

# **Cooperativas ante la crisis: Estrategias de resiliencia en México frente el COVID 19**

**Igor Antonio Rivera González,  
Herly Tatiana Rodríguez Reyes, Denise Díaz de León Bolaños**

**Cómo citar este artículo:** RIVERA, I.A., RODRÍGUEZ, H.T. & DÍAZ DE LEÓN, D. (2023): "Cooperativas ante la crisis: Estrategias de resiliencia en México frente el COVID 19", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 109, 5-34.  
DOI: <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.109.20990>.

**How to cite this article:** RIVERA, I.A., RODRÍGUEZ, H.T. & DÍAZ DE LEÓN, D. (2023): "Cooperatives facing the crisis: Resilience Strategies in Mexico against COVID-19", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 109, 5-34.  
DOI: <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.109.20990>.

# Cooperativas ante la crisis: Estrategias de resiliencia en México frente el COVID 19

Igor Antonio Rivera González, Herly Tatiana Rodríguez Reyes, Denise Díaz de León Bolaños

**RESUMEN:** La contingencia de COVID-19 ha cambiado drásticamente la economía, las familias, la manera de relacionarse entre personas y en general la sociedad. Las organizaciones, entre estas las de carácter social, han tenido que adaptarse a las nuevas maneras de interactuar para poder sobrevivir, y existen importantes ejemplos de cómo estas organizaciones sociales han enfrentado la crisis actual. En este artículo se busca analizar las estrategias que implementan las cooperativas para asegurar la continuación de sus actividades económicas y sociales frente a la contingencia sanitaria del COVID-19. Para ello, a través del análisis de 5 casos ubicados en la Ciudad de México, se explican las estrategias implementadas por las mismas: adopción de nuevas tecnologías, desarrollo de nuevos conocimientos, redistribución del trabajo, promociones y compras anticipadas y las alianzas con otras cooperativas. Algunos de los hallazgos de esta investigación muestran la relación que existe entre las estrategias implementadas y los principios y valores que caracterizan a estas organizaciones, tales como la solidaridad, ayuda mutua, responsabilidad y la intercooperación. La principal contribución radica en la discusión de cómo las cooperativas son más resilientes ante la crisis, debido a su capacidad de adaptación, más aún aquellas que tienen que ver con la producción y venta de alimentos sanos y agroecológicos, que las organizaciones ubicadas en el giro textil, cultural y de capacitación, a las que les fue más complicado enfrentar esta crisis.

**PALABRAS CLAVE:** COVID-19, Resiliencia, Cooperativas, Ciudad de México.

**CLAVES ECONLIT:** D26, L31, O35.

**Cómo citar este artículo/How to cite this article:** RIVERA, I.A., RODRÍGUEZ, H.T. & DÍAZ DE LEÓN, D. (2023): "Cooperativas ante la crisis: Estrategias de resiliencia en México frente el COVID 19", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 109, 5-34.  
DOI: <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.109.20990>.

**Correspondencia:** Igor Antonio Rivera González, Instituto Politécnico Nacional (México), iariverag@ipn.mx, 0000-0003-2736-4093; Herly Tatiana Rodríguez Reyes, Instituto Nacional de la Economía Social (INAES, México), tatiana.rodres@gmail.com, 0000-0002-1969-5434; y Denise Díaz de León Bolaños, Instituto Politécnico Nacional (México), ddiazdeleonb@ipn.mx, 0000-0002-7312-7198.

**ABSTRACT:** The sanitary COVID-19 pandemic has drastically changed economy, families, people's relationships and society in general. Organizations, including social ones, have had to adapt to new ways of interactions in order to survive, and there are important examples of how these social organizations have faced the current crisis. This article seeks to analyze the strategies implemented by cooperatives to continue with their economic and social activities in the face of the sanitary pandemic. Specifically, five cases in Mexico City were examined, and each of them illustrates how cooperatives implement new technologies, develop new knowledge, redistribute work, promote advance purchases and form alliances with other cooperatives. Some of the findings show the relationship between the strategies implemented and the principles and values of this kind of organizations, such as solidarity, mutual help, responsibility and intercooperation. Specifically, cooperatives that produce and sell healthy and agro-ecological food are more resilient to the crisis because they are more adaptable than textile, culture, and training organizations.

**KEYWORDS:** COVID-19, Resilience, Cooperatives, Mexico City.

# Expanded abstract

## Cooperatives facing the crisis: Resilience Strategies in Mexico against COVID-19

### Objectives

This article analyses the strategies implemented by cooperatives in Mexico City to be able to continue their economic and social activities facing the COVID-19 pandemic. This objective arises from the question: how do cooperatives deal with the COVID-19 measures in order to subsist? The question described above, is addressed from the standpoint of productive, commercial, relational and philosophical aspects of cooperatives.

### Methodology

The study is based on a qualitative approach, based on scientific sources of information on theoretical aspects of resilience of cooperatives, principles and values, marketing strategies, production, and innovation. Moreover, virtual semi-structured interviews are conducted (as a result of COVID-19 contingency) for the construction of 5 case studies focusing on cooperatives in Mexico City. In order to ensure easy access to the data, the five cases were chosen from a convenience sample. Among the elements that were sought for inclusion in this sample were the following: all the cooperatives selected were founded between 2015 and 2017 through a cooperative creation program of the Mexican Ministry of Labour and Employment Promotion. During this program, the authors of the study, gained knowledge of the beginnings of entrepreneurship and assisted the organizations in a professionalization process over the course of a year. For their selection, it was also taken into consideration that have participated in collaborative networks and had been in operation for at least two years, which means they are facing challenges when implementing the business model, which makes them vulnerable since they have not matured their production and commercial processes fully. For the selected sample, the location and activities of the cooperatives were different in order to study their strategies in distinct contexts. Initial interviews were conducted with five cooperatives to explore sociodemographic aspects, their reasons for establishing the cooperatives, challenges and the previous results to COVID-19 and strategies implemented during the confinement and closure of commercial operations in Mexico City in March and April 2020. In addition, with the intention of analysing the actions taken by organizations in response to the COVID-19, five new interviews (one with each cooperative) were conducted in February 2021. By conducting these interviews, it was possible to confirm with the interviewees the preliminary results obtained in the first round of interviews and validate the analysis performed. Additionally, they inquired about the challenges they had encountered and how the strategies they had proposed nine months ago had evolved.

All interviews were transcribed and analysed into the qualitative data analysis software Atlas.Ti. After reviewing the interviews in depth with the intention of becoming familiar with the information obtained, the next step was to conduct a detailed analysis of the data. Following coding the testimonies, the comments of the informants were examined in detail in order to group them into categories that allowed them to be explained, which were determined to be closely related to the areas of organization and philosophy of the cooperatives.

After concluding the thematic analysis, it was possible to identify, arrange and analyse the themes and categories that contributed to the identification of strategies to address COVID-19 in these cooperatives.

## Results

Based on the analysis of the interviews conducted with the cooperatives, it was possible to identify the main strategies they employed when confined because of the COVID-19.

Several cooperatives started to acquire new technologies, collaborate with other organizations, and reorganize their activities in response to COVID-19.

Based on the principles and values of cooperation between the cooperatives examined in this study, such as responsibility, solidarity, education, training and information were closely associated with the strategies adopted by these cooperatives in response to COVID-19 health pandemic. A special note should be made regarding cooperatives in the Mexican context, where they had to cope with the health emergency without the assistance of government policies, that could have helped them facing economic challenges, since there are no support programmes for this type of eventualities like the COVID 19 pandemic.

Due to this challenge, cooperatives were forced to consider new methods to secure the capital. However, the cooperatives concluded that the health emergency presented an opportunity for both cooperation and technology to acquire strategies that they had already considered before the pandemic, and that, given the urgency of the situation, they were more likely to be implemented. So now, they have a new goal, which is to build on the learnings obtained during this time and implement them consistently for their long-term development and growth.

## Conclusions

According to the case studies conducted in this article, cooperatives in crisis situations utilize strategies based on their philosophy, as well as cooperative principles and values, such as cooperative cooperation between cooperatives, mutual aid, responsibility, solidarity, and education, training, and information.

As cooperative ecosystems support cooperative activities (collaboration networks between cooperatives, relationships between academia and government), it is important for them to be incorporated and developed, which increases the chances of creating new knowledge and know-how, as well as innovative processes of this type of social organization through the inclusion and development of actors from ecosystems.

This conclusive part of the study cannot be generalized to all cooperatives in Mexico City, since they were case studies. Mexican cooperatives have developed a variety of survival strategies depending on their sector and size, so the article does not attempt to indicate that all organizations in the social sector of the economy have resolved their problems in the same way. This analysis, however, indicates that cooperatives in which members are deeply committed to the principles and values that govern these organizations will be more likely to remain viable even in times of health and economic crisis, as exemplified in the five cases presented in this article.

# 1. Introducción

La Economía Social (ES) surgió como una forma de responder a los impactos negativos que las prácticas neoliberales han traído consigo (Bouchard, 2012; Shin, 2016). Una forma de expresión de esta economía son las cooperativas, las cuales son ampliamente conocidas por su forma de organización democrática, sus principios y características que contribuyen al fortalecimiento de las estructuras económicas locales y a la cohesión social (Bauer et al., 2012; Carrasco & Buendía-Martínez, 2020; Chaves, 2020; Monzón, 2006; Organisation for Economic Co-operation and Development, 2020).

Aunque las cooperativas tienen amplias virtudes, para situarse en el contexto mexicano, ante la pandemia por COVID-19, hay que hablar de los obstáculos que éstas atraviesan para su desarrollo actualmente, desde que el Gobierno no está obligado a otorgar apoyos a empresas y cooperativas en caso de que éstas deban suspender actividades, hasta considerar que las cooperativas de tamaño pequeño, como las que se presentan en este artículo, no cuentan con Seguridad Social, por lo que no pueden recibir servicios de salud ni indemnizaciones en caso de que no estén laborando. Todo esto se conjuga con que la mayor parte de las cooperativas que se han creado en la Ciudad de México en los últimos 5 años han sido a través de un programa de apoyo para personas que se encuentran en alguna situación de vulnerabilidad.

Estas condiciones profundizan los obstáculos de las cooperativas en el contexto de la crisis socioeconómica detonada por la propagación del virus COVID-19, que en México ha derivado en la pérdida de 12 millones de puestos de trabajo informales y 1.157.000 puestos formales hasta noviembre del 2020 (Forbes México, 2020).

Derivado de la problemática expuesta, la pregunta de investigación de este trabajo es ¿Cómo enfrentan las cooperativas las medidas de contingencia sanitaria del COVID-19 para subsistir? La interrogante descrita anteriormente se abordará en términos de las dimensiones productivas, comerciales, relacionales y de filosofía de las organizaciones cooperativas. El objetivo es analizar las estrategias que implementan las cooperativas para asegurar la continuación de sus actividades económicas y sociales frente a la contingencia sanitaria del COVID-19.

Para tal fin, la investigación se aborda a partir de un estudio cualitativo, con fuentes de información científica sobre aspectos teóricos de resiliencia de las cooperativas, sus principios y valores, estrategias de comercialización, producción e innovación. Además, se realizan entrevistas semiestructuradas virtuales (debido a la contingencia sanitaria por el COVID-19) para la construcción de 5 casos de estudio de cooperativas de la Ciudad de México, mediante un análisis temático de la información (Braun y Clarke, 2006) atendiendo a la pregunta de investigación planteada.

## 2. Marco de referencia teórico

La dinámica socioeconómica actual se sostiene en el modelo neoliberal en el cual actúan empresas de corte capitalista, en cuyas prácticas cada vez con mayor frecuencia se reconocen

consecuencias negativas en términos económicos, sociales, ambientales y culturales para la sociedad, tales como la precarización del empleo y reemplazo del trabajo del hombre por el trabajo de máquina, la creciente desigualdad y exclusión, el deterioro ambiental derivado del extractivismo, así como la pérdida de identidad cultural y arraigo (Bouchard, 2012; Hudson, 2009; Nicolăescu, 2012).

Frente a ello, la economía social y solidaria se ha posicionado como una alternativa viable porque propende por el bienestar social y la asociatividad en la atención de las necesidades del ser humano, además de buscar una relación de equilibrio con el medio ambiente y tejer lazos comunitarios que protejan y conserven elementos culturales e identitarios (Coraggio, 2011; Marconatto et al., 2019; Schüttz, 2009).

En el marco de esta economía se ubican las cooperativas, una forma de organización basada en la propiedad colectiva, gestión democrática y la solidaridad para la atención a necesidades sociales a través del establecimiento de relaciones de producción, distribución, consumo e intercambio. De acuerdo con Carrasco & Buendía-Martínez (2020) y Salvatori (2012) a pesar de que las cooperativas no son un fenómeno reciente y que han mostrado resultados favorables para la sociedad, éstas no han recibido la suficiente atención.

Los principios y valores fundamentales que caracterizan a la identidad cooperativa tienen un amplio consenso en la postura de la Alianza Cooperativa Internacional (1995), la cual señala como valores de las cooperativas la autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, y como principios: la afiliación voluntaria y abierta; el control democrático de los miembros; la participación económica de los socios; la autonomía e independencia; la educación, formación e información; la cooperación entre cooperativas; el sentimiento de comunidad.

En este sentido, se ha encontrado una influencia importante de la identidad cooperativa en el éxito organizacional y el desarrollo local, a partir de la gestión democrática y solidaria de estas organizaciones (Cuñat & Coll, 2007). La democracia propicia un ambiente favorable para la estabilidad de políticas ya que permite que se impliquen los socios de manera participativa en la toma de decisiones para la definición de dichas políticas (Pedrosa & Hernández, 2011). Por su parte, la solidaridad pone en el centro a las personas y su bienestar; tanto de quienes conforman la cooperativa como de la comunidad en la cual se encuentran.

Para el éxito organizacional sin duda se requiere de una sostenibilidad económica, pero a la vez, en el caso de las cooperativas, se hace necesario y prioritario el logro de los objetivos sociales que dieron paso a su creación. Esto pone a dichas organizaciones en la dualidad de objetivos económicos y sociales, los cuales, necesariamente al cumplirse, se estará contribuyendo tanto al éxito organizacional como al bienestar social, ambos a partir de recursos endógenos, es decir, capacidades, habilidades y talentos propios de los integrantes de las cooperativas (Puentes & Velasco, 2009).

Han sido numerosos los estudios que han mostrado a las cooperativas como organizaciones con mayor resiliencia y flexibilidad en tiempo de crisis en comparación con otro tipo de emprendimientos (Carrasco & Buendía-Martínez, 2020; Climent & Chaves, 2012; Chaves, 2020; Costa & Carini, 2016; García & Strano, 2018). Algunos de los factores diferenciales que han



conducido a este tipo de hallazgos se fundamentan en las características propias de las cooperativas, las cuales son reconocidas internacionalmente por su gestión democrática, la prevalencia del trabajo sobre el capital, y la búsqueda del bien común.

Por ejemplo, el grupo cooperativo Mondragón cuenta con diferentes herramientas de gestión que han sido efectivas en momentos de crisis y han beneficiado a las y los socios cooperativistas. En la crisis financiera del 2008, la prestación de ayuda al empleo que hacía parte de Lagun-Aro, entidad de previsión social del grupo, permitió que las personas de diferentes cooperativas pudieran acceder a prejubilaciones, compensaciones del calendario por disminución del trabajo, e incluso ser reubicadas en otras cooperativas del grupo. Para ello, de manera democrática, las y los socios de varias cooperativas del grupo decidieron disminuir sus anticipos y priorizar el mantenimiento del trabajo colectivo (Elortza, Alzola, López, 2012).

También, la banca cooperativa ha mostrado mayor resiliencia en tiempos de crisis que la banca comercial y privada, en parte porque sus objetivos de satisfacción de necesidades de las y los socios no los expone a las altas presiones de la banca privada por retornar altas y rápidas tasas de intereses a los dueños del capital. Así, con una estrategia a mediano y largo plazo, las cooperativas de ahorro y crédito han podido flexibilizar sus esquemas en época de crisis. Por ejemplo, las cooperativas Coopeservidores y CoopeAnde1 de Costa Rica, en época de COVID-19 concedieron periodos de gracia de tres meses en el pago de créditos y abrieron líneas de crédito para atender necesidades urgentes por la pandemia con tasas de interés bajas (Cooperativas de las Américas, 2020).

Así como las empresas tradicionales, las cooperativas también se encuentran expuestas a grandes riesgos frente a las crisis económicas, siendo el mayor de estos su desaparición. Sin embargo, Martínez (2010) identificó que los principios y valores de estas organizaciones son elementos clave que pueden ayudar a que éstas enfrenten las crisis. Por ejemplo, dado que las cooperativas anteponen el bienestar colectivo sobre el individual, en una situación difícil, los socios, que son los mismos trabajadores, pueden decidir no distribuir recursos entre sí o trabajar jornadas prolongadas, a fin de mantener su actividad productiva y hacer frente a la crisis.

Para profundizar en este reconocimiento que tienen las cooperativas en su fortaleza para enfrentar la crisis, Calderón & Calderón (2012) realizaron un análisis comparativo entre cooperativas y empresas capitalistas (sociedades anónimas y limitadas). De acuerdo con los resultados de los autores, los ajustes en jornadas laborales y en salario no explican de manera suficiente esta característica de las cooperativas. Por su parte, la mayor capacidad que tienen estas organizaciones de la economía social para incorporar personas desempleadas y trabajadores de otros tipos de empresas sí es un comportamiento diferencial que puede caracterizar a las cooperativas en tiempo de crisis y el beneficio que ofrece al empleo.

Específicamente, hablando del COVID-19 hay varios estudios que señalan cómo las cooperativas, y en general las organizaciones pertenecientes a la Economía Social y Solidaria (ESS), han sido organizaciones eficaces frente a esta pandemia. Álvarez, Bouchard & Marcuello (2022) hacen un estudio muy completo del funcionamiento de las cooperativas durante este periodo de la pandemia. Estos autores señalan como en Quebec, Canadá, cooperativas de costura pudieron replantearse actividades urgentes, buscando enfrentar a la pandemia, como,

por ejemplo, producir mascarillas faciales. Una empresa de integración social, por otra parte, inició con la fabricación de carteles que apoyaban los señalamientos de medidas de distanciamiento físico. Otro sector también participante en la pandemia fue el financiero, ya que instituciones financieras de la ESS, implementaron apoyos financieros, a través de moratorias en el reembolso de préstamos.

En Latinoamérica se pueden encontrar también casos muy acordes del funcionamiento de las cooperativas en la Pandemia: Cooperativas textiles argentinas sumaron nuevos productos a sus mercados, como los cubrebocas, además de algunos cambios organizacionales: trabajo virtual desde casa y máquinas de coser en casas (Rosa y García, 2021). En Colombia resaltan los trabajos hechos por el sector cooperativo en los primeros meses de la pandemia, a partir de la creación de la plataforma no gubernamental de apoyo solidario denominado Colombia cuida a Colombia. La finalidad de esta acción era la de articular colaboraciones entre el Gobierno Nacional, los gobiernos locales y las redes para llevar comida a las personas en algún estado de vulnerabilidad. Por otro lado, cooperativas lecheras colombianas replantearon sus compras, haciéndolas directamente a los campesinos; esto sumado a donaciones de sus productos (Álvarez y Silva, 2021).

En contextos europeos, como España, también pudieron observarse acciones donde sobresalen las cooperativas en apoyo a los problemas que enfrentaba el COVID-19 (Álvarez, Bouchard & Marcuello, 2022), tales como: fabricación urgente de ropa de protección sanitaria, la cesión de espacios para albergar a personas en riesgo de exclusión, así como la donación de productos alimenticios localmente.

Un estudio realizado por Chaves (2020) documenta claramente la contribución multidimensional de las cooperativas europeas ante la crisis sanitaria. Indica que estas organizaciones contribuyen en la producción y distribución de medicamentos; prestando servicios sociales para personas vulnerables; produciendo y distribuyendo alimentos; promoviendo el teletrabajo, entre otros. Asimismo, señala que la sostenibilidad de estas organizaciones dependerá en gran medida del diseño de políticas con enfoque de multi actores.

Tomando en cuenta lo anterior, las cooperativas tienen su origen en la solución de necesidades comunes en la sociedad. Sin embargo, en muchas ocasiones estas organizaciones se conforman por personas con características socioeconómicas bajas y con escasa visión organizacional (Díaz de León & Cancino, 2014). Esta situación dificulta su desarrollo y con ello sus aportaciones al crecimiento y desarrollo del país.

Es así como uno de los elementos que posicionan a las cooperativas como organizaciones más resilientes y probables de generarse en tiempos de crisis, se fundamenta en la razón que da origen a éstas: las necesidades sociales y su abordaje solidario. Otro elemento relevante que se ha encontrado en los estudios de la gestión de las cooperativas frente a la crisis tiene que ver con la capacidad de agruparse entre sí, es decir, la intercooperación, lo cual a su vez es uno de los principios cooperativos reconocidos por la Alianza Cooperativa Internacional (1995).

La intercooperación puede ser entendida desde dos perspectivas: una, asociada a la cooperación entre cooperativas, de una manera directa y sencilla; y la otra, como un proceso más completo de intercooperación a través del cual se crean estructuras de segundo y tercer nivel

que hacen parte de la institucionalidad del cooperativismo en diferentes países, como ocurre en las uniones, federaciones y confederaciones (González et al., 2018).

A través de la intercooperación, las cooperativas pueden beneficiarse de las potencialidades que tienen una y otra, complementar sus capacidades internas, la propia oferta de servicios y brindar una propuesta de valor que les confiera mejores oportunidades de negociación en el mercado (Climent & Chaves, 2012), enfrentando así la presión competitiva que ejercen empresas tradicionales (Martínez, 2012). Y aunque en tiempos de crisis los gobiernos en general llaman a la sociedad y al aparato empresarial a la cooperación y solidaridad, lo cierto es que bajo el modelo neoliberal la naturaleza de la dinámica empresarial es la competencia de negocio, mientras que, en la lógica de las cooperativas, se favorece naturalmente la cooperación.

También a través de la intercooperación las organizaciones establecen encadenamientos productivos, acceden a insumos, servicios y asistencia técnica aprovechando la economía de escala y compartiendo resultados económicos y sociales (González et al., 2018; Sala-Ríos et al., 2018). Bajo esta lógica, también en tiempos de crisis, la intercooperación se posiciona como un principio clave de las cooperativas que les puede ayudar a no desaparecer y sumar capacidades y oportunidades con otras organizaciones de la economía social y solidaria.

### 3. México en la Pandemia

México es uno de los países con más desigualdades, a pesar de ser en el año 2020 la décimo sexta potencia económica mundial, de una lista de 194 países, según datos del Fondo Monetario Internacional (FMI) (Gopinath, 2021). El 42% de la población, es decir, más de 50 millones de personas, vive en situación de pobreza, y el 7,4% de la población, es decir, 9,3 millones de personas, viven en situación de pobreza extrema (CONEVAL, 2020).

Esta situación delicada de más de la mitad de la población se ha agudizado por la crisis sanitaria de COVID-19, en donde se estima que 9,8 millones de personas no pueden cubrir el gasto de la canasta básica (CONEVAL, 2020). El FMI sostiene que México es uno de los países que durante la pandemia menos apoyos fiscales canalizó en defensa del empleo y el apoyo para que las empresas no cerraran (Gopinath, 2021).

Cabe destacar que en México, con las medidas de seguridad tomadas para evitar la propagación del COVID-19, muchas actividades económicas en el país se han desplomado y se ha generado una gran crisis económica. De acuerdo con Merritt (2020), entre las organizaciones “perdedoras” en este contexto, se encuentran principalmente las pequeñas y medianas empresas. En este sentido, la Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por el COVID-19 en las empresas (ECOVID-I2) desarrollada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía (INEGI), mostró que entre marzo y agosto de 2020 las pequeñas empresas habían reducido sus ingresos en promedio en un 49,06%, las medianas en un 41,90% y las grandes en un 23,49%.

Se estima que en México, a raíz de la pandemia, la pobreza aumentó hasta aproximadamente un 18% (Castillo, 2020), y con ello será más difícil para las personas acceder a un empleo, a

servicios de salud y alimentación, e incluso generar las condiciones para la nueva normalidad que al momento ha requerido el uso intensivo de tecnologías de información y comunicación.

Los aspectos mencionados caracterizan el contexto mexicano en medio de la emergencia sanitaria y son parte de la realidad en la cual también las organizaciones de la economía social se encuentran inmersas, con el agravante que el gobierno mexicano ha propiciado algunos apoyos para comercios y empresas, sin embargo, el sector social de la economía no ha sido considerado como un público objetivo clave dentro de estos apoyos económicos. Por lo tanto, estos organismos, y particularmente las cooperativas, se encuentran desfavorecidas en medio de la pandemia.

## 4. El Cooperativismo en México

El Sector Social de la Economía en México fue reconocido por primera vez en la Constitución Política de 1917, en su artículo 25 reformado en 1983, señalando que: “Al desarrollo económico nacional concurrirán, con responsabilidad social, el sector público, el sector social y el sector privado, sin menoscabo de otras formas de actividad económica que contribuyan al desarrollo de la Nación” (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2020: 27). Sin embargo, la práctica de la economía social y solidaria se identifica en el país desde los años 20 del siglo XX en ejidos y comunidades (Bonfil, 2016).

Posteriormente, de manera institucional, en 2012 se promulgó la Ley de Economía Social y Solidaria, reglamentaria del artículo 25 de la Constitución Política. La Ley definió al Sector Social de la Economía así:

*...funciona como un sistema socioeconómico creado por organismos de propiedad social, basados en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano, conformados y administrados en forma asociativa, para satisfacer las necesidades de sus integrantes y comunidades donde se desarrollan,*

(Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2012, p.2)

Esta misma Ley reconoció en su artículo 4 a las cooperativas dentro del sector, organizaciones que, desde el 3 de agosto de 1994, ya contaban con una Ley propia que definió su conformación, características y funcionamiento (Ley de Sociedades Cooperativas, Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 1994).

Además, diferentes estados pueden diseñar y ejecutar leyes y políticas públicas para el fomento cooperativo. La Ciudad de México es uno de los pocos estados que han trabajado en esta materia. Así es como en 2006 se promulgó la Ley de Fomento Cooperativo para el Distrito Federal (LFC-DF), estableciendo a la Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo de la CDMX como la institución encargada de implementar las acciones de impulso y fomento cooperativo en la Ciudad.

La promulgación de la LFC-DF derivó en uno de los programas de apoyo al emprendimiento de cooperativas más grande del País. De 2015 a 2018 se constituyeron cerca de 600 cooperati-

vas que recibieron apoyo económico, capacitación y asesoría para la integración de pequeñas cooperativas. Las características de estas nuevas organizaciones fueron delineadas por los objetivos de este programa, dentro de los que estaba generar empleo para personas en situación de vulnerabilidad, tales como personas con discapacidad, madres solteras, adultos mayores, jóvenes sin empleo y educación, migrantes de retorno, entre otros grupos sociales que no contaban con las habilidades y experiencia necesaria para insertarse en el mercado laboral.

Dado lo anterior, se ha identificado que las cooperativas en la Ciudad de México se componen principalmente por jóvenes sin estudios, ni opciones laborales, madres solteras y adultos mayores. Además, se ubican en las regiones rurales y los cordones de inseguridad de la ciudad (Díaz de León 2021; Rivera, Rivera, Valderrama, & Torres, 2017). Estas características llevan a identificar que una de las principales debilidades que presentan las pequeñas cooperativas conformadas en el periodo señalado son la falta de una planeación estratégica, poca experiencia y habilidades en la gestión de una organización, y escaso acceso a financiamiento adecuado a sus necesidades.

El ecosistema de emprendimiento, en el que se encuentran estas cooperativas, ha favorecido principalmente su acompañamiento y capacitación, debido a que los principales actores que apoyan y fomentan esta actividad son la academia y los Nodos de Impulso a la Economía Social y Solidaria (NODESS), los cuales se constituyen por actores académicos, gubernamentales y organizaciones sociales. Estos tienen el objetivo de acompañar a los emprendimientos de la economía social y solidaria, a lo largo de su desarrollo en temas de capacitación y fortalecimiento de sus procesos productivos, comerciales y organizacionales.

En contraparte, de acuerdo con Díaz de León (2021), el actor menos presente dentro de este ecosistema es el financiamiento. En este sentido, las cooperativas encuentran como principal forma de financiamiento los préstamos personales de amigos y familiares o préstamos con intereses muy altos. Los bancos comerciales en México difícilmente abren una cuenta y mucho menos dan préstamos a este tipo de organizaciones.

## 5. Metodología

La investigación desarrollada fue de corte cualitativo, a través de diversos métodos. Se inició con un análisis de literatura sobre los principios y valores de las cooperativas, así como la resiliencia que muestran estas organizaciones ante los retos que enfrentan en tiempo de crisis. Este análisis permitió identificar la relación que existe entre los principios y valores de las organizaciones con su capacidad de respuesta ante las crisis.

El siguiente paso en la investigación fue realizar diez entrevistas semiestructuradas en dos períodos diferentes a cinco pequeñas cooperativas de la Ciudad de México. Los cinco casos fueron elegidos con una muestra por conveniencia que permitió fácil acceso a la información y maximizar el aprendizaje (Stake, 1999). Los elementos comunes que se buscaron tener en esta muestra son los siguientes: que todas las cooperativas seleccionadas nacieron a partir de un programa de creación de cooperativas de la Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo de la

Ciudad de México en el cual los autores del presente trabajo tuvieron la oportunidad de conocer los inicios de emprendimiento y acompañar en un proceso de profesionalización durante un año. Además, para su selección se tomó en cuenta que fueran cooperativas que participaran en redes de colaboración y que tuvieran más de dos años de operación, por lo que enfrentan los retos de la puesta en marcha del modelo de negocio, lo cual las hace vulnerables en cuanto a que no han logrado madurar sus procesos productivos y comerciales completamente.

Además, son cooperativas que se ha observado, en el trabajo previo realizado con estas (Rivera, Rivera, Valderrama, & Torres, 2017), que trabajan bajo los principios y valores del cooperativismo, han logrado generar empleos y fomentan la economía social y solidaria entre su comunidad. La Tabla 1 resume las características de las cooperativas entrevistadas con la finalidad de determinar las estrategias implementadas ante la crisis sanitaria derivada de COVID19.

**Tabla 1.** Presentación de casos analizados

Nombre de la cooperativa	Año de creación	Actividad productiva	Nº de socios
Cooperativa Huexólotl Down	2016	Producción, transformación y comercialización de carne de guajolote	12
Café Chapata Vive	2016	Café Cultural	6
Cooperativa Granja Apampilco	2018	Transformación y comercialización de productos derivados de los lácteos	5
Cooperativa Fotosíntesis	2013	Servicios de capacitación y asesoría para organizaciones sociales	5
Cooperativa Abaziro México	2017	Textil	9

**Fuente:** Elaboración propia.

En la muestra seleccionada se buscó que la ubicación y giro de las cooperativas fueran diferentes para estudiar sus estrategias en contextos diversos. Respecto a la ubicación de las cooperativas, éstas se encuentran en diversas demarcaciones territoriales (alcaldías) dentro de la Ciudad de México. En el caso de Huexólotl Down se ubica en la alcaldía Magdalena Contreras al sur poniente de la ciudad, en la que el 69,9% de la población se encuentra en situación de pobreza moderada a muy alta. La cooperativa Chapata Vive se ubica en la alcaldía Benito Juárez, la cual tiene un 34,2% de habitantes en pobreza media a alta. La cooperativa Granja Apampilco, ubicada en la alcaldía Xochimilco, al sur de la ciudad, tiene un promedio del 72% de habitantes en pobreza media a alta, y se caracteriza por poseer la zona lacustre más impor-

tante de la CDMX, donde se practica la agroecología en chinampas. En el caso de la cooperativa Fotosíntesis, se encuentra en la alcaldía Coyoacán, también al sur de la ciudad, en la cual el 50% de sus habitantes se encuentran en situación de pobreza media a alta. La cooperativa Abaziro se ubica en Iztapalapa, una de las alcaldías más pobladas y con un 72,2% de habitantes en situación de pobreza media a alta (CONEVAL, 2020).

Las cinco entrevistas realizadas inicialmente abordaron temáticas de aspectos sociodemográficos de las cooperativas, sus principales motivaciones para constituir la organización, retos y resultados previos al COVID-19, y estrategias implementadas durante el confinamiento y cierre de operaciones comerciales en la Ciudad de México durante los meses de marzo y abril de 2020.

Las entrevistas fueron transcritas en su totalidad y llevadas para su análisis al software de análisis cualitativo de datos Atlas.Ti. El siguiente paso fue realizar una lectura en profundidad de las entrevistas con la intención de familiarizarse con los datos obtenidos. Posterior a ello se llevó a cabo una codificación de los testimonios, después se revisó a detalle ésta para agrupar los comentarios de los informantes en categorías que permitieran explicar el fenómeno, las cuales se encontró que tenían estrecha relación con las áreas de la organización y la filosofía de las cooperativas.

Con lo anterior, se completó el análisis mediante el cual se identificaron, organizaron y analizaron las temáticas (Braun y Clarke, 2006; Miele et al., 2012) y categorías que dieron paso a la identificación de estrategias para enfrentar el COVID-19 en estas cooperativas. La Tabla 2 muestra el resultado del análisis temático realizado.

**Tabla 2.** Codificación de los resultados

Tipo	Área	Estrategia	Acción implementada
Internas	Producción	Adopción de nuevas tecnologías	- Adopción de redes sociales - Exploración de plataformas de comunicación
		Desarrollo de nuevos conocimientos	- Capacitación y ayuda mutua entre socios cooperativistas
	Organización	Redistribución del trabajo	- Nuevas formas de organización
	Comercialización	Promociones y compras anticipadas	- Bonos solidarios - Rifas - Compras anticipadas
Externas	Comercialización	Inter cooperación: Alianzas con otras cooperativas	- Unión de cooperativas para contratos de trabajo - Redes de colaboración entre cooperativas

**Fuente:** Elaboración propia.

La tabla anterior permite observar que las cooperativas implementaron estrategias tanto internas como externas en las áreas de comercialización, organización y producción, con la intención de reforzar las actividades clave de la cooperativa y con ello buscar superar la crisis que estaban enfrentando al inicio de la contingencia sanitaria. Una vez identificadas estas estrategias, se dio seguimiento a las cooperativas por nueve meses, con la intención de observar su continuidad.

Finalmente, con la intención de analizar la evolución de estas acciones emprendidas por las organizaciones como respuesta al COVID-19, se realizaron cinco nuevas entrevistas (una a cada cooperativa) en el mes de febrero de 2021. Estas entrevistas permitieron confirmar con los entrevistados los resultados preliminares que se obtuvieron en la primera ronda de entrevistas y validar el análisis realizado. Además, se preguntó sobre los retos que se habían enfrentado y la evolución de las estrategias que plantearon nueve meses antes.

El análisis de estas nuevas entrevistas siguió los mismos pasos metodológicos de la primera ronda de entrevistas codificando los principales retos enfrentados y los resultados obtenidos. Lo que posteriormente se relacionó con los principios y valores de estas organizaciones.

Es importante señalar que el desarrollo de la metodología presentó como principal limitante la cantidad de casos implementados, por lo cual el estudio no busca generalizar los resultados, sino profundizar en éstos y resaltar las particularidades de cada uno con relación a la pregunta de investigación. Además de esto, las fallas de conectividad en internet dificultaron el diálogo virtual fluido con algunas de las cooperativas. Por lo anterior, algunas entrevistas se abordaron tanto por internet como por vía telefónica y se recurrió a la verificación de información con los entrevistados en el mismo momento de la entrevista.

## 6. Resultados

El análisis de las entrevistas realizadas a las cinco cooperativas permitió identificar las principales estrategias que siguieron ante el confinamiento por la emergencia sanitaria derivada del COVID-19. Se identificó que las principales acciones que emprendieron las cooperativas para hacer frente al COVID-19 fueron: adopción de nuevas tecnologías, trabajo colaborativo con otras organizaciones y reorganización de las actividades de la cooperativa. A continuación se presentan los cinco casos analizados.

### 6.1. Caso 1. Cooperativa Huexólotl Down

Huexólotl Down se dedica a la producción, transformación y comercialización de carne de guajolote. Está integrada por doce personas, entre las cuales hay seis jóvenes con síndrome de Down para quienes la cooperativa es su principal fuente de empleo e ingresos, además de ser un espacio donde tienen la posibilidad de convivir con otras personas y recibir atención, cuidado y capacitación.



En marzo de 2020 cuando comenzaba a surgir la posibilidad de que la Ciudad de México entrara en confinamiento, la cooperativa tomó la decisión de investigar con médicos sobre el peligro que corrían los jóvenes con Síndrome de Down ante el nuevo virus, los cuáles señalaron que los jóvenes tenían un mayor riesgo asociado a daños cardiacos y bajas defensas.

Debido a lo anterior, la cooperativa tomó la decisión de que los jóvenes no asistieran a laborar a las instalaciones. Sin embargo, para salvaguardar los ingresos que percibían por concepto de la actividad productiva, se decidió que las personas sin alguna condición de discapacidad trabajaran por bloques con la intención de seguir produciendo y comercializando sus productos.

Los socios que no tenían algún tipo de discapacidad y siguieron trabajando en la cooperativa tuvieron que aprender nuevos procesos dentro de ella, debido a que algunas actividades estaban a cargo de los jóvenes con síndrome de Down y eran ellos quienes tenían el conocimiento y las habilidades para llevar a cabo dichas tareas. En el tema de comercialización la cooperativa comenzó a buscar estrategias de venta a través de redes sociales y redes de consumo de la Ciudad, lo que le permitió la sostenibilidad en los meses que siguieron.

La venta a domicilio y a través de colectivos se convirtió en una oportunidad para implementar nuevas líneas de negocio dentro de la cooperativa. Aunado a ello, comenzó a crear una red de venta y distribución con productores de la misma Alcaldía para vender sus productos mediante estrategias de comercio justo e incentivar el consumo local.

Los principales retos a los que se enfrentó la cooperativa fueron en la nueva organización de trabajo en la producción; hacer difusión de sus productos en redes sociales, lo cual no estaba totalmente implementado en la cooperativa, profesionalizar la recepción en diversas plataformas tecnológicas y envío de pedidos de forma adecuada.

Después de nueve meses, la cooperativa señaló que la implementación de estas estrategias de comercialización y la red de cooperativas que se creó en la Alcaldía le permitió el pago puntual de los socios y colaboradores de esta; lograron reorganizar el trabajo satisfactoriamente; y a pesar de que se incrementaron sus ventas, cerraron con un déficit el año 2020.

Ante nuevas medidas de confinamiento, la cooperativa evaluó la posibilidad de que algunos jóvenes con síndrome de Down regresaran a trabajar, por lo cual estos jóvenes han retornado a las instalaciones paulatinamente y bajo las medidas sanitarias pertinentes. La cooperativa mantuvo comunicación con jóvenes mediante un grupo de WhatsApp para dar seguimiento a sus inquietudes, dudas y miedos derivados del confinamiento.

Por otro lado, la cooperativa ayudó a la conformación de una nueva organización de jóvenes de la Alcaldía dedicada a la distribución de los productos de la red de cooperativas. Además, buscan hacer donaciones para personas que no cuentan con ingresos o que perdieron sus fuentes de ingresos derivado de la contingencia y han generado nuevas fuentes de empleo a pesar de la crisis económica y sanitaria que se vive en la ciudad.

## 6.2. Caso 2. Cooperativa Café Chapata Vive

La cooperativa Chapata Vive es una cafetería cultural que, por un lado, ofrece servicio de café y bocadillos y, por otro lado, ofrece eventos culturales y artísticos. Se compone por seis socios que iniciaron operaciones en el año 2016, con la intención de ofrecer a los clientes y consumidores una cartelera cultural, además de ayudar al gremio artístico de la Ciudad de México a presentar sus obras.

A inicios del 2020 la cooperativa tenía un buen funcionamiento y había experimentado un crecimiento desde su fundación. En marzo, cuando la Ciudad de México entró en confinamiento, los socios de la cooperativa decidieron que para evitar contagios de COVID-19 lo mejor sería cerrar la cafetería para no arriesgarse ellos y no arriesgar a los clientes y consumidores que habitualmente la visitaban.

El cierre de operaciones de la cafetería provocó que se dispusiera de los fondos de reserva para cumplir con sueldos y salarios de los socios y colaboradores. Sin embargo, cuando éstos estuvieron a punto de terminarse, la cooperativa decidió implementar estrategias de compras anticipadas, mediante vales de compra que los clientes podían hacer y que se anunciaron en las redes sociales de la cooperativa. Estos vales generaron ingresos para seguir manteniendo la cafetería, sin embargo, no fue suficiente, por lo que los salarios se vieron reducidos en un 75% en un primer momento y más adelante en un 50%. La donación de sueldos de los socios que podían abstenerse de recibir un pago fue otro elemento que apoyó la sobrevivencia de esta cooperativa.

La crisis que vivió la cooperativa durante los meses de confinamiento tuvo como consecuencia que dos socios decidieran salirse de ella debido a no coincidir con la idea de reducción de sueldos. Sin embargo, los socios que decidieron permanecer en ella han logrado mantener la cafetería gracias a la colaboración de otras cooperativas, nuevas estrategias de recaudación de fondos como rifas de artículos de otras cooperativas, donaciones en especie de cooperativas que no han logrado sobrevivir a la crisis y donaciones de tiempo de los cooperativistas que se mantienen.

Cabe señalar que los meses en los que la Ciudad de México entró a semáforo amarillo y se permitía la apertura de establecimientos de alimentos y bebidas, la cooperativa decidió diversificar la venta de productos que ofrecía e introdujo nuevas variantes de alimentos. Además, para no faltar a las medidas de sanidad comenzó a transmitir a través de diversas plataformas digitales los eventos culturales que se tenían antes de la contingencia sanitaria.

El proceso de recuperación que la cooperativa ha experimentado no ha sido lineal y se ha presentado de manera lenta. Sin embargo, las redes de colaboración que mantiene con otras cooperativas y la fidelidad de sus consumidores les ha permitido mantenerse en pie y acelerar procesos de adopción de nuevas tecnologías, así como la diversificación de los productos que ofrecen, lo cual sin la crisis de COVID-19 no hubiera sucedido.

### 6.3. Caso 3. Cooperativa Granja Apampilco

La cooperativa Granja Apampilco se constituyó en 2018 por cinco socias dedicadas a la transformación de productos derivados de los lácteos. La principal motivación para la creación de esta organización fue que las socias generaran ingresos para ellas y sus familias. Desde su creación hasta marzo de 2020 la cooperativa fue el principal ingreso de estas cinco mujeres.

La comercialización de los productos elaborados en la Granja tuvo éxito basado en los contratos que se establecieron con cafeterías y restaurantes, así como con el establecimiento de un mercado dominical en la zona de Xochimilco (de donde es la cooperativa), denominado “Mercado de las cosas verdes”, donde semanalmente 8 cooperativas, incluida Granja Apampilco, tenían un espacio de comercio justo del productor al consumidor.

En marzo de 2020 cuando la contingencia sanitaria comienza en la Ciudad de México, se cerraron establecimientos de bebidas y alimentos, así como los mercados locales. Esta decisión llevó a los cooperativistas y productores del Mercado de las cosas verdes a iniciar en conjunto una estrategia de comercialización y distribución de sus productos en red. Así nació la Red de Consumo Solidario de productores de Xochimilco.

La dinámica de la red fue crear un formulario en la plataforma Google Forms que contenía una lista de productos y precios, el cual era enviado a los contactos que tenían los cooperativistas y productores a través de herramientas como WhatsApp y Facebook. Los pedidos que se recibían se entregaban los domingos a domicilio.

La red permitió que cooperativas como Granja Apampilco lograran establecer un canal de venta solidaria y justa para hacer frente al cierre del mercado y a la cancelación de contratos con restaurantes y cafeterías que se perdieron derivado del COVID-19. Los principales retos que enfrentó la red fue adoptar nuevas tecnologías para la recepción y envío de los pedidos, así como la difusión en distintas redes sociales sobre la red de consumo solidario.

La forma en la que lograron hacer frente a los retos cada una de las organizaciones cooperativas de la red fue mediante la transferencia de conocimientos que recibieron de otras cooperativas, colectivos y redes de consumo. Después de algunos meses, ocho nuevas cooperativas se integraron a la red, lo que permitió hacer más atractivo para los consumidores el menú de productos que se comercializaban. La red inició a trabajar en políticas de venta y devoluciones de los productos que se vendían; las cooperativas han logrado profesionalizar sus procesos productivos y comerciales, así como mejorar la imagen de sus productos gracias a la retroalimentación que recibían de los consumidores; se creó un organigrama para organizar el trabajo de la red y han logrado ver una posibilidad de crear una cafetería con venta de productos de la red.

Las socias de la cooperativa Granja Apampilco comentaron que el COVID-19 representó una oportunidad para ellas, pues les permitió generar esta red de consumo, mediante la cual fue posible planificar mejor la producción y venta de sus productos, así como establecer alianzas con otras cooperativas y generar nuevas fuentes de empleo en su comunidad.

## 6.4. Caso 4. Cooperativa Fotosíntesis

La cooperativa Fotosíntesis es una iniciativa de un grupo interdisciplinario de cinco socios con interés en entender y comprender el cooperativismo, la economía social y solidaria. Tiene por objetivo brindar capacitación y consultoría en temas como economía social y solidaria, administración y organización cooperativa. La cooperativa tiene un proyecto alterno y comunitario, denominado Casa Viva, donde se busca generar un espacio para promover la cultura y la solidaridad entre cooperativas.

Esta cooperativa se constituyó en 2013 inicialmente con cinco socias y más adelante cambió la estructura debido a bajas y altas de socios. Para el 2020 la cooperativa había logrado la vinculación con organizaciones del sector gubernamental principalmente, donde ofrecía una serie de cursos y talleres. Además de participar en un Nodo de Impulso a la Economía Social, política pública del gobierno mexicano para impulsar el sector social de la economía. Dicho nodo atiende principalmente cooperativas culturales de la Ciudad de México.

En marzo de 2020, cuando la pandemia ocasionó el cierre de establecimientos, la cooperativa tuvo el reto de migrar de cursos presenciales a cursos virtuales, para lo cual tuvieron menos de una semana para hacerlo, debido a que el confinamiento se dio cuando ya habían iniciado algunos talleres que no podían ser cancelados. Aunado a ello, se enfrentaron al desinterés de las cooperativas por capacitarse, en parte debido a que sus prioridades habían cambiado.

Fotosíntesis debió rápidamente buscar alternativas para continuar con los talleres que habían comenzado. Entre estas nuevas formas de trabajo investigó sobre diferentes plataformas digitales para hacer talleres virtuales que fueran gratuitas y libres; además requerían de un espacio virtual para la administración y gestión de los talleres. En este sentido, los socios de la cooperativa se autocapacitaron y, atendiendo al valor de ayuda mutua, se enseñaron y ayudaron unos a otros para incrementar sus habilidades digitales y pedagógicas que esta nueva forma de trabajo les exigía.

Con las estrategias de adopción de nuevas tecnologías y el desarrollo de nuevos conocimientos, la cooperativa ha logrado sobrevivir a la crisis sanitaria y económica que se enfrenta. Gracias a éstas lograron vincularse con cooperativas y colectivos de otros países y con ello incrementar sus conocimientos, los socios desarrollaron nuevas dinámicas pedagógicas para la impartición de cursos y talleres de forma virtual, y lograron incorporar un nuevo socio a la cooperativa.

Los cooperativistas comentan que, si bien habían pensado en generar una línea de educación virtual, la pandemia los obligó a hacerlo más rápidamente y a replantear la forma en la que se diseñan los talleres y cursos. También debido a las redes de colaboración que mantiene la cooperativa se han logrado pasar los meses más críticos de la pandemia.

## 6.5. Caso 5. Cooperativa Abaziro México

La cooperativa Abaziro México, creada en 2017 por nueve socios dedicados al ramo textil, se encuentra ubicada en Iztapalapa, una de las alcaldías con mayor pobreza en la Ciudad de México. Los retos más grandes que ha experimentado la cooperativa han sido los relacionados con la comercialización de sus productos y la obtención de contratos justos. En el año 2019, la cooperativa impulsó la creación de una Unión de Cooperativas, con la finalidad de buscar beneficios comunes en temas de contratos colectivos, capacitación y propuestas a los gobiernos locales.

En marzo de 2020 cuando comenzó el confinamiento en la Ciudad de México, la cooperativa se percató que tanto ellos como los socios de otras cooperativas se quedarían sin fuentes de ingresos, lo que dificultaría la situación económica de más de 50 cooperativas de la alcaldía Iztapalapa. Por lo que, comenzaron a diseñar planes de acción para conseguir la manufactura de cubrebocas para una empresa China, que pagaba poco por los productos, pero que les permitiría sobrevivir por un tiempo.

En abril de 2020 la Alcaldía Iztapalapa lanzó una convocatoria para comprar cubrebocas y overoles a pequeñas empresas de la demarcación, por lo que 30 cooperativas lideradas por Abaziro se inscribieron a la convocatoria y planearon una estrategia para conseguir un contrato de trabajo colectivo. La capacitación previa que había recibido Abaziro por parte del Nodo de Impulso a la Economía Social y Solidaria Vida y Saberes, le permitió conocer los documentos que requerían para participar en dicha convocatoria y ayudar a las otras cooperativas a cumplir con esas normas.

El principal reto que enfrentaron las cooperativas al ganar esa licitación fue encontrar los recursos económicos necesarios para iniciar el proyecto de trabajo colectivo, el cual resolvieron aportando cada cooperativa lo que podía ofrecer en ese momento. Algunas ayudaron con hilo, otras con tela, otras con trabajo y algunas con maquinaria. De esta forma, los socios de las cooperativas que participaron en esta iniciativa llevaron el trabajo a sus casas, para dar cumplimiento a la petición de la Alcaldía. Otro reto fue tener que esperar los pagos por parte del gobierno, los cuales fueron muy lentos y provocó que tuvieran que pedir préstamos bancarios e informales para cumplir con el contrato y con las obligaciones de salarios.

Finalmente, se cumplió debidamente con el contrato y se recibieron los pagos esperados. Sin embargo, a pesar de que tenían interés en seguir trabajando colectivamente, la situación de emergencia y el fallecimiento de familiares, amigos y cooperativistas detuvo los planes de seguir trabajando conjuntamente. Nueve meses después, la cooperativa Abaziro informó que están evaluando la posibilidad de organizarse nuevamente y buscar contratos colectivos con empresas privadas y gubernamentales.

Los cinco casos presentados anteriormente permiten observar la importancia que tiene para estas organizaciones la cooperación entre cooperativas y la ayuda mutua, lo que ha permitido la respuesta rápida y oportuna para el beneficio de la organización. La siguiente tabla resume las estrategias planteadas por las cooperativas, los retos que han enfrentado y la evolución que lograron en los nueve meses que trabajaron en confinamiento.

**Tabla 3.** Estrategia COVID de cooperativas

Cooperativa	Estrategia implementada	Retos enfrentados	Evolución
Cooperativa Huexótlol Down	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redistribución del trabajo</li> <li>- Alianza con otras cooperativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevos aprendizajes de producción</li> <li>- Implementar nuevas formas de comercialización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de ventas</li> <li>- Apoyo en la creación de una nueva cooperativa</li> <li>- Nuevos integrantes en la cooperativa</li> </ul>
Café Chapata Vive	Promociones y compras anticipadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajustes en los salarios de los socios y colaboradores</li> <li>- Salida de socios de la cooperativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversificación de productos</li> <li>- 2 socios se dieron de baja</li> <li>- Implementaron nuevos métodos de recaudación de fondos</li> <li>- Trabajo voluntario</li> <li>- Donaciones de otras Cooperativas</li> <li>- Nuevos métodos para llevar a cabo actividades artísticas</li> </ul>
Cooperativa Granja Apampilco	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alianza con otras cooperativas</li> <li>- Adopción de nuevas tecnologías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adopción de nuevas tecnologías</li> <li>- Profesionalización de una nueva forma de organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporación de nuevas cooperativas a la red</li> <li>- Profesionalización de los procesos productivos</li> <li>- Profesionalización de recepción de pedidos a través de medios digitales</li> <li>- Nuevas ideas de negocio</li> </ul>
Cooperativa Fotosíntesis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adopción de nuevas tecnologías</li> <li>- Desarrollo de nuevos conocimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poco interés de las cooperativas para capacitarse</li> <li>- Implementar nuevas formas de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exploraron oportunidades de relacionarse con cooperativas extranjeras</li> <li>- Nuevas habilidades de los socios de cooperativas</li> <li>- Integración de un nuevo compañero</li> <li>- Adopción de nuevas dinámicas de trabajo</li> </ul>
Cooperativa Abaziro México	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alianzas en red con otras cooperativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización con otras cooperativas</li> <li>- Falta de recursos económicos para iniciar proyectos</li> <li>- Pagos lentos por parte del gobierno</li> <li>- Fallecimiento de varios socios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cumplió con el contrato de trabajo</li> <li>- Se evalúa la posibilidad de trabajar nuevamente como colectivo</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia.

## 7. Discusión de los casos

Autores como Martínez (2010), González et al. (2018) y Sala-Ríos et al. (2018) destacan la importancia de los principios y valores que caracterizan a las organizaciones cooperativas en su resiliencia ante los momentos de crisis. En este sentido, las estrategias que las cinco cooperativas analizadas en esta investigación implementaron ante la contingencia sanitaria por el COVID-19 tienen estrecha relación con sus principios y valores de cooperación entre ellas, responsabilidad, solidaridad y, educación, formación e información, tal como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 4.** Relación de estrategias con principios y valores de las cooperativas

Nombre de la cooperativa	Estrategia implementada	Relación con principios y valores
Cooperativa Huexólotl Down	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redistribución del trabajo</li> <li>- Alianza con otras cooperativas para formar una red de distribución de productos de otras cooperativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cooperación entre cooperativas</li> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Solidaridad</li> </ul>
Café Chapata Vive	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bonos solidarios</li> <li>- Compras por anticipado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cooperación entre cooperativas</li> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Solidaridad</li> </ul>
Cooperativa Granja Apampilco	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conformación de una red de distribución de productos de cooperativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cooperación entre cooperativas</li> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Solidaridad</li> </ul>
Cooperativa Fotosíntesis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adopción de nuevas tecnologías</li> <li>- Capacitación para el manejo de nuevas formas y herramientas de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Educación, formación e información</li> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Solidaridad</li> </ul>
Cooperativa Abaziro México	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo colectivo de cooperativas textiles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cooperación entre cooperativas</li> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Solidaridad</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla 4, cooperativas como Abaziro, Granja Apampilco y Huexólotl Down establecieron estrategias que tienen relación con el principio de intercooperación el cual, según González et al. (2018), se ha considerado relevante para el mejor desarrollo de las organizaciones y para hacer frente a los retos que enfrentan. En el caso de la coope-

rativa Chapata Vive, a través del principio de intercooperación recibió ayuda de sus pares que no lograron sobrevivir a esta situación.

Por otro lado, Martínez (2010) hace referencia a la capacidad que tienen las cooperativas de conservar empleos en momentos de crisis a diferencia de las empresas privadas, además menciona que en estas organizaciones los socios y colaboradores pueden decidir la forma en la que se distribuyen los recursos a fin de mantener la cooperativa viva. En el caso de las cooperativas que forman parte de este estudio, sólo una de ellas perdió a un socio. Sin embargo, esta misma cooperativa mencionó la capacidad que tuvo de reorganizar la distribución de recursos a fin de que se priorizara el sueldo de los socios que más necesitaban recibir su pago.

Calderón & Calderón (2012) por su lado, mencionan que las organizaciones de la economía social tienen la capacidad de incorporar personas desempleadas en tiempos de crisis. Este ejemplo se puede observar en las cooperativas Granja Apampilco y Huexólotl Down que debido a su incremento de ventas se vieron en la necesidad de invitar a más colaboradores con ellos, ofreciendo ingresos para personas que no tenían empleo. El mismo caso se vio en la cooperativa Fotosíntesis, que integró a un nuevo socio debido a que sus actividades se lo demandaban.

La razón de ser de una cooperativa está principalmente en la solución a una necesidad común, por lo que ante momentos de crisis presentan una mayor resiliencia atendiendo necesidades colectivas, se vuelven organizaciones más flexibles gracias a sus características internas de gestión democrática y propiedad colectiva (Sala-Ríos et al., 2018). En los análisis realizados es evidente la importancia de la solidaridad, responsabilidad y democracia como ejes de las estrategias implementadas por las cooperativas.

La Alianza Cooperativa Internacional (1995) establece como principio de las cooperativas la educación, formación e información, el cual no ha sido estudiado en la teoría como un elemento diferenciador en la recuperación ante una crisis. Sin embargo, en dos cooperativas analizadas este principio fue de gran importancia para implementar estrategias de adopción de nuevas tecnologías y de redistribución del trabajo. Junto con este principio el valor de ayuda mutua jugó un papel muy importante en la transferencia de conocimientos dentro y fuera de la cooperativa.

Por otro lado, en el contexto mexicano las cooperativas ante la situación de emergencia sanitaria tuvieron el reto de sobrevivir sin ayuda de políticas gubernamentales que les ayudaran a enfrentar retos económicos, debido a que no existen programas de apoyo para este tipo de contingencias. Ante este reto las cooperativas tuvieron que buscar formas de capitalizarse. En el caso de Chapata Vive generó recursos para los sueldos de los socios y colaboradores mediante estrategias de recaudación de fondos y ventas anticipadas.

Las cooperativas agroecológicas tuvieron menos problemas económicos, debido a que la misma pandemia provocó una concientización de algunas personas a comer productos que brindaran salud y nutrición, por lo que estas organizaciones vieron un incremento en sus ventas que aunado a la intercooperación ayudó a que sobrevivieran económicamente. Algo que no pasó con la cooperativa Fotosíntesis, que se dedica a la capacitación a organizaciones sociales, las cuales ante una crisis se quedaron sin recursos para contratar servicios de asesoramiento.



Lo anterior provocó que Fotosíntesis tuviera problemas económicos que logró resolver gracias a la vinculación que consiguió con entes gubernamentales.

Finalmente, las cooperativas concluyeron que la emergencia sanitaria fue una oportunidad para implementar estrategias de cooperación y adopción de tecnología que habían pensado antes de la pandemia y que ante la emergencia las implementaron más rápidamente. Por lo que ahora tienen una nueva meta, que es dar continuidad a los aprendizajes obtenidos en este tiempo e implementarlos de manera constante para su desarrollo y crecimiento a largo plazo.

## 8. Conclusiones

Los estudios de caso que se llevaron a cabo en este artículo permiten concluir, en primera instancia, que las cooperativas estudiadas enfrentan las crisis usando estrategias basadas en su filosofía, a través de principios y valores cooperativistas, tales como intercooperación entre cooperativas, ayuda mutua, responsabilidad, solidaridad, educación, formación e información.

El principio de intercooperación se ve reflejado plenamente en las cooperativas analizadas, tanto en la vinculación que les permite tener fuerza para ganar una licitación en una Alcaldía de la CDMX, como el caso de la Cooperativa Abaziro, o crear redes de comercialización para diversificar las ventas como lo implementó la Cooperativa Granja Apampilco, así como en el apoyo de otras cooperativas que facilitan productos a precios justos, compras anticipadas o donaciones a las cooperativas con problemas económicos, tal como fue apoyada la Cooperativa Café Chapata Vive.

En este periodo de pandemia, no todos los miembros de las organizaciones gozan de la misma salud, tiempos, capacidades tecnológicas, etc. Con respecto al valor cooperativo de ayuda mutua el de solidaridad, es muy notorio el proceder de los miembros de las cooperativas analizadas, al proponer estrategias que se adapten a los tiempos y necesidades de los socios.

El ecosistema de cooperativas apoya las acciones emprendidas por las cooperativas (redes de colaboración entre cooperativas, relaciones entre academia y gobierno), sin embargo, faltan programas específicos que puedan beneficiar a estas organizaciones sociales. Un apartado especial, relacionado con este tema, es el que sucedió en la cooperativa Huexólotl Down, donde se apoyó de manera contundente a los cooperativistas con síndrome de Down, permitiéndoles no participar físicamente en la producción de su cooperativa por un periodo prolongado de tiempo.

Los casos de estudio analizados también subrayan estrategias cooperativistas con respecto al principio de educación, formación e información: la Cooperativa Fotosíntesis, tuvo que reinventar la forma de capacitar a través de la adopción de nuevas tecnologías y mejoradas herramientas de trabajo y, por otro lado, la Cooperativa Abaziro se vio en la necesidad de aprender a solicitar y gestionar las licitaciones del Gobierno.

Si bien se señalan en este artículo cómo las cooperativas tuvieron estrategias para solventar sus problemáticas durante el periodo de pandemia, una conclusión más que se puede obtener de esta investigación es que estas organizaciones, probablemente sin saberlo, estaban rein-

ventándose y llevando a cabo procesos de innovación en sus organizaciones, que más tarde les han servido para trabajar de mejor manera en el periodo post COVID-19. La intercooperación entre cooperativas, el conocimiento de nuevos mercados, la utilización de nuevas herramientas pedagógicas y utilización de mejores tecnologías, son ejemplos muy claros de procesos innovativos que las cooperativas del estudio trabajan día a día.

El anterior análisis lleva a sostener que se necesitan eventos disruptivos en las cooperativas, y en la sociedad en general, para poder observar la generación de innovaciones. Los ecosistemas de cooperativas apoyan las acciones emprendidas por las cooperativas (redes de colaboración entre cooperativas, relaciones entre academia y gobierno), por lo que privilegiar la incorporación y desarrollo de actores de los ecosistemas provocará mayores posibilidades de desarrollar nueva generación de conocimientos y saberes y, a la postre, procesos innovativos de este tipo de organizaciones sociales.

Es importante señalar que estos elementos concluyentes del estudio que se realizó no pueden ser sometidos a una generalización de las realidades de las cooperativas de la Ciudad de México, ya que se trataron de casos particulares. Las cooperativas en la Ciudad de México han tenido diferentes estrategias de sobrevivencia, son de diferentes sectores y de diferentes tamaños, por lo que no se busca en ningún momento en el artículo dar a conocer que todas las organizaciones del sector social de la economía han resuelto sus problemas de la misma manera. Sin embargo, mediante este análisis se puede concluir que las cooperativas en las que sus socios están altamente comprometidos con los principios y valores que rigen a estas organizaciones tienen más probabilidades de ser sostenibles frente a crisis sanitarias y económicas, tal como los cinco casos presentados.

También es importante reconocer que una limitante del trabajo fue la muestra utilizada para el estudio de caso múltiple, ya que los resultados no son generalizados para todas las cooperativas de la CDMX. Una posible atención a esta limitante sería el uso de otra metodología que permita correlacionar los principios y valores de las cooperativas con su nivel de supervivencia durante la pandemia del COVID 19. Otra limitante importante fueron las condiciones virtuales en las cuales tuvieron que realizarse las entrevistas, ya que algunas de las organizaciones carecían de buena calidad de internet y se dificultaba el diálogo. El COVID 19 llegó sin una estrategia de conectividad de las pequeñas organizaciones en México. Ante la problemática anterior, algunas entrevistas se abordaron tanto por internet como por vía telefónica y se recurrió a la verificación de información con los entrevistados en el mismo momento de la entrevista.

Varios trabajos pueden ser continuación de este primer análisis en las cooperativas de la CDMX ante la pandemia COVID 19, entre los que se proponen: hacer un diagnóstico más amplio de organizaciones cooperativas. Una segunda propuesta tendría cabida en estudiar también a las organizaciones que no pudieron continuar actividades durante la pandemia, interesándose en cuáles fueron los elementos que no les permitieron continuar y distinguiéndolos de los elementos que se dan a conocer en este artículo. Finalmente, un estudio a mediano plazo, probablemente dos años, sería el analizar a las cinco organizaciones que participan en esta investigación, para comprender si en verdad, los aprendizajes adquiridos, de manera exponencial, en este periodo particular han servido para modificar prácticas generales en la organización.

**Agradecimientos:** Para llevar a cabo este artículo se contó con todo el apoyo de las cooperativas Granja Apampilco, Huexólotl Down, Chapata Vive, Fotosíntesis y Abaziro. Se agradece su apertura, tiempo y cooperativismo para la realización de este documento. La cooperación a través del NODESS Vida y Saberes y el GICoops, ha facilitado esta vinculación con las cooperativas en la Ciudad de México. Así mismo se agradecen los apoyos obtenidos del proyecto SIP-20221424 y SIP-20232224, SIP-20231765 y SIP-20232224 del Instituto Politécnico Nacional.

## Bibliografía

ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL - ACI (1995): "Identidad cooperativa: nuestros principios y valores". Disponible en:

<https://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>

ÁLVAREZ, J.F., BOUCHARD, M.J. & MARCUELLO, C. (2022): "Economía Social y covid-19: Una mirada internacional", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 104, 203-231. DOI: <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.104.21855>

ÁLVAREZ, J. & SILVA, A. (2021): "Valorar lo que importa en tiempos de pandemia. Aprendizajes desde la economía social y solidaria". En: Solarte, L., Gómez, Á. & Luján, R. (eds.), *Sociedad, Economía y Organizaciones. COVID-19: Nuevas realidades y pospandemia*, Tomo 1, Cali: Universidad del Valle.

BAUER, C.M., GUZMÁN, C. & SANTOS, F. (2012): "Social capital as a distinctive feature of Social Economy firms", *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(4), 437-448.

DOI: 10.1007/s11365-012-0230-7

BONFIL, C. (2016): "Entendiendo las diferentes perspectivas de las empresas sociales en México", *Ciências Sociais Unisinos*, 52(3), 321-342. DOI: 10.4013/csu.2016.52.3.04

BOUCHARD, M. (2012): "Social innovation, an analytical grid for understanding the social economy: The example of the Québec housing sector", *Service Business*, 6(1), 47-59.

DOI: 10.1007/s11628-011-0123-9

BRAUN, V. & CLARKE, V. (2006): "Using Thematic Analysis in Psychology", *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. DOI: 10.1191/1478088706qp063oa

CALDERÓN, B. & CALDERÓN, M.J. (2012): "Cómo afrontan la crisis las cooperativas en España: comparativa de trayectorias laborales a partir de la Muestra Continua de Vidas Laborales", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 76, 5-26.

CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN (1994): “Ley General de Sociedades Cooperativas”, *Diario Oficial de La Federación*, 1-34. Disponible en:  
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/>

CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN (2012): “Ley de la Economía Social y Solidaria”, *Diario Oficial de La Federación*. Disponible en:  
<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LESS.pdf>

CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN (2020): “Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos”, *Diario Oficial de la Federación*. Disponible en:  
[http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1\\_060320.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_060320.pdf)

CARRASCO, I. & BUENDÍA-MARTÍNEZ, I. (2020): “Political Activism as Driver of Cooperative Sector”, *Voluntas*, 1-13. DOI: 10.1007/s11266-020-00198-6

CASTILLO, R. (2020): “Efectos del COVID 19 en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible: el caso mexicano”, *Implicaciones y oportunidades de la emergencia sanitaria* (pp. 75-86). Instituto Politécnico Nacional.

CENTRO CORPORATIVO DE MONDRAGÓN (2020): “Somos”. Disponible en:  
<https://www.mondragon-corporation.com/es/somos/>

CHAVES, R. (2020): “Crisis del Covid-19: impacto y respuestas de la economía social”, *Noticias de la Economía Pública, Social y Cooperativa*, 63, 28-43.

CHAVES, R. & MONZÓN, J. (2012): “Beyond the crisis: The social economy, prop of a new model of sustainable economic development”, *Service Business*, 6(1), 5-26.  
DOI: 10.1007/s11628-011-0125-7

CLIMENT, V. & CHAVES, R. (2012): “El papel de las cooperativas en la Crisis Agraria. Estudio empírico aplicado a la agricultura mediterránea Española”, *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 9(69), 175-194.

COOPERATIVAS DE LAS AMÉRICAS (2020): “Las cooperativas de las Américas frente al COVID-19”. Disponible en: [https://aciamericas.coop/IMG/pdf/dossier\\_covid-2.pdf](https://aciamericas.coop/IMG/pdf/dossier_covid-2.pdf)

CORAGGIO, J. (2011): *Economía social y solidaria: el trabajo antes que el capital*, Ediciones Abya-Yala, Quito-Ecuador. Disponible en:  
<https://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos para descargar/economiasocial.pdf>

COSTA, E. & CARINI, C. (2016): “Northern and southern Italian social cooperatives during the economic crisis: a multiple factor analysis”, *Service Business*, 10(2), 369-392.  
<https://doi.org/10.1007/s11628-015-0274-1>

CUÑAT, R. & COLL, V. (2007): “¿Contribuyen las cooperativas de reciente creación al desarrollo local? Una visión desde los principios cooperativos”, *Cayapa, Revista Venezolana de Economía Social*, 7(13), 8-29.

DAVIES, I., HAUGH, H. & CHAMBERS, L. (2019): “Barriers to Social Enterprise Growth”, *Journal of Small Business Management*, 57(4), 1616-1636. DOI: 10.1111/jsbm.12429

DE MARÍA Y CAMPOS, M. (2020): “Desafíos de la industria manufacturera mexicana en la transición del Covid-19”, *Cambiar el rumbo: el desarrollo tras la pandemia*, 2, 128-133.

DE MIRANDA, J.E. (2014): “De la propedéutica de los principios cooperativos a la intercooperación como pilastra del cooperativismo”, *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 48, 149-163. DOI: 10.18543/baidc-48-2014pp149-163.

DÍAZ DE LEÓN, D. & CANCINO, C. (2014): “De emprendimientos por necesidad a emprendimientos por oportunidad: Casos rurales exitosos”, *Multidisciplinary Business Review*, 7, 48-56. Disponible en: <http://www.cid.uchile.cl/wp/WP-2014-02.pdf>.

DÍAZ DE LEÓN, D. (2021): “Ecosistema de Emprendimiento de Cooperativas de la CDMX”, *Incidencia en Innovación Social*, Instituto Politécnico Nacional.

ELORTZA, N., ALZOLA, I. & LÓPEZ, U. (2012): “La gestión de la crisis en la Corporación Mondragón”, *Ekonomiaz: Revista vasca de Economía*, 79, 58-81.

EVANS, M. & SYRETT, S. (2007): “Generating social capital? The social economy and local economic development”, *European Urban and Regional Studies*, 14(1), 55-74. DOI: 10.1177/0969776407072664.

FORBES MÉXICO (2020): “México recupera casi 7.5 millones de empleos perdidos por Covid-19: Hacienda”. <https://www.forbes.com.mx/economia-mexico-recupera-casi-7-5-millones-de-empleos-perdidos-por-covid-19-afirma-shcp/>

GARCÍA, M. & STRANO, A. (2018): “El cooperativismo social como respuesta a la crisis económica en el territorio calabrés”, *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 129, 102-122. DOI: 10.5209/reve.62491.

GONZÁLEZ, A.N., CARLOS, J. & REGALADO, P. (2018): “La intercooperación entre cooperativas agrícolas”, *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 6(3), 167-178. Disponible en: <http://www.revflaco.uh.cu/index.php/EDS/article/view/281>

GUILLÉN, T. (2020): “El nuevo retorno de mexicanos desde Estados Unidos”. En: *Cambiar el rumbo: el desarrollo tras la pandemia*, Universidad Nacional Autónoma de México, 22-31.

HAUGH, H. & KITSON, M. (2007): "The third way and the third sector: New Labour's economic policy and the social economy", *Cambridge Journal of Economics*, 31(6), 973-994.

DOI: 10.1093/cje/bem027

HUDSON, R. (2009): "Life on the edge: navigating the competitive tensions between the 'social' and the 'economic' in the social economy and in its relations to the mainstream", *Journal of Economic Geography*, 9(4), 493-510. DOI: 10.4324/9781315753249-7

MARCONATTO, D., LADEIRA, W.J. & WEGNER, D. (2019): "The sustainability of solidarity economy organizations: an empirical investigation", *Journal of Cleaner Production*, 228, 1122-1130.

DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.04.352

MARTÍNEZ, A. (2010): "Las cooperativas frente a la crisis", *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 44, 195-219. DOI: 10.18543/baidc-44-2010pp195-219

MARTÍNEZ, A. (2012): "Sobre el principio de cooperación entre cooperativas en la actualidad", *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 46, 133-146.

DOI: 10.18543/baidc-46-2012pp133-146

MERRITT, H. (2020): "El impacto económico y social de la pandemia de coronavirus: causa, efectos y lecciones de política pública", En: *Implicaciones y oportunidades de la emergencia sanitaria*, 20-29, Instituto Politécnico Nacional.

MIELES, M., TONON, G. & ALVARADO, S. (2012): "Investigación cualitativa: el análisis temático para el tratamiento de la información desde el enfoque de la fenomenología social", *Universitas Humanística*, 74, 195-224. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/pdf/791/79125420009.pdf>

MONZÓN, J. (2006): "Economía Social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del Tercer Sector", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 56, 9-24. Disponible en: [https://ciriec-revistaeconomia.es/wp-content/uploads/5601\\_Monzon.pdf](https://ciriec-revistaeconomia.es/wp-content/uploads/5601_Monzon.pdf)

NICOLĂESCU, V. (2012): "Good practices assessment in the sector of social economy", *Revista de Cercetare Si Interventie Sociala*, 39, 117-133.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT - OECD (2020): "Social economy and the COVID-19 crisis: current and future roles". Disponible en: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/social-economy-and-the-covid-19-crisis-current-and-future-roles-f904b89f/>

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT - OECD. (2021): "Estadísticas tributarias en América Latina y el Caribe 2021". Disponible en: <https://www.oecd.org/tax/tax-policy/folleto-estadisticas-tributarias-en-america-latina-y-el-caribe.pdf>

PEDROSA, C. & HERNÁNDEZ, M. J. (2011): “¿Cómo aplican las sociedades cooperativas de éxito los principios cooperativos? El caso del Grupo Hojiblanca”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 72, 156-185.

PREGO, J. & NOVA, A. (2017): “Formas de integración cooperativa y sus principales técnicas de realización. La intercooperación cooperativa”, *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 5(3), 85-99. Disponible en: <http://www.revflaco.uh.cu/index.php/EDS/article/view/186>

PUNTES, R. & VELASCO, G. (2009): “Importancia de las Sociedades Cooperativas como medio para contribuir al desarrollo económico, social y medioambiental, de forma sostenible y responsable”, *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 99, 104-129. DOI: 10.5209/REVE.19607

RAMÍREZ, B. (2021): “Más de 31 mil 500 mypimes de CDMX se unieron al comercio electrónico”, *La Jornada*. Disponible en: <https://www.jornada.com.mx/notas/2021/02/16/capital/mas-de-31-mil-500-mypimes-de-cdmx-se-unieron-al-comercio-electronico/>

RIVERA, I., RIVERA, G., VALDERRAMA, A.L. & TORRES, E. (2017): *Cooperativas CDMX, una mirada a sus realidades*, Instituto Politécnico Nacional.

ROSA, P. & GARCÍA I.L. (2021): “La Economía Social y Solidaria en el escenario de la pandemia COVID-19. Acciones, estrategias y propuestas futuras desde su propia voz”, *Trabajo y sociedad*, vol. XXIII (38), 565-581. DOI: 10.7440/res64.2018.03

SALA-RÍOS, M., TORRES-SOLÉ, T. & FARRÉ-PERDIGUER, M. (2018): “Demografía de las cooperativas en tiempos de crisis”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 93, 51-84. DOI: <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.93.11042>

SALVATORI, G. (2012): “El Cooperativismo en tiempos de crisis”, *Euricse*, 037, 12. DOI: 10.2139/ssrn.2104181

SCHÜTTZ, G. (2009): “Economía Social, desarrollo local y alianzas progresivas: análisis de las relaciones políticas entre actores/sujetos de movimientos populares, organizaciones sociales y gobierno municipal, en Rosario”, *Otra Economía*, 3(4), 83-97. Disponible en: <http://revistas.unisinos.br/index.php/otraeconomia/article/view/1126/305>

SHIN, C. (2016): “A conceptual approach to the relationships between the social economy, social welfare, and social innovation”, *Journal of Science and Technology Policy Management*, 7(2), 154-172. DOI:10.1108/JSTPM-08-2015-0027

STAKE, R. (1999): *Investigación con estudio de casos*, 2ª Edición: Morata. Disponible en: <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Investigacion-con-estudios-de-caso.pdf>