

**CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DE ESTUDIOS  
AVANZADOS DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**

Unidad Mérida

Departamento de Ecología Humana

**Empresas turísticas de la economía social y recursos de uso  
común. Estudio de tres cooperativas del traspais de Cancún-  
Riviera Maya.**

Tesis que presenta

**Manuel Francisco Lemas Valencia**

Para obtener el grado de

**Maestro en Ciencias**

**en la especialidad de Ecología Humana**

Directora de tesis

**Dra. Ana García de Fuentes**

Mérida, Yucatán

Agosto 2019

***A María y a Elena***  
***Mi faro y mi estrella***

## **Agradecimientos**

Agradezco primeramente a Dios, ese ser mutable, multiconceptual y omnipotente por darme la vida, la fuerza y la razón para concretar este maravilloso proyecto.

A María y a Elena mis eternos amores, por acompañarme durante esta etapa de la aventura interminable de la vida, por siempre darme la fuerza y la felicidad necesaria para continuar sin parar, llenando mis días de alegría y amor. ¡Gracias, las amo con todo mi ser!

A mis padres y hermanxs que siempre han estado aquí conmigo brindándome el incondicional amor de una familia. ¡Les Amo!

A Ricardo y Carmen su apoyo incondicional es parte importante de este proyecto, sin ustedes mucho de esto no se hubiera concretado. ¡Infinitas gracias!

Cuki, Masu y Masusita por todos los agradables ratos de compañía durante esta etapa en los que fue posible esparcirnos, discutir y gozar.

Especial agradecimiento y mi más profunda admiración a la Dra. Ana García, por confiar en mí para realizar este proyecto, motivarme siempre a dar “ese gran salto”, incluirme en sus proyectos y dedicarme el tiempo necesario para enseñarme y corregirme. Su aguda crítica constructiva, sinceridad, calidez humana, y sentido de

la objetividad siempre se transformó en un modelo a seguir haciéndome sentir el alumno más suertudo del mundo. Gracias por mostrarme que una ciencia sin crítica carece de todo sabor (por no decir sentido), que las cosas son mejores si se dicen como son: de frente y sinceras, y por enseñarme a desmontarme de los discursos científicos, analizarlos y si es necesario tumbarlos. ¡Gracias por ser un pilar importante en el logro de mis sueños y metas, su legado perdurará en mi carrera!

A mi comité, Dra. Cervera por el tiempo dedicado al proyecto y las exquisitas sesiones que aportaron muchísimo a este trabajo y Dr. Jouault (Sam) por todas las ideas propuestas que se concretaron en este trabajo, por mostrarme la maravillosa tierra del Mayab, abrirme las puertas del trabajo de campo y compartir la carretera con buena música (Alpha Blondy más que nada).

A mis compañerxs de generación, hermanxs de esta aventura científica, mismo inicio, diferentes trayectorias. ¡Éxito en todo raza!

Gracias a los compañeros del seminario permanente de turismo, Gloria, Yaz, Alex, Paulina, y Enrique.

Un agradecimiento también al personal del Cinvestav que siempre atento resolvió las dudas y procesos engorrosos de la burocracia mexicana, especialmente a Fabiola, Ligia, Celeste y Dalila. A los profesores, Miguel, Carlos, Lane, Tere, Montiel,

Julia, Sudip y Hugo (siempre nos dijeron que les llamemos por su nombre) por todas las lecciones transmitidas con el afán de que fuéramos mejores científicos.

También, agradezco el apoyo brindado por la Fundación Kellogs en el trabajo de campo de Yokdzonot.

Por último, especial gracias a los socios y trabajadores de las cooperativas que me recibieron con gran calidez humana y me brindaron su tiempo y su esfuerzo para que este proyecto se gestara. Su voz, son mis palabras, ustedes son lo más importante de este trabajo. A los amigos que hice en el campo: Jesús “el chupa”, Irvin, Santos, Don Martínez, Don Román, Balam, Jennifer, Natanael, Chino, Manuel jr., Don Manuel, Don Mario, Don Eugenio, Don Fede, Don Guti, Doña Iso, Doña Neima, Doña Rosa, Don Carlos, Héctor, Mauricio, Eric, César, Wendy, a todos gracias por su apoyo y amistad.

*Gracias a la vida, que me ha dado tanto*

*Cuando miro el fruto del cerebro humano*

*Violeta Parra.*

## RESUMEN

El presente trabajo busca analizar el funcionamiento del cooperativismo turístico a partir de tres casos de estudio en la región del Traspais de Cancún-Riviera Maya. Su estudio se realizó a partir de los principios y valores de la economía social, propuesta teórica desarrollada principalmente por autores latinoamericanos, y los principios de acceso y uso de los recursos de uso común propuestos por Elinor Ostrom.

La investigación se realizó mediante un enfoque cualitativo aplicando entrevistas a profundidad a los principales socios de las cooperativas y entrevistas semiestructuradas a socios y trabajadores. Se realizaron 42 entrevistas en total.

Los resultados del estudio demuestran que las cooperativas se integraron en el marco de las políticas de promoción del turismo alternativo en la Península de Yucatán durante la última década del Siglo XX, y conservan una relación estrecha con el Estado en su operación y funcionamiento. Sus bases organizativas están fundamentadas en principios de reciprocidad tradicionales e indígenas propias de la cultura Maya, como los vínculos familiares, la fajina y el ejido.

Asimismo, incorporan valores de solidaridad en el trabajo principalmente en la distribución de las ganancias entre los miembros del grupo, la toma de decisiones colectiva y democrática, y la distribución de tareas. Sin embargo, existe una

tendencia hacia formas de operar similares a las de una empresa privada, en la que los socios se dedican únicamente a la toma de decisiones, organizar el trabajo y a la administración de los ingresos.

Por otro lado, se observó que las cooperativas establecen una serie de negociaciones principalmente con el ejido para acceder y hacer uso del terreno y los recursos naturales que ofrecen. En este proceso el ejido, a través de un contrato de usufructo a 30 años, concede derechos de acceso y aprovechamiento de terrenos y recursos naturales que pasan de un esquema de uso colectivo a uno privado.

Lo anterior conlleva un proceso de privatización tácita tanto de las empresas como del territorio, a partir de contradicciones operativas y de la necesidad de generar ingresos para ser autosuficientes y poder satisfacer las necesidades de los integrantes de las cooperativas. Sin embargo, en este proceso se incorporan valores solidarios tradicionales que les permiten ser funcionales ante un contexto de supervivencia y competencia con empresas capitalistas.

Palabras clave: turismo alternativo, cooperativismo, economía social, recursos de uso común.

## **ABSTRACT**

This research seeks to analyze the operation of tourism cooperativism from three case of studies in the hinterland region of Cancun-Riviera Maya. The study was carried out based on the principles and values of the social economy, a theoretical proposal developed mainly by Latin American authors, and the principles of access and use of common use resources proposed by Elinor Ostrom.

The work was carried out through a qualitative approach by applying in-depth interviews to the main members of the cooperatives and semi-structured interviews to members and workers. A total of 42 interviews were conducted.

The results of the study show that the cooperatives were integrated within the framework of policies to promote alternative tourism in the Yucatan Peninsula during the last decade of the 20th century, and retain a close relationship with the State in its operation and operation. Its organizational bases are based on principles of traditional and indigenous reciprocity typical of the Mayan culture, such as family ties, fajina and ejido.

Likewise, they incorporate values of solidarity at work, mainly in the distribution of earnings among group members, collective and democratic decision-making, and the distribution of tasks. However, there is a tendency towards ways of operating



similar to those of a private company, in which the partners are dedicated solely to decision-making, organizing work and managing revenue.

On the other hand, it was observed that co-operatives establish a series of negotiations mainly with the ejido to access and make use of the land and natural resources they offer. In this process, the ejido, through a 30-year usufruct contract, grants rights of access and use of land and natural resources that pass from a collective use scheme to a private one.

This entails a tacit privatization process of both companies and the territory, based on operational contradictions and the need to generate income to be self-sufficient and to meet the needs of cooperative members. However, this process incorporates traditional solidarity values that allow them to be functional in a context of survival and competition with capitalist companies.

Keywords: alternative tourism, cooperativism, social economy, common pool resources.

## GLOSARIO

|                  |  |
|------------------|--|
| <b>AC</b>        | Asociación civil   |
| <b>ANP</b>       | Área Natural Protegida   |
| <b>BID</b>       | Banco Interamericano de Desarrollo   |
| <b>CDI</b>       | Comisión Nacional de Desarrollo de los Pueblos Indígenas                           |
| <b>CINVESTAV</b> | Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional |
| <b>CONAFOR</b>   | Comisión Nacional Forestal   |
| <b>CONANP</b>    | Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas                                    |
| <b>FONAES</b>    | Fondo Nacional de Apoyo a Empresas en Solidaridad                                  |
| <b>FONATUR</b>   | Fondo Nacional de Fomento al Turismo   |
| <b>OMT</b>       | Organización Mundial del Turismo   |
| <b>PET</b>       | Programa Empleo Temporal   |
| <b>PPD</b>       | Programa de Pequeños Donativos   |
| <b>PROCEDE</b>   | Programa de Certificación de Derechos Ejidales y Titulación de Solares Urbanos.    |
| <b>PTAZI</b>     | Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas                                 |
| <b>SAGARPA</b>   | Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación       |
| <b>SECTUR</b>    | Secretaría del Turismo   |
| <b>SEDESOL</b>   | Secretaría de Desarrollo Social  |
| <b>SEMARNAT</b>  | Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales                                  |
| <b>SC</b>        | Sociedad Cooperativa   |
| <b>SSS</b>       | Sociedad de Solidaridad Social   |
| <b>UAIM</b>      | Unidad Agrícola e Industrial de la Mujer   |
| <b>WWF</b>       | World Wildlife Foundation (Fondo Mundial para la Naturaleza)                       |

## INDICE

|  |     |
|--|-----|
| <b>Agradecimientos</b> .....   | ii  |
| <b>RESUMEN</b> .....   | v   |
| <b>ABSTRACT</b> .....  | vii |
| <b>GLOSARIO</b> .....  | ix  |
| <b>INTRODUCCIÓN</b> .....  | 1   |
| <b>CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN</b> .....  | 3   |
| <b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO</b> .....   | 13  |
| <i>Economía Social. Discurso, propuesta y valores operativos.</i> .....                        | 14  |
| <i>La economía social en México.</i> .....   | 21  |
| <i>Los principios del cooperativismo en la economía social.</i> .....                          | 22  |
| <i>La cooperativa en México del siglo XX.</i> .....  | 24  |
| <i>Recursos de Uso Común: principios y derechos de uso y acceso.</i> .....                     | 28  |
| <i>Cooperativas turísticas y recursos de uso común</i> .....                                   | 35  |
| <i>La economía social y los recursos de uso común como una herramienta operativa.</i><br>..... | 36  |
| <b>CAPÍTULO 3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN Y OBJETIVOS</b> .....                                | 37  |
| <i>Preguntas de investigación</i> .....  | 37  |
| <i>Objetivo general</i> .....  | 38  |

|   |    |
|---|----|
| <i>Objetivos específicos</i> .....  | 38 |
| <b>CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA</b> .....  | 38 |
| <i>Herramientas para la obtención de información.</i> .....   | 41 |
| <i>El estudio de casos como tradición cualitativa</i> .....   | 43 |
| <i>Ubicación de los tres casos de estudio: El traspáis de la región Cancún – Riviera Maya (C-RM).</i> ..... | 46 |
| <i>Casos de estudio.</i> .....  | 50 |
| <i>Caso 1: Sociedad cooperativa U Kuchil Kuxtal.</i> .....  | 51 |
| <i>Caso 2: Sociedad cooperativa Zaaz Koolen Haá.</i> .....  | 52 |
| <i>Caso 3: Sociedad Cooperativa Community Tours Sian Ka'an.</i> .....                                       | 53 |
| <i>Prueba piloto</i> .....  | 55 |
| <i>Trabajo de campo.</i> .....  | 55 |
| <i>Categorías para el análisis de la información.</i> .....   | 57 |
| <b>CAPÍTULO 5. RESULTADOS</b> .....   | 58 |
| <b><i>U Kuchil Kuxtal (Ek-Balam)</i></b> .....  | 58 |
| <b>Organización y Funcionamiento de la empresa cooperativa</b> .....  | 58 |
| <b>Valores y principios de la economía social</b> .....   | 76 |
| <b>Principios de acceso, uso y aprovechamiento de los recursos de uso común</b> .....                       | 91 |
| <b><i>Zaaz Koolen Haá (Yokdzonot)</i></b> .....   | 97 |

|  |     |
|--|-----|
| Organización y funcionamiento de la empresa cooperativa .....  | 97  |
| Valores y principios de la economía social .....   | 112 |
| Principios de acceso, uso y aprovechamiento de los recursos de uso común .....   | 123 |
| <i>Community Tours Sian Ka'an (Muyil).</i> .....   | 128 |
| Organización y funcionamiento de la empresa cooperativa .....  | 128 |
| Valores y principios de la economía social .....   | 146 |
| Principios de acceso, uso y aprovechamiento de los recursos de uso común .....   | 154 |
| <b>CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN</b> .....   | 160 |
| <i>Economía social en el turismo: del discurso a la operación de las cooperativas turísticas en el traspasís Cancún-Riviera Maya.</i> .....    | 160 |
| <i>Actores involucrados en el turismo de economía social y su participación en la configuración de éste como actividad productiva.</i> .....   | 164 |
| <i>Valores de la economía social presentes en las cooperativas turísticas.</i>   | 170 |
| <i>Análisis del funcionamiento de las cooperativas turísticas: ¿simples mecanismos del Estado o algo más?</i> .....                            | 179 |
| <i>Implicaciones del éxito en las cooperativas estudiadas. Avanzando por el camino de la economía social.</i> .....                            | 192 |
| <i>Arreglo de acuerdos para el funcionamiento de las cooperativas. Análisis bajo los principios de diseño de instituciones robustas.</i> ..... | 195 |

|   |            |
|---|------------|
| <i>Derechos de uso y aprovechamiento. De “recursos (ejidales) de uso común” a la privatización tácita de espacios rurales. ....</i> | <i>201</i> |
| <b>CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES .....</b>   | <b>211</b> |
| <b>REFERENCIAS.....</b>   | <b>215</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>   | <b>223</b> |

## **LISTADO DE TABLAS Y FIGURAS**

|   |            |
|---|------------|
| <b>Tabla 1. Características generales de las empresas turísticas de la economía social y solidaria en el traspáis región C-RM en 2015. ....</b>   | <b>49</b>  |
| <b>Tabla 2. Fechas de trabajo del trabajo de campo en cada sitio de estudio. ...</b>  | <b>56</b>  |
| <b>Tabla 3. Diferencias teóricas entre la economía social y el turismo de base comunitaria / turismo rural comunitario.....</b>                   | <b>163</b> |
| <b>Tabla 4. Actores y sistemas de derechos del terreno y los recursos en el marco del turismo en las localidades .....</b>                        | <b>210</b> |
| <b>Figura 1. Ubicación de los sitios de estudio.....</b>  | <b>48</b>  |
| <b>Figura 2. Relaciones de parentesco entre los participantes de la cooperativa U Kuchil Kuxtal (incluye socios y trabajadores).....</b>          | <b>65</b>  |
| <b>Figura 3. Organigrama de la cooperativa U Kuchil Kuxtal elaborado para la certificación Moderniza .....</b>                                    | <b>69</b>  |
| <b>Figura 4. Organigrama operativo de la cooperativa U Kuchil Kuxtal elaborado con base en la observación participante y las entrevistas.....</b> | <b>70</b>  |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Figura 5. Esquema de relaciones de parentesco entre los participantes de la cooperativa Zaaz Koolen Haá (incluye socios y trabajadores) .....</b>            | <b>105</b> |
| <b>Figura 6. Organigrama de la cooperativa Zaaz Koolen Haá elaborado para la certificación Moderniza .....</b>  | <b>109</b> |
| <b>Figura 7. Organigrama operativo de la cooperativa Zaaz Koolen Haá elaborado con base en la observación participante y las entrevistas.....</b>               | <b>110</b> |
| <b>Figura 8. Esquema de relaciones de parentesco entre los participantes de la cooperativa Community Tours Sian Ka'an (incluye socios y trabajadores) .....</b> | <b>136</b> |
| <b>Figura 9. Organigrama de la cooperativa Community Tours Sian Ka'an elaborado para la certificación moderniza.....</b>  | <b>139</b> |
| <b>Figura 10. Organigrama operativo de la cooperativa Community Tours Sian Ka'an elaborado con base en la observación participante y las entrevistas.....</b>   | <b>140</b> |
| <b>Figura 11. Actores y su participación en el turismo de economía social ....</b>  | <b>169</b> |
| <b>Figura 12. Actores y su papel en el establecimiento de acuerdos para el acceso a la tenencia de la tierra y el uso de los recursos naturales. ....</b>       | <b>197</b> |
| <b>Figura 13. Esquema de traspaso de derechos entre ejido y cooperativa sobre el acceso y uso del terreno y los recursos naturales. ....</b>                    | <b>204</b> |

## INTRODUCCIÓN

En la Península de Yucatán el turismo alternativo adquiere gran relevancia debido a su estrecha vinculación con el turismo de masas que se oferta en el mar Caribe (Jouault, García de Fuentes, y Romero, 2015). Sus inicios en este territorio se remontan a la última década del siglo XX cuándo se incorporó esta modalidad a las políticas turísticas implementadas por el Estado, promocionándose como una opción para el desarrollo de las localidades rurales, la mejora de las condiciones de vida de sus habitantes, así como el cuidado del patrimonio natural y cultural.

En este sentido, se implementan programas de subsidios otorgados a campesinos para el desarrollo de actividades turísticas. Para recibir los apoyos, los grupos de campesinos beneficiados deben estar constituidos legalmente bajo alguna forma de organización, destacando principalmente la cooperativa. El uso de esta figura legal se da a partir de las recomendaciones hechas por los agentes financiadores, quienes rescatan el potencial de este tipo de emprendimientos como agentes de desarrollo local, además de brindar al grupo mecanismos operativos colectivos y certeza legal para el proceso de trámites.

La oferta turística de las cooperativas está basada en el aprovechamiento de los recursos naturales y culturales de las localidades, en las que generalmente el uso de la tierra es ejidal y, aún en los casos en que el ejido se ha parcelado, los proyectos se ubican en terrenos de uso común. Esto implica que para acceder al



uso de los recursos ofertados es necesario establecer acuerdos con el ejido, lo que ha derivado en la firma de convenios de usufructo a cambio de participación en las ganancias que las cooperativas generen. En este contexto, el presente trabajo se plantea conocer cómo funcionan las cooperativas turísticas dentro del marco de promoción del turismo por parte del Estado.

Las empresas cooperativas dedicadas al turismo combinan los principios del cooperativismo con formas tradicionales de organizar el trabajo entre las que se encuentran los vínculos de parentesco y la fajina<sup>1</sup>. Esta hibridación se alimenta de los valores de solidaridad tradicionales del grupo campesino para la toma de decisiones democrática y la distribución del trabajo basado en capacidades personales. Sin embargo, dichas formas de organización conllevan de manera implícita una estructura jerárquica que se sobrepone a la organización horizontal de la cooperativa. En el sistema cooperativo en principio no existen relaciones obrero patronales, o son mínimas y temporales, ya que la idea es que todos obtengan beneficios de acuerdo al trabajo aportado, mientras que en los casos estudiados predomina el trabajo asalariado en una relación obrero patronal y existe una marcada diferenciación entre los socios y los trabajadores de la empresa.

Por otro lado, es posible observar un proceso de privatización tácita del territorio, ya que las cooperativas pertenecen a una pequeña parte de los habitantes de la

---

<sup>1</sup> Se refiere al trabajo no remunerado y forzado de la época de la hacienda y se retoma en la actualidad con beneficios comunitarios principalmente de limpieza y acondicionamiento de superficies con vegetación (García-Frapolli & Camacho, 2011).

localidad, teniendo ahora ellos el control del acceso y aprovechamiento de dichos espacios, que anteriormente estaban disponibles para el resto de la comunidad.

En un primer capítulo la tesis aborda los antecedentes desarrollados en este tema y que resultan en el planteamiento del problema. A continuación se realiza el planteamiento teórico de la investigación retomando dos perspectivas: el trabajo conceptual de la economía social desarrollado principalmente por autores latinoamericanos (Coraggio, 2013, 2016, Marañón, 2016; Razeto, 2010), y el trabajo de Elinor Ostrom (1990) sobre los recursos de uso común. En un tercer capítulo se expone la metodología utilizada para el estudio, de corte cualitativo centrada en entrevistas en profundidad y entrevistas semiestructuradas a los principales actores vinculados con estas empresas. En total se realizaron 42 entrevistas cuyo contenido se procesó a la luz de nuestros planteamientos teóricos. El cuarto y quinto capítulo abordan los resultados de la investigación y la discusión de los mismos, y por último el sexto capítulo esboza las conclusiones de la investigación.

## **CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN**

El turismo constituye un escenario complejo donde convergen distintos intereses que van desde las orientaciones del mercado mundial, corporaciones transnacionales, gobiernos nacionales y locales, así como organizaciones y actores locales que enfrentan procesos de transformación propios de las políticas de Estado y de las dinámicas de la globalización (Marín y García de Fuentes, 2012). En el turismo, el territorio y la identidad no aparecen aislados de la globalización que

acompaña este proceso sin perder la noción de lo local, en ese sentido, esta actividad no se deslocaliza como otros emprendimientos industriales y financieros trasfigurando radicalmente las formas de producir y organizar el trabajo con relación al turismo (Venturi, 2008).

La Península de Yucatán se caracteriza por ser un polo turístico de importancia nacional e internacional en razón de un conjunto de atractivos: las playas del mar Caribe, los cenotes del territorio yucateco; fauna y flora tropical, su legado prehispánico presente en una gran cantidad de zonas arqueológicas, las haciendas de la época del auge henequenero, y la cultura y tradiciones mayas vivas (Jouault, García de Fuentes, y Romero, 2015).

La entrada del turismo a la región se dio en un proceso que puede rastrearse a partir de la segunda mitad del siglo XIX con el descubrimiento de las zonas arqueológicas, seguido de una etapa de “despegue” en la década de 1960 con la construcción de infraestructura hotelera en Cozumel. Posteriormente en el periodo de 1970 se inicia la construcción de Cancún que se convierte en el gran polo de desarrollo turístico del país en la década de 1980; para 1990 se expande el desarrollo turístico a lo largo del litoral de Quintana Roo, y por último, con el auge del turismo en la región, comienza la promoción del turismo alternativo a finales de la década de 1990, y a partir del año 2000 (Jouault, García de Fuentes, y Rivera-Nuñez, 2015; Jouault, García de Fuentes, y Romero, 2015). Según García de Fuentes y Jouault (2015) el surgimiento del turismo alternativo forma parte de un movimiento de cambio de

paradigma, donde la noción transita de una ideología neoliberal que ve al capitalismo como sinónimo de desarrollo a una ideología alternativa que lo entiende como generador de desigualdad.

El turismo en la Península de Yucatán fue resultado de la política turística de México la cual inicia desde mediados del siglo XX y ha sido accionada mediante la creación de infraestructura, la expropiación de terrenos y en el caso del turismo alternativo, el otorgamiento directo de subsidios para la implementación de proyectos turísticos bajo formas organizativas del sector social de la economía.

Según Castillo y Vargas (2007) la actividad turística ha sido considerada como estratégica en los proyectos de desarrollo del país, y se ha incorporado a las políticas públicas desde la segunda mitad del siglo XX. El papel que el Estado asume en la política turística ha consistido, en primera instancia, en definir las directrices que debe seguir el sector, participando en la búsqueda de espacios en los que se puede llevar a cabo la actividad turística, otorgando los apoyos necesarios para su desarrollo y creando organismos apropiados para su implementación (Coll-Hurtado, 2016).

Córdoba Azcárate (2019) apunta que la construcción de los lugares turísticos donde se comercializa el ocio requiere, en cada caso, una urbanización intensa, se propicia el desplazamiento de las poblaciones indígenas, la sobreexplotación y la

mercantilización de los recursos naturales y culturales, y la privatización de la tierra y los recursos comunales en nombre del desarrollo de la infraestructura turística.

En las décadas de 1990 y 2000 la actividad turística se abre a las dinámicas neoliberales caracterizadas por la inversión extranjera. Durante éste periodo se consolida la 'Riviera Maya', extendida entre Cancún y Tulum y, a partir del año 2000, se inicia el desarrollo de la llamada 'Costa Maya' al sur de Quintana Roo y cuyo centro es Majahual, donde el criterio dominante es el turismo de bajo impacto bajo el esquema del desarrollo sostenible (Córdoba y García de Fuentes, 2003).

En la modalidad del turismo alternativo las políticas se han impulsado desde dos campos, el Estado y las organizaciones no gubernamentales como financiadores de subsidios y de extensión de capacidades; y por otro lado la autogestión de las comunidades rurales como una vía de complementar sus actividades económicas y generar más ganancias (Ávila Romero, 2014).

A finales del siglo pasado bajo la iniciativa de la Organización Mundial del Turismo (OMT), se inicia la promoción del turismo alternativo como una modalidad aparentemente distinta a la del turismo de masas, vinculada a la conservación de la naturaleza (Jouault, García de Fuentes, y Romero, 2015). Bajo esta perspectiva dicha actividad se incorpora a las políticas públicas para el desarrollo de las localidades rurales. Este tipo de proyectos se promueven como una alternativa productiva para los campesinos, en respuesta a la marginación que sufre el sector agrícola tradicional y que provoca problemas como la migración a las ciudades en

búsqueda de trabajos asalariados o la venta de sus tierras para la mejora de sus condiciones económicas (García de Fuentes y Jouault, 2015; Monterroso y Zizumbo, 2009).

Como señalan Garduño, Guzmán, y Zizumbo Villareal (2009) el Estado mexicano implementó una política de apoyo a las comunidades rurales e indígenas a partir del financiamiento de actividades turísticas en dichos espacios desde la década de 1990 mediante el otorgamiento de recursos de los tres niveles de gobierno y la participación de diversas dependencias gubernamentales como: la Secretaría de Turismo, Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, Secretaría de Agricultura, Desarrollo Rural, Ganadería, Pesca y Alimentación, Secretaría de Desarrollo Social, Comisión Nacional de Desarrollo para los Pueblos Indígenas, el Fondo Nacional de Apoyo a Empresas de Solidaridad y el Fondo Nacional de Fomento al Turismo.. Asimismo, las autoras señalan que este mecanismo se dio como iniciativa del Banco Interamericano de Desarrollo que propone al turismo como una forma de propiciar el crecimiento económico en áreas rurales, campesinos e indígenas marginadas que poseen recursos naturales y culturales susceptibles de ofrecerse como bienes turísticos.

Durante la etapa de expansión del turismo alternativo en la Península de Yucatán, se observa una tendencia hacia las formas de organización características de la economía social en las empresas que ofrecen este tipo de servicios turísticos, entendido como aquel que se practica en contextos rurales, bajo formas de

organización colectiva, y cuyo fin último debe ser mejorar las condiciones de vida de los socios y repercutir de manera indirecta en el desarrollo de la localidad y la región (García de Fuentes y Jouault, 2015).

Esta actividad es llamada alternativa en dos sentidos simultáneamente: alternativa al sistema económico dominante, al ser organizada bajo la forma de empresas sociales integradas principalmente por campesinos, y operadas de manera colectiva; pero también porque el discurso lo propone como alternativo al modelo de desarrollo turístico intensivo de sol y playa, con prácticas sociales más benignas con el medio ambiente, y actividades en contacto con la naturaleza, la aventura y la experiencia de la vida rural en escenarios naturales e infraestructura rústica. Si bien existen diferentes perspectivas teóricas así como definiciones del turismo alternativo, en la economía social se manifiestan considerables pautas para analizar la actividad turística en términos de verdaderas alternativas en su reproducción de relaciones sociales, económicas, políticas y ambientales respecto a las lógicas voraces del capital (García de Fuentes y Jouault, 2015; Jouault, García de Fuentes y Rivera, 2015).

En la Península de Yucatán el turismo del sector social de la economía ha adquirido importancia relevante debido a su vinculación con el turismo de masas que se oferta en el Mar Caribe desde 1970. Configurándose como una actividad no masiva, con oferta de escenarios naturales y culturales, de infraestructura rústica, y con bajo impacto ambiental; la fuerza de trabajo y medios de producción son locales con una

lógica económica y de toma de decisiones endógena (Jouault, García de Fuentes y Rivera, 2015).

Las actividades que realizan las empresas turísticas del sector social de la economía comprenden recorridos por la costa y humedales de la región, visitas a cenotes, recorridos de interpretación de la vegetación y fauna, turismo de aventura en el mar y en el interior de la Península con tirolesas, snorkel y rappel, la oferta gastronómica y de artesanías, así como la recreación de prácticas tradicionales mayas, como ceremonias, la milpa, la apicultura, entre otras (Balladares, García de Fuentes, y Jouault, 2015).

Con base en un estudio censal de las empresas dedicadas al turismo alternativo en la Península de Yucatán realizado por (García de Fuentes, et al. 2015) en 2013 se ubicaron 153 empresas dedicadas a dicha actividad. Sobre la forma de organización de estas empresas se señala que el 78% son cooperativas legalmente constituidas, 13% empresas ejidales, 6% corresponde a otros tipos de organización social como: las Sociedades de Solidaridad Social (SSS), Sociedades de Producción Rural (SPR) y Asociaciones Civiles (AC) y por último el 3% opera sin ningún registro formal.

La formación de gran parte de las empresas estudiadas bajo los preceptos de la economía social y solidaria, más que partir de relaciones explícitas de igualdad y reciprocidad por parte de sus miembros, están estrechamente relacionadas con los



sistemas de tenencia de la tierra y los requerimientos para la obtención de financiamientos. La organización social a partir de la tenencia de la tierra responde a la notable presencia de ejidos y esquemas de uso común de las áreas rurales del interior de la Península. Por su parte, la captación de financiamientos se relaciona con las directrices operacionales de las fuentes de financiamiento, ya sean subsidios gubernamentales o apoyos otorgados por organizaciones no gubernamentales, quiénes imponen la necesidad de regularización de figuras sociales tales como la cooperativa (García de Fuentes, et al. 2015).

En 2013, se analizó la distribución de recursos entre las empresas estudiadas; el 73% de las 153 empresas encuestadas había recibido subsidios de diferentes instituciones públicas tanto de nivel federal como estatal, así como de organismos internacionales y otras fuentes. A su vez, la distribución de los montos de los subsidios no fue homogénea. Según el estudio, el 3.9% de las empresas que recibieron un apoyo captaron el 28.3% de los recursos (García de Fuentes, et al, 2015).

La estrecha relación que tienen las empresas turísticas del sector social de la economía con los financiamientos por parte de organismos externos hace suponer que muchas de éstas dependen de tales recursos para su operación. Para Jouault, García de Fuentes, y Rivera (2015) una premisa que parece obvia es que para que una empresa de estas características sea sustentable en términos sociales y ambientales debe ser, a su vez, viable en términos económicos. Lo que significa

que debe poder sostenerse en el largo plazo a partir de los ingresos que genere. En este sentido, las empresas turísticas del sector social de la economía operan de manera temporal conforme la temporada turística y se constituyen a su vez como un trabajo que complementa los ingresos obtenidos a partir de otras actividades, y solo en los centros de gran afluencia de turistas puede convertirse en la única actividad económica de los socios de la empresa

Adicionalmente, a partir del estudio de dichas empresas los autores lograron observar que éstas se ubican en contextos diferentes de operación. Por un lado existen las empresas que van consolidando conjuntamente los criterios de viabilidad económica y de la economía social. Estas compartieron el hecho de generar ingresos que representan una alternativa viable para sus socios, se observó que hubo un avance en materia de formas de autoridad colectiva en la toma de decisiones y una consolidación en propiedad colectiva de los medios de producción y la repartición colectiva del trabajo, la cual no necesariamente es simétrica (Jouault, García de Fuentes y Rivera, 2015).

Por otra parte están las empresas cuya operación a largo plazo depende de los subsidios. Estas empresas han logrado sostener relaciones clientelistas con las políticas públicas u otro tipo de financiamiento, para mantener cierto nivel de actividad y generar ingresos para sus socios. O bien, el otorgamiento de grandes subsidios los mantiene al margen de los intereses propios del grupo. Otro escenario en el que operan las empresas turísticas de la economía social es el de

privatización. Algunas empresas enfrentan grandes presiones de privatización por parte de los intereses corporativos, sobre todo en la apropiación de terrenos ejidales. Por último, existen las empresas que fracasan (Jouault, García de Fuentes y Rivera, 2015).

Un rasgo importante que observaron los autores es que una buena parte de las empresas que avanzan hacia la economía social están compuestas mayoritariamente por integrantes de una misma familia extensa, lo que plantea la interrogante de si dichos casos realmente representan a la economía social o son microempresas familiares, con tendencia hacia la economía privada organizadas para responder a los requerimientos de financiamiento bajo figuras legales como el cooperativismo (Jouault, García de Fuentes y Rivera, 2015).

En este sentido, es posible identificar una gama de elementos que configuran la realidad del turismo alternativo en la Península de Yucatán y que son de interés para su estudio. Por un lado las organizaciones sociales adquieren formas propias de la economía social, cuando menos en su constitución; también se observa un tipo de actividad turística basada en la organización comunitaria, que busca impactar en el desarrollo de las localidades, o al menos, en el beneficio de los socios; y por último se puede identificar la explotación de recursos naturales y culturales propios de los grupos, como oferta turística alternativa.

Para los efectos del presente proyecto de tesis son de interés los casos de empresas que avanzan hacia la consolidación de los criterios de la economía social, las cuales manejan recursos naturales de uso común, para el desarrollo de la actividad turística. Es importante para este estudio conocer cómo se ha constituido este proceso y a qué lógicas responde, y cómo se establecen acuerdos para el uso de dichos recursos. El estudio pretende centrarse en el análisis de los grupos que estén constituidos como empresas cooperativas dedicadas a la oferta del turismo alternativo; como se observó, la cooperativa es la forma de organización más representativa estadísticamente entre las empresas del *Atlas de Turismo Alternativo de la Península de Yucatán*.

Indagar sobre cuáles son y cómo funcionan las relaciones sociales que emergen de los esquemas de organización de la economía social nos puede dar elementos analíticos para conocer cómo se gestiona la actividad del turismo alternativo, bajo qué lógicas opera, y si éste se constituye como una verdadera alternativa para el desarrollo y reproducción de la vida social de sus actores.

## **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO**

Para analizar la organización y el funcionamiento de las empresas turísticas de la economía social se contruyó un marco teórico que parte de dos ejes analíticos: 1) la economía social, con especial énfasis el cooperativismo como organización central de este sector y su desarrollo en México; y 2) los recursos de uso común,

retomando la propuesta de Elinor Ostrom sobre los acuerdos y los derechos de uso, acceso y aprovechamiento de este tipo de recursos.

La propuesta de incorporar para el análisis elementos tomados de diferentes perspectivas parte de complementar los conceptos que nos brindan cada uno de los ejes analíticos por sí solos para construir una herramienta operativa que nos permita analizar las formas de organización, los principios de la economía social y solidaria y los esquemas de aprovechamiento de los recursos de uso común ofertados por las empresas turísticas.

#### *Economía Social. Discurso, propuesta y valores operativos.*

La economía social surge a finales del siglo XIX y a inicios del siglo XX como una corriente en la que se cuestiona el enfoque de la economía capitalista cuyo objetivo es la acumulación y reproducción del capital, el cual margina social y económicamente a un sector de la población. Esta dimensión socioeconómica agrupa a las organizaciones de trabajadores excluidos de la lógica productiva capitalista desde una perspectiva crítica en donde se insertan diversos grupos de productores organizados colectivamente, asociaciones económicas con igualdad de género, así como agrupaciones productivas con conciencia ecológica (Guridi, Jubeto, y Villalba, 2012).

La economía social es considerada como un sector socioeconómico alternativo al diferenciarse del privado y el público (Oulhaj, 2013). Su definición ha pasado por un proceso de construcción conceptual basado principalmente en las experiencias prácticas que autores latinoamericanos han observado. La discusión teórica de la economía social se ha alimentado de las propuestas de economía de subsistencia, economía popular, economía del trabajo y economía solidaria constituyéndose como una alternativa social, económica y ecológica (Coraggio, 1999, 2009; Marañón, 2016; Marañón y López, 2013; Razeto, 1990, 2010; Singer, 2001, 2009). Quijano (2014) propone a la economía de subsistencia como una dimensión socioeconómica que está estrechamente ligada a los modos de producción rural y artesanal y se caracteriza por la autosuficiencia, es decir una producción para el autoconsumo con una generación mínima de excedentes que usualmente se comercializan.

La propuesta de economía popular formulada por Razeto (1990), (2010) y la economía del trabajo de Coraggio (2011), parten de la organización en unidades domésticas, redes de ayuda mutua, comunidades, así como asociaciones voluntarias, con un carácter de subsistencia y con conciencia de solidaridad e identidad de grupo, que buscan enfrentar las necesidades humanas tanto individuales como sociales. En la economía del trabajo la unidad doméstica se constituye como el elemento de análisis. Esta dimensión socioeconómica considera al hogar como un núcleo de sentido, de agregación económica, social y política, y como un organismo cuyo objetivo es satisfacer las necesidades materiales y lograr

un desarrollo sostenido de la calidad de vida de sus miembros (Coraggio, 1999, 2009, 2011, 2016; Marañón, 2016).

Los grupos familiares que conforman la economía del trabajo se sostienen a partir de un conjunto de recursos y actividades que comparten, tales como reglas y valores de organización, regulación y cooperación internas o externas (Coraggio, 2009). También éstos pueden ampliar su lógica productiva mediante asociaciones con otros grupos familiares, comunidades organizadas, redes productivas formales o informales que las consolidan como organizaciones socioeconómicas con el fin de satisfacer las necesidades básicas y mejorar las condiciones de vida de los miembros de la familia (Coraggio, 2009).

Singer (2009) nos propone la categoría de economía solidaria a partir de la experiencia Brasileña en la cual durante las últimas décadas del siglo XX se observó un gran número de agrupaciones como las de indígenas, organizaciones de personas marginadas en el contexto urbano, y grupos de base eclesiástica, que se conformaron como un sector alternativo de producción mediante su organización colectiva. Sin embargo, este autor ha centrado la relevancia de la economía solidaria en las empresas cooperativas como unidades productivas, las cuales deben ser competitivas y eficientes para poder ocupar espacios en el mercado de las empresas capitalistas (Marañón, 2016).

La propuesta de la economía social funciona mediante grupos de trabajo organizados colectivamente con el fin de satisfacer sus propias necesidades básicas y desarrollar sus capacidades humanas, y puede definirse como un sistema socioeconómico amplio y plural donde caben distintas formas de organización basadas en el sentido de solidaridad, reciprocidad, cooperación y autogestión. Esta economía produce colectivamente y está vinculada con el mercado pero no se orienta a la acumulación de ganancias, sino a la generación de trabajo y la distribución de las ganancias generadas (Coraggio, 2016; Marañón y López, 2013; Singer, 2009).

En la economía social existe un importante sentido de democracia en la toma de decisiones, la distribución del trabajo, en el acceso y el aprovechamiento de los medios de producción, abarcando formas de propiedad colectivas e individuales. A diferencia de la economía del capital, busca la realización de las capacidades humanas, la satisfacción de las necesidades y la reproducción de la vida social. De esta manera reafirma los valores de reciprocidad y los comportamientos solidarios, lo que no implica la desvinculación del individuo o “su disolución en una comunidad”, sino el logro del desarrollo de sus capacidades e identidad en un contexto de asociaciones voluntarias o incluso ancestrales en una sociedad incluyente (Coraggio, 2009, 2016).

Para Marañón y López (2013) en las organizaciones de la economía social se añade un elemento importante que refiere a una relación equilibrada entre la sociedad y la



naturaleza. Esta relación está determinada por las preocupaciones respecto a la destrucción del medio ambiente en el que se desenvuelve la humanidad. En ese sentido, las organizaciones que conforman la economía social son unidades económicas organizadas colectivamente y tienen como un rasgo principal una racionalidad no instrumental, centrada en las relaciones entre los sujetos y el medio ambiente.

Para entender la propuesta de la economía social como un movimiento social, económico y ecológico es necesario el contexto del cual surge. Si bien desde finales del siglo XIX han existido organizaciones como la cooperativa que han buscado hacer frente a la lógica de producción capitalista, en las últimas décadas del siglo XX la transición del capitalismo al neoliberalismo produjo una serie de movimientos cuya conformación y estructura se constituye como oposición al paradigma dominante.

El capitalismo, como señala Harvey (2007), busca principalmente el crecimiento en sentido económico, tecnológico y social mediante el cambio de estilos de vida sin importar las consecuencias que se tengan en relación al medio ambiente, la sociedad y la geografía política. Esta concepción ideológica es totalmente inestable, insegura y tiende a la crisis prosperando la diferenciación de los sectores sociales.

Ante las crisis capitalistas, surge la propuesta de la liberación del mercado y la salida de la participación del Estado en la producción. Dicho proceso se dio a partir del

cambio de modelo de acumulación del capital por uno más flexible mediante la búsqueda de mercados especializados, la descentralización de la producción y la desregulación (Harvey, 2007; Wallerstein, 1994). Para García de Fuentes y Morales (2000) tres políticas definen el surgimiento del neoliberalismo: la privatización de la empresa pública, la apertura al capital extranjero y la reorientación de la producción a la exportación.

El neoliberalismo se consolidó con el Consenso de Washington en 1989, el cual sirvió como plataforma política para la imposición mundial de las políticas de desregularización, privatización y apertura al capital extranjero a partir del abandono del Estado en la promoción del crecimiento económico, el empleo y la política de bienestar. El cambio de las relaciones sociales e internacionales en torno a la producción de riqueza generó una ruptura en los acuerdos de generación de riqueza entre el Estado y el capital (Marañón y López, 2013).

Este tipo de acciones provocan la precarización de los trabajadores y una distribución económica regresiva. Con el cambio hacia el neoliberalismo se dio pie a un proceso de exclusión social y marginalización más agudo como un resultado de un sistema de producción y consumo, el cual crea a sujetos que están totalmente o parcialmente desvinculados con éste (Enriquez, 2007; Marañón y López, 2013).

A partir de los grupos de personas excluidas por el modelo neoliberal relacionadas con la producción para la subsistencia, la producción rural, así como con la falta de

empleo estable, se conformó un sector denominado “polo marginal de la población” caracterizado por el acceso desigual a los modos de producción, ocupaciones con calificaciones muy bajas, de muy poca productividad y con ingresos que no se pueden atribuir de manera estable al salario o ganancia. El polo marginal de la población constituye el segmento más abatido por las situaciones de desventaja en los niveles productivos sobre el acceso a tecnología y acceso al capital (Marañón y López, 2013; Quijano, 2014).

Dentro del polo marginal se comenzaron a construir las pautas para la propuesta de la economía social. Esto tiene que ver con que un segmento de esta población tiende a organizarse a partir del trabajo colectivo, mediante valores de reciprocidad como elemento central de la organización, con toma de decisiones colectivas y una distribución del trabajo democrática. Con base en estos elementos las organizaciones marginalizadas por la racionalidad y producción neoliberal buscan maneras de satisfacer sus necesidades básicas y distribuir sus ganancias de manera justa, más que centrarse en la acumulación del capital sin someterse a la subordinación de las empresas capitalistas (Marañón, 2016; Marañón y López, 2013).

## *La economía social en México.*

En México el Estado ha establecido una relación con las agrupaciones que conforman el sector de la economía social mediante el otorgamiento de financiamientos públicos a organismos constituidos legalmente a partir de la promulgación de la Ley de Economía Social y Solidaria (LESS) y la creación del Instituto Nacional de Economía Social (INAES). La LESS fue promulgada en 2012 y tiene su antecedente en el Artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en donde se reconoce el sector social de la economía como uno de los tantos involucrados en el desarrollo económico del país (INAES, 2016).

El INAES reconoce a la economía social como la actividad económica de organismos de propiedad social con relaciones de solidaridad, cooperación y una conformación asociativa para satisfacer las necesidades de sus integrantes. Uno de los mandatos establecidos en dicha ley es instrumentar políticas públicas de fomento y desarrollo del sector social de la economía para fortalecer el sector como uno de los pilares del desarrollo económico y social del país (INAES, 2016).

De acuerdo con el artículo 4to de la LESS (2012) el sector social de la economía está conformado por: ejidos, comunidades, organizaciones de trabajadores, sociedades cooperativas, empresas que pertenezcan mayoritariamente o de forma exclusiva a los trabajadores, y en general de todas las formas de organización social para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente

necesarios. Sin embargo aunque se reconocen –de manera difusa- diferentes formas organizativas, se da un peso especial a la empresa cooperativa como forma legal para el acceso a los recursos que brinda el Estado para este sector. La estrecha intervención del Estado ha propiciado la cración artificial de organizaciones constituidas legalmente bajo las formas de la economía social.

Sin embargo, es preciso señalar que en el país existen casos en los que las organizaciones están realmente basadas en los principios de la economía social y funcionan como verdaderas expresiones de autonomía de sus integrantes.

#### *Los principios del cooperativismo en la economía social.*

El movimiento cooperativista surge en Europa a finales del siglo XIX con la creación de empresas colectivas vinculadas a los movimientos socialdemócratas. Por su parte, en América Latina y Asia el cooperativismo se vincula con los movimientos democráticos que buscan mitigar la explotación laboral del sistema capitalista (Quijano, 2006).

La cooperativa es una empresa de participación y administración libre y democrática conformada por personas que persiguen un objetivo común social y económico. Existen cooperativas dedicadas a la producción de bienes y servicios, al consumo de bienes y al financiamiento de crédito (Celis Minguet, 2003) citado en (Fernández, 2006). En la organización cooperativa, la composición del grupo de trabajo, los

mecanismos de nombramiento de los representantes, la distribución del trabajo y el reparto de la remuneración se basan en la organización colectiva, la libre adición, la igualdad de derechos y la participación democrática directa (Baigorri, 2004).

Asimismo, las empresas cooperativas se constituyen como un movimiento social y económico identificado como el cooperativismo. En éste, existen ciertos principios tales como la solidaridad, compromiso mutuo, igualdad, operación no lucrativa, equidad, justicia y proporcionalidad, así como la educación. Estos principios permanecen desde la conformación de las primeras cooperativas durante el siglo XIX y rigen a estas organizaciones dotándolas de un sentido que las distingue de las empresas capitalistas (Laidlaw, 1981; Singer, 2001).

La cooperativa, si es administrada de manera democrática, ayuda en gran medida a la reducción de la explotación laboral de los trabajadores en el sistema capitalista. En este sentido, las cooperativas no deberían funcionar únicamente como organizaciones donde el beneficio del trabajo es mutuo ya que en la empresa cooperativa existen obligaciones sociales que quedan explícitas en los principios del movimiento cooperativista (Bhowmik, 2006).

La empresa cooperativa es una institución central en la economía social. Éstas pueden agrupar múltiples personas entre las cuales, de manera necesaria, no existen relaciones de parentesco, sino que se orientan por la reciprocidad. Otro aspecto que enriquece la importancia de las cooperativas como organizaciones representativas

de este sistema socioeconómico es que están consistentemente vinculadas con el mercado, de esta manera pueden abarcar diversos ramos del sector productivo (Quijano, 2006).

Por otro lado, Marañón y López (2013) apuntan que las empresas cooperativas al tener que organizarse bajo una lógica empresarial enfocada a la producción, tener presencia en el mercado, generar excedentes y al mismo tiempo crear empleos, brindar beneficio a sus asociados, pagar remuneraciones y repartir el excedente social, pueden presentar una tensión estructural en su organización como unidades de la economía social.

Sin embargo, no debería de evaluarse a las cooperativas respecto a si son o no organizaciones de la economía social y solidaria conforme a su vinculación con el mercado, sino, en relación a la forma en la que se articulan la reciprocidad y los patrones de mercado, y cuál es su sentido global, enfatizando el análisis en las relaciones sociales que se dan en el emprendimiento (Marañón y López, 2013).

### *La cooperativa en México del siglo XX.*

En México, el movimiento cooperativista, así como muchas otras formas de trabajo y organización colectiva, hereda la tradición que ha existido en las comunidades indígenas de trabajo colectivo y propiedad comunal de las tierras. Si bien los inicios del movimiento cooperativista como organización laboral pueden

ubicarse en 1839 con la transformación de varias empresas mutualistas en empresas cooperativas de consumo y producción de bienes, es en el siglo XX cuando el cooperativismo tiene un verdadero desarrollo teniendo como precursor la Constitución de 1917 que sienta las bases para el sector social de la economía y para las leyes en relación al cooperativismo (Izquierdo Muciño, 2009).

Las empresas cooperativas tuvieron su primer instrumento legal en 1927 con la Ley General de Sociedades Cooperativas, que se consolidó con las leyes de 1933 y 1938 en las que se adoptaron los principios del cooperativismo que se exponían en las legislaciones extranjeras de la época. Durante esta etapa el movimiento cooperativista tuvo una expansión debido a que el gobierno de Lázaro Cárdenas impulsó una política de apoyo al adoptarlas como promotoras de desarrollo económico y social. Sin embargo, la estrecha relación con el Estado impuso una estructura centralista que legitimó su intervención en la acción de estos emprendimientos, subordinando el movimiento a sus intereses. De este modo las empresas cooperativas quedaron integradas a un proyecto estatal más que a una expresión de autonomía de sus socios (Izquierdo Muciño, 2009; Nava y Barajas, 2015). Sin negar lo anterior como proceso dominante, existen excepciones que han surgido de manera autónoma, o evolucionado hacia formas más democráticas que trabajan bajo los principios de reciprocidad.



En 1994 se emitió una nueva Ley General de Sociedades Cooperativas como un esfuerzo de actualizar el marco normativo de acuerdo a las expresiones que tomó el movimiento a nivel internacional y al contexto de globalización. En esta nueva ley se liberó en cierto modo a las cooperativas de la tutela del Estado, sin embargo, en realidad las puso a competir en el mercado abierto, en desventaja con las empresas capitalistas por lo que han existido pocos avances en el cooperativismo a partir de su promulgación (Izquierdo Muciño, 2009).

En el medio rural mexicano los esquemas de propiedad colectiva se reforzaron a partir de la reforma agraria que se dio posterior a la revolución, en las primeras décadas del siglo XX. Durante este periodo se promovió la repartición de tierras para su aprovechamiento agropecuario en formas como el ejido y las comunidades. Sin embargo, a finales del siglo con el neoliberalismo, la modificación al artículo 27 constitucional, permitió a los propietarios de tierras colectivas transferir sus terrenos, lo que produjo un abandono del campo mexicano (Warman, 2001).

Una de las figuras más importantes de la producción rural, además del ejido y las tierras comunales, es la cooperativa agropecuaria. Ésta es una empresa que pertenece a las personas que usan sus servicios, quienes la controlan con métodos democráticos y cuyos riesgos, costos y beneficios se distribuyen o comparten entre todos sus miembros en proporción al uso que hacen de sus servicios (Rojas, 2013). Es importante mencionar que éstas no son ajenas al ejido o a las tierras comunales,

al contrario, tienen una fuerte vinculación ya que la mayoría de estas empresas se constituyen a partir de dichas figuras de tenencia colectiva de tierra.

De acuerdo con Rojas (2013) estas cooperativas tienen una participación en los mercados de insumos y productos agropecuarios y su función como organización colectiva les ha permitido influir en las políticas públicas para la obtención de subsidios, financiamientos y créditos. Sin embargo, en la práctica la mayoría de las cooperativas agropecuarias se organizan como cooperativas de consumo debido a la mala experiencia en torno a la baja productividad y escasos ingresos obtenidos.

De acuerdo con Warman (2001) la organización bajo esquemas cooperativistas horizontales y flexibles pueden recoger mejores experiencias ante el esenario desalentador del campo mexicano. No obstante su formación desde la base no ha sido el caso, ya que han estado fuertemente vinculadas a las directrices de agentes externos que con frecuencia adoptan un papel paternalista que impide el desarrollo de una organización verdaderamente horizontal.

Muchas de estas organizaciones responden a empresas familiares, generalmente de composición extensa que adoptan la figura legal de cooperativa para cubrir un requisito legal necesario para acceder a recursos públicos. En muchos casos este tipo de cooperativas se disuelven sin operar, al obtener los recursos buscados o de manera más notoria, cuando no se logran captar recursos (Rojas, 2013).

Ribeiro y Pulido (2010) señalan que la formación de cooperativas dedicadas al turismo se da como consecuencia del reforzamiento de relaciones entre los actores involucrados en el desarrollo de la actividad turística y su integración como un grupo con intereses colectivos en el que se adopta la figura cooperativa como medio para obtener mejores ingresos. Durante la década del 2000, con la promoción del turismo alternativo por parte de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, se incrementa la conformación de cooperativas para el desarrollo de la actividad turística (Jouault, 2014). Sin embargo, un aspecto observado es que su surgimiento está estrechamente ligada a la obtención de recursos por parte de este tipo de organizaciones financiadoras del turismo.

*Recursos de Uso Común: principios y derechos de uso y acceso.*

El planteamiento sobre los recursos de uso común tiene que ver con el cuerpo teórico desarrollado por Elinor Ostrom. Sus estudios se centran en el complemento que existe entre los grupos de personas o individuos que hacen uso de recursos naturales con base en una variedad de reglas formales o informales que regulan los derechos de acceso, uso y aprovechamiento de éstos. A este tipo de convenciones se les ha llamado instituciones de recursos de uso común (Ostrom, 1990; Ostrom et al., 1999).

La propuesta de Elinor Ostrom (Ostrom, 1990; Ostrom et al., 1999) es una respuesta a los planteamientos de Hardin respecto a la sobreexplotación de recursos naturales

y la tragedia de los comunes<sup>2</sup>. De acuerdo con Ostrom et al (1999) considerar que los usuarios de recursos comunes están inevitablemente encaminados a la destrucción de sus recursos se basa en un modelo en el que los individuos son egoístas, libres de normas y sólo buscan resultados a corto plazo. Al contrario, los usuarios de recursos comunes son capaces de crear reglas y acuerdos reconocidos por ellos mismos para la regulación del acceso y uso de estos recursos.

Los recursos de uso común se refieren al conjunto de recursos naturales los cuales son suficientemente grandes que no es posible excluir de su uso y beneficio a los individuos por ejemplo: territorios de pesca, praderas de pastizales, mantos acuíferos. Éstos están compuestos de las unidades de recursos, las cuales se refieren a lo que los usuarios pueden extraer del conjunto de recursos tales como: las toneladas de pescado que se extrae del territorio de pesca, el forraje consumido por el ganado en las praderas, o los metros cúbicos de agua extraídos del río o los mantos acuíferos para el riego de cosechas (Ostrom, 1990).

Asimismo, el acceso y uso puede ser limitado a un solo individuo, a un grupo de personas, a una empresa, inclusive a múltiples grupos de personas organizadas los cuales aprovechan los recursos al mismo tiempo, a quienes se les puede definir como apropiadores. Por otro lado, existen quienes llevan acciones que aseguran el acceso y uso a largo plazo de los recursos comunes a quienes se les define como

---

<sup>2</sup> El argumento de Hardin concibe que los usuarios de recursos naturales de uso común están atrapados en un proceso de destrucción inevitable de los recursos debido a la racionalidad y maximización de los beneficios individuales que ignoran los costos impuestos en otros usuarios (Hardin, 1968).

proveedores. En consecuencia, un grupo de personas o una empresa puede ser proveedores y apropiadores al mismo tiempo, sin embargo, el proceso de apropiación no puede ser en conjunto ya que los recursos sustraídos por un individuo no estarán disponibles para otros (Ostrom, 1990).

De acuerdo con Ostrom (1990) los apropiadores se encuentran sujetos en una estructura de interdependencia ya que comparten un mismo recurso de uso común. Si los usuarios utilizan reglas institucionales para el manejo y administración la interdependencia entre éstos no desaparece, sino que cambia el resultado que obtienen los apropiadores, pero la interdependencia permanece. Así, cuando los apropiadores actúan de manera independiente y desorganizada los beneficios obtenidos son menores a lo que se pudieran alcanzar si se coordinan sus acciones, y en el peor de los casos los recursos de uso común pueden llegar a destruirse.

En ese sentido, el problema al que se enfrentan usualmente los apropiadores está relacionado con la organización y la necesidad de cambiar situaciones de acción independiente a situaciones en las que se adoptan estrategias coordinadas para obtener mejores beneficios en conjunto o para minimizar el daño que se pueda causar a los recursos de uso común. La organización de las acciones colectivas implica cambios en los que se ordenan las actividades para implementar decisiones dependientes donde anteriormente se regían por medio de las acciones independientes. En la mayoría de los procesos organizados, los individuos pueden

usar estrategias en los que la cooperación tenga una mayor posibilidad de desarrollarse y sobrevivir (Ostrom, 1990).

Adicional a la organización de acciones colectivas, los usuarios de los recursos de uso común enfrentan problemas relacionados con la apropiación de los recursos y al suministro de los mismos. Los problemas de apropiación tienen que ver con la forma en que se asignan la cantidad de unidades de recursos, así como a la asignación de acceso, en espacio y/o tiempo a los recursos ya que las unidades de recursos son heterogéneas en tiempo y espacio. Por su parte los problemas de suministro se centran en las características productivas y dependientes del tiempo de inversión en un recurso ya sea en la construcción o mantenimiento de los recursos comunes, así como en la regulación de niveles de extracción de unidades que no afecten al recurso mismo. (Ostrom, 1990).

Para Ostrom (1990) una dificultad en la resolución de los problemas que afectan al uso de recursos comunes es que los problemas relacionados al suministro de los recursos persisten a menos que se resuelvan las problemáticas de apropiación. Para solventar las problemáticas que se pueden presentar, es necesario el establecimiento de reglas y acuerdos que se encuentren enlazados en diferentes niveles de análisis.

En ese sentido, el nivel de análisis múltiple se refiere a que las reglas se incrustan en diferentes reglas de niveles superiores, las cuales definen de qué manera

pueden cambiarse los conjuntos de reglas siguientes. Así los cambios en las reglas que se establecen para regular ciertas acciones de da dentro de otro conjunto de reglas en un nivel más alto. Este conjunto de reglas superiores es más difícil de cambiar lo que aumenta la estabilidad de las expectativas entre los individuos que interactúan (Ostrom, 1990).

Ostrom propone tres niveles de reglas las cuales define como: 1) reglas operativas, éstas afectan directamente a las decisiones cotidianas que los apropiadores tienen en relación a dónde, cómo y cuándo extraer unidades de recurso, quiénes deben supervisar las acciones de los demás y cómo de supervisarán; 2) reglas de elección colectiva, este tipo de reglas son utilizadas por los apropiadores sobre la administración de los recursos de uso común; y 3) reglas de elección constitucional, éstas determinan quienes elegibles y que reglas se aplicarán al formular las reglas de elección colectiva, que a su vez afectan a las reglas operativas (Ostrom, 1990).

Los individuos que se organizan y se autogobiernan cuando enfrentan problemas concretos, pueden moverse de un nivel a otro como una estrategia fundamental en la resolución de problemas. En el caso contrario, cuando los individuos no están organizados se encuentran atrapados en un solo nivel de análisis. En cada nivel pueden existir una o más situaciones en las que se toman decisiones (Ostrom, 1990).

Adicional a las reglas que rigen el uso de los recursos comunes se encuentran los derechos de propiedad de los recursos (Ostrom et al., 1999). Existen cuatro tipos de derechos de propiedad en relación a los recursos de uso común: 1) los derechos de acceso abierto, que refieren a la ausencia de ejecución de derechos de propiedad; 2) derechos de propiedad grupal, en este tipo, el derecho de acceso y uso es poseído por un grupo de individuos organizados quienes pueden excluir a otros del uso de los recursos; 3) derechos de propiedad individual, en este caso los derechos de acceso y uso de los recursos estriban en una sola persona (o empresa) que puede excluir a otros; y 4) derechos de propiedad gubernamentales, a diferencia del resto en este caso los derechos son administrados por el gobierno central, regional o local y es éste el que regula o subsidia el uso de los recursos comunes.

En el caso del acceso libre es habitual que la falta de vigilancia y reglas lleve a la degradación de los recursos comunes, por otro lado, los derechos grupales e individuales se utilizan para administrar recursos que otorgan a los individuos varios derechos de acceso y uso de un recurso, la diferencia entre éstos es la facilidad con la que los individuos pueden vender o compartir un recurso. Asimismo, los apropiadores han demostrado a lo largo de la historia que pasan de un tipo de derecho a otros (Ostrom et al., 1999).

Las instituciones de uso de recursos comunes se constituyen a partir de relaciones motivadas por la conformación de redes sociales, la confianza y la cooperación



recíproca. Se establecen acuerdos legítimos que los usuarios se comprometen a seguir y cumplir, así como a sancionar a quienes no los cumplan. Éstos deben estar enlazados entre los diferentes órdenes institucionales de gobernanza como el autogobierno del grupo, instituciones gubernamentales y actores externos (Dietz et al., 2003). Las instituciones determinan quién tiene derecho a tomar decisiones, qué acciones están permitidas o prohibidas, que reglas se usarán o que retribuciones se asignarán a cada individuo (Ostrom, 1990).

Adicionalmente, el diseño de las instituciones de recursos de uso común está basado en ocho principios que rigen los acuerdos y derechos de acceso, uso y aprovechamiento de los recursos de uso común. Estos principios de diseño son:

- 1) Límites claramente definidos.
- 2) Coherencia entre las reglas de apropiación y provisión entre las condiciones locales.
- 3) Arreglos de elección colectiva.
- 4) Supervisión de los recursos.
- 5) Sanciones graduadas.
- 6) Mecanismos para la resolución de conflictos.
- 7) Reconocimiento mínimo de los derechos de organización.
- 8) Entidades anidadas.

## *Cooperativas turísticas y recursos de uso común*

Como hemos visto, el cooperativismo y las instituciones de recursos de uso común comparten entre sí el establecimiento de lazos de reciprocidad y confianza. Asimismo, las cooperativas toman el control, acceso y uso de recursos que en ocasiones son mal manejados. De acuerdo con Berge (2017) es ahí donde existe la vinculación entre los recursos de uso común y el cooperativismo. Los principios democráticos de las cooperativas, el establecimiento de reglas, derechos y obligaciones también son compartidos entre los apropiadores en las instituciones de recursos de uso común.

Es importante señalar que en el caso de las cooperativas turísticas se ha observado en ocasiones que recursos de uso común que antes se regulaban por los derechos de libre acceso pasan a ser aprovechados sólo por el grupo de personas que conforman la empresa cooperativa. En ese sentido, no siempre se establecen acuerdos claros para el acceso, uso y aprovechamiento de los recursos de uso común.

Asimismo, en el turismo los recursos naturales ofertados también pueden presentar problemas como los relacionados con los recursos de uso común. En ese sentido Healy (1994) señala que uno de los principales problemas encontrados es la limitación del uso en un nivel que produzca el máximo beneficio protegiendo los recursos para futuros usuarios.

Este problema se presenta en función de la congestión del uso del recurso turístico. La congestión causa deterioro de los recursos naturales y aglomera los espacios de recreación, comida y hospedaje lo que distorciona la capacidad de goce del turista. El problema de la limitación del uso ha sido bien gestionado mediante el establecimiento de acuerdos y esquemas de aprovechamiento basados en las instituciones de uso de recursos comunes como una medida para organizar la actividad y minorizar el hacinamiento de la afluencia turística. (Healy, 1994).

*La economía social y los recursos de uso común como una herramienta operativa.*

Los criterios de la economía social que están incorporados en las empresas cooperativas nos ayudan a entender cuáles son los esquemas organizativos de los grupos estudiados. La economía social como categoría de análisis diluye la forma específica de organización social presente en el cooperativismo, la cual, en el caso de México está determinada por leyes que dictan el modo de establecer y gestionar las actividades en las empresas cooperativas. En ese sentido, es preciso retomar y describir los principios del cooperativismo y su evolución en el caso mexicano para complementar la propuesta de la economía social que se analiza.

En relación al uso de los recursos comunes, se tomará la propuesta de Elinor Ostrom sobre el establecimiento de acuerdos y reglas formales e informales motivadas por la reciprocidad, el monitoreo de éstas y el reconocimiento de derechos colectivos de acceso y aprovechamiento que nos permitirán analizar la

oferta de naturaleza en la gestión turística de las empresas cooperativas estudiadas. La incorporación de los conceptos de Orstrom nos permite elaborar una herramienta operativa para lograr enfatizar la organización social y vincular ésta con el uso de los recursos y con las formas organizativas de la economía social y el cooperativismo.

### **CAPÍTULO 3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN Y OBJETIVOS**

#### *Preguntas de investigación*

1. ¿Cómo se llevó a cabo el proceso organizativo de las tres cooperativas estudiadas?
2. ¿Cómo se incorporan y operan los principios de la economía social así como del cooperativismo en los casos de estudio?
3. ¿Cómo se establecen y operan las reglas colectivas de los recursos de uso común y como se relacionan con los derechos de acceso, uso y aprovechamiento de los recursos naturales en las cooperativas estudiadas?
4. ¿Cómo se caracterizan los vínculos entre la cooperativa y la localidad donde se inserta?

### *Objetivo general*

Analizar la organización y el funcionamiento de tres cooperativas turísticas del traspáis de Cancún-Riviera Maya a partir de los principios de la economía social y las formas de acceso, uso y aprovechamiento de los recursos de uso común.

### *Objetivos específicos*

1. Describir la forma de organización y funcionamiento de tres cooperativas turísticas del traspáis de la región Cancún-Riviera Maya.
2. Identificar el papel que juegan los principios de la economía social en las tres cooperativas estudiadas.
3. Identificar las reglas y derechos de acceso, uso y aprovechamiento de los recursos de uso común en las tres cooperativas estudiadas.
4. Analizar las relaciones que se establecen entre la cooperativa y la localidad donde se inserta.

## **CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA**

El desarrollo metodológico de esta tesis se plantea desde el paradigma cualitativo el cual en sentido amplio puede definirse como la investigación que produce datos descriptivos como las palabras de las personas ya sean habladas o escritas, la conducta observable y los significados que se le atribuye a sus acciones

(Quecedo y Castaño, 2002). En el paradigma cualitativo se busca la interpretación de la subjetividad considerando los sentimientos humanos y las creencias, que en primera instancia parecieran no ser perceptibles o medibles (Cook y Reichardt, 2005).

Una investigación bajo el paradigma cualitativo presenta características propias que la definen. Según Taylor y Bogdan (1986) citado en (Rodríguez, Gil, y García, 1999) la metodología cualitativa es inductiva y humanista, el escenario y las personas se analizan de manera holística al entender a los participantes dentro de su propio marco de referencia. La investigación cualitativa se caracteriza por llevarse a cabo en el contexto donde se sucede el fenómeno o problema estudiado esto implica el desplazamiento al lugar donde viven las personas y en el que se pueden recoger toda la información a partir de las situaciones de vida de los participantes dentro de su entorno cotidiano (Cotán, 1998).

En los estudios cualitativos las preguntas de investigación, así como las hipótesis a menudo pueden formularse antes, durante o después del proceso de recolección de datos y su análisis. Así la investigación se conduce de manera dinámica entre los hechos registrados y su interpretación formando un proceso circular o en espiral, que es flexible en su secuencia. Las investigaciones que se realizan mediante la metodología cualitativa llevan un proceso largo e intensivo en contacto cercano con la cotidianidad de los sujetos que participan en el estudio (Hernández Sampieri, Fernández, y Baptista, 2014; Miles y Huberman, 1994; Rodríguez et al., 1999).

En la investigación cualitativa el investigador está consciente de los efectos que tiene su intervención en los sujetos que participan en el estudio y se desprende de sus propias creencias y suposiciones (Taylor y Bogdan, 1996). En ese sentido es necesario mantener una postura abierta sin juzgar las primeras apariencias, así el investigador ha de identificar el significado que los participantes atribuyen a sus acciones (Cotán, 1998).

Para realizar la interpretación de los datos el investigador adopta una posición en una perspectiva que involucra la comprensión reflexiva desde el enfoque teórico suficientemente robusta para la explicación de una variedad de relaciones causales y también contextuales captados a través de narrativas personales, el registro de documentos, fotografías, o cartas personales, y la observación de comportamientos (Vasilachis de Gialdino, 2006).

Existen diferentes tradiciones o métodos en la metodología cualitativa con los que se pueden desarrollar la investigación dependiendo de las preguntas y objetivos que se planteen. En ese sentido se han identificado cinco tradiciones como las principales formas de llevar a cabo la investigación las cuales son: 1) la etnografía, 2) la fenomenología, 3) la teoría fundamentada, 4) el estudio biográfico y 5) el estudio de casos (Rodríguez et al., 1999; Vasilachis de Gialdino, 2006). Para los fines de esta tesis se retomará la tradición del estudio de casos con el fin de analizar tres de los casos exitosos de cooperativas dedicadas a la oferta de servicios

turísticos alternativos a los de sol y playa organizadas bajo los esquemas de la economía social.

*Herramientas para la obtención de información.*

La selección de los interlocutores participantes de nuestra investigación se realizará por conveniencia, seguido de un muestreo por bola de nieve hasta alcanzar el punto de saturación de información.

Para la recolección de información se utilizarán tres herramientas metodológicas 1) la entrevista a profundidad a partir de la cual buscaremos ahondar en cómo se incorporan los valores de la economía social y cómo se organiza el acceso, uso y aprovechamiento a los recursos naturales de uso común, 2) la entrevista semiestructurada como una herramienta para conocer cómo operan en la realidad los valores de cooperación y reciprocidad en el trabajo de las cooperativas y qué relaciones de parentesco, existen al interior de la organización del trabajo y, 3) la observación participante mediante la cual se busca registrar el funcionamiento y gestión de las cooperativas en un contexto cotidiano.

Las entrevistas a profundidad se realizarán con actores clave de las empresas cooperativas tales como el presidente y otros socios que hayan sido parte de la directiva de la empresa. Las entrevistas semiestructuradas se realizaran a los socios y los trabajadores de las cooperativas quienes realizan actividades diarias en la



empresa. Cabe mencionar que en ambos casos se pretende realizar continuas sesiones dependiendo del grado de avance de la recolección de información.

La entrevista a profundidad y semiestructurada seguirán un guion en el cual se plasman los temas de interés los cuales se estructuran a partir de las preguntas, los objetivos y la hipótesis de la investigación. Asimismo, el análisis de los datos es subjetivo y parcial revisando y cotejando las transcripciones con las notas realizadas durante las entrevistas (Martinez, 1998; Robles, 2011). De acuerdo con Taylor y Bogdan (1996) la observación participante es una técnica que involucra la interacción social del investigador con los participantes en la investigación mediante la cual se recogen datos de manera sistemática.

El desarrollo metodológico de esta tesis se plantea desde el paradigma cualitativo retomando datos descriptivos como las palabras de las personas ya sean habladas o escritas, la conducta observable y los significados y creencias que se le atribuye a sus acciones. (Quecedo y Castaño, 2002; Cook y Reichardt, 2005). Asimismo, para su desarrollo se eligió el uso del estudio de casos múltiple los cuales son una exploración de varios casos delimitados en el tiempo y espacio explicados de manera detallada y a profundidad. Éste es utilizado para la investigación de un fenómeno o problema social reciente en el contexto real que está sucediendo y en el que los límites entre el fenómeno y el contexto no son fáciles de distinguir (Yin, 2011).

Por último, el método genealógico se refiere a la técnica mediante la cual se identifican y representan las relaciones entre los sistemas de parentesco así como de una situación social e histórica determinada de los participantes representados en generaciones y sus relaciones (Davisón Pacheco, 2006). Radcliffe – Brown y Forde (1982) en su libro “Sistemas africanos de parentesco y matrimonio” pudo explicar la vida social, económica y política a partir de las relaciones de parentesco inherentes a las tribus estudiadas. Las genealogías nos permiten conocer las uniones conyugales, filiales y aún parentescos más alejados como rituales y de afinidad mediante los cuales es posible demostrar hechos de la organización social de un grupo (Davisón Pacheco, 2006).

#### *El estudio de casos como tradición cualitativa.*

Un estudio de casos es una exploración de un sistema delimitado de uno o varios casos explicados de manera detallada y a profundidad en el tiempo y espacio que involucra el uso de diferentes fuentes de información como las entrevistas, narrativas personales y el registro de documentos. Este es utilizado para la investigación de un fenómeno o problema social reciente en el contexto real que está sucediendo y en el que los límites entre el fenómeno y el contexto no son fáciles de distinguir (Yin, 2011).

En el uso de los estudio de casos como método, el investigador deliberadamente busca cubrir el contexto y las condiciones que se consideran pertinentes para el

entendimiento del fenómeno que se investiga. De acuerdo con Yin (2011) los estudios de casos son seleccionados por su importancia intrínseca la cual les brinda características específicas que al ser analizadas a profundidad nos dan elementos concretos para la explicación del fenómeno o problema social que se desea conocer. También éstos sirven como ejemplos instrumentales de una situación específica y única del fenómeno en su contexto (Stake, 1999).

La importancia de este método de investigación se basa en las siguientes características: 1) por la validez de constructo ya que permite la explicación de las subjetividades que ayudan a interpretar el caso estudiado, 2) por su validez interna mediante explicación causal del fenómeno estudiado, 3) por la validez externa a partir de las generalizaciones que se pueden realizar por medio de los resultados encontrados y, 5) por su fiabilidad para replicarse en otros casos similares en cuanto a resultados y características (Yin, 2011).

Existen diferentes tipos de estudio de casos descritos en la literatura, cada uno definido por su diseño en la manera de abordar el fenómeno investigado. Stake (1999) define los siguientes: 1) el estudio de casos intrínsecos el cual está basado en la comprensión de un caso en particular, 2) el estudio de casos instrumental el cual es útil para comprender un fenómeno a mayor profundidad y poder aportar a su construcción teórica, y 3) el estudio de casos colectivo centrado en el interés del fenómeno a partir del análisis de un determinado conjunto de estudios individuales.

Para el desarrollo de esta investigación se seleccionaron tres empresas cooperativas turísticas como un estudio de casos colectivo similar al definido por Stake (1999). En éste cada uno de los casos seleccionados será un instrumento para poder comprender y explicar de manera completa el fenómeno de las cooperativas turísticas, su organización y operación. Por su parte Yin (2011) define al uso de diversos casos para la explicación de un fenómeno o problema como estudio de casos múltiples sin hacer demasiada distinción en sus características y sólo nombrándolos de manera distinta. En ese sentido se utilizará los términos múltiples o colectivos de manera indistinta haciendo uso de los elementos aportados por ambos autores para la definición de nuestros casos.

Un aspecto importante sobre la selección de estudios de casos múltiples es su repetición en dos sentidos: 1) en los resultados obtenidos los cuales dan soporte a los criterios definidos para su selección y su validez instrumental para la explicación del fenómeno, y 2) en el desarrollo de un marco teórico en el que los resultados obtenidos apoyen en la formulación de una perspectiva teórica más completa (Yin, 2011).

Además este tipo de estudios pueden analizarse de dos formas: de manera anidada y de manera holística. Cada una de éstas tiene sus ventajas y desventajas dependiendo de la manera en qué se aborden los diferentes casos que componen la investigación. En el caso del análisis anidado, cada uno de los casos es analizado como una unidad de análisis independiente mientras que en el análisis holístico los

múltiples casos se analizan de manera global brindando una mayor explicación del fenómeno a partir de las características de cada uno de los casos (Yin, 2011). Para la elaboración de esta tesis el análisis de los casos seleccionados se hará de manera holística tomando en cuenta las semejanzas encontradas en cada uno, así como haciendo notar las características específicas que se obtengan como parte de un levantamiento de información riguroso.

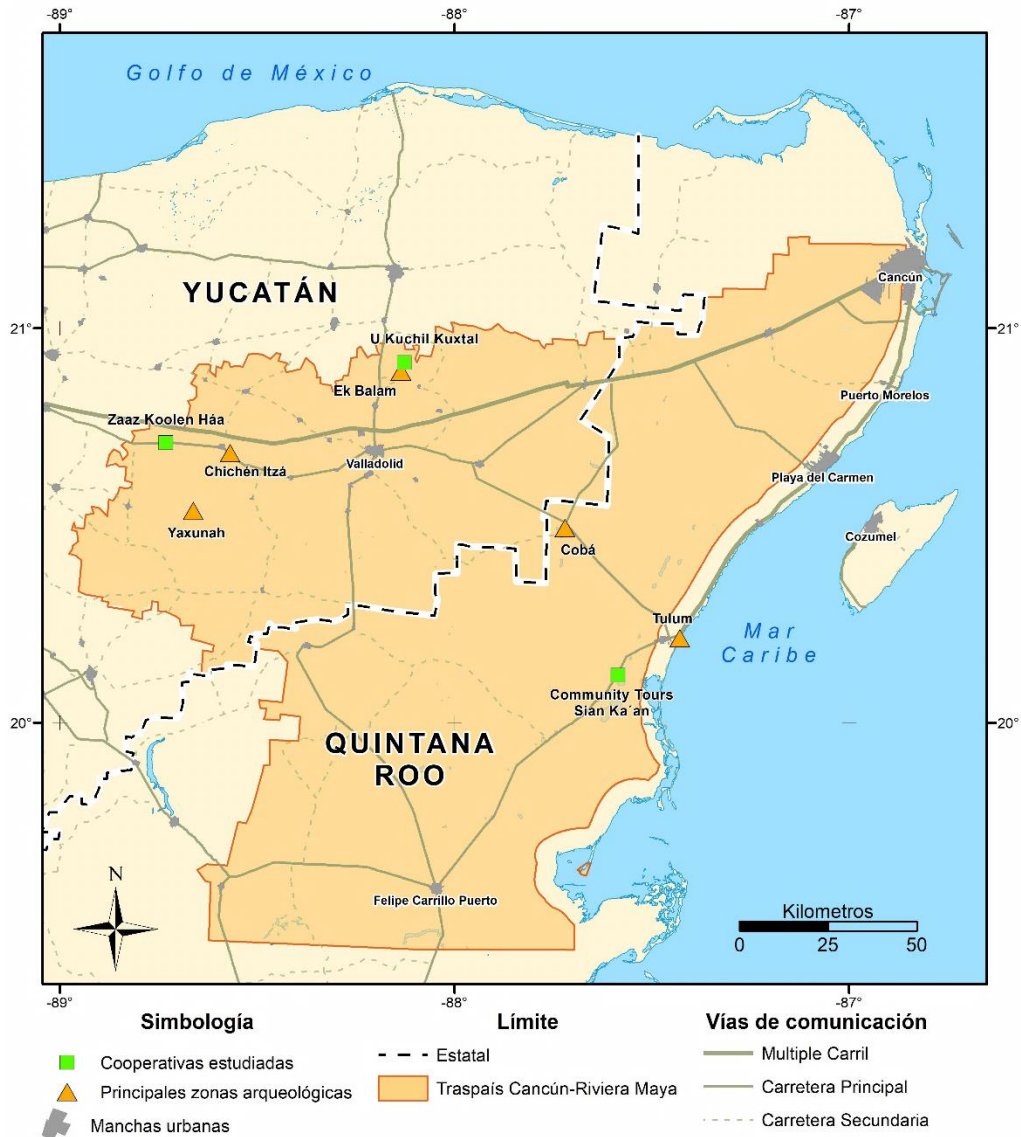
*Ubicación de los tres casos de estudio: El traspáis de la región Cancún – Riviera Maya (C-RM).*

El término traspáis se utiliza para definir a la región del interior de los espacios portuarios y que hace alusión a una zona de influencia o complementaria de un núcleo de actividad principal. Éste se retoma en los estudios turísticos de Francia y España de la década de 1990 para referenciar a la región montañosa aledaña al litoral del mediterráneo en la que se realizan actividades turísticas complementarias a la oferta de sol y playa. Para el caso de la región Cancún – Riviera Maya el traspáis se remite a la zona de tierra adentro colindante con el litoral del caribe mexicano (Jouault y Jiménez, 2015).

Para su delimitación se identificó una región triangular cuyos vértices son: Cancún al norte, Punta Allen al sur, y Chichén Itzá al oeste considerando a la zona arqueológica como punto máximo al interior, ya que es el sitio más alejado al que acuden grandes cantidades de turistas cuyo destino principal es el corredor litoral del caribe mexicano (Jouault y Jiménez, 2015).

Siguiendo a Jouault y Jiménez (2015) en el traspáis de la región C-RM se brinda la mayor oferta de turismo alternativo al de sol y playa en la Península de Yucatán, en la que se identifican dos tipos de empresas que llevan a cabo estas actividades: por un lado las empresas organizadas bajo esquemas de la economía social las cuales están ubicadas principalmente en las tierras del interior, y por el otro las empresas privadas organizadas bajo formas capitalistas ubicadas a lo largo del litoral del caribe mexicano, aunque éstas también coexisten en ambos espacios. Por último es importante destacar que en esta región los mismos turistas que se alojan en los enclaves hoteleros del litoral del caribe mexicano son quienes constituyen el principal mercado de las empresas turísticas de la economía social del traspáis C-RM. En la Figura 1 se muestran las tres empresas cooperativas que fueron seleccionadas como casos de estudio para esta investigación.

**Figura 1. Ubicación de los sitios de estudio**



Elaboración propia con base en (Jouault y Jiménez, 2015).

De acuerdo con el Atlas de Turismo Alternativo de la Península de Yucatán en 2015 existían en esta zona 17 empresas dedicadas a los servicios del turismo alternativo organizadas bajo los esquemas de la economía social y solidaria gestionadas exclusivamente por poblaciones de origen maya, de las cuales cuatro iniciaron operaciones entre los años 1996 y 1999, seis empresas entre los años 2000 y 2006

y siete empresas a partir del año 2007 (Tabla 1). El surgimiento de este tipo de emprendimientos en el traspais de la región C-RM es en parte, el resultado de las políticas que se implementaron de promoción del turismo de naturaleza, cultural y alternativo en las comunidades indígenas en México mediante programas como el Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas (PTAZI) y el Programa de Empleo Temporal (PET) (Jouault y Jiménez, 2015).

**Tabla 1. Características generales de las empresas turísticas de la economía social y solidaria en el traspais región C-RM en 2015.**

| Número de empresas turísticas de la ESS | Número de trabajadores en total | Total de turistas captados en conjunto | Total de ganancias anuales estimadas en conjunto |
|---|---------------------------------|--|--|
| 17                                      | 566*                            | 166,000*                               | 17 millones de pesos                             |

Elaboración propia con base en (Jouault y Jiménez, 2015). \*Datos de 2012

Por último es importante destacar que en esta región los mismos turistas que se alojan en los enclaves hoteleros del litoral del caribe mexicano son quienes constituyen el principal mercado de las empresas turísticas de la economía social del traspais C-RM. Esto hace evidente que las modalidades de turismo alternativo y el turismo clásico de masas no son antagónicas, sino una diversificación de la oferta turística disponible para los visitantes (Jouault y Jinénez, 2015).



### *Casos de estudio.*

Para la selección de nuestros tres casos se tomaron en cuenta cuatro criterios específicos. Éstos les proporcionan elementos de éxito a las cooperativas que las hace destacar entre el resto de las empresas turísticas de la economía social y solidaria de la región. Los criterios que se definieron para su selección son los siguientes:

- 1) Ser una empresa turística legalmente constituida como una sociedad cooperativa.
- 2) Tener como mínimo 10 años de operación en la prestación de servicios turísticos.
- 3) Ser económicamente rentables.

Nos interesa analizar casos exitosos que nos permitan profundizar en empresas que avanzan hacia esquemas de la economía social, ya que existe un alto número de empresas turísticas de este tipo que dependen directamente de los subsidios para su operación, que se privatizan por falta de recursos para funcionar, o que fracasan y dejan de existir. Planteamos en ese sentido que además de estas características particulares el éxito de las empresas turísticas de la economía social y solidaria reside en las relaciones de parentesco que subyacen a la organización del trabajo.

### *Caso 1: Sociedad cooperativa U Kuchil Kuxtal.*

Nuestro primer caso es la sociedad cooperativa U Kuchil Kuxtal ubicada en la localidad de Ek Balam, Temozón. Yucatán. De acuerdo con el INEGI (2010) la comunidad tenía una población de 300 habitantes. El 87.6% de los habitantes de tres años o más hablan la lengua maya así como el español y el 44.3% es población económicamente activa.

La sociedad cooperativa U Kuchil Kuxtal está conformada por 13 socios y opera en terrenos ejidales. Durante las gestiones para la construcción de las cabañas el ejido concesionó por tiempo indefinido cuatro hectáreas de terreno en reserva ejidal a la cooperativa para su uso. En el año 2013 bajo petición de la CDI se estableció un acuerdo de concesión del terreno para usufructo de la cooperativa por 30 años y una comisión del 10% de las anualidades de ésta destinadas para el ejido (Pulido-Madariaga, 2014).

La cooperativa ofrece hospedaje rural en cabañas rústicas, éstas cuentan con alberca, área de acampado y un mirador a la zona arqueológica a la que también se realizan visitas guiadas. Asimismo ha diversificado su oferta mediante visitas a la milpa de algunos de los socios, recorridos interpretativos y oferta gastronómica de la localidad. También se pueden rentar bicicletas para hacer los recorridos, y participar en talleres de elaboración de tortillas a mano y urdido de hamacas (Jiménez, 2016; Pulido-Madariaga, 2014).

Los antecedentes de las actividades turísticas en la comunidad se remontan a los primeros trabajos arqueológicos que se realizaron en la zona en 1994. A partir de esto, los pobladores buscaron organizarse para realizar alguna actividad de turismo que pudiera beneficiar a la población, aprovechando las visitas de turistas que se generarían con la apertura al público del sitio arqueológico (Pulido-Maradiaga, 2014).

En el año 2004 algunos miembros de la localidad se organizaron como Asociación Civil U Najil Ek Balam en la que participaron 23 de los 26 ejidatarios. Durante este periodo el grupo decidió construir las cabañas, sin embargo las ganancias eran bajas en relación con el trabajo que los socios debían de realizar, por lo que diez socios terminaron abandonando la asociación. Posteriormente, por dificultades operativas de la AC las cuales se dieron debido a que en dicho régimen legal no es posible comercializar sus servicios y debían operar sin fines de lucro, en el año 2006 se formó la Sociedad Cooperativa U Kuchil Kuxtal (Pulido-Maradiaga, 2014; Jiménez, 2016).

#### *Caso 2: Sociedad cooperativa Zaaz Koolen Haá.*

La Sociedad Cooperativa Zaaz Koolen Haá está ubicada en la localidad de Yokdzonot, Yaxcabá. Yucatán y se encuentra a 10 km de la zona arqueológica de Chichén Itzá. Según el INEGI (2010), la población total de la localidad era de 772

habitantes. En la localidad el 54.1% de los habitantes de tres años o más hablan la lengua maya y el 37.6% de la población es económicamente activa.

La sociedad cooperativa está conformada por 16 socios y opera en terrenos ejidales que anteriormente eran de uso común. La oferta turística de la cooperativa se compone del nado en el cenote, la práctica de rappel por las paredes del mismo, una tirolesa que lo atraviesa y un restaurant. La empresa ha logrado una organización eficiente en la toma de decisiones democrática y el número de visitantes ha incrementado constantemente desde el año 2006 (Jouault, García de Fuentes y Rivera, 2015).

En un inicio el área donde se encuentra el cenote era un basurero por lo que los habitantes de la localidad se organizaron para realizar los trabajos de limpieza y acondicionamiento. El grupo inició con 25 personas pero debido al desinterés de algunos habitantes en participar en dichas actividades, éste redujo su número a 16. Los proyectos para la construcción de la infraestructura para el acceso al espejo de agua comenzaron en el año 2006 con financiamientos de la CDI (Jouault, García de Fuentes y Rivera, 2015).

### *Caso 3: Sociedad Cooperativa Community Tours Sian Ka'an.*

Nuestro tercer estudio de caso es la Sociedad Cooperativa Community Tours Sian Ka'an ubicada cerca de la localidad de Chunyaxché, Felipe Carrillo Puerto.

Quintana Roo. De acuerdo con los datos del INEGI (2010), la localidad contaba con 191 habitantes. Asimismo el 85.8% de la población de tres años o más habla la lengua maya, y el 31.4% corresponde a la población económicamente activa.

La sociedad cooperativa está conformada por 13 socios y los recorridos que la empresa cooperativa ofrece operan bajo concesión en terrenos federales que son parte de la Reserva de la Biosfera de Sian Ka'an, en la que aprovechan la infraestructura que fue construida por la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP) (Jiménez, 2016).

La oferta turística se compone de recorridos por la zona arqueológica y la laguna de Muyil. Asimismo, se cuenta con un restaurante en el cual los turistas almuerzan después de realizar los recorridos mencionados. La cooperativa de Sian Ka'an Community Tours ha establecido una agencia turoperadora en la ciudad de Tulum donde capta turistas y agenda sus salidas. Además, la mayoría de los socios de la cooperativa tienen vínculos familiares lo que les ha permitido trabajar de manera eficiente (Jiménez, 2016).

Los antecedentes de la actividad se remontan al año 2000 a partir de la vinculación con organismos externos que operaban en el Área Natural Protegida de la Biósfera de Sian Ka'an. Así fue como se formó la empresa "Los Aluxes", bajo la figura legal de Sociedad de Producción Rural (SPR). Sin embargo, debido a dificultades dentro del grupo llevaron a la disolución de Los Aluxes y a raíz de esto se conformaron dos

sociedades cooperativas: Community Tours Sian Ka'an integrada por 13 socios, cinco hermanos que dejaron Los Aluxes y algunos de sus hijos, y Uyoche Maya formada por el fundador de Los Aluxes y cuatro de sus hijos (Jiménez, 2016).

#### *Prueba piloto.*

Para el diseño de los instrumentos se realizó una prueba piloto en la Sociedad Cooperativa Chan-dzonot en la localidad de Xocempich, Dzitás. Yucatán en la que se probaron los instrumentos permitiendo calibrarlos mediante modificaciones en el orden de los temas, el replanteamiento de preguntas de forma más directa, y la incorporación de temáticas que no se habían contemplado en el diseño.

#### *Trabajo de campo.*

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el trabajo de campo de la tesis de maestría. El trabajo consistió en una visita de 10 días en cada sitio de estudio en los que se trabajó con la empresa cooperativa, se aplicaron entrevistas a los socios y los trabajadores, y se hicieron notas de campo en un diario en el que se registraron diferentes aspectos observados. Las visitas se realizaron en los meses de septiembre y octubre del 2018 (Tabla 2).

**Tabla 2. Fechas de trabajo del trabajo de campo en cada sitio de estudio.**

| <b>Sitio de estudio</b>                     | <b>Sociedad cooperativa</b> | <b>Fechas de trabajo de campo</b> |
|---|-----------------------------|-----------------------------------|
| Muyil, Felipe Carrillo Puerto, Quintana Roo | Community Tours Sian Ka'an  | 5 – 15 de septiembre de 2018      |
| Ek-Balam, Temozón, Yucatán                  | U Kuchil Kuxtal             | 17 – 27 de septiembre de 2018     |
| Yokdzonot, Yaxcabá, Yucatán                 | Zaaz Koolen Haá             | 1 – 10 de octubre de 2018         |

Elaboración propia.

Se aplicaron 42 entrevistas en total de las cuales 12 corresponden a entrevistas en profundidad aplicadas a socios clave de cada una de las cooperativas, quienes conocen de manera amplia la historia del grupo, el proceso de integración y la gestión de las actividades. Las 30 entrevistas restantes fueron de carácter semiestructurado aplicados a socios y trabajadores quienes realizan tareas diarias en la empresa.

La relación de entrevistas a socios y trabajadores de la cooperativa corresponde a 45.24% y 54.76% respectivamente. El 42.86% de las entrevistas fueron aplicadas a mujeres y 57.14% a hombres. Respecto a este último punto, destaca que en Zaaz Koolen Haá 68.75% de las entrevistas se realizaron a mujeres, ya que hay un mayor número de socias y trabajadoras en el grupo (60% de la planta de empleados son mujeres). El promedio de edad de los entrevistados fue de 39.19 años con una desviación estándar de 12.18.

### *Categorías para el análisis de la información.*

A partir de los dos ejes que constituyen el marco teórico se definieron las categorías con las que se analizó la información recopilada en las entrevistas.

Para el eje de los valores de la economía social las categorías de análisis fueron:

- Organización y funcionamiento de las cooperativas.
- Gestión y distribución de los recursos económicos.
- Distribución del trabajo y condiciones laborales.
- Mejora de las condiciones de vida
- Vínculos que dan cohesión al grupo

Respecto al eje de los derechos de acceso, uso y aprovechamiento de los recursos de uso común las categorías de análisis definidas fueron:

- Principios de acceso uso y aprovechamiento de los recursos naturales.
- Acuerdos definidos para el uso del recurso.
- Reglamentos para el uso del recurso.



## **CAPÍTULO 5. RESULTADOS**

### **U Kuchil Kuxtal (Ek-Balam)**

#### **Organización y Funcionamiento de la empresa cooperativa**

*Antecedentes e inicios de la cooperativa.*

El grupo que integra a la cooperativa U Kuchil Kuxtal inició operaciones en el año 2000 a partir de la promoción del turismo alternativo por parte de organismos gubernamentales entre estos la CDI, SEMARNAT y CONAFOR. Algunos miembros del ejido decidieron organizarse con el fin de acceder a los recursos y gestionar un proyecto de hospedaje rural, que se sostendría con la apertura al público de la zona arqueológica de Ek-Balam a cuyos visitantes les podrían ofrecer hospedaje bajo un concepto diferente. Este grupo recibió financiamientos del Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas (PTAZI), el Programa de Empleo Temporal (PET), y el Programa de Pequeños Donativos (PPD) en diferentes etapas. En total el monto que recibió la cooperativa fue de 3.3 millones de pesos, que se usaron para la construcción de las cabañas, la recepción, el restaurante, una piscina, un museo, una palapa como centro de usos múltiples, y un anfiteatro; adquirir el equipamiento necesario para operar como camas, colchones, vestiduras de cama, vajilla y cubiertos del restaurante, accesorios de cocina y las bicicletas; así como para capacitarse en la oferta de servicios turísticos.

En sus inicios el grupo se formó con la participación de 23 de los 26 ejidatarios de la localidad constituyéndose como una Asociación Civil (AC) bajo el nombre de U Najil Ek-Balam<sup>3</sup>. Para la integración de la AC, se convocó a una asamblea ejidal en la cual se expuso en qué consistiría el proyecto y se anotaron los que de manera voluntaria tenían interés en participar en éste, con la finalidad de gestionar las cabañas y que el proyecto sirviera de fuente de empleo para el resto de la comunidad. Para lograr que la AC quedara legalmente constituida recibieron asesoría de la CDI a través de consultores externos que registraron las actas de los acuerdos con lo que pudieron acceder a los subsidios de las instituciones promotoras del turismo y comenzar a operar.

Posteriormente el grupo gestionó, en otra asamblea ejidal, que se les asignara la porción de terreno donde se construyeron las cabañas. En esta asamblea los ejidatarios acordaron dotar a la AC de un terreno de dos hectáreas en el área de reserva urbana del pueblo, mismo que posteriormente se extendió a las cuatro hectáreas que actualmente componen el espacio del proyecto.

Durante la primera etapa los socios acondicionaron el área donde se construirían las cabañas, por medio de fajinas que realizaban después del trabajo de sus milpas y las otras actividades con las que sustentan sus hogares, sin percibir ninguna ganancia por las labores del proyecto turístico. Esto significó que diez socios

---

<sup>3</sup> El nombre de U Najil Ek-Balam fue el que le dieron al primer grupo formado y quedó como el nombre comercial con el que promocionan las cabañas después de cambiar a U Kuchil Kuxtal.

abandonaran el proyecto, quedando únicamente los 13 socios que actualmente lo componen.

*“(...) el primer apoyo que nos dieron que cuando empezamos esta dependencia que anteriormente era el INI el CDI (...) son 300,000 después de eso todavía nos hacía falta más dinero nos juntamos (...) y empezamos a preguntar dónde podemos conseguir otros apoyos pues de pura casualidad cuando empezamos vino un ingeniero (...) él nos orientó llegamos hasta una dependencia SEMARNAT allá fuimos y solicitamos otro apoyo, y así fuimos, así empezamos” (Socio de la cooperativa, 68 años).*

*“Antes U Najil Ek-Balam se organizó como AC con 23 ejidatarios, casi todos le entramos pero en el trayecto del camino fue donde fueron saliendo por otros compromisos otros trabajos cotidianos (...) no fue fácil, porque aparte de participar en las reuniones también teníamos que participar en las fajinas. Por eso en ese trayecto hubo compañeros que fueron quedando en el camino” (Socio de la cooperativa, 46 años).*

Para concretar el proyecto los socios convocaron a una reunión para organizar las tareas que se realizarían en las cabañas. Decidieron incorporar a trabajadores, principalmente allegados a los socios, parientes casi en su totalidad, quienes se encargarían de algunas de las tareas de las cabañas. Asimismo, mientras el proyecto se concretaba algunos de los socios y los trabajadores comenzaron a recibir las capacitaciones correspondientes para la operación de una empresa turística del ramo de hospedaje. Éstas consistieron en adquirir los conocimientos sobre el trabajo en la cocina, las tareas de meseros, lavandería, camaristas, recepción de turistas y primeros auxilios. Estas capacitaciones fueron impartidas en el proceso de acompañamiento institucional que los organismos gubernamentales dan a las empresas turísticas.

La asociación civil U Najil Ek-Balam comenzó a recibir turistas en el año 2004, los primeros grupos de visitantes fueron llevados por algunas agencias de viajes con las que establecieron acuerdos de operación, sin embargo, la colaboración con las turoperadoras no siempre fue equitativa pues en ocasiones se les cobraban altas comisiones dejando pocas ganancias al grupo. Otra de las dificultades a las que se enfrentaron durante sus primeros años fue la operación como asociación civil, ya que esta figura legal es una organización sin fines de lucro, lo que representaba una limitación al momento de comprobar ante hacienda los ingresos que los socios obtenían por su trabajo.

Por tal motivo, el grupo decidió cambiar de figura legal a la de cooperativa, constituyéndola formalmente en 2007, integrada por los mismos 13 socios que estaban trabajando bajo el nombre actual U Kuchil Kuxtal. La figura organizativa de la empresa cooperativa les permitió a los socios mantener los mecanismos de participación colectiva en la gestión del trabajo, además de brindarles certeza fiscal como empresa.

*“Por eso en el 2007 cuando empieza a llegar más gente y te dice, bueno como AC tampoco podemos dar un servicio, no podemos comercializar esto, y no podemos tener manejo de, por ejemplo con fines lucrativos. Entonces pensamos nosotros: bueno si no podemos entonces facturar no podemos vender, como vamos a sobrevivir con esto. Fue cuando optamos hacer una nueva cooperativa (...) con los 13 socios que ya somos hasta la fecha” (Socio de la cooperativa, 46 años).*

### *Oferta turística, instalaciones y actividades.*

La oferta principal que brinda la cooperativa U Kuchil Kuxtal es el hospedaje rural. Cuenta con 12 cabañas con capacidad para alrededor de 50 a 65 personas, equipadas con camas, baño, regadera y electricidad. Las cabañas cuentan con un diseño rústico, al estilo de una casa vernácula maya, con techo de huano y paredes de bajareque forradas con malla de yeso, algunas de éstas cuentan con dos o tres camas matrimoniales y calentadores de agua solares. Asimismo, una de las cabañas está equipada con accesorios más lujosos, como tres camas matrimoniales de mejor calidad y piso de loseta, la cual es ofrecida a los visitantes como suite para tres personas.

También se cuenta con un área de acampado en la que se pueden instalar casas de acampar con acceso a los baños públicos de las instalaciones. En las instalaciones también se encuentra una piscina la cual puede utilizarse a petición de los turistas al hacer su reservación, aunque, es preciso mencionar que ésta no se encuentra en condiciones óptimas ya que durante su elaboración, la piscina no fue construida con materiales adecuados por lo que se filtra el agua, además de que el desuso la ha deteriorado, y necesita ser limpiada para su llenado. Asimismo, el anfiteatro también se encuentra deteriorado por el desuso aparte de que no se construyó adecuadamente.

La cooperativa también ofrece servicio de alimentación a los visitantes, que puede servirse en el restaurante o en los hogares de algunos socios o familias de la localidad. En este servicio se ofrece un menú de comida regional, con el atractivo de utilizar principalmente productos locales y ser preparados de manera tradicional. Este servicio debe solicitarse con anticipación para hacer los preparativos; pueden preparar el desayuno, el almuerzo y la cena.

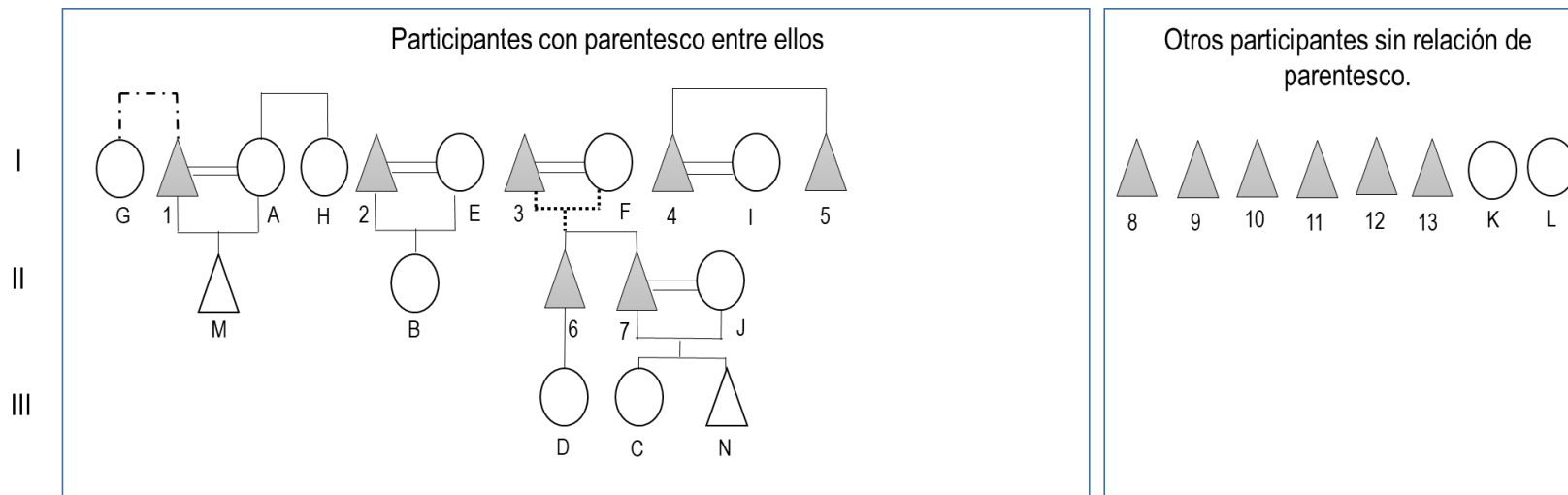
La cooperativa también ofrece a los turistas un tour comunitario en el que dos guías locales les llevan a visitar algunos hogares de los habitantes de la comunidad en los que pueden participar en talleres de urdido de hamacas, bordado de hipiles y elaboración de tortillas a mano con maíz cosechado en las milpas locales. Otro de los recorridos que la cooperativa ofrece es el tour a las milpas de tres de los socios. En este tour se visitan las parcelas en donde se muestra el proceso de siembra, cuidado y cosecha de todos los productos que se cultivan en la milpa tradicional maya. Asimismo se pueden recorrer tres senderos interpretativos en los que se observa la flora y la fauna nativa, y unas pequeñas grutas. Las actividades que la cooperativa ofrece permiten a los turistas experimentar de primera mano la cultura maya, la vida cotidiana de los habitantes del pueblo y aprender de sus tradiciones. Para estos recorridos se ofrece a los turistas la renta de bicicletas con las que se pueden mover por la localidad y sus alrededores.

*De la organización y el funcionamiento de la cooperativa.*

La cooperativa U Kuchil Kuxtal está integrada por los 13 socios quienes a su vez incorporan de manera informal a 14 trabajadores que en su gran mayoría comparten relaciones de parentesco con los socios (Figura 2). La organización del trabajo se constituyó a partir de una asamblea en la que algunos de los socios involucraron a sus esposas e hijos, que tenían el interés de participar en las actividades de la empresa. En esta reunión se dio la posibilidad de que cada trabajador escogiera en cuál de las áreas deseaba colaborar: las mujeres eligieron participar principalmente en las tareas de cocina, lavandería y camaristas, mientras que los varones se anotaron en el equipo de meseros y guías. Esto ha resultado en la integración de un grupo en el que el trabajo está dividido por roles de género y en el que la jerarquía familiar tiene un peso importante en su organización y operación, ya que el grupo se compone de pequeños núcleos familiares, en los cuáles el socio es el jefe del hogar, incorporando a su esposa y en algunos casos a los hijos como empleados de la cooperativa.

*“Todas las personas con los que trabajamos son las esposas, los hijos, algunos nietos, sólo en familia. Así la economía se distribuye en el pueblo. (...) Se hizo una reunión y se presentaron todos y preguntamos ¿quién tiene la voluntad y ganas de trabajar en cada área? Y cada uno escogió el trabajo que quiere hacer. Se levantó el acta, y empezamos a buscar quien nos puede dar esos cursos, claro que nosotros o la familia, la esposa cocina, pero claro no es igual que en un restaurante, y a través de capacitaciones van aprendiendo. Ya cada quien sabe su trabajo, tienen la capacitación, saben que van a hacer.” (Socio de la cooperativa, 52 años).*

**Figura 2. Relaciones de parentesco entre los participantes de la cooperativa U Kuchil Kuxtal (incluye socios y trabajadores)**



**Legenda**

|     |                    |        |              |
|-----|--------------------|--------|--------------|
| I   | Primera generación | ==     | Matrimonio   |
| II  | Segunda generación | —      | Hermano de   |
| III | Tercera generación |        | Hijo de      |
| △   | Hombre             | -----  | Primo de     |
| ○   | Mujer              | .....  | Yerno de     |
| ▲   | Socio              | 1...Nn | Socios       |
| △○  | Trabajadores       | A...Nn | Trabajadores |



Por otro lado, las tareas también fueron divididas entre socios y trabajadores; los 13 socios son los que toman las decisiones de la cooperativa mediante asambleas; cuatro de los socios constituyen el Comité Directivo que se encarga de la administración de las cabañas, mientras que todos los socios asumen la vigilancia de las cabañas y el mantenimiento muy básico del lugar (limpieza de las áreas comunes y jardinería). Por su parte, los trabajadores se dedican a las tareas de recepción, restaurante, camaristas, lavandería y guías turísticos. Dicha división de labores responde a que algunos socios de la cooperativa cuentan con una edad avanzada y hablan poco español, mientras que los trabajadores incorporados son considerablemente más jóvenes y son quienes han recibido las capacitaciones correspondientes para realizar las tareas antes mencionadas. Cabe mencionar que en algunas ocasiones cuando los visitantes son muchos, se han incorporado otros familiares a apoyar en las labores de la cooperativa como trabajadores eventuales, sin embargo éstos no son reconocidos como miembros de la empresa.

*“Los socios nos turnamos y es obligatorio, somos los dueños. Eso se decide en la reunión para saber qué podemos hacer. Pues quedamos nada más socios para hacer la guardia que nos toca, para venir a cuidar. Para conservar el grupo cada mes hacemos a reunión para hacer el informe, cuanto fue lo que entro, cuanto se gastó, en qué se gastó. Tomamos decisión estamos de acuerdo no estamos de acuerdo” (Socio de la cooperativa, 52 años).*

*“Yo no sé cómo se pone una mesa no se hacer la comida porque yo no soy mesero, porque como quien dice sólo somos socios, y nos eligen para ser responsables de la organización. Pues estamos tratando de auto-apoyarnos entre nosotros mismos. Pero de que yo trabaje en la cocina nada, ni servir la mesa nada” (Socio de la cooperativa, 68 años).*

La Figura 3 muestra el organigrama oficial de la cooperativa que fue realizado con la asesoría de agentes externos en el marco de las certificaciones Moderniza, en la cual se le pide a la cooperativa que represente en un esquema las tareas y funciones de cada miembro, así como la jerarquización de los puestos. Sin embargo, la representación gráfica de la empresa se hace con base en modelos estandarizados lo que hace que no alcancen a representar de manera real la operación de la empresa.

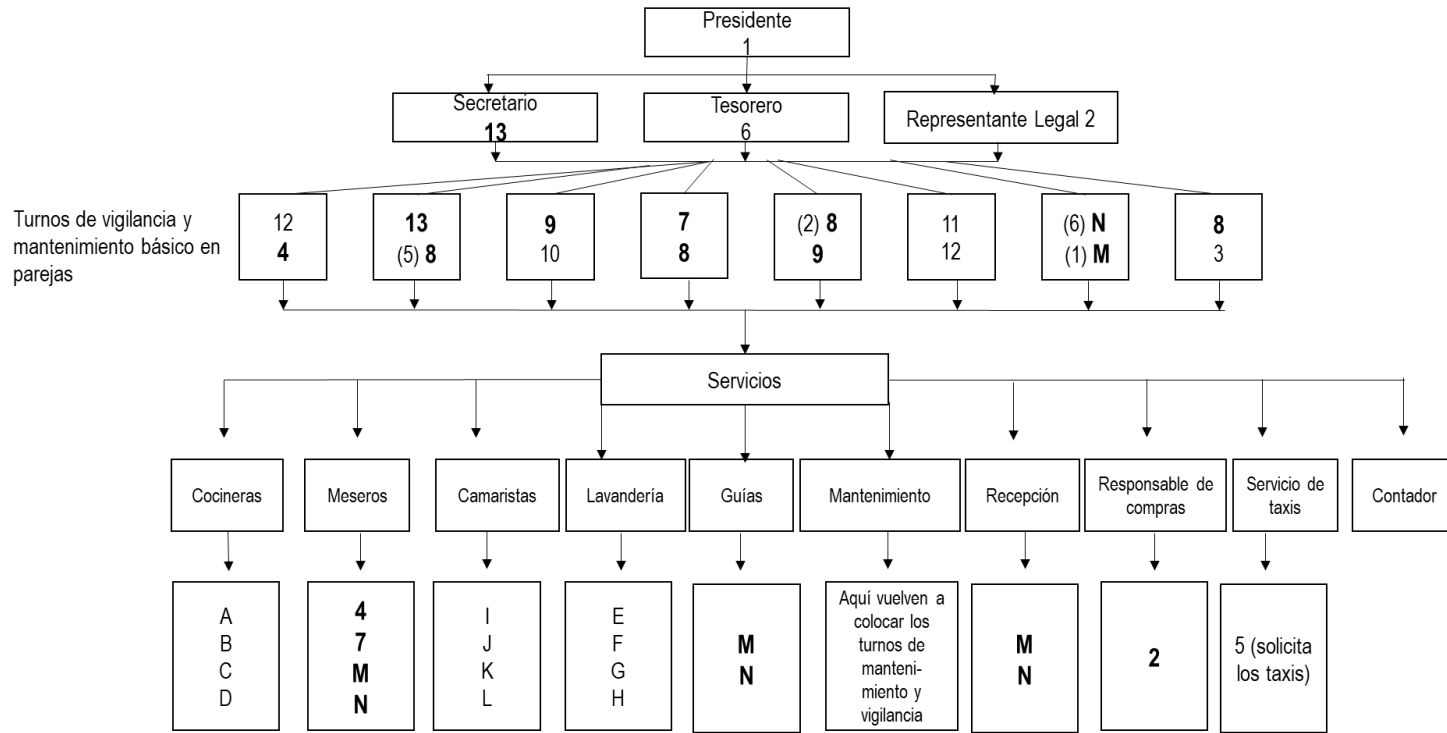
En su operación real la cooperativa U Kuchil Kuxtal se organiza como se muestra en la Figura 4 haciendo una diferenciación entre las actividades de gestión y las del trabajo cotidiano de las cabañas. Este último es repartido en seis áreas que están coordinadas por el tesorero de la cooperativa, quien funge *de facto* como un gerente general. Es importante señalar que algunos socios delegan sus tareas a otros miembros del grupo cuando no pueden hacerse cargo de su turno o por la jerarquía familiar que los socios tienen respecto a los trabajadores que son sus parientes, a quienes indican que cubran su turno.

Como se puede apreciar en los organigramas, el esquema realizado dentro del marco de la certificación moderniza, omite la asamblea de la cooperativa como máximo órgano rector de la empresa, mostrando una organización tendiente hacia una empresa privada con marcadas jerarquías dentro de los puestos de trabajo, donde el presidente es quien toma las decisiones. No obstante, aunque de manera poco clara, éste representa la división del trabajo entre los socios y trabajadores en

las diferentes áreas de la empresa. Por otro lado, el esquema elaborado a partir del trabajo de campo, busca figurar la operación tal y como fue registrada mediante la observación participante y las entrevistas, en el que se destaca el papel de la asamblea cooperativa como máximo órgano de toma de decisiones, y se revelan puestos de trabajo que no son reconocidos en el de moderniza pero que operan en la realidad.

La asamblea de la cooperativa se constituye como el máximo órgano rector de la cooperativa, éste es el espacio de toma de decisiones democrática en la que solamente participan los 13 socios de la cooperativa. Las asambleas se gestionan una vez al mes y son presididas por el comité directivo y se discuten temas como la contabilidad de la empresa, las actividades, las tareas que se tienen agendadas durante el mes, y los turnos de trabajo que los miembros deben cumplir. Posterior a esto, se hace una deliberación mediante votación en la que cada socio representa un voto y se respeta lo que la mayoría decide.

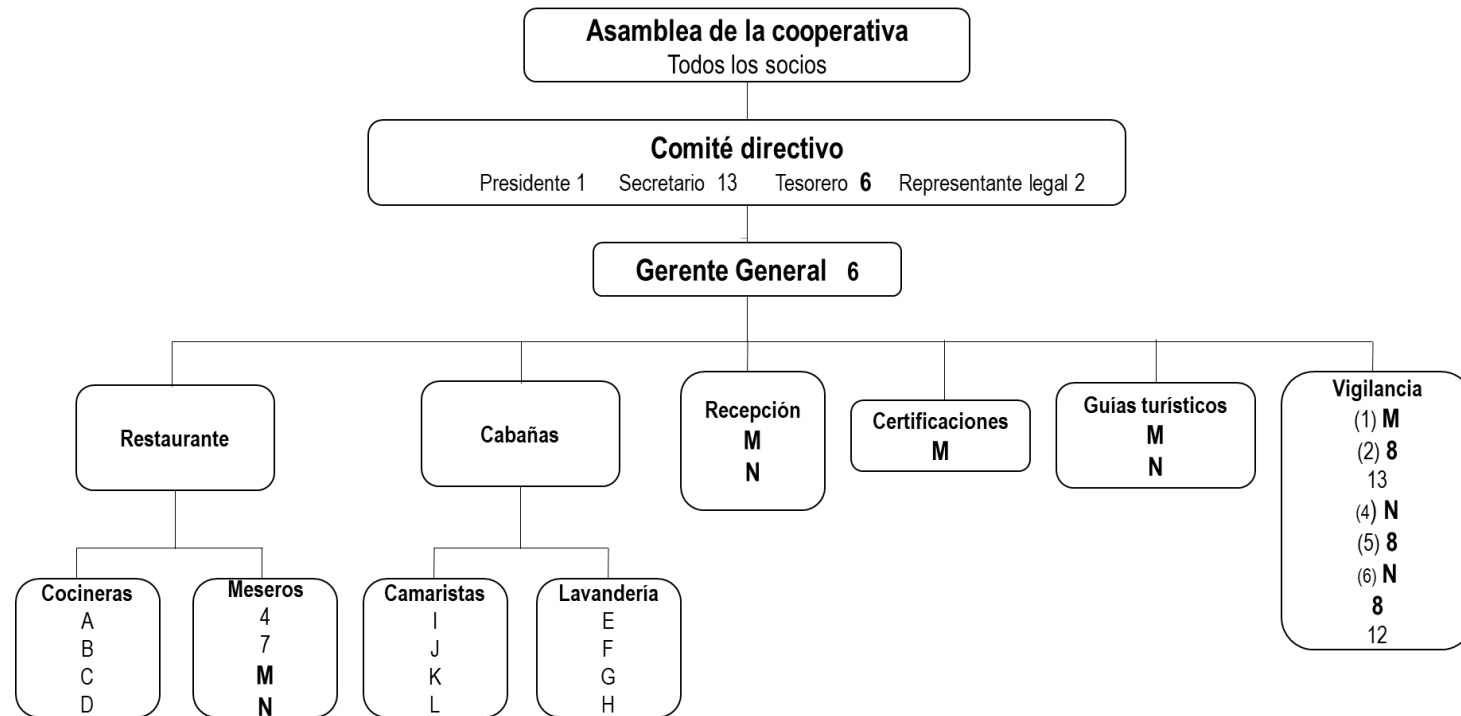
**Figura 3. Organigrama de la cooperativa U Kuchil Kuxtal elaborado para la certificación Moderniza**



**Leyenda**

|        |                                       |                 |  |
|--------|---------------------------------------|-----------------|--|
| 1...Nn | Socios                                | A...Nn          | Trabajador que desempeña diferentes tareas |
| A...Nn | Trabajadores                          | (1...Nn) A...Nn | Socio que delega su tarea en un trabajador |
| 1...Nn | Socio que desempeña diferentes tareas |                 |  |

**Figura 4. Organigrama operativo de la cooperativa U Kuchil Kuxtal elaborado con base en la observación participante y las entrevistas**



**Leyenda**

|        |                                       |                 |  |
|--------|---------------------------------------|-----------------|--|
| 1...Nn | Socios                                | A...Nn          | Trabajador que desempeña diferentes tareas |
| A...Nn | Trabajadores                          | (1...Nn) A...Nn | Socio que delega su tarea en un trabajador |
| 1...Nn | Socio que desempeña diferentes tareas |                 |  |

La administración de las cabañas es llevada principalmente por el comité directivo de la cooperativa que está formado por el presidente, el secretario, el tesorero y el representante legal. Cada uno de ellos tienen tareas específicas: el presidente está encargado de la convocatoria de las asambleas y de la aprobación de las actas y documentos de la cooperativa; el secretario de la cooperativa es el encargado de llevar un registro de las asambleas, reuniones de trabajo con los trabajadores y los acuerdos tomados; el tesorero lleva el registro de la contabilidad de la cooperativa, y es el encargado de gestionar los recursos necesarios para las actividades de la empresa; por último el representante legal es el socio que responde ante las autoridades por el grupo, así como el encargado de las adquisiciones de la cooperativa. Es importante señalar que este comité tiene que firmar todos los documentos oficiales de la cooperativa como las actas y los cheques que la empresa emite, ya que trabajan bajo cuentas mancomunadas.

Es importante señalar que si bien, la administración de la cooperativa recae en cuatro socios, el comité actúa de conformidad a las decisiones tomadas por los 13 socios en la asamblea. Si bien, la edad avanzada, el poco dominio del español y la baja escolaridad del resto de los socios han hecho que las tareas administrativas se concentren en los cuatro socios que tienen mayor dominio del español, la aritmética básica, así como un mayor capital social adquirido.

El puesto de gerente general es una tarea que no está reconocida en el organigrama que la cooperativa elaboró en el marco de las certificaciones, sin embargo, la

observación participante nos permitió confirmar que esta posición efectivamente existe y la desempeña el tesorero de la cooperativa, quien es un socio clave para el funcionamiento de ésta, ya que conoce a fondo la forma en que opera la empresa. El gerente general es quien funge como contacto con las agencias de viaje y las asociaciones externas con las que la cooperativa establece acuerdos, también lleva el control de los turnos de los trabajadores, y coordina a quienes tienen que asistir a trabajar cuando llegan visitantes a las cabañas. Aunque la gerencia de la cooperativa no está formalizada, el socio a cargo la ha tomado a partir de su iniciativa en el trabajo y sus capacidades personales. Es importante señalar que las tareas desempeñadas por este socio son de suma importancia para el funcionamiento de la cooperativa, ya que a partir de la coordinación que hace el gerente se han establecido de manera adecuada procesos operativos en el trabajo de cada área de la empresa.

Las actividades de vigilancia y mantenimiento básico las realizan los socios por parejas, en un rol de turnos de 24 horas que cada pareja debe cumplir, durante el que hacen guardia en las cabañas y barren los espacios exteriores. Para el mantenimiento del lugar los socios realizan un rol de fajinas cuando es necesario hacer la jardinería de las áreas verdes, sin embargo, cuando el capital es suficiente, existen ocasiones en las que se contrata a alguien para este servicio. Cuando es necesaria una reparación mayor en alguna de las cabañas, la cooperativa contrata a alguien externo. Cabe mencionar que, cuando no se tienen visitantes, se mantiene solamente el rol de guardia que realizan los socios, y cuando llegan los visitantes

se incorporan de dos a cuatro trabajadores en cada área, dependiendo del número de turistas que llegan a las cabañas y los servicios que requieran.

Las camaristas están encargadas de acondicionar las cabañas en las que se hospedan los turistas. El equipo se organiza en un rol de dos camaristas por habitación cada dos días, cuando se tiene una ocupación menor de dos días sólo se hace la limpieza de la cabaña antes de ser ocupada y después de la salida de los huéspedes. El acondicionamiento de la habitación consiste en: vestir las camas y almohadas, limpiar los pabellones, lavar el baño, disponer toallas y jabones, y retirar la basura. Para estas tareas las trabajadoras incorporadas recibieron capacitaciones en las que se les enseñó a presentar los cuartos, con las camas vestidas con diferentes dobleces de las toallas, así como a preparar los carros de limpieza y asear las habitaciones conforme a las técnicas utilizadas en la hotelería.

En la lavandería, al igual que las camaristas se trabaja en turnos diarios de dos trabajadoras, quienes van rotando dependiendo de la cantidad de sábanas y toallas usadas por los turistas. Cuando la ocupación de las cabañas es mayor, el equipo completo de lavandería asiste para desempeñar las tareas necesarias y repartirse la carga de trabajo entre las cuatro integrantes.

En el área de cocina trabajan cuatro cocineras y cuatro meseros. El trabajo de este departamento también se organiza en turnos de dos cocineras quienes se dividen una para hacer las tortillas y otra para preparar los alimentos, alternando el turno



con sus otras compañeras. Asimismo, dependiendo de la ocupación del lugar o el número de comensales, se decide si acuden las cuatro trabajadoras en el mismo día o sólo rotan sus turnos de trabajo.

El equipo de meseros está integrado por dos de los socios y los dos jóvenes trabajadores que también atienden la recepción y fungen como guías comunitarios. Ellos atienden a los visitantes que solicitan el servicio de cocina, preparan las mesas, vajillas y cubiertos, y también sirven los platillos a los huéspedes. La organización del trabajo de los meseros también se organiza en turnos y por parejas y, en caso de ser necesario, el equipo completo se presenta para apoyar en las tareas. Igualmente, como se señaló antes, el servicio de alimentación a los huéspedes también puede realizarse en las casas de algunas familias de la localidad como parte del tour que se da en la comunidad. Cuando se brinda este servicio, los miembros del hogar receptor son quienes atienden a los visitantes.

La recepción de los turistas está a cargo de los dos trabajadores más jóvenes de la cooperativa, quienes reciben y atienden a los visitantes cuando éstos reservan con anticipación. En las ocasiones en que los turistas llegan por su cuenta a las cabañas, son recibidos por los socios que están en su turno de guardia. Sin embargo, la edad avanzada de algunos socios y la dificultad de entender el español los hace ser más tímidos a la hora de recibir a los visitantes, por lo que los turistas son remitidos a los jóvenes trabajadores.

Además de la recepción, la labor de guías locales es desempeñada por estos dos jóvenes que son los encargados de llevar a los turistas al tour por la localidad y sus alrededores, en el que se visitan algunas milpas, senderos interpretativos, y hogares de varias familias donde se ofrecen los talleres antes mencionados. Las tareas de guías se realizan cuando los turistas contratan el tour comunitario ya sea desde que se hace la reservación, o durante los días de su estancia. Por último, los dos guías se han logrado certificar como tales ante la SECTUR en la NOM-09 adquiriendo no sólo conocimientos básicos de cómo atender y guiar a los turistas, sino una calificación formal para el trabajo en un contexto campesino donde la educación formal es de difícil acceso.

Es importante señalar que estos dos trabajadores, además de realizar las tareas de guía, apoyar en la recepción y como meseros, también realizan tareas de apoyo administrativo, las cuales no se reconocen en el organigrama de la cooperativa. Al involucrarse de manera intensiva en la cooperativa los dos jóvenes se hacen cargo de tareas en las que se requiere utilizar computadora para atender las reservaciones por correo electrónico. Igualmente han acumulado experiencias importantes al asistir a eventos de promoción y capacitación con otras cooperativas a nivel nacional, por lo que también uno de ellos se encarga de dar seguimiento a las certificaciones de calidad que la cooperativa realiza constantemente.

El puesto de seguimiento a las certificaciones tampoco existe en el organigrama de la cooperativa, sin embargo las tareas necesarias impuestas por las certificaciones exigen de una atención puntual que consumen tiempo y esfuerzo, además que se deben de actualizar para cada renovación de certificado, por lo que de manera informal se designó al hijo del presidente de la cooperativa como el encargado de realizar los trabajos necesarios para su cumplimiento. Las certificaciones con las que la cooperativa cuenta son los distintivos M (Moderniza), Punto Limpio y la certificación de la norma mexicana NMX-AA-133-SCFI-2013 de ecoturismo sustentable. El conocimiento que el joven ha adquirido por desempeñar este puesto le ha hecho estar muy de cerca en la operación de la cooperativa, convirtiéndose en un trabajador clave en su estructura.

## **Valores y principios de la economía social**

### *Gestión y distribución de los recursos económicos*

La cooperativa U Kuchil Kuxtal ha logrado encontrar una lógica administrativa que le permite la autogestión del trabajo en las cabañas, con una mínima dependencia de los recursos externos. Los ingresos que la cooperativa recibe a partir de los servicios turísticos se gestionan conforme a las necesidades operativas de la empresa que se presentan cada mes, de esta manera, se busca mantener un mínimo de capital que permita seguir operando. Para lograr este objetivo los ingresos mensuales se distribuyen en los siguientes rubros<sup>4</sup>: a) pago de salarios, b)

---

<sup>4</sup> Estos rubros fueron definidos con base en las entrevistas.

pago de impuestos, c) pago de gastos operativos, d) gasto de mantenimiento y e) pago del usufructo al ejido. Además, cuando existen excedentes, una parte de éstos se destina a un fondo de gastos médicos para los miembros del grupo, y otra parte a un fondo solidario para los habitantes de la localidad en caso de alguna enfermedad o fallecimiento, sean o no éstos socios o trabajadores de la cooperativa.

El pago de los salarios se hace de manera equitativa entre los socios y los trabajadores de la cooperativa, de manera que cada uno recibe un jornal de 100 pesos por el día que asiste a trabajar. El pago de los salarios se hace cada mes a partir de contabilizar los días que cada socio y trabajador asistió durante el mes anterior. Respecto al jornal que cada socio recibe por los turnos de guardia y mantenimiento, cada uno de ellos aporta 20 pesos diarios los cuales se destinan a un fondo de gastos de la cooperativa, esta medida les ha permitido contar con recursos económicos para solventar los gastos que se presentan en las temporadas de baja demanda turística. Por su parte, los trabajadores reciben de manera íntegra el pago por sus labores permitiéndoles generar una entrada fija de ingresos por el trabajo en las cabañas. Es decir, los socios reciben 80 pesos diarios y los trabajadores reciben 100 pesos de salario diario por el trabajo en las cabañas.

Adicional a los salarios, los socios de la cooperativa cobran a finales de año un bono económico que se reparte equitativamente a partir de las utilidades de la cooperativa. En algunas ocasiones el bono de cada uno se ha reinvertido en la

empresa, y también ha permitido a los socios invertir en aspectos personales como en la educación de sus hijos, la mejora de la vivienda o en la parcela.

Asimismo, cuando los socios delegan las tareas de vigilancia o de las fajinas de mantenimiento a otros compañeros o trabajadores, la persona que delega su tarea es quien se encarga de gratificar a quien lo cubre. La gratificación por las tareas delegadas se hace por pago de un jornal.

*“Cuando se enferma lo apoyamos, porque no tenemos como un seguro. Por ejemplo en mi caso si me enfermo voy con el médico pido un certificado cuanto me costó y el tesorero me devuelve el dinero. Sólo de esa forma estamos auto-ayudando entre nosotros mismos. Pues en caso de un trabajador se accidenta, lo apoyamos con los medicamentos y una semana de trabajo de jornal” (Socio de la cooperativa, 52, años).*

*“Las ganancias nosotros lo repartimos, al terminar el mes nosotros vemos cuánto de pago hay que hacer, si hay que pagar la corriente, a los trabajadores, algún material que se necesite, y queda un colchón (...) Aparte la esposa del socio tiene derecho a 5,000 pesos cuando se retire del trabajo con nosotros (...) la mesa directiva tiene la obligación de decir aquí están tus 5,000 pesos se está yendo con tranquilidad, sin ninguna queja. El socio cuando muera tiene derecho a una cantidad de 13,000 pesos para sus gastos funerales, está en una caja dispuesto, eso no podemos decir ahí está (...) existe otro apoyo, de que en su momento dado el compañero está enfermo, necesita ir con el doctor. Pues el doctor ahorita te cobra 500-700 pesos. Esa primera consulta la paga U Najil Ek-Balam, la segunda consulta baja más y sólo le podemos dar hasta 300 pesos” (Socio de la cooperativa, 56 años).*

El pago de los impuestos de la cooperativa se hace a través de un contador externo contratado, quien trabaja en coordinación con el tesorero para el seguimiento de las cuentas y las obligaciones fiscales. En este sentido, es importante que el socio que funja como tesorero tenga un registro puntual de la administración de las finanzas

de la empresa. En el caso de U Kuchil Kuxtal, el socio que desempeña estas tareas ha asumido un importante liderazgo en la coordinación que le ha permitido llevar un control preciso de los ingresos y egresos monetarios de la cooperativa.

Los pagos de los gastos operativos y del mantenimiento son de los rubros de egresos que mayor complicación representan para la cooperativa, ya que éstos son los que les permiten el adecuado funcionamiento de la empresa. Entre éstos se encuentran el pago de servicios como luz e internet, además de la compra de insumos necesarios para operar como alimentos, agua purificada, jabones, detergentes, etcétera. Por parte del mantenimiento, éste implica atender los desperfectos que se presentan, así como la restauración de las instalaciones dañadas con el uso y se hace mediante la contratación de personal externo que pueda realizar dichas labores. Como se mencionó, el aporte que los socios destinan de sus jornales al fondo de la cooperativa les permite contar con recursos económicos para solventar los costos de mantenimiento que surgen de imprevisto en caso de que los ingresos del mes no sean suficientes. Por otro lado, la mesa directiva de la cooperativa ha encontrado mecanismos como pequeños subsidios o donativos por parte de instituciones de gobierno, agencias de cooperación internacional u organismos no gubernamentales para la gestión de recursos que se utilizan para estos fines.

El pago del usufructo del terreno es un acuerdo que se estableció para dar certeza jurídica al uso del terreno en el que opera la cooperativa y que pertenece al ejido.

Este acuerdo establece el pago del 10% de las ganancias mensuales totales, sin embargo, no siempre se realiza esta retribución ya que los socios ponen mayor interés en los salarios, impuestos y los gastos operativos de la empresa. Esto no representa un conflicto ya que los socios de la cooperativa son ejidatarios, además de que la empresa extiende lazos solidarios con el resto de la comunidad. Por lo tanto este pago se ha realizado solamente en temporada de alta demanda turística, cuando la cooperativa tiene ingresos suficientes como para destinar una parte de éstos al ejido.

Como ya se mencionó, la gestión y distribución de los recursos económicos es administrada por el comité directivo de la empresa, sin embargo, éstos se presentan y se discuten cada mes con el resto de los socios en la asamblea de la cooperativa. A partir de los reportes de administración en la asamblea, se vota de manera democrática las acciones administrativas que son necesarias para la gestión de los recursos durante el mes. Es importante señalar que si bien, los miembros del comité han adquirido mayor liderazgo y responsabilidad, es su obligación informar de manera transparente la gestión de los recursos económicos de la cooperativa y no reciben mayores beneficios económicos que sus compañeros, manteniéndose a la par del resto del grupo.

*“Mayormente esa reunión platicamos cuánto dinero entra, cuánto dinero se gastó en pagos, si se compró algo. Entonces tenemos un acuerdo tomado con todo el ejido, si hay ganancia en el mes se paga un 10% al ejido, pero si no hay también pues no lo podemos dar. La función de los socios por ejemplo si necesitamos comprar algo, el comité platica a los socios y ellos dicen que sí, pues se pone en el acta, normalmente eso*

*es el 3-4 de cada mes. Cada acuerdo que tomamos está en el acta. Después lo firmamos entre todos los acuerdos que tomamos. Cuando informamos en el siguiente mes todos los acuerdos se vuelve a tomar, cuales hicimos cuales faltó. Entre todos los socios tomamos la decisión” (Socio de la cooperativa, 52 años).*

#### *Distribución del trabajo y condiciones laborales.*

Como se mencionó en el apartado anterior la distribución de los puestos de trabajo de la empresa se realizó mediante una asamblea en la que, conjuntamente participaron los 13 socios y se incluyeron a sus familiares, que en este caso son quienes forman el grupo de empleados de la cooperativa. En la asamblea se describieron las tareas que eran necesarias para el funcionamiento de la cooperativa como lo son la limpieza, la cocina, la atención a los turistas etcétera, a partir de la cual cada participante eligió las tareas a las que mejor pudieran dedicarse.

En este sentido, destacan tres aspectos en la repartición de tareas: 1) el trabajo se diferenció entre socios y trabajadores al separarse las tareas de gestión y las labores operativas, quedando concentradas las primeras entre los socios y las tareas operativas se distribuyeron entre los trabajadores; 2) las tareas quedaron divididas por sexo ya que las labores de cocina y limpieza fueron elegidas por las mujeres debido a que estas actividades tienden a estar relacionadas con el cuidado del hogar la cual era su actividad principal antes de la cooperativa, mientras que las tareas de atención a los turistas fueron asignadas a los varones; y 3) la edad de los participantes juega un papel importante para el establecimiento de los roles dentro



de la cooperativa. Si bien la mayoría de los socios actualmente son adultos mayores, los trabajadores considerados como sucesores han estado involucrándose de forma activa en las actividades de la cooperativa, tal es el caso de dos de los socios actuales quienes tomaron el puesto de sus padres cuando se retiraron de la empresa. Además, algunos de los trabajadores más jóvenes, los que denominan sucesores, son quienes han recibido mayor parte de las capacitaciones relacionadas con las actividades de gestión que anteriormente recibieron los socios preparándose para incorporarse como socios en un futuro<sup>5</sup>.

Un aspecto importante es la forma en que se distribuyeron las tareas entre los socios. Como se ha mencionado, la principal función que ellos cumplen en la cooperativa es la toma de decisiones, al mismo tiempo de que algunos forman parte del comité directivo, además de coordinar las actividades de los trabajadores. Sin embargo, ya que en general el grupo de socios se dedica a las actividades campesinas como la milpa, la ganadería en pequeña escala y la apicultura; la mayoría de ellos cuenta con tres años o menos de escolaridad; no todos dominan el español en su totalidad; sólo cinco de los 13 socios saben leer y escribir; y de que en su mayoría son mayores de 60 años; las capacidades de cada socio son diferentes y la labor depende en gran medida de la fuerza de trabajo que éstos aportan de manera individual al grupo. De esta forma, los socios contribuyen en las actividades operativas principalmente con su mano de obra en las actividades más básicas, como la vigilancia de las cabañas durante la noche y el mantenimiento de

---

<sup>5</sup> Tomado de Pérez, 2019 tesis en proceso a partir de las discusiones del equipo de trabajo de estudios de turismo del Departamento de Ecología Humana.

las áreas verdes, asimismo quienes cuentan con mayor comprensión del español y de la aritmética básica han asumido el liderazgo de la cooperativa a partir de sus conocimientos, desempeñando los cargos administrativos.

Respecto a la repartición de labores entre los trabajadores destaca el papel de las capacitaciones que éstos han recibido, con las que han logrado especializarse en el cumplimiento de sus tareas en la cooperativa, además de la incorporación de la experiencia previa como es el caso de las mujeres empleadas en las actividades de limpieza y cocina. Por parte de los trabajadores más jóvenes, la mayor escolaridad y dominio del español les ha permitido comenzar a involucrarse en tareas administrativas y de mayor contacto con los turistas, al mismo tiempo de especializarse en el rubro del turismo a partir de las certificaciones y el intercambio de experiencias con otras cooperativas turísticas. Es importante señalar que la distribución del trabajo de la cooperativa está fundamentada en lo que cada uno de los integrantes puede aportar a la empresa para su adecuado funcionamiento, de esta manera subyacen a la división sexual del trabajo, a los vínculos consanguíneos entre socios y trabajadores, y a la sucesión a futuro de los socios por algunos trabajadores, el valor que tienen las capacidades individuales que cada uno de los miembros del grupo poseen con las que contribuyen al trabajo en las tareas diarias que se desempeñan en la cooperativa.

*“Nosotros cuando empezamos hasta tuvimos que buscar la forma para que nos den cursos de capacitación, por ejemplo, de la cocina, de los meseros, las camaristas, como deben de vestir las camas. Tuvimos que solicitar esos cursos porque empezamos en cero. Además hablamos en*

*maya y no sabemos leer. En este grupo en el que estamos un poco, como te puedo decir, nos perjudica un poco porque nuestros compañeros no pueden leer. De este grupo, somos cinco los que podemos leer. Somos cinco nomas, somos los que estamos respondiendo en este grupo, pero siempre no pasa nada, mientras haya ganas de trabajar y voluntad se puede, siempre así estamos” (Socio de la cooperativa, 52 años).*

*“Muchos de nuestros socios que tenemos no entienden el español entonces es una gran limitantes que tienen algunos por eso metimos a los chavos” (Socio de la cooperativa, 46 años).*

La cooperativa U Kuchil Kuxtal, ofrece algunos beneficios a los miembros del grupo adicionales al pago de sus salarios, los cuales complementan los ingresos de los socios y los trabajadores. Como se ha mencionado anteriormente, los socios han creado una serie de fondos económicos que se disponen entre socios y trabajadores para los gastos médicos y para casos en los que alguien tenga gastos imprevistos. En el caso de los gastos médicos, se hace un reembolso de los gastos de consulta y medicamentos presentando la receta médica, y el apoyo por gastos inesperados consiste en un pago de una semana de trabajo por adelantado. Con estas medidas los socios de la cooperativa así como sus empleados tienen la certeza de que cuentan con mecanismos para el cuidado de su salud o de su familia.

Un ejemplo de los beneficios que tienen mediante el acceso a estos fondos es el de uno de los socios que enfermó de la vista y paulatinamente ha ido perdiendo la visión. En un inicio el socio afectado tuvo el acceso al fondo de gastos médicos con lo que pudo costearse las primeras consultas y los medicamentos recetados. Sin embargo, al ser diagnosticada la enfermedad como crónica, dos de los socios optaron por cederle su turno de vigilancia en la cooperativa con el fin de que su

compañero tenga más días de trabajo a la semana y pueda tener un ingreso mayor que le permita solventar los gastos atribuidos a su enfermedad. Asimismo, en otra ocasión uno de los compañeros de la cooperativa sufrió un accidente mientras trabajaba en la restauración de un techo, por lo que fue apoyado por la cooperativa con los gastos médicos y con el pago de su salario durante su incapacidad.

*“El personal que trabaja no está abandonado porque en nuestro acuerdo de asamblea tenemos unas cláusulas bien definidas en donde remarca qué sucede cuando un trabajador se enferma, que sucede cuando un trabajador se puede accidentar en el lugar, o que sucede cuando un trabajador se muera, o se vaya del lugar. Todo eso hay un acuerdo que tenemos tomado, cuando se muera que le pertenece, que le vamos a dar (...) Apenas hace como dos años empezamos a organizar los fondos por eso decimos hay que asegurar esto porque no vaya a ser que alguien tenga una emergencia y nadie tiene ni un peso para aportar como socios somos los responsables y lo tomamos en acuerdo de asamblea” (Socio de la cooperativa, 46 años).*

Existen además de estos beneficios, lazos de cooperación que se presentan entre los trabajadores con los que organizan su trabajo. Éstos se observan principalmente entre los miembros de un mismo grupo de trabajo, a partir de la rotación de los turnos. En algunas ocasiones cuando un trabajador necesita tomar el día debido a obligaciones externas, éste es relevado por uno de sus compañeros intercambiando el turno de trabajo y dando posibilidad de que en otro momento pueda reponer el jornal perdido. Cuando se ha dado el caso, este acuerdo queda formalizado ante el gerente general para su conocimiento y registro. Otro caso es el de la ya mencionada delegación de tareas, la cual en ocasiones incluso es encargada a otros miembros allegados al grupo que no son reconocidos formalmente como trabajadores de la cooperativa.

### *Mejora en las condiciones de vida*

El trabajo en la cooperativa representa una vía estable para generar ingresos para sus socios y trabajadores. Como se observa, desde los inicios del proyecto los socios han visto en éste la posibilidad de mejorar las condiciones sociales, no sólo de ellos, sino de sus trabajadores también. En este sentido, los trabajos que realizan en las cabañas los miembros del grupo, son un complemento al resto de actividades productivas que desempeñan en la localidad tales como la milpa, la ganadería, la apicultura, el pequeño comercio, la prestación de servicios<sup>6</sup> y, en el caso de los empleados de la cooperativa, el cuidado del hogar y el apoyo en las actividades de sus padres. Si bien los ingresos de la actividad turística son complementarios, éstos permiten el desarrollo de las capacidades de los socios a partir de la incorporación de la fuerza de trabajo individual y la obtención de nuevos conocimientos.

Por parte de los socios, los ingresos que han obtenido por el trabajo de la cooperativa los han logrado invertir en otros rubros como la innovación en técnicas productivas en su milpa, la adquisición de terrenos, la construcción o ampliación de sus viviendas, o la inversión en el comercio local. También, el trabajo en la cooperativa les ha permitido, hasta cierto punto, dejar de vender su fuerza de trabajo en lugares fuera de Ek-Balam como trabajadores de la construcción o jornaleros, situación a la que comúnmente se tenían que enfrentar por la necesidad de migrar a centros urbanos como Cancún y Valladolid. Además la participación de la

---

<sup>6</sup> Es importante mencionar que uno de los socios cuenta con un negocio familiar de servicios de taxis que operan en Temozón y realizan viajes a Valladolid y localidades cercanas.

cooperativa en redes de cooperación de turismo les ha permitido a algunos socios viajar a otros lugares de México y otros países y para intercambiar experiencias lo que ha enriquecido su trabajo en el turismo.

*“Hay algo muy importante que siempre comentan los socios sobre la forma en que hemos venido caminando, sobre la forma en como hemos ido trabajando y las respuestas que hay actualmente (...) si yo no aprendo, está el compañero que me echa la mano pero si yo se algo pues lo hago (...) de todas maneras para eso somos varios y cada uno puede aportar lo que sabe” (Socio de la cooperativa, 46 años).*

*“Pues por ejemplo tengo trabajo acá para no tener que salir a trabajar a Cancún por ejemplo, o a buscar trabajo en otros lados (...) acá nos ayuda mucho, para comprar los alimentos en la casa, el maíz, todo lo que necesitamos” (Socio de la cooperativa, 45 años).*

Un aspecto importante es lo que representa el trabajo en la cooperativa para las mujeres empleadas. Si bien, como se ha descrito, las mujeres de la empresa tienen principalmente una relación de parentesco con algunos de los socios, lo que explica su inclusión en el grupo de trabajo, a partir de su involucramiento en la empresa ellas han podido percibir ingresos económicos sin tener que salir de su localidad, además de superar el rol de la mujer en el contexto sociocultural rural tradicional en el que solamente eran encargadas del cuidado del hogar. Los ingresos que reciben son utilizados en gran medida para el apoyo en los gastos de educación de sus hijos con lo que buscan que tengan una mayor escolaridad a comparación de sus padres.

Los jóvenes trabajadores a su vez también han podido beneficiarse del trabajo en la cooperativa, no solamente en lo económico con los ingresos que reciben sino, en

la superación personal a partir de la generación de nuevas capacidades. Los socios tienen claro que el trabajo en las cabañas significa una fuente de empleo estable para sus hijos en un futuro, por lo que se esfuerzan en mantener funcionando la cooperativa, así como la preocupación de que algunos de sus hijos se vayan incorporando en las tareas y vayan asumiendo responsabilidades cada vez mayores. Un ejemplo es el involucramiento de los dos jóvenes guías, quienes además de desempeñar las tareas ya mencionadas en la cooperativa, han comenzado a asistir a foros y encuentros de turismo alternativo con otras cooperativas del país.

*“Está bien, porque se está en el mismo pueblo y se puede trabajar aquí (...) ayuda para comprar mercancía, alimentos, para las necesidades del hogar o ropa para los hijos” (Empleada de la cooperativa, 43 años).*

*“(...) por ejemplo, si no estamos trabajando, venimos y nos pagan para comprar algo para la casa como maíz, a veces compramos ropa, cosas para los hijos y nos ayudamos entre nosotros” (Empleada de la cooperativa, 50 años).*

*“Pues trabajo acá en el pueblo y deja un poco de dinerito (...) me ayuda para comprar comida y ropa para los niños, también les puedo comprar cosas para la escuela” (Empleada de la cooperativa, 43 años).*

*Vínculos que dan cohesión al grupo.*

Los lazos de cooperación entre los socios y los trabajadores de la cooperativa que se expresan en el funcionamiento de la empresa están determinados en gran medida por una serie de vínculos que se comparten entre los miembros del grupo,

los cuales hacen que exista una fuerte cohesión entre ellos. Como se ha descrito, entre socios y trabajadores existen vínculos de parentesco a partir de los cuales lograron constituir un grupo de trabajo cohesionado que les permite el adecuado funcionamiento de la cooperativa, operativamente, así como económicamente.

Por otro lado, existen entre los socios de la cooperativa una relación basada en su estatus de ejidatarios dentro de la localidad. Como se señaló anteriormente, el proyecto fue pensado para los 26 ejidatarios de Ek-Balam, de los cuales por diferentes circunstancias permanecieron solamente 13. Entre el grupo de socios de la cooperativa existen socios que fueron de la generación de fundadores de la localidad de Ek-Balam, en general los socios de mayor edad, y otros que fueron tomando el puesto de sus padres cuando ellos se retiraron de la empresa, los padres de éstos a su vez fueron fundadores del ejido.

La localidad de Ek-Balam se fundó a finales de la década de 1970 con la dotación de tierras ejidales<sup>7</sup> a 26 familias que salieron de su lugar de origen con el objetivo de fundar un nuevo pueblo y contar con la propiedad de tierras para trabajar. De esta manera, el grupo de los 26 ejidatarios ha gestionado, desde la fundación de la comunidad, una serie de obras como el trazo de las calles, la construcción de un pozo profundo, los servicios de electricidad y agua potable, así como diferentes proyectos productivos para el beneficio de sus pobladores.

---

<sup>7</sup> El nombre del ejido es Xcumil, sin embargo, al asentamiento se le nombró Ek-Balam.



*“Nace esta gente en el poblado de Xcumil pero ese poblado esta en Temozón, entonces se puede decir que somos familiares, hijos, tíos abuelitos y todos. Entonces se puede decir que estamos como a 6 Km de este lugar, aquí estaba la gente que se vino a vivir. Al establecerse el pueblo empieza a crecer y dicen no pues tiene necesidad mi hijo de ocupar un pedazo de terreno para que haga su casita y empezamos a agarrarlo (...) empezamos a agarrar las tierras hasta que se hizo un pleito y dijeron no pues aquí el único que puede resolver es la Reforma Agraria, viene la Reforma Agraria en el ejido y dice señores si ustedes no lo saben están en una tierra que no les corresponde a ustedes, más sin embargo se les ha dado la oportunidad por el municipio de Temozón (...) lo que tienen que hacer es que ustedes vayan a su ejido, ¿y el ejido de nosotros donde se encuentra? Pues el ejido de ustedes, siempre se va a llamar Ejido Xcumil, con un nuevo centro de población llamado Ek-Balam. Así fue vinimos de uno en uno, otros llorando diciendo oye no puede ser pero llegamos acá (...) Nos empezaron a dar las tierras, ya más organizado todo, no había corriente, no había calle también pero como fue más organizado empezamos las gestiones (...) Pero hay una conveniencia, nos mandaron a un punto estratégico porque hay la zona arqueológica” (Socio de la cooperativa, 56 años).*

En ese sentido, los socios trasladaron la experiencia que como ejidatarios contaban en la gestión colectiva de proyectos a la cooperativa con la finalidad de que existan nuevas opciones de trabajo en la localidad. No obstante, a pesar de que la empresa quedó integrada solamente por una fracción de los ejidatarios de Ek-Balam y sus familias, existe una apertura con el resto de los habitantes del ejido al vincularlos mediante la recepción de turistas para comer, la impartición de talleres y la venta de sus artesanías.

Sin embargo, existe un punto que no está del todo claro, que tiene que ver con la incorporación de nuevos socios a la cooperativa. Si bien, cuando las cabañas comenzaron a funcionar, algunos de los ejidatarios que habían abandonado la cooperativa buscaron la manera de reincorporarse, los socios acordaron que para

poder hacerlo se debía de trabajar una temporada como empleado de modo que se repusiera el tiempo que los socios invirtieron en las cabañas sin percibir ingresos, lo que desanimó a quienes intentaron ingresar de nuevo.

Por otro lado, tampoco se ha establecido de manera clara en qué momento los trabajadores actuales pueden volverse socios de la cooperativa. Como se señaló, existen casos de socios que ingresaron después de heredar el puesto de sus padres, pero esto no significó una modificación en la forma en que la cooperativa se constituye, quedando de igual forma los 13 socios. El problema se presenta en qué aún no se esclarece si será posible que se incorporen trabajadores como nuevos socios, y de ser así, quiénes podrán hacerlo. Aunque existen leves indicios al considerar a algunos trabajadores como sucesores tal es el caso de los jóvenes guías<sup>8</sup>.

## **Principios de acceso, uso y aprovechamiento de los recursos de uso común**

### *Derechos de acceso y uso de los recursos naturales*

La cooperativa U Kuchil Kuxtal opera dentro de un terreno de cuatro hectáreas en las que se destinaron dos para la construcción de las cabañas, el restaurante, y el resto de la infraestructura, y las dos restantes como área de conservación de especies arbóreas locales, que pueden ser utilizadas si se requiere

---

<sup>8</sup> De acuerdo con Pérez (2019 en proceso) además de los jóvenes guías, algunos hijos e hijas de varios socios, quienes no desempeñan tareas formalmente en la cooperativa, han comenzado a recibir las capacitaciones vinculadas con actividades de administración por parte de organismos externos con la finalidad de algún día tomar el puesto de sus padres en la cooperativa.

materia prima para el mantenimiento de las cabañas. Esta porción de terreno fue usufructuada por la cooperativa mediante un convenio entre el ejido y la empresa por 30 años, a cambio del 10% de las ganancias totales al mes, el cual se formalizó ante la Procuraduría Agraria. El contrato de usufructo se realizó en 2013 por iniciativa de la CDI con el objetivo de brindar certeza legal a la cooperativa sobre el uso del terreno, el cual se encontraba dentro de la reserva legal del ejido, de esta manera el ejido otorgó una concesión a la empresa sobre el terreno donde se estableció el proyecto, terreno que originalmente estaba destinado para la construcción de viviendas.

Previo a la formalización del contrato de usufructo, los ejidatarios otorgaron de manera unánime la porción del terreno mediante una asamblea ejidal quedando este acuerdo registrado en un acta del ejido. La certeza jurídica adquirida por la cooperativa sobre el terreno fue un requisito impuesto por la normatividad dispuesta por los agentes externos promotores y financiadores del turismo, en ese sentido el contrato de usufructo se constituye como una renta que la cooperativa hace al ejido por el terreno, aunque no se exprese de tal manera.

*“Porque así como estamos pagando el 10% ahorita, ya tenemos una contrata que dice para 30 años por el 10% que estamos pagando ahorita. Llegó el momento que hay que hacer esa acta, porque nos están pidiendo, como estamos con el ejido. Nos lo pidió la SECTUR, que entro y pues hay que colaborar con el ejido y los demás compañeros que están en el grupo. Y así no hay problema. Lo bueno del ejido es que somos nosotros, y somos los de la cooperativa y vemos claro cuando hay ganancia y no hay ganancia” (Socio de la cooperativa, 52 años).*

*“Ya tiene unos años que estamos pagando al ejido, por ejemplo si después de pagar a todos sus trabajadores y todo sobran unos 5,000 o 6,000 pesos eso se paga el 10% al comisario ejidal (...) eso no lo pensamos nosotros sino por el licenciado de la procuraduría agraria es que lo estamos haciendo ahorita (...) esto va a durar 30 años, si en 30 años sigue este lugar se vuelve a hacer otra acta (...) por que dicen ellos si entra un comisario ejidal que no es socio empiezan problemas entonces así ya no hay, así como cuando se paga un seguro (...) es una prevención que tiene la procuraduría agraria” (Socio de la cooperativa, 68 años).*

Las medias descritas se basan en la relación recíproca que existe entre los socios de la cooperativa y el ejido, como ya se mencionó, los socios de la empresa son 13 de los 26 ejidatarios de Ek-Balam, quienes han participado de manera conjunta en otros proyectos colectivos. Si bien, en este caso no existieron conflictos por el acceso y uso de la tierra, y previos a su formalización ante agentes externos, la concesión se había dado de manera formal ante las instituciones locales, el contrato de usufructo del terreno le brindó a la cooperativa U Kuchil Kuxtal la certeza de establecerse y trabajar en un área que anteriormente se consideraba para la expansión del asentamiento humano de la localidad.

El convenio de usufructo de la cooperativa tiene antecedentes en la parcelación del ejido en la década de 1990. A finales del Siglo XX el ejido de Ek-Balam se inscribió en el PROCEDE con el objetivo de dividir el terreno y dotar de manera individual una porción de terreno para los ejidatarios. En un inició esto conllevó conflictos entre los ejidatarios, sin embargo, al hacer el cálculo del área de las parcelas que serían repartidas, los ejidatarios accedieron a la partición. De este modo, se dotó de una parcela de 26 hectáreas a cada uno de los ejidatarios para explotación, se lotificó el

asentamiento urbano, se dejaron reservas del fondo legal, áreas de uso común para los avecindados, y una unidad agrícola industrial de la mujer (UAIM). En ese sentido, el terreno donde se construyeron las cabañas de la cooperativa quedó en el área del fundo legal del ejido.

*“No fue fácil, algunos compañeros están de acuerdo, y otro pues no. Ya tenemos de muchos años que lo estamos cuidando comúnmente, y no es fácil decir te toca este pedacito para ti y este pedacito para otro (...) Cuál es los beneficios, al repartir la tierra puedes cuidarlo puedes sembrar tus plantas puedes limitar el talar monte, todo eso son beneficios para nosotros. (...) resulta que cuando terminó esto esos compañeros dijeron no pues se está haciendo algo bueno, y dijeron no pues si queremos que nos corten nosotros también las partecitas, fue así que nos tocó entonces a 26 hectáreas a cada uno de las parcelitas que tenemos” (Socio de la cooperativa, 52 años).*

*Acuerdos colectivos en torno a proyectos de uso de los recursos naturales.*

Un aspecto a destacar de la cooperativa U Kuchil Kuxtal es el establecimiento de acuerdos entre los socios respecto al manejo de sus recursos naturales, éstos giran en torno a la delimitación de áreas para la conservación de especies nativas de árboles. La iniciativa de instaurar áreas de conservación se dio como parte del acercamiento que la CONAFOR tuvo con la cooperativa en el marco del programa Pago por Servicios Ambientales. Sin embargo, esta medida fue asumida por los socios como una obligación, pues no sólo les brinda un ingreso monetario por subsidios, sino que a su vez les permite contar con especies maderables para la construcción de sus viviendas y las reparaciones de las cabañas. En ese sentido, la cooperativa acordó que se destinaría la mitad del terreno de las cabañas para tal

fin, además de que cada uno de los socios debe establecer de 2 a 5 hectáreas en su parcela como área de conservación, lo que implica no utilizarlas para la siembra o la ganadería y mantener prácticas de manejo adecuadas que favorezcan la supervivencia de las especies sembradas.

*“Tenemos el terreno de cuatro hectáreas y aparte tenemos esta otra parte. Y actualmente todas esas áreas son áreas de conservación. Estamos sembrando árboles, por ejemplo cedro, ramón y caoba, y ya está reforestado toda esa parte. Con la intención de recuperar nuestra flora nuestra fauna, que en tiempos anteriores se dedicó mucho a la tumba y quema (...) también tenemos 43 hectáreas registradas dentro del ejido (...) en todas esas áreas diversificadas aquí en las parcelas del ejido hay árboles que ya lograron sobrevivir (...) son trabajos que iniciamos cuando empezamos este proyecto” (Socio de la cooperativa, 46 años).*

*“Donde tenemos estas partes del terreno vimos que hay la necesidad de que en un principio no había problemas de cosechar huano de cortar madera, no había no tenemos por qué conservarlo porque había mucho. Más sin embargo, con el paso del tiempo, los años, ya todo ese material pues esas materias primas ya están escaseando, entonces optamos por sembrar huano, tomamos el acuerdo con una asamblea de U Najil, vamos a dejar cada quien en su parcela áreas de reserva, esa parcela de cada compañero hay compañeros que tienen hasta media hectárea, o más de terrenos vírgenes que no los tocan” (Socio de la cooperativa, 52 años).*

Otro acuerdo es el relacionado con el mantenimiento de la milpa tradicional, el cual consiste en que tres de los socios optaron por mantener una porción de su parcela mediante las prácticas tradicionales de la milpa maya, lo que implica no sólo la conservación de especies nativas de maíz, frijol y calabaza, sino también una serie de conocimientos ancestrales en torno al manejo de los recursos agroecológicos. Estas prácticas se han incorporado a la oferta turística de la cooperativa, de tal

manera que en las áreas de conservación de especies arbóreas se han construido senderos interpretativos los cuales pueden recorrerse durante el tour a las milpas y apreciar las especies de árboles locales, conocer plantas medicinales, avistar aves nativas, además de las ceremonias tradicionales y los conocimientos de los procesos de producción de la milpa maya.

*“Tenemos el tour que es en la milpa en temporada de lluvias cuando hay cosecha elote, frijol y calabaza, los llevamos hasta allá pero eso se acaba porque es por temporada. Buscamos entonces otras alternativas tenemos la ruta donde sembramos cedro, caoba, ramón, plantas medicinales donde tenemos orquídeas naturales, piezas arqueológicas que no está mal, no es un mal uso porque las cuidamos (...) porqué lo hacemos, más que nada al visitante lo estamos acostumbrando a que el también de gracias a Dios y a la madre tierra, porque todo lo que ahí tenemos lo vamos a consumir, comemos elote, dulce de yuca, dulce de calabaza, y para que el visitante no le pase nada y llegue al lugar de origen, le mostramos los cuatros puntos cardinales, los cuatro colores con los que se clasifican (...) y por último hacemos una rueda nos agarramos de las manos y damos gracias, y hacemos una limpia, porque hay de todo” (Socio de la cooperativa, 52 años).*

Los acuerdos establecidos por la cooperativa están reconocidos por diferentes instituciones, como se ha explicado, los derechos de tenencia de la tierra se encuentran delimitados por el contrato de usufructo el cual se formalizó entre la cooperativa, el ejido y la Procuraduría Agraria; por parte de los arreglos de conservación están reconocidos entre la cooperativa, el ejido y la CONAFOR. En este sentido, las resoluciones hechas entre los actores locales tienen la intervención de instituciones gubernamentales, la cual se da como un mecanismo jurídico de cumplimiento del marco normativo del turismo alternativo en contextos rurales campesinos.

## **Zaaz Koolen Haá (Yokdzonot)**

### **Organización y funcionamiento de la empresa cooperativa**

#### *Antecedentes e inicios de la cooperativa.*

La cooperativa Zaaz Koolen Haá surgió en el año 2004, cuando la CDI tuvo un acercamiento con los habitantes de Yokdzonot, para promocionar la iniciativa de rehabilitar el espacio donde se encuentra el cenote con el objetivo de construir un parador ecoturístico financiado con apoyos de la dependencia. El acercamiento de la CDI se dio en el marco de los trabajos de construcción de carreteras aledañas a la zona arqueológica de Chichen Itzá y la incorporación de los cenotes a la oferta turística del estado de Yucatán.

Esto llamó la atención de algunos de los habitantes quienes, mediante varias asambleas ejidales convocaron a las personas que tuvieran interés de participar en el proyecto turístico, se anotaron entre 50 y 60 personas en una lista que se proporcionó a los operadores de la CDI para comenzar los trámites para financiar el proyecto a través del PTAZI. Previo a que el grupo recibiera los primeros financiamientos, fue necesario realizar las labores de acondicionamiento del lugar en el que se encuentra el cenote, pues éste estaba abandonado desde hace varios años y se había convertido en el basurero de la localidad.



Durante los primeros dos años el trabajo consistió en sacar la basura acumulada en el área, deshierbar y podar la maleza que cubría el lugar, acondicionar los espacios para construir el restaurante, los baños y áreas de descanso, así como en habilitar senderos dentro del terreno que dieran paso al cenote, para lo que era necesario acarrear piedras para delimitar los espacios. Para limpiar el cuerpo de agua los miembros del grupo utilizaron cuerdas y cubetas, pues aún no se contaba con acceso a éste y para descender al agua era necesario escalar por las raíces de la vegetación, lo que representaba un riesgo para ellos<sup>9</sup>.

Las labores de rehabilitación y acondicionamiento del área del cenote fueron organizadas por el grupo mediante fajina, para esto se organizó una reunión en la que establecieron turnos y horarios que cada uno de los integrantes tenía que cumplir; quienes incurrían en una falta eran sancionados con una multa o con la expulsión del grupo dependiendo del número de faltas. Otra regla que se estableció fue que quien no pudiera realizar su fajina, tenía la oportunidad de designar a alguien en su representación, esta regla fue crucial para la integración del grupo y prevalece aún en su operación. Cabe señalar que en los dos años que duró este trabajo de fajinas los miembros no percibían ingresos y aún no se recibían los financiamientos del PTAZI, por lo que el grupo fue mermándose en número, ya que algunos consideraron que el trabajo era excesivo y no representaba un ingreso para ellos.

---

<sup>9</sup> Para acceder al cenote había que descender a una profundidad de 18 metros a través de raíces y piedras. Una de las entrevistadas mencionó que había jóvenes que lo hacían, sin embargo era una actividad de alto riesgo.

Otro aspecto importante en la formación de la cooperativa fue la manera en que se fue reestructurando el grupo de trabajo, ya que quienes abandonaron el grupo fueron principalmente los hombres, que preferían dedicarse a la milpa, dejando el grupo a cargo de las mujeres, quienes mostraron mayor interés en continuar con las labores, además de que tenían mayor disponibilidad de tiempo durante el día para asistir a realizar las fajinas. Sin embargo este proceso no se dio de manera fácil, ya que hubo mujeres a las que se les prohibió en sus hogares asistir a realizar su trabajo. Además, cuando se recibió el primer financiamiento de la CDI, algunos miembros quisieron que se les pagaran las fajinas y al no recibir dinero abandonaron el grupo. De esta manera el grupo de 50 personas se redujo a sólo 16 que son quienes ahora integran la cooperativa.

*“Salieron muchos proyectos para trabajar cenotes entonces un ingeniero que conocía a un miembro le comentó que dieron proyecto para trabajar cenotes que hicieran una reunión para que la gente del pueblo lo sepa y se les platique (...) mucha gente se interesó para trabajar, en ese entonces de entre 50 y 60 personas fue que se empezó a trabajar se empezó a limpiar no había acceso (...) y pasaron como dos años que estábamos trabajando y la gente empezó a pensar que esto no iba a funcionar, empezaron a pensar que otras personas se iban a beneficiar del trabajo que estábamos haciendo, empezaron a decir que lo van a dejar porque no les estaban rindiendo. Eran más hombres que mujeres y se fueron yendo uno tras otro” (Socia de la cooperativa, 48 años).*

*El terreno estaba abandonado (...) era ya un basurero, había animales muertos, había de todo ahí tirado y este, ya cuando iniciamos a limpiarlo y todo pues ya quedó, lo logramos y después limpiar el área de atrás del cenote, había como unas rocas, sacamos maderas, había troncos grandes que se fueron al fondo, se hizo mucho trabajo, fue durante un año que veníamos a limpiar como de a gratis (Socio de la cooperativa, 49 años).*

*“Algunas se fueron desanimando, decían no, es que mi esposo no me deja, es un pleito con él si me vengo a hacer mi fajina, lo tomábamos como una fajina, es un pleito con él y la verdad ya no quiero seguir. Algunos señores decían no pues no le voy a dedicar mi tiempo a eso, y ellos decidieron separarse de todo esto. Así se fueron separando de los 60, a 25 luego quedamos 17, ya habíamos avanzado cuando una compañera decidió separarse del grupo hasta que quedamos actualmente los 16 que estamos” (Socia de la cooperativa, 47 años).*

Los apoyos de la CDI consistieron en un financiamiento de 3.2 millones de pesos otorgados en tres etapas. Estos recursos se utilizaron para la construcción de las escaleras para descender al cenote, el restaurante, baños, una tirolesa y una plataforma para practicar rappel, y para adquirir el equipo necesario para operar: chalecos salvavidas, arneses, cuerdas y cascos; vajillas, mesas, y el equipamiento de cocina.

Durante un tiempo el grupo operó bajo el nombre de “Kiich Keleen Haá” sin estar aún constituidos legalmente en una cooperativa. Sin embargo, para poder recibir el último recurso, la CDI pidió al grupo contar con un acta constitutiva. De esta manera en el año 2007, con asesoría de personal de la Reforma Agraria, se iniciaron los trámites para la formación de la empresa cooperativa, la cual nombraron Zaaz Koolen Haá. La constitución legal del grupo, además de ser un requerimiento para cumplir con la normatividad de las instancias financiadoras, les permitió obtener formalidad fiscal, y poder expedir facturas a los visitantes que lo solicitaban o a las agencias de viaje con las que empezaron a establecer acuerdos de trabajo.

*“Empezaron a darnos talleres, talleres de cooperativismo, talleres de educación ambiental, tipos de talleres que van con este proyecto que tenemos. Empezamos a participar, nos llegó un proyecto en 2006, 2007 y en 2008 (...) Este inicio ellos nos estuvieron capacitando para tomar nuestras propias decisiones hasta que llegó el momento de constituirnos a base del trabajo (...) porque llegaba gente que decía yo les traigo gente pero necesito de una factura, entonces empezamos a pensar que vamos a hacer, ya tomamos la capacitación de cooperativismo, bueno vimos que empezamos a necesitar las facturas (...) entonces tomamos la decisión de decir vamos a constituirnos como cooperativa” (Socia de la cooperativa, 47 años).*

*Oferta, instalaciones y actividades.*

La oferta principal de la cooperativa Zaaz Koolen Haá es el nado en el cenote, el cual tiene una profundidad de 45 metros, y un diámetro de 40 metros. Para llegar al espejo de agua se descienden 18 metros por una escalera de madera con fácil acceso. Las actividades de nado se pueden complementar con actividades de aventura como es el rappel por las paredes del cenote desde una plataforma acondicionada, así como poder lanzarse en una tirolesa que cruza el cenote. Otras actividades que la empresa ofrecía eran el paseo en bicicleta por el área y el paseo en kayak por el cenote, sin embargo, por falta de mantenimiento del equipo ambas actividades están fuera de servicio. La cooperativa también ofrece alimentos en el restaurante, que cuenta con capacidad para 50 personas. Los alimentos que se ofrecen son a la carta, con excepción de los días en que llegan grupos de las agencias de viaje, a los que se ofrece un buffet.

En el lugar también hay dos áreas de descanso en las que es posible acampar si se lleva casa de campaña o rentando una de las dos carpas con las que cuenta la

cooperativa. Además de las áreas de descanso existen bancas de picnic en las que los turistas pueden consumir alimentos y bebidas si así lo desean, con la condición de disponer los residuos en los contenedores de basura de la cooperativa. Además se cuentan con instalaciones de baños con regadera, vestidores, y un área de juegos infantiles con un chapoteadero que puede llenarse a petición de los turistas, sin embargo, este no funciona en su totalidad, pues le hace falta mantenimiento.

#### *De la organización y el funcionamiento de la cooperativa.*

La cooperativa Zaaz Koolen Haá está integrada por 16 socios, 10 mujeres y 6 hombres. En su operación destaca que las mujeres han asumido una participación activa en el grupo involucrándose en los puestos gerenciales de la empresa. Entre algunos de los socios existen vínculos de parentesco, quedando la empresa formada principalmente por dos familias extensas, además de cuatro socios que no tienen vínculos entre ellos ni con estas familias. La cooperativa ha incorporado a 18 trabajadores quienes en su gran mayoría son parientes de los miembros de la cooperativa, como lo muestra el diagrama de parentesco (Figura 5). Para la incorporación de los trabajadores se dispuso, en asamblea, que cada socio incluyera a un trabajador como representante en caso de que ellos no pudieran asistir a trabajar. Sin embargo, con el crecimiento de la empresa y ante la necesidad de cubrir los puestos de trabajo, algunos empleados quedaron de planta en la cooperativa. Para su incorporación, los socios que contratan a trabajadores

establecen las relaciones laborales a partir de acuerdos individuales en los que definen el sueldo y el horario de sus empleados.

La posibilidad de delegar las responsabilidades por parte de los socios a los trabajadores que eligieron vuelve compleja la operación de la empresa, ya que esto ha resultado en que sólo seis de los 16 socios asistan a trabajar diariamente y que el resto sólo supervisa a sus trabajadores. Las relaciones laborales también se ven perjudicadas por esta forma de operar, ya que el socio que incorpora al trabajador es el encargado de instruirle en las tareas que debe realizar, de supervisar su cumplimiento, y de remunerar a su trabajador. Sin embargo, el escaso involucramiento de la mayoría de los socios en el trabajo diario ha causado que no exista una supervisión puntual por parte de éstos, además de que la estrecha vinculación familiar entre los socios y sus trabajadores hace que se solapen algunas de las faltas cometidas. Esto ha resultado contraproducente a la hora del cumplimiento adecuado del trabajo debido a que en ocasiones los trabajadores no obedecen las indicaciones de los socios que sí trabajan en la cooperativa y están encargados del turno, es decir, sus superiores en términos reales del funcionamiento.

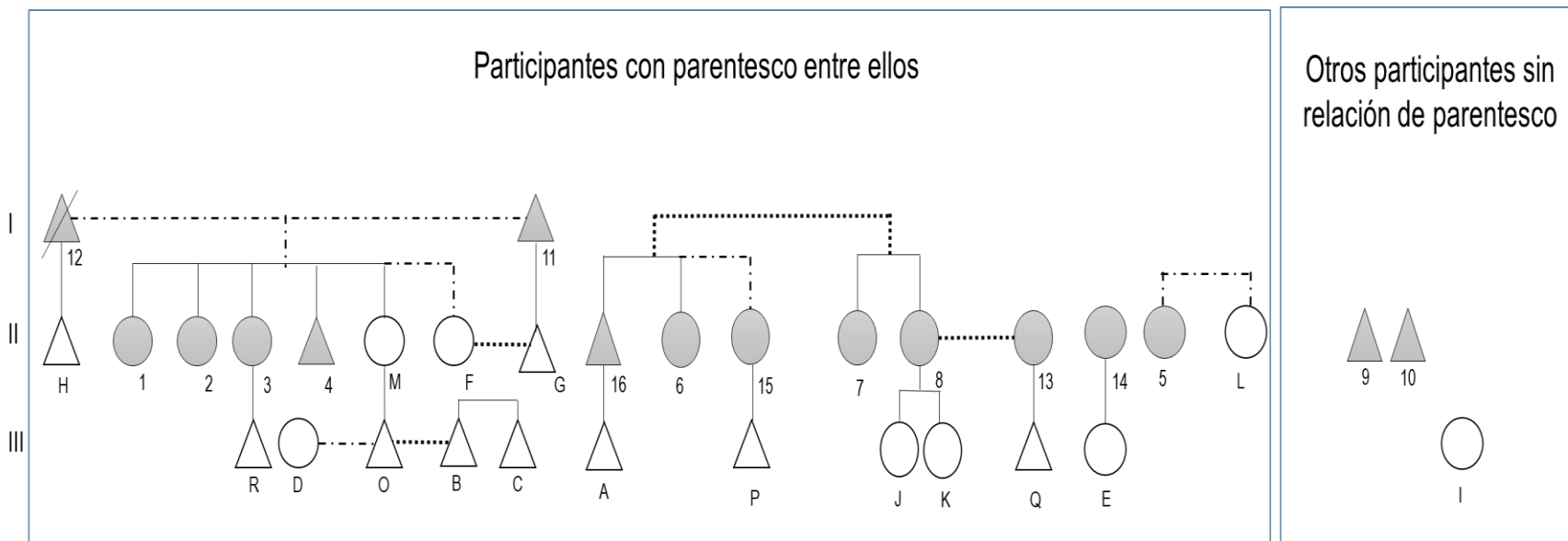
*“Se empezó a dar porque había socios que iban pero que a veces tenían alguna otra actividad que hacer. Entonces se fue así como que dando, yo ya no puedo venir entonces voy a capacitar a alguien, está bien entonces vamos a capacitar a alguien, y empezamos a veces por un día o dos días. Con el paso del tiempo, pues este algunos tenían otro trabajo, entonces ¿pues cómo le hacemos? la idea era que nosotros lo trabajáramos como socios, pero pues unos dijeron que si y otros no. Bueno, pues como las cosas se vienen dando de esa forma si tú no*

*puedes asistir pues entonces puedes contratar a alguien, siempre y cuando lo capacites y le pagues su trabajo. Pues a raíz de eso se empieza a contratar al personal fijo” (Socia de la cooperativa, 49 años).*

*“Pero pues ahorita veo que hay otros socios que comenzaron a capacitar a sus trabajadores y ya los mandan y por eso ya no se sienten con esa responsabilidad de ir como socios. Pero pues la verdad no (...) los socios no sienten la responsabilidad de tener que estar acá, y tienen empleados vienen y pasan el día, si no lo hago igual (...) hasta en eso hemos sido flexibles, porque en nuestra acta constitutiva dice que tu no debes de emplear, tu no debes mandar a tu trabajador, porque se supone que realmente lo necesitas por eso se dio el apoyo” (Socia de la cooperativa, 42 años).*

*“Nosotros estamos pasando por un gran problema eso de que cada socio contrate a su propio trabajador. Entonces el detalle aquí es que el trabajador no obedece, o te mal contesta porque hay un socio que juega con ello. Siempre que tú le quieres decir la atención lo primero que te dicen es tu no me contrataste (...) los socios luego se molestan porque te dicen, no pues tu no quieres que mi trabajador vaya, lo quieres correr, siempre hemos tenido problemitas por ese detalle. Hasta ahorita pues cada socio que no pueda venir a trabajar tiene el derecho de contratar a una persona que lo represente” (Socio de la cooperativa, 49 años).*

**Figura 5. Esquema de relaciones de parentesco entre los participantes de la cooperativa Zaaz Koolen Haá (incluye socios y trabajadores)**



**Leyenda**

|     |                    |  |                |        |              |
|-----|--------------------|--|----------------|--------|--------------|
| I   | Primera generación |  | Socio difunto* |        | Hijo de      |
| II  | Segunda generación |  | Trabajadores   | ---    | Primo de     |
| III | Tercera generación |  | Socio          | ----   | Cuñado de    |
|     | Hombre             |  | Mujer          | 1...Nn | Socios       |
|     |                    |  | Matrimonio     | A...Nn | Trabajadores |
|     |                    |  | Hermano de     |        |              |



La operación de la cooperativa fue pensada en un esquema en el que cada uno de los 16 socios asumiera una tarea en la empresa. Esto se refleja en el organigrama que fue elaborado para las certificaciones del programa Moderniza, ya que para lograr la certificación mencionada se solicitó a la empresa un documento en el que se especificaran las tareas y se representara de manera gráfica la forma de trabajar de ésta. Así, en este diagrama se incluyen los puestos que cada socio asume en la operación de la cooperativa (Figura 6). Cabe mencionar que el organigrama realizado en el marco de las certificaciones no incluye a los trabajadores de la empresa y tampoco representa de manera veraz la forma en que se distribuyen las tareas y las áreas de trabajo en la cooperativa.

La operación de la cooperativa Zaaz Koolen Haá está organizada en cuatro grupos de trabajo y en cuatro áreas. Cada tres días los grupos de trabajo se rotan para asumir las tareas de recepción, cocina, limpieza y atención a los turistas en el área del cenote. En ese sentido, un mínimo de 16 personas entre socios y trabajadores, se reparten en los cuatro grupos antes mencionados, para cubrir los puestos de las áreas de trabajo de la empresa. El grupo de trabajo debe operar con al menos un socio como supervisor de área, quien además de realizar las tareas necesarias, se encarga de coordinar a los trabajadores a su cargo. Cada una de las áreas incorpora cuatro trabajadores con excepción del área del cenote en el que son necesarias 5 personas debido al número de visitantes que acceden, entre las que se reparten las actividades. Además existe un grupo de trabajadores eventuales que se incorporan

de manera ocasional cuando el número de visitantes es muy alto, o para cubrir el puesto de algún trabajador ausente (Figura 7).

La toma de decisiones de la cooperativa está a cargo de la asamblea cooperativa, en la que participan los 16 socios de la empresa. En ésta se toman los acuerdos sobre las actividades que se realizarán, así como la forma en que se llevarán a cabo por medio de votación de los socios. Además se gestionan los recursos económicos de acuerdo a las necesidades de la empresa. Las asambleas ordinarias de la cooperativa se realizan una vez al mes y, de ser necesario, se realizan asambleas extraordinarias. Cabe señalar que algunos de los socios no asisten a las asambleas extraordinarias a pesar de ser obligatorias, pues consideran que los temas son de poco interés dejando la responsabilidad al resto de los miembros y asumen el pago de la multa que se impuso como sanción a las faltas de los socios.

El comité directivo de la cooperativa está integrado por el presidente, el secretario y el tesorero. Este órgano es el encargado de coordinar los grupos de trabajo de la cooperativa, de llevar el registro de turnos y de asistencia de los trabajadores de la cooperativa. Por otro lado, cada uno de los integrantes del Comité Directivo tiene tareas específicas: el presidente está encargado de conducir las asambleas, de desempeñar las tareas necesarias para la promoción del cenote, y de la coordinación del trabajo con las agencias de viaje que llevan turistas. El secretario es el socio encargado de llevar el registro de las actas y acuerdos que se toman en las asambleas, asimismo, se encarga de convocar a las reuniones. Por último, el

tesorero se encarga de la administración financiera de la cooperativa. Una tarea de suma importancia que recae en el comité es el trato con las agencias de viajes, ya que más de la mitad de las entradas al cenote llegan a partir de las turoperadoras que trabajan en el área de Chichen Itzá, quienes se encargan de promocionar el Cenote Yokdzonot<sup>10</sup> y de llevar a los turistas que adquieren el paquete. Este acuerdo de trabajo le ha significado a la cooperativa una entrada segura y constante de visitantes<sup>11</sup>, sin embargo se paga una comisión del 50% de las entradas a las agencias que trasladan a los turistas.

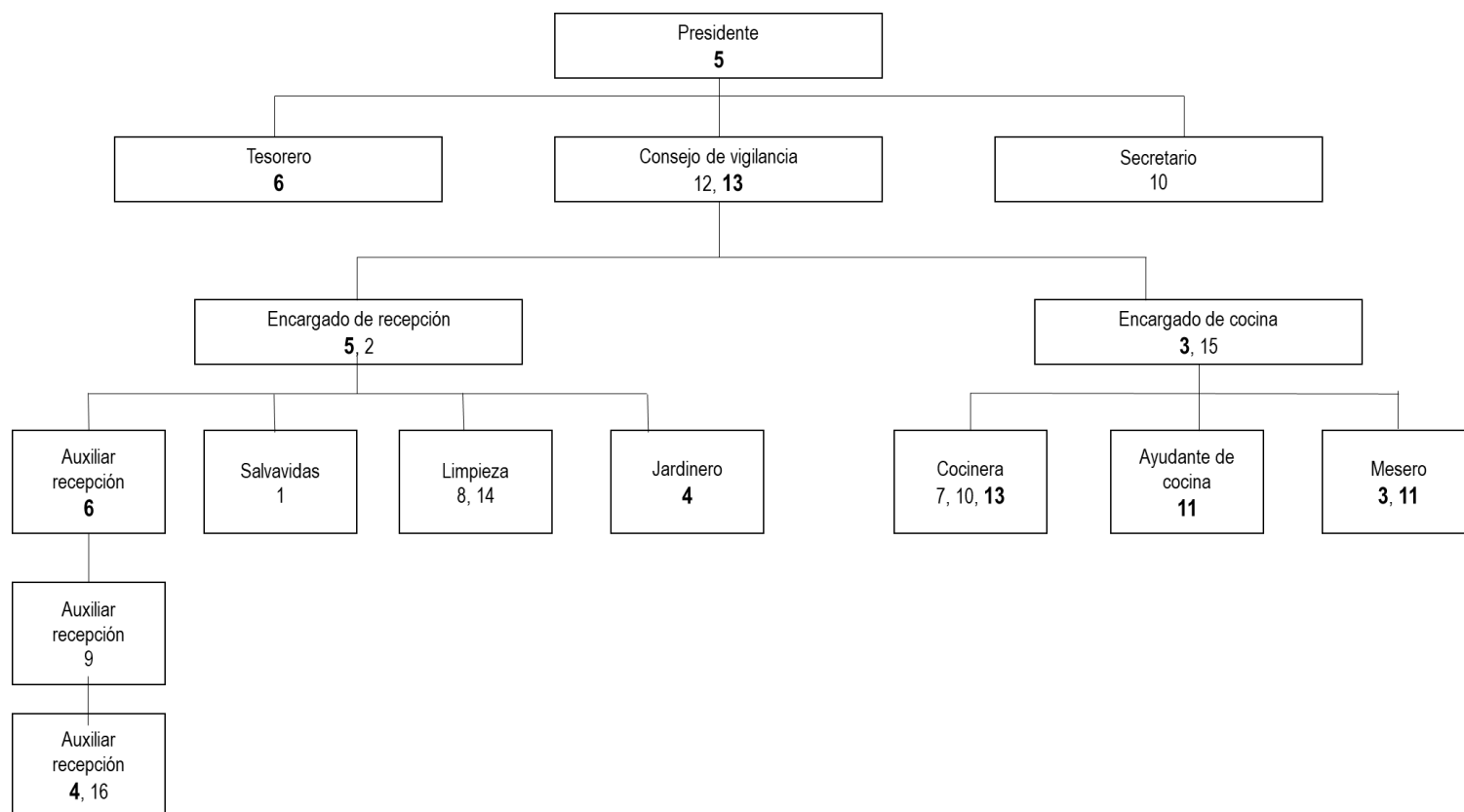
Los trabajadores que cubren el área de limpieza están encargados del saneamiento de los espacios de la cooperativa. Sus actividades comprenden el aseo del restaurante, baños, áreas comunes, senderos y del cenote. A éste último se le limpia por las mañanas retirando la hojarasca que cae durante el día, mediante “palmeos” que consisten en arrinconar la basura mediante la agitación del agua con nados coordinados de los trabajadores para después ser removidas con canastas.

---

<sup>10</sup> Cenote Yokdzonot es el nombre comercial que se le dio al parador ecoturístico administrado por la cooperativa Zaaz Koolen Haá.

<sup>11</sup> En 2017 la cooperativa Zaaz Koolen Haá recibió 40, 291 visitantes.

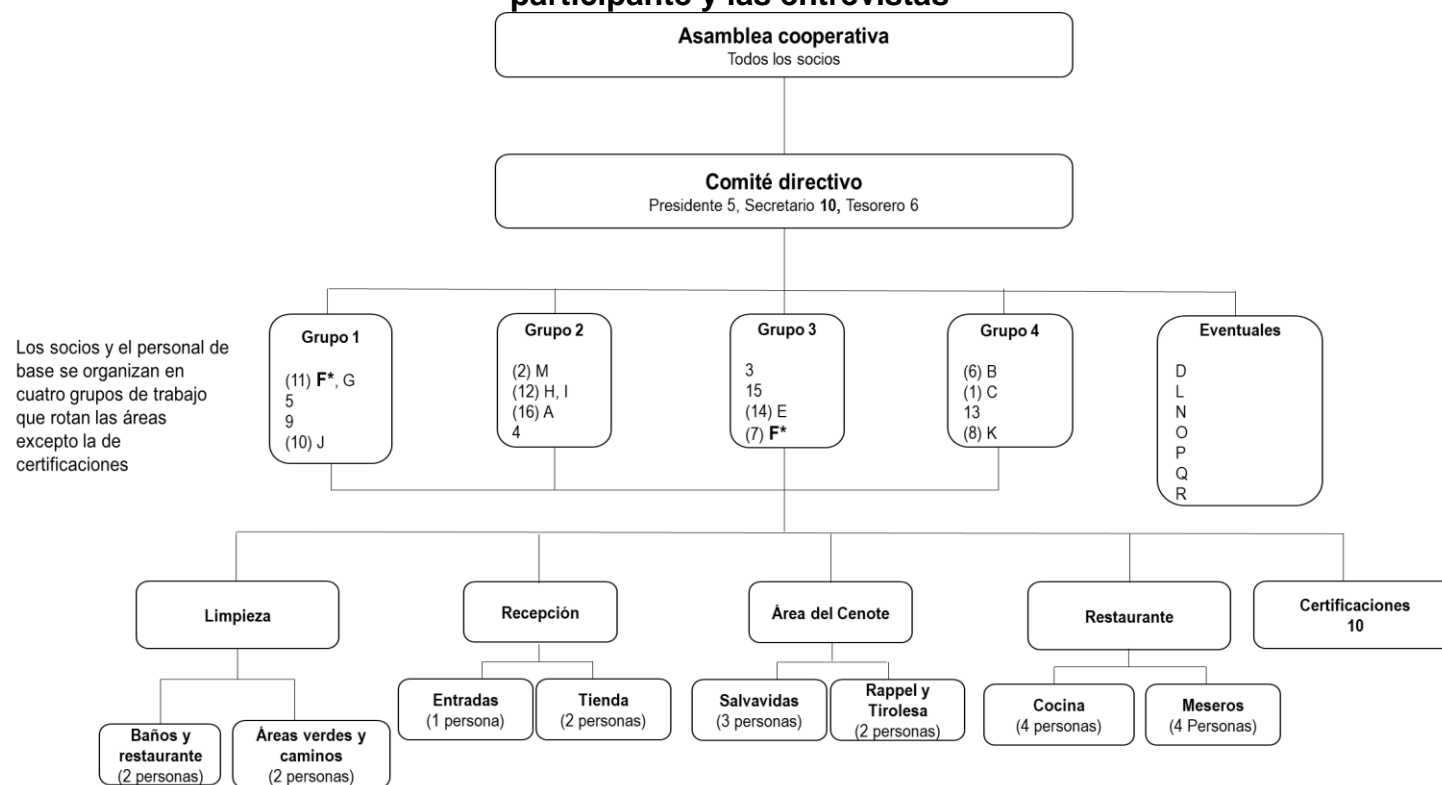
**Figura 6. Organigrama de la cooperativa Zaz Koolen Haá elaborado para la certificación Moderniza**



**Leyenda**

|           |        |           |                                       |
|-----------|--------|-----------|---------------------------------------|
| 1, 2...Nn | Socios | 1, 2...Nn | Socio que desempeña diferentes tareas |
|-----------|--------|-----------|---------------------------------------|

**Figura 7. Organigrama operativo de la cooperativa Zazk Koolen Haá elaborado con base en la observación participante y las entrevistas**



### Leyenda

|            |                                       |                  |  |
|------------|---------------------------------------|------------------|--|
| 1, 2, ..Nn | Socios                                | A, B...Nn        | Trabajador que desempeña diferentes tareas |
| A, B,..Nn  | Trabajadores                          | (1, 2Nn) A,B..Nn | Socio que delega en trabajador contratado  |
| 1, 2,..Nn  | Socio que desempeña diferentes tareas |                  |  |

\*Debido a sus capacidades este participante trabaja de manera permanente en la cocina.

En el área de recepción se realiza la venta de brazaletes de entrada al cenote, y de los “pases” para el rappel y la tirolesa, así como los “pases” para acampar. También se atiende una pequeña tienda que comercializa botanas y refrescos en la entrada del cenote.

En el área del cenote se realizan las actividades de salvavidas y de atención del rappel y de la tirolesa. Quienes desempeñan la actividad de salvavidas se dividen en dos: quienes están a cargo de recibir a los turistas, otorgar el chaleco salvavidas, además de supervisar que se hayan retirado el protector solar y el repelente de insectos antes de entrar al cenote; y quien supervisa a los nadadores, que debe de estar capacitado para dar primeros auxilios. Por su parte, quienes están a cargo de las actividades de aventura, equipan a los visitantes y los supervisan al momento de practicar rappel o tirolesa.

El restaurante opera con dos áreas, los encargados de cocinar y los meseros. La cocina es la única área en la que hay una trabajadora con tareas fijas, quien se desempeña de manera permanente como cocinera gracias a sus capacidades. Cuando en la rotación de turnos toca el puesto de cocina a algún trabajador poco capacitado para estas tareas, éste cambia su turno con alguno de los que cuenten con mayor afinidad para la preparación de alimentos. Por su parte los trabajadores que cubren el turno de meseros están encargados de montar las mesas, tomar las órdenes y llevar los platillos a los comensales.

El seguimiento a las certificaciones Moderniza, Punto Limpio y la NMX-AA-133-SCFI-2013 está a cargo del socio que funge como secretario. Es importante señalar que estas tareas no son competencia de la secretaría de la cooperativa, sino que el socio encargado asumió desde la primera certificación las tareas necesarias para llevarlas a cabo. Aunque este puesto no está formalmente reconocido en el organigrama operativo de la cooperativa, en el trabajo de campo se pudo constatar su desempeño debido a que es necesario actualizarlas cada dos años.

### **Valores y principios de la economía social**

#### *Gestión y distribución de los recursos económicos.*

La gestión de los recursos económicos que la cooperativa Zaaz Koolen Haá obtiene por la entrada al cenote y la venta de alimentos en el restaurante se realiza de dos formas, por un lado se gestionan los ingresos diarios para el pago de los siguientes rubros: 1) pago de comisiones a agencias turoperadoras y 2) pago de mantenimiento básico; y por otro lado, los ingresos restantes son resguardados por la tesorería de la cooperativa y se utilizan para: 1) reinversión y mantenimiento mayor de la infraestructura, 2) el pago del contrato de usufructo, 3) el pago de impuestos y 4) la distribución de utilidades para los socios.

En este sentido la cooperativa utiliza los ingresos que diariamente percibe para el manejo inmediato de pagos como son el arreglo de algún desperfecto, el pago de proveedores de botanas y refrescos en la tienda, y en ocasiones el pago de algún

un servicio adicional al de los empleados de la cooperativa. Además uno de los pagos más importantes que se hacen en la gestión diaria es el de las turoperadoras que llevan visitantes al cenote. En ese sentido, la cooperativa y las agencias con las que trabajan acordaron un pago del 50% del valor de las entradas de los visitantes que cada agencia lleva. Este pago adquiere un peso importante en los egresos de la cooperativa al considerar que más de la mitad de sus visitantes llegan por ésta vía al cenote, lo que de cierta forma crea una dependencia de las agencias de viajes que promocionan al cenote Yokdzonot como destino para mantener el nivel de ingresos con los que cuentan.

El dinero restante es entregado a la tesorería de la cooperativa cada tercer día, cuando se cambia el turno de recepción, junto con un balance de ingresos y egresos que se lleva en la operación. En la tesorería se hace la administración de los recursos a mediano y largo plazo, utilizándolos principalmente para la reinversión en los medios de producción, un ejemplo de esto son algunas ampliaciones que se han realizado en el restaurante y los baños. Adicionalmente, se costean los gastos que tienen que ver con el mantenimiento de la infraestructura, como los servicios de luz y gas, reparaciones a las instalaciones, servicio a la tirolesa, compra de nuevos equipos para las actividades de rappel y tirolesa, nuevos salvavidas, así como la compra de insumos y alimentos para el restaurante, entre otros que tengan que ver con los gastos operativos de la empresa.



El pago del usufructo del terreno se da, al igual que en el caso anterior, por el pago del 10% de la ganancia total mensual al ejido. Este pago se dio a partir del contrato que se formalizó entre la cooperativa y el ejido por iniciativa de la Procuraduría Agraria. De esta manera la empresa obtiene certeza en el uso del terreno en el que se encuentra el espejo de agua y a su vez contribuye económicamente con el ejido. Respecto al pago de impuestos, éstos se realizan mediante un contador externo contratado en Pisté al que la tesorería entrega las facturas necesarias para la comprobación de gastos.

Posterior al pago de estos dos rubros el excedente que mensualmente se obtiene se reparte de manera equitativa entre los 16 socios de la cooperativa. Respecto al pago de los trabajadores de la cooperativa, cada uno de los socios que contrata a uno o más empleados es responsable de pagar el salario del trabajador al que incorporó a la cooperativa. Es importante señalar este aspecto, ya que la empresa como tal, no es responsable de remunerar a los trabajadores, lo que ha causado conflictos por parte de los empleados a la hora de la supervisión del cumplimiento de las tareas, como ya se había señalado, ya que éstos reconocen como su superior al socio que los contrata y no a quien está a cargo de la coordinación de las tareas diarias en el cenote. Asimismo, cabe señalar que la cantidad que los trabajadores reciben como salario es acordada de manera individual entre los empleados y el socio que los contrata, sin embargo entre los socios de la cooperativa se pactó que se debe pagar 100 pesos diarios como pago base a los trabajadores. Por otro lado las relaciones laborales que existen entre socios y trabajadores quedan sujetas a

los vínculos de parentesco que tienen lo que de cierta manera brinda conformidad a los acuerdos que se establecen al momento de incorporarse los empleados al grupo de trabajo.

*“De los trabajadores va a depender de quien lo contrata de ahí se saca el dinero que se le pagó, si el trabajador lo manda el socio nomás a que le haga el trabajo el socio está encargado de pagarle al trabajador. O sea prácticamente la empresa ahí no entra. Nosotros tenemos un acuerdo, si no vas, tienes que mandar a alguien porque no puedes faltar pero el personal tiene que estar capacitado (...) eso es lo que mayormente hacemos” (Socia de la cooperativa, 49 años).*

*“No todos estamos enfocados en lo que es la cooperativa, como le dije, hay algunos que no lo están trabajando. Y una persona que no lo está trabando no es lo mismo que si mando a otra persona que es un trabajador, a que tú vengas como socio y veas todo como va, porque es tu negocio. Pero mandando a su trabajador, yo siento que viene, cumple, y listo. Si llegó gente, si no llegó, él tiene su sueldo.” (Socia de la cooperativa, 42 años).*

#### *Distribución del trabajo y condiciones laborales.*

En la cooperativa se presenta una marcada diferenciación entre socios y trabajadores. Respecto a los primeros, como fue posible observar en el organigrama de la cooperativa, hay socios que optaron por no trabajar en la empresa y solamente toman parte en la toma de decisiones y en algunos casos en el comité directivo cuando éstos son elegidos para dichos cargos. Esto ha causado que en ocasiones existan conflictos entre ellos durante las asambleas, ya que existen opiniones encontradas entre los socios que desempeñan labores y los que no trabajan, quienes representan la mayoría del grupo, al exteriorizar propuestas de trabajo. Por

parte de los trabajadores, quienes cuentan con un puesto de planta asumen la mayoría de las responsabilidades operativas, como la limpieza, la preparación de alimentos, el trato al cliente, la supervisión de los visitantes, y la operación de la tirolesa y el rappel, lo que les ha llevado a adquirir una especialización en sus tareas en comparación con los empleados eventuales, quienes se involucran menos en el trabajo y no han adquirido los conocimientos y la experiencia necesaria, ocasionando que dependan de sus compañeros más experimentados para desempeñar sus tareas.

*“Es como que algunos socios que no han estado participando acá tiene que ver mucho eso, que no están asistiendo, no vienen a juntas, no se enteran de lo que pasa, luego quieren opinar afuera y no sirve de nada, es en las juntas, en las asambleas donde se tiene que opinar” (Socia de la cooperativa, 42 años).*

Aunque en la empresa todos los integrantes de los grupos de trabajo realizan todas las tareas rotando por las diferentes áreas, los socios que están presentes en dichos grupos fungen como jefes en las áreas al menos en el restaurante y la recepción, quienes más que coordinar el trabajo, tienen el control de los ingresos percibidos. Asimismo, la especialización de los empleados antes mencionada ha hecho que se jerarquice la composición de los grupos de trabajo teniendo a empleados operando como supervisores de las labores de los otros compañeros de trabajo.

La cooperativa carece de mecanismos de apoyo para los trabajadores como fondos de gastos médicos, o de ayuda económica en caso de emergencias, ya que al igual que en el caso de los salarios, éstos mecanismos dependen del trato que los socios

tengan con sus trabajadores. Asimismo, es importante señalar que esta jerarquización y especialización no se ve reflejada del todo en beneficios para los trabajadores con mayor experiencia y responsabilidades, ya que estos dependen de los acuerdos que se establezcan con los socios que los contratan.

### *Mejora de las condiciones de vida*

La cooperativa Zaaz Koolen Haá se ha consolidado a tal grado que las ganancias le permiten autogestionar la mayor parte del trabajo en el cenote, el empleo que la empresa genera, se constituye como una fuente estable de trabajo para los socios y los trabajadores, siendo éste la fuente principal de ingresos económicos para el grupo. Es preciso mencionar que la división existente entre los socios que trabajan y los que no, está presente en este ámbito, puesto que los beneficios económicos que los socios han obtenido a partir de las utilidades repartidas, han permitido que una mayoría se dedique a otras actividades y se mantengan como una especie de “socios capitalistas” de la empresa.

Los socios de la cooperativa, quienes se llevan el mayor beneficio de las actividades de la empresa, han logrado invertir sus ganancias en otros negocios tanto en la localidad de Yokdzonot, como en Pisté. Entre los comercios más representativos que algunos de los socios han logrado emprender se encuentran una pastelería, una tienda de productos de medicina tradicional, tiendas de abarrotes y expendios de cerveza, además de que la mayoría de los socios varones tienen como principal

actividad la milpa. Por otra parte, algunos socios han invertido en la construcción de sus viviendas y en la adquisición de nuevos terrenos. La presencia de socios que no ya no desempeñan labores responde a dos factores: por un lado a la atención de otras actividades adicionales como el cuidado del hogar o de otros negocios; por otro lado, existen casos en que la edad avanzada de algunos socios hizo que se retiraran de los grupos de trabajo de la empresa. Sin embargo, en ambos casos, el mantenerse como socios les da la posibilidad de continuar teniendo un rol en la toma de decisiones de la cooperativa y seguir recibiendo ingresos de la empresa.

Por parte de los empleados, el salario que reciben por su trabajo les ha permitido tener una fuente estable de ingresos con los que solventan sus gastos personales, y apoyar la educación de sus hijos. Cabe señalar que algunos de los empleados varones complementan estos ingresos con las actividades que tradicionalmente desempeñan en la localidad, como la milpa, pequeña ganadería y la producción de carbón vegetal.

Adicional a los beneficios económicos que los socios y los empleados de la cooperativa reciben, existen otros aspectos que impactan en la vida de los miembros del grupo. El trabajo de la cooperativa ha ocasionado que al menos los miembros del grupo dejen de migrar a centros urbanos como Progreso<sup>12</sup>, Pisté, Valladolid, Cancún y Playa del Carmen, a los que salían a vender su fuerza de trabajo como empleados asalariados, la construcción, la hotelería y como meseros

---

<sup>12</sup> Una parte de los jóvenes varones de la localidad se emplean como pescadores en la ciudad de Puerto Progreso.

o cocineros. Esto ha significado una mejora, principalmente para las mujeres, quienes tienen la oportunidad de trabajar dentro de su localidad y a su vez estar cercanas a sus familias.

El caso de las mujeres socias y trabajadoras es relevante. Como se ha señalado, más de la mitad de los miembros del grupo Zaaz Koolen Haá son mujeres, esto tiene impacto en la composición del grupo, pues se constituye en un medio de fortalecimiento femenino en un contexto tradicional rural en el que se considera que las mujeres sólo deben dedicarse a las labores de cuidado del hogar. En este sentido, para las mujeres del grupo, el trabajo de la cooperativa significa una vía de ingresos económicos con los que han podido apoyar en los gastos de su hogar. Por otro lado, la mayoría femenina dentro de la composición del grupo de socios ha significado que las mujeres vayan ocupando espacios que en este contexto eran tradicionalmente considerados masculinos, como la toma de decisiones para la dirección de la empresa, la organización de grupos de trabajo, y la gestión de recursos económicos.

*“Nos ha beneficiado económicamente, acá varias familias de las que trabajamos era muy difícil antes, porque sólo era lo que el esposo ganaba, y nomás trabajaba en el campo, con el maíz, el frijol, espelón, ibes es lo que se cosecha acá y se vende. Y eso era cuando ya la cosecha estaba lista. Y ahora pues igual se puede ayudar en la casa, un dinerito extra para ayudar igual a mejorar la calidad de vida de nosotros. De igual forma con este trabajo ya no es tanta la carga, nuestros hijos ya van mejor en la escuela, ya le podíamos dar otro tipo de vida, pero si nos ha beneficiado, poco a poco fuimos escalando, poco a poco fuimos caminando, aunque al principio era difícil y la gente decía, estos están locos como están limpiando la gente no va a llegar, nosotros teníamos la visión de que esto iba a funcionar. Si estamos limpiando y somos*

*constantes nosotros acá esto va a funcionar, estamos cerca de Chichen Itzá, y acá estamos con una mejor calidad de vida” (Socia de la cooperativa, 42 años).*

*Vínculos que dan cohesión al grupo.*

La forma de gestionar y operar de la empresa cooperativa, así como los valores que se incorporan en la organización del trabajo subyacen a una serie de vínculos que están presentes entre los miembros del grupo. Si bien, se mencionó que existe una marcada diferenciación entre socios y trabajadores, y dentro de éstos una especialización en las diferentes actividades, la composición de ambos grupos se caracteriza por tres tipos de vínculos: 1) la permanencia de los socios en el proyecto durante sus inicios y los beneficios que éste les ha retribuido; 2) los vínculos de parentesco entre socios y con los trabajadores; y 3) la importante presencia femenina en la cooperativa. Estos lazos existentes dentro de del grupo mantienen la cohesión y el funcionamiento de la empresa.

Los 16 socios que componen la cooperativa han logrado gestionar el proyecto a lo largo de un periodo en el que prácticamente comenzaron con sólo su mano de obra. En sus inicios, el proyecto se planteó para la comunidad en su conjunto, sin embargo, como ya se señaló, el arduo trabajo y la falta de recursos económicos hizo que de un colectivo inicial de más de 50 personas, únicamente 16 permanecieran con la iniciativa de dedicarse a las actividades turísticas. Adicionalmente, el proceso de constitución y consolidación de la empresa fue complejo, requiriendo de la aportación de las capacidades individuales de cada uno

de los socios, y de diversas capacitaciones con el fin de aprender a gestionar una empresa turística. En ese sentido, el tiempo y esfuerzo invertido, así como los beneficios que se obtienen en la cooperativa, ha hecho que individualmente cada socio vele por permanecer dentro del grupo, lo que a su vez ocasiona que se antepongan los intereses colectivos a los personales, frente a los conflictos en los espacios de toma de decisiones y las diferencias en la forma de operar de los socios.

Los vínculos de parentesco que existen dentro del grupo se presentan en dos niveles, primero entre socios, y segundo entre socios y trabajadores. Como se observó anteriormente, la cooperativa se integra de dos familias extensas, así como de otros pequeños grupos familiares con menor representación dentro del colectivo de la empresa. Entre los socios, destaca la presencia de un núcleo familiar con una amplia representación, quienes extienden sus lazos con otros parientes a quienes incorporan como trabajadores. Dicho núcleo representa una fracción importante de votos en la toma de decisiones de la empresa, debido al número de socios de la familia que participan en la operación de la cooperativa. La otra familia extensa, tiene menor peso por el número de socios pero tiene una amplia representación entre los trabajadores que son los que soportan la mayor parte de la operación de la empresa. Es importante recordar que la integración de los empleados se dio a partir de la cercanía que éstos tenían con los socios, destacando la presencia de hijos, sobrinos, yernos, y cuñados.



La mayor participación femenina entre socios y empleados es otro de los aspectos importantes que mantienen a la organización. Desde los inicios de la cooperativa, se fue gestando la composición mayoritaria de mujeres, ya que durante las labores de acondicionamiento del terreno, los varones fueron quienes comenzaron a abandonar el grupo. De esta manera, los liderazgos fueron asumidos por las mujeres que permanecieron en el grupo y posteriormente integraron la cooperativa. Cabe mencionar que este proceso no se dio de manera natural, ni en total armonía, las compañeras que permanecieron en el grupo constantemente se enfrentaron a la presión de sus parejas quienes les insistían en abandonar el grupo por falta de ingresos y por dedicarle tiempo al proyecto, así como de otros habitantes de la localidad quienes consideraban que la cooperativa representaba mucha responsabilidad para ellas y que no tenían la capacidad suficiente para mantenerla funcionando. Además, durante los primeros años, los socios varones no se sentían cómodos recibiendo órdenes de sus compañeras que formaban la directiva de la cooperativa. Sin embargo, esto cambió con el tiempo al ver que el proyecto prosperó y se convirtió en una fuente estable de trabajo y de ingresos.

*“Aquí existe el machismo, sigue existiendo, por eso algunos se separaron. No fue nada fácil trabajar con hombres, porque ellos se sentían superior a nosotras las mujeres, fue un proceso que nos llevó años, y tal vez hasta ahora ya como que se van adaptando porque no queda de otra, porque la mayoría somos mujeres. Inclusive cuando formamos el grupo y éramos mujeres las que dirigíamos el grupo, se podía decir que entre todos lo decidimos (...) no fue nada fácil, yo no voy a obedecer a una mujer decían, entonces surgen esto, que no querían venir a las asambleas y tuvimos que decir, en el acta constitutiva dice esto que hay que asistir a las asambleas programadas porque eres socio. Ahora si tu no asistes, te podemos sacar del grupo, entonces ellos empezaron así como a sentir que estamos haciendo valer esa acta. Pero*

*poco a poco se dieron cuenta que no importa quien ocupe el cargo todos tenemos que hacer nuestro trabajo” (Socia de la cooperativa, 47 años).*

*“Existe mucho machismo acá, cuando empezamos había cursos que teníamos que tomar y los hombres decían que no debíamos salir, que la mujer está hecha para trabajar en la casa, atender a los hijos y ser responsable del esposo y de los hijos, pero no para trabajar afuera. Pues cuando esto se da, nos comienzan a invitar a talleres y entonces los esposos era muy difícil, había problemas (...) pero nos ha ayudado algo acá (...) los talleres, talleres de equidad de género que nos cambió de plano. Se nos dieron esos talleres y fue como si te abrieran la mente, yo como mujer también tengo mis derechos, puedo salir adelante, aunque algunos no les gustara eso. Nosotras veníamos a trabajar acá a las nueve, y dependiendo cuántos hijos tienes te vas acomodando, que yo me levanto más temprano para hacer la comida, si es algo que no se cocina tan rápido lo hacía desde la noche (...) entonces nosotros nos fuimos acomodando. Ya de ahí cuando los esposos vieron que esto iba funcionando pues nos fueron dejando, aunque al inicio no les gustara” (Socia de la cooperativa, 42 años).*

## **Principios de acceso, uso y aprovechamiento de los recursos de uso común**

*Derechos de acceso y uso de los recursos naturales.*

El terreno donde se encuentra el cenote en el que opera la cooperativa Zaaz Koolen Haá se encuentra concesionado mediante un contrato de usufructo entre la empresa y el ejido de Yokdzonot; el contrato se firmó bajo la iniciativa de la CDI con el fin de otorgar certeza legal a la cooperativa para el uso del espejo de agua. En este caso, la negociación conllevó un conflicto entre algunos ejidatarios y los socios de la cooperativa, tratando de ser desconocidos como usuarios del cenote. Sin embargo la intervención de la Reforma Agraria en la negociación logró que éste se respetara tal y como estipula la normatividad, puesto que en el inicio del proyecto

se realizó una convocatoria abierta para los participantes, además de que el ejido otorgó mediante asamblea derecho a la cooperativa de hacer uso del cenote.

En los inicios del proyecto, la cooperativa solicitó al ejido el usufructo del terreno, el cual fue asignado en asamblea ejidal. Como se señaló anteriormente, este proceso no fue fácil ya que algunos ejidatarios que no estaban de acuerdo con que la empresa cooperativa fuera la operadora del cenote no asistieron a las primeras asambleas con el fin de que éstas no se llevaran a cabo, no obstante, en la localidad de Yokdzonot existe el acuerdo de que después de dos convocatorias a asamblea, la tercera se realizará considerando el número de asistentes como quórum, de esta forma la cooperativa obtuvo la concesión para operar. Sin embargo, el conflicto resurgió cuando la CDI promovió la firma del contrato ante la Procuraduría Agraria, ya que al revisar la documentación determinó que el terreno no formaba parte del área de uso común del ejido, sino que era parte del fundo legal, lo que alentó a que algunos de los ejidatarios insistieran en que el proyecto debería ser operado por los propietarios de derechos ejidales, pero desistieron ante el acuerdo de recibir el 10% de las ganancias totales de la cooperativa.

*“Mire, cuando nosotros iniciamos, esto fue por medio de una asamblea. La asamblea la gente ya lo conoce ya sabía que era este trabajo que se iba a generar, no quisieron unos cuantos y cuando nosotros quedamos pocos (...) entonces cuando empezamos a tener gente en los periodos vacacionales, se llenaba la calle del estacionamiento, la gente se empezó a dar cuenta y empezó a decir de que nosotros éramos muy poquitos y que nos estábamos haciendo de recursos, de dinero vamos a decirlo así, y que nos lo iban a quitar. Entonces se dio la asamblea, y resulta que el terreno que nosotros tenemos no era de la comunidad, era del fundo legal, era parte del ejido, era un lote del ejido que estaba dentro*

*del fundo legal. Entonces tuvimos que hacer una asamblea porque la gente quería que lo dejáramos, querían quitarlo. Entonces se hizo una asamblea por medio de la Procuraduría Agraria convocando a todos los ejidatarios y nosotros estando allá como parte que estamos ocupando el terreno y que no nos corresponde, aunque ya lo habíamos trabajado. Entonces en la asamblea algunos ejidatarios no querían, no querían que nosotros lo trabajáramos que estábamos vendiendo y que éramos un grupo que nos estábamos beneficiando. Entonces llegamos a un acuerdo con ellos, bueno está bien nosotros estamos trabajando pero queremos ayudar a la comunidad (...) lo que nosotros podemos hacer es llegar a un acuerdo con ustedes, nosotros estamos en la disposición de darles un porcentaje a ustedes para la comunidad, para los ejidatarios, y quedamos de darle el 10% a la comunidad fuera de gastos y del pago al personal” (Socia de la cooperativa 49 años).*

El pago al ejido se hace a partir de los ingresos mensuales de la cooperativa y es gestionado mediante la tesorería de la empresa quien realiza un documento que se firma por las autoridades ejidales y los miembros del comité directivo de la cooperativa, éste se presenta ante la comunidad durante las asambleas ejidales como forma de comprobar que la empresa está realizando la aportación correspondiente. La consolidación de la cooperativa y las constantes visitas de turistas que les aportan un ingreso estable ha significado que este pago pueda realizarse cada mes lo que hasta cierto punto ha dejado satisfechos a los habitantes de la localidad superando los conflictos que se suscitaron anteriormente. Por otro lado, la certeza jurídica sobre el acceso y uso del cenote, le ha permitido a la cooperativa desarrollar el proyecto a una mayor escala, mejorando la infraestructura de los caminos dentro del área del cenote, ampliando el área del restaurante y los baños, entre otros.

*Acuerdos colectivos en torno a proyectos del uso de los recursos naturales.*

La cooperativa Zaaz Koolen Haá estableció durante el inicio del proyecto ecoturístico acuerdos importantes para el acondicionamiento del área del cenote. Éstos han perdurado y se transformaron con el tiempo en un elemento que brindó cohesión al grupo, ya que se tuvo que invertir más de dos años de trabajo en la restauración y la conservación del lugar sin percibir ingresos. Antes de la iniciativa de ofrecer el cenote a los turistas, el área aledaña y el espejo de agua estaban abandonados y se habían convertido en el basurero de la localidad. Durante la década de 1980 y 1990, se realizaron en la localidad de Yokdzonot proyectos de infraestructura de agua potable, los cuales consistieron en la excavación de un pozo profundo y el entubamiento del agua para suministro doméstico. Esto significó que el cenote se abandonara, ya que éste era el principal suministro agua en la localidad, posteriormente con el desuso del mismo, el área se comenzó a llenar de maleza y con el tiempo comenzó a ser utilizado como basurero.

Durante las gestiones iniciales de la cooperativa –previo a su constitución legal- los ahora socios, se reunían algunos por las mañanas y otros por las tardes para realizar labores de fajina con el fin de sanear el área, como se describió anteriormente. Se realizó una lista de asistencia para verificar el cumplimiento de los turnos, y se impusieron sanciones económicas a quienes no asistieran a realizar sus labores. Asimismo, se acordó que cada socio aportaría cinco pesos diarios para

la creación de un pequeño fondo económico que les sirviera para la compra de material o para realizar algún trámite.

Cuando el proyecto turístico comenzó a operar los acuerdos establecidos se retomaron como parte del control del grupo, con el objetivo de sostener la organización del trabajo y dar un mantenimiento al área en el que se trabajaba. Además se elaboró un reglamento básico para el acceso de los turistas al cenote, el cual consiste en: 1) retirarse la crema solar y la loción repelente de insectos en las regaderas de la cooperativa; 2) no introducir alimentos y bebidas al área del cenote; 3) utilizar traje de baño; y 4) utilizar salvavidas en todo momento. El monitoreo de su cumplimiento está a cargo de los trabajadores, quienes tienen la tarea de verificar que los visitantes lo cumplan.

Por último, fuera del mantenimiento básico del área y del espejo del agua, así como del reglamento impuesto por la cooperativa, no se identifican acciones entorno a la conservación de flora y fauna, sin embargo, a la fecha del trabajo de campo se comenzó a desarrollar la iniciativa, en conjunto con agentes externos, de la ampliación de un humedal para el saneamiento y reutilización del agua que se utiliza en las instalaciones de la cooperativa.

## **Community Tours Sian Ka'an (Muyil).**

### **Organización y funcionamiento de la empresa cooperativa**

#### *Antecedentes e inicios de la cooperativa.*

La cooperativa Community Tours Sian Ka'an se formó en el año 2000 a partir de la separación de una Sociedad de Producción Rural llamada Los Aluxes, la cual estaba integrada por algunos de los socios actuales y otros familiares de ellos. El grupo inicial de Los Aluxes se integró por miembros de una familia del ejido de Chunyaxché quienes hacían uso de la laguna de Muyil para la pesca y para adquirir agua. La Laguna está ubicada dentro de la reserva de la Biósfera de Sian Ka'an, y por ello tuvieron contacto con el grupo ambientalista Amigos de Sian Ka'an y con la CONANP, quienes alentaron al grupo a organizarse como una empresa turística y poder acceder a los recursos disponibles por parte de organismos financiadores. La escisión de Los Aluxes se debió a diferencias entre los socios, dividiéndose en dos grupos y optando por operar cada uno por separado, lo que dio como resultado la creación de dos cooperativas: Community Tours Sian Ka'an por un lado y Uyoche Maya por el otro.

El grupo original se constituyó legalmente en el año 2000 como Sociedad de Producción Rural Los Aluxes; sus integrantes buscaron la manera de acceder a los recursos que las instituciones gubernamentales podían ofrecer con el objetivo de hacerse de capital y comenzar a operar. El primer paso fue conseguir los permisos

para operar dentro de la laguna, mismos que les fueron concedidos por la CONANP, sin problema, una vez que se integró la empresa. Sin embargo, no tuvieron el mismo éxito en conseguir apoyos económicos para adquirir las embarcaciones, por lo que el grupo decidió ahorrar parte de sus ingresos para este fin, lo que les tomó varios años. En la etapa en que esta sociedad comenzó operaciones, la CONANP y la ONG Rare Foundation comenzaron a capacitar a los miembros como guías de naturaleza, en el manejo de embarcaciones, el idioma inglés y la atención a clientes. Sin embargo, una vez concluido el periodo de capacitación el grupo se separó en dos y optó por que cada parte formara su propia empresa, como comentamos anteriormente:

*“En las tardes después del trabajo íbamos a bañar allá en la laguna, y de ahí llegaban lanchas de Amigos de Sian Ka’an haciendo monitoreo de cocodrilos o a veces traían gente como tours, de ahí salió la idea de porque nosotros no hacemos si somos de acá es cuestión de ver donde tuvieron el permiso o quien le dio el permiso (...) el director de la reserva nos dijo que sí, yo les puedo dar un permiso provisional pero tienen que construir una acta constitutiva sólo así les puedo dar el permiso, si ustedes forman la cooperativa de la comunidad (...) Entonces nos juntamos con don Cándido, su hijo Ismael y decidimos formar la cooperativa (...) Y ya teniendo el documento ya este fuimos a Cancún y nos dió los permisos para unas embarcaciones. Teniendo ya el permiso nadie tiene dinero, en esa época no conocíamos ni 10,000 ni 15,000 pesos, (...) estábamos empezando. Tuvimos que ir con el gobierno a pedir préstamos pero nunca nos apoyaron para nada (...) Entonces decidimos, no pues ahorita vamos a trabajar mejor 24 horas para juntar el dinero y enganchar la embarcación y el motor y pues ponernos a trabajar (...) Así juntamos el dinero para comprar la primera lancha y el motor, fuimos compramos y lo trajimos. (...) Tuvimos que tomar curso para saber cómo arrancar, cómo andar. Ya teniendo ya listo podemos manejar la lancha y en esa época todos andábamos con ropa sucia, todo roto, en chanclas, pelo largo, ya sabes como uno es del campo. De ahí todas las tardes bajábamos los motores para bajar ahí donde trabajamos. Cuando llega alguien pidiendo un tour entre todos*



*bajábamos un motor desde allá a la laguna, entre todos montamos para hacer el tour (Socio de la cooperativa, 44 años).*

*“Ya después de ahí este hubo un proyecto de capacitación para guías naturistas por parte de RARE entonces donde llevaron una persona por cooperativa que trabaja en la reserva para capacitarlos en inglés, para ser guía naturista, y ahí hicimos una reunión y decidimos que Ismael iba a ir a la reunión en Chiapas, porque ninguno de nosotros queríamos ir todos teníamos miedo de salir, porque ni siquiera conozco Cancún y de ahí mandamos a Ismael durante tres meses (...) Cuando regresó como tres meses después, porque volvieron a mandar otros maestros para dar otro tres meses de curso en su casa, ya después de eso nos dijo, yo fíjense que mi hijo ya aprendió el inglés pues creo que lo más sano voy a separarme, yo me quedo con mi hijo a trabajar y ustedes pueden quedarse con la cooperativa los Aluxes de Muyil y yo creo mi propia cooperativa. Y es así como nosotros nos dividimos con el grupo de Cándido” (Socio de la cooperativa, 44 años).*

Después de la separación, Community Tours Sian Ka'an comenzó a reestructurarse como cooperativa a partir de la inclusión de varios primos y las esposas de los socios, reformándose el grupo de socios en diferentes ocasiones hasta quedar consolidado. Asimismo este grupo solicitó una porción de terreno al ejido para construir las instalaciones de su lugar de trabajo, ya que al disolverse “Los Aluxes” los integrantes de esta nueva cooperativa quedaron sin un lugar dónde trabajar. El terreno les fue otorgado por la asamblea ejidal, y se comenzaron los trabajos para acondicionar el área, a la par de ofrecer los recorridos por la laguna.

Para financiar los trabajos de construcción y adquirir equipo para operar, la cooperativa gestionó apoyos de cuatro proyectos, dos gubernamentales otorgados por la CDI y FIRCO, y otros dos otorgados por el PNUD por un total de 3.9 millones de pesos. Con éstos subsidios se construyeron las oficinas, la recepción, un

restaurante, un museo y los baños, además de adquirir más embarcaciones y kayaks. Es importante destacar que la inclusión de las mujeres como socias de la empresa, se dio como un requisito para acceder a los financiamientos del PNUD.

Posterior a su consolidación, la cooperativa buscó invertir en promoción para atraer a los turistas de Cancún y la Riviera Maya, para lo que establecieron acuerdos con algunos hoteles y agencias de viajes, abrieron una oficina de reservaciones en Tulum, crearon un sitio en internet para agendar los tours con anticipación, y adquirieron una camioneta para recoger a los turistas en su lugar de hospedaje.

*“Se quedaron solamente los que forman la cooperativa, con Don Cándido, que a final de cuentas, él cómo al año decide formar su propia cooperativa, Uyoiché. Durante ese proceso de capacitación del 2000 al 2003, pues sí se capacitó a la gente para poder operar, poder vender, recibir visitantes, pero se dieron cuenta que no era fácil, se necesitaba salir a promocionar a vender en los hoteles (...) No tenían los recursos económicos ellos para por ejemplo, hacer un comedor, hacer unos baños. Pues bueno entonces empezamos a tocar puertas para buscar financiamientos, entonces a partir de ahí, el primer año fue hacer proyectos, un plan de negocios, ese plan lo ocupamos para ingresar en convocatorias vigentes. En ese entonces había una convocatoria del PNUD y aprovechamos, ingresamos y afortunadamente pasó. Fueron dos proyectos en el PNUD, dos años seguidos. Y a partir de ahí en el 98, CDI igual vimos una oportunidad para ingresar un proyecto, ingresamos, afortunadamente igual fue aprobado. Y después de CDI con FIRCO, ellos también tenían un presupuesto etiquetado para turismo de aventura. (...) Juntamos como cuatro proyectos de diferentes programas, dos de ONG internacional y 2 de gobierno y a partir de ahí empezamos a construir” (Socio de la cooperativa, 38 años).*

*“En el 2011 si no me equivoco, los mismos socios decidieron dar oportunidad a las mujeres, y aceptaron como socias a las esposas o a la mamá de alguno de los socios. De ahí ingresaron cinco mujeres. De ahí eran once, pero a la vez, don José le cedió el lugar a Felipe, su hijo, porque ya él dijo, estoy muy grande ya no puedo trabajar. De ahí a Pastor*

*lo sacaron, por muchas faltas que él tenía en la cooperativa, y se quedó en 11 hasta 2017 que entre yo” (Socio de la cooperativa, 38 años).*

Durante los primeros años Community Tours Sian Ka'an se vio en dificultades por las diferentes eventualidades que mermaron el turismo en Cancún y la Riviera Maya, como el brote de la influenza AH1N1 y el paso de los huracanes Stan y Wilma. Estos sucesos complicaron la operación de la cooperativa puesto que las visitas de turistas eran muy pocas. Sin embargo, el grupo logró aguantar combinando las actividades campesinas con la oferta de tours en la laguna. De esta forma en el año 2012, la cooperativa logró establecerse y comenzó la contratación de más personal.

*“En 2008 nos pegó muy fuerte la influenza, desde que pegó en Cancún y Riviera Maya todo se vino abajo, fue muy difícil, también vinieron dos huracanes (...) ahí lo que nos pudo sacar adelante fue que los socios en ese entonces tenían actividades alternas, algunos tienen apicultura trabajan abejas, otros hacen muebles rústicos como los que hay acá; y lo que hacían era que dos o tres se quedaban de guardia en la cooperativa por si sacaban un tour, y los otros a trabajar para sacar un poco de ingreso (...) A partir de 2012, que vimos que ya vamos bien empezamos a contratar gente. Contratamos más personas para la oficina, en área administrativa, en área de ventas. Y la participación de los socios fue fundamental para que la empresa no se desbaratara. Me imagino que cualquier otra cooperativa hubiera desaparecido, dijeron vamos a esperar vamos a aguantar, ya invertimos mucho tiempo como para tirarlo a la basura” (Socio gerente general de la cooperativa, 38 años).*

*Oferta, instalaciones y actividades.*

Community Tours Sian Ka'an tiene una oferta turística diversa entre la que se encuentran recorridos por la laguna de Muyil, recorridos a la zona arqueológica de Muyil, así como visitas a otras cooperativas al interior de la zona maya de

Quintana Roo. En las instalaciones de la cooperativa se encuentra un restaurante en el que se brindan alimentos a los turistas después de los recorridos por la laguna, además de un pequeño museo de la cultura maya en el que muestran artefactos con los que se trabajaba el henequén y el algodón de manera tradicional, fotografías de las actividades productivas de la región y la historia de la guerra de castas; una tienda de artesanías, un mariposario, senderos interpretativos en los que se pueden apreciar plantas nativas y dos apiarios de abejas meliponas<sup>13</sup>.

Los recorridos por la laguna son la oferta principal de la cooperativa, en estos se pueden realizar tours en bote o en kayak. El primer tour es nombrado “Muyil selva y canal” y recorre la laguna por dos canales uno natural y otro artificial, que fue creado por los antiguos mayas de la región. Cada canal se cruza de manera distinta, el canal natural se recorre en el bote, mientras que el segundo de éstos se hace flotando con chalecos salvavidas. El segundo tour por la laguna es más largo y es llamado “Muyil antiguo canal”, se recorren los mismos canales y adicionalmente se hace un recorrido por la laguna de Chunyaxché<sup>14</sup> hasta llegar a Boca Paila, en el área de Punta Allen. En este recorrido puede apreciarse fauna nativa como manatíes y cocodrilos. Por su parte el tour en kayak se hace sólo por la zona cercana a la orilla de la laguna. El recorrido a la zona arqueológica puede realizarse

---

<sup>13</sup> Los apiarios son de la especie *Scaptotrigona pectoralis* la cual es nativa de la Península de Yucatán, no tiene aguijón y es muy apreciada en la cultura Maya.

<sup>14</sup> Dentro de la reserva de la Biosfera de Sian Ka’an existe un complejo de lagunas entre las que se encuentran Muyil y Chunyaxché, las cuales se encuentran en la zona establecida como apta para el aprovechamiento turístico.

previamente al tour en la laguna como un paquete completo que la cooperativa ofrece.

Los recorridos hacia el interior de la zona maya de Quintana Roo se organizan desde la sede de Community Tours Sian Ka'an para visitar las comunidades de Tihosuco, Señor, Felipe Carrillo Puerto y Muyil, en dónde otras seis cooperativas<sup>15</sup> ofrecen visitas a grutas, dos museos, uno que expone elementos de la cultura maya y otro sobre la guerra de castas, a un solar para conocer el uso de las plantas medicinales, a una recreación del procesamiento del algodón como se hacía tradicionalmente en la Península de Yucatán y a un campamento chiclero. La vinculación con las diferentes empresas cooperativas permite a éstas aprovechar el poder de captación de turistas de Community Tours Sian Ka'an para atraer visitantes a sus emprendimientos y generar más ingresos, al mismo tiempo que diversifica la oferta turística de dicha cooperativa.

#### *De la organización y el funcionamiento de la cooperativa.*

La cooperativa Community Tours Sian Ka'an está integrada por 12 socios, todos miembros de una misma familia extensa (Figura 8), el grupo se compone de los seis hermanos y sobrinos que permanecieron unidos después de la separación de Los Aluxes, quienes además anexaron a otros familiares para constituirse legalmente. Debido a la cantidad de visitantes que la cooperativa recibe, así como

---

<sup>15</sup> Las cooperativas son: Bej Kax Há, Sijil No Há, Ubel Li Lek Kachil Kuxtal, Kiich Pam Ka'ax, Cueva de las serpientes colgantes, y Xyaat.

a la diversidad de actividades que ofrecen, la empresa ha incorporado a 25 trabajadores de planta<sup>16</sup>, algunos de éstos trabajan bajo acuerdos informales y otra parte están contratados formalmente.

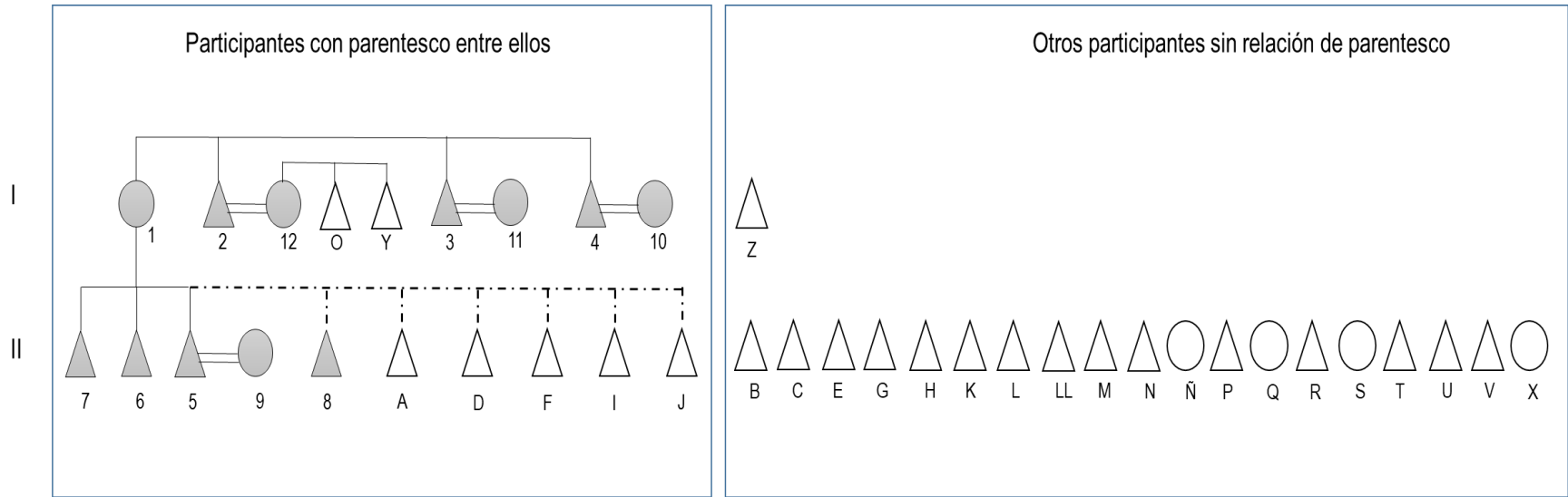
La estructura familiar de la empresa trasciende al grupo de socios, ya que varios de los trabajadores que se han incorporado al trabajo de la cooperativa guardan vínculos de parentesco con los socios. También destaca la participación femenina que hay entre los socios de la cooperativa, quienes fueron incluidas como cuota de género sugerida por organismos externos para el acceso a recursos de financiamiento. Cabe mencionar que de los socios, solamente siete tienen una participación activa en la empresa y el resto ha pedido voluntariamente una baja temporal para dedicarse a asuntos personales como el cuidado del hogar o de sus cosechas, teniendo como única obligación asistir a las asambleas de la cooperativa. La cooperativa presenta una marcada estructura familiar que la caracteriza de manera tácita como una empresa de carácter familiar que a su vez emplea a trabajadores para la realización de tareas específicas.

*“Después de ahí empezamos a tomar varios cursos por parte de organizaciones no gubernamentales. Ahí nos pidió incluir a las señoras dentro del grupo como socias para que así podamos recibir el proyecto, sino no nos iban a apoyar, porque en cada cooperativa requiere la participación de las mujeres. Es así donde hicimos, protocolizamos otra acta donde nosotros metimos a las señoras como socios, pero son las esposas de los que estábamos trabajando. Es así como ellas llegaron a ser parte” (Socio, 44 años).*

---

<sup>16</sup> Durante las entrevistas se mencionó que trabajaban 30 trabajadores, sin embargo, en trabajo de campo sólo se confirmaron 25.

**Figura 8. Esquema de relaciones de parentesco entre los participantes de la cooperativa Community Tours Sian Ka'an (incluye socios y trabajadores)**



**Leyenda**

|     |                    |           |              |
|-----|--------------------|-----------|--------------|
| I   | Primera generación | ==        | Matrimonio   |
| II  | Segunda generación | —         | Hermano de   |
| △   | Hombre             |           | Hijo de      |
| ○   | Mujer              | ----      | Primo de     |
| △ ● | Socio              | 1, 2...Nn | Socios       |
| △ ○ | Trabajadores       | A,B...Nn  | Trabajadores |

La cooperativa mantiene una operación tradicional a partir de los valores de jerarquía familiar y división de género, ya que los socios mayores en edad son los que han optado por distanciarse del trabajo de la empresa, por otro lado sólo dos de las cinco mujeres asumen actividades dentro de la cooperativa. No obstante, todos los socios participan en la toma de decisiones de la empresa y cobran utilidades a finales de año. Por parte del grupo de trabajadores la mayoría de éstos son originarios de las comunidades aledañas a Muyil, ya que los socios dan preferencia en la contratación a sus allegados, aunque si llegan a contratar trabajadores que son originarios de otros lugares como Cancún, Playa del Carmen y Tulum.

El grupo de trabajo plasmó las diferentes actividades en un organigrama el cual, al igual que en los casos anteriores, se elaboró para el cumplimiento de la certificación Moderniza (Figura 9). Aunque la operación de la empresa se apega a este diagrama, su elaboración estandarizada con base en los modelos impuestos por las instituciones gubernamentales hace que su representación sea más compleja que su operación, ya que se incluyen áreas que no operan y separa tareas en diferentes áreas que en la realidad son desempeñadas por un mismo trabajador o equipo.

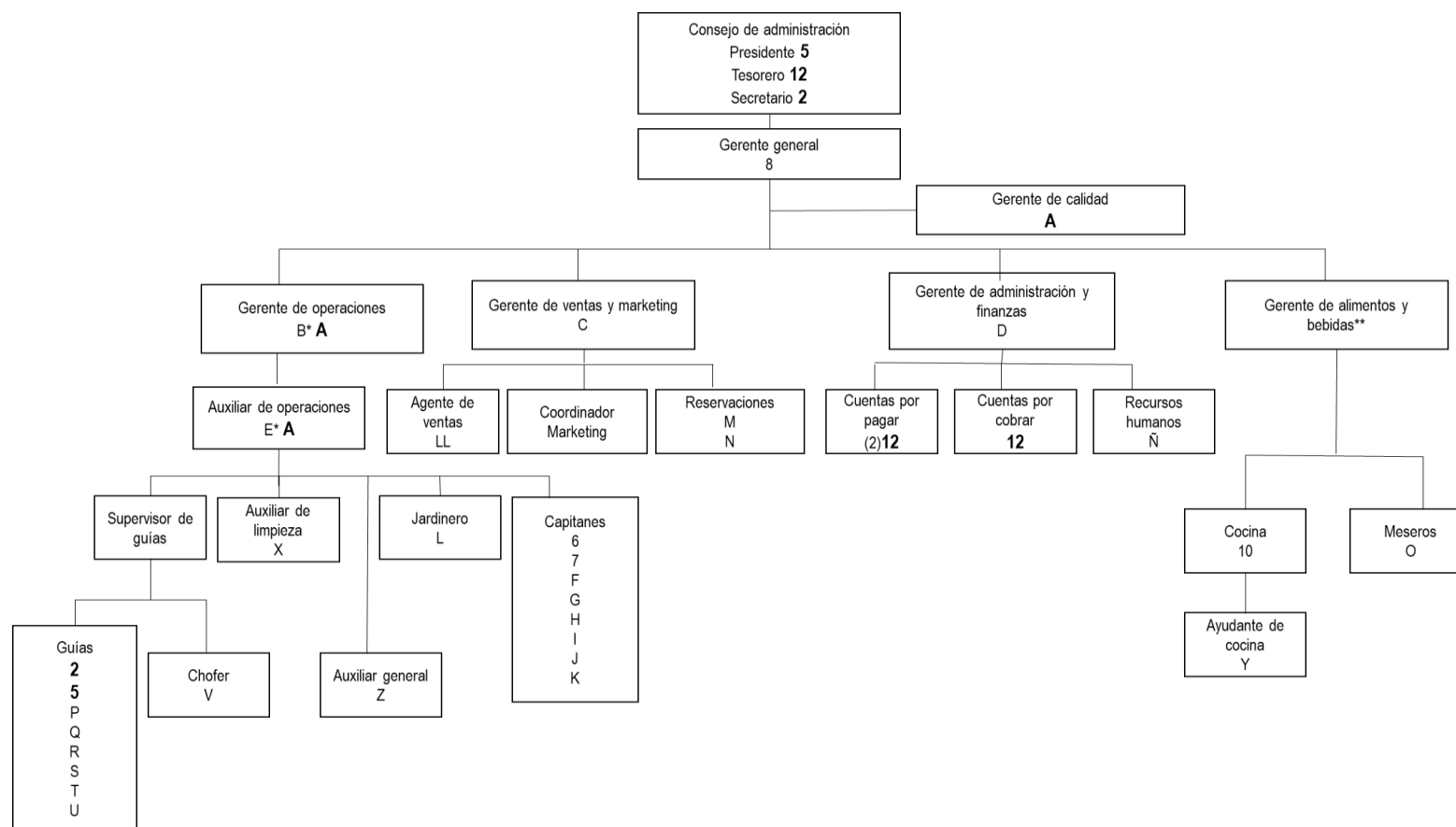
En la cooperativa Community Tours Sian Ka'an las actividades relacionadas con la toma de decisiones respecto a la gestión de los recursos y la organización de tareas recae en la asamblea de la cooperativa. Por su parte el trabajo operativo se divide en cinco áreas las cuales están coordinadas por el gerente general y son



supervisadas por el consejo administrativo de la cooperativa (Figura 10). Dentro de estas áreas de trabajo se dividen las tareas que tienen que ver con la administración de la empresa y las de atención a los clientes.

La asamblea de la cooperativa es el órgano máximo de gobierno de la empresa. Como se mencionó, en estas reuniones es donde se toman las decisiones importantes de la cooperativa, como la forma en que se gestionarán los recursos y la manera en que se operará, los convenios con hoteles y tour operadoras, y los resultados mensuales de la empresa. Las asambleas se realizan una vez al mes y participan todos los socios, sin embargo la división que se da entre los socios que trabajan (sólo siete socios) y los que no trabajan en la cooperativa (cinco socios), impacta en la forma de participación que se da al momento de la toma de decisiones, ya que los socios que no asumen tareas están alejados de la realidad operativa de la empresa y dejan la iniciativa al grupo de tres primos que lideran la empresa, entre los que destacan el presidente, el secretario y el gerente general.

**Figura 9. Organigrama de la cooperativa Community Tours Sian Ka'an elaborado para la certificación moderna**

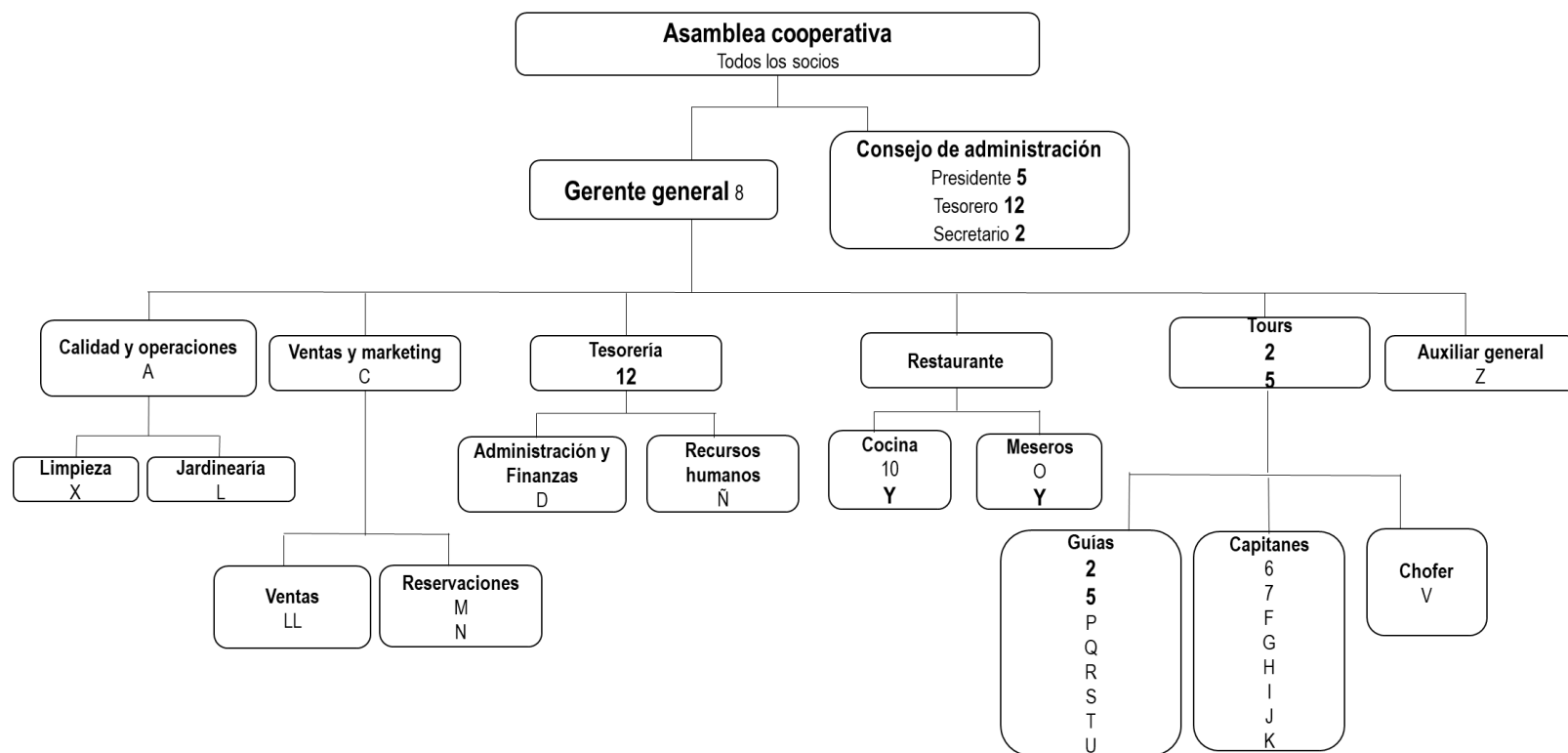


**Leyenda**

|          |              |          |  |
|----------|--------------|----------|--|
| 1,2...Nn | Socios       | 1,2...Nn | Socio que desempeña diferentes tareas      |
| A,B...Nn | Trabajadores | A,B...Nn | Trabajador que desempeña diferentes tareas |

\* Al momento de las entrevistas estos participantes ya no laboraban.  
 \*\* El puesto de Gerente de alimentos y bebidas es solamente una iniciativa a futuro

**Figura 10. Organigrama operativo de la cooperativa Community Tours Sian Ka'an elaborado con base en la observación participante y las entrevistas**



**Leyenda**

|          |                                       |                  |   |
|----------|---------------------------------------|------------------|---|
| 1,2...Nn | Socios                                | A,B...Nn         | Trabajador que desempeña diferentes tareas            |
| A,B...Nn | Trabajadores                          | (1,2...Nn)A...Nn | Socio que delega su tarea en un trabajador contratado |
| 1,2...Nn | Socio que desempeña diferentes tareas |                  |   |

Estos tres socios clave y la socia tesorera conforman el comité administrativo de la cooperativa, este equipo está encargado de las tareas administrativas como el registro de la contabilidad, el seguimiento a los documentos oficiales como actas, minutas, los convenios de trabajo con agentes externos y los permisos necesarios para operar en la laguna. Los puestos del comité administrativo de la cooperativa rotan cada tres años de acuerdo con lo estipulado en las actas constitutivas, por lo que anteriormente han sido desempeñados por algunos de los socios que ahora no trabajan, a quienes éste nuevo comité ha reemplazado generacionalmente. Destaca la participación de la socia tesorera quien lleva la coordinación de actividades financieras de la empresa y fue incorporada durante la reconstitución de la cooperativa gracias a sus habilidades en contabilidad. El presidente y el secretario, por su parte, han trabajado desde Los Aluxes adquiriendo una vasta experiencia en la administración de una cooperativa turística además de realizar tareas de capitanes de embarcación y de guías de naturaleza. Estos actores también han recibido la mayor parte de los cursos de capacitación que se han brindado desde la antigua empresa.

Al igual que los otros casos, el presidente y el secretario asumen las tareas que están establecidas en el marco legal de las cooperativas<sup>17</sup>. El presidente debe llevar a cabo las convocatorias a las asambleas, así como dar seguimiento a documentos legales. El secretario es el encargado de registrar los acuerdos, dar seguimiento a las actas y minutas, obtener los permisos para las embarcaciones tanto de la

---

<sup>17</sup> Actas constitutivas, Ley general de Cooperativas y Ley General de Economía Social y Solidaria.

CONANP como de Capitanía de Puerto. Un aspecto importante de los dos socios que llevan la presidencia y la secretaría es que ellos son los encargados de dar las capacitaciones iniciales a los capitanes de las embarcaciones, lo que les facilita los trámites ante las instituciones encargadas de expedir los permisos de operación.

El puesto de gerente general es también de gran importancia para el funcionamiento de la cooperativa. Este socio es encargado del cabildeo de la empresa ante los agentes externos promotores y financiadores. Se encarga también de la coordinación de las distintas áreas de trabajo operativas de la cooperativa. Este integrante es clave en el funcionamiento de la empresa y es importante destacar que inicialmente él fue contratado por la cooperativa para realizar un estudio de mercado que le permitiera a la cooperativa consolidar su operación, ya que posee estudios en ingeniería industrial<sup>18</sup> y se había desempeñado en puestos administrativos locales. Trabajó como empleado de la cooperativa durante 12 años y recientemente, en 2017, se incorporó como socio de la cooperativa.

El área de calidad y operaciones es donde se supervisa y se coordina el trabajo cotidiano de la empresa. El trabajador que atiende este puesto se encarga de dos tareas específicas: por un lado dar seguimiento a las actividades relacionadas con las certificaciones Moderniza, Punto Limpio y Sustentabilidad; además de ejecutar las tareas necesarias para la renovación de las certificaciones, este trabajador debe supervisar la aplicación de los estándares operativos que se disponen a partir del

---

<sup>18</sup> Del Instituto Tecnológico Superior de Felipe Carillo Puerto.

seguimiento de las instituciones que avalan dichos documentos; por otro lado, coordina las actividades operativas, como los turnos de los capitanes y los guías, la atención de los clientes en la recepción y los trabajos de limpieza y jardinería. Cabe mencionar que este trabajador cursó sus estudios superiores en el Tecnológico Superior de Felipe Carrillo puerto, y prestó su servicio social universitario en la cooperativa adquiriendo experiencia en el trabajo de esta empresa. Por su parte los trabajadores que desempeñan las tareas de limpieza y jardinería se encargan del aseo y del mantenimiento de las áreas verdes de las instalaciones y ambos son habitantes de las comunidades del ejido Chunyaxché y anexos.

El área de ventas y marketing de la cooperativa se dedica a la coordinación y seguimiento de la promoción y de las reservaciones de tours. Esta área es coordinada por un trabajador que es supervisado directamente por el gerente general, y que a su vez se apoya en dos trabajadores más que atienden cada una de las tareas y que también cuentan con estudios superiores. Es importante mencionar que este departamento opera en las oficinas de la cooperativa que se encuentran en la ciudad de Tulum.

La tesorería es el área encargada de la administración financiera de la cooperativa, como ya se mencionó la socia encargada cumple con las funciones de tesorera del comité administrativo y es la encargada de coordinar este departamento al que pertenecen además otros dos empleados, uno en administración de finanzas y otro en recursos humanos. En éste departamento se realizan las tareas de seguimiento

a las cuentas por cobrar y por pagar de la empresa, además de la facturación y el pago a los trabajadores. Es importante señalar que los trabajadores encargadas de estas dos tareas son jóvenes que, al igual que el encargado de Calidad y operaciones, estudiaron en el Instituto Tecnológico de Felipe Carrillo Puerto y prestaron su servicio social en la cooperativa, y son habitantes del ejido Chunyaxché; uno de ellos tiene vínculos de parentesco con uno de los socios.

El restaurante de la cooperativa es coordinado directamente por el gerente general, quien supervisa el abastecimiento y las funciones del mismo. El restaurante opera con tres personas, una de las socias quien es la encargada de cocina, y dos trabajadores de los cuales uno funge como asistente de cocina y como mesero, y el otro trabajador que sólo atiende a los comensales.

El área de tours es el departamento en el que se organizan las tareas que directamente se ofrecen a los turistas, éste opera de manera compleja; si bien existe un seguimiento de estas actividades por el gerente general, el presidente y el secretario de la cooperativa tienen una participación activa en este departamento ya que, como se mencionó, cuentan con una amplia experiencia como guías de naturaleza, avistamiento de aves y como operadores de las embarcaciones. En ese sentido, ellos supervisan al personal encargado de realizar los recorridos por la laguna con los turistas además de haber creado los recorridos que ofrece la cooperativa.

El equipo de guías se encarga de acompañar a los turistas en el recorrido brindando información sobre el ecosistema de la laguna. La mayoría de los integrantes cuentan con la certificación de guías de naturaleza ante la SECTUR. Algunos de los guías son originarios de las comunidades de Chunyaxché, quienes incorporan elementos de su cultura maya a las interpretaciones que dan a los turistas, mientras que otros que son originarios de otros lugares del país, han ido aprendiendo de ellos algunos elementos que también incorporan en su discurso, como el nombre de la fauna y la flora en maya. Además, todos los guías de originarios de la zona son bilingües incluso políglotas, dominando el maya, español, y bastante inglés, francés e italiano. Para las salidas el equipo de guías sigue un rol de turnos que la empresa ha creado de acuerdo a la disponibilidad de cada uno o de las especificaciones del tour, por ejemplo: el idioma, la duración, o alguna actividad específica como el avistamiento de aves; ya que algunos de ellos trabajan como guías independientes estableciendo un acuerdo con la cooperativa, respecto a los días y horarios en los que pueden ofrecer los recorridos.

Los capitanes son los encargados de operar las embarcaciones en las que se hacen los recorridos por la laguna. Ellos son un pilar importante en la operación de la empresa; además de realizar unas de las tareas más pesadas físicamente, son responsables de la seguridad de los turistas, y de que el tour sea satisfactorio para sus visitantes. Todos los integrantes del grupo son originarios de la Zona Maya de Quintana Roo, algunos habitan en el ejido Chunyaxché y anexos y otros son de localidades como Señor y Felipe Carrillo Puerto. Al integrarse a la empresa, los



capitanes reciben una capacitación por parte de los socios que han desempeñado esas tareas, además de presentar las evaluaciones que la Capitanía de Puerto de Felipe Carrillo Puerto aplica para otorgar el permiso de operadores a los mismos. Asimismo, los capitanes de las embarcaciones cuentan con un rol de turnos de salidas creado por la cooperativa. Por su parte el chofer es el encargado de trasladar a los turistas desde sus hoteles a la sede de la cooperativa y de la sede hacia la laguna.

El auxiliar general es coordinado por el gerente general; este trabajador es importante para la operación de la cooperativa ya que se encarga de hacer las adquisiciones de gasolina e insumos necesarios. También está encargado de vigilar las instalaciones en las noches por lo que él y su esposa habitan en la sede de la cooperativa.

### **Valores y principios de la economía social**

#### *Gestión y distribución de los recursos económicos.*

La cooperativa Community Tours Sian Ka'an ha establecido una forma eficiente de administrar los recursos de la empresa, esto se logró trasladando la experiencia previa que algunos de los socios adquirieron durante el tiempo que operaron "Los Aluxes", y mediante la incorporación de socios y trabajadores con estudios superiores y experiencia laborar en el ramo administrativo y turístico. De esta forma, la cooperativa comenzó a operar con una visión empresarial que le

permitió aprovechar los recursos que se recibieron por parte de los organismos financiadores.

La gestión de los recursos de la empresa se divide en tres rubros: 1) el pago de sueldos, 2) el pago de gastos operativos, y 3) el pago de impuestos. El pago de los sueldos se realiza solamente a los socios que asumen tareas dentro de la cooperativa y al cuerpo de empleados de la cooperativa, éstos se encuentran entre 5,000 pesos y 8,000 pesos mensuales dependiendo de las tareas que se desempeñan. Es importante mencionar que los pagos están diferenciados a partir de las tareas que los trabajadores realizan y no por la adscripción a la cooperativa, es decir si un socio y un trabajador realizan la misma tarea, ambos reciben la misma cantidad mensualmente. Respecto al pago de gastos operativos, éstos cubren las cuentas relacionadas con el mantenimiento de los motores y botes, la gasolina, el mantenimiento de la infraestructura, los insumos necesarios para el restaurante, así como servicios de luz, agua, internet, y gas. El pago de estos egresos se hace con los ingresos económicos que la cooperativa recibe a partir de la oferta turística, además, al igual que en los otros casos, se han recibido pequeños subsidios que la empresa ha invertido en promoción y difusión mayoritariamente, y en menor medida para incrementar el capital de la empresa. Por su parte el cálculo de los impuestos y su pago es responsabilidad de la socia tesorera y de los trabajadores que cubren el área de administración y finanzas.

Los ingresos restantes, una vez pagadas las cuentas, son destinados a un fondo permanente de capital que se utiliza en caso de tener gastos imprevistos relacionados con el mantenimiento de sus embarcaciones, motores o la infraestructura. Este fondo se constituyó a partir de un acuerdo establecido entre los socios de la cooperativa en el que se dispuso que las ganancias excedentes mensuales se utilizarían para este fin en vez de ser repartidas entre los socios. Es importante señalar que la cooperativa hace una repartición de utilidades a final de año entre los 12 socios, en ésta los socios que no trabajan también reciben su parte correspondiente como miembros de la cooperativa. Además de que también se pagan bonos de fin de año para los trabajadores.

#### *Distribución del trabajo y condiciones laborales.*

Como se ha mencionado, en la cooperativa existen socios que desempeñan tareas administrativas y operativas dentro de la empresa, existe una diferenciación que se da a partir de que existen socios que se han retirado de las tareas de la empresa y que fungen como “socios capitalistas”, que sólo participan en las asambleas y perciben su parte de las utilidades. Estos socios que decidieron voluntariamente retirarse de las labores de la empresa para dedicarse a otras actividades como la milpa, la atención de comercios personales y el cuidado del hogar, o por su edad avanzada, tienen como responsabilidad la asistencia a las asambleas con la finalidad de estar al tanto de la situación de la empresa y de participar en la toma de decisiones. El alejamiento de las tareas de la cooperativa

es considerado por los otros socios como una especie de jubilación, respetando la decisión y dejando las responsabilidades de gestión entre los socios líderes. Este aspecto es resultado del largo tiempo de operación de la empresa y de la marcada composición familiar, ya que algunos de estos socios han trabajado en el área turística desde “Los Aluxes” desempeñando incluso puestos directivos en periodos anteriores; además de ser los miembros con mayor edad de la familia.

*“No todos los socios participan, no todos están trabajando con sueldo y unos sí, pero la mayoría si trabajamos y tiene un sueldo cada uno. (...) Cuando hay reunión todos vienen a la reunión, y participan para los acuerdos” (Socio de la cooperativa, 44 años).*

Por parte del grupo de trabajadores, socios y empleados, se distribuyen las tareas de acuerdo con sus capacidades y la especialización que tiene cada uno de los miembros de la empresa. En este sentido, quienes están a cargo de las tareas administrativas son, en su mayoría, personas que cuentan con estudios superiores en diferentes carreras que les han dotado de una especialización para el desempeño de estas tareas. Por otro lado, quienes están a cargo de tareas operativas, como el mantenimiento, la limpieza y el manejo de las embarcaciones, tienen menos estudios y utilizan su fuerza de trabajo para el desempeño de sus tareas, esto sin soslayar que en el caso de los capitanes, han recibido capacitaciones con las que han logrado adquirir los conocimientos y habilidades para el manejo de las embarcaciones. Otro aspecto a señalar es el del personal del restaurant, quienes a partir de su experiencia como trabajadores en dicha área en

la industria hotelera de Cancún y la Riviera Maya han incorporado los conocimientos adquiridos al trabajo en la cooperativa.

*“Al reestructurar todo lo que es la parte administrativa, decidimos ahora sí que como dar más facultades a los responsables de cada área para que ellos puedan tomar decisiones respecto a mejora o solucionar problemas, y no esperar a que la asamblea decida solucionarlo” (Socio de la cooperativa, 38 años).*

El trabajo de la cooperativa ofrece una serie de beneficios adicionales al pago de los salarios a los trabajadores. Destacan en este sentido, los acuerdos establecidos entre los socios y los guías, a quienes dan la oportunidad de establecer sus propios turnos de trabajo, especializar los recorridos que ofrecen<sup>19</sup>, cobrar comisiones por la captación de turistas en Cancún, Playa del Carmen o Tulum, e incluso tener otros empleos. El grupo de capitanes ha acordado con los socios el pago de bonos de productividad determinado por el número de tours que realizan al mes, además de respetar las ganancias que éstos reciben por propinas. También, la cooperativa incorporó a la mitad de los trabajadores al Instituto Mexicano del Seguro Social, con el objetivo de brindar seguridad social y servicios de salud a sus trabajadores<sup>20</sup>. Quienes aún no se encuentran afiliados, tienen el derecho de reembolso de los gastos médicos presentando la receta médica ante el departamento de recursos humanos, forma en que se brindaba el servicio de salud en la cooperativa antes de la iniciativa de afiliación a sus trabajadores. Otros de los beneficios son que la empresa

---

<sup>19</sup> Algunos guías ponen mayor énfasis en la observación de flora y fauna, otros en la interpretación del paisaje, y otros en aspectos históricos y culturales de la región.

<sup>20</sup> En la fecha del trabajo de campo se habían incorporado a la mitad de trabajadores y se estaban preparando las gestiones para afiliación al resto de los trabajadores.

ofrece la alimentación a sus trabajadores antes de iniciar la jornada laboral sin costo, además brinda hospedaje a cuatro guías que viven lejos de la laguna de Muyil, con lo que evitan largos recorridos y gastos de transportación.

*“Ahora estamos en proceso de dar de alta en el seguro, que todos tengan prestaciones de ley. Antes todo era contrato de confianza, pero este tuvimos esta necesidad que tenemos que estar dando de alta a todo el personal. Estamos en ese proceso, ya hay un avance, ya están dados de alta un grupo y el mes que entra se da de alta a otro grupo. Empezamos primero con colaboradores y ya los socios a lo último, primero prioridad a la gente que trabaja con nosotros. (...) a fin de año siempre se paga aguinaldo y primas vacacionales. Aunque en un principio, como dije no tenían prestaciones de ley siempre se han pagado aguinaldos, vacaciones pagadas, todo ese beneficio damos a la gente. Apoyo médico, cuando no teníamos seguro si alguien se enfermó se fue a consultar, pedimos que lo facturen a nombre de la empresa, nos traen la factura y le regresamos su dinero, ya sea al colaborador, o puede ser un hijo, la mamá, el papá también” (Socio gerente general de la cooperativa, 38 años).*

#### *Mejora de las condiciones de vida.*

La cooperativa de Community Tours Sian Ka'an ha logrado consolidarse como una fuente de trabajo estable en la Zona Maya de Quintana Roo, brindando empleo a 36 personas, la mayoría habitantes de las localidades del Ejido Chunyaxché y Anexos y otras comunidades cercanas del sur del estado. Los socios han logrado posicionar a la cooperativa como una de las ofertas turísticas más atractivas en la región aledaña a la Riviera Maya recibiendo una cantidad considerable de turistas lo que le permite operar durante todo el año y percibir los ingresos suficientes para mantener activa la planta de trabajadores.

Respecto a los socios de la cooperativa, los ingresos económicos que perciben ya sea por el trabajo o por el reparto de utilidades, les permiten tener una estabilidad económica y atender otras actividades. El trabajo que ofrece la cooperativa al grupo, significa una opción viable para los habitantes del ejido de Chunyaxché quienes comúnmente salen a trabajar a Cancún y a la Riviera Maya como obreros de la construcción o empleados de la industria hotelera en los que en ocasiones tienen que someterse a situaciones de migración pendular lo que merma los ingresos que perciben por su trabajo; en cambio la opción que les brinda Community Tours Sian Ka'an es la posibilidad de trabajar en su lugar de origen. Así, los ingresos les han dado la oportunidad a los trabajadores de construir sus viviendas, solventar los gastos del hogar e invertir en sus parcelas, con la finalidad de mejorar y diversificar sus actividades productivas.

La cooperativa no sólo ha impactado en la vida económica del grupo, el trabajo también les ha permitido un desarrollo de nuevas capacidades, como por ejemplo el manejo de idiomas como el español, inglés, e italiano adicional al maya que es la lengua materna de la mayoría de los socios y los empleados. Uno de los grupos de trabajadores que también hacen uso de su especialización son los guías turísticos, algunos de ellos cuentan con una certificación oficial de guías de naturaleza, otros han cursado estudios en biología o idiomas con lo que han logrado incorporar algunas de sus capacidades al trabajo. Por otro lado, existe un grupo de guías que son originarios de la localidad, quienes además de los conocimientos adquiridos en la educación escolarizada, hacen uso de los conocimientos tradicionales propios de

su identidad maya. Por otro lado, algunos de los guías y capitanes han trabajado en la industria hotelera de Cancún y la Riviera Maya, así como en algunos parques temáticos como Xcaret y Mayan Kingdom, de los que han adquirido experiencia en el trato de los clientes y el dominio de idiomas como el inglés.

*Vínculos que le dan cohesión al grupo.*

En la cooperativa el grupo de socios y de empleados comparten entre si una serie de vínculos que dan sentido a la organización, los cuales están expresados por un lado, en las relaciones de parentesco entre los socios y con algunos de los trabajadores, y por otro lado, en el lugar de origen de los empleados, ya que comparten una misma identidad cultural.

Community Tours Sian Ka'an se configura como una empresa familiar, como se pudo observar, los socios son todos miembros de una misma familia extensa, en la que primos y tíos, junto con sus esposas, componen el grupo que gestiona y toma las decisiones del trabajo. Las relaciones de parentesco se extienden a algunos de los trabajadores, quienes ocupan puestos administrativos principalmente. Esto se refleja en su operación, donde la jerarquía familiar juega un rol importante en la organización del trabajo y la distribución de las tareas. Además en los espacios de toma de decisiones el peso que tienen los liderazgos familiares toma una importancia en conjunto con el puesto que se tiene en la cooperativa, ya que quienes han tomado la directiva de la cooperativa también están involucrados en el



trabajo operativo, lo que se traduce en una mayor iniciativa en la propuesta de la gestión ante los otros socios que participan como “jubilados”.

Entre los socios y los trabajadores también existen vínculos que si bien, no son de parentesco, responden a una identidad cultural maya compartida entre los habitantes de la Zona Maya de Quintana Roo, ya que la cooperativa tiene la preferencia en contratar a los habitantes de las comunidades del ejido Chunyaxché, el cual está compuesto por once localidades entre ellas Chumpón, Chuón, Chunyá, y Muyil, de donde provienen la mayoría de sus trabajadores; asimismo, algunos de ellos también provienen de Señor y Felipe Carillo Puerto. En ese sentido, la afinidad entre los miembros determinada por el lugar de origen juega un papel importante en la integración del grupo de empleados. La identidad maya de los socios y los trabajadores es expresada en todo momento durante el trabajo cotidiano, en la cooperativa el idioma principal con el que se comunica el grupo entre si es el maya, además de que la amistad y los valores tradicionales de sus lugares de origen también están presentes en la cotidianeidad del grupo.

### **Principios de acceso, uso y aprovechamiento de los recursos de uso común**

#### *Derechos de acceso y uso de los recursos naturales.*

La cooperativa Community Tours Sian Ka'an opera dentro de la Reserva de la Biosfera de Sian Ka'an, la cual es un área natural protegida, establecida a finales del Siglo XX. El área de la laguna en la que se realizan los recorridos de la

cooperativa es federal y para su operación la cooperativa recibió una concesión por parte de la CONANP, de acuerdo con lo estipulado con el Plan de Manejo de la Reserva. En ese documento se establece la normativa para el acceso y uso del área de la laguna de Muyil, destacando que las concesiones solamente pueden otorgarse a los habitantes del Ejido Chunyaxché' y Anexos<sup>21</sup>.

Para poder obtener las autorizaciones de operación en la laguna, los permisionarios deben cumplir con una serie de especificaciones en las embarcaciones, como lo son: el tipo de motor y el combustible que se utiliza. Los documentos se expiden por unidad y tienen una duración de 2 años, los cuales deben renovarse ante las autoridades de capitanía de puerto de Felipe Carrillo Puerto y posteriormente ser validados por la administración de la reserva.

*“Cada embarcación está zonificado sus áreas, por ejemplo, tenemos cuatro embarcaciones que llegan hasta la costa, el tour largo de Boca Paila, y esas abarcan también la laguna de Cape' Chen, e Isla de Pájaros. Tenemos tres, lanchas que solamente tienen zona 1, la laguna de Muyil y el muelle donde está la ruinita. De ahí no pueden cruzar porque no cuentan con el permiso, y las zonas donde van pues pueden pasar a la orilla sólo 100 metros, no podemos ingresar más allá por no ahuyentar la fauna (...) En el permiso de cada embarcación dice, esta embarcación pertenece a zona 1, zona 1 sabemos que es la laguna Muyil – Chunyaxché y el muelle. La otra zona el permiso dice cuenta con la zona 1, zona 2, que es la de Boca Paila. Y la razón porqué es que otros no llegan allá es por la erosión del canal. No se permite que todas las lanchas puedan circular en el canal. Eso ya lo define la CONANP” (Socio de la cooperativa, 42 años).*

---

<sup>21</sup> Esto relacionado con la Zona de la Laguna de Muyil, pues existe otra zona a la cual se le concedió las concesiones a los habitantes de Punta Allen, Quintana Roo.

En este sentido, en la laguna de Muyil, operan además de Community Tours Sian Ka'an tres empresas turísticas más: dos cooperativas y una privada. Las cooperativas son Uyoche Maya, la otra empresa que surgió a partir de la escisión de Los Aluxes y con quienes los socios guardan vínculos de parentesco, y la cooperativa Cape' Chen operada por otra familia de la localidad que anteriormente se dedicaban a la pesca deportiva en la laguna. La empresa dirigida por un permisionario privado de la localidad lleva por nombre: Ruben's Tours.

Cada una de las empresas que operan dentro de la laguna tiene diferente número de embarcaciones, Community Tours Sian Ka'an y Uyoche Maya cuentan con siete embarcaciones cada una, y Cape' Chen y Ruben's Tours con una embarcación por empresa. Cada permisionario tiene derecho al uso de una porción de espacio en el embarcadero para el resguardo de sus lanchas, el cual, es propiedad del ejido Chinyaxché y Anexos, pero es operado por la CONANP.

Por otra parte, la sede de la cooperativa se encuentra en terrenos del ejido Chinyaxché' y Anexos, específicamente en la localidad de Muyil, a la orilla de la carretera y a 500 m. de la entrada a la reserva, los socios eligieron establecerse en dicha zona por la cercanía a la laguna. Para acceder a este terreno los socios ejidatarios de la cooperativa solicitaron al ejido una porción de terreno que cada ejidatario tiene derecho para establecer algún negocio o fuente de trabajo además de su milpa. De esta forma entre los socios varones poseedores de derechos

ejidales obtuvieron los derechos de uso del terreno el cual se reconoció en una asamblea ejidal.

*Acuerdos colectivos en torno a proyectos de uso de los recursos.*

El establecimiento de acuerdos para el uso de la laguna por parte de la cooperativa Community Tours Sian Ka'an está estrechamente vinculado a las disposiciones del Plan de Manejo de la Reserva de la Biósfera de Sian Ka'an, en éste el principal acuerdo gira entorno a la organización de las actividades turísticas dentro de la laguna de Muyil y la laguna de Chunyaxché.

Para organizar las salidas de los tours en la laguna, la CONANP plantea un máximo de cuatro embarcaciones dentro de la laguna, en un turno de 2-1-1-2 embarcaciones por empresa permisionaria. De este modo, las cooperativas Community Tours Sian Ka'an y Uyoche Maya tienen derecho a dos embarcaciones por cada turno, mientras que Cape' Chen y Ruben's Tours solamente tienen una embarcación por turno. Asimismo, una vez que se cumple las salidas de las seis embarcaciones debe darse un tiempo de 20 minutos para comenzar un nuevo turno. Este acuerdo es supervisado por los inspectores de la CONANP que se encuentran en el parador de la laguna, de manera que se tenga un control de salidas y las llegadas de las embarcaciones, así como del número de turistas que ingresan a la laguna.

*“Bueno este el rol empezamos como Community tuvimos que pedir a la dirección de la reserva a la CONANP al director a través de él que haga una junta para poder crear un rol de salidas. Porque, porque este antes*

*de este rol nosotros sólo había dos cooperativas entre las dos cuando llegan los turistas en la laguna este nos acercamos y les ofrecemos el paseo. De repente estoy ahí y llega la otra cooperativa a diciendo a ofrecer su tour ahí también. Entonces para no hacer esto, hay veces después de que expliquemos el tour con un precio, llega la otra cooperativa y baja el precio. Entonces para evitar eso hicimos una junta con las dos cooperativas y un permisionario en la laguna, son tres, junto con CONANP entonces establecimos el reglamento de cómo se va a vender el tour en la laguna. De ahí mencionamos de que es por turno, le asignó dos viajes a nosotros, dos a la otra y a un permisionario sólo un viaje, porque solo tiene una lancha. Después se estableció un precio fijo de 600 pesos por persona, eso ya tiene como seis años (...) Nuevamente tuvimos que bajar porque hay un nuevo reglamento de CONANP que dice que hay un horario solamente de salida de embarcaciones. Entonteces cada 20 minutos hay salidas de embarcaciones, solamente cuatro lanchas pueden salir. Si entre los que salen, si salen lanchas a las 10 y yo tengo dos lanchas yo registro las dos lanchas y la otra cooperativa, ya está completo. Si hay más personas que quieren ir, tienen que esperar otros 20 minutos para que les toque su turno. Y a base de este cambio estoy coordinando a los capitanes” (Socio de la cooperativa, 42 años).*

En la práctica las cuatro empresas deben apegarse a la normativa, incorporando este rol de turnos a la organización de sus tareas diarias, sin embargo existen indicios de competencia desleal al momento de la captación de turistas, principalmente abaratando los costos del tour<sup>22</sup> alentando a los turistas a esperar el turno de salida de la empresa. Además, existen turoperadoras que fungen como enlace entre los turistas y los permisionarios llevando a los turistas de Cancún, Riviera Maya y Tulum a la laguna y estableciendo el trato con las empresas.

Por otro lado, destaca la iniciativa de la cooperativa Community Tours Sian Ka’an de optar por la adquisición de bonos de carbono para compensar las emisiones de

---

<sup>22</sup> El costo del tour es de 600 pesos por persona. El precio se estableció incluyendo la comisión de la CONANP quien entrega los brazaletes oficiales para acceder a la laguna

gases de efecto invernadero que se generan con la actividad turística, con el fin de operar como una empresa de carbono neutral. Este acuerdo fue tomado por los socios de la cooperativa a partir de los trabajos para lograr el distintivo S de la SECTUR, el cual consiste en incorporar prácticas sustentables en la empresa. Para tal actividad la cooperativa estableció un convenio con una AMBIO, una cooperativa que opera en el estado de Chiapas que opera un plan de reforestación de especies con capacidad de captación de carbono, actividad está certificada por la SEMARNAT y la WWF.

*“Cuando nosotros empezamos a trabajar ese aspecto en 2017, fue el año del turismo sustentable, y Community Tours Sian Ka’an nos pusimos el reto de ser la primera empresa comunitaria en operar bajo el esquema de carbono neutral o carbono 0. Entonces primero hicimos un inventario, de cuanto es lo que emitimos de contaminantes en el medio ambiente, como gases de efecto invernadero (...) Sacamos un inventario de todo, cuanto consumimos de agua, cuanto de energía eléctrica, inventariamos todo y nos arroja una cierta cantidad de toneladas. Lo que nosotros propusimos fue que si la empresa está generando 10 toneladas de contaminante, nuestra idea es compensarlo comprando bonos de carbono, a una empresa que tenga la certificación de vender bonos de carbono. En ese caso lo estamos trabajando con una empresa que se llama Scolel’té<sup>23</sup> de Chiapas, es una empresa que tiene una superficie muy grande en la Selva Lacandona, trabajando muy fuerte la reforestación y ya están certificados para vender los bonos de carbono” (Socio gerente general de la cooperativa, 38 años).*

---

<sup>23</sup> Scolel’ té es el nombre del programa de secuestro de carbono operado por la Cooperativa AMBIO.

## **CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN**

### ***Economía social en el turismo: del discurso a la operación de las cooperativas turísticas en el traspáis Cancún-Riviera Maya.***

La economía social se constituye como un sector socioeconómico basado en valores de democracia y solidaridad, con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus integrantes mediante el trabajo asociativo y una racionalidad productiva orientada hacia la (re) distribución de las ganancias. Este segmento se constituye por grupos de trabajo organizados bajo formas colectivas legalmente reconocidas como las empresas cooperativas, las sociedades de productores, pero también otras formas privadas como la microempresa familiar. Un aspecto importante de la economía social es que su finalidad es el desarrollo de las capacidades de sus miembros, a partir de las cuales se logra la satisfacción de necesidades individuales y colectivas, como vía para la mejora de las condiciones de vida.

El concepto de la economía social es aún poco utilizado en los estudios sobre el turismo en contextos rurales, campesinos e indígenas, en cambio, este fenómeno ha sido abordado desde las categorías del turismo de base comunitaria, en la literatura anglosajona (Goodwin y Santilli, 2009; Kontogeorgopoulos, Churyen, y Duangseang, 2014; Okazaki, 2008) y utilizado también por algunos autores latinos, bajo el concepto de turismo rural comunitario (Fernández-Aldecua y Castillejos López, 2012; Gascón, 2011; Kieffer, 2018). Ambos conceptos son muy similares, y

ponen énfasis en el desarrollo comunitario que el turismo puede detonar en los espacios rurales, campesinos e indígenas en los que se inserta. Estas propuestas se alinean con las directrices del discurso del turismo alternativo como actividad idónea para la reducción de la pobreza de los sectores marginados, mismo que se convirtió en el enfoque de las políticas de desarrollo rural impulsadas por organismos gubernamentales, agencias internacionales y organizaciones no gubernamentales.

Para el discurso dominante, el turismo alternativo se considera una herramienta para mejorar las condiciones vida de las comunidades, pensadas éstas como una localidad en el que la población en su totalidad, o al menos en su mayoría, tiene una participación activa y se beneficia directamente del emprendimiento turístico (Bartholo, Bursztyn, Fratucci, y Assad, 2016; Beeton, 2006; Goodwin y Santilli, 2009; Hiwasaki, 2006); asume que el turismo es implementado por una comunidad como una iniciativa que nace internamente en concordancia con los intereses de sus habitantes (Ruiz, Hernández, Coca, Cantero, y del Campo, 2008). Sin embargo, lo observado en los casos estudiados muestra que solamente un pequeño grupo de habitantes de las localidades son quienes se integran o permanecen en el proyecto turístico. Un ejemplo de cómo los proyectos fueron planteados por los agentes promotores para la participación de la comunidad, con la representación de las autoridades locales y el objetivo de que el turismo tuviera repercusión en la localidad, es el caso de U Kuchil Kuxtal, en donde el proyecto inició con la participación de los 26 ejidatarios, sin embargo, la mayoría de los participantes



iniciales desistieron del proyecto, dejándolo en manos de quienes asumieron el trabajo y continuaron con su gestión hasta concretar su operación.

Esto coincide con lo señalado por Jones (2005), quien menciona que el uso del turismo de base comunitaria como herramienta de análisis, tiende a basarse en una perspectiva donde la comunidad es un todo homogéneo, sin embargo, es necesario no asumir a las comunidades como entes estáticos y homogéneos. Por su parte, encontró que el turismo de base comunitaria como herramienta de análisis no alcanza a visualizar si un proyecto es exitoso, ya que, en sus casos de estudio encontró que sólo un grupo de ejidatarios de la localidad eran quienes llevaban a cabo el proyecto turístico, y no la comunidad en su mayoría, como lo propone dicho planteamiento.

Por su parte, el concepto del turismo rural comunitario, es más cauto en el uso del concepto de comunidad, su análisis se basa principalmente en casos ubicados en zonas rurales de Latinoamérica, aterrizando el fenómeno del turismo en una realidad que toma en cuenta los procesos inherentes de cada grupo social y territorio estudiado, como su cultura y organización. Sin embargo, este concepto fija sus categorías de análisis en procesos como la aprobación del proyecto turístico por parte de las autoridades locales, la apropiación del proyecto por parte de la comunidad y el uso respetuoso de los recursos naturales y culturales que se ofrecen (Flores Amador, Zizumbo Villareal, Cruz Jiménez, y Vargas Martínez, 2014); además de acarrear el enfoque desarrollista del turismo alternativo.

En este sentido, como señala Coraggio (2018), la propuesta de la economía social se centra en los valores y principios incorporados en la gestión del trabajo, las formas de organización colectiva para el trabajo de los grupos que integran a dicho sector, y las relaciones sociales que se construyen a partir de la producción e intercambio de bienes y servicios, con lo que estos grupos se constituyen como un sector alternativo al modelo capitalista. Por otro lado, la discusión del turismo de base comunitaria / turismo rural comunitario gira entorno a una actividad turística con un perfil más responsable, acorde a las condiciones locales y sociales de los espacios donde se inserta la actividad, y que es gestionada a partir de los mecanismos endógenos de la localidad con el fin de ofrecer sus recursos naturales y culturales y de generar un desarrollo en las condiciones de vida de la comunidad (Gascón, 2011; Goodwin y Santilli, 2009; Inostroza, 2008; Kieffer, 2018; Toscana, 2017) (Tabla 3).

**Tabla 3. Diferencias teóricas entre la economía social y el turismo de base comunitaria / turismo rural comunitario**

| Dimensión                | Economía social   | Turismo de base comunitaria / Turismo rural comunitario                             |
|--------------------------|---|---|
| Lógica de trabajo        | Racionalidad productiva basada en la redistribución de ganancias entre los participantes. | Apropiación del turismo por parte de la comunidad.                                  |
| Objetivos                | Satisfacción de necesidades básicas de los participantes.                                 | Desarrollo comunitario.   |
|                          | Desarrollo de las capacidades personales.   | Reducción de la pobreza.  |
| Principios organizativos | Valores de democracia, cooperación y solidaridad en la                                    | Validación de la actividad por las autoridades locales y correlación con las formas |

|                            |  |                                      |
|----------------------------|--|--------------------------------------|
|                            | distribución del trabajo y de sus beneficios.  | endógenas de organización y cultura. |
| Resultados de la actividad | Beneficios para los integrantes de los grupos organizados bajo los esquemas de la economía social. | Beneficios para la comunidad.        |

Elaboración propia.

Las diferencias conceptuales identificadas que existen entre la economía social y el turismo de base comunitaria / turismo rural comunitario nos permiten valorar como herramientas de análisis del turismo alternativo en contextos rurales, campesinos e indígenas. Ambos conceptos, son válidos dependiendo su uso de las condiciones específicas de cada caso, sin embargo generalizan en la descripción de los valores con los que operan, de tal manera que para nuestros casos, el uso del marco conceptual de la economía social nos permitió observar y analizar: 1) los actores que intervienen en la configuración del turismo alternativo en el contexto estudiado y cómo se configura la actividad a partir de las relaciones que se dan entre dichos actores; y 2) cuáles son los valores de la economía social que están presentes en la actividad turística.

***Actores involucrados en el turismo de economía social y su participación en la configuración de éste como actividad productiva.***

Como observamos, en el caso de las empresas turísticas de la economía social, la forma más común de organización es la empresa cooperativa en su modalidad de producción de bienes y servicios. Estas empresas brindan los

servicios turísticos a partir de la gestión de actividades orientadas al disfrute, la recreación y la contemplación de los recursos naturales y culturales. La operación de estas asociaciones ha tenido una estrecha relación con los diferentes agentes promotores del turismo alternativo, principalmente el Estado quien en conjunto con organizaciones no gubernamentales ha adoptado un papel paternalista a partir de la promoción del turismo a través de políticas públicas de desarrollo rural, alineadas con las directrices de las agencias de cooperación internacional.

De esta manera, el accionar del Estado respecto a este fenómeno consiste en: 1) introducir la actividad turística dentro de las comunidades rurales. En los tres casos, la iniciativa de incorporar la actividad turística se dio a partir del contacto del grupo de socios con las agencias gubernamentales que promovían proyectos turísticos como alternativa productiva. 2) Brindar subsidios parciales a la actividad turística. Para lograr implementar los proyectos el Estado se encarga de dotar de capital a los grupos de campesinos que responden a la invitación. Los recursos económicos necesarios para la construcción de la infraestructura, la compra de equipamiento y la capacitación inicial son financiados por las instancias gubernamentales, y en menor medida por ONGs, mediante el otorgamiento de recursos a fondo perdido para los socios. 3) Fomentar el uso de la figura legal de la cooperativa como organización de trabajo para los proyectos turísticos en las comunidades rurales. Como se ha expuesto un requisito fundamental para el acceso a dichos recursos es que el grupo involucrado esté legamente constituido. 4) Capacitar y certificar a los grupos en diferentes rubros entre ellos el cooperativismo. Y 5) promocionar a las

empresas turísticas a nivel nacional e internacional en distintas plataformas que forman parte de los planes gubernamentales de desarrollo turísticos.

En el caso de las tres cooperativas estudiadas fue posible observar como el arribo de la actividad turística a las localidades fue promovida por parte de agentes externos. En primer lugar el Estado, a partir de las políticas de desarrollo rural e indígena implementadas desde las dependencias gubernamentales, principalmente la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI) antes Instituto Nacional Indigenista, la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) y la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas, organizaciones no gubernamentales como Amigos de Sian Ka'an y Rare Fundation, así como agencias de cooperación internacional como el PNUD..

Ahora bien, para el acceso a los recursos que los agentes promotores del turismo alternativo disponen, es necesario que el grupo que se encargue del proyecto turístico tenga una certeza legal con la que dichas instituciones puedan justificar el otorgamiento de subsidios a fondo perdido. Como señalan García de Fuentes, et al. (2015) este es un requisito indispensable para que las empresas puedan acceder a los recursos. De acuerdo a lo observado, el uso de la figura legal de la cooperativa no sólo es promovido como una vía mediante la cual los proyectos pueden ser financiados, sino, también es promocionada durante el proceso como una manera de organizar el trabajo colectivo de acuerdo con los principios comunitarios que existen en las zonas indígenas. En este sentido, los tres casos estudiados se

constituyeron como empresa cooperativa años después de haber iniciado el proyecto, a partir de las recomendaciones de las instituciones financiadoras.

Los agentes externos principalmente el Estado y las organizaciones no gubernamentales también han establecido un seguimiento de la operación de las cooperativas turísticas mediante un complejo proceso de capacitaciones y certificaciones en diferentes materias que van desde la operación de una empresa cooperativa, la oferta de servicios turísticos, la interpretación de elementos biofísicos que integran el paisaje, hasta primeros auxilios, y aspectos financieros. Este acompañamiento ha desembocado en gran medida en las formas de gestionar la oferta turística que observamos en dichas cooperativas, es decir, los socios que se involucran en el proyecto son poseedores de una serie de recursos naturales y culturales susceptibles de ser ofrecidos como bienes turísticos, y los agentes externos brindan la metodología de cómo transformarlos en servicios y cómo comercializarlos. Por otro lado las certificaciones se centran en la estandarización de procesos operativos como el manejo de residuos, el uso de equipamiento industrial, la preparación de los alimentos entre otros, que son diseñados desde una visión externa e impuesta según los estándares de calidad que determinan los agentes promotores.

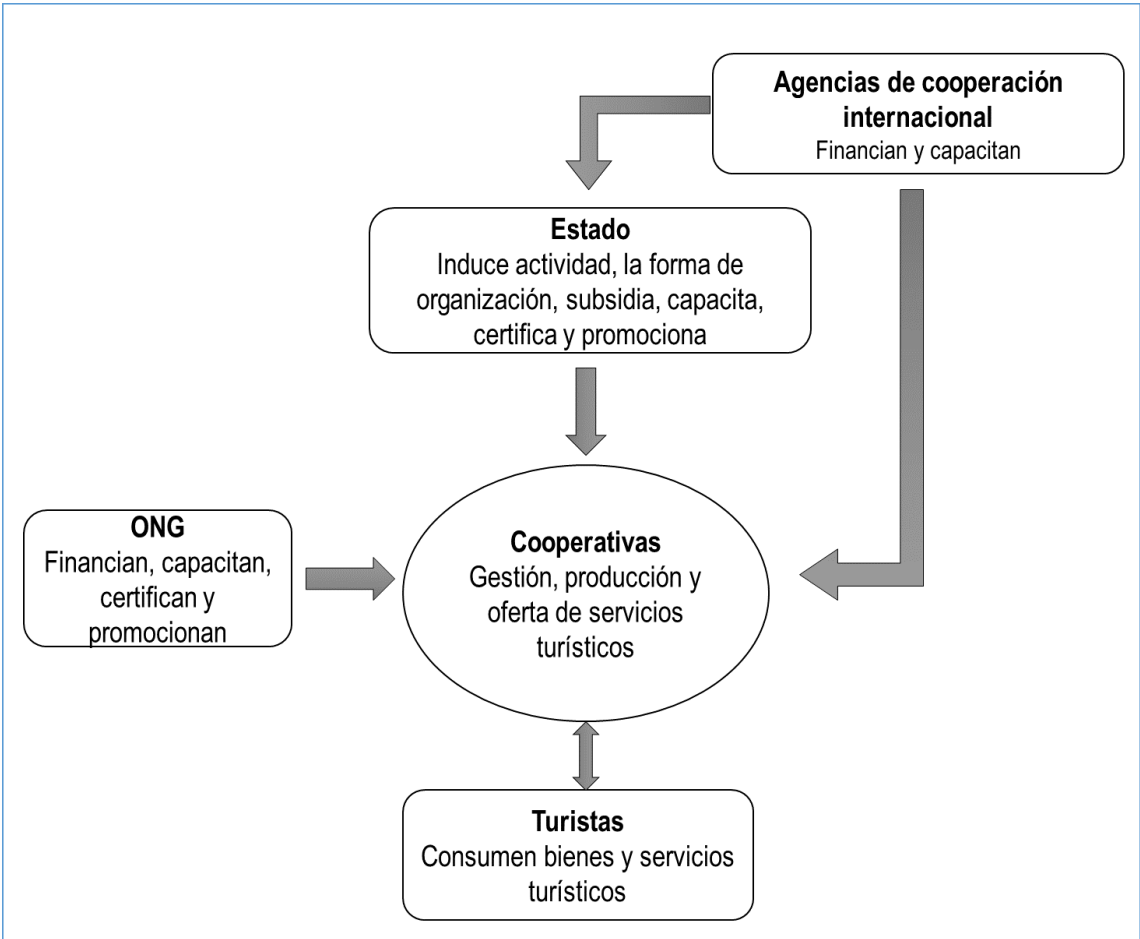
El proceso de capacitación y certificación que los agentes externos llevan a cabo es un tema delicado, ya que presentan ambigüedades que pueden resultar contraproducentes. Por un lado existe un resultado positivo ya que, al ser el turismo

una actividad ajena a la realidad rural, campesina e indígena tradicional, y dadas las condiciones de marginación que sufren sus habitantes, la transmisión de conocimientos por parte de los capacitadores es fundamental para que el turismo prospere en estas condiciones. Otro beneficio es el desarrollo de capacidades que los socios y trabajadores descubren a partir del trabajo turístico como lo son el dominio de otros idiomas, la apropiación de conocimientos específicos como la botánica y zoología, así como la especialización como guías turísticos certificados. Sin embargo, la imposición de discursos, metodologías y procesos de trabajo conlleva una pérdida de formas endógenas de producción, encasilla a la actividad turística en formas homogéneas acordes a la demanda de los consumidores, principalmente extranjeros, que buscan satisfacer expectativas que muchas veces distan de ser auténticas, y fuerzan el uso de formatos discordes a la realidad operativa de las empresas; ejemplo de esto son los organigramas que no alcanzan a representar verazmente la organización de las cooperativas, ya que su esquema impuesto no corresponde al de una cooperativa soslayando a la asamblea como órgano de toma de decisiones.

Por último, este proceso paternalista – clientelar culmina en la promoción de las empresas turísticas como destinos exóticos y profundos de México en distintas plataformas oficiales del gobierno a nivel nacional e internacional, tales como las páginas de internet de la Secretaría de Turismo y las ferias de promoción turística, para darse a conocer en el mercado. En este caso destaca la participación de las tres cooperativas en la marca creada por la Secretaría de Turismo “Paraísos

Indígenas” promoviéndolos como destinos en donde se puede tener contacto con las culturas indígenas y la naturaleza. Para poder acceder a esta plataforma de promoción las cooperativas deben estar al día con las diferentes certificaciones que el gobierno les impone.

**Figura 11. Actores y su participación en el turismo de economía social**



Elaboración propia.



### ***Valores de la economía social presentes en las cooperativas turísticas.***

Lo anterior nos haría pensar en que no existe agencia por parte de los socios de las cooperativas turísticas y que éstos están sujetos a una estructura paternalista que utiliza al turismo alternativo como un simple paliativo con el fin de mantener una relación clientelar con sus actores. Si bien es evidente que esta estructura existe, y en muchos casos sujeta a los actores propiciando la privatización o el fracaso de emprendimientos de este tipo (véase Jouault, García de Fuentes y Rivera, 2015), la investigación nos permitió comprobar que en los casos estudiados se mantienen valores de cooperación, solidaridad y democracia en las cooperativas como lo expone el planteamiento conceptual de la economía social; además fue posible observar cuáles y cómo se incorporan estos valores.

Siguiendo con Jouault, García de Fuentes y Riviera (2015) y como se mencionó anteriormente, el éxito de las cooperativas turísticas se basa en gran medida en el avance de estas empresas a los esquemas operativos de la economía social, lo que quiere decir que para que éstas puedan consolidarse, ser rentables y subsistir es necesaria la incorporación de valores de democracia en la toma de decisiones y distribución de tareas, solidaridad y cooperación en el trabajo, la realización de capacidades humanas, así como en la satisfacción de las necesidades individuales y colectivas en su funcionamiento con el objetivo de permitirles avanzar hacia esquemas verdaderamente alternativos al sistema capitalista, el cual impera en la actividad turística.

En los casos estudiados la toma de decisiones de las cooperativas se lleva a cabo en la asamblea, en este espacio es donde más se desenvuelve el valor democrático, ya que, si bien existen liderazgos entre los socios e incluso un comité administrativo en el que recaen las tareas más importantes; el rumbo de la empresa es decidido a partir de la voluntad de la mayoría de los socios acordada mediante un proceso de votación directa en el que cada socio representa un voto. Sin embargo, es importante señalar que la participación de los socios no siempre se da de manera activa ya que una parte de los socios no trabaja en la cooperativa y no se involucra en los asuntos operativos y su interés sólo se centra en los balances económicos de la empresa. Esto propicia que la participación en la toma de decisiones de algunos de ellos se vuelve mecánica y mientras se generen los ingresos suficientes se deja en el comité administrativo y en los trabajadores, que no participan en las asambleas, la responsabilidad de sostener la empresa. Es preciso aclarar que este aspecto no es igual para todos los casos presentándose de manera más marcada en Yokdzonot, no obstante la toma de decisiones en las asambleas ha permitido resolver de manera autónoma problemáticas que se presentaron en los tres casos.

En consecuencia este problema se traslada a la repartición de las tareas, en donde en un inicio se organizaron mediante una distribución del trabajo a partir de las tareas que mejor podían desempeñar cada uno de los socios; el crecimiento de las empresas, la especialización de las tareas a partir de las capacitaciones y la organización de tareas impuesta por las certificaciones han originado que en este rubro se establezcan relaciones obrero – patronales entre socios y trabajadores, lo

que genera que el trabajo de las cooperativas recaiga en los trabajadores quienes asumen gran parte de las tareas operativas. No obstante, se mantienen elementos de una distribución democrática del trabajo, principalmente en la integración de los comités administrativos, los cuales rotan cada tres años entre los socios, dando oportunidad de que éstos se involucren en las actividades de gestión y organización de la actividad turística.

El caso de Zaaz Koolen Haá es el más representativo de la presencia de trabajo asalariado, ya que cada socio incorporó a uno o más trabajadores como sus empleados en la cooperativa para asumir las tareas que se desempeñan diariamente, mientras que los socios se encargan de supervisarlos, capacitarlos y pagarles. En U Kuchil Kuxtal la selección de las tareas que cada trabajador tiene a su cargo se realizó mediante una asamblea con la participación de socios y trabajadores, donde a partir de las áreas de la empresa y los puestos de trabajo cada participante del grupo fue eligiendo qué podía hacer mejor. Asimismo, se dejó para los socios mayores en edad y con menor dominio del español y la aritmética, el puesto de vigilancia y mantenimiento básico, con el fin de que se involucren en las labores de la empresa, a pesar de no tener las capacidades para asumir las tareas de gestión u operativas. Por su parte en Community Tours Sian Ka'an la distribución de las tareas actualmente se basa en la especialización de las áreas de trabajo y la formación profesional que algunos de los trabajadores tienen, además de incorporar un esquema puntual de capacitaciones para los capitanes de embarcación.

Las condiciones laborales en las empresas se basan en la capacidad que tienen los socios de organizar la distribución de tareas a partir de prácticas democráticas y de establecer acuerdos con sus trabajadores. De este modo se pudo observar que el pago de salarios varía en los tres casos estudiados: primero en U Kuchil Kuxtal y en Zaaz Koolen Haá se acordó que el salario de cada trabajador sería de un jornal de 100 pesos diarios. Sin embargo, la remuneración se realiza de manera distinta en cada una, mientras que en el primer caso, los socios y los trabajadores perciben por igual el jornal, en el segundo existe una marcada diferencia respecto a las ganancias entre socios y trabajadores, ya que los socios obtienen una repartición mensual de las utilidades de la empresa, desempeñen labores o no, mientras que los trabajadores únicamente reciben el pago de su salario, el cual aparte está a cargo de la negociación acordada con el socio que los contrató. En cambio, en Community Tours Sian Ka'an los sueldos varían dependiendo del área y las tareas que se desempeñan en la empresa, además de que los socios que no laboran diariamente no perciben remuneraciones, solamente se les hace el reparto de utilidades a finales de año.

No obstante, existen otros aspectos que dejan apreciar la solidaridad subyacente a las relaciones de trabajo de las cooperativas como lo es el acceso a fondos económicos de ayuda y salud. Este aspecto adquiere relevancia debido al contexto en que se originaron y operan las empresas, ya que sin duda el acceso a la salud es uno de los derechos más difíciles de alcanzar en un ámbito rural, campesino e indígena. Sin embargo, éste no se brinda de manera íntegra ni por igual en todas

las cooperativas, ya que sólo en dos de los casos fue posible observar que existe la preocupación por el acceso a la salud de los socios y los trabajadores. Así, en Ek-Balam y en Community Tours Sian Ka'an las cooperativas aprovechan los beneficios fiscales que le ofrece la figura legal para deducir el costo de las consultas y medicamentos y poder reembolsarlos a sus miembros; además de que esta última empresa ha logrado afiliarse a una parte de sus socios y trabajadores al IMSS, avanzando a una formalización de las relaciones laborales propias de una empresa privada. Esto no quiere decir que las cooperativas, en su amplia gama, no formalicen sus relaciones laborales, pero podemos deducir que las ganancias percibidas en un contexto rural no les son suficientes para lograr el acceso a la salud, por lo que en muchas ocasiones este tipo de emprendimientos continúa operando bajo condiciones precarias.

Las relaciones de trabajo que se dan en las cooperativas están caracterizadas por la distinción que existe entre socios y trabajadores, así como las formas de organizar el trabajo expuestas anteriormente, su configuración incluye valores solidarios que están determinados a partir de los vínculos existentes entre socios, así como entre éstos y sus empleados. Como se expuso, los vínculos responden a la reciprocidad existente entre los miembros del grupo la cual se da en gran medida por el parentesco entre ellos. Si bien la incorporación de trabajadores se dio de manera diferente en cada cooperativa a partir de necesidades concretas, lo observado demuestra que subsisten relaciones de parentesco entre socios y empleados en diferentes niveles, las cuales brindan una cohesión al grupo. Cabe mencionar que

la reciprocidad que se construye derivada del parentesco conlleva, a su vez, configuraciones inherentes a éste como la jerarquía determinada por la generación a la que se pertenece, el rol social adscrito a la edad de los participantes, y el género de cada uno; las cuales se fundamentan en las formas tradicionales presentes en la identidad indígena, en este caso la cultura maya.

De esta forma, los tres casos estudiados presentan este tipo de vínculos en diferentes niveles: en Community Tours Sian Ka'an los lazos de parentesco se dan principalmente entre socios siendo todos ellos miembros de una misma familia extendida, a la que también pertenecen, en menor medida, algunos trabajadores; sin embargo, los lazos familiares no son tan representativos entre el grupo de empleados considerando el número de éstos que no están emparentados con los socios. En el caso de U Kuchil Kuxtal los socios, ejidatarios en su totalidad, incorporaron a uno o varios familiares como empleados quedando el grupo constituido por pequeños núcleos en los que esposas e hijos de los socios asumieron los puestos de trabajo de las diferentes áreas de la empresa. Por su parte la cooperativa Zaaz Koolen Haá es un caso más complejo ya que casi en su totalidad los empleados de la empresa guardan vínculos de parentesco con los socios, igualmente el grupo de socios está compuesto en su mayoría por dos familias extendidas lo que causa que en algunas ocasiones el grupo se polarice apoyando las propuestas que sus familiares hacen durante las asambleas.

Otro valor solidario presente es el auto reconocimiento de los socios a partir de la apropiación del proyecto turístico, la cual se dio por el trabajo comunitario (fajinas) invertido por cada uno de los socios. La fajina es la forma tradicional de trabajo colectivo que se utiliza en las comunidades indígenas de Yucatán para la ejecución de tareas con objetivos comunes y que no implica una remuneración por ello (García-Frapolli y Camacho, 2011); ésta tuvo una gran relevancia en la puesta en marcha de los proyectos y en la integración de las cooperativas, ya que, en las etapas iniciales, los socios tuvieron que aportar su mano de obra para acondicionar los terrenos, conseguir el equipo o construir las instalaciones, esto significó una gran cantidad de tiempo y esfuerzo, organizando las tareas por este medio. Esta manera tradicional de trabajo se traslada, al mismo tiempo a la organización cooperativa al constituirse la fajina en una obligación mediante el cual se integró el grupo de socios, ya que quienes participaron de manera activa en éstas fueron quienes se organizaron legalmente en la empresa. Por último, existen otros lazos de auto reconocimiento menores, no en importancia sino en la representatividad que tuvieron en las cooperativas, como lo son el género presente en Zaaz Koolen Haá donde las mujeres son mayoría en el grupo y el título de ejidatarios presente entre los socios de U Kuchil Kuxtal.

En este sentido, Kieffer (2018) señala que el éxito en la operación de las cooperativas turísticas se relaciona, en gran medida, con el mantenimiento de la cohesión entre sus miembros y esta depende a su vez de vínculos previos como los lazos familiares, religiosos, la tradición de trabajo colectivo, el lugar de origen

común, entre otros. Los vínculos que lo permiten se construyen mediante relaciones recíprocas entre los miembros constituyendo una relación horizontal entre las personas que integran un grupo, y se establece como un compromiso que obliga a los individuos a responder cada uno por el grupo y al grupo por cada uno de sus miembros (Razeto, 2005). Así, en la economía social las relaciones recíprocas emergen del contexto de marginación y exclusión que surge con la expansión del neoliberalismo, como una forma de organizar la producción, el intercambio y la distribución de los beneficios, al mismo tiempo de ser una relación social básica que forma parte central de la vida de los grupos originarios de América Latina (Quijano, 1998; 2006). En el contexto rural campesino maya, los vínculos observados responden a su vez a los valores tradicionales y a la jerarquía al interior del núcleo familiar que existe en las comunidades, como el respeto a los mayores y la unidad familiar.

Otro valor central para la operación de la economía social es la realización de las capacidades humanas, este elemento inmerso en la operación debe permitir a los trabajadores una verdadera producción de bienes y servicios autónoma (Coraggio, 2018). Al respecto, el logro de capacidades así como el desarrollo de nuevas competencias por parte de los miembros de las cooperativas fue uno de los aspectos que más destacan en el funcionamiento de éstas. En los tres casos estudiados esto se da acompañado de un complejo proceso de capacitaciones, el cual ya fue abordado, sin embargo la apropiación de estas aptitudes por los socios y los trabajadores es lo que ha permitido que exista un funcionamiento autónomo y



constante. Por otro lado, el trabajo en las cooperativas permite a sus miembros emplear no sólo su fuerza de trabajo, ya que también se incorporan sus conocimientos tradicionales, sus talentos personales, así como lo aprendido en otros ámbitos como la educación escolarizada o en otros trabajos.

Por último, es evidente que las ganancias que socios y trabajadores obtienen a partir del trabajo en las cooperativas les permite hasta cierto punto cumplir con la satisfacción de necesidades individuales y grupales. Como señalan Jouault, García de Fuentes y Rivera (2015), otro de los aspectos que determinan el éxito de las cooperativas es que sean económicamente viables y rentables para sus socios. Si bien este tema es más complejo que sólo observar cuánto ingreso obtienen y en qué lo destinan los socios y los trabajadores de las cooperativas, es posible afirmar que los ingresos obtenidos son una parte importante de los beneficios que las cooperativas brindan a sus integrantes, aunque es difícil saber a partir de los alcances de este trabajo, qué tan representativos son éstos en la economía de los hogares de quienes los reciben. Sin embargo, las ganancias obtenidas por la visita de turistas permiten a las cooperativas ser autosuficientes, además de lograr constituirse como una fuente de trabajo estable en sus localidades; lo que conlleva que se desenvuelvan el resto de valores de la economía social anteriormente expuestos.

***Análisis del funcionamiento de las cooperativas turísticas: ¿simples mecanismos del Estado o algo más?***

Lo expuesto anteriormente nos muestra desde la perspectiva de la economía social cómo se organiza la actividad turística, y a su vez cuáles son los valores con los que operan las empresas estudiadas. Como resultado nuestro análisis muestra una compleja realidad que se construye mediante una entramada relación de factores en cada caso como la oferta turística, la constitución de las empresas, las relaciones sociales inherentes al grupo de personas que las integran, y el contexto específico en el que operan. Esta complejidad configura el funcionamiento de las cooperativas estudiadas que en gran medida conservan inercias detonadas por los procesos de promoción, financiamiento y capacitación implementados en el marco de las políticas públicas, pero que a su vez integran formas endógenas de organización, utilizan mecanismos tradicionales para la realización de las tareas y buscan solventar de la mejor manera los retos que se presentan en una actividad en la que compiten con grandes empresas privadas y corporativos con mayor capital.

Estas formas intrínsecas de operar se mezclan con las establecidas bajo la figura legal de la cooperativa, la cual, como se expuso previamente, llega propuesta por la maquinaria de las políticas públicas de promoción del turismo alternativo, y desempeña un papel central en la ejecución de la actividad turística por parte de los grupos involucrados. La cooperativa les otorga formalidad operativa al mismo

tiempo de brindarles mecanismos concretos para la gestión de la actividad turística; y a su vez, es una de las organizaciones centrales y más representativas de la economía social. En este sentido, es preciso abordar los aspectos más relevantes de su funcionamiento con la finalidad de determinar qué tipo de cooperativas (y en un sentido más amplio, qué tipo de empresas sociales) se están generando en el fenómeno turístico rural, campesino e indígena, tratando de desmontar el romanticismo que categorías como “lo comunitario” e incluso la misma economía social imponen en su discurso. En este sentido centramos su análisis en los principales aspectos observados en los resultados de nuestra investigación como son: a) su génesis, b) las relaciones de trabajo establecidas en la empresa y, c) las condiciones laborales creadas a partir del trabajo cooperativo.

a) De acuerdo a los valores cooperativistas propuestos por la Alianza cooperativa internacional, las cooperativas son organizaciones abiertas de libre adhesión de sus miembros. De esta forma el surgimiento de este tipo de empresas se da a partir de la iniciativa de un grupo de personas que buscan un objetivo en común mediante el trabajo asociativo, voluntario y democrático (Kaplan de Drimer, 1997). En contraparte, como fue posible observar en los casos estudiados, el nacimiento de las tres empresas estuvo inducido por agentes externos como parte del proceso de puesta en marcha del proyecto turístico en las comunidades. Si bien, la convocatoria fue abierta para todos los miembros de la localidad, las cooperativas quedaron integradas por pequeños grupos de habitantes de estos lugares que se

organizaron principalmente por sus relaciones de parentesco, por ser ejidatarios, y por el auto reconocimiento de los que participaron en las fajinas.

Lo anterior diluye el principio en el que se basa la formación de las empresas cooperativas ya que, si bien no se niega que los socios surgen como un grupo de personas orientadas al logro de un fin común mediante el trabajo colectivo, el papel de los agentes financiadores del turismo como principales impulsores del cooperativismo desempeña un importante factor en su constitución, limitando una verdadera expresión de auto-organización para el trabajo por parte de sus socios. Aunado a esto, la definición del grupo de socios que integran la empresa queda establecida por su participación en el proceso de implementación de los programas de apoyos para poner en marcha los proyectos turísticos, lo que perdura hasta la fecha manteniendo estático al grupo, considerando que los cambios de miembros o la adición de nuevos asociados ha sido mínima a lo largo del tiempo de operación de las cooperativas.

García Müller (2016) define cuatro posturas sobre la relación que el Estado tiene con el sector cooperativista: 1) de indiferencia: considerando el papel que los gobiernos liberales tienen en relación a las cooperativas como una empresa más de las que integran el sector productivo; 2) de manipulación: determinada por el uso indiscriminado del sector cooperativo como forma de organización para fines del trabajo pero con una cooptación por parte del Estado para fines políticos; 3) de promoción y fomento: se refiere a la postura que rescata el papel fundamental de

las cooperativas en el desarrollo local y regional como formas de generar empleo y disminuir la pobreza; y 4) de complementación: siendo esta última postura la de una relación de coproducción de servicios entre empresas estatales y empresas cooperativas.

En este sentido, respecto de la génesis de las cooperativas turísticas podemos ubicar a éstas dentro de las categorías dos y tres, ya que desde nuestro punto de vista se ubican en una delgada línea entre la manipulación y la promoción y el fomento. Si bien, al utilizar estas categorías nuestro objetivo no es encasillar a las cooperativas de manera tajante y estática, los elementos encontrados en la investigación nos permiten utilizar ambas posiciones, debido a qué: por un lado, el discurso empleado para la promoción y financiamiento de las cooperativas turísticas se relaciona con el potencial de estas empresas para la democratización del trabajo, la detonación de procesos de desarrollo, arraigo a las localidades y la generación de empleo digno (García Müller, 2016). Sin embargo, su promoción se hace de manera indiscriminada, sin tomar en cuenta las verdaderas formas de trabajo colectivo que pueden surgir de manera autónoma de las comunidades donde se inserta, y con una capacitación deficiente en la materia, colocando a las empresas cooperativas en una relación clientelar dentro de la organización estatal (García Müller, 2016).

b) Las relaciones de trabajo observadas en las cooperativas estudiadas son el aspecto donde mayormente fue posible identificar la hibridación que se hace entre el cooperativismo y las formas tradicionales de organización y gestión del trabajo. Pero que a su vez, continua arrastrando las contradicciones que se presentan en el sector a partir de la compleja relación de estos grupos con agentes externos en el marco de la actividad turística. Según la Alianza Cooperativa Internacional las empresas cooperativas deben contar con un control democrático por parte de sus miembros, lo que significa que son ellos quienes participan de manera equitativa en la toma de decisiones de las cooperativas, deben de contribuir de igual manera al control del capital que constituye a la empresa, además de que deben operar de manera autónoma en pleno control de sus miembros, no obstante esto último no llega a suceder.

Como ya se ha señalado, la composición de las cooperativas estudiadas incluye dos tipos de actores: los socios y los empleados. Si bien es preciso mencionar que la incorporación de un cuerpo de trabajadores en las tres empresas responde principalmente a las necesidades de cada cooperativa para resolver las tareas propias de la actividad turística, su distinción polariza de manera jerárquica al grupo. Los procesos de participación en la toma de decisiones son el aspecto más evidente, en dónde los trabajadores no cuentan con voz ni voto, incluso las asambleas se llevan a cabo sin su presencia. Aunque existan casos como Community Tours Sian Ka'an y U Kuchil Kuxtal donde existen ocasiones en las que algunos trabajadores son incluidos con voz pero sin voto en reuniones relacionadas

con la rendición de cuentas o la implementación de nuevos procesos operativos, lo real es que el control democrático recae solamente en el grupo de socios, de los que, en dos de los casos, una buena parte no está involucrado en la operación, excluyendo de los procesos de gestión a quienes asumen la mayor parte del trabajo.

Por otro lado esta diferenciación jerárquica también impacta en las relaciones laborales que se establecen en el grupo llevándolas a relaciones obrero-patronales como las anteriormente descritas. La dependencia entre trabajadores y socios se establece de manera distinta en cada cooperativa a partir de la manera acordada para la incorporación de sus empleados, aunque en los tres casos su afiliación se da únicamente en términos laborales y limitando su participación sólo para la realización de tareas específicas subordinados al grupo de socios. Esto último abre una serie de interrogantes sobre el futuro de estas empresas: ¿qué sucederá en el momento en que forzosamente tenga que realizarse una sustitución de socios? ¿Bajo qué condiciones puede un trabajador acceder a ser parte de los socios de la cooperativa? ¿Serán los empleados con mayor experiencia e involucramiento incorporados como nuevos socios<sup>24</sup>? La respuesta a estas preguntas solamente podrá ser contestada por los mismos socios cuando se enfrenten a estas complejas situaciones que actualmente se vislumbran en aspectos como la edad avanzada de algunos de ellos, el tiempo y esfuerzo que ciertos trabajadores han invertido en la cooperativa con miras al futuro y la necesidad de innovar en la operación. Sin embargo, lo observado en la investigación indica que los socios mantienen un

---

<sup>24</sup> Como lo observado en el caso de Community Tours Sian Ka'an donde finalmente se incorporó a un trabajador como socio debido a sus capacidades.

control exclusivo del grupo en el que no se considera aún la necesidad de modificar su *status quo*.

Al igual que lo señalado por Izquierdo Muciño (2009) lo anterior contradice los principios cooperativistas respecto a que los propios trabajadores sean dueños de las empresas y la socialización de los medios de producción, convirtiendo a la cooperativa de producción de bienes y servicios en la empresa de un grupo de personas que se limitaron a aportar el trabajo inicial y que ahora perciben las ganancias obtenidas por el trabajo de otros subordinados contratados con el objetivo de hacer crecer a la empresa, lo que además propicia una distribución inequitativa como señala.

c) El trabajo en las cooperativas y las relaciones establecidas, han construido una serie de condiciones laborales que si bien cumplen con el objetivo de brindar ingresos a sus socios y a sus trabajadores, lo que les permite tener una cierta mejora en sus condiciones de vida, continúan estando diferenciadas por las jerarquías implícitas en los grupos de actores. En este sentido, aunque existe una distribución un tanto democrática de los beneficios de las cooperativas, los socios son quienes obtienen la mayor parte de éstos a partir del acceso que tienen a la repartición de los excedentes ya sean mensuales o anuales, a diferencia de los empleados asalariados que solo perciben su salario. No obstante es importante señalar en este aspecto la importancia de los fondos de salud y de capital que se crearon en U Kuchil Kuxtal, ya que esta es una práctica esencial en el



cooperativismo vinculado a la redistribución democrática, además de que estos fondos también están disponibles para sus trabajadores brindándoles una leve seguridad ante gastos médicos e imprevistos; así como el avance de Community Tours Sian Ka'an al inscribir al IMSS a sus empleados brindándoles acceso a la seguridad social y los servicios de salud institucionales, aspecto que es de suma importancia.

Izquierdo Muciño (2009) señala como problemáticas que presentan las cooperativas en pleno siglo XXI y dentro de una economía global, el riesgo latente de que estos emprendimientos abandonen principios democráticos relacionados con el reparto equitativo de beneficios y la propiedad colectiva de los medios de producción, al darse la participación de socios que no están involucrados en el trabajo. Además es importante que las utilidades obtenidas de las ganancias se reasignen a fondos de reserva que permitan a la cooperativa contar con fondos de emergencia para enfrentar situaciones económicas adversas que puedan generar pérdidas, además de poder brindarles a sus socios acceso a prestaciones indispensables como la salud.

En consecuencia, en la operación de las cooperativas estudiadas se observan en su conjunto una serie de problemáticas que en principio tienden a la privatización de este tipo de empresas reproduciendo la lógica del sistema capitalistas dentro de empresas que por definición proponen una alternativa a éste. Estas problemáticas se condensan principalmente en la separación de los actores que integran la

cooperativa en dos grupos: los socios, que conservan el poder de la gestión de los recursos y la toma de decisiones, pueden o no involucrarse en las tareas operativas, y tienen acceso a mayores beneficios, y los trabajadores que asumen la mayor parte del trabajo de las cooperativas con relaciones laborales determinadas en gran parte por las decisiones tomadas por los socios en la asamblea.

El acaparamiento de los espacios de toma de decisiones y gestión de las cooperativas por parte de los socios y la exclusión de los trabajadores de estos procesos responden a la apropiación de la empresa por parte de los primeros debido a diversas razones como la participación en el proyecto desde el inicio, el tiempo y trabajo invertido para su puesta en marcha, y la auto-adjudicación del capital invertido en la empresa proveniente de financiamientos externos. Sin embargo, como señalan Chaves y Sajardo (2004) esto ha desembocado en un blindaje por parte de los socios en el que éstos fungen mayormente como una directiva que gobierna discrecionalmente la empresa buscando maximizar sus beneficios, situándolos en una asimetría con el resto de trabajadores.

La reproducción de una lógica acumulativa jerarquizada en el cooperativismo lleva a la desnaturalización de estas empresas la cual se produce cuando la cooperativa tiene un creciente éxito económico y comienza a abandonar los principios cooperativos dejando a un grupo de trabajadores sin derechos de participación democrática en la cooperativa, sustituyendo la lógica de producción distributiva por objetivos capitalistas principalmente la acumulación de beneficios, y concentrando

el poder de la empresa en una élite (Pedrosa Ortega y Hernández Ortiz, 2011; Cornforth, et al. 1988) citado en (Bakaikoa, Errasti, y Begiristain, 2004).

La reproducción de la lógica capitalista dentro de las cooperativas turísticas es el aspecto más relevante que marca las contradicciones en los derroteros de este sistema socioeconómico dentro del marco del fomento de la actividad turística en contextos campesinos, rurales e indígenas. Sin embargo, como se señaló anteriormente, existen vínculos sólidos que mantienen una cohesión en el grupo, tanto entre los socios como entre éstos y sus empleados, que responden a principios tradicionales de solidaridad inherentes a la vida colectiva que se reproduce en este tipo de comunidades y que se trasladan a las relaciones laborales establecidas en las cooperativas. Entre éstos destacamos tres que son de gran relevancia en nuestro estudio:

- 1) la unidad familiar en sus diferentes configuraciones, nuclear y extendida, como célula organizativa básica para la producción del trabajo (Razeto, 2010). De este modo, en nuestros casos estudiados observamos cómo los vínculos de parentesco constituyen un elemento importante en la composición y la operación de las cooperativas siendo este medio por el que al menos en Ek-Balam y Yokdzonot se incorporaron los trabajadores y se establecieron las relaciones de trabajo para ellos.
- 2) El ejido. La importancia que tiene la figura de ejidatario en los proyectos turísticos ha impactado en gran medida en la formación y operación de

las cooperativas al trasladar las formas operativas del ejido a la cooperativa, un claro ejemplo es el caso de Ek-Balam donde todos los socios cuentan con el estatus de ejidatario. Además es necesaria la adecuada negociación entre las cooperativas turísticas y el ejido para lograr acceder a los recursos que se ofrecen.

- 3) El trabajo colectivo (fajina). Vinculado fuertemente con los dos principios anteriores éste es un elemento central en la puesta en marcha de las cooperativas, así como en su funcionamiento actual, al organizar el trabajo, sus participantes y sus turnos mediante este medio. Dentro de la vida colectiva rural, el cumplimiento de la fajina es obligatorio y no implica una retribución económica, sino, su compensación es el reconocimiento comunitario y el derecho a formar parte del grupo, incluso de conservar el estatus de ejidatario (Moya García et al., 2003). De esta forma la participación de los socios en las fajinas al inicio del proyecto se constituyó como un mecanismo central para la definición de quiénes formarían parte de la empresa, qué derechos tenían sobre ésta y de qué forma iban a participar en la cooperativa.

En adición, estos principios se complementan con formas de operar vinculados a su cultura como lo es la delegación de tareas, elemento relevante observado mayormente en Zaaz Koolen Haá y U Kuchil Kuxtal. La delegación de las tareas responde a la jerarquía que está implícita en las formas de organizar el trabajo en el núcleo familiar, así, cuando el jefe de familia no puede desempeñar alguna tarea,

recurre a alguno de sus hijos, u otro familiar para que realice el trabajo en su representación. Como se señaló, este mecanismo se traslada al funcionamiento de las cooperativas y prevalece con el tiempo.

En conclusión, lo observado nos permitió conocer cómo se configura el sistema de la economía social dentro del marco del turismo rural, campesino e indígena en la Península de Yucatán, a partir de la participación activa de agentes externos que han cooptado la actividad turística en estos contextos, y se han apropiado del concepto promocionando indiscriminadamente formas colectivas de trabajo con una escasa vinculación con los principios que se proponen dentro del sistema de la economía social. Asimismo, logramos profundizar en la operación de las cooperativas turísticas analizando las estructuras presentes en las relaciones que se establecen en este tipo de empresas que partiendo de los principios de cooperación, reciprocidad y democracia, se basan en el trabajo asalariado y no en el autoempleo de los cooperativados. El cooperativismo en el turismo no surge de una necesidad endógena en el seno del grupo campesino, sino que llega a través de una capacitación inicial centrada en un discurso que trasmite valores ideales y asesoría puntual para poder constituir legalmente la empresa. En estas condiciones no se genera la discusión y reflexión permanente sobre las formas de operación de la economía social, que lleve al grupo a construir mecanismos para el relevo generacional, para la incorporación adecuada de nuevos socios, para mantener el trabajo como eje del funcionamiento colectivo, y a no centrar lo colectivo sólo en la

toma de decisiones a la manera de los consejos de dirección de las empresa privadas.

La cooperativa turística, campesina, rural e indígena opera a partir de una hibridación en la que se yuxtaponen maneras tradicionales de organización y trabajo como la unidad familiar, la fajina y los esquemas de la vida ejidal con una figura jurídica operativa como la empresa cooperativa que opera con principios y valores específicos plasmados en marcos legales propios a los cuales se les da poco peso en el proceso de promoción e inducción por parte de los agentes externos. En consecuencia ambas formas se mezclan anteponiéndose unas con otras conforme se van resolviendo problemas inmediatos de la actividad turística, lo que podría llevar a abandonar los principios de cooperación y solidaridad, sustituyéndolos por la maximización de ganancias correspondientes a la lógica del capital, del cual emana la misma actividad turística. Cabe señalar que estas cooperativas no son el caso representativo del cooperativismo de finales del siglo XX y principios del siglo XXI como las empresas recuperadas (véase, Marañón, 2013) sin embargo, constituyen una parte importante de este sector al dedicarse a la producción de servicios dentro de un contexto tradicionalmente marginado en el que se abre una nueva posibilidad de que este movimiento retome su fortaleza como sistema socioeconómico.

El cooperativismo impulsado por el Estado da origen a una versión “light” del mismo, donde ni el marco jurídico, ni la reflexión del grupo, hacen explícitos aspectos de

organización, funcionamiento y específicamente de relaciones sociales, lo que lleva a que los campesinos incorporen a la toma de decisiones de la empresa turística, los principios de cooperación, reciprocidad y democracia, que ya formaban parte de su vida colectiva en los ejidos, pero que no eran, ni son parte de la organización y funcionamiento del trabajo agrícola, ya que este no se realiza de forma colectiva, sino individual y en base al grupo familiar. En dos de los casos estudiados el trabajo pasó rápidamente a recaer en empleados asalariados, mientras que una parte de los socios, pasan a vivir de las rentas que les produce el capital obtenido de los subsidios, si bien con diferencias entre los casos como en Muyil donde se considera este cobro como una especie de jubilación para los socios que han ido cediendo su lugar y en la que incorpora más una lógica privada en su operación con el objetivo de lograr competir con el resto de las empresas establecidas en la región.

***Implicaciones del éxito en las cooperativas estudiadas. Avanzando por el camino de la economía social.***

No obstante la marcada presencia de los agentes externos en la organización de las cooperativas, y las aparentes contradicciones entre los fundamentos del cooperativismo y la forma concreta en que operan estas cooperativas, los tres casos estudiados representan verdaderos ejemplos de éxito para el turismo rural, campesino e indígena. La hibridación entre la organización para el trabajo moderna y formas de operar tradicionales se constituye como una respuesta viva y activa de los grupos de campesinos involucrados en el turismo alternativo en espacios donde

esta actividad era ajena. En este sentido, existen diferencias entre los tres casos analizados, que nos muestran como cada uno ha podido resolver una serie de problemáticas, lo que les ha permitido sobrevivir en el mercado turístico y ser rentables.

Un elemento que las mantiene en el mercado es que las cooperativas indígenas sean consideradas como una oferta más auténtica en donde la cultura se muestra en su forma cotidiana y los recursos naturales en un estado aparentemente más puro. En consecuencia las cooperativas se constituyen como una fuente de trabajo complementario para sus miembros, siendo éstas una opción para el desarrollo de las capacidades de los socios y los trabajadores, además de brindarles ingresos complementarios o suficientes para satisfacer sus necesidades básicas.

El éxito que han logrado las cooperativas está en función de dos aspectos concretos: primero la apropiación del proyecto por parte de los socios haciendo de éste una propuesta endógena aun cuando fue implementada por agentes externos, resaltando la constancia traducida en tiempo y esfuerzo invertido en trabajo físico no remunerado, largos periodos de operación con bajos resultados y de baja afluencia sin lograr ingresos y, en segundo lugar la historia de la organización de cada uno de los casos, en la que se cruzan la identidad indígena campesina, el género y los vínculos de parentesco que ayudaron a que los socios se consolidaran como un grupo de trabajo y que les ha permitido competir con empresas privadas que buscan acaparar el mercado turístico.



Como ya se ha descrito en los tres casos, los miembros de la cooperativa respondieron a las convocatorias de los agentes promotores del turismo alternativo con la esperanza de crear una fuente de trabajo, involucrándose en una dinámica de asistencialismo por parte de los programas mediante los que se financian los proyectos turísticos. Con la consolidación de las empresas la respuesta de los socios hacia el Estado se reconfigura: ahora ellos, de manera consiente, incorporan para su beneficio políticas impuestas, como cumplir con las certificaciones a cambio de la promoción en las distintas plataformas internacionales, por ejemplo paraísos indígenas. En su operación mantienen formalmente los estándares impuestos, pero operan paralelamente bajo sus propias lógicas más vendibles, es el caso de las cocinas de acero y el mantenimiento de los fogones tradicionales para las tortillas hechas a mano, así como la certificación de trabajadores como guías bajo normas oficiales pero conservando sus conocimientos tradicionales en las explicaciones a los turistas..

El otro aspecto a destacar es la permanencia de principios solidarios en la operación de las cooperativas, con los que han integrado un grupo muy sólido en su cohesión. De esta manera, si bien impera una lógica empresarial con el objetivo de generar las ganancias necesarias para operar, las cooperativas buscan la manera de crear mecanismos que les permitan mejorar las condiciones de vida de sus miembros. En este sentido podemos enunciar ejemplos como los fondos económicos y de salud instaurados en U Kuchil Kuxtal, la incorporación de un nuevo socio y de jóvenes con

estudios superiores en Community Tours Sian Ka'an, y la resolución de conflictos mediante la asamblea en Zaaz Koolen Haá.

Por último, es de gran importancia la manera en que las cooperativas se están apropiando de la problemática ambiental. Esto ha desembocado en la incorporación de iniciativas de manejo sustentable de los recursos naturales y prácticas benéficas con el medio ambiente, las cuales, más que estar centradas en un discurso, se constituyen como verdaderas alternativas a las formas de uso de los recursos naturales por el turismo; entre las que destacan la conservación de la milpa tradicional y especies arbóreas en Ek-Balam, la adquisición de bonos de carbono en Community Tours Sian Ka'an, y la implementación de un humedal para el manejo de aguas residuales en Yokdzonot.

***Arreglo de acuerdos para el funcionamiento de las cooperativas. Análisis bajo los principios de diseño de instituciones robustas.***

El proceso de reproducción del sistema capitalista en el cooperativismo conduce hacia una privatización tácita que también se muestra dentro de los procesos de acceso a la tenencia de la tierra y uso de los recursos naturales los cuales son aprovechados por las empresas con fines turísticos. Para un mejor entendimiento de este proceso en que las cooperativas están inmersas es necesario profundizar en su análisis a partir de los principios de operación identificados y desarrollados por (Ostrom, 1990, 2005). Los principios propuestos están basados

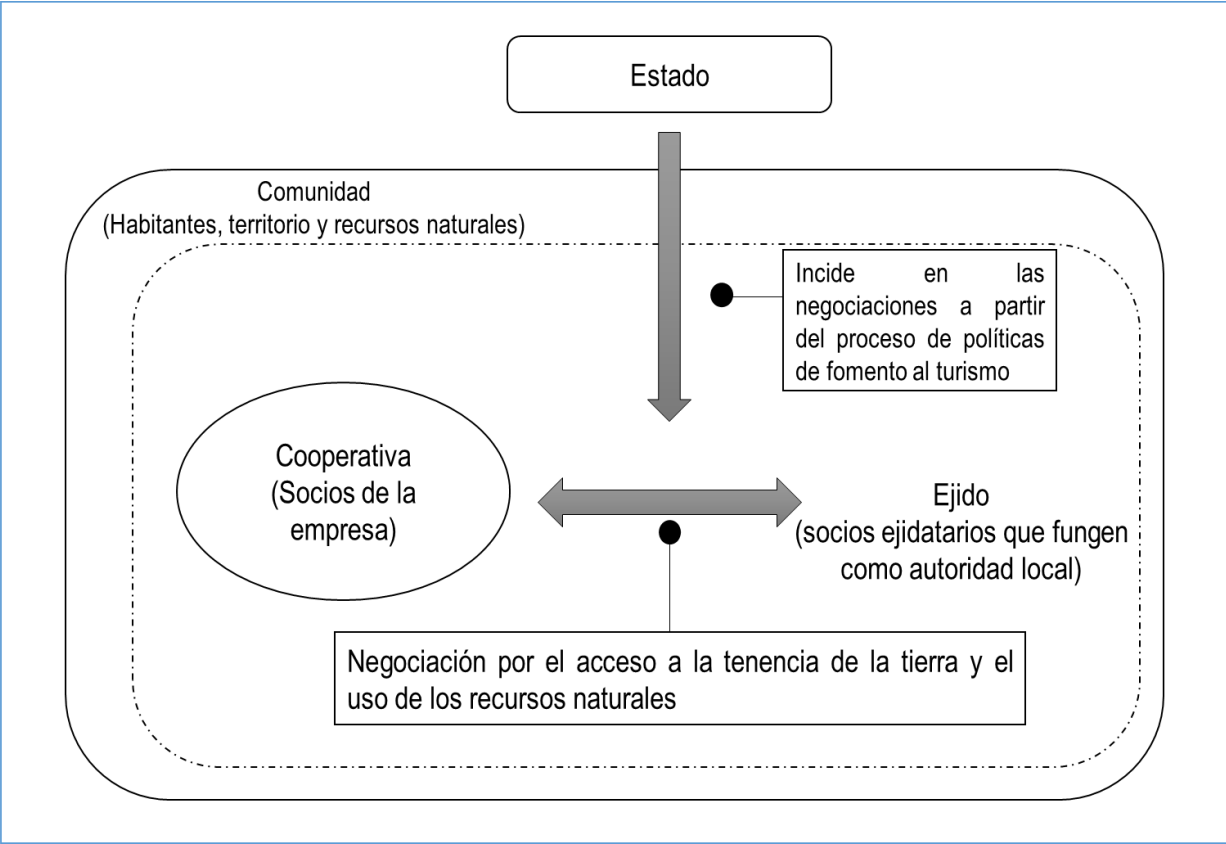
en los acuerdos tomados por los individuos involucrados en el uso simultáneo de los recursos en cuestión, los cuales se transforman en reglas que rigen el acceso y uso de los recursos naturales. La incorporación de los principios en las reglas establecidas no es un proceso homogéneo, éstas presentan diferencias de acuerdo con las condiciones sociales, ambientales y culturales específicas en las que operan los grupos que los implementan (Ostrom, 1999).

Para que los acuerdos tomados puedan funcionar, Ostrom (1990) señala que se deben de esclarecer los límites, tanto en el grupo como en los recursos y espacios, de quiénes pueden acceder a los recursos, además de qué y cuanto es posible aprovechar. Cuando las reglas están adaptadas con las condiciones concretas, el recurso aprovechado puede perdurar un largo tiempo, y que reglas uniformes e impuestas pocas veces toman en cuenta los atributos específicos de los recursos. Las reglas dispuestas para el acceso y uso de los recursos deben ser posibles de modificar por parte de los actores involucrados en éstas. De este modo los individuos que interactúan entre sí y con el mundo físico pueden ir cambiando las reglas con el objetivo de que éstas se adecuen mejor a las realidades específicas de cada localidad (Ostrom, 1999).

En nuestros casos estudiados fue posible observar que existen acuerdos establecidos en dos diferentes niveles: en un primer nivel están todos los arreglos que se tomaron entre los socios de las cooperativas para la constitución, la gestión, y la organización del trabajo de las empresas; y en segundo nivel se encuentran los

acuerdos instaurados para el acceso a la tenencia de la tierra y el uso de los recursos naturales que se utilizan como oferta turística, los cuales fueron llevados a cabo entre las cooperativas y el ejido en el que operan, y que se concretaron con un contrato de usufructo para las empresas. Adicionalmente en el establecimiento de acuerdos se involucran diversos actores ya señalados como el Estado, las ONGs y el Ejido (Figura 12).

**Figura 12. Actores y su papel en el establecimiento de acuerdos para el acceso a la tenencia de la tierra y el uso de los recursos naturales.**



Elaboración propia.

La misma constitución legal del grupo como empresa reconoce y establece quienes son parte de ésta, lo que queda plasmado en un acta constitutiva.

Consecuentemente, la formalización de las actas constitutivas les da la posibilidad de exceptuar al resto de habitantes de la actividad turística, incluso a los antiguos participantes que desistieron durante el proceso inicial e intentaron reingresar al proyecto consolidado. Otro aspecto importante es la distinción que se da entre los empleados y los socios de las cooperativas, ya que las actas no los reconocen legalmente como miembros de la empresa, dejando sujetas las relaciones laborales con la cooperativa a los vínculos presentes entre socios y trabajadores.

A su vez, la definición formal de los socios de la cooperativa permite distinguir a la empresa del ejido. Esto último es de gran relevancia ya que en general, la tenencia de la tierra donde se operan, así como los recursos naturales que se ofertan son de propiedad ejidal, lo que implicó una negociación entre la empresa y las autoridades ejidales para lograr el acceso a éstos. Es importante señalar que estas negociaciones fueron propuestas por el Estado, además de incidir en ellas mediante el proceso de las políticas de fomento turístico en el que las cooperativas estuvieron inmersas lo que brindó un respaldo a las empresas, sugiriendo los términos y ayudándolas a conseguir sus objetivos. El desarrollo del establecimiento de acuerdos varía dependiendo los casos: en U Kuchil Kuxtal no se dio con mayor contratiempo ya que en el momento de realizar el convenio la cooperativa se integraba por la mayoría de los ejidatarios; no obstante en Zaaz Koolen Haá, existió la oposición por parte de un grupo de ejidatarios ante la baja representación que éstos tenían en la empresa, lo que causó una serie de conflictos durante sus inicios.

Las reglas con las que operan para el control y organización de las cooperativas están determinadas por los marcos normativos en la materia, los cuales son transmitidos de manera muy superficial por parte de los agentes externos al grupo de socios. Si bien se reconoce que las reglas y valores operativos de la cooperativa se adaptan adecuadamente a un contexto de trabajo colectivo y resuelven las necesidades del grupo de socios para emprender un proyecto turístico; en el marco del discurso imperante de la promoción del turismo alternativo, en el que la actividad se basa en el desarrollo comunitario; la imposición de la figura cooperativa, pero sobre todo su laxo énfasis en los principios cooperativistas, termina por ser un traslado mecánico que desentona con los valores básicos de este sector. No obstante, el arreglo de los acuerdos se dio con base en los valores tradicionales que existen en las comunidades rurales, en los que destaca la organización de fajinas arregladas mediante turnos y tareas específicas de cada uno de los participantes para el acondicionamiento del terreno y la construcción de la infraestructura. Este mecanismo se utilizó en las tres cooperativas estudiadas y conlleva uno de los puntos más importantes para la organización del trabajo, perdurando como uno de los principales mecanismos de distribución del trabajo hasta ahora.

Por otro lado, a partir del usufructo instaurado las cooperativas gozan de la libertad de organizar de manera privada y discrecional el aprovechamiento de los recursos naturales que en primera instancia eran de uso común. Esto se ha traducido en iniciativas de conservación, como en el caso de U Kuchil Kuxtal y Community Tours Sian Ka'an, así como de manejo adecuado de residuos y cuidado del agua en Zaaz

Koolen Haá. No obstante una limitación existente es que dichas reglas sólo serán vigentes por el tiempo en que sea efectivo el contrato de usufructo, corriendo el riesgo de ser desconocidas en el caso de no poder renovar este contrato, o que la cooperativa deje de existir.

De acuerdo con Ostrom (1990) la supervisión de los recursos que se utilizan debe estar (de preferencia) a cargo de los mismos individuos que los utilizan, de esta manera quienes están involucrados en el aprovechamiento de los recursos de uso común, tienen la facilidad de llevar a cabo un control de las reglas y acuerdos establecidos. La importancia de que se supervisen los recursos es crucial para la cooperación de los usuarios, ya que de otra manera puede existir la incertidumbre de que alguien se esté aprovechando de ellos, un monitoreo eficaz conlleva el establecimiento de sanciones adecuadas dependiendo de las faltas que se cometan. No obstante, el monitoreo, y la implementación de castigos constituyen las principales dificultades entre los grupos de individuos que hacen uso de los recursos (Pottete, Janssen, y Ostrom, 2012) dentro de nuestros casos, el monitoreo se realiza por los mismos socios de la cooperativa en su interior.

Por otro lado, respecto a la resolución de conflictos, las cooperativas utilizan la asamblea como el espacio donde se discute y se llega a una solución cuando se presentan problemas entre sus miembros o entre la empresa y algún otro grupo, por ejemplo el ejido que es el principal propietario de los recursos que se ofrecen en la

actividad turística, y con quien se tienen que hacer las negociaciones para su usufructo.

Un aspecto importante relacionado con los contratos de usufructo es el reconocimiento de éstos por parte de los agentes externos promotores del turismo alternativo en estos contextos, como la CDI, la Procuraduría Agraria, y la CONANP, por mencionar algunos. De esta manera, en los casos estudiados los agentes externos inciden de manera activa en estas negociaciones con el objetivo de reconocer los acuerdos tomados entre la cooperativa y el ejido, sin embargo, su incidencia también influye en que la resolución de las negociaciones esté sesgada con preferencia a los objetivos de las cooperativas.

*Derechos de uso y aprovechamiento. De “recursos (ejidales) de uso común” a la privatización tácita de espacios rurales.*

Las actividades desempeñadas por las cooperativas estudiadas implica no sólo la organización de una empresa consolidada que pueda gestionar las tareas necesarias para operar. Para su desarrollo, las empresas ofrecen una serie de recursos naturales como parte del atractivo turístico que se promueve en el marco del turismo alternativo en contextos rurales, campesinos e indígenas. Como se ha señalado, estos recursos naturales están contenidos dentro de un espacio que tradicionalmente pertenece al ejido en el que se desenvuelve el turismo, y que, para su incorporación al proyecto turístico, es necesario que las cooperativas cuenten



con amplios derechos de acceso y aprovechamiento, en el que el primero les brinda la capacidad de poseer o al menos rentar la porción de terreno y el segundo les permite manipular y aprovechar los elementos biofísicos presentes en éste.

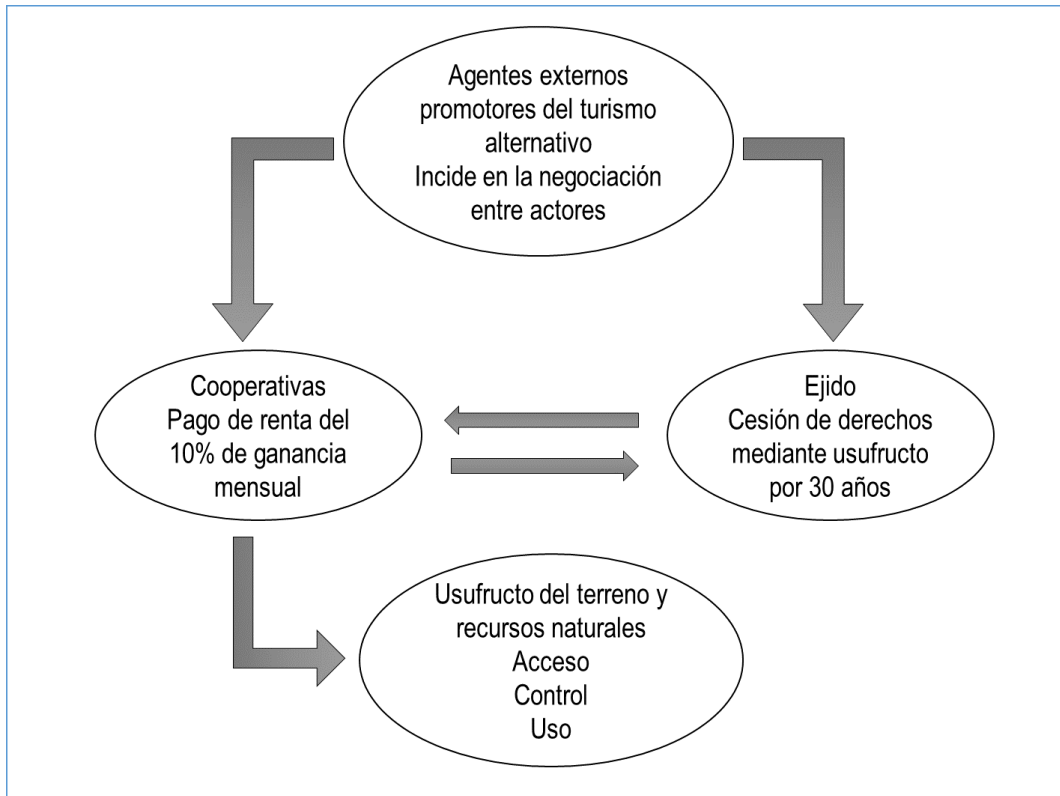
Como se ha señalado, los espacios en los que se instalaron las cooperativas turísticas eran principalmente de uso común, propiedad del ejido. Éstos formaban parte del fondo legal como reserva urbana para el momento en que la localidad creciera o eran parte de las tierras de uso común del ejido en las que los ejidatarios o los vecindados, con la autorización del ejido, podían extraer recursos como madera, o plantas de interés para ellos. El acondicionamiento de los espacios fue realizado por los socios de las cooperativas, por lo que en un inicio les valió la dotación del terreno por parte del ejido. Así, con la llegada del turismo estos espacios no sólo cambian de propietarios, sino, se transformaron en paisajes aptos para ofrecerse como productos turísticos y con la capacidad de recibir visitantes.

Este proceso se dio mediante las negociaciones entre las cooperativas y el ejido, en las que se le concedió el usufructo a las empresas a cambio de una renta mensual calculada a partir de las ganancias netas que las cooperativas obtienen por la actividad turística, y que se entrega a la tesorería ejidal. La exclusividad que los contratos de usufructo brindan a las empresas sobre la tenencia de la tierra y el uso de los recursos naturales les permite tener el control total de los mismos, al menos por el tiempo en que esté vigente el contrato de usufructo.

El proceso de acceso y uso de los recursos naturales ha transitado de un derecho de propiedad grupal en el que los ejidatarios tenían el control del espacio y los recursos, a uno privado en el que la empresa cooperativa es quien puede aprovechar éstos (Ostrom et al. 1999). Este cambio se dio en un inicio únicamente reconocido por las autoridades locales, mediante acuerdos informales establecidos en la asamblea ejidal, por lo general sin una definición del tiempo por el que se otorga, y sin aclarar bajo qué términos se entregó; por consiguiente, para lograr formalizar el usufructo, autoridades externas se involucraron en la negociación sugiriendo los términos del convenio: 30 años de usufructo a cambio del 10% de ganancias mensuales.

Este acuerdo establecido ha causado conflictos en distintas ocasiones, si bien, en un inicio el otorgamiento del terreno a las cooperativas por parte del ejido se hizo mediante asamblea y en un proceso tradicional de la vida colectiva de las comunidades, al llegar los primeros turistas y generar ingresos se comenzó a cuestionar la conveniencia de los proyectos, a raíz de que éstos son gestionados por sólo un grupo, siendo el pago de una renta la solución más fácil para ambas partes. Sin embargo, esto no asegura una negociación simétrica, ya que la estacionalidad de la actividad turística ocasiona que exista una incertidumbre en los ingresos y por ende en el pago del usufructo (Figura 13).

**Figura 13. Esquema de traspaso de derechos entre ejido y cooperativa sobre el acceso y uso del terreno y los recursos naturales.**



Elaboración propia.

De acuerdo con Pottete, Janssen y Ostrom (2012), las intervenciones de políticas usualmente generan conflictos cuando se da una prioridad al uso comercial que al uso de subsistencia entre recursos que son utilizados de manera común al interponerse nuevos esquemas de propiedad con los derechos que previamente regían el acceso y uso de la tierra y los recursos.

De esta forma las cooperativas cuentan con el pleno acceso, control y uso del espacio y los recursos contenidos dentro de éste, con lo que también les es posible la exclusión en el sentido de determinar quién puede hacer uso y cómo se hará este

uso del territorio, sin embargo, lo único que las cooperativas no poseen es la facultad de alienar los recursos, es decir, vender, rentar o traspasar a otro usuario (Schlager y Ostrom, 1992), ya que el ejido continua siendo el propietario original de este espacio. Sin embargo, esto no significa que las cooperativas no tengan derechos de propiedad (Pottete, Janssen y Ostrom, 2012).

La sucesión de derechos del ejido a la cooperativa apunta en dos sentidos, por un lado, es necesario esclarecer legalmente que las empresas cuentan con la facultad de hacer uso y poder modificar el terreno, por otro lado, ésta es una herramienta que le brinda a la cooperativa certeza jurídica sobre la tenencia de la tierra ante cualquier conflicto que pueda surgir. De acuerdo con lo observado, este último aspecto es el más importante puesto que los socios de las cooperativas reconocen que en cualquier momento las autoridades locales (ejidatarios) pueden llegar a querer desconocer los acuerdos establecidos de dotación de terrenos, ya sea con el objetivo de exigir nuevos términos en el convenio o tomar control de los recursos turísticos (Tabla 4).

Este proceso descrito es un elemento central en el estudio del turismo en contextos rurales, campesinos e indígenas, donde la tenencia de la tierra es un factor clave para poder poner en marcha un proyecto turístico en casos como los estudiados, en los que el proyecto se gestiona por un pequeño grupo y no por la mayoría o en su idealización por la totalidad de habitantes de una localidad. La importancia del control sobre el territorio reside en la posibilidad de incorporar espacios que

tradicionalmente se utilizaban para la subsistencia de una comunidad, a la dinámica de comercialización impuesta por el turismo, cambiando radicalmente la propiedad y el uso que se les da a los recursos naturales.

Si bien es cierto que la introducción del turismo en estos espacios ha dado una alternativa al uso de los recursos naturales, la cual en los casos estudiados se concretó en acciones de manejo aparentemente benéficas que les permiten mantener condiciones apropiadas para una oferta en la que la naturaleza es uno de los pilares más importantes; el mantenimiento de acuerdos y su adaptación a nuevos contextos, así como la subsistencia de los derechos sobre el acceso y uso por parte de las cooperativas, es crucial para asegurar que los recursos no se degraden y puedan conservarse y así continuar siendo exhibidos como atractivos naturales por estas empresas.

En este sentido, surgen una serie de interrogantes que necesariamente se deben de plantear sobre el futuro de la actividad turística en las localidades: ¿las cooperativas turísticas serán capaces de mantener y adaptar los acuerdos para el manejo de los recursos naturales ante nuevos contextos regionales que impliquen una mayor competencia en la actividad turística? ¿Qué sucederá cuando expire el contrato de usufructo firmado entre la cooperativa y el ejido? ¿Serán capaces las cooperativas de establecer nuevos acuerdos con el ejido para conservar los derechos de acceso y uso sobre los territorios y los recursos naturales?

Ante estos cuestionamientos y a manera de hipótesis podemos inferir que la tendencia de privatización tácita en las que las cooperativas están inmersas imperará y se trasladará al plano territorial. Este proceso de privatización es inminente e inevitable, incluso aunque las cooperativas conserven sus derechos de acceso y uso mediante nuevos, y quizás, mejores acuerdos con el ejido. Para explicar este último punto proponemos desarrollar cinco posibles escenarios sobre el futuro de la actividad turística, basados en la aparente directriz que marca la estabilidad que las cooperativas gozan respecto a la actividad turística y su creciente rentabilidad como empresas.

1. Las cooperativas conservan sus derechos. Este escenario se plantea desde la visión de que las empresas cooperativas logran establecer acuerdos eficientes con el ejido, resolviendo los conflictos internos y externos que puedan surgir, formalizándose otro contrato de usufructo y conservando el esquema de operación actual. Sin embargo, para que estas circunstancias se lleguen a cumplir será necesario evaluar la disposición de ambas partes para negociar nuevos acuerdos ante la creciente oferta turística, además de que se corre el riesgo de que alguna de las partes exija un mayor beneficio que se considere injusto por su contraparte.
2. El ejido toma control del territorio y de la actividad turística. Ante la rentabilidad de la actividad turística demostrada por las cooperativas en el tiempo que han operado, una vez concluido el contrato de usufructo el ejido decide emprender su propia empresa turística en los espacios e

infraestructura ya establecida, desconociendo los derechos de la cooperativa original y creando un nuevo grupo.

3. El ejido vende el terreno a la cooperativa. En este escenario, en lugar de establecerse un nuevo contrato de usufructo el terreno es comprado por la cooperativa para continuar operando. Sin embargo, para que esto suceda es necesario establecer condiciones mínimas como un precio razonable, y, sobre todo, que la cooperativa logre mantenerse estable a largo plazo y resolver las contradicciones que se presentan.
4. El terreno se vende al mejor postor. Este escenario puede suceder si no se brindan las condiciones para un nuevo arreglo entre la cooperativa y el ejido, tomando en cuenta la rentabilidad de la actividad turística y la plusvalía generada en el territorio a partir del trabajo de la cooperativa, se decide vender la porción de tierra a inversionistas externos dispuestos a pagar el precio establecido por el ejido con el fin de explotarlo turísticamente.
5. Se abren nuevos espacios turísticos dentro de la localidad. Por último, nuevos grupos externos e internos de la localidad deciden emprender negocios turísticos aprovechando el posicionamiento que la cooperativa ha dado a la localidad a partir de su trabajo. Este caso es similar a lo sucedido en la Reserva de la Biósfera de Sian Ka'an en el que a la fecha operan cuatro empresas simultáneamente y probablemente sea el más próximo a cumplirse.

Los escenarios descritos permiten visualizar el proceso de privatización que se está gestando a partir del turismo “alternativo” en espacios tradicionalmente utilizados para la subsistencia de una comunidad, con fines de incorporarse al gran capital turístico en el que impera la compra-venta de espacios y la fabricación de experiencias con el fin de acumular riquezas.



**Tabla 4. Actores y sistemas de derechos del terreno y los recursos en el marco del turismo en las localidades**

| Actores     | Sistema de derechos antes de la actividad turística |     |        |           |            | Sistema de derechos a partir de la actividad turística |     |        |           |            |
|-------------|---|-----|--------|-----------|------------|--|-----|--------|-----------|------------|
|             | Acceso  | Uso | Manejo | Exclusión | Alienación | Acceso   | Uso | Manejo | Exclusión | Alienación |
| Ejido       | X   | X   | X      | X         | X          | X  |     |        |           | X          |
| Comunidad   | X   | X   | X      |           |            | X  |     |        |           |            |
| Cooperativa |   |     |        |           |            | X  | X   | X      | X         |            |

Elaboración propia con base en Schlager y Ostrom (1992)

## **CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES**

El funcionamiento de las cooperativas estudiadas nos muestra de manera concreta cómo se crea una hibridación entre lo tradicional y lo moderno. Esta mezcla de formas organizativas retomadas del cooperativismo impuesto por agentes externos, y de elementos operativos del trabajo tradicional, propios del grupo que asume el proyecto, dan como resultado empresas turísticas que, al menos en su funcionamiento, contrastan con los principios básicos del cooperativismo, marcando una tendencia hacia una lógica de operar correspondientes a las de una empresa privada.

La operación y el funcionamiento de las cooperativas en un contexto de mercado, y la necesidad de supervivencia y de generación de ingresos que permitan a los socios acceder a una mejor situación económica a partir del trabajo turístico, no permite destinar los beneficios al desarrollo local, que es el objetivo planteado en el discurso del turismo comunitario. No obstante, las cooperativas mantienen una serie de valores que permiten ser funcionales y solventar las dificultades inherentes a una empresa que está basada en la reciprocidad tradicional de los contextos en los que se inserta. Los principios del cooperativismo quedan en la práctica subordinados a los valores del parentesco y el trabajo colectivo tradicional, como la fajina.

Por último, existe un claro proceso de privatización tácita, tanto en la operación de la cooperativa, como en la incorporación de espacios rurales al turismo bajo un discurso de aprovechamiento y beneficios comunitarios. De esta manera se abre una interrogante final que nos permitimos esbozar en las conclusiones de este trabajo. ¿Por qué el Estado impulsa el cooperativismo para desarrollar la actividad turística en contextos rurales, campesinos e indígenas? La respuesta es compleja y a su vez indica nuevos campos de investigación dentro del turismo y la economía social.

1. El estado introduce la actividad turística en contextos de tenencia colectiva de la tierra, como las tierras de uso común de los ejidos, en el caso de la Península de Yucatán. La incorporación de los campesinos bajo la estructura organizativa de la cooperativa es una forma de no violentar la propiedad colectiva de los ejidos y de dar paso paulatino a su fraccionamiento, dado que en la mayor parte de los casos, el grupo que se integra al trabajo turístico acaba siendo sólo una parte, en ocasiones muy pequeña, de la comunidad o el ejido.
2. La cooperativa da certeza legal a la relación del grupo con el Estado y a la vez permite establecer arreglos con la comunidad o el ejido para el usufructo de los recursos naturales. En el discurso del turismo alternativo la cooperativa es considerada como una organización primordial para su desarrollo debido al potencial que tiene como agente de desarrollo local, no obstante, en la práctica, su promoción indiscriminada, sin fundamentos en los principios del

cooperativismo, ha derivado en una empresa clientelar dentro de las políticas turísticas del Estado; lo anterior, sin negar que existen casos específicos en los que el trabajo de las cooperativas ha derivado en un verdadero desarrollo humano y empresarial de los socios, como en los casos estudiados.

3. De esta forma el turismo va incorporando nuevos territorios que se vinculan de distintas maneras con el turismo de masas y los grandes capitales que ahora ofrecen naturaleza y cultura de forma no masiva y a un costo mínimo, ya que son los campesinos los que operan estos proyectos asumiendo los impactos de la inestabilidad temporal y numérica del mercado. Estos capitales se vinculan de manera directa o indirecta con los campesinos para llevar a los turistas, utilizando el trabajo de las cooperativas como una oferta adicional a la suya, sin tener la necesidad de realizar inversión o asumir los costos de operación y mantenimiento de la oferta de las cooperativas.
4. La incorporación del turismo alternativo en espacios rurales, campesinos e indígenas apunta a una privatización del territorio a expensas del discurso del desarrollo local, detonando procesos de apropiación de terrenos ejidales que generan plusvalía a partir de la oferta de un turismo no masivo. El usufructo de los terrenos donde se lleva a cabo la actividad implica el traspaso de los derechos de uso y aprovechamiento de los recursos naturales, de un grupo amplio (comunidad/ejidatarios) a un pequeño grupo (la cooperativa), quedando excluidos de su aprovechamiento quienes no son parte de la empresa. De esta forma el turismo se vuelve una actividad “rentable” en los territorios campesinos, abriendo la posibilidad de organizar

nuevos emprendimientos en el entorno bajo este esquema de tenencia de la tierra, o bajo formas de propiedad privada.

5. Sin negar este proceso, las cooperativas estudiadas, que como ya mencionamos, fueron seleccionadas por ser ejemplo de los pocos casos exitosos detectados, se constituyen como verdaderas alternativas al turismo de masas adoptando formas de organizarse y operar solidarias entre los miembros que las componen. Al final, el esfuerzo de los socios y trabajadores ha derivado en empresas exitosas ya que cuentan con la capacidad de insertarse en un mercado acaparado por el gran capital, compitiendo con éste y generando los ingresos necesarios para satisfacer las necesidades de los miembros del grupo; fruto del tiempo y esfuerzo invertido. En este sentido, la tendencia hacia la lógica empresarial se da como respuesta a la necesidad de generar recursos y competir en el mercado turístico, sin negar que existen formas diferentes de funcionar, creando así una cooperativa *sui géneris*.
6. Por último, en el contexto de la Península de Yucatán estos tres ejemplos muestran la potencialidad del campesino para incorporarse exitosamente a la actividad turística a partir de una serie de condiciones destacadas a lo largo de este trabajo. Sin embargo, en la práctica predominan numéricamente las empresas que se mantienen funcionando como un medio de obtener subsidios, las empresas que fracasan, y cada vez más las que se traspasan al sector privado incluso con apoyo del propio Estado.

## REFERENCIAS

- Ávila Romero, A. (2014). La política pública del turismo alternativo en México: El caso del Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas (PTAZI) de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI). *Revista Doxa*, 4(7).
- Baigorri, A. (2004). *Introducción a la sociología de la empresa* (Versión electrónica ed.).
- Bakaikoa, B., Errasti, A., M, y Begiristain, A. (2004). Gobierno y democracia en los grupos empresariales cooperativos ante la globalización: el caso de Mondragón Corporación Cooperativa. *CIRIEC-España, Revista de economía pública, social y cooperativa*(48), 55-77.
- Balladares, C., García de Fuentes, A., y Jouault, S. (2015). Tipologías desde el punto de vista de la oferta. In A. G. d. Fuentes, S. Jouault y D. Romero (Eds.), *Atlas de Turismo Alternativo de la Península de Yucatán*. Mérida Yucatán: CINVESTAV-Unidad Mérida.
- Bartholo, R., Bursztyn, I., Fratucci, A., y Assad, L. T. (2016). Turismo de Base Comunitária em foco. *Cuaderno virtual de turismo*, 16, 6-8. doi: 10.18472/cvt.16n2.2016.1344
- Beeton, S. (2006). *Community development trough tourism*. Clintwood, Australia.
- Berge, S. (2017). Food co-operatives sustainably managing common pool resources as hyper-communities as outlined by Consumer Culture Theory. *International Journal of Consumer Studies*(41), 509-517.
- Bhowmik, S. K. (2006). Cooperatives and emancipation of the marginalized: case of studies from two cities in India. In B. d. S. Santos (Ed.), *Another production is possible. Beyond the capitalist canon*. London: Verso.
- Castillo, M., y Vargas, E. (2007). Breve recuento de la modernización de la política turística mexicana. *Teoría y Praxis*(3), 9-34.
- Coll-Hurtado, A. (2016). *Espacio y Ocio: El turismo en México*. Universidad Nacional (Primera edición ed.). México: Autónoma de México Instituto de Geografía Coordinación de la Investigación Científica.
- Cook, T., y Reichardt, C. (2005). *Métodos cualitativos y los cuantitativos en investigación evaluativa*. España: Morata.

- Coraggio, J. L. (1999). *Alternativas a la política neoliberal para la ciudad*. Buenos Aires, Argentina.
- Coraggio, J. L. (2009). Los caminos de la economía social y solidaria. *Íconos revista de ciencias sociales. Flacso Ecuador*(33), 29-38.
- Coraggio, J. L. (2011). *El trabajo antes que el capital*. Quito, Ecuador: Ediciones Abya-Yala.
- Coraggio, J. L. (2016). La Economía social y solidaria (ESS): Niveles y alcances de acción de sus actores. El papel de las universidades. In C. Puig (Ed.), *Economía Social y Solidaria: conceptos, prácticas y políticas públicas*. Universidad del País Vasco: Hegoa.
- Coraggio, J. L. (2018). Potenciar la economía popular solidaria: una respuesta al neoliberalismo. *Otra Economía*, 11(20), 4-18.
- Córdoba Azcárate, M. (2019). Fueling ecological neglect in manufactured tourist city: planning, disaster mapping, and environmental art in Cancun, Mexico. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(4), 503-521. doi: 10.1080/09669582.2018.1478839
- Córdoba, J., y García de Fuentes, A. (2003). Turismo, globalización y medio ambiente en el Caribe mexicano. *Investigaciones Geográficas, Boletín de Geografía, UNAM*(52), 117-136.
- Cotán, A. (1998). El sentido de la investigación cualitativa. *Escuela abierta*(19), 33-48.
- Chaves, R., y Sajardo, A. (2004). Economía política de los directivos de las empresas de la economía social. *CIRIEC-España, Revista de economía pública, social y cooperativa*(48), 31-52.
- Davisón Pacheco, G. (2006). *Herramienta de investigación social. Guía práctica del método genealógico*. Chile, México: Universidad Iberoamericana A.C.
- Enriquez, P., G. (2007). De la Marginalidad a la Exclusión Social: Un mapa para recorrer sus conceptos y núcleos problemáticos. *Fundamentos en Humanidades. Universidad Nacional de San Luis*, 8(15).
- Fernández-Aldecuá, M. J., y Castillejos López, B. (2012). Empresas sociales ecoturísticas de Bahías de Huatulco, México. Diagnóstico de la gestión empresarial. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21(1), 203-224.

- Fernández, M. E. (2006). Las cooperativas: organizaciones de la economía social e instrumentos de participación ciudadana. *Revista de ciencias sociales*, XII(2), 237-253.
- Flores Amador, C., Zizumbo Villareal, L., Cruz Jiménez, G., y Vargas Martínez, E. (2014). Economía social, comunalidad, orientación teórica para el turismo rural, como alternativa de desarrollo. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas* (9), 1645-1658.
- García-Frapolli, E., y Camacho, C. (2011). Capitales de vida *Proyecto de conservación (Conservcom): El papel de la participación local en la conservación de la biodiversidad. Estudios del sureste mexicano*. Barcelona: INECOL. UAC. ICTA-UAB. University of Kent. FONCICYT.
- García de Fuentes, A., y Jouault, S. (2015). Introducción. In A. García de Fuentes, S. Jouault y D. Romero (Eds.), *Atlas de Turismo Alternativo de la Península de Yucatán*. Mérida Yucatán: CINVESTAV-Mérida.
- García de Fuentes, A., y Morales, J. (2000). Dinámica regional de Yucatán 1980-2000. *Investigaciones Geográficas, Boletín del Instituto de Geografía, UNAM*(42), 157-172.
- García de Fuentes, A., Rivera-Nuñez, T., Jouault, S., y Balladares, C. (2015). Turismo Alternativo y Economía Social. In A. García de Fuentes, S. Jouault y D. Romero (Eds.). Mérida Yucatán: CINVESTAV-Mérida.
- García Müller, A. (2016). *Derecho cooperativo y de la economía social y solidaria*. Mérida, Venezuela: Asociación Iberoamericana de derecho cooperativo, mutual y de la economía social y solidaria.
- Garduño, M., Guzmán, C., y Zizumbo Villareal, L. (2009). Turismo rural: Participación de las comunidades y programas federales. *El periplo sustentable*(17), 5-30.
- Gascón, J. (2011). Turismo rural comunitario y diferencia campesina. Consideraciones a partir del caso andino. *Mundo agrario*, 11(22), 1-20.
- Goodwin, H., y Santilli, R. (2009). Community-based tourism: a success? *ICRT Occasional Paper*(11), 1-37.
- Guridi, L., Jubeto, Y., y Villalba, U. (2012). Aportaciones de la economía social y solidaria en el camino hacia el *sumak kawsay* (buen vivir) en Ecuador: algunas aclaraciones conceptuales. *REEDES*, 1, 1-21.
- Hardin, G. (1968). The Tragedy of the commons. *Science*, 162(3859), 1243-1248.



- Harvey, D. (2007). *Espacios del capital: hacia una geografía crítica*. Madrid, España: Ediciones Akal, S.A.
- Healy, R. (1994). The “common pool” problem in tourism landscapes. *Annals of Tourism Research, Elsevier Science*, 21(3), 596-611.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., y Baptista, M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta edición ed.). México D.F.: Interamericana editores.
- Hiwasaki, L. (2006). Community-Based tourism: A pathway to sustainability for Japan’s protected areas. *Society and Natural resources*, 19, 675-692.
- INAES. (2016). *El ABC de la Economía Social*. México: Instituto Nacional de Economía Social.
- INEGI. (2010). *Censo Nacional de Población y Vivienda*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Inostroza, V. (2008). Aportes para un modelo de gestión sostenible del turismo comunitario en la región andina. *Gestión Turística*(10), 77-90. doi: 10.4206/gest.tur.2008.n10-06
- Izquierdo Muciño, M. E. (2009). Problemas de las empresas cooperativas en México que atentan contra su naturaleza especial. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*(43), 93-123.
- Jiménez, M. (2016). *Perspectivas de los jóvenes frente al turismo en el traspasís del corredor Cancún-Rivera Maya*. Tesis de maestría, CINVESTAV-Mérida, Mérida, Yucatán.
- Jones, S. (2005). Community-based ecotourism. The significance of social capital. *Annals of Tourism Research, Elsevier Science*, 32(2), 303-324. doi: 10.1016/j.annals.2004.06.007
- Jouault, S. (2014). El turismo solidario: definición y perspectivas en comunidades de Yucatán. In J. Fraga, L. Khafash y G. Villalobos Zapata (Eds.), *Turismo y sustentabilidad en la Península de Yucatán*. Mérida, Yucatán: Universidad Autónoma de Campeche, CINVESTAV-Mérida.
- Jouault, S., García de Fuentes, A., y Rivera-Nuñez, T. (2015). Un modelo regional de turismo alternativo y economía social en la Península de Yucatán, México. *Otra Economía*, 17(9), 164-176.
- Jouault, S., García de Fuentes, A., y Romero, D. (2015). Proceso histórico de turistificación del territorio peninsular. In A. García de Fuentes, S. Jouault y

- D. Romero (Eds.), *Atlas de Turismo Alternativo de la Península de Yucatán*. Mérida, Yucatán: CINVESTAV-Mérida.
- Jouault, S., y Jiménez, M. (2015). Región Cancún – Riviera Maya y su traspais. In A. García de Fuentes, S. Jouault y D. Romero (Eds.), *Atlas de Turismo Alternativo de la Península de Yucatán*. Mérida, Yucatán: CINVESTAV-Mérida.
- Kaplan de Drimer, A. (1997). *Mutaciones estructurales de las cooperativas*. España: Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales y Dirección General de Fomento a la Economía Social.
- Kieffer, M. (2018). Turismo Rural Comunitario y organización colectiva: un enfoque comparativo en México. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 16(2), 429-441. doi: 10.25145/j.pasos.2018.16.030
- Kontogeorgopoulos, N., Churyen, A., y Duangseang, V. (2014). Success factors in Community-Based Tourism in Thailand: The role of luck, external support, and local leadership. *Tourism Planning and Development*, 11(1), 106-124. doi: 10.1080/21568316.2013.852991
- Laidlaw, A. F. (1981). Las cooperativas en el año 2000. *Revista de Idelcoop*, 8(28), 28-39.
- Marañón, B. (2016). Notas sobre la solidaridad económica y de la descolonialidad del poder In B. Marañón (Ed.), *Políticas para la solidaridad económica y el Buen Vivir en México*. México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Marañón, B., y López, D. (2013). Una propuesta teórico-metodológica crítica para el análisis de las experiencias populares colectivas de trabajo e ingresos. Hacia una alternativa societal basada en la reciprocidad. In B. Marañón (Ed.), *La economía solidaria en México*. México D.F.: Instituto de Inversitagaciones Económicas. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Marín, G., y García de Fuentes, A. (2012). Introducción. In G. Marin, A. García de Fuentes y M. Dalatabuit (Eds.), *Turismo, globalización y sociedades locales en la Península de Yucatán*. Tenerife, España: PASOS, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural.
- Martinez, M. (1998). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. México: Trillas.
- Miles, M. B., y Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

- Monterroso, N., y Zizumbo, L. (2009). La reconfiguración neoliberal de los ámbitos rurales a partir del turismo: ¿Avance o retroceso? *Convergencia, Revista de ciencias sociales*(50), 133-164.
- Moya García, X., Caamal, A., Ku Ku, B., Chan Xool, E., Armendáriz, I., Flores, J., . . . Xool, J. (2003). La agricultura campesina de los mayas en Yucatán. *LEISA, Revista de agroecología*, 7-16.
- Nava, E., y Barajas, B. (2015). Cooperativismo, autonomía y poder: el movimiento cooperativista en México durante el cardenismo. *Cooperativismo y Desarrollo*, 23(106), 35-53.
- Okazaki, E. (2008). A community-based tourism model: Its conception and use. *Journal of Sustainable Tourism*, 16(5), 511-529. doi: 10.2167/jost782.0
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons. The evolution of institutions for collective action. Political Economy of Institutions and Decisions*: Harvard University.
- Ostrom, E. (1999). *Design Principles and Threats to Sustainable Organizations that Manage Commons*. Paper presented at the De Cara a la Globalizacion: Organizaciones Economicas en America Latina en la Caribe.
- Ostrom, E. (2005). *Understanding Institutional Diversity*. Princeton, N.J: Princeton University.
- Ostrom, E., Burger, J., Field, C., Norgaard, R., y Policansky, D. (1999). Revisiting the Commons: local lessons, global changes. *Science*, 284(5412), 278-282.
- Oulhaj, L. (2013). Breve revisión conceptual del tercer sector. In L. Oulhaj y P. F. Saucedo (Eds.), *Miradas sobre la economía social y solidaria en México*. México: Universidad Iberoamericana de Puebla.
- Pottete, A., Janssen, M., y Ostrom, E. (2012). *Trabajar juntos: acción colectiva, bienes comunes, y múltiples métodos en la práctica*. México: UNAM.
- Pulido-Madariaga, E. (2014). *Diagnóstico de la problemática administrativa en empresas de turismo alternativo a partir de tres estudios de caso en Yucatán*. CINVESTAV-Mérida, Mérida, Yucatán.
- Quecedo, R., y Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*(14), 5.39.
- Quijano, A. (2006). Alternative production systems? In B. de Sousa Santos (Ed.), *Another production is possible. Beyond the capitalist canon*. London: Verso.

- Quijano, A. (2014). Polo marginal y mano de obra marginal. In A. Quijano (Ed.), *Cuestiones y Horizontes: de la dependencia histórico-estructural a la colonialidad/descolonialidad del poder*. Buenos Aires, Argentina: CLACSO.
- Radcliffe – Brown, A. R., y Forde, D. (1982). *Sistemas africanos de parentesco y matrimonio*. Barcelona: Editorial Anagrama.
- Razeto, L. (1990). Las OEP en el umbral de un nuevo periodo histórico. In L. Razeto, A. Klenner, A. Ramirez y R. Urmeneta (Eds.), *Las organizaciones económicas populares, 1973-1990*. Santiago de Chile, Chile: PET.
- Razeto, L. (2005). Solidaridad (concepto). In R. Salas Astrain (Ed.), *Pensamiento crítico latinoamericano. Conceptos fundamentales* (Vol. III). Santiago de Chile, Chile: Universidad Católica Silva Henríquez.
- Razeto, L. (2010). ¿Qué es la economía solidaria? *Perfiles de relaciones sociales y cambio global*(110), 47-52.
- Ribeiro, M., y Pulido, J. I. (2010). La gestión cooperativa del turismo en Brasil. El caso de la cooperativa paranaense de turismo. *CIRIEC-España, Revista de economía pública, social y cooperativa*(67), 234-268.
- Robles, B. (2011). La entrevista a profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico. *Cuicuilco*(52), 39-49.
- Rodríguez, G., Gil, J., y García, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. España: Ediciones ALJIBE.
- Rojas, J. J. (2013). Panorama general del cooperativismo agropecuario en México. *Estudios agrarios*, 19(53), 121-138.
- Ruiz, E., Hernández, M., Coca, A., Cantero, P., y del Campo, A. (2008). Turismo comunitario en Ecuador. Comprendiendo el community-based tourism desde la comunidad. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 6(3), 399-418. doi: 10.25145/j.pasos.2008.06.031
- Schlager, E., y Ostrom, E. (1992). Property-rights, regimes, and natural resources: a concept analysis. *Land Economics*, 68(3), 249-262.
- Singer, P. (2001). Economía Solidaria vs Economía Capitalista. *Sociedade e estado*, 16(1), 100-112.
- Singer, P. (2009). Relaciones entre sociedad y Estado en la economía solidaria. *Íconos, Revista de ciencias sociales*(33), 51-65.
- Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Ediciones Morata.

- Taylor, S., y Bogdan, R. (1996). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Toscana, A. (2017). Balneario El Géiser: una experiencia de turismo comunitario en México. *Cuadernos de Geografía- Revista Colombiana de Geografía*, 26(2), 279-293.
- Vasilachis de Gialdino, I. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa editorial.
- Venturi, E. J. (2008). ¿El ecoturismo y el turismo cultural contribuyen efectivamente a la reducción de la pobreza en América Latina? In S. M. Araniz Burne y A. C. Dachary (Eds.), *Turismo y Desarrollo. Crecimiento y pobreza*. Puerto Vallarta, Jalisco: Universidad de Guadalajara.
- Wallerstein, I. (1994). The Agonies of Liberalism: What hope progress? *New Left Review*(31).
- Warman, A. (2001). *El campo mexicano en el siglo XX*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Yin, R. (2011). *Case study research. Design and methods*: Sage publication.

## ANEXOS



### Entrevista a profundidad con socios clave de la empresa cooperativa.

Objetivo: indagar sobre la organización de la empresa cooperativa turística, su estructura, cuáles son los principios de asociación bajo los que opera, la oferta de recursos naturales y culturales para el turismo, así como los acuerdos y reglas establecidos para su operación.

ID \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_ Folio \_\_\_\_\_

Tiempo de operación de la cooperativa (años): \_\_\_\_\_

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ Tiempo como socio en la cooperativa: \_\_\_\_\_

#### Preguntas guía:

#### Tema 1 Conformación de la empresa cooperativa.

1. Surgimiento de la iniciativa de realizar las actividades turísticas.

¿Quiénes tuvieron la iniciativa? ¿Qué instituciones intervinieron? ¿Cómo intervinieron? ¿Cómo surgió la idea de ofrecer los recursos naturales / culturales en la actividad turística?

2. Proceso mediante el cual se conformó la cooperativa

¿Cómo surgió la idea de elegir la figura legal de cooperativa? ¿Tuvieron algún tipo de asesoría para formar el grupo? ¿Quiénes se organizaron como los socios? ¿Hubo dificultades en el proceso? ¿Cuántos socios iniciaron? ¿Cuántos socios comprenden actualmente? ¿Se han agregado nuevos socios o trabajadores? ¿Qué socios fueron los que se salieron de la cooperativa? ¿Por qué se salieron / agregaron los socios?

3. Visitantes

¿Cuántos visitantes reciben en un buen día? ¿En qué temporadas hay más visitas de turistas? ¿Cuántos turistas pueden acceder al mismo tiempo a la oferta? ¿Por cuánto tiempo se puede acceder a las actividades turísticas? ¿Qué se realiza cuando hay una demanda excesiva?

**Tema 2. Estructura del grupo de trabajo.**

1. Estructura organizativa de la empresa cooperativa.

¿Cuántas personas que trabajan en la empresa? ¿Cómo es el organigrama de la empresa cooperativa? En caso de no haberlo diseñar en conjunto del

presidente. ¿Cómo se organiza la estructura de la directiva? ¿Cómo se organizan los puestos que se desempeñan?

2. Relaciones de parentesco, afinidad o ritual.

¿Cuántas familias trabajan en la empresa cooperativa? ¿Cuáles miembros de estas familias trabajan en la cooperativa? ¿Cómo fue que se incorporaron a la empresa cooperativa? ¿Participan en algún grupo además de la cooperativa?

3. Definición de puestos y roles.

¿Cómo se definieron las tareas que cada quién realiza? ¿Por cuánto tiempo se desempeñan las tareas? ¿Qué tareas desempeña cada uno de los directivos? ¿Qué puestos ocupan los trabajadores que no son socios? ¿Cuáles son las tareas que se desempeñan en cada cargo? ¿Cómo se agregaron a trabajar en la empresa? ¿Qué tareas realizan en un día?

4. Participación en la toma de decisiones

¿Cada cuánto tiempo se realizan las asambleas? ¿Quiénes participan en las asambleas? ¿Quiénes son los que participan más en las asambleas? ¿Cuáles son los principales temas que se tratan en las asambleas? ¿Cómo se convoca? ¿Se lleva un orden del día? ¿Cómo registran los acuerdos? ¿Cada cuánto tiempo se realizan reuniones de trabajo? ¿Quiénes participan en las reuniones de trabajo? ¿Qué temas se tratan en las reuniones de trabajo? ¿Cómo se convoca



las reuniones del trabajo? ¿Tienen un orden del día? ¿Cómo se registran los acuerdos? ¿Quiénes son los que participan más? ¿Cómo toman los acuerdos?

### **Tema 3. Reglas y acuerdos establecidos para el trabajo.**

#### 1. Organización de tareas.

¿Cuentan con un reglamento para el trabajo? ¿Quién o quiénes definieron las reglas del trabajo? ¿Cómo fue que hicieron el reglamento? ¿Han existido problemas para cumplirse? ¿Cómo se monitorea el cumplimiento de las responsabilidades de cada trabajador y socio? ¿Cuáles son los turnos y horarios de trabajo? ¿Cómo se registran las asistencias en el trabajo? ¿Cómo se establecen los pagos a los socios y trabajadores? ¿Cuánto es el salario? ¿Cuándo alguien no cumple con sus obligaciones qué sanciones se ponen?

#### 2. Cooperación en el trabajo.

¿Se entregan compensaciones o bonos por el trabajo adicional realizado o a final de año? ¿En qué casos se da permisos para ausentarse? ¿Cómo se cubre a alguien que tiene que ausentarse? ¿Qué hacen si un trabajador o socio se enferma? ¿Existe alguna forma de apoyarse si alguien tiene una urgencia? ¿Cómo cubren las faltas por enfermedad?

## **Tema 4. Oferta turística y tenencia de la tierra**

### 1. Tenencia de la tierra

¿Qué se hacía en el terreno antes de que se incorporara a la oferta turística?

¿Qué tipo de derechos de uso del terreno se tenían antes de incorporarlo a la oferta turística? ¿Quiénes tenían derecho a su uso? ¿Qué tipo de derechos de uso del terreno se tienen ahora que se ofrece al turismo? ¿Quiénes tienen derecho a su uso? ¿Cómo se llegó a este acuerdo? ¿Existieron problemas para lograrlo? ¿Se tiene un documento que respalde el acuerdo? ¿Qué pasa si existe un problema respecto a lo antes acordado?

### 2. Acuerdos y reglas para el uso de los recursos naturales

¿Cómo fue el proceso de concesión de derechos del terreno para poder usarlo?

¿Qué trámites se tuvieron que realizar para poder ofrecerlo al turismo? ¿Ante que instituciones se tuvieron que realizar los trámites? ¿Cuáles fueron los acuerdos que se establecieron entre el ejido y la cooperativa para el uso de los recursos que se ofrecen? ¿A partir de estos acuerdos que reglas se establecieron por la cooperativa para el uso de los recursos naturales? ¿Se han presentado problemas? ¿Cómo buscan solución?

### 3. Reglas y acuerdos entre el ejido, la cooperativa y CONANP\* (\*Sólo en el caso de Muyil).

¿Cómo se estableció la concesión de la CONANP? ¿Cómo es la relación con la institución? ¿Cómo se vigila que se cumplan estas reglas? ¿En caso de no

cumplirse las reglas qué sanciones se imponen? ¿Cada cuánto tiempo tienen que renovar los acuerdos establecidos? ¿En caso de necesitar nuevos permisos cómo se hacen las negociaciones? ¿En caso de existir un conflicto cómo se solucionan los problemas?

## **Tema 5. Vínculos con la comunidad.**

### 1. Cooperación con la comunidad

¿Qué se decía en la comunidad cuando empezaron a trabajar? ¿Qué le ha parecido al resto de la comunidad que trabajen en el turismo? ¿Qué se dice en las asambleas sobre las actividades? ¿Ha habido problemas en las asambleas ejidales? ¿Se ha trabajado en cooperación con otros grupos de la localidad? ¿Qué actividades se han llevado a cabo para cooperar con los otros grupos? ¿Cómo establecieron estos vínculos? ¿Por qué se establecieron estos vínculos?



## Entrevista semiestructurada socios y trabajadores de la cooperativa turística.

Objetivo: identificar los principios de la economía social y solidaria que los miembros y trabajadores de la cooperativa turística incorporan en su trabajo diario y las relaciones de parentesco, afinidad o ritual que existen entre los miembros de la cooperativa.

ID: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_ Folio: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Puesto desempeñado: \_\_\_\_\_

Tiempo de trabajar en la empresa cooperativa: \_\_\_\_\_

Lugar de origen: \_\_\_\_\_

Afiliación a la empresa cooperativa: Socio \_\_\_\_\_ Trabajador \_\_\_\_\_

### Tema 1. Cooperación y reciprocidad en el trabajo realizado.

1. ¿Cuáles son las tareas que desempeña en la empresa cooperativa?
2. ¿Cuáles son los turnos que tiene que cubrir en la empresa cooperativa?

3. ¿Cada cuánto tiene días de descanso y cuantos días descansa?
4. Si se tiene la necesidad de ausentarse del trabajo ¿A quién recurre para que cubra su turno?
5. ¿De qué manera se paga el turno a quien le cubrió?
6. ¿En caso de tener que ausentarse en el trabajo por una emergencia cómo se apoyan entre el grupo?

## **Tema 2. Participación en la toma de decisiones.**

1. ¿Puede participar en las asambleas de la cooperativa? Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_
2. ¿Puede participar en las reuniones de trabajo de la cooperativa? Sí\_\_\_\_  
No\_\_\_\_ \*En caso de responder No pasar a la pregunta 5.

En caso de participar en las asambleas pasar a pregunta no aplica la pregunta 3.

3. ¿Puede participar con voz y voto? Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

En caso de responder Sí pasar a la pregunta 5. En caso de contestar No pasar a la pregunta 4.

4. ¿Puede participar con voz, pero sin voto? Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_
5. ¿Por qué?

6. ¿Cuáles temas se tratan en las asambleas de la cooperativa?

7. ¿Cuáles temas se tratan en las reuniones de trabajo?

8. ¿Si tiene un asunto de tratar cómo lo expone?

9. ¿De qué manera se toma una decisión al respecto?

10. ¿Si existe un conflicto cómo se soluciona?

### **Tema 3. Mejora de las condiciones de vida.**

1. ¿En qué favorece trabajar en la empresa cooperativa?

2. ¿Realiza otras actividades además de trabajar en la cooperativa? ¿Cuáles?

3. ¿Los ingresos que se ganan en el trabajo de la cooperativa son suficientes?

4. ¿Para qué son utilizados los ingresos obtenidos en la cooperativa?

5. ¿Ha recibido nuevos conocimientos en el tiempo trabajado en la cooperativa?

#### **Tema 4. Relaciones de parentesco, afinidad o ritual entre miembros.**

1. ¿Tiene algún familiar o amigo trabajando en la cooperativa? \*En caso de responder No plantear pregunta 2.

Sí \_\_\_\_ No\_\_\_\_

¿Cuántos?

2. ¿Tiene algún compadre / comadre o ahijado / ahijada que trabaja en la cooperativa?

Sí \_\_\_\_ No\_\_\_\_

¿Cuántos?

3. ¿Cómo se llaman? Y ¿De qué le toca?

En caso de sólo ser amigos o conocidos plantear la pregunta 5

4. ¿Desde cuándo son amigos o conocidos?
5. ¿Cómo llegaron a trabajar en la cooperativa?
6. ¿Qué puesto desempeñan sus familiares o amigos en la cooperativa?

Observaciones:

---

---

---

---

---

---

---

---

¡Muchas gracias por su tiempo y respuestas !