

Pascual: Fortalece su identidad cooperativa y gana mercado

Sair Alejandra Martínez Hernández
Naomi Yazmín Pérez Villalobos

Cuando una ley cerró el canal escolar y los impuestos presionaron los precios, la Cooperativa Pascual tuvo que decidir cómo seguir compitiendo. Su caso muestra que la identidad solidaria solo se vuelve ventaja cuando se refleja en productos y prácticas.

¡PUM! El estruendo se escuchó hasta los salones. Una niña soltó una carcajada mientras un grupo de niños se acercaba para ver quién había tronado el "triangulito". El Boing de guayaba se había terminado y, en ese momento, el envase era de gran utilidad. Lo infló con el popote, lo colocó en el suelo y después vino el pisotón. El ruido hizo que todos en el recreo la miraran. En aquellos tiempos, hasta el envase vacío podía convertirse en parte de la diversión.

La campana todavía no sonaba, lo que significaba que aún quedaban algunos minutos de recreo. El maestro Román alcanzó a comprar uno de mango; otros niños eligieron el de fresa que, según decían, sabía mejor con la torta que les habían mandado. En la cooperativa, era habitual que las cestas anaranjadas llenas de triangulitos se vaciaran rápidamente; por eso, había que llegar a tiempo para conseguir el sabor favorito.

En medio de esos recreos, pocos niños se preguntaban quién hacía el Boing o qué historia había detrás de él. Lo importante era disfrutarlo, compartirlo y volver al salón antes de que sonara el timbre. Sin embargo, detrás de aquel envase estaba la Cooperativa Pascual, una empresa mexicana que pertenece a sus trabajadores y cuya historia trasciende sus productos.

Es probable que, con el paso de los años, aquellos niños que "tronaban" el envase del Boing olvidaran algunos episodios ocurridos en la escuela, pero seguro que aún recuerdan las risas de sus amigas y amigos tras el estruendo de un triangulito al pisarlo. Justo ahí nos detendremos para plantear una pregunta: ¿qué hace que una marca permanezca en nuestra memoria colectiva? El caso de Pascual nos invita a explorar cómo la identidad de una cooperativa puede convertirse en una forma de diferenciación que los consumidores reconocen y valoran.

¿Qué hace diferente a una cooperativa?

La diferenciación consiste en hacer que un producto o servicio tenga algo que lo distinga de las demás opciones del mercado. Kotler y Keller (2012), identifican distintas vías para conseguirlo; por ejemplo, en el caso de un producto: modificar su forma, incorporar nuevas características, permitir su personalización y destacar por su calidad, durabilidad, fiabilidad, facilidad de reparación o estilo. No todas estas cualidades tienen el mismo peso para quienes consumen el producto, ni una empresa necesita sobresalir en cada una; lo que debe hacer es elegir con cuál quiere marcar la diferencia.

Un producto puede tener características que su fabricante considera extraordinarias y, aun así, ofrecer algo que el consumidor no valore especialmente. Por eso, diferenciarse implica tener claridad sobre lo que una empresa sabe hacer y qué aspectos de su oferta representan una razón para elegirla frente a otras alternativas. Sin embargo, conseguir una diferencia es apenas el comienzo.

Una característica distintiva del producto puede perder su valor cuando otras organizaciones la imitan o cuando deja de responder a lo que buscan sus consumidores. Aquí es donde entra la ventaja competitiva; es decir, la capacidad que desarrolla una organización para convertir la diferencia en una razón de elección que pueda sostener o renovar frente a sus competidores (Porter 1998). No se trata de encontrar una fórmula que funcione para siempre, pues las condiciones del mercado cambian; más bien, se trata de desarrollar capacidades para mantener aquello que hace distinta a la organización y encontrar nuevas formas de aportar beneficios a las personas consumidoras.

> Una característica distintiva pierde valor cuando otras la imitan o cuando deja de responder a lo que buscan sus consumidores.

Esta distinción es fundamental para las cooperativas porque su identidad ofrece una posibilidad de diferenciación que no siempre se aprovecha. La propiedad colectiva, la participación democrática y valores como la ayuda mutua y la solidaridad, las distinguen como forma de organización. Sin embargo, esa particularidad pierde fuerza cuando se limita a una declaración de principios. Lo que importa es si esos valores influyen en la vida de la organización, es decir, en cómo se toman las decisiones, en el papel que desempeñan los socios y en la manera

de relacionarse con las personas consumidoras.

Tomando como referencia la perspectiva de Porter (1998), para las cooperativas, el reto consiste, por un lado, en que su identidad se traduzca en prácticas capaces de sostener esa diferencia. La democracia, por ejemplo, pierde sentido como rasgo distintivo si las personas socias apenas intervienen en las decisiones estratégicas. Por otro lado, una cooperativa necesita responder a las exigencias de su mercado, igual que cualquier empresa. La diferencia es que dispone de otra fuente posible de valor: su manera de organizar la actividad comercial y de distribuir la participación y las responsabilidades. Ignorar esa posibilidad sería desaprovechar una característica del modelo cooperativo, pero presentarla como una ventaja sin comprobar cómo funciona en la práctica sería igual de equivocado.

Ahora bien, los consumidores pueden desconocer los principios cooperativos o, aun conociéndolos, no considerarlos determinantes en sus decisiones de compra. Esa posibilidad obliga a que las personas socias distingan entre lo que la cooperativa representa para ellas y lo que logra transmitir al mercado. La diferencia, entonces, se basa en que la cooperativa pueda demostrar que esa forma de organización produce algo que los consumidores reconocen y valoran. Solo entonces la identidad puede convertirse en una razón concreta para elegirla y, si la organización consigue sostenerla frente a su competencia, será una ventaja competitiva.



Pascual: una historia que la distingue

EmprendeUNAM visitó las instalaciones de la Cooperativa de Trabajadores de Pascual S.C.L., en la Ciudad de México, para conversar con Héctor Martínez Cruz, presidente del Consejo de Administración; Adrián Neri García, presidente del Consejo de Vigilancia; así como con Luis Espinoza y Verónica Cruz, socios que participan en las comisiones de Educación y Relaciones Públicas, respectivamente. La conversación permitió acercarse a una historia que ayuda a entender qué distingue a la cooperativa y qué implica mantenerla viva a lo largo del tiempo.

La Cooperativa Pascual nació hace 41 años, como resultado de la lucha de los trabajadores por conservar sus empleos. Esta lucha no terminó con la recuperación de su fuente de trabajo, pues abrió el camino para construir una organización de la que los propios trabajadores serían dueños. Desde entonces, la cooperativa ha tenido que resolver una cuestión que sigue siendo central para este modelo: cómo sostener una empresa que debe producir, vender y competir en el mercado sin perder de vista a las personas que le dan razón de ser.

La historia forma parte de la memoria de sus integrantes, pero también les plantea la responsabilidad de mantener vivo el sentido de aquella lucha en las decisiones del presente.

En la cooperativa conviven hasta tres generaciones de aquellas familias que lucharon por recuperar sus derechos laborales y que han encontrado un espacio de trabajo y una historia compartida. Sin embargo, la transmisión de ese legado no ha ocurrido de forma automática al incorporar a nuevas generaciones en las labores. Mantener marcas reconocidas como Boing, Pato Pascual y Lulú es parte de la vida de la empresa, pero con-

servar el sentido de la organización cooperativa requiere lograr que las nuevas generaciones comprendan por qué Pascual pertenece a sus trabajadores y qué responsabilidades implica esa condición.

En palabras de Héctor Martínez Cruz, en Pascual "el dinero no está por encima de los socios; las necesidades de quienes la integramos deben tener prioridad sobre los rendimientos que puedan generarse". Esta afirmación expresa una diferencia de fondo respecto de otro tipo de empresa; sin embargo, también plantea que esa prioridad debe reflejarse en las decisiones de la cooperativa, incluso cuando mantener la actividad comercial supone enfrentar dificultades. Buena parte del significado de la experiencia de Pascual reside en la propiedad colectiva, que adquiere sentido cuando las personas siguen ocupando un lugar central en la organización que han construido.

Diferenciarse también es tomar decisiones

En Cooperativa Pascual saben que tener una historia que los distinga no basta para mantenerse en el mercado; también necesitan adaptar sus productos y tomar decisiones que les permitan sostener sus operaciones, una tarea difícil, puesto que deben responder a las exigencias del mercado sin dejar de lado el sentido solidario que da identidad a su organización.

En marzo de 2025 entró en vigor la prohibición de vender bebidas azucaradas y productos chatarra en las escuelas de México, como parte de la estrategia "Vida Saludable", impulsada por la Secretaría de Salud y la Secretaría de Educación Pública (2024). La medida puso a prueba la capacidad de adaptación de Pascual, que, en palabras de Adrián Neri García, presidente del Consejo de Vigilancia, "la pérdida del canal escolar provocó una caída aproximada del 40% en las ventas de ese año". A esta situación se sumó el incremento del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS), que añadió presión sobre el precio de sus productos y las decisiones de inversión. Ante este escenario, mantener la oferta sin cambios no fue una opción.

Según Adrián Neri García, la pérdida del canal escolar provocó una caída aproximada del 40% en las ventas de ese año.

La respuesta incluyó dar un nuevo impulso a Néctasis, una marca que desarrolla bebidas sin azúcar añadido y que ya formaba parte de su portafolio. A partir de su experiencia en el procesamiento de fruta, exploraron nuevas combinaciones de sabores para responder a las condiciones del mercado. Adrián Neri García resume que el proceso se basa en una fórmula "muy simple: fruta y agua". El desarrollo, sin embargo, requirió una inversión superior a los 50 millones de pesos, según lo señalado durante la entrevista. Esta experiencia muestra que innovar también consiste en aprovechar lo que una organización sabe hacer para encontrar nuevas respuestas ante circunstancias que han cambiado.

La presión también se reflejó en los precios. Pascual buscó limitar el impacto del aumento del IEPS en sus consumidores, aunque tuvo que considerar ajustes. Héctor Martínez Cruz reconoció la dificultad de la decisión: "era un riesgo no absorber por completo el IEPS y otro riesgo no aumentar el precio, porque el mercado es muy cambiante". La cooperativa tuvo que elegir entre alternativas que implicaban costos. Su identidad solidaria no elimina estas tensiones, pero sí plantea la necesidad de considerar cómo las decisiones comerciales afectan tanto a la organización como a quienes consumen sus productos y a quienes trabajan en ella.

Algo parecido ocurrió con las grandes cadenas comerciales. Los representantes explicaron que vender mayores volúmenes no siempre generaba suficiente rentabilidad, por lo que Pascual revisó sus condiciones comerciales y decidió posponer la construcción de una planta en Nuevo Laredo para no comprometer más recursos y mantener sus operaciones. En lugar de crecer a cualquier costo, la cooperativa optó por actuar con prudencia y ajustar sus planes a sus posibilidades. Esta decisión tiene una implicación importante, ya que crecer es necesario, pero una expansión que comprometa la estabilidad de la organización puede poner en riesgo los empleos y el patrimonio compartido.

Las decisiones permiten entender mejor dónde puede estar la diferen-

ciación de Pascual. La innovación, la adecuada gestión de los recursos y la revisión de las condiciones comerciales son necesidades empresariales, pero en Pascual también están vinculadas con la continuidad del empleo y el bienestar de sus integrantes. La relación con los proveedores nacionales también forma parte de esa misma orientación; como expresó Luis Espinoza, el propósito es "seguir conservando fuentes de empleo comercializando o comprando su producto al campo mexicano".

En Pascual, la diferenciación también se juega en la forma de comunicarse con sus consumidores; en ese sentido, la cooperativa ha difundido su relación con los productores del campo mexicano, ha expresado su postura frente a los cambios en la legislación y ha mostrado los esfuerzos que realiza para desarrollar alternativas como Néctasis sin azúcar añadido. Estas acciones tienen algo en común: buscan explicar qué hay detrás de sus productos y cómo las decisiones de la cooperativa responden a los cambios del mercado. Esa comunicación importa porque permite mostrar una dimensión de Pascual que no se aprecia en el anaquel.

Cuando los consumidores entran en la conversación

Después de que Cooperativa Pascual dio a conocer su situación en los medios de comunicación, a finales de 2025 y durante 2026 surgió una respuesta importante en redes sociales, especialmente entre los jóvenes. A través de videos, fotografías y audios, muchos compartieron sus recuerdos de infancia ligados a Boing, una bebida que conocen desde hace años y que sigue presente en su vida cotidiana. Pero la conversación tomó otro rumbo cuando empezaron a hablar de que quien está detrás de la marca es una empresa que pertenece a sus trabajadores y mantiene vínculos con productores del campo mexicano.

La imagen de Boing también cuenta, ya que sus personajes, como las Frutas Kamikaze, tienen una presencia que permanece en la memoria y que los jóvenes recuperan en sus conversaciones digitales. Es interesante ver cómo el diseño de un envase o un personaje puede abrir la puerta a una historia que no todos conocen. Si bien la marca ya estaba ahí, ahora adquiere otro significado, ya que detrás hay una organización que pertenece a quienes trabajan en ella.

Claro que apoyar a Pascual en redes sociales no significa necesariamente





comprar sus productos. Sería apresurado confundir los comentarios favorables con una preferencia de consumo; no obstante, esas reacciones muestran que existe un interés que la cooperativa puede aprovechar; la cuestión es qué hace con él. Si la conversación se queda en los recuerdos de la infancia, su alcance será limitado; si permite que los jóvenes conozcan y valoren la forma en que Pascual se organiza, puede contribuir a una relación distinta con la marca. Ahí está la oportunidad: que Boing siga siendo una bebida familiar, pero que también represente algo que sus consumidores quieran respaldar.

El interés que actualmente despierta la cooperativa abre la posibilidad de mantener a las personas consumidoras luego de que la conversación pierda fuerza, pero sostenerla requiere que lo que la cooperativa comunica corresponda con lo que hace. La diferencia cobra sentido cuando los consumidores pueden reconocerla en sus productos y en las decisiones que dan forma a la organización.

Para quienes emprenden o dirigen una empresa, el caso les muestra que el precio y la calidad siguen importando para construir una diferencia frente a la competencia, pero también cuenta la manera en que la organización hace las cosas y las relaciones que decide cuidar. La identidad, por sí sola, no crea una ventaja competitiva, pues necesita expresarse en productos y prácticas que respondan al mercado y tengan sentido para quienes los eligen.

Diferenciarse implica reconocer qué distingue a una organización y mantener esa diferencia incluso cuando las presiones comerciales ponen a prueba sus principios. Mirar más allá del envase también forma parte de aprender a consumir, pues detrás de cada producto hay decisiones sobre cómo trabajar, qué cuidar y qué lugar dar a los consumidores. Al final, la cooperativa Pascual vuelve al recreo con un Néctasis que los niños de México acompañan con su torta de jamón.

Referencias

Kotler, Philip y Kevin Lane Keller [1967]. 2012. *Dirección de marketing*. Pearson.

Martínez Cruz, Héctor, Adrián Neri García, Luis Espinoza, y Verónica Cruz. 2026. Entrevista colectiva realizada por Naomi Villalobos y Sair Martínez Hernández a representantes de Cooperativa Pascual. Ciudad de México, 22 de septiembre de 2026. Grabación de audio.

Porter, Michael [1985]. 1998. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

Secretaría de Educación Pública. 2024. *Estrategia Nacional Vida Saludable. Proyecto comunitario*. Secretaría de Educación Pública. Disponible en: https://educacionbasica.sep.gob.mx/wp-content/uploads/2025/02/Proyecto-comunitario-v07-170225_v2.pdf.

Mtro. Aarón Yvain García Flores I SOCIO DIRECTOR I RG CONSULTORES I A.GARCIA@RG-CONSULTORES.COM