

# EXPERIENCIAS EMERGENTES DE LA ECONOMÍA SOCIAL EN IBEROAMÉRICA

DIRECTORES

Juan Fernando Álvarez

Carmen Marcuello

## CAPÍTULO 8

# Reinvención de las empresas sociales desde Nicaragua, Honduras y Guatemala

POR

René Mendoza Vidaurre



DIRECCIÓN GENERAL DEL TRABAJO AUTÓNOMO, DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS

**Cómo citar este artículo/How to cite this article:** Mendoza, R. (2020) Reinención de las empresas sociales desde Nicaragua, Honduras y Guatemala. En Álvarez, J.F. & Marcuello, C. (Dir.) Experiencias Emergentes de la Economía Social, OIBESCOOP, pp. 214-241

# REINVENCIÓN DE LAS EMPRESAS SOCIALES DESDE NICARAGUA, HONDURAS Y GUATEMALA

## René Mendoza Vidaurre

PhD en estudios del desarrollo y acompaña a las organizaciones rurales en Centroamérica  
Colaborador de Wind of Peace Foundation (<http://peacewinds.org/research>)

Investigador asociado de IOB-Antwerp University

Miembro de Coserpross (<http://coserpross.org/es/home>)

## FUERA DE LOS RIELES

*Rosita llevaba días meditando, hasta que un día le dijo a su Mamá: Quiero ser doctora, ¿me dejas ir a estudiar? Ay hijita, tu Papá va enojarse, respondió María. En la noche María le contó a José su marido que Rosita quiere estudiar medicina. Él se molestó: ¿Qué? ;Una mujer es para la cocina! ;Quién le metió esas ideas? María lloró toda la noche.*

*En la mañana José pidió permiso a su patrón para que su hija estudie. El patrón reaccionó iracundo: ¿Qué? Una mujer no tiene cabeza. Ellas están para parir peones. Mándemela aquí a trabajar; se le metió el diablo ;por haragana!*

*A la medianoche José le contó a María lo de su patrón. Si la mandas va ser de él, por un tiempo, sentenció María entre sollozos.*

*Rosita oyó ese susurro. Recordó sus días de escuela, a su abuela y a sus amigas “robadas”. ¿Soy yo misma? ¿Estoy loca? Se preguntó. Tiene que haber otra manera de vivir, se respondió. Dejó una nota y se marchó. La nota decía: “me voy sola con mis pensamientos”.*

En este relato aparece la estructura colonial en la que se concibe que una campesina carece de pensamiento (“no tiene cabeza”) y su vida no vale nada, la patriarcal en que se cree la mujer no tiene decisión y que está para generar valor para el padre y el patrón, y la capitalista en que la mujer reproduce mano de obra mientras su cara desaparece ante el capital.

Las personas se mueven en esa tríada estructural (colonialismo, patriarcado y capitalismo), como trenes en los rieles. Rosita, sin embargo, detecta esa estructura, tiene aspiraciones, logra el apoyo de su madre y de su padre, y se marcha, no “robada”, a escondidas, “sola con sus pensamientos”. Una empresa social es como Rosita, piensa, acciona, pondera e inicia un camino diferente, ¿qué características tienen este tipo de organizaciones que se salen “de los rieles”? ¿Cómo logran en el tiempo seguir en ese camino diferente?

Rosita puede iniciar un camino diferente, pero con los años abandonar sus pensamientos y terminar actuando como sus padres y el patrón, o puede madurar sus “pensamientos” de ser diferente. Algo parecido sucede con las empresas sociales (cooperativas, tiendas y tostadoras comunitarias). Aquí iniciamos discerniendo esas estructuras que hacen involucionar y después nos adentramos a las empresas sociales rurales que profundizan un camino diferente.

**Palabras clave:** Empresas sociales; descolonización; reinención.

## 1. Introducción

La triada de la dominación del capitalismo colonial y patriarcal es que los valores de una sociedad se consideren universales y que suponen el progreso como evolución lineal donde la raza, el capital y la vara (autoritarismo) son “los rieles”. Basamos esta introducción teórica en Quijano, Polanyi, Federici, y en Lucas dos Santos y Banerjee.

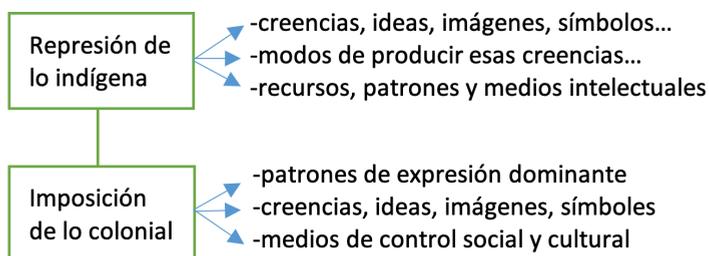
Siguiendo a Quijano (1992), aparte del derrotado colonialismo político, persiste “una colonización del imaginario de los dominados”. ¿Cómo se dio eso?

*Eso fue producto, al comienzo, de una sistemática represión no solo de específicas creencias, ideas, imágenes, símbolos o conocimientos que no sirvieran para la dominación colonial global. La represión recayó, ante todo, sobre los modos de conocer, de producir conocimiento, de producir perspectivas, imágenes y sistemas de imágenes, símbolos, modos de significación; sobre los recursos, patrones e instrumentos de expresión formalizada y objetivada, intelectual o visual. Fue seguida por la imposición del uso de los propios patrones de expresión de los dominantes, así, como de sus creencias e imágenes referidas a lo sobrenatural, las cuales sirvieron no solamente para impedir la producción cultural de los dominados, sino también como medios... de control social y cultural, cuando la represión inmediata dejó de ser constante y sistemática.*

1992:12

La “colonización del imaginario” se da cuando una cultura es reprimida y sustituida por otra a través de la violencia sistemática. En la figura 1 desglosamos lo que Quijano plantea. En el tiempo ese “modelo cultural universal” se volvió en aspiración de otras culturas, particularmente de las “subculturas campesinas iletradas, condenadas a la oralidad” (13), quienes quedaron sin forma de expresión intelectual.

**Figura 1.**  
**Colonización del imaginario**



Fuente: Basado en Quijano, 1992.

En ese proceso, la cultura europea aparece como racional, de “sujetos”, mientras las demás culturas, se asume, no son racionales, son inferiores, “objetos” de estudio. En correspondencia, en sintonía con Saint-Simon, emergió la idea de una sociedad orgánica, donde una parte rige a las demás sin prescindir de ellas, el cerebro de los brazos. Así, en una sociedad los propietarios son los cerebros y los trabajadores son los brazos. Es una imagen de sociedad como estructura cerrada y jerárquica, donde cada parte se sujeta a la totalidad. Allí, la historia se concibe como evolución continua de lo primitivo a lo civilizado, de lo salvaje a lo racional, del pre al capitalismo.

Ese eurocentrismo, según Quijano (2014), es la racionalidad específica del colonialismo. La noción de raza asume que biológicamente unos son inferiores, y desde el capitalismo la noción de división del trabajo se refuerza recíprocamente con raza, por ejemplo que los trabajadores por su inferioridad son indignos de salario y los campesinos no deben aspirar a ser gerentes. Allí se origina el mito eurocéntrico de la “perspectiva evolucionista, de movimiento y de cambio unilineal y unidireccional de la historia humana” (Quijano, 2014: 800).

Polanyi (2001, publicado por primera vez en 1944) describió esa transformación de Europa pre-industrial a la industrial del s. XIX y XX, de una “sociedad con mercados” a una “sociedad de mercados”, lo que llevó a Alemania, Portugal, España, Japón e Italia al autoritarismo fascista, y a la II guerra mundial. Polanyi detectó además formas de capitalización que se globalizaba, lo que se ha llamado neoliberalismo, con el dominio de la fuerza (leyes y justicia) del mercado globalizante. 50 años después, Stiglitz (2001: vii), relejendo a Polanyi, dice en el prólogo: “Debido a que la transformación de la civilización europea es análogo a la transformación que enfrentan los países en desarrollo en todo el mundo hoy en día, a menudo parece como si Polanyi está hablando directamente a la actualidad”.

Stiglitz acierta en su observación, pero se queda corto. Ese capitalismo es colonial en los países del sur, más recrudescida que en la misma Europa, expresándose –sin distinción de color político, religioso o de mercados– en estructuras autoritarias mediadas por la noción de raza.

Ese capitalismo colonial es también patriarcal. Federici (2010), estudiando el capitalismo desde una perspectiva feminista, coincide con Marx en que la acumulación primitiva es trabajo asalariado separado de los medios de producción, también la entiende como la separación de la producción por el mercado mientras la reproducción de la vida se feminiza y las mujeres se someten a los hombres por el sustento familiar. Ella encuentra en el s. XVI y XVII que el capitalismo provocó hambre por fuerza de trabajo y que la creencia era que la riqueza de una nación estaba en tener abundante población asalariada, por lo que el Estado y la Iglesia, usando la violencia, impusieron la caza de brujas criminalizando el control de natalidad y controlando el cuerpo femenino, el útero, para incrementar esa fuerza de trabajo. “Si en la Edad Media las mujeres habían podido usar distintos métodos anticonceptivos y habían ejercido un control indiscutible sobre

el proceso del parto, a partir de ahora sus úteros se transformaron en territorio político, controlados por los hombres y el Estado: la procreación fue directamente puesta al servicio de la acumulación capitalista” (Federici, 2010: 138-139).

En el relato, al inicio del capítulo, el patrón repite esa regla de la acumulación primitiva, “ellas están para parir peones”, y el padre confirma que “una mujer es para la cocina”. Si solo el 20% de los propietarios de tierra son mujeres en América Latina, fácilmente son consideradas “brazos” o “costilla”. De este modo, raza (colonialismo), capital (capitalismo) y útero (patriarcado) son los rieles del capitalismo colonial y patriarcal, que en la figura 2 buscamos sintetizarla.

**Figura 2.**  
**Los rieles de la dominación**



Lucas dos Santos y Banerjee (2019), desde un marco de “colonialidad económica” en línea con Quijano (1992), observan cómo las empresas sociales son ejercidas y medidas bajo parámetros de ese marco. Así, unas son vistas como avanzadas y otras como atrasadas. Las autoras detectan cinco ausencias en el funcionamiento de las empresas sociales, ver cuadro 1.

**Cuadro 1.**  
**Concepción de las empresas sociales**

Ausencias	Lo que obvian esas ausencias	Supuestos
1. Preocupación en lo técnico y en su desempeño	Democracia económica va con diferentes racionalidades de comunidades, no solo desempeño con resultados predefinidos	Innovación colectiva es sustituida por rápidas respuestas técnicas; soluciones colectivas toma tiempo
2. Sub representación de personas subalternas en procesos de decisión	Una perspectiva amplia debe incluir a grupos subalternos, cuyas voces no sean interpretadas ni editadas	Grupos subalternos tienen diferentes condiciones y significados para negociar
3. Visión de sociedad civil pacifista centrada en la organización	Voces, murmullos y silencios expresan participación; principios de redistribución, reciprocidad y mantenimiento familiar	Minorías no tienen voz en las empresas sociales; mercados moldean la economía en el orden social y político
4. No atención a asuntos de género	Rol de mujeres en reciprocidad, redistribución y mantenimiento familiar debe aparecer en los debates	Más mujeres participan en empresas sociales, pero debates teóricos con perspectiva feminista es escasa
5. No problematización de la dimensión política y económica	Autonomía económica, voz y visibilidad pública, soluciones propias y redes de protección en arenas alternativas	Economías alternativas son definidas por el colonialismo económico. Desafío de descolonizar empresas sociales

Fuente: Basado en Lucas dos Santos y Banerjee (2019).

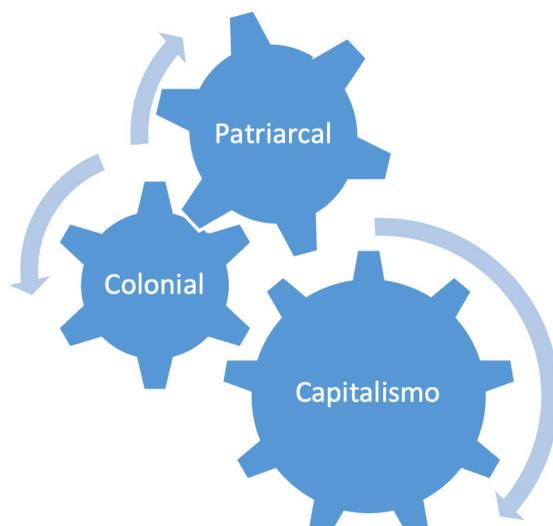
Lucas dos Santos y Banerjee (2019) asumen que promover democracia económica para superar la “colonialidad económica” requiere llenar esas cinco ausencias. En ellas cruza la idea del mercado moldeando a las empresas sociales, sin que las perspectivas de las sociedades pesen. Las autoras insisten en que las voces de los grupos subalternos, con sus diferentes racionalidades, se visibilicen, aunque esos procesos tomen tiempo, y se cuestionan si las economías diversas y alternativas pueden ser descolonizadas.

## 2. Cooptación de las empresas sociales

La cooperativa nació en el vientre de los países colonialistas y durante la expansión del capitalismo industrial, pero adversando a ese sistema. Esa fuerza de “nadar contra la corriente”, sin embargo, a través de casi dos siglos de recorrido, involucionó; hoy en día una cooperativa difícilmente puede distinguirse de una empresa privada, a tal punto que en Francia lo llaman “capitalismo cooperativo” (Georges y Pascal, 2009). La palabra “empresa” en su definición identitaria entró por primera vez en 1995 en el Congreso de la International Alliance Cooperative, en pleno auge mundial del neoliberalismo.

Ese capitalismo colonial y patriarcal es reproducida por las mismas empresas sociales. Las ausencias que observan Lucas dos Santos y Banerjee (2019) se asumen, por ejemplo en las empresas sociales rurales de Centroamérica, que no les hacen falta. Se enfatizan los logros económicos sin redistribuir excedentes, se centralizan decisiones y no son transparentes con la información, son gobernadas por el mercado y la tecnocracia, sus acciones y decisiones son despolitizadas, excluyen a jóvenes, mujeres y a personas trabajadores sin tierra. La figura 3 muestra esa estructura que se mueve como un solo engranaje triturando cualquier opción que se salga de “los rieles”.

**Figura 3.**  
**Capitalismo colonial y patriarcal**



Las empresas sociales se consideran “el tercer sector”, a la par del Estado y del mercado, por lo que se espera sean un contrapeso real siendo democráticas y equitativas. Eso suele no suceder; las empresas sociales reproducen las estructuras jerárquicas del Estado y del mercado. El organigrama de las organizaciones tiene en la asamblea como su máxima instancia de toma de decisiones, pero lo habitual es que la asamblea sea solo una formalidad. Elites tecnocráticas en las organizaciones (empresas sociales, gremio de empresarios o del deporte, iglesias) se vuelven jerárquicas y en la única puerta entre las personas asociadas y los mercados, los estados y los dioses. Los mercados ven a la empresa social como medio para aumentar volumen o para ejecutar proyectos importados. Esas elites se ven como “el cerebro” incrustado en el “hombre fuerte” moviéndose en “misas negras” (arreglos entre elites), desde donde ven al campesinado como “el brazo”, “iletrados sin pensamiento”, que “más brutos son más rinden”. Por su lado, organismos que

suelen acompañarles, aunque bañados de discursos de democracia, son también jerárquicos, reacios a estudiar a las empresas sociales, embriagados de la presunción tecnocrática de que “ya saben” los problemas y las soluciones de las empresas sociales, mientras asumen tácitamente la racionalidad colonial que ve a las empresas sociales como el reflejo de su pasado.

La mayoría de esas empresas sociales son constituidas por el Estado –fomentadas por los gobiernos, por la iglesia católica en algunos años y por los donantes. Salvo pocas excepciones, se asume que formar una cooperativa es “cosa de legalizar” prometiéndoles crédito, tierra o algún proyecto; es como casarse primero para después enamorarse. Así fue el boom de cooperativas en Nicaragua de los años de 1980, las de Venezuela en la primera década del presente milenio o las cajas rurales en Honduras en la segunda década del presente milenio –organizadas por el Estado. Se organizan en torno a sistemas de monocultivo o servicios de crédito. Son estructuras que se ven a sí mismas solo como empresas y como individuos racionales, obvian en la práctica su lado asociativo y las acciones colectivas. Se forman bajo la idea de que “cooperativa es para los que tienen” (tierra, café, caña de azúcar o cacao) y excluyen a quienes “no tienen” (mujeres, jóvenes y trabajadores sin tierra). Son organizaciones que se desesperan por crecer económicamente, por lo que no redistribuyen excedentes y recrudescen la regla centenaria de “campesinos solo para proveer materia prima”.

La mayoría de estas empresas sociales tienen membresía dispersa geográficamente y oficinas en las ciudades. No buscan construir confianza entre su membresía como base de cualquier acción. Más dependen de mercados y de organismos internacionales, más se quedan en la formalidad: contratos, auditoría, actas y licitaciones, desconectadas de los procesos de su membresía. Entre su membresía cuentan con un 20% de mujeres, la mayoría de ellas incluidas por formalidad. Ese bajo porcentaje es coherente en organizaciones dedicadas a la materia prima donde los hombres son reyes, mientras las mujeres son reducidas a la cocina y a la reproducción de mano de obra. Las mismas familias de las personas asociadas expresan esas estructuras jerárquicas: marido/padre centraliza las decisiones y la familia abraza el sistema de monocultivo. Ese orden social es mantenida, incluso a través de la violencia, porque las empresas sociales consideran que su deber es generar ganancias. La regla que les gobierna es “sálvese quien tenga”, a costa de la vida humana y de la naturaleza; es la misma regla capitalista.

Estos tres elementos revelan la fuerza del capitalismo colonial y patriarcal cooptando a las empresas sociales y usándolas como medios de despojo. El cuadro 2, leyéndolo de forma vertical muestra lo que es colonialismo, capitalismo y patriarcado en las empresas sociales, expresándose el dominio y la dependencia, la dualidad superioridad/inferioridad que a la larga justifica la violencia. Mientras, leyéndolo de forma horizontal, aparece cuán incrustado están esos tres sistemas: ser guiado por el patrón, el mercado y por el hombre; la elite, el mercado y el hombre inteligentes; dejarse llevar por la oligarquía, el mercado y la formalidad; monocultivo, trabajo físico y no procesar productos; preemi-

nencia del descarte en lugar de cambio. Son cajas de resonancia intelectual en contra de las personas asociadas, pero a nombre de ellas y a través de sus propias organizaciones. Ante ello, las elites del mercado, del Estado y de los organismos internacionales, no desean saber si las empresas sociales son democráticas, si redistribuyen sus excedentes, si son transparentes, si tienen sostenibilidad ambiental, si la voz de las personas asociadas cuenta, si los grupos subalternos son incluidos... Les interesa que el mercado gobierne para tener contrapartes rentables. Las empresas sociales con mayores volúmenes de transacción y mayor capital de trabajo son ensalzadas y consideradas “avanzadas”.

**Cuadro 2.**  
**La triada reproducida por las empresas sociales**

Colonialismo	Capitalismo	Patriarcado
Campeño sueña con ser patrón: mandar, explotar y tener dinero	Cooperativa busca ser empresa y ser medio del mercado	Un matrimonio quiere un hijo “machetero”, no una “sopla fuego”
Elite se ve como “el cerebro”: cura, sacristán y campanero. Socia/o: “espera orientaciones de arriba”	El mercado sabe más, dicta justicia y da valor a productos y organizaciones	Cabeza de hogar (ley, juez y parte); mujer a la cocina, mujer para reproducir; cooperativa es para hombres
Democracia formal asamblearia encubre el dominio de la oligarquía	No hay decisiones que tomar, solo trabajar y ser empresa	Membrecía de mujeres es por formalidad, por cumplir
Cooperativa es para monocultivo, ancla de elites, divorciada de la tierra	Campeño tiene ventajas comparativas con un rubro que requiere trabajo físico	Si campeño solo a materia prima, mujeres que procesan y comercializan no tienen lugar
Estrategia del cambio: quitate tú para ponerme yo	Quitarle tierra al campeño para darle trabajo	Cambiar a la esposa por una más joven

Fuente: Elaboración propia en base al acompañamiento a las organizaciones de Centroamérica.

¿Pueden ser descolonizadas las empresas sociales? Argumentamos que sí, si las estructuras en que se mueven, cambian. Eso lo veremos en las siguientes secciones.

### 3. Empresas sociales que se salen de “los rieles”

“Ponernos en los zapatos de los otros”, se aconseja para ver el mundo desde la perspectiva de otras personas. Para ello, antes, debemos “sacarnos los zapatos que andamos puestos”.

### 3.1. Descripción de casos

Hemos ido acompañando a buen número de cooperativas en Centroamérica desde hace 15 años, período en el que hemos publicado bastantes artículos sobre ellas. En los casos de Nicaragua ese acompañamiento ha sido más intensivo, con inmersión, inserción e involucramiento en los mismos procesos de cambio; la información y análisis para dichos casos viene desde adentro. En los casos de Honduras les hemos acompañado desde 2016, un par de artículos dan cuenta de ello. En el caso de Guatemala, luego de varios estudios detecté a la cooperativa como de las más interesantes en 2004, en 2016 escribí un artículo sobre ellos. Todos los casos los fuimos seleccionando a lo largo de estos años. La información sobre ellos los fuimos captando en conversaciones en la casa de decenas de personas y a través de talleres de reflexión para la mejoría de sus propios procesos. En cada caso incluimos contexto específico, historia de la organización y su comunidad, organización y reglas distintivas.

#### 3.1.1. Nicaragua y organizaciones en sinergia

De varios casos con similares procesos, destacamos una comunidad con 2 cooperativas, 2 tiendas comunitarias y 2 tostadoras comunitarias.

El contexto es de una comunidad rural a 260 kms de la capital, del municipio de San Juan del Río Coco, que en los últimos 30 años se volvió dependiente del rubro café, de una cooperativa y de la intermediación convencional para comercializar ese café. La elite de esa cooperativa, igual que los intermediarios, les esconde información a los asociados, se apropia de los excedentes y el presidente ha detentado el cargo por más de 30 años. Esa cooperativa ha sido peor que los intermediarios en que maniobra las aportaciones de los asociados y acopia café en la cabecera municipal (no en la comunidad, como la intermediación). El campesinado reproduce reglas impuestas: solo producir materia prima, permanecer dentro de su “cerca de piñuelas”, dinero mueve todo, y preocuparse solo por sí mismos –“sálvese quien tenga”.

Como resultado, los asociados ignoran lo que pasa con su café una vez que sale de su finca, más del 85% del valor agregado de su café es captado afuera de la comunidad, dejan lo peor para su propio consumo, y han perdido control sobre su cooperativa. Paralelamente, grupos de alcohólicos y maltrato a las mujeres ha aumentado, mientras hijos sin papás siguen aumentando. La desesperanza cunde: cada vez los productores quieren ganar dinero rápido, trabajar menos y endeudarse más. La idea de “pensar en grande” les domina, pero entendido como tener volumen, tamaño (más asociados), capital (tener cartera sin importar deuda) e inversión física, a costa de la naturaleza y de la vida de las personas.

Ante esta situación diversos grupos reflexionaron sus realidades a partir de la pregunta, ¿qué sería lo opuesto al modelo de cooperativa dominante? Respondieron: depender de los propios recursos, personas asociadas provengan de una sola comunidad y roten en

**Recuadro 1.**  
**Reglas guías de la cooperativa**

- Una personas asociada, un voto
- Seguir acuerdos de la asamblea
- Redistribución al final de cada actividad económica: 10% reserva legal, 10% reinversión, 10% educación, 5% bienestar social y 65% redistribución individual
- 7% precio adicional al producto que dejen en la cooperativa a ser pagado luego que la vendan

cargos, más membresía de mujeres y jóvenes, trabajar diversos productos y procesarlos, dejar lo mejor para el consumo propio, funcionar todo el año y no solo en la temporada del café, guiarse por reglas acordadas colectivamente, redistribuir excedentes y ser transparentes. En correspondencia, un grupo organizó una nueva cooperativa y otro dos tiendas y dos tostadoras de café comunitarias.

La cooperativa acopió café en la comunidad, entró al crédito y al comercio del frijol y en alianza con otra empresa al cultivo de cardamomo como planta medicinal y agroforestal demandado en el exterior y en el país. Su base financiera vino de aportaciones de su membresía y de un crédito a través de un acuerdo triangulado entre una cooperativa con beneficiado seco y servicio de exportación, una fundación financiera internacional y la propia cooperativa; el primero procesa y busca compradores, la segunda provee crédito y la tercera garantiza café de calidad. Visitas de directivos a su membresía aumentó, igual que su transparencia informativa y la redistribución de excedentes, recuperando así las mejores reglas del cooperativismo (ver recuadro 1). Paulatinamente mejoran instituciones endógenas de cooperación, como la mediería en el frijol; recrean reglas de la intermediación comercial, en lugar de “te financio y me vendes la cosecha”, “te financiamos, comercializamos tu cosecha y después redistribuimos excedentes”.

Las tiendas y tostadoras comunitarias dan precios y peso justo en productos y servicios que ofrecen. Las tiendas, además de productos convencionales, compran y venden productos de la comunidad e impulsan iniciativas grupales: p.ej., financian ingredientes del pan a un grupo, le compran el pan para re-venderlo. La base de estas empresas sociales es también una forma de triangulación: personas accionistas de la comunidad, accionistas de afuera de la comunidad y dueñas de casa que administran dichos servicios. Aunque se habla de accionistas, palabra “acción” que viene de las Sociedades Anónimas (SA), las tiendas y tostadoras buscan ser democráticas y equitativas: ver recuadro 2 con las principales reglas.

El peso de las mujeres y jóvenes crece en estas empresas sociales y en iniciativas ligadas a las mismas como el procesamiento y comercio de productos. Estas empresas sociales se vuelven en fuente de crédito y de empleo para las mismas personas accionistas (p.ej. rotación en rol de supervisión y distribuidora) y espacio donde aprenden contabilidad, administración de empresas sociales, cultura escrita (registro de datos, toma de notas

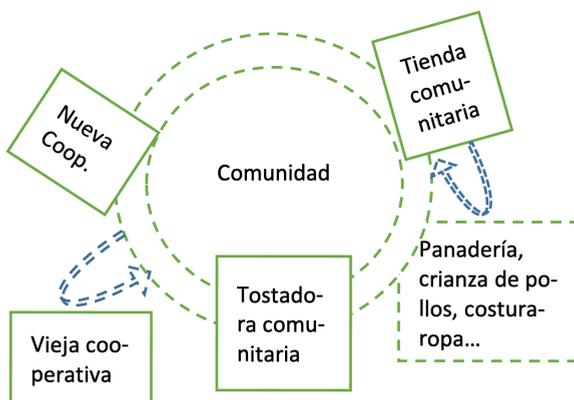
**Recuadro 2.**  
**Reglas guías de las empresas sociales**

- En decisiones asamblearas, una persona un voto; tener más acciones no da más derechos que a otros.
- La familia que administra una empresa social gana el 30% del excedente bruto
- Redistribución de excedente neto en asambleas de cada 3 meses: 20% fondo social, 20% reinversión, 10% reparación de equipos y 50% redistribución individual según número de acciones
- Supervisión e información mensual a los accionistas.

y análisis de los mismos), organización de iniciativas y corrección de reglas que ayuden a las personas en sus comunidades. Sobre este último, por ejemplo, fiar productos que no implique endeudar a la familia cliente, distinguir entre bien colectivo (la tienda o la tostadora) y bien individual (recurso propio de la persona) que permita administrar el bien ajeno sin dilapidarlo, fomentar innovaciones colectivas como la crianza de aves, panadería, costura. Las personas quieren aportar recursos si saben a donde va su recurso, si reciben excedentes y si esas empresas benefician a la comunidad.

Visto en su conjunto, aquella cooperativa autoritaria, aunque al inicio más porque sus asociados no deserten, se suma a aportar a la comunidad en la mejoría de caminos y a visitar a algunos de sus asociados. La nueva cooperativa se desmarca del viejo modelo de cooperativa y siente presión de las tiendas y tostadoras comunitarias que escalan en base a recursos propios. Esa indirecta interacción (ver figura 4) les presiona a mejorar su democracia, transparencia y su equidad. Dicho figurativamente, en vez de corregir directamente al árbol torcido, es mejor sembrar otros árboles que combinando rayos solares y viento corrijen paulatinamente al árbol torcido (cooperativa autoritaria).

**Figura 4.**  
**Interacción de organizaciones en el marco comunitario**



“Pensar en grande”, en este sentido, es multiplicar organizaciones en la comunidad en torno a acciones que rompan con el maleficio de “solo materia prima” y de “siempre necesitamos un patrón”. El objetivo no es dinero pero dinamizar a la comunidad.

Cuando una empresa social abre un nuevo camino de ser acción colectiva, las personas caminan en ese camino, lo aprenden y tienen oportunidad de catalizar sus propios cambios.

### *3.1.2. Honduras y organizaciones comunitarias*

A diferencia de Nicaragua, la experiencia de Honduras es que una comunidad que se organiza se expande hacia afuera a partir de una tienda comunitaria que emergió en los años de 1970, y apunta al mercado local y departamental. Es la comunidad indígena de Encinos del departamento de Intibucá, a 115 kms de la capital.

Los años de 1960 y 1970 fue marcado por cambios en la doctrina social de la Iglesia Católica con el Concilio Vaticano II (1962), por el cual al área rural llegaron las escuelas radiofónicas que enseñaban a leer y escribir y animaban a organizarse, y por la Alianza para el Progreso de los Estados Unidos para evitar el contagio de la revolución cubana, empujando a los gobiernos a hacer ciertas reformas para mantener control sobre el campesinado; así surgieron la Asociación Nacional de Campesinos de Honduras (ANACH) y la Union Nacional de Campesinos (UNC).

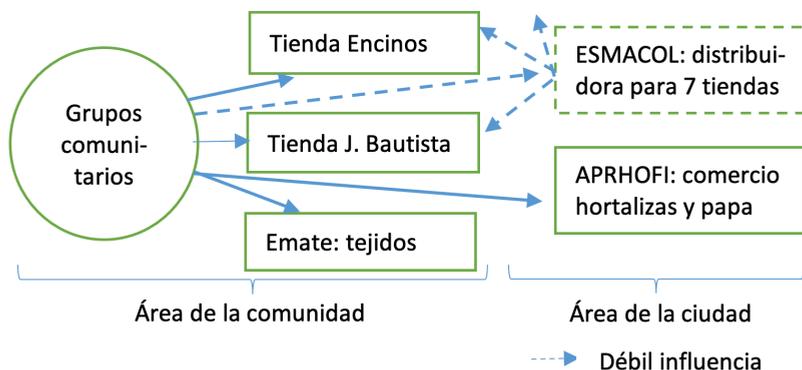
En esos años que la gente, acosada por terratenientes y la Policía, se agarraba de la religión y del guaro, un grupo visiona “acercar la venta de la ciudad a su comunidad”, forman la primera tienda en 1975 y la segunda en 1999. Después, la cooperación internacional les introduce tecnología en hortalizas, crea APROHOFI (empresa comercializadora de hortalizas), e incluye a las dos tiendas en la Red COMAL, con reglas y gobierno desde afuera de la comunidad. Es en la década del 2010 que los grupos comunitarios escalan: consolidan sus tiendas, forman EMATE en el tejido, asimilan la agricultura ecológica y sistemas de riego, asumen control y corrigen reglas de APROHOFI y junto con tiendas de otras comunidades co-gobiernan ESMACOL (ver cuadro 3).

**Cuadro 3.**  
**Eventos en la comunidad**

1975	Tienda Campesina Los Encinos
1996	Alcohólicos Anónimos (AA)
1999	Tienda Comunitaria Juan Bautista
1997-2003	Introducción de hortalizas (FIA: Fundación Hondureña de Investigación Agrícola)
2003	APRHOFI: Asociación Productores Hortalizas y Frutas Intibucá
2003	Inclusión Tienda Los Encinos en la Red COMAL
2010	Introducción sistemas de riego (USAID)
2011	EMATE: Empresa artesanía de hilos Los Encinos
2011	Recuperación de APRHOFI
2012	Introducción de la agricultura ecológica
2012	ESMACOL: Empresa de Servicios Múltiples Alternativa Comunitaria Lenca. (7 Tiendas son dueñas de Esmacol)
2016	Introducción de invernaderos

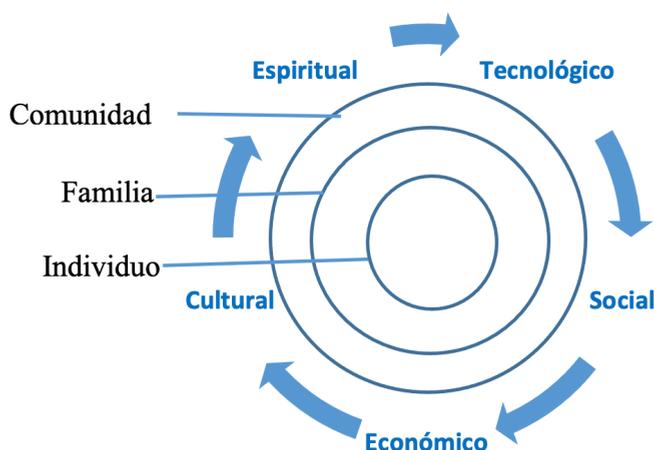
La figura 5 ilustra la red en su conjunto. En la comunidad las 3 organizaciones se vuelven referencias. APROHOFI la rescatan de un mal manejo; lo consolidan con gobierno desde la comunidad. ESMACOL, después de 7 años, sigue débil, igual que 5 de las 7 tiendas; un co gobierno con tiendas débiles hace difícil que ESMACOL mejore. Una lección que emerge es que, las empresas sociales tienden a mejorar si el gobierno y reglas parten de una misma comunidad.

**Figura 5.**  
**Red comunitaria**



Lo descrito expresa un círculo virtuoso entre cambio tecnológico, mercados, organización y finanzas: ver figura 6, apoyado por la imagen de una cebolla con 4 capas. Las organizaciones (tiendas, distribuidora, comercializadora, tejidos), la introducción de papa y hortalizas e inversiones en sistema de riego e invernaderos, revela que hay una interacción entre lo tecnológico, lo social, lo económico, lo cultural y lo espiritual. O sea, nuevos cultivos y mayor productividad tecnológica implica más cooperación social entre familias, lo que genera costos e ingresos económicos, requiere cambios en el ámbito cultural en la medida que se intensifica la agricultura y se lidia con los mercados, ello repercute en la vida espiritual-religiosa de las familias, y esto a su vez en la tecnología...

**Figura 6.**  
**Mobilización de fuerzas comunitarias**



¿Qué explica este proceso circular iniciada hace 45 años? Primero, la idea de “acercar el mercado” fue una poderosa visión en un contexto de tensión política y de apertura religiosa en las áreas rurales, una visión que asumía que el campesinado valía y podía organizar una tienda. Una visión que luego se concretizó basado en sus propios recursos, aprendiendo cada mes a sumar y restar lo comprado y lo vendido en la tienda, a pesar de que la mayoría de ellos no sabía leer. Desde entonces, esa visión y esa pasión porque la tienda persista, les ha acompañado.

Segundo, hay acierto en las reglas para formar la tienda. Cada asociado aporta 1500 Lempiras en su tienda campesina en enero de cada año y con ello recibe el equivalente al 100% de esa aportación como ganancia en diciembre de cada año. Si el asociado aporta más de 1500 Lempiras recibe el 20% de ese monto como ganancia; ese 20% sigue siendo un beneficio mayor que ahorrarlo en un banco. Los asociados obtienen crédito equivalente hasta el doble de su aportación mínima, o sea hasta 3 mil Lempiras; si la persona

no logra pagar en el plazo anual, la tienda se paga con los 3 mil de la redistribución-aportación. La tienda ofrece productos en precios ligeramente por debajo de los precios del mercado, mientras el salario de la administradora de la tienda es el 30% del excedente bruto, por lo que ella está incentivada a vender más, como la población a hacer sus compras en la tienda. El recuadro 3 lista las principales reglas en la tienda y en las otras empresas sociales.

Tercero, al igual que en muchas comunidades, en Encinos, buen número de los jóvenes cayeron en el alcoholismo, poniendo bajo riesgo a la misma tienda. La profesora de la escuela, Jenny Maraslago, observó ese hecho y ayudó a crear las condiciones para el cambio. Así lo recuerda Bernardo Gonzalez: *“La profesora en 1996 dijo, ‘me dan lástima estos jóvenes tan inteligentes y encontrarlos en las cunetas’. Entonces ella trajo las reglas de los AA (organización Alcohólicos Anónimos) y nos presentó a su amigo de los AA. Animados por mi hermano mayor, nos reuníamos seguido, y mire, dejamos la borrachera, desde ese día todo cambió.”* 25 años después encontramos a aquellos jóvenes, ya no en las cunetas, sino dirigiendo a las organizaciones. En 1975 despertaron ante la posibilidad de acercar una tienda a la comunidad y en 1996 las reglas de los AA en no beber guaro durante 24 horas renovables, les mostró un camino de velar por su comunidad.

Estos tres cambios –visión, reglas y despertar– contribuyeron a crear condiciones para que Encinos en los siguientes años multiplique sus organizaciones y cambie su mismo modo de producción agrícola. Luego de varias décadas de agricultura tradicional, aquella institución centenaria de “así siembro yo y así lo haré” cedió lugar al “surqueo”, más tarde a la agricultura ecológica y después a incluir sistemas invernaderos. Son mecanismos de identificar y aplicar reglas de cada organización y de la misma naturaleza, junto a sus órganos asumiendo sus respectivos roles, lo que les llevó a evitar que una sola persona sea cura, sacristán y campanero, y a crear comunidades más allá del mismo espacio geográfico de Encinos. Y al revés, toda vez que actores externos pesan y tienen una agenda ajena al de las comunidades, las iniciativas como Esmacol tardan en ser sostenibles y útiles para las comunidades.

### **Recuadro 3. Reglas de las empresas sociales**

- Decisiones por consenso en asambleas
- La persona que administra en local propio de la tienda gana el 30% del excedente bruto
- Redistribución de excedentes: 100% de la aportación de L 1500; si aporta más, 20% por el monto adicional
- Rotación de miembros en los cargos
- Junta de vigilancia hace arqueos mensuales en la tienda

### 3.1.3. Guatemala y cooperativa ecológica que trasciende

En Guatemala, un país mayoritariamente indígena, una cooperativa cultiva una relación transnacional y de cohesión social con sus asociados y la agricultura orgánica. Es la cooperativa La Voz, del municipio San Juan La Laguna, departamento de Sololá, formada en 1979.

Por décadas han experimentado un contexto de discriminación de los “sanpedranos” (ladinos del municipio vecino de San Pedro), de despojo de sus mejores tierras. También de parte de los ‘chaleteros’: extranjeros y ladinos que se apropian de las playas del Atitlan, una de las 7 maravillas del mundo, y construyen sus chaletos. En ese contexto y cuando bajo dictaduras militares organizarse sonaba a comunismo, un grupo de personas entendió que de no organizarse perecerían junto a sus familiares. Formaron su cooperativa y después de sufrir varios asaltos, uno de ellos desde la misma Policía, se volvieron como cooperativa de café orgánico, con un beneficio húmedo colectivo, aunque con rendimientos productivos qq/mz equivalentes al 60% del café convencional de los cafetaleros de San Pedro. La primera llave de su persistencia era su cohesión social como grupo con una alta rotación de personas asociadas en los cargos; la segunda llave era su relación con un mercado de Estados Unidos que pagaba bien su café orgánico. Hasta el año 2004 esa era la historia de dicha cooperativa, algo poco común.

La cooperativa entre 2005 y 2010 experimentó una crisis social, económica y ambiental. La tormenta Stan en 2005 y Agata en 2010 hizo subir el agua del Atitlan y con ello muchos terrenos en disputa desaparecieron. Paralelamente, la cooperativa cayó en actos de corrupción que les puso en riesgo de quiebra. En 2005 la cooperativa consiguió crédito por casi medio millón de dólares de una banca social y de dos usureros, en ese mismo período la cooperativa exportó el doble de su volumen de café orgánico comprando el otro 50% de café a terceros y haciéndolo pasar como café de la cooperativa, comercio justo y orgánico. Los asociados no recibieron ese crédito, menos las ganancias por la reventa del otro 50%. Eso fue posible gracias a la complicidad de la directiva y del personal administrativo de la cooperativa, la complacencia de las certificadoras (orgánica y del comercio justo), de la banca social y de los compradores de café.

Los asociados en ese período de la directiva (2005-2006) no se enteraron de lo que pasaba en la cooperativa. En el siguiente período (2007-2008) con una nueva directiva se percatan de la situación porque llegan los cobros, entonces deshilan el origen de la deuda. En Asamblea estudian las causas, se reúnen con la banca social, certificadoras, compradores y con las agencias de cooperación. ¿Qué les había llevado a esa crisis?

*Si un socio hablaba bien, decíamos que ese socio es bueno y que sea presidente. Confiábamos lo que el gerente o el presidente nos decía: “viene tal proyecto... firmen aquí”. Está bien y firmábamos. No verificábamos el acta para ver cómo había quedado. Solo nos venían a contar. No había control sobre viáticos del gerente ni sobre los salarios que devengaban. Dejábamos que firmaran los cheques para los empleados.*

*Incluso el gerente en una temporada era representante legal de la cooperativa. Cambiábamos a todos en cada período, habían reuniones, pero no sabíamos como iba la administración. El comité de crédito dejaba que la directiva autorice los créditos, y nosotros decíamos que estaba bueno. Como representante legal el gerente negociaba y platicaba con los compradores y con la banca; nosotros teníamos temor de hablar con un empresario y estábamos contentos con que el gerente lo hiciera. Ir a la capital era uyuyuy para nosotros...*

#### Directivos de la cooperativa

Rotación de miembros en los cargos por formalidad, les llevó a esa crisis. Directivos que no toman notas de las reuniones que sostienen, no leen actas ni contratos, no estudian los números de su organización y no velan porque los acuerdos de asamblea se cumplan, se vuelven en directivos decorativos, no importa cuan bueno sea la práctica de rotar en los cargos. La costumbre se había hecho ley: firmar actas y cheques sin verificar, poner en cargos a quienes hablaban bonito, dejar que la administración represente a la cooperativa y firme sus cheques, dejar que el presidente o el gerente autorice créditos en lugar del comité de crédito y rehuir a conversar con los compradores y con la banca. Era una "ley" legitimado por la auditoria del comercio justo y de la certificadora orgánica.

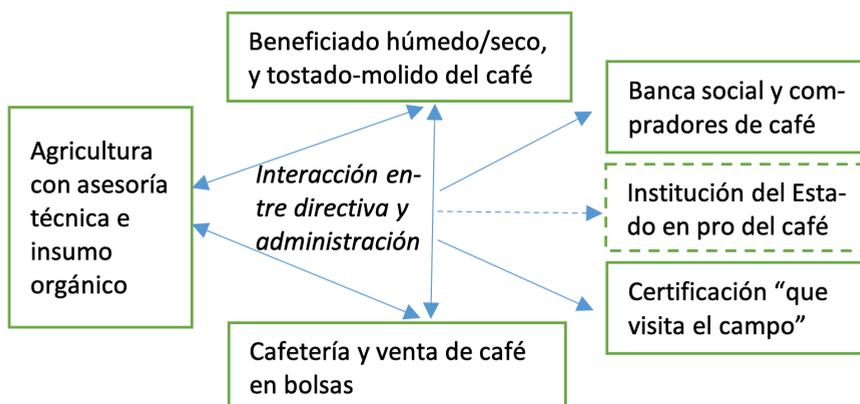
Esa situación se volvió crisis cuando llegaron los cobros y tenían una nueva directiva. Enterarse que los autores de apropiarse los recursos colectivos habían sido avalados también por la certificadora orgánica, golpeó creencias centenarias que habían hecho nido en sus mentes: "extranjero auditor tiene la última palabra"; "licenciado es capacitado para dirigir organizaciones"; "indígenas no son capaces de hablar ni de viajar". La formalidad de la cooperativa les había absorbido: la rotación de líderes era insuficiente y la auditoria de los organismos internacionales eran solo papeles. Despertaron incluso de su cerrazón cultural: "un ladino no puede enseñarle a un indígena sobre café"; esa idea les había bloqueado beneficiarse de asesorías técnicas para mejorar su café. También comprendieron que la fuerza del mercado (maximizar ganancias individuales) guiaba a los organismos del comercio justo conectado con la administración de la cooperativa y la formalidad de sus órganos.

Fue un despertar colectivo en asambleas permanentes. Allí decidieron defenderse ante demandas judiciales de los usureros; entendieron que la rotación era insuficiente si la administración caminaba por otra acera, por lo que la directiva estudiaría las finanzas que el el área administrativo trabajaba. A la par, reconstruyeron sus relaciones con los actores externos: con organismos de la cooperación y del Estado administrando con eficiencia los recursos; con la banca social honrando la deuda, a pesar de que solo una parte de esos recursos habían llegado a la cooperativa y de que la banca social había fallado en sus mecanismos de escrutinio; cambiaron a la certificadora orgánica por otra que "visite el campo"; y con los compradores de café para que las exigencias de calidad sean combinadas con precios diferenciados. Reconocieron que en sus áreas productivas podían

mejorar y que la asesoría técnica del estado era útil, contrataron un promotor técnico permanente que acompañe a los asociados y decidieron producir insumos orgánicos (abono humus de lombriz y de compost) que los asociados lo compren. Entraron al tostado del café mirando el mercado local. Establecieron una clínica de atención para mujeres en base a su fondo social, como expresión de compromiso con su municipio.

Desde 2010 comenzaron a sentir los cambios y palpar resultados (ver figura 7). La agricultura orgánica les rindió frutos: si antes el café orgánico rendía menos que el café convencional, a los años el suelo se volvió tan fértil que el rendimiento del café era mejor que el del convencional. Sin bajar esos rendimientos, las familias cultivaban entre los surcos del café maíz, frijol, musáceas y otros árboles –la regla de las certificadoras que prohíben otros rubros es superada si el suelo es completamente fertilizado con abono orgánico, alimentar el suelo y no al cultivo es “el riel”.

**Figura 7.**  
**Alianza virtuosa**



Además de procesar y exportar café orgánico de buena calidad (tasa 84), tostar café les dio varias ventajas. 5% del total de su café era tostado-molido y comercializado a través de su cafetería. Eso les permitió conocer más sobre el rendimiento del café uva en café oro, en café tostado molido y en el número de tazas de café. Esta información lo usan para transparentar sus negociaciones con los compradores de café, pues la cooperativa y los compradores, comprenden lo injusto del precio bolsa de Nueva York, que cuando dicen 1 libra de café vale US\$1.50, esa misma libra en Estados Unidos o en Europa, ya tostado, molido y empacado, vale 10 veces más y mucho más si es vendido en tazas de café. La cafetería en la cooperativa también es una puerta al turismo agro-ecológico para personas ligadas al comercio del café y para el público en general; eso crea conciencia ambiental y permite entender cómo es la economía del café y parte de la cultura de las

**Recuadro 4.**  
**Reglas de la alianza**

- Decisiones verificadas: directiva garantiza café propio, certificadora verifica en el campo...
- Asamblea frecuente para toma de decisiones
- Órganos dirigen las distintas acciones de la cooperativa
- Rotación de miembros en cargos
- Una persona asociada, una voz, un voto

comunidades de San Juan. También cafeterías en Estados Unidos que compran café de la cooperativa transmiten en vivo en sus pantallas las fincas de Guatemala.

Como resultados, algunas personas de San Juan recompran tierras a los de San Pedro. La cooperativa crea empleo para las mismas familias asociadas en las fincas, en el beneficio húmedo y seco, en el tostado-molido del café, en la cafetería, y en la clínica.

El despertar ante esa crisis les abrió la mente. Aprendieron que la relación entre lo asociativo y lo empresarial, dilucidados en asambleas, mueve a la cooperativa; que la rotación de líderes implique inmiscuirse en la administración de las acciones de la cooperativa; y que una alianza transnacional transparente donde cada quien cumple su parte, respalda procesos de equidad social, económica y ambiental a las comunidades (ver recuadro 4).

A pesar de estos avances, la cooperativa y su red no está fuera de peligro. De hecho, se dice que el ser humano es el único animal que tropieza varias veces en la misma piedra. ¿Cómo alejar ese riesgo? De la historia de los movimientos sociales aprendemos que, luego de ser movilizados ‘desde abajo’, aun los mejores líderes tienden a creer que el pueblo solo puede ser movilizado ‘desde arriba’ –desde una vanguardia política, una gerencia o desde el mercado. Más una cooperativa crea mecanismos para movilizarse ‘desde abajo’ y lo hace en un marco de alianzas con actores globales, más se aleja de los riesgos de quebrar. Esta experiencia nos muestra eso.

### **3.2. Regularidades en los casos**

¿Qué aguas comunes corren debajo de estas experiencias innovadoras? (ver cuadro 4).

Independientemente del período histórico y país, los mercados y Estados recrudescen estructuras jerárquicas de desigualdad y de discriminación que empequeñecen a las personas. Lo hacen con la intermediación comercial, el monocultivismo y con reglas tácitas como el “sálvese quien tenga” (tierra, dinero), separadas de la vida humana y natural, por lo que las personas suelen aislarse, ahogarse en el alcohol y el fundamentalismo religioso. Cuando estas personas, organizadas en cooperativas, son arrastradas por esas aguas junto con sus aliados externos, entonces más bien hacen alianzas por la materia prima y porque el campesinado se mantenga dentro de su “cerca de piñuelas” y que las mujeres se arrinconen “en sus cocinas”.

**Cuadro 4.**  
**Elementos comunes**

	<b>Contexto</b>	<b>Historia</b>	<b>Organización</b>	<b>Reglas</b>
Nicaragua	Comunidad es ahogada por la intermediación comercial y cooperativa tradicional, el monocultivo y el buscar dinero a costa de la vida humana y natural	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reflexionan sus situaciones, despiertan y nadan al revés de rieles jerárquicos</li> <li>- Gatean con recursos propios, diversifican, procesan y comercializan productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alianza en triangulación internacional en torno al café</li> <li>- Alianza en triangulación local que cataliza iniciativas económicas y densifica vínculos sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aportar y redistribuirse de forma equitativa</li> <li>- Decisiones asamblearias; rotación en cargos y tareas; transparencia en información; visítarse</li> </ul>
Honduras	Bajo la Alianza para el Progreso y la apertura de la Iglesia católica, una comunidad alejada de los mercados, se mueve entre el acoso de los terratenientes, el alcoholismo y el aprender a leer y escribir	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visión: acercar una venta a la comunidad</li> <li>- Apertura religiosa: valorarse a sí mismos</li> <li>- Ceñirse a honestidad con arqueo mensual, en asambleas y vía junta de vigilancia</li> <li>- Diversificar rubros, tejido y comercio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienda comunitaria –distribuidora– comercializadora de hortalizas en ciudad</li> <li>- Tienda comunitaria y grupo tejido en la comunidad</li> <li>- Autogobierno: familias asociadas en cargos de organizaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aportar/redistribución/crédito que no pase monto a redistribuirse</li> <li>- Rotación en cargos que también vea administración</li> <li>- Gerencias que ejecutan decisiones de los órganos</li> </ul>
Guatemala	Discriminación y despojo de sus tierras en años 1970-80; cuando ya organizados sufren robos de delincuencia común y de la Policía, y más tarde complicidad de actores externos con elites locales amenazó con quebrar a la cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visión: organizarse es resistir como indígenas</li> <li>- Hallan nicho: suelo orgánico para varios rubros, procesamiento y cafetería</li> <li>- Despiertan ante corrupción por rotación sin involucrarse en administración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alianza transnacional entre comprador de café, certificadora que “visite el campo” y cooperativa en torno al café orgánico</li> <li>- Cooperativa produce abono, trabaja beneficio húmedo/seco, tuesta y cafetería para el mercado local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rotación en cargos dirigiendo acciones de la cooperativa</li> <li>- Alianza transnacional, cuyos miembros tienen roles que lo llevan a efecto</li> <li>- Asamblea es la instancia decisoria y da seguimiento a las acciones</li> </ul>

Quienes reflexionan sobre sus realidades, despiertan, visionan y gatean con sus propios recursos, forman organizaciones que en pequeño se vuelven en lo que la humanidad aspiraría ser –esa es su historia. Al reflexionar descubren esas adversidades que se les presenta como algo natural y/o como determinado por algún ser sobrenatural. La reflexión les lleva a despertar en la medida que se encuentran con sus raíces, con las que pueden librarse de esas adversidades que se reproducen en su mente y en sus corazones. Entonces visionan algo diferente, en conexión con sus raíces, lo contrario de esas estruc-

turas. Y se aferran a esa visión en base a sus recursos propios. Esas organizaciones son como una familia que rota sus cultivos para mantener la fertilidad del suelo, mientras protege un parche de bosque donde está la fuente de su agua; el contar con alimento y agua le da una fuerza de negociación ante el terrateniente o el ganadero que les quiere comprar su fuerza de trabajo y/o su tierra. Estas organizaciones excepcionales se aferran a su visión, ilustremos lo que significa ese “aferrarse” con los campesinos de la tienda en Encinos en los años de 1970, ellos, sin saber leer, se sentaban cada mes para hacer el arqueo de su tienda, ellos sabían que estaban haciendo un nuevo camino y que tenían que persistir aunque lloviese fuego; mes a mes, año a año, convirtieron su tienda en una de las organizaciones excepcionales de Centroamérica –pero no vista ni reconocida como tal por ONGs, organismos de la cooperación ni por el Estado<sup>1</sup>.

En esas historias resaltan formas de organización novedosas. La triangulación o acuerdo entre tres actores, una transnacional y otra más local. El primero es entre el comprador, el financiador y el vendedor (cooperativa) en torno al café, una triangulación “condicionada” a la redistribución equitativa de excedentes, transparencia informativa y el ser organizaciones democráticas<sup>2</sup>. El segundo es entre actores locales con fuerte interés en el procesamiento y comercialización de diversidad de productos, una triangulación “condicionada” a incluir mujeres y jóvenes como protagonistas en las empresas sociales. En cualquier de esas expresiones, las empresas sociales se auto gobiernan y rotan en los cargos y en los puestos de trabajo. Esas empresas sociales, además, catalizan nuevas organizaciones en la misma comunidad en torno a otras iniciativas, ello incluye a más personas marginadas y evita que una sola persona se vuelva en el “gran jefe” cuando hay una sola organización.

Resalta el que para ser organizaciones democráticas, transparentes y equitativas, no se necesite tanto dinero, capacitación ni tantas páginas de leyes y normas. Se necesitan pocas reglas, implementarlas y recrearlas siguiendo su espíritu de acuerdo a los cambios que las comunidades experimentan como espacios globales. Cuando sus miembros aportan y la empresa social redistribuye excedentes con equidad, y ello es dirigido por sus órganos, los servicios (de crédito, procesamiento, comercialización, salud o educación) son sostenibles. Para ello, tres reglas interdependientes son claves. La regla **‘aportar-redistribuir’** genera –y es generada por– confianza; si bajo esa regla una persona solicita crédito por un monto igual o menor a la suma de su aportación y de su posible redistribución, si pasado el plazo

1. En abril del 2018 me invitaron a una reunión con la Alcaldía del municipio de Intibucá. El Alcalde habló del esfuerzo que su gobierno hace a favor de la población pobre. Le expresé que en su municipio se halla una de las organizaciones más interesantes de América Latina. Se sorprendió: “¿Cuál organización?” –preguntó. “La Tienda Los Encinos; más de 40 años de existencia; sostenible económicamente sin jamás haber recibido proyecto-donación externa; redistribuye sus excedentes cada año; sus miembros rontan en los cargos y son líderes de otras organizaciones municipales”. “¿En Encinos?” No salía de su asombro. “Sí”, le contesté.

2. Decimos “condicionada” en el sentido de que esa triangulación no tiene sentido si la empresa social no es democrática, transparente ni redistribuye sus excedentes. Esa triangulación tiene sentido solo si la equidad, la democracia y la transparencia son parte constitutiva de los actores que componen esa triangulación.

esa persona no paga, la empresa social le deduce de sus recursos; cualquier persona que es sujeto de redistribución pregunta por información y se identifica con su organización –recordemos el adagio bíblico “donde está tu tesoro ahí está tu corazón”. La regla **‘solo la asamblea es instancia decisoria’** y **“rotación de miembros en cargos y puestos”**, favorecida porque la empresa social es de la comunidad, hace que la voz de todos los grupos sea oída, mujeres con o sin bebés participan; la información fluye.

¿Bajo qué condiciones estas reglas generan diferencia? Cuando se conectan a las instituciones endógenas de las comunidades que emergen con estudio y auto estudio: la regla ‘aportar-redistribuir’ está conectada con relaciones de intercambio indígena-campesina, p.ej. mediería; la regla ‘asamblea decisoria’ está conectada con acciones-decisiones colectivas de los pueblos indígenas. Estas son muestras de “sociedades con mercados”.

Estas reglas conectadas, bajo alianzas o triangulaciones, en torno a modos de producción que superan el maleficio de la “materia prima” y cultivan relaciones de vida con la naturaleza, nos hacen caminar fuera de los rieles del colonialismo capitalista y patriarcal. Esto no implica que estas regularidades presentadas sean una receta (“la pomada china”) para otras experiencias, son ilustraciones de como casos que hacen diferencia emergen en medio de tremendas adversidades.

## 4. Conceptualización de los procesos alternativos

Volvamos a Quijano (1992), quien propone elementos para la descolonización: liberar la producción del conocimiento, la reflexión y la comunicación, de los baches de la racionalidad europea; reconocer la heterogeneidad de toda realidad, de lo contradictorio, de legitimidad de lo diverso en toda sociedad; requerir de la idea del otro, diverso, diferente. Por su parte, Lucas dos Santos y Banerjee (2019), para decolonizar empresas sociales, consideran verse a uno mismo como una realidad específica y contextualizada en un marco amplio, reconocer el discurso occidental sobre desarrollo, riqueza y pobreza, medir y explicar la diversidad de lógicas de producción que hay en el mundo, revisar significado de “lo económico”, reconocer conocimiento comunitario para encontrar soluciones, estimular autonomía simbólica...

Desde los casos descritos, repensamos la idea de comunidad como un espacio heterogéneo, conflictuada, y diferente al colonialismo capitalista y patriarcal, donde las empresas sociales redescubren sus raíces institucionales, son medios para que las personas creen sus identidades y que generan espacios para construir, en medio de conflictos, confianza en la propia cultura –aquella que van redescubriendo y no aquél colonialismo capitalista y patriarcal reproducida por las mismas personas. Esas empresas sociales y los procesos que generan, corrigen, expanden y catalizan, se vuelven en mecanismos que, como laboratorios sociales, producen ideas, imágenes, símbolos y saberes que guían a las personas a mejorar sus vidas y sus comunidades de forma integral –no siendo arrastrados por la mercantilización de la raza, el capital y el útero (ver cuadro 5).

**Cuadro 5.**  
**Comunidad que se organiza resucita reglas que se conectan con las empresas sociales**

Principios de sociedades descolonizadas	Empresas sociales reinventadas	Reglas y valores campesinos	Reglas y valores campesinas a favor de las mujeres
Enraizamiento (lugar, orígenes para recrear identidades, relación con la tierra)	- Asociados provienen de la misma comunidad; reuniones, transacciones e intercambios se dan en la misma comunidad	- No tuquear tierras ni venderlas; la tierra es la madre, tiene vida - Finca diversificada	- Mujeres en comité agua, escuela, patronatos... - Alimentan a hijos e hijas - Huerto: lo verde de Mamá
Crecimiento con equidad	- Redistribución de excedentes - Finca diversificada y agro-industrial; sistemas de ahorro - Mejora caminos, clínica-salud	- Mediería - Mano vuelta en trabajo, semilla de granos	- Procesar y comercializar - Ahorrar - Compartir manteca, orégano, limón... (comida)
Apropiación de su organización	- Arqueo mensual; - Vigilancia desde adentro y desde afuera con o sin cargo	Honestidad para escoger tesoreras/os, sin importar si es o no "estudiado"	Si empresa social es de la comunidad, mujeres asumen cargos
Democracia participativa	- Decisiones asamblearias - Vincularse entre sí, generar más organizaciones, membresía de diferente edad y sexo	Dejar que los pies (huellas) guíen y rumiar (reflexionar) en la noche	- Visitar; asistir a personas enfermas - Equidad en herencia
Aparatos de aprendizaje	- Diversificación de servicios - Espacio para leer, tomar notas, analizar y tomar decisiones en base a análisis.	- Finca-milpa y montaña: paisaje revela la vida de la familia - Mediería y mano vuelta	- Tejido, procesamiento, comercio, huerto - Familia - Comunidades

Abstrayendo desde casos concretos, encontramos ideas, imágenes y símbolos en el campesinado y en los pueblos indígenas. La conexión de las empresas sociales con las instituciones endógenas de las comunidades, vislumbra otras realidades en construcción. La finca o la milpa es símbolo de diversidad de rubros para asegurar la alimentación de la familia y la cooperación vecinal, el huerto ("lo verde de mi Mamá") expresa "el monte" indígena (ayote o calabaza, chayote, chile, achiote, chicoria, hierbabuena<sup>3</sup>...), el tejido, las religiosidades y frases, revelan creencias, imágenes y saberes, muchas de ellas desde antes de la colonización. La figura 8 muestra esa confluencia de instituciones y muestra los resultados colectivos en términos de confianza, relaciones vivas con la naturaleza, otras rutas, recreación de las identidades...

3. Para adentrarnos a la comida nicaraguense basado mayormente en el huerto y la milpa, ver: Wheelock (1998).

**Figura 8.**  
**Comunidad en sus propios rieles**



Bajo este marco de comunidad que se organiza y se recrea, resaltan varios elementos. **Discernir el contexto específico** implica "escavar" el contexto en el que surgió la cooperativa en Europa, de trabajadores saliendo de los rieles del capitalismo industrial (Inglaterra) o del campesinado liberándose de la usura (Alemania), construyendo principios de auto-ayuda, auto-gobierno y auto-responsabilidad, y de "escavar" el contexto de las comunidades campesinas e indígenas, para luego conectar ambos contextos del cual emerja el espíritu de las empresas sociales, la palabra y el cambio. Eso es "escavar" reglas endógenas enterradas por tantas capas de polvo colonial, capitalista y patriarcal, tanto en Europa como en nuestras comunidades de Centroamérica.

Al surgir ese espíritu de novedad, de pocas reglas y valores, las empresas sociales la implementan a través de decisiones asamblearias y rotación de miembros en órganos envueltos en el lado asociativo y empresarial. De este modo las empresas sociales se auto-gobiernan. Cuando esto pasa, las triangulaciones (alianzas) transnacionales y locales generan sinergias de mutuo beneficio, las empresas sociales profundizan sus procesos y los actores externos ajustan sus cambios –porque estudiar buenos cambios contagia a auto estudiarse, de que es posible cambiar de "rieles". Detrás del cuadro 5 un mundo de cruces se experimenta: triángulo aportación, redistribución y crédito está conectado con finca/milpa diversificada, ahorro y colaboración (p.ej., compartir manteca de cerdo); rotación en cargos y decisiones asamblearias está conectado con visitarse ("salir de la cocina y de la casa"<sup>4</sup>), comercio, herencia equitativa, no tuquearse y montaña.

4. Mujeres que puedan salir de sus cocinas y casas, a la que fueron reducidas por el sistema de monocultivo. "Salir" significa un cambio institucional, lo que es facilitado por las reuniones de las empresas sociales y/o por

En este tipo de empresas sociales, queda lejos esa regla de “quítate tu para ponerme yo” en el cambio de gobiernos para que nada cambie en los mecanismos de despojo. Queda al margen esa pretensión tecnocrática y de elites de concebirse en el cerebro y en guías de empresas sociales comunitarias. Se diluyen esas dualidades de condenar al campesinado a solo materia prima, las mujeres a la sola reproducción o la montaña (bosque) como simple símbolo de desperdicio. Estas empresas sociales son mezclas y combinaciones de fuerzas, voluntades, saberes y emociones, de organizar otras formas de vida, comunidades que funcionan en forma espiral, como el caracol, abriendo puertas y multiplicando organizaciones.

Estas empresas sociales hacen de las comunidades universidades. De re-entender cómo organizar cooperativas, asociaciones y tiendas. De reordenar la finca/milpa. De recuperar el huerto en el patio de la casa detrás de la frase “lo verde de mi Mamá”<sup>5</sup>. De redescubrir a las mujeres en múltiples roles. De discernir las huellas (pies) a la par de la reflexión (razonamiento, cabeza). De redescubrir imágenes, como la montaña con árboles frondosos que produce agua, madera, alimento y oxígeno, sin necesitar ser fertilizada ni que le apliquen insumos químicos.

## 5. Conclusiones

Iniciamos este capítulo con la pregunta de qué caracteriza el tipo de organizaciones que se salen “de los rieles” del colonialismo capitalista y patriarcal, y cómo logran mantenerse diferente en el tiempo. Leimos a Quijano, Polanyi, Federici, y a Lucas dos Santos y Banerjee. Después caracterizamos el tipo de empresas sociales dominantes en Centroamérica. Luego nos adentramos a describir casos de empresas sociales novedosas en Nicaragua, Honduras y Guatemala. De ahí sacamos lo que les es común. Y sobre esa base reconceptualizamos la comunidad que se organiza en sus propios “rieles”. Es como que hayamos seguido a la joven del relato, la que se fue sola con sus pensamientos, iniciando otro camino, con la diferencia de que estudiamos a la “Rosita” en 3 países encontrándola 45 años (Honduras), 40 años (Guatemala) y 5 años (Nicaragua) después.

Esas empresas sociales o fuerzas comunitarias tienen una historia de “nadar contra la corriente”. En lugar de asociar personas y proveer servicios rentables, con gerencias eternas, estructuras jerárquicas, subordinar a las mujeres y a la naturaleza, y creer que el cambio viene de arriba, las empresas sociales descritas tienen pocas reglas, decididas en asambleas y que son implementadas. Sus miembros reflexionan, despiertan y visionan

sus iniciativas de comercializar productos. Para una perspectiva histórica amplia de mujeres influyentes, ver: Ferrer Valero, 2015.

5. La frase “lo verde de mi Mamá” lo encontramos en personas ancianas recordando el huerto que su Madre tenía hace 80 o 100 años. Huertos que prácticamente han desaparecido hoy en día, sustituidas por la lógica del monocultivismo. Aquella frase es como un jeroglífico vivo, expresa la cultura propia del campesinado.

cada día. Se auto gobiernan. Rompen su “cerca de piñuelas” y se libran del maleficio de la “materia prima”, consumen lo mejor de lo que producen. Multiplican organizaciones en la misma comunidad a la vez que construyen alianzas en modos de triangulación en la que todos se benefician. Símbolos como la finca/milpa, el huerto o la montaña van adquiriendo nuevo sentido; imágenes como el agua, frases como “comer lo mejor de lo que producimos”, “lo verde de mi Mamá” y “sola con mis pensamientos” va calando hondo en la propia autoestima.

Esas regularidades que detectamos no son recetas o “una senda para todos”, porque las empresas sociales son solo medios, buenos medios ciertamente. Quienes producen las regularidades, al final, son las mismas comunidades a travez de sus “excavaciones” y recuperaciones, reformaciones y reestructuraciones de “su” ancestralidad. Comunidad es lo ancestral y las empresas sociales son medios de aprendizaje, por lo que nuestro reto es fortalecer las estructuras ancestrales comunitarias que puedan lanzar una empresa social o incluso recuperar miles de hectáreas.

En este camino “fuera de las rieles” nuevos desafíos aparecen. El incluir con más fuerza la cultura escrita. Si Europa es racional, ¿cómo ser racionales, emocionales e intuitivos mirando nuestras huellas? El hacer que las personas más marginadas en las mismas comunidades se vuelvan protagonistas. El discernir más la cultura mesoamericana para encontrar nuestras raíces y hacer de las comunidades aun más novedosas.

Al final aprendemos que cuando perdemos todo ese énfasis tecnocrático y de formalidad, esa lógica del volumen, del tener más tierra, más dinero y más hijos, y ese afán de querer ser “el cerebro”, nos encontramos con nosotros mismos, con nuestras raíces y con las raíces de nuestras amistades de cualquier país. En esta dirección, Dussel (2015) nos ofrece nuevos aires sobre la descolonización desde el sur que, a la luz de las experiencias trabajadas en este capítulo, nos ayuda a repensar las empresas sociales desde el ángulo de las personas “colonizadas”, desde una Centroamérica sin “edad antigua” ni “edad media”, pero con sus propias historias.

## Bibliografía

- Federici, S., 2010. *Caliban y la Bruja. Mujeres, cuerpo y acumulación primitiva*. Madrid: Traficantes de Sueños.
- Ferrer Valero, S., 2015. *Mujeres Silenciadas en la Edad Media*. España: Punto de Vista Editores.
- Georges, L. y Pascal, P., 2009. *Les défis du capitalisme coopératif: ce que les paysans nous apprennent de l'économie*. Francia: Pearson Education France.
- Lucas dos Santos, L. y Banerjee, S., 2019. "Social enterprise: is it possible to decolonise this concept?" En: Eynaud P., Laville J.L., Dos Santos L.L., Banerjee S., Hulgard H. & Avelino F. (2019), *Theory of social enterprise and pluralism: Social Movements, Solidarity Economy, and Global South*, Routledge Publisher, Oxfordshire, pag 3-17.
- Polanyi, K., 2001. *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time*. Second Edition. Google Books.
- Quijano, A., 1992. *Colonialidad y modernidad/racionalidad, Perú Indígena*. 13(29).
- Quijano, A., 2014. "Colonialidad del poder, eurocentrismo y América Latina", en: *Cuestiones y horizontes: de la dependencia histórico-estructural a la colonialidad/descolonialidad del poder*. Buenos Aires: CLACSO
- Dussel, E., 2015. *Filosofías del Sur. Descolonización y Transmodernidad*. México D.F: Ediciones Akal.
- Stiglitz, J., 2001. "Prólogo" en: Polanyi, 2001. K. Polanyi, 2001, *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time*. Second Edition. Google Books.
- Wheelock (1998), J.R., 1998, *La Comida Nicaraguense*, Managua: Editorial Hispamer.

# ÍNDICE

Directores / Índice autores .....	5
Introducción. Por <b>Juan Fernando Álvarez</b> y <b>Carmen Marcuello</b> .....	14
La economía social y solidaria como instrumento de reincorporación de excombatientes en Colombia. Por <b>Alberto García Müller</b> y <b>Juan Fernando Álvarez</b> .....	33
La Cooperativa Agrícola Numa Gamaa Ski Yu Me'Phaa, la Asociación Civil Xuajin Me'Phaa y la Honorable Casa de Los Pueblos de Ayutla: Un Ecosistema de Economía Social y Solidaria en Acción. Por <b>Roberto Cañedo Villarreal</b> , <b>María del Carmen Barragán Mendoza</b> y <b>Margarita Muciño Muciño</b> .....	52
Economía social, cooperativismo y la Agenda 2030 de los objetivos de desarrollo sostenible en la política de gestión de Costa Rica para crear desarrollo territorial. Por <b>Federico Li Bonilla</b> y <b>Monserrat Espinach Rueda</b> .....	76
Redes de intercooperación para la convivencia pacífica en Antioquia-Colombia. Por <b>Hernando Zabala Salazar</b> .....	97
Trajetória e experiências das incubadoras tecnológicas das cooperativas populares (ITCPs) e empreendimentos solidários no contexto brasileiro. Por <b>Tatiana Ribeiro Velloso</b> , <b>Leandro Pereira Morais</b> y <b>Daniel Francisco Nagao Menezes</b> .....	128
Perfil del Talento Emprendedor de Mapuches (Küzawchefe) en Chile (Wallmapu). Por <b>Paula Miranda Sánchez</b> e <b>Ismael Romero Mancheño</b> .....	156
La experiencia de los mercados sociales españoles. Por <b>Millán Díaz-Foncea</b> , <b>Ignacio Bretos</b> y <b>Carmen Marcuello</b> .....	185
Reinvención de las empresas sociales desde Nicaragua, Honduras y Guatemala. Por <b>René Mendoza Vidaurre</b> .....	214
Recuperar empresas, conformar redes y generar sostenibilidad. Estudio sobre la participación en una red de organizaciones híbridas en Argentina. Por <b>Cynthia Snec</b> .....	242
Um caso exemplar de empreendedorismo coletivo pelas parcerias público-sociais: a Associação Portuguesa para a Diversidade da Videira (PORVID). Por <b>Manuel Belo Moreira</b> .....	270
Experiências territoriais de acumulação solidária no Brasil – bancos comunitários e circuitos locais de comércio justo. Por <b>Antônio Cruz</b> .....	290
Chartalismo Poscolonial: El Contexto Histórico y Teórico de las Monedas Solidarias en México. Por <b>Karol Gil Vásquez</b> .....	317
Economía Social y Estado para enfrentar la emergencia alimentaria y la pandemia. La co-gestión de los circuitos de producción y distribución de alimentos. Por <b>Natalia Soledad Stein</b> .....	344

Desarrollo territorial y fomento de la economía social y cooperativa. Procesos emergentes en Chile de articulación entre gobiernos regionales, municipios y empresas de la economía social y cooperativa. Por <b>Benjamín Fuentes F., Luis Hernández Astudillo, Patricio Inostroza Rebolledo y Mario Radrigán R.</b> .....	373
La economía solidaria y el cooperativismo en el Ecuador de la revolución ciudadana: entre la ilusión y el desencanto. Por <b>Carlos Naranjo Mena</b> .....	398
La economía solidaria en México: un caleidoscopio de experiencias. Por <b>Prudenzio Mochi Alemán, Tatiana González Rivera y Cristina Girardo</b> .....	427
La respuesta del cooperativismo puertorriqueño ante la devastación causada por el Huracán María. Por <b>Rubén Colón Morales</b> .....	458
El logro de la Agenda 2030 y los ODS a través de la Economía Social y Solidaria. El vivir bien boliviano. Por <b>Karen Cis</b> .....	476