2015). La comunalidad como herramienta: Una metáfora espiral II. *Bajo el volcán*, 15(23), 113-129. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28643473007>

El Yeknemilis o buen vivir, principio de la comunalidad para la construcción de redes estratégicas en una cooperativa

- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-215. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<203::AID-SMJ102>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<203::AID-SMJ102>3.0.CO;2-K)
- Hagedoorn, J., Roijakkers, N., & Van Kranenburg, H. (2006). Inter-firm R&D networks: The importance of strategic network capabilities for high-tech partnership formation. *British Journal of Management*, 17(1), 39-53. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00474.x>.
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, T.C.P. (2018). *Metodología de la investigación* (13a. ed.). Mc Graw Hill.
- ICA. *International Cooperative Alliance*. (2022, junio 30). <https://www.ica.coop/en>
- Jarillo, J. C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9(1), 31-41. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090104>
- Jasso, V. J., & Torres, V. A. (2008). La gestión del conocimiento en las empresas y organizaciones: el dilema de la absorción, creación, resguardo y aprendizaje. *Revue Sciences de Gestion*, (66), 258–302.
- Kohtamäki, M., Thorgren, S., & Wincent, J. (2016) Organizational identity and behaviors in strategic networks. *Journal of business and industrial marketing*, 31(1), 36-46. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2014-0141>
- Labrador Machín, O., Alfonso Alemán, J. L., & Rivera Rodríguez, C. A. (2017). Enfoques sobre la economía social y solidaria. *Cooperativismo y Desarrollo*, 5(2), 137–146. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6231786>
- LESS. *Ley de la Economía Social y Solidaria*. (2019). https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/101052/2.-Ley_de_Economia_Social_y_Solidaria.pdf
- Maldonado, A. B. (2013). Comunalidad y responsabilidad autogestiva. Cuadernos del Sur. *Revista de Ciencias Sociales*, 18(34). 21-27. <https://cuadernosdelsur.com/revistas/34-enero-junio-2013/>
- Martínez Luna, J. (2004). Comunalidad y desarrollo. Diálogos en la acción, segunda etapa. Culturas populares e indígenas. 335-354. DGCPI. <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2020/10/Comunalidad-y-desarrollo.pdf>
- Mahfuz Ashraf, M., Razzaque, M. A., Liaw, S. T., Ray, P. K., & Hasan, M. R. (2019). Social business as an entrepreneurship model in emerging economy: Systematic review and case study. *Management Decision*, 57(5), 1145-1161. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0343>.
- Mateo, G., Méndez Reyes, J., & Solveira, B. (2011). Presentación del Dossier Economía Social, cooperativismo agrario e intervención estatal: Estudios de caso en Argentina y México / Presentation Dossier Social Economy, Agricultural Cooperativism and State Intervention: Argentina and Mexico Cases. *Mundo Agrario*, 11(22). http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1515-59942011000100012&lng=en&tlng=en
- Martínez Chaterina, A. (2015). Las cooperativas y su acción sobre la sociedad. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 117, 34-49. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Madrid, España. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36735416003>
- Miller, N. J., Besser, T., & Malshe, A. (2007). Strategic networking among small businesses in small US communities. *International Small Business Journal*, 25(6), 631-664. <https://doi.org/10.1177/0266242607082525>.
- Miranda Alonso, D. I. (2017). *Diversificación de cultivos y exportación de café orgánico*. Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske. Sagarpa, México.
- Narrillos Roux, H. (2013). *Economía social: Valoración y medición de la inversión social: método SROI*. Madrid: Ecobook.

- Nava Morales, E. (2013). Comunalidad: semilla teórica en crecimiento. *Cuadernos del Sur. Revista de Ciencias Sociales*, 18(34), 57-69. <https://cuadernosdelsur.com/revistas/34-enero-junio-2013/>
- Pérez Ramírez, C., Zizumbo Villarreal, L., Moterroso Salvatierra, N., & Madrigal Uribe, D. (2012). Marco metodológico para el turismo rural: Perspectiva de análisis desde la comunalidad. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21, 436 – 460. <https://www.estudiosenturismo.com.ar/PDF/V21/N02/v21n2a10.pdf>
- Portales, L., & Arandia Pérez, O. (2015). Emprendimiento y empresa social como estrategia de desarrollo local. *Recherches en Sciences de Gestion*, (111), 137–157. <https://doi.org/10.3917/resg.111.0137>
- Rosas Baños, M., Correa Holguín, D., & Cruz Álvarez, A. (2013). Economía solidaria y comunalidad en la construcción del progreso rural: El caso de La Nevería en México. *Spanish Journal of Rural Development*, IV (2), 69-78. <https://doi.org/10.5261/2013.GEN2.07>
- Sánchez, M., Chang, E., Camacho, K. & Bonett, K. (2014). Microemprendimientos, asociatividad y gestión de organizaciones sociales. *Sotavento MBA*, 24, 44-56. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5137566>
- Santos López, A. M. (2014). La comunalidad y las mujeres indígenas en Oaxaca: Enseñanzas de las expresidentas municipales de Tlaxiactac de Cabrera, Guelatao de Juárez y Santa María Yavesía. *Cuadernos del Sur. Revista de Ciencias Sociales*, 19(36), 61-69. <https://cuadernosdelsur.com/revistas/36-enero-junio-2014/>
- Solórzano García, M., Rodríguez Guzmán, A.P., & Real Castelao, S. (2021). Construir el territorio desde la economía social y solidaria y el feminismo: proyecto “Quédate”. *Revista Euroamericana De Antropología*, (10), 177-201. <https://doi.org/10.14201/rea202010177201>
- Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly* 23(3), 407-442. <https://doi.org/10.5840/beq201323327>
- Spieth, P., Schneider, S., Claub, T., & Eichenberg, D. (2018). Value drivers of social business: A business model perspective. *Long Range Planning*, 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.04.004>
- Stake, R.E. (1999). Investigación con estudio de casos (2ª ed.). Morata.
- Tosepan. (2021, enero 30). *Página oficial de Tosepan Titataniske*. <http://www.tosepan.com/index.htm>
- Valencia, L.E. (2010). Hacia la modernización orgánica y el fortalecimiento democrático de la acción comunal en Colombia. *Administración & Desarrollo*, 38(52), 201-209. ISSN-e 0120-3754. <https://revistas.esap.edu.co/index.php/admindesarro/article/view/165/pdf>
- Vázquez, M. M., & Portales, L. (2014). La empresa social como detonadora de calidad de vida y desarrollo sustentable en comunidades rurales. *Pensamiento y Gestión, Universidad del Norte*, 37, 255-284. <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/7028>
- Yin, R.K. (2014) *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2–3), 308–325. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005>