

# Claves para la gestión de empresas en territorio comunal

Lavaniegos González, Juan José

2016

---

<http://hdl.handle.net/20.500.11777/1891>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto  
Presidencial del 3 de abril de 1981



## CLAVES PARA LA GESTIÓN DE EMPRESAS EN TERRITORIO COMUNAL

Directora de Trabajo  
Dra. Marcela Ibarra Mateos

ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO  
que para obtener el Grado de  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL

presenta  
JUAN JOSÉ LAVANIEGOS GONZÁLEZ

## ÍNDICE GENERAL

Introducción. . . . .	6
Objetivos, preguntas de investigación y organización del documento . . . . .	12

### *Primera parte*

### **I- Conceptos importantes [14]**

#### I.1- Comunidad

I.1.1- Organización comunitaria . . . . .	14
I.1.2- “Todos o nadie”, el concepto negativo de la acumulación . . . . .	17
I.1.3- Lo individual y lo colectivo . . . . .	18
I.1.4- Familia, clanes y vínculos estratégicos . . . . .	20
I.1.5- Fiesta y Costumbre . . . . .	21
I.1.6- Jóvenes y educación. . . . .	22

#### I.2- Territorio

I.2.1- Un territorio es . . . . .	24
I.2.2- Riqueza y biodiversidad . . . . .	25
I.2.3- Propiedad y medios de producción . . . . .	27
I.2.4- Infraestructura y tecnología . . . . .	29
I.2.5- Concepto de desarrollo . . . . .	31
I.2.6- El Buen Vivir y la Madre Tierra . . . . .	33

#### I.3- Economía

I.3.1- Auto-subsistencia; producción y consumo . . . . .	35
I.3.2- Diversificación . . . . .	37
I.3.3- Circulación de mercancías, comercio, intercambio . . . . .	38
I.3.4- El valor del trabajo, el tiempo y la mano de obra . . . . .	40
I.3.5- Dinero, emigración y ahorro . . . . .	43
I.3.6- Empresas, empleo y capacidades. . . . .	45
I.3.7- Subsidios al campo . . . . .	46
I.3.8- Agencias de cooperación y las ONG’s, tres visiones . . . . .	48
I.3.9- Proyectos productivos . . . . .	52
I.3.10- Algunos referentes de cooperativismo . . . . .	56



*Segunda parte*  
**II- Trabajo de Campo y Análisis [59]**

II.1- Método . . . . .	60
II.2- Resultados . . . . .	63
II.2.1- Ingresos . . . . .	63
II.2.2- Egresos . . . . .	64
II.2.3- Ahorro aparente . . . . .	65
II.2.4- Consumo de alimentos . . . . .	66
II.2.5- Consumo energético . . . . .	68
II.2.6- Formas de ahorro . . . . .	69
II.2.7- Oportunidades de trabajo . . . . .	70
II.2.8- Oportunidades de inversión . . . . .	71
II.2.9- Oportunidades de emprendimiento colectivo . . . . .	72
II.2.10- Ventajas del modo de vida campesino . . . . .	72
II.3- Análisis . . . . .	72
II.3.1- Autosuficiencia . . . . .	73
II.3.2- Participación de trabajo y capital . . . . .	75
II.3.3- Emigración juvenil y economía . . . . .	77
II.3.4- Respuesta económica a la crisis . . . . .	79
II.3.5- Monedas de cambio . . . . .	80
II.3.6- Posibilidades de emprendimiento . . . . .	82
II.3.7- Cultura cooperativa . . . . .	86
II.3.8- Modelo de empresa . . . . .	88



*Tercera parte*  
**III- Conclusiones [89]**

<b>III.1- Claves para la Gestión de Empresas en Territorio Comunal</b>	.	.	.	.	.	.	89
<b>III.1.1- Condiciones primarias</b>	.	.	.	.	.	.	89
<b>III.1.2- Relación con la comunidad</b>	.	.	.	.	.	.	90
<b>III.1.3- Autosuficiencia y autonomía</b>	.	.	.	.	.	.	91
<b>III.1.4- Familias organizadas</b>	.	.	.	.	.	.	93
<b>III.1.5- Proyecto compartido</b>	.	.	.	.	.	.	93
<b>III.1.6- Relación con el mundo</b>	.	.	.	.	.	.	94
<b>III.1.7- Relación Trabajo y dinero</b>	.	.	.	.	.	.	95
<b>III.1.7- Jóvenes implicados</b>	.	.	.	.	.	.	96
<b>III.1.8- Principios cooperativos</b>	.	.	.	.	.	.	97
<b>III.2- Proyectos Concretos para las Comunidades</b>	.	.	.	.	.	.	99
<b>III.2.1- Sistemas de producción</b>	.	.	.	.	.	.	100
<b>III.2.2- Sistemas de consumo</b>	.	.	.	.	.	.	102
<b>III.2.3- Sistemas de ahorro.</b>	.	.	.	.	.	.	104
<b>III.2.4- Sistemas innovadores</b>	.	.	.	.	.	.	104
<b>III.3- Limitaciones y Sugerencias</b>	.	.	.	.	.	.	106
<b>III.4- Resumen y epílogo</b>	.	.	.	.	.	.	110
Fuentes de consulta	.	.	.	.	.	.	114
Anexo 1: Ubicación geográfica de la zona de estudio	.	.	.	.	.	.	120
Anexo 2: Algunos datos útiles de complemento	.	.	.	.	.	.	121
Anexo 3: Rutas de creación de un emprendimiento colectivo	.	.	.	.	.	.	125
Imágenes de contexto	.	.	.	.	.	.	126

## ÍNDICE DE FIGURAS, CUADROS Y ANEXOS

FIGURA 1: Desarrollo, subdesarrollo, mal desarrollo . . . . .	31
CUADRO 1: Claves o dimensiones estratégicas en la creación de Cinco emprendimientos cooperativos . . . . .	56
CUADRO 2: Características de las familias entrevistadas . . . . .	60
CUADRO 3: Ingreso familiar anual promedio . . . . .	63
CUADRO 4: Egreso familiar anual promedio . . . . .	64
CUADRO 5: Consumo familiar anual de productos básicos . . . . .	66
CUADRO 6: Kilogramos de consumo familiar anual en productos básicos . . . . .	67
CUADRO 7: Consumo familiar anual de energéticos . . . . .	68
CUADRO 8: Principales gastos ocasionales de una familia . . . . .	69
CUADRO 9: Días de trabajo ajeno y propio . . . . .	70
CUADRO 10: Proporción, precio y valor de la producción, recolección Y consumo . . . . .	74
CUADRO 11: Participación de trabajo y capital en los ingresos familiares . . . . .	76
CUADRO 12: Patrimonio o capital principal de las familias. . . . .	77
CUADRO 13: Principios comunitarios . . . . .	87
CUADRO 14: Principios de una empresa en territorio comunal . . . . .	98
FIGURA 2: Modelo de relaciones de la empresa con su entorno . . . . .	99
CUADRO 15: Uso del suelo en territorio comunal . . . . .	100
CUADRO 16: Valor de la producción por hectárea . . . . .	102
CUADRO 17: Gasto familiar anual de principales productos de consumo Foráneos . . . . .	103
CUADRO 18: Gasto familiar anual de principales productos foráneos que Se pueden producir localmente . . . . .	103
CUADRO 19: Gasto familiar anual en servicios de educación, transporte Y salud . . . . .	103
MAPA 1: Sierra norte de Veracruz en territorio nacional . . . . .	120
MAPA 2: Municipio Texcatepec y Bienes Comunes de Amaxac . . . . .	120
CUADROS 20 a 24: Especificaciones de subsidio y consumo en la zona . . . . .	121
CUADRO 25: Estado de resultados familiar . . . . .	122
CUADRO 26: Necesidades y valores cercanos a la autosuficiencia familiar. . . . .	123
CUADRO 27: Cálculo de leña para uso doméstico . . . . .	123
CUADRO 28: Especies maderables y algunas frutales más usadas En la zona de estudio. . . . .	124



## Introducción

*Escribo desde el Cerro de las Cruces, en El Pericón de Texcatepec que me ha dado una nueva vida de la que ya soy parte; para las comunidades otomíes a quienes debo, al menos, la mínima reciprocidad de un reconocimiento y una sincera preocupación.*

*La economía está para servir a las personas... y no las personas para servir a la economía. El desarrollo se refiere a las personas y no a los objetos (Manfred Max Neef).*

Sobrevivir, emigrar, emprender... cualquier elección es compleja, cualquier camino imperfecto. Muchos estamos sobreviviendo. Hay quienes, además, emigramos para sobrevivir. Algunos nos mantenemos con lo poco que hay a la mano y otros emigramos para emprender de manera individual. Lo que aquí se trata es este dilema desde una visión colectiva, desde un territorio comunal.

Estamos dentro del vastísimo universo que gira y se expande, en una pequeña esfera con 150 millones de kilómetros cuadrados de tierra fértil y frágil donde 7,387 millones de seres humanos compartimos lo que hay y determinamos lo que habrá. A menudo aparece en la televisión algún funcionario o empresario cabalmente seguro de sí mismo enseñándonos a todos los pilares que sostienen la “estabilidad económica”. Esa macroeconomía luce matemáticamente predecible pero está expuesta, como todos sabemos, a infinidad de eventos físicos, biológicos y sociales en permanente evolución. El concepto molecular de entropía como fenómeno natural complejo, dinámico y cíclico que expresa la capacidad latente de desorden que tiene cualquier sistema natural seguramente se manifiesta también en la economía, y se mezcla con nuestra cotidiana capacidad de resiliencia y adaptación a los cambios (Azkarraga et al, 2012).



En este entorno mundial naturalmente inestable trabajamos entre cien mil y un millón de organizaciones (Hawken, 2007) buscando alternativas a un modelo económico que ya rebasó límites de sustentabilidad para las generaciones futuras y límites de especulación en un poderoso aparato financiero que vive a expensas del productivo (Rubio, 2013). Los tres sectores económicos más fuertes, inmobiliario, financiero y productivo viven a expensas de la vida; por más anestesia mediática que nos propinen y sobre cualquier argumento posible a favor o en contra, esta macro economía inequitativa y excluyente está matando gente (Francisco PP, 2013). La crisis del año 2008 *“calificada de financiera es, en realidad, la menos importante, si la comparamos con los efectos del cambio climático y el encarecimiento, insorteable, de las materias primas energéticas”* (Azkarraga et al, 2011).

Tal vez obstáculos ideológicos impuestos nos impiden descubrir nuestro poder de decir no a una economía injusta de la que participamos todos y tomar caminos diferentes que hoy por hoy claramente empujan a la desobediencia social con el sistema hegemónico (Zinn, 2008 y Mignolo, 2012); a recuperar o defender de alguna forma nuestra inteligencia colectiva y buscar una transición lo más ordenada posible hacia otros modos de producir, consumir y vivir (Azkarraga et al, 2012), no tanto por convicción cuanto por sobrevivencia, especialmente dado el complejo metabolismo de las sociedades urbano-industriales que consumimos nada menos que 75 % de los recursos planetarios.

A contracorriente, emprendimientos cooperativos de unos 1,000 millones de socios (ACI, 2013) y un número indefinido de comunidades y organizaciones en todo el mundo intentamos de diversas formas crear o mantener condiciones más justas, amables, incluyentes, diversas, ecológicas, acordes a principios antes que a ganancias, con mano de obra organizada, con más o menos autonomía, pero al fin bastiones heroicos de economía solidaria en ámbitos locales (Harvey, 2012).





En México, muchas Organizaciones Sociales Rurales, con todo y sus grandes pesares, aún son ejemplo de sustentabilidad: *“poseen poco más de 100 millones de hectáreas, equivalentes al 51% del territorio nacional. En sus 31,681 ejidos y comunidades está el 80% de los bosques y selvas, el 74% de la biodiversidad y las dos terceras partes de los litorales que tiene el país. Tienen en sus manos casi la mitad de la producción agrícola nacional”* (INAES, 2013).

Aunque la política del gobierno mexicano, como desde 1926 (Guerrero 2012), sigue dispuesta a terminar con ellas promoviendo abiertamente *“un tránsito más rápido de la propiedad social a la propiedad privada”* (Martínez, 2014), lo cierto es que las comunidades indígenas campesinas (y los ejidos) se han resistido a la propiedad privada aun habiendo cedido a los programas de parcelación y certificación individual de terrenos comunes, *“procede”, “procecom” y “fanar”*.

Miradas simples o incompletas al ámbito rural suelen identificar a los campesinos indígenas desde ángulos opuestos según quien mira: como gente con hábitos mágicos y saberes ancestrales desproporcionados (extremo de aguerridas organizaciones no gubernamentales), o bien como sujetos de asistencia social, improductivos, subdesarrollados (extremo del rancio poder político – económico).

Sin caer en extremos, cualquiera que haya trabajado en campo y con la gente, sabe que las comunidades ejidales y comunales en México no son un problema, en absoluto. No quiero decir que son “mejores que” sino que tienen claves que pueden ayudarnos a afrontar la crisis civilizatoria y ambiental a nivel mundial en razón del modelo organizativo - productivo por el que subsisten (Boege, 2008) y por el territorio que custodian a pesar del olvido programado y el agravio sistemático de los poderes en turno; a pesar de sus contradicciones internas, como las de cualquier grupo humano, yo divisé la serranía del norte de Veracruz con esperanza pero la ciudad de México con susto.

También debo decir que su economía, la de comunidades indígenas campesinas, que aún tiene niveles envidiables de autonomía alimentaria y energética, no pesa



lo suficiente como para enfrentar sus propias adversidades (enfermedades de segundo y tercer nivel, pérdida de la cosecha principal) o las aspiraciones legítimas de sus nuevas generaciones (académica, laboral). Es común escuchar de sus habitantes: *“para vivir y mantenerse aquí se puede, pero para algo más hay que salir a conseguir dinero”*. La necesidad de tener dinero a la mano va en aumento y es relativamente reciente en la sierra norte de Veracruz, tanto como la apertura de terracerías o el servicio de energía eléctrica, unos 15 años. Los viejos dicen que en sus buenos tiempos intercambiaban productos locales como café, maíz, frijol, animales, por aquello que no producían: machetes y limas, ropa, cerillos, jabón y sal.

Hoy, sin embargo, se vive otra realidad en comunidades serranas. La emigración que se ha practicado desde siempre para sopesar los eventuales gastos fuertes se transformó en una imparable explosión de emigrantes hacia Estados Unidos, que ha tratado de cubrir nuevas necesidades durante la última década, pero los sobrevalorados dólares tienen poderes muy cuestionables cuando se emplean para sentirse grande, y levantar excesivas casas, ampliar la ganadería extensiva erosiva, comprar ilegalmente tierra, adquirir viejas camionetas, darse algunos pequeños lujos o simplemente para el consumo.

Al respecto debo apuntar que, al menos en la sierra norte de Veracruz, la reducción en los niveles de pobreza (si es que se ha dado) es debido al esfuerzo de los emigrantes indocumentados y sus remesas, no a los programas del gobierno ni al manejo de las finanzas nacionales. Pero, ni los dólares personales ganados a pulso, ni los proyectos “productivos” que llegan discrecionalmente a algunos grupos familiares han sido duraderos, y en incontables casos han provocado serios problemas internos (Fomento 2013): familias separadas, inmuebles abandonados, disputa por reparto de utilidades, división comunitaria y tendencias individualistas.

Organizaciones no gubernamentales que caminamos junto con estos pueblos marginales, hemos dedicado décadas a la defensa de los derechos humanos y



agrarios, a la asistencia, a la organización, a la participación política, al cuidado de bienes y saberes locales, a la afirmación cultural, a la denuncia y a la gestión con instituciones... pero muy poco a la economía local, y casi nada a generar empleo o empresas sociales. Ciertamente que en algunos territorios y períodos la prioridad de salvar vidas o hacer justicia se antepone a cualquier otro objetivo, como cierto es que la vida se salva también en el día a día de buscar sustento y cubrir necesidades.

En 2011, el equipo “sierra norte” de Fomento Cultural y Educativo, asociación civil con medio siglo acompañando comunidades en la sierra norte de Veracruz, recibió el encargo de 18 delegados de las organizaciones otomíes locales CDC y UCZ, de Texcatepec: *“ayúdenos a encontrar el camino para obtener apoyo de proyectos productivos”*. Así lo hicimos. El resultado de tres años de gestión y seguimiento a tales proyectos grupales produjo gran movimiento de insumos, poco beneficio para la gente y mucho aprendizaje conjunto, especialmente en lo que no se debe hacer.

Hoy sabemos de qué murieron, tenemos argumentos suficientes para decir no a esos proyectos pero no tenemos bases para decir qué “otros” proyectos productivos convienen o de qué otra forma se pueden poner en marcha. Aunque hay pequeños experimentos a prueba, distan de ser emprendimientos económicos bien organizados; la ideología tradicional de algunas ONG suele tener serias controversias (a veces con razón, a veces sin ella) con la visión de sano lucro, no digamos empresarial, pero su posición actual tiene la ventaja estratégica de una mirada global que puede ayudar a las comunidades a tomar decisiones, y también acceso a recursos necesarios para promoverlas.

Comenta la gente varias veces al año: *“no hay dinero, no hay trabajo”*, o viceversa. Ambos hacen falta y está por verse en esta tesis ¿qué debemos hacer junto con el montón de jóvenes que están monitoreando las grietas de la frontera del Río Bravo para irse en parvadas a Nueva York, como ya lo han hecho?



El pobre argumento de que la pobreza rural de los territorios marginados se combate sencillamente con proyectos productivos se está desbaratando; su diseño y gestión están dependiendo de gente externa (bastante corrupta) y esquemas impuestos que no contemplan el contexto, la cultura, la organización, ni la participación de las comunidades.

La gente tampoco ha podido generar por sí misma un proyecto económico – productivo de dimensiones significativas, desde luego no es cosa fácil ni de corto plazo. Lo que se ha provocado es una sed latente por “bajar recursos” o “quitarle algo de dinero al gobierno”, y creo que si no se promueven emprendimientos económicos realmente apropiados, viables y eficientes, las comunidades se quedarán esperando migajas con cuadros viejos, jóvenes emigrando y territorio presa de empresas o acaparadores.

Dado que la cooperación nacional e internacional tiende a disminuir pidiendo cada año más resultados a indicadores económicos, y el subsidio al campo está orientado mayoritariamente a las grandes empresas del norte y occidente del país (FUNDAR, 2015), la intención del presente proyecto se enfoca más en la autogestión que es herramienta propia de las comunidades, identificando fortalezas, oportunidades, retos locales y claves para la gestión de empresas en territorio comunal, desde una mirada global y local a la vez.

Más que un levantamiento de estudios y diagnósticos sobre dificultades y problemas estructurales, de los que estamos ya servidos, se trata de dar elementos para motivar emprendimientos creativos que no esperen soluciones de fuera o de arriba. Por supuesto *“hay algo de utopía que requiere encontrar caminos concretos para construirla y hacerla viable, no a cualquier precio, ni bajo cualquier modelo”* (IMCA, 2013), sino desde los fundamentos que han hecho de las comunidades indígenas y su territorio uno de los modelos de economía social más sustentables, hasta hoy.



## Objetivo General

Contribuir a la apropiada inversión de los recursos que ONG's, familias y grupos comunitarios destinan a favor de la economía local organizada.

## Objetivos Específicos

Explicar el funcionamiento de la economía campesina familiar.

Describir los elementos que favorecen o dificultan la gestión de empresas locales.

Exponer los sistemas de producción, consumo y ahorro más significativos.

Determinar elementos clave para la gestión de empresas en territorio comunal.

## Pregunta Principal de Investigación

¿Cómo se puede integrar el modo de vida indígena – campesino – comunal, con la creación de empresas locales sin menoscabo de ambos?

## Preguntas secundarias

¿Qué tanto la economía campesina da para vivir con autosuficiencia o no?

¿Cuál es la participación del trabajo y del capital en la economía local?

¿Qué factores socio económicos contribuyen a la emigración juvenil?

¿Hasta qué punto es pertinente responder económicamente ante una crisis mundial que, aunque multidimensional, es básicamente económica?

¿En qué condición están las “monedas de cambio” locales frente al gran mercado?

¿Qué posibilidades de emprendimiento hay en la zona?

¿Hay sustrato o cultura cooperativa en las comunidades?

¿Cómo sería una empresa a *su* modo comunitario?

¿Qué sistemas de producción, consumo y ahorro se pueden impulsar en las comunidades?



## Organización del Documento

La primera parte del documento explica brevemente las características y el significado de conceptos importantes en el entorno comunal: la comunidad, el territorio y la economía. Cada concepto está subdividido en temas dentro de los cuales se infiere o expone su implicación; su peso específico, de modo que se podrán distinguir los principales elementos constitutivos de la zona y sus comunidades, tanto como prever su capacidad para potenciar o interferir en el diseño de emprendimientos económicos. Esta primera parte culmina con la exposición sintética de cinco empresas referentes de economía social como insumo para el análisis.

La segunda parte está dedicada al trabajo de campo con familias de la zona de estudio; un conjunto de entrevistas de las que se obtuvieron datos concretos de economía familiar junto con los resultados de un censo agrario local reciente. Esta parte concluye con el análisis de la información, respondiendo a cada una de las preguntas secundarias arriba escritas, desde la autosuficiencia y los principios cooperativos, a los sistemas económicos de producción, ahorro y consumo.

Finalmente, la tercera parte está dedicada a la exposición de conclusiones, es decir, las claves o elementos a tomar en cuenta al momento de generar empresas locales, así como proyectos concretos, limitaciones y sugerencias para ayudar a que las inversiones en el territorio comunal tengan mejores resultados.

Se encuentra información complementaria en anexos, al fin del documento, sobre la localización geográfica de la zona de estudio, especificaciones de consumo, y una ruta muy sugerente para concebir el proceso de hacer empresa.



### *Primera parte*

## I- Conceptos importantes

Hablar de pueblos habitando territorios comunales puede significar *otro mundo* harto diferente al que refieren fuentes convencionales. En este capítulo se mezclan la observación directa y la revisión bibliográfica sobre los tres conceptos básicos que en mi opinión son de tomar en cuenta para la gestión de empresas en bienes comunales y ejidos: Comunidad, Territorio y Economía.

El resultado es una descripción crítica, a veces desde dentro de la estructura local, y otras veces desde la periferia que la afecta. Aunque divididos por razones de exposición, estos temas se entrelazan con frecuencia y van sugiriendo pistas, hipótesis o claves, muchas de las cuales serán retomadas en los siguientes capítulos.

### I.1- COMUNIDAD

#### I.1.1- Organización comunitaria (Gallardo, 2010)

Los Pueblos de la sierra norte de Veracruz viven organizados para la toma de acuerdos por asamblea, la elección de autoridades, el trabajo conjunto llamado faena y la cooperación para fiestas y costumbres, entre otras actividades básicas. La participación de cada familia en estos espacios es obligatoria y determina tanto pertenencia como derechos elementales de acceso a los bienes comunes, apoyos y planes de la comunidad.

Cada comunidad es un espacio con gran densidad simbólica donde convergen las relaciones sociales. Algunas construcciones básicas y espacios naturales forman un eje de interacción dentro del llamado fondo común, que incluye lugares no habitados. De modo que una comunidad no solo es el lugar donde habita la gente



o el espacio cubierto por viviendas y lugares de uso público (localidad), también allí se comparten el agua y el bosque, la historia y la memoria, un vínculo genético inevitable de identidad y relaciones, así como una forma específica de ver el mundo; el gran historiador Eduardo Galeano escribió mil y un ejemplos al respecto.

La función de la comunidad es habitar o integrar un territorio a través de mecanismos de cooperación y reciprocidad que se expresan visiblemente en muchos de los bienes, trabajos y relaciones, con el fin de preservar una mínima cohesión social y un mínimo equilibrio ecológico capaz de mantener la vida. Tal reciprocidad es más natural que provocada y ha sido concebida filosóficamente desde tiempos de Kant, cuando escribió: *"Todas las sustancias, en cuanto que pueden percibirse como simultáneas en el espacio, están en una acción recíproca universal"*, es decir que vivimos en un mundo natural común, en comunidades históricas que comparten valores comunes, y es notable cómo el principio de la acción recíproca es llamado también principio de la comunidad o incluso de comercio (Ricoeur, 2006).

En cierto sentido la comunidad busca la utopía y el equilibrio, porque en ella (naturalmente) todos caben, todos obtienen lo que necesitan, todo conflicto es llevadero. Nunca he visto que una comunidad eche fuera a alguno de sus miembros pero sí aceptar nuevos; y los que han hecho algo muy grave, simplemente, se van solos. Pero esto no es un campo de rosas y la realidad siempre supera al ideal imaginario llamado "comunidad", de forma que cada ejercicio de entendimiento común o acuerdo tiene su propia fragilidad y vulnerabilidad, necesita vigilancia, fortificación y defensa permanentes. Así es, y toda situación estable lleva colgada a la espalda un *"hasta nuevo aviso"* (Bauman, 2008), no sólo por la natural tensión interna sino, además, por el bombardeo de agentes externos visibles o invisibles, conscientes o no.

Con excepción de las grandes o añejas disputas agrarias, las reglas aceptadas por una comunidad (la mayoría no escritas) se hacen valer con la demostración





del prestigio y el reconocimiento del deber. La solidaridad adquiere múltiples formas de ayuda mutua que expresan el principio básico de cooperación. Cada persona aprende y sabe que sola no puede, que necesita mantener vínculos y un mínimo nivel de participación.

Pero *“la disciplina libremente consentida de una colectividad no se produce ni se propaga espontáneamente: hay que cultivarla”* (Ormaechea, 1990), y la participación más comprometida viene con el servicio o “camino de cargos” que las personas ofrecen gratuitamente por encargo de la comunidad; un comunero puede ir de cargo en cargo, si lo ha hecho bien, unos nueve años (Ruvalcaba 2013).

El manejo de la conflictividad interna es casi permanente; varias autoridades durante el cumplimiento de su cargo han dicho más de una vez: *“los problemas [interpersonales] nunca se acaban”*, y como no se acaban, lo importante es controlar los niveles de violencia dando tiempo al arreglo y peso al consenso comunitario sobre la aplicación de cualquier ley, porque no se trata de arreglar asuntos personales sino de que la comunidad viva en paz.

Sólo por ampliar, “comunidad” no es término exclusivo del mundo campesino o indígena; *“los principios de democracia directa, horizontalidad, participación e inclusividad de las comunidades agrícolas tradicionales, desfiguradas premeditadamente en las subsecuentes sociedades industriales, parecen volver a expresarse en la actual sociedad barrial”* (Sánchez et al, 2014), con determinantes de comportamiento equiparables al medio rural comunal: la costumbre (ídem), las leyes locales (acuerdos) y la opinión pública (asamblea).

Por lo tanto, hablar de organización comunitaria para la gestión de empresas de economía social en territorio comunal es reconocer que existe una base cultural propicia, una serie de normas, principios o procedimientos que la gente respeta, lo mismo un grupo de familias que una región. Pero también hay que reconocer que esta base cultural necesita ser reforzada o reglamentada formalmente para



controlar la conflictividad natural. A diferencia de la Comunidad propiamente dicha, y como se describe en las conclusiones, *organización comunitaria* en una empresa no significa “todos caben”.

### I.1.2- “Todos o nadie”, el concepto negativo de la acumulación

Como observó Patricia Gallardo en la sierra otomí, *“los ámbitos productivos en los que se mueven las familias para garantizar su subsistencia definen la dimensión económica de las relaciones y marcan posiciones individuales en el espacio social comunitario”*; con diferencias señaladas según el acceso a la tierra, la edad y el género, estos ámbitos son: el trabajo agrícola y los animales de traspatio destinados tanto al auto abastecimiento como al mercadeo o el intercambio, la crianza de ganado con funciones de ahorro para eventualidades, el trabajo asalariado de peón dentro o fuera de la comunidad, las personas con oficios que cobran por sus servicios, los pocos que reciben sueldo eventualmente en algún período de administración municipal y en programas de empleo temporal.

Los recursos obtenidos por cada familia van haciendo diferencias que se ponen en evidencia a través de prácticas y formas de vida, creando cierta tensión. Esta tensión se libera con relativa efectividad cuando el recurso familiar acumulado se redistribuye a través de préstamos, mayordomías, cargos o servicios comunitarios. Sin embargo, hay niveles de acumulación inaceptables cuando se habla de tierra, monopolio de servicios y poder político, religioso o gremial (típicamente magisterial).

La comunidad entonces puede echar a andar mecanismos compensatorios para evitar la disparidad hasta donde le es posible. También hay mecanismos correctivos, pero se ha perdido en los últimos años mucha capacidad de coerción, especialmente por división interna y porque el Estado, lejos de apoyar, ha desconocido los sistemas comunales de justicia. La expresión típica de la igualdad



se da en la participación de beneficios relacionados con obra pública, subsidios y apoyos de gobierno. En cualquier caso, las comunidades más sólidas aplican hasta donde es posible el principio de *“todos o nadie, pero si hay que escoger, primero los más jodidos”*.

Hablando de empresa, esta situación tiene su lado bueno y su lado malo. El bueno es que se evite la excesiva diferencia entre quienes obtienen más, o menos beneficio. El malo es que limite el potencial de los líderes, “cortándoles las piernas” para tener todos la misma estatura.

### **I.1.3- Lo individual y lo colectivo**

Por más que parezca contravenir algunas garantías individuales, para muchos fines prácticos de las comunidades indígenas que conozco, si bien es más importante, y es primero, el ser comunitario que el ser individual, la inevitable apertura al mundo exterior pone de manifiesto o acelera una disyuntiva individual y colectiva: la relación dialéctica entre la seguridad (igualdad) y la libertad, ambas necesarias e incompatibles a la vez. Promover seguridad resta libertad a cada miembro, y dar rienda libre compromete la seguridad del conjunto (Bauman, 2008). A mi parecer en este ámbito se explica lo dañino que ha sido dar poder sectario a los partidos políticos, las religiones, los maestros y algunos proyectos productivos de grupo.

Aunque se debaten hoy entre el individualismo rampante que viene de fuera y su modo de ser comunal, para muchos emprendimientos e iniciativas personales o de grupo hay referencia obligada hacia el parecer y la anuencia de la comunidad: *“a ver qué dicen los demás compañeros, a ver qué dice la comunidad”*, no sólo para pedirle permiso sino para medir la reacción y buscar un respaldo duradero.

Obviamente no todo es de todos y la economía básica es estrictamente familiar. Sin llegar a la propiedad privada, las tierras de siembra, agostadero y solares para



vivir se asignan o heredan individualmente, de preferencia con documentos de por medio. Individuales son casi todas las siembras y huertos, los cafetales, los animales domésticos, las tiendas y pequeños negocios, las escasas camionetas y casi todas las herramientas y utensilios. También los cargos y oficios. Por cierto, hablando de proyectos económicos, es un error muy común suponer que lo individual puede ser fácilmente de propiedad o gestión colectiva.

Lo rigurosamente colectivo es: el agua, los bosques y astilleros, el fondo y lo que hay en él que no sea casas particulares, como la tienda de abasto *diconsá*, la galera, las escuelas, la agencia, el campo santo, la capilla y el campo deportivo. Colectivo es también el estatuto o reglamento, los caminos de terracería y veredas, en fin, el territorio con todo lo que contiene, visible o subterráneo, aunque lo pretendan expropiar las nuevas leyes y proyectos de minería e hidrocarburos.

Más que probado está que el cuidado comunal de los bienes es muchas veces más efectivo que el cuidado privado o público (estatal). Sin embargo existe la falacia neoliberal llamada “*tragedia de los comunes*” (González, 2012); ésta argumenta que los bienes comunes administrados por una comunidad se agotan porque cada miembro busca su beneficio personal. ¿Será que el león piensa que todos son de su condición?... yo he visto otras cosas, aunque gente en la sierra opina que en el futuro los bosques para leñar tenderán a ser individuales, excepto los que abastecen de agua.

Semejantes visiones torcidas son frecuentes. En la sierra norte de Veracruz, según estudios “a modo” para desviar la mirada de la flagrante deforestación en la zona forestal de Huayacocotla, los ingenieros forestales echan la culpa de los indios campesinos que están a kilómetros de distancia: “*se estima una tasa de deforestación de 1,118 has anuales, provocado principalmente por la expansión de potreros, seguido por la roza tumba y quema para el establecimiento de cultivos agrícolas y finalmente para el crecimiento de zonas urbanas. Los municipios con mayor deforestación son los de la zona norte de la UMAFOR, Ixhuatlán de Madero,*



*Benito Juárez, Ilatlán, Tlachichilquillo, Texcatepec y Zontecomatlán*” (García et al. 2009), pero no Huayacocotla que es, junto con el Cofre de Perote, el dañado pulmón forestal productivo de Veracruz.

Entre lo individual y lo colectivo sólo queda lo necesariamente grupal, como tríos huastecos, bandas de viento, danzas y equipos deportivos, y lo que de por sí es ambiguo o ambivalente como los casos internos de justicia, la gestión con diferentes entidades y niveles del gobierno, de la iglesia, de las empresas, de las organizaciones, de los partidos políticos y del comercio.

Hipotéticamente, una empresa comunitaria sugerente puede ser aquella que combina la propiedad y el trabajo individual con la gestión y el trabajo colectivo. Por ejemplo: cada familia sabe cómo trabaja su cafetal o su potrero pero puede organizar parte o todo el proceso de transformación y la venta en común.

#### **I.1.4- Familia, clanes y vínculos estratégicos**

La familia, y especialmente las mujeres adultas, tienen la función de transmitir conductas sociales y culturales a los hijos. Los vínculos tanto de consanguinidad como de afinidad se encuentran mediados por diversos rituales; por la vía del padrinazgo y del compadrazgo el parentesco se extiende incluso a otras comunidades y latitudes, de modo que las relaciones de consanguinidad no necesariamente definen los principales vínculos operativos. Las duraderas relaciones entre compadres son de ayuda mutua y le dan más cohesión e integración a la comunidad.

Un conjunto de familias integradas o afines, aquí denominado “clan” (pero no necesariamente barrio), aplica principios de cooperación, solidaridad y convivencia como si se tratara de una pequeña comunidad dentro de la gran comunidad. Los clanes son “familias que se entienden bien”, con las cuales se puede compartir el



trabajo, los implementos, los bienes comunes, la educación de los niños y hasta la tierra. La redistribución más común, cotidiana o eventual, se expresa a este nivel.

Finalmente, hay vínculos estratégicos no menos importantes con agentes foráneos independientes, como los placers (comerciantes), los centros de derechos humanos, las ONG y otras organizaciones que funcionan como catalizadores o puentes de variable confianza para lograr objetivos, tanto individuales como colectivos. Las ONG juegan importante papel como agentes externos más o menos confiables que ayudan en procesos comunitarios con algún nivel de autoridad moral e imparcialidad.

Hablando de empresas, la tensión y conflictividad entre clanes también existe (aunque es más manejable), así como la intervención de ONG's y otros agentes de fuera puede ser de tal magnitud que lleve el control de la gestión. Nuevamente, parte de la prevención para ambos casos es reglamentar seriamente la empresa, sin perder la oportunidad y la costumbre de los vínculos estratégicos.

### **I.1.5- Fiesta y Costumbre**

Dicen que durante las fiestas *“se olvidan los problemas y se rehace la comunidad”*. Algo hay de eso. El calendario ritual se sigue año tras año, con dos “costumbres” muy importantes en Carnaval y Todos Santos, variables “costumbres” de carácter familiar o estacional durante el año, y la fiesta patronal.

Los mayordomos, encargados de financiar parte de los elevados gastos que supone hacer fiesta, pueden pertenecer a alguna de las familias que ostenta cierto poder local, como los maestros o los indocumentados que ganan dólares, pero pueden también ser familias sencillas que se postulan para ganar el respeto o la convalidación de la comunidad, para lo cual deben trabajar fuera de ella y ahorrar



durante meses. La constitución de las mayordomías amplía los vínculos con otras comunidades o regiones.

Las familias cuyo padre o madre son reconocidos como “derechosos” al igual que los jóvenes que están en proceso de serlo, cooperan económicamente para completar los gastos de la fiesta con dinero, trabajo y maíz.

La fiesta es uno de los eventos que reúne más gente y mueve más insumos en cada una de las comunidades, pero no es casual; lo aparente es un consumo inmoderado de excedentes o una redistribución; lo profundo es que *“la vida individual y colectiva se han construido en torno a la génesis de su mundo religioso; donde lo “profano” se resuelve en lo sagrado y lo sagrado da forma a pensamientos y acciones”* (Van Doren, 2002). Este es, quizá, uno de los elementos de fondo que hacen mayor diferencia entre las culturas indígenas de México y el mundo occidental.

Durante veinte años de acompañamiento y de trabajo de campo para esta tesis, no he encontrado cómo pueda interferir la fiesta y la Costumbre en un emprendimiento económico organizado, todo lo contrario. Sin embargo, lo que cada vez se ve más claro es que la pertenencia a una religión (oficial), lo mismo que a partidos políticos, sí interfiere. A veces es inevitable, pero para hacer empresa es de tomarse en cuenta desde la constitución: libertad política - religiosa... y a todo vapor con la fiesta.

### **I.1.6- Jóvenes y educación**

En esta sierra madre oriental que colinda con la huasteca se puede hablar de jóvenes más o menos a partir la última década del siglo 20; hacia atrás prácticamente no había adolescencia y los infantes pasaban rápidamente de la lactancia a los encargos, labores, responsabilidades y relaciones de adultos.



Las escuelas tienen mucho que ver con este cambio, ampliando el número de años que los jóvenes asisten a las precarias aulas, jacalitos de doble filo donde reciben algo de lectoescritura y operaciones matemáticas pero reciben también el mensaje que sinceramente describió un joven serrano al responder a la pregunta ¿por qué dejaste de hablar tu lengua tepehua?:

*“No es casualidad; desde la primaria escuché tantas veces algo así -¡tú no tienes por qué sufrir el trabajo rudo y la pobreza que tienen tus padres, debes superarte y estudiar para ser una persona de progreso...!- el progreso se leía en el castellano de los libros de texto, pero también en los papeles importantes, los trámites; también en la justicia y en el trabajo con sueldo..., entonces ¿para qué me servía el tepehua?; lo más grave no es cambiar de lengua, sino de corazón”... y luego de residencia, contribuyendo al movimiento juvenil migratorio del campo a las ciudades, para trabajar, pero no tanto para estudiar... la educación formal de calidad pertenece a las minorías (Oxfam, 2014).*

Salvo pocas honrosas excepciones de maestros o planteles con vocación, la educación no está en las escuelas, por lo menos no en esta sierra, y el tema de estudio – formación para los jóvenes es, junto con el acceso a la salud, de los principales déficits del Estado a la vez que un importante reto para cualquier innovación o emprendimiento local.

Puedo entonces anticipar la hipótesis de que la gestión de proyectos de economía social debe involucrar jóvenes. La razón es que casi todas las áreas de trabajo en procesos productivos suponen habilidades que las generaciones pasadas no pueden desarrollar en el corto plazo, por ejemplo: llevar una contabilidad, accionar un motor, salir a buscar servicios externos y clientes, manejar una computadora, navegar en red o salir a formarse (Fomento, 2015). Parece necesario buscar desarrollo de capacidades y sabiduría convencional más que títulos indicadores de nivel de escolaridad para lograr empleos un poco mejor pagados.





## I.2- TERRITORIO

### I.2.1- Un territorio es

El territorio siempre hace referencia a un espacio más allá de los límites formales donde se habita o los límites legales de posesión. Actividades de economía básica para la vida de las comunidades indígenas de la sierra, además de la agricultura y la ganadería, tienen lugar en espacios compartidos: cacería, pesca, recolección de frutos y plantas útiles, uso libre de agua, abastecimiento de leña como principal fuente energética y obtención de madera.

Ese término coloquial de “llegar a casa” significa realmente todo lugar en el que las personas reconocemos cierta propiedad o dominio, confianza y seguridad. He preguntado a varias personas con las que viajo hacia su comunidad desde dónde ya se sienten en casa, y todos refieren comunidades vecinas, incluso de otros municipios y otras lenguas.

El territorio también se amplía con diferentes niveles de relación por la pertenencia cultural expresada simbólicamente en el uso de su propia lengua; el pueblo otomí de la sierra norte de Veracruz abarca cerca de veinte comunidades distribuidas en algo así como 20 mil hectáreas. Pero, según el grado de relación, intercambio e intereses comunes para organizarse, el territorio puede llegar a ampliarse trascendiendo barreras de todo tipo en razón de una marcada identidad indígena campesina que suele compartir la misma forma de ver el mundo, la misma realidad sociopolítica, lazos de parentesco y muchas otras similitudes.

Diversas lecturas de un mismo territorio pueden coincidir o divergir considerablemente según quién, cómo y para qué las hace: en qué modelo de desarrollo está pensando, los intereses políticos o económicos que tiene en la zona, los parámetros que usa para medir (pobreza, por ejemplo), el conocimiento



que tiene del campo, sus fuentes de información, su concepto de la democracia, su visión (de mega proyectos, geo estrategia, macro economía; contra la visión micro, local o regional), su percepción de la alianza estado – empresas, el tipo de institución al que pertenece, el grado y nivel de análisis, si se trata de un área natural protegida con o sin gente dentro, si tiene presión por acuerdos internacionales...

La gente en la sierra dice que territorio es:

- *donde vivimos, es nuestra casa.*
- *la tierra que se ganó por la lucha de la organización.*
- *donde reconocemos propiedad, confianza y seguridad.*
- *más allá del lugar donde vivimos y de los linderos legales.*
- *donde obtenemos lo necesario para vivir: de la tierra, los arroyos, las plantas, los animales.*
- *el lugar que Dios nos dio para trabajar y vivir tranquilos.*

La comunidad es al territorio lo que una empresa convencional con mínima ética es a la responsabilidad social. Es tonto roer la rama en la que uno está sentado, sin embargo, ni las empresas convencionales ni los emprendimientos económicos comunitarios tienen como principio básico el cuidado del territorio; ambos lo manejan como un esfuerzo “extra”. Más adelante se expone esta necesidad como principio de conservación, que existe, sí, pero debe remacharse continuamente.

### **I.2.2- Riqueza y biodiversidad**

*"...la mayoría de la biodiversidad del mundo no está dentro de reservas protegidas patrulladas, sino en paisajes manejados por gente local. La mayor parte de la biodiversidad está en aguas y tierras manejadas por grupos tradicionales marginales a la economía mundial." Janis Alcorn (Cit. Gómez-Pompa, 1995)*



En la sierra norte Veracruz, cerca de su colindancia con los estados de Puebla e Hidalgo está la Cuenca del río Tuxpan, donde se encuentran los municipios de Texcatepec, Iliamatlán, Tlachichilco y Zontecomtlán, entre 350 y 1840 metros sobre el nivel del mar. La región es conocida como “sierra baja” o “huasteca alta”, porque está entre el bosque mesófilo de montaña (de pinos y encino) y la huasteca (de cedro rojo y palo de rosa). En este clima semi tropical húmedo y relieve sumamente accidentado todavía podemos hablar de alta biodiversidad (Pennington et al, 2005) no sólo por la cantidad de especies animales y vegetales sino también por la diversidad de pueblos que aquí conviven y su forma de relacionarse con la naturaleza.

*“Cada año, por término medio, se pierden diez lenguas en el mundo, pero el proceso se está acelerando notablemente. Y lo que se pierde es una forma de ordenar, entender y expresar el mundo... Existe una correlación directa entre las zonas del planeta con gran diversidad biológica y lingüística... las comunidades humanas, en su proceso de adaptación al medio, han desarrollado durante generaciones un profundo conocimiento de su entorno, adaptándose y gestionando los recursos disponibles de manera sostenible” (Azcárraga et al, 2011).*

Claro que esta biodiversidad, estrechamente relacionada con la estabilidad, ha disminuido drásticamente durante el último siglo (en todo el mundo) y ya es un reto que comienza a tomar tintes de urgencia, precisamente porque el mantenimiento de la vida humana depende de ella por el agua, la siembra de semillas nativas, el uso de leña y madera, las plantas medicinales y rituales, la recolección de alimentos silvestres, la caza y pesca, y otros elementos subjetivos de importancia, como el vigor híbrido, la armonía visual o la captura de dióxido de carbono.

Dada la poca inclinación local por acumular, la riqueza está en la vida asociada con la biodiversidad misma y no en lo que se pueda extraer o explotar de madera,



petróleo, gas, manganeso, zinc, plata u oro. Palabras como “explotación” de tierras (DOF, 1992), o de lo que sea, no tienen nada que ver con el modo campesino, mucho menos con el indígena.

Pero los planes internacionales son muy amenazantes: *“la Organización Mundial del Comercio promueve patentes de semillas, el Fondo Monetario Internacional alienta privatizaciones, los Tratados de Libre Comercio profundizan la inequidad”* (Alonso, 2015), y la dupla empresa - gobierno se enfoca en puntos de gran biodiversidad para fincar geo estrategia y geopolítica. Este panorama sólo puede convalidar lo que ya se respira en la práctica como alternativa de resistencia rural indígena: nuevas formas de autogobierno para la protección del territorio.

Según la internacional *Evaluación de los Ecosistemas del Milenio* del año 2005, *“Las medidas destinadas a conservar los recursos naturales tendrán mayor éxito si se otorga a las comunidades locales la propiedad de los mismos, y si ellas participan en el reparto de beneficios y se involucran en las decisiones”*.

### **I.2.3- Propiedad y medios de producción**

El territorio mexicano tiene “manchones” comunales que en casi todos los casos coinciden con bosques y selvas. Muchos de ellos, como en la sierra norte de Veracruz, son bienes de propiedad comunitaria especialmente restituidos a los pueblos indígenas, donde no se permite comerciar la tierra. De hecho, los ejidos y comunidades (mejor llamados bienes comunales) comparten estatutos parecidos y están considerados legalmente como las primeras dos Formas de Organización Social (DOF, 2012) ya que representan *“la mayor parte del Sector Social de la Economía”* (INAES, 2013).

Paradójicamente es en estas áreas donde se viven los niveles más altos de pobreza (SEDESOL, 2015). ¿Es esta paradoja importante?, porque si bien sobre



la miseria no se pueden construir escenarios halagüeños, argumentos ecológicos cada vez más recurrentes en grupos de sociedades críticas bien acomodadas está llamando a la austeridad, al autocontrol, y a considerar esta tierra como casa de todos, propiedad común.

Es aquí donde se asoma uno de los principales retos que afrontan hoy los emprendimientos económicos en comunidades rurales a la vez que la responsabilidad social bien entendida de los sectores más beneficiados: mejorar los medios de producción en elementos clave normalmente inaccesibles para los pueblos empobrecidos, como la educación, la salud, las vías de comunicación, o el acceso a insumos y mercados externos. Actualmente, todo esto no se puede esperar, es necesario sufrirlo, exigirlo o arrancarlo.

Si hemos de poner condiciones de autogestión para el desarrollo de empresas comunitarias, suena sugerente lo que Coraggio menciona como *“complejos territoriales de producción y reproducción” en los que las relaciones entre fuerza de trabajo, medios de producción, condiciones naturales y las relaciones sociales, junto con su configuración territorial determinan los alcances y límites de cada subsistema local de producción* (Coraggio, 1987). De esta forma se puede entender un tránsito coherente de la sola propiedad jurídica en común a la producción organizada en común, rentable y sustentable (Bartra, 2011).

Un elemento adicional que me parece sustantivo es “igualar las capacidades” del mundo indígena con respecto al dominante. Para las comunidades que han sufrido opresión y violencia por generaciones, es tan importante tener al alcance nuevas técnicas y medios productivos como elevar la autoestima, al menos en tres ámbitos: *“recuperar la memoria histórica, formalizar el valor la experiencia cotidiana y el sentido común, y potenciar las virtudes de los pueblos originarios”* (Martín-Baró, 2006).



Durante la experiencia de aprendizaje con grupos campesinos neo ganaderos en los Bienes Comunales de Amaxac, de 1995 a 2001, el factor determinante fue que ellos se sintieran capaces de ser ganaderos, igual o más que los mestizos opresores; fue un proceso mitad psicológico y mitad técnico veterinario.

#### 1.2.4- Infraestructura y tecnología

La Sierra (del norte de Veracruz) se percibe como un lugar de trabajo rudo y peligroso; como dicen los otomíes *“aquí no cualquiera se anima a venir”*, donde tan sólo llegar o salir es complicado por lo accidentado del lugar, la ausencia o falta de mantenimiento en la incipiente infraestructura y la precariedad extrema.

Por lo mismo la gente es fuerte y convive con la muerte, los accidentes, el encuentro muy frecuente con animales ponzoñosos de monte, con las impredecibles potencias climáticas, y otras potencias más espirituales que no entendemos bien los mestizos.

Me dijo una mujer indígena de Guatemala: *“en esos lugares [las montañas] no debería vivir gente, sólo árboles. Pero allá nos empujaron y se apropiaron de las tierras planas”*. A la sierra norte llegaron los pueblos originarios hace 600 a 2000 años, y la montaña les sirvió, creo que a veces aún les sirve, para mantener su cultura, y de paso uno más de los verdes paisajes de nuestra desmadrada madre Tierra.

Un reto de mayor sutileza tiene que ver con la tecnología. Es tan débil la infraestructura y tan grosera la precariedad económica, que no se puede hablar de “industria”; tal palabra no se dice en la sierra. La evidencia, tan estudiada por los países “desarrollados”, de que una agricultura industrial tarde o temprano termina por ser insostenible (Acosta, 2008), apenas se percibe aquí por el uso local de herbicidas o las recientes oleadas de urea “regalada” por la *sagarpa* (misma que



se tira donde sea); ¿por atraso?, ¿por subdesarrollo?, o por ventaja en técnicas de producción sustentable; es todo un debate. *“Por insólito que les parezca a muchos, para reducir las incertidumbres que acechan y conseguir una mayor estabilidad en la producción de alimentos, los expertos advierten de la necesidad de dar prioridad a los pequeños productores y a las producciones locales. En esta línea, la FAO ha incorporado como enfoque estratégico el incremento eficiente y sostenible de la producción de cultivos de la agricultura familiar”* (Azcarraga et al, 2011).

Los emprendimientos económico – productivos en la sierra, aunque de baja escala comparados con otras zonas, enfrentan de inmediato los límites ecológicos de su propio territorio y los efectos de territorios vecinos pero, en tanto mantengan organización y principios comunitarios, serán más capaces de incorporar innovaciones tecnológicas coherentes con la vida; en este sentido puede ser útil la participación de las ONG en materia de información y diálogo para la elección y adaptación de tecnología apropiada.

Es sugerente, por la cantidad de organizaciones, discursos y acciones ecologistas que, en general, tienden a relacionar el desarrollo tecnológico directamente con el deterioro ambiental, el hecho de que la tecnología no es algo bueno o malo en sí, sino en relación a los efectos que tiene en cada sociedad, como herramienta local o como realidad que se impone desde algún punto del orbe. Incluso la globalización tiene sus ventajas en esta era de la información (Castells, 2003). En el centro de la pequeña comunidad El Pericón, de sólo 100 familias, varios jóvenes se arremolinan a media noche junto a la escuela primaria que da “dos rayitas” de señal internet. Unos pueden pensar que pierden el tiempo y otros que se puede aprovechar tal habilidad para darle dirección en beneficio de la comunidad.

Como sea, en la sierra, la falta de infraestructura limita seriamente el emprendimiento en cosas tan elementales como la comunicación terrestre o la telefonía.



### I.2.5- Concepto de desarrollo

Escuchamos todavía términos como “tercer mundo” o países “en vías de desarrollo” cuando de sobra sabemos que tal desarrollo ha sido basado en la acumulación desmedida de algunas minorías, la opresión humana de las mayorías y la devastación ambiental del planeta: un *mal* desarrollo.

De modo que nuestra opción, una vez conscientes de este desastre, es transitar hacia “otro desarrollo”, lo que significa otra economía, no sólo para los pobres y no sólo para las áreas rurales, para todos (Razeto, 1999).

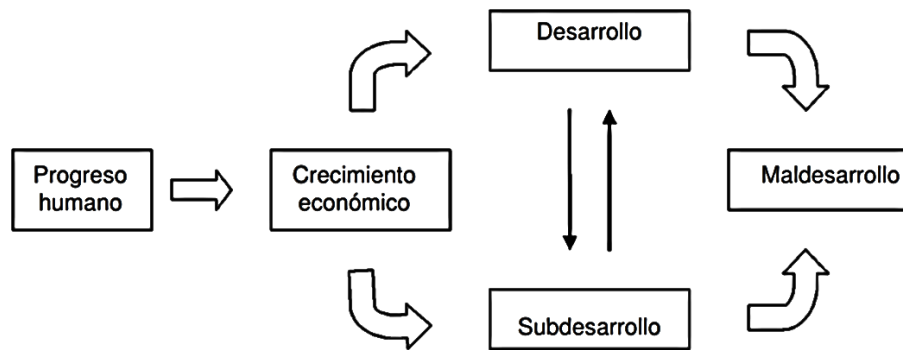


FIGURA 1: Desarrollo, subdesarrollo, mal desarrollo (Unceta, 2009)

Por un lado yo diría “otros desarrollos”, porque en cada pueblo y territorio se expresa diferente, pero por otro lado también lo diría en singular porque todos somos interdependientes y por sobrevivencia, algún día, deberemos obligarnos a modificar ciertas reglas de carácter social, como “*cambiar la competencia por la cooperación*” (Kohn, 2005), “*promover una economía con mercado y no de mercado*” (Coraggio, 2012) o “*acordar la autolimitación en algunas dimensiones tecnológicas*” (Borremans, 1971). Según Z. Bauman (2008) estas modificaciones sólo son posibles aplicando algún nivel de coerción, porque implican no sólo crecer de otro modo sino decrecer (ver estimaciones Piketty, 2014).





Este cambio involucra a los poderosos como a los desposeídos, a los que dictan un modelo de desarrollo universal como a los que, según la teoría mimética, se apropian de tal modelo de manera difusa o pasiva, como México, que se ha casado con un modelo de desarrollo ajeno que se impone *“como una verdad novelesca de identidad nacional o como una mentira romántica patrocinada por el Estado y divulgada por la universidad moderna”* (De Castro, 2014).

La causa de esta ficción es catalogada por Boaventura (De Sousa, 2006) como *“mono cultura del tiempo lineal”*, es decir: *“la idea de que la historia tiene un sentido, una dirección, y de que los países desarrollados van adelante. Y como van adelante, todo lo que existe en los países desarrollados es, por definición, más progresista que lo que existe en los países subdesarrollados: sus instituciones, sus formas de sociabilidad, sus maneras de estar en el mundo. Este concepto de mono cultura del tiempo lineal influye en otros conceptos como progreso, modernización, desarrollo, y, ahora, globalización”*.

La forma de asimilar sin entender estas palabras se contagia, pegajosa como sonsonete musical, y de variadas formas va permeando hacia los diferentes espacios sociales donde no se apropia de una forma crítica que permita imitar los modelos conscientemente con la posibilidad de mejorarlos, o al menos adaptarlos. Sólo se da por hecho porque así se nos vende la idea.

Al estilo comunitario, el concepto de desarrollo que mejor nos queda es más simple y nada tiene que ver con la generación de riqueza, nada con el producto interno bruto (Informe Stiglitz – Sen - Fitoussi, 2008), tampoco con el eufemismo del nivel de “desarrollo humano” (Mota, 2006), sino con las personas en aquél modelo en el que todos, los vivos y los que vendrán, tengan asegurado su sustento, es decir, lo necesario para vivir, ya que, como postulan los que proponen el post desarrollo: *“la pregunta no es ¿cómo podemos mejorar el modelo de desarrollo?, sino ¿por qué, por medio de qué procesos históricos y con qué consecuencias Asia, África y Latinoamérica fueron ‘ideadas’ como el ‘Tercer Mundo’ a través de los discursos y las prácticas del desarrollo?”* (Escobar, 2005).



Me parece que los campesinos de Texcatepec saben bien hasta dónde se pueden aprovechar sin devastar: el suelo, el bosque, las siembras y los animales. Los campesinos no se van a morir de hambre, pero sobrevivir, como familias y como pueblos, es más que sólo comer para mantenerse vivos y menos que agotar los recursos; tal es el gran reto, a contracorriente, del buen desarrollo.

### **I.2.6- El Buen Vivir y la Madre Tierra**

¿En qué consiste vivir?... a veces el orden de los factores altera el sentido: Vivir Bien, en México, significa aspirar individualmente a riqueza económica lo más ilimitada posible, simbolizada en: casa grande, auto nuevo, dinero en banco, medios para reproducirlo, salud para disfrutarlo, y no sé cuántas cosas más. El problema es que *“no hay riqueza sin producción paralela de miseria”* (Bautista, 2010)... y la miseria de cualquier tipo, económica, espiritual o planetaria, no hace sino devaluar el verdadero, profundo y sencillo significado cualitativo de la vida.

El Buen Vivir es un cambio de paradigma, de desarrollos “alternativos” a “alternativas” al desarrollo, crítica que nace de la comunidad para re-significar la vida en caso de haber olvidado quiénes somos. No necesariamente es un regreso a las prácticas ancestrales de los pueblos originarios, o la conservación de lo que nos queda de naturaleza; no es algo dado sino a algo por constituir; no es un manual de procedimientos sino horizonte de referencia de un posible proyecto de vida compartido, con mecanismos basados en la producción de satisfactores armoniosa con la naturaleza; donde no se busca acumulación de capital sino asegurar las condiciones de vida, donde no se intenta crecer sin límite sino manejar hábilmente la tensión entre desarrollo productivo y protección de la naturaleza (Bartra, 2011). Obviamente aparecen en el buen vivir todos los principios y valores propios de la economía solidaria, como unidad, igualdad, inclusión, dignidad, libertad, solidaridad, reciprocidad, respeto, equidad social y de



género en la participación, bienestar común, responsabilidad, justicia social, incluso otros de corte moral: *no seas flojo, no seas mentiroso, ni seas ladrón*.

En mi opinión, términos como Madre Tierra o Pachamama pueden sobreestimarse; las mismas familias que hacen ofrenda a la tierra durante la siembra, le arrojan agroquímicos sin pena, sabiendo de su toxicidad. Quizá esta relación de tipo filial queda más clara cuando se distingue la *propiedad de la tierra* (que también se acepta), de la *Pertenencia al Territorio*. La concepción del territorio en el Buen Vivir es holista e integral, *“considera la diversidad de animales, plantas, ríos, cerros y divinidades en comunión con el género humano”* (Miranda, 2008).

El Buen Vivir, de origen sudamericano, seguramente es correspondiente al “Vivir Tranquilo” de la sierra norte de Veracruz, pero ambos enfrentan la difícil relación con el sector más egoísta que quiere “Vivir Mejor”. Los movimientos autonómicos como el Zapatismo son reacciones legítimas que emergen de los territorios indígenas para arrancar, defender o negociar lo propio, a lo cual se añaden las acciones y discursos de académicos, ONG, y otros actores que concuerdan con el Buen Vivir, sin juzgar si los viven o no.

La recientemente modificada Constitución del Ecuador pone en el mismo nivel el “Buen Vivir” con el “régimen de desarrollo”. *Este último es definido como “el conjunto organizado, sostenible y dinámico de los sistemas económicos, políticos, socio-culturales y ambientales, que garantizan la realización del Buen Vivir* (Rojas, 2011).

Finalmente, el Buen Vivir tiene un ingrediente muy operativo en la forma concreta que se expresa o se va prefigurando en cada territorio de cada pueblo, lo cual nos indica que es posible hablar de “eutopía” ¡el buen lugar!, en vez de “utopía” ¡el no-lugar! (Porta, 2015). Dicho de otra forma, el Buen Vivir no sólo es deseable sino que es posible dado que hay comunidades que lo practican, cada una con su particularidad, sus principios y circunstancias.



Para el ambiente empresarial, social o no, hablar de buen vivir en general no ayuda gran cosa porque es tan inocuo como “ser feliz”; hay que especificarlo, medirlo, detallarlo para reconocer las diferencias con el mal desarrollo. Por ejemplo: qué ahorro significa poseer un manantial, cómo proyectar el bosque para que una familia tenga leña y no dependa del gas, cuánta gente tiene un empleo local autónomo.

### **I.3- ECONOMÍA**

#### **I.3.1- Auto-subsistencia; producción y consumo**

Base económica de la región es la agricultura familiar para autoconsumo, el sistema milpa, con altísimo valor de uso; la gente siembra para comer y cada año determina lo que ha de sembrar en función de lo que la familia prevé necesitar: de maíz, frijol, café, chile, calabaza, cacahuate, etc. El excedente de producción es buscado y bienvenido como valor de cambio o intercambio cuando hay escasez, pero no puede ser muy alto porque depende de la propia fuerza de trabajo que siempre es limitada, y porque el precio de los productos agrícolas en el mercado es bajo, debido a quienes siembran para vender y además suelen gozar de jugoso subsidio.

Aquí en la sierra casi nadie hace balance agrícola de costo beneficio; cuando hemos querido hacerlo nos resulta negativo. Pero ¿estos campesinos indígenas ineficientes no se dan cuenta que su principal actividad no es redituable?... algo así dirá el secretario de agricultura de la nación.

Hay que saber que este maíz criollo, símbolo y centro de la milpa, pertenece a otra categoría, sin considerar ahora el elemento sagrado (CASIFOP et al, 2012), es muy claro que trasciende el ámbito mercantil, por su alta calidad y por estar históricamente ligado a la vida de todos los pueblos indígenas de México. Basta



participar en una celebración de Costumbre, en tiempo de siembra – fertilidad o en tiempo de cosecha, para entender que la actividad agrícola reproduce y mantiene la vida, es decir que no es un negocio sino una forma festiva y cooperativa de vivir.

Cuando llegué a la zona serrana, en 1995, los neo ganaderos otomíes me preguntaban: *¿qué nos recomiendas para trabajar con ganado; qué es lo que más conviene?* Les respondí: *sin duda, engordar becerros comprando barato y sacándolos al mercado de buen peso y al mejor precio...* de los 27 grupos ganaderos que acompañé por años ninguno tomó ese camino; todos eligieron la cría, es decir, la reproducción y el mantenimiento de la vida, no el negocio.

Impactante es el giro actual de esta perspectiva de continuidad y renacimiento de la vida, comparado con la esterilidad y la creación destructiva de los procesos de minería e hidrocarburos que acechan a las comunidades agrícolas, y que son parte del sistema que produce “*residuos humanos o poblaciones superfluas*” (Bauman, 2005), emigrantes, por cierto.

La vida serrana cambió de súbito con la llegada de caminos de terracería y la energía eléctrica. Vinieron legítimas necesidades de vivienda, medios de comunicación, movilidad, salud, educación, electrodomésticos..., aumentó el consumo de bienes externos pero no la producción interna para conseguirlos, así que el dinero tomó su nueva función disminuyendo la capacidad de auto subsistencia en muchas familias. *¿Producir más?*, no necesariamente es clave ni posible. *¿Disminuir el consumo?*, no tanto, porque en general se trata de necesidades básicas con rango de derechos humanos, pocas son superfluas.

Al respecto, (Azcarraga et al, 2011) señalan que “*las economías emergentes – aquellas que más crecen en población – están incrementando aceleradamente su consumo de recursos de todo tipo... el consumo opulento moderno está dejando de ser un rasgo exclusivo de las regiones ricas del mundo... es decir, se está conformando una ‘clase media mundial’ que, mientras que en 2005 era de 400*



*millones de personas, será de más de mil millones en 2030, según las estimaciones del Banco Mundial, con su respectivo consumo”.*

Parece lógico que los emprendimientos productivos por venir deban enfocarse en agregar valor a algunos productos locales de forma que las nuevas generaciones puedan vivir dignamente su ser agrícola; seguir sembrando para comer, seguir cuidando el bosque para tener agua y leña, pero también elegir un producto o varios que dinamicen la economía local. Los sistemas productivos locales más importantes son: la milpa, el cafetal, la ganadería extensiva bovina, la cría de animales de traspatio y la huerta.

Nuevamente, el rol de las ONG adquiere importancia, para toda la vinculación externa que requiere cualquier emprendimiento económico, y también para ayudar a denunciar las políticas agresivas de empresas de semillas, agroquímicos, mineras y de hidrocarburos que intentan vulnerar justamente la autosuficiencia y el control comunitario del territorio.

### **I.3.2- Diversificación**

Es bien sabido que el equilibrio entre los seres vivos y la naturaleza determina el que un ecosistema cualquiera se mantenga más o menos funcional o sustentable, lo que se sobrentiende al hablar de ventajas de la biodiversidad, y que también se puede ampliar a la interculturalidad o multiculturalidad en sociedades inclusivas, tolerantes, no racistas.

En el ambiente empresarial, según la matriz de Ansoff, la diversificación se entiende como una estrategia comercial de la empresa que pretende ampliar sus productos y/o sus mercados minimizando el riesgo y el beneficio; lo contrario de la especialización que lleva un alto riesgo pero potencial mayor ganancia.



Algo semejante sucede en el sector agrícola: la especialización se expresa normalmente como monocultivo, típico de las regiones áridas con riego. Pero en los bosques y selvas, es la diversificación productiva lo más lógico y coherente con el entorno. La economía campesina en las familias de la sierra norte de Veracruz depende de “tener un poco de todo” reconociendo los límites naturales y sociales de la expansión.

Cada pequeño aporte cuenta para completar la economía; Alberto Bonilla fue toda la vida a su parcela y casi siempre regresaba con algo diferente para la familia, productos de su labor, del monte, del aire o del río. Aurora Herculano, su esposa, criaba animales alrededor de su casa y administraba las cosechas. Si algo sobraba lo vendían o intercambiaban. Sus hijos también lo hacen aunque con menor diversidad. Sus nietos, ya veremos.

Este equilibrio productivo no acumulativo, ampliado al conjunto de familias y el territorio, es lo que se ha dado por llamar “*desarrollo comunitario sustentable*” (Morales, 2004); no parcelas perfectas, sino territorio diverso.

Si es verdad que, como las empresas, hacer elección territorial por la diversidad minimiza el riesgo y el beneficio pero da seguridad, también lo es que las comunidades marginadas necesitan dinero, entonces ¿es posible desarrollar especialización en algunos productos locales sin poner en riesgo el equilibrio de su ecosistema? Si así fuera, se debilitaría el común argumento de que las empresas de economía social, al intentar alternativas de desarrollo, en realidad “reproducen el mismo sistema capitalista que critican” (isomorfismo mercantil), pero si no es posible alguna especialización ¿por cuánto tiempo más resistirán las comunidades en sus territorios?

### **I.3.3- Circulación de mercancías, comercio, intercambio**

Así como la geografía serrana dificulta la entrada y salida de mercancías, la inyección ocasional de dinero moviliza: si es por programas de subsidio del



gobierno, a los comerciantes de fuera que venden de todo en las plazas, y si es por remesas, a la contratación interna de peones que sustituyen el trabajo local de aquél emigrante temporal que las envía. La mayor parte de los excedentes de producción de cada familia se comercian o intercambian localmente porque la región no es autosuficiente por completo, ni siquiera en maíz.

Después de un largo período de ingreso de remesas (1998 a 2011) en el que se elevaron súbitamente salario local y consumo, el reciente cierre de la frontera norte provocó un aumento igualmente súbito en las prácticas de intercambio, en los grupos de trabajo asociado y en las siembras para autoconsumo, dando la vaga impresión de una “insatisfacción constructiva”, como si la falta de oportunidades o la privación de derechos, que son malos en sí, activaran mecanismos autonómicos buenos para la comunidad.

Estas relaciones y efectos que propició el dinero al ser empleado como una mercancía de uso, muestran una cara pragmática de las relaciones comunitarias y el trabajo agrícola. Es más fácil comprar la comida que producirla (para quien tiene dinero). El trabajo cooperativo se hace por necesidad, no por ideología.

Cada comunidad tiene su “plaza”, o sea un día de la semana en que llegan los comerciantes o placenteros a vender lo básico. Para mayor variedad y mejor precio existen plazas regionales donde se suman los placenteros con algunos productores de la región que ofertan al menudeo y medio mayoreo. Las plazas para vender ganado están más lejanas, así que llegan compradores a la zona castigando el precio y asumiendo el riesgo de sacar a pie el ganado hacia los mercados de abasto, a uno o dos días de trayecto.

En la región, rara vez los emprendimientos económico - productivos van más allá de estas plazas; la mayor parte de ellos son comunitarios o intercomunitarios, y es impensable llegar a mercados mayores. La práctica del comercio justo, común en otras zonas campesinas del país, se dificulta por la lejanía con las grandes





ciudades aunque, por supuesto, de haber un producto local no perecedero con valor agregado sería una de las vías posibles de comercio.

En las tiendas de abasto *diconsas*, la gente busca básicamente maíz en grano, maíz nixtamalizado, frijol, aceite, azúcar, arroz, galletas, sardinas y jabón. En ellas se puede comprar a mejor precio que en las plazas pero manejan poca variedad. Las pequeñas tiendas particulares de abarrotes ofrecen mayor variedad pero a mayor precio, por lo que las familias sólo asisten para complementar sus necesidades entre semana, es decir entre una plaza y otra. Algunas de estas tiendas ofrecen, además, servicio de fotocopiadora y algo de papelería, telefonía, internet (en comunidades grandes), agroquímicos, medicina y otros insumos para ganado, aguardiente, velas, linternas, focos, machetes y limas, etc.

Otra modalidad en la circulación de mercancías son los “materialistas”; camiones de carga que surten pedidos de materiales para construcción, y cualquier otro producto pesado o voluminoso que la gente encarga.

Cerrando el cuadro están los vendedores o distribuidores especializados de pollo vivo, pescado, muebles, medicamentos “cura todo”, cerveza y sacramentos.

Requerimientos más sofisticados como trámites de gobierno, hospitales, herramientas o servicio bancario se encuentran a siete horas de camino.

Así pues, el mercado es cerrado y limitado, lo cual sugiere la incesante búsqueda de relaciones comerciales fuera del territorio.

#### **1.3.4- El valor del trabajo, el tiempo y la mano de obra.**

Para centrar el tema es pertinente situarse en el contexto de las comunidades indígenas marginadas que son básicamente sociedades de producción, diferentes a las sociedades de consumo. Estas últimas basan su respeto y jerarquía en la capacidad de consumo, no importa cómo se consigan los medios para ello; hay que recordar que las evaluaciones actuales del crecimiento económico de un país,



una región o comunidad se están midiendo en relación a la capacidad de acceso al consumo que, por definición es siempre individual, y por estrategia es seductor, ilimitado y, por obsolescencia, programado; además, para el sector financiero y la macroeconomía, un signo de bonanza es el aumento de crédito a los consumidores.

Por el contrario, en las sociedades de producción los productores están juntos aunque actúen por separado. En ellas el consumo tiene las mismas reglas pero un peso muy diferente (Bauman, 2005) porque son sociedades con poca capacidad de compra y no suelen tener condiciones para acceder a créditos, de ningún tipo.

Saber trabajar en el campo es indispensable para ganarse el respeto y el sustento. La cosmovisión en la sierra sintoniza con visiones como la de Arizmendiarieta cuando decía que *“el trabajo es mucho más que un factor productivo, una mercancía, una necesidad o un castigo”* (Altuna, 2008). De las peores calamidades en la comunidad es no poder trabajar. Nada más falso que la imagen del “campesino flojo” promovida por algunos medios de comunicación y entretenimiento. En la sierra no hay obesidad, las labores agropecuarias son intensas en los tres ámbitos de trabajo: el propio, el ajeno y el común.

El trabajo propio no se mide, no se contabiliza como gasto, sólo se hace según las circunstancias y puede ser muy demandante según la época del año. Por ejemplo, para cuidar una milpa del daño de animales silvestres que “también tienen hambre”, se construye una troje en el campo, que sirve de habitación temporal y después servirá de almacén de mazorcas. Según el potencial de daño, algún miembro de la familia puede pasar 15 y hasta 30 días pernoctando en la troje con el fin de asegurar la cosecha.

El trabajo ajeno de peón es el principal mecanismo de redistribución, necesario para tener algo de dinero y cumplir con los requerimientos familiares y las obligaciones comunitarias. Cada peón trabaja entre 8 y 10 horas para ganarse el día, cerca de 140 pesos. A veces no hay quien contrate, pero si lo hay, cada familia



debe medir los días que trabaja ajeno para no descuidar su trabajo propio; ambos son necesarios.

El trabajo común tiene la principal función de sinergia para afrontar retos que una sola persona no podría lograr, y la función secundaria de fortalecer lazos colectivos. Hay tres formas de hacerlo: la mediería, la mano vuelta y la faena.

La mediería habitual se da entre dos personas; una pone el terreno, otra pone el trabajo agrícola, y ambas se comparten la producción por partes iguales. En la mediería ganadera uno pone el terreno empastado, otro pone las vacas y paga al dueño del terreno con becerros nacidos.

En la mano vuelta, un grupo de 10 a 25 familias afines van trabajando la parcela de cada una, hasta terminar con todas. La familia en cuyo terreno se trabaja da de comer a todos los trabajadores ese día pero no se paga el jornal sino que se devuelve con otro jornal.

La faena es la obligación de trabajo gratuito a favor de la comunidad en el que participan todas las familias con derecho reconocido. La autoridad comunitaria convoca y dirige el esfuerzo colectivo, regularmente en labores de limpieza o reconstrucción de los espacios comunes. Hay una faena principal y diversidad de faenas más específicas: de mujeres, de la escuela, de la clínica.

El trabajo se respeta, no tanto por el tiempo invertido, sino por el valor mismo del trabajo; cualquier siembra se valora igual sin importar los días empleados en ella. En grupos de trabajo asociado, la mano de obra no suele considerarse dentro de los costos de producción aunque sí se reconocen los días trabajados al momento de repartir beneficios, y para ello se aplican escrupulosas listas de faena y asistencia. Si bien el “time is money” no aplica, a la gente tampoco le gusta perder días de trabajo por asistir a otras actividades. La valoración del tiempo está determinada por los ciclos agrícolas, las condiciones naturales y los eventos comunitarios; el tiempo es escaso durante los meses de ardua labor agrícola o las semanas de lluvia pertinaz, pero es abundante durante una asamblea o una fiesta. La relatividad del uso del tiempo es vital en comunidades, tal como lo sugiere Koldo



Saratxaga acerca del cambio organizacional y el estilo de relaciones para grupos de trabajo cooperativo: *“te escribo una carta larga porque no tengo tiempo de hacerla corta”* (Saratxaga, 2007).

### **I.3.5- Dinero, emigración y ahorro** (Tipo de cambio cercano a \$15 pesos por dólar)

La sierra norte de Veracruz, al igual que buena parte del campo mexicano, vivió los excesos posrevolucionarios del acaparamiento de tierra y el consiguiente desplazamiento de comunidades indígenas campesinas. La restitución de tierra en bienes comunales y dotación en ejidos durante el cardenismo (SEDATU, 2015) se dictó entre los años 1934 y 1940, en discurso y papel... pero no en la práctica, y las comunidades tuvieron que afrontar altísimos niveles de violencia mestiza para arrancar hasta los años 90 una pequeña parte del territorio que les pertenecía.

Luego vino el desastre rural que provocó el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN - 1994); cada año, por más de una década, entre 400 mil y 500 mil mexicanos emigraron a Estados Unidos (Guillén, 2007), enviando a sus familias una cantidad de remesas equiparables a los ingresos nacionales por venta de hidrocarburos.

Los otomíes, nahuas y tepehuas de la sierra norte de Veracruz encontraron trabajo indocumentado hasta la ciudad de Nueva York, lavando platos, en el “car wash” o entregando comida en oficinas. Hacia el año 1997 pagaban 2,000 dólares por persona al coyote, pasaban “al otro lado” en grupos de hasta 20 personas, y permanecían hasta dos años fuera; hoy se pagan 7,000 dólares por persona al coyote y a la mafia, pasan muy pocos, y la tendencia es más bien a no regresar.

Dinero, es el principal objetivo de la emigración. De trabajador indocumentado en Nueva York, ahorrando en forma y sin vicios, se puede pagar la deuda de los 7,000 dólares en un año y ahorrar cerca de 2,300 dólares. De peón en la sierra,



laborando todos los días del año, una persona (hipotéticamente) podría ganar 3,360 dólares. Resto los gastos de manutención de una familia común y me pregunto ¿qué proyecto económico local podría competir con semejante disparidad?

En 1995, un proyecto ganadero de 40,000 dólares en los bienes comunales de Amaxac, dinamizó la economía local en 27 grupos de trabajo de cuatro comunidades; hoy, seis campesinos indocumentados pueden conseguir la misma cantidad en un año, empleándolo básicamente para vivienda, consumo, salud y educación. Pero los saldos negativos de la emigración han llegado a ser considerables (CONAPO, 2015) en desintegración familiar, compra prohibida y acaparamiento de tierra, disminución de soberanía alimentaria, pérdida de fuerza laboral comunitaria y territorial, desbandada de jóvenes.

Dicho lo anterior, y siendo testigo de que el dinero vuelve locos a algunos y cambia el corazón a otros, se puede suponer que una empresa comunitaria en la sierra norte no puede fincar su expectativa únicamente en la ganancia de dinero, sino también en los efectos positivos de quedarse en la comunidad, aunque también hay que decir que otro resorte de la emigración juvenil es la legítima curiosidad de conocer el mundo, y se podría emplear esa misma curiosidad para enviar jóvenes premeditadamente a capacitarse con especificidad para algún emprendimiento local.

Asunto relacionado no menor es la organización para el ahorro y el crédito, lo cual parecería ficticio en esta región catalogada de las más pobres del país y donde las familias viven al día, *“de no ser porque ya lo hacen”* (Rutherford 2002). Si así no fuera, ¿cómo se explica que construyan su casa, cumplan mayordomías y cooperaciones, paguen la escuela de los hijos, curen a sus enfermos, vayan al norte o envíen dinero a casa?

La gente ahorra, por ejemplo, en ganado vacuno, y también pide crédito: los grandes gastos que se hacen una vez en la vida, así como las urgencias y algunas



oportunidades de inversión obligan a pedir dinero, ojalá a los amigos que no cobran intereses, pero con frecuencia a gente, no muy amiga, que presta con interés mensual mínimo de 10 %, una locura que se paga pero amerita considerar las posibilidades del micro financiamiento organizado en la región.

### **I.3.6- Empresas, empleo y capacidades**

En este pedazo de sierra no hay asentada empresa legalmente constituida alguna, ni capitalista ni social. Hacia la parte alta, en Huayacocotla, las hay madereras y caolineras; hacia la huasteca, ganaderas y citrícolas; y por doquier, amenazando en descarada complicidad con el gobierno, las de explotación minera y de hidrocarburos.

Como no hay empresas “formales” en la zona, los empleos posibles se encuentran fuera: en Otumba, Pachuca, Ciudad de México, Monterrey, Sinaloa o Nueva York. El empleo nacional emigrante es mano de obra barata pero de algo sirve: las mujeres se han dedicado al trabajo doméstico citadino y los varones a la construcción, el corte de tuna y de tomate. Últimamente también al trabajo en maquiladoras de Zacualtipán, Hidalgo.

Según la experiencia conocida en Tosepan Titataniske de Puebla, Yomol A'tel de Chiapas, o Cacao de Comalcalco (CODEHUCO) de Tabasco, las empresas sociales en un medio rural se consolidan en décadas de trabajo y vinculación con un montón de actores aliados. Parte de su buena operación se debe, además de subsidios y créditos estratégicos, a afortunadas mezclas de rigor académico tecnológico y espiritualidad; de conocimiento global y trabajo directo en el campo; de liderazgos individuales y mecanismos comunitarios.

Tales experiencias refuerzan lo dicho, una empresa social exclusivamente centrada en el aumento de la renta, cantidad de dinero u otro beneficio que produce regularmente un bien, es insuficiente, precisamente por lo difícil que



resulta la gestión productiva en contextos tan adversos como las serranías. Generar empleos es todo un logro, y es de los principales indicadores de desempeño de una economía, pero varias organizaciones que trabajan el tema económico productivo coinciden en la urgencia de impulsar a la vez capacidades individuales y colectivas. Capacidades de ser y de hacer: de participación, de decisión, de acceso a medios, de formación, de incidencia social y política, de protección, de organización... (COMPARTE, 2015), muchas de las cuales son privaciones tan importantes como la renta, que determinan quiénes son los excluidos en este mundo. Parte de la comunidad internacional promueve el término más apropiado de “autoempleo” para hacer la distinción con el imaginario habitual de empleador – empleado, indicando el carácter autogestivo cooperativo, propio del mundo agrícola indígena.

### **I.3.7- Subsidios al campo** (Tipo de cambio cercano a \$15 pesos por dólar)

Escribió Amartya Sen, *“una persona a la que se le niegue la oportunidad de trabajar pero reciba una limosna del Estado en forma de “prestación por desempleo”, quizá parezca mucho menos pobre en el espacio de las rentas que desde el punto de vista de la valiosa – y valorada – oportunidad de tener una ocupación que le haga sentirse realizada”* (Sen, 2000).

Ayudar o dar soporte al sector agropecuario es una decisión política estratégica de cada nación y también es algo que cualquier productor rural agradece, especialmente cuando sobrevienen pérdidas a lo largo del proceso productivo.

Sin embargo, los subsidios pueden ser armas de control comercial: con la Organización Mundial de Comercio como árbitro, en 2006 Estados Unidos otorgó subsidios directos e indirectos a su sector agropecuario de 150 dólares promedio por hectárea por productor, mientras que en Canadá fue de 52 dólares y en México



de solamente 45 dólares: los tres asimétricos países socios del TLCAN (CEFP, 2007).

Entre 1997 y 2005 Estados Unidos exportó a México productos básicos como maíz, frijol, trigo, algodón, arroz, carne de res, cerdo y pollo a precios menores a su costo de producción (Wise, 2010), práctica conocida como dumping, afectando sobre todo a los pequeños productores mexicanos, como los campesinos de la sierra. Pero he aquí que la mayor parte del gasto público en el sector agropecuario mexicano se destina a los grandes productores de riego. A los campesinos pobres, que son mayoría, les tocan una serie de políticas sociales que incluyen una educación básica de baja calidad, servicios de salud erráticos y pagos de asistencia social, como el conocido programa Prospera, antes Oportunidades.

El 70 % de los subsidios al sector agropecuario mexicano está concentrado en 12 estados del norte y occidente del país. Cuatro estados: Tamaulipas, Sinaloa, Sonora y Chihuahua, absorben más del 40 % del subsidio. Veracruz, por ejemplo, solo el 1.1% (Fox, 2010).

El sentido original del subsidio era ayudar a aquél que no podía salir adelante por sí mismo, ¡sólo cuando no pudiera!, luego se usó para estimular el consumo, pero hoy es un banquete de lujo: 0.3 % de los productores del país concentran el 60 % de todos los apoyos del sector agropecuario; son 17 mil personas que producen sólo el 12 % del total nacional, y la mayoría se dedican a exportar (Urquía, 2014). Ni hablar de la justa redistribución de la riqueza.

El Estado mexicano argumenta que las parcelas de menos de 5 hectáreas son improductivas y no creo que tenga razón; en la sierra se cosecha cerca de 1 tonelada de maíz por hectárea y en Sinaloa, dicen, que 10 veces más... de toneladas de maíz, de agua, de agroquímicos, de maquinaria y de subsidio. Dicen que el subsidio a la agricultura de autoconsumo no se usa para la producción, y tienen razón; se usa para pagar, por ejemplo, un servicio particular de salud porque en las clínicas rurales no hay medicamentos y no hay médicos, o son pasantes.





A veces se dan combinaciones macabras: el uso coactivo de los subsidios con fin electoral, el paternalismo, o todo junto: en palabras de Scott James, *“si la imagen oficial de los campesinos como niños sin educación, temerosos de Dios y básicamente leales conducía a una filosofía de gobierno que subrayaba tanto la severidad como la indulgencia paternalistas, esa imagen no dejaba de ofrecerles ciertas ventajas en una situación peligrosa. Al mencionar su simpleza y lealtad, los campesinos esperaban provocar la generosidad y la indulgencia del zar así como la de los jueces y funcionarios con los que podían toparse... pero apartada del poder dominante, la comunidad puede mantener una verdadera disidencia”* (Scott, 2000).

Más allá de cifras, vicios e interpretaciones ¿qué es lo que se está apoyando con el subsidio? En el norte del país se apoya a “pequeños propietarios” eficientes en el monocultivo de alta producción verificable en el producto interno bruto, mientras que en el sureste se apoya la vida de comunidades en territorios con evidentes niveles de sustentabilidad.

### **I.3.8- Agencias de cooperación y ONG's, tres visiones.**

Siendo juez y parte, miembro de la ONG Fomento Cultural y Educativo por 20 años, me parece sensato transcribir visiones externas e independientes del trinomio “Donante – ONG – Destinatarios”: ¿cómo se nos percibe desde fuera?

#### VISIÓN PRAGMÁTICA (Liberti, 2007)

*Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), actualmente llamadas Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) son considerados como intermediarios sociales y financieros, conocedores y voceros de los marginados, cuya labor desde el punto de vista de los organismos de cooperación es eficaz por estar en contacto*



*directo con los pobres, prestando servicios a menor costo y mayor calidad que otros actores públicos y privados.*

#### VISIÓN ANALÍTICA (Becerra et al, 2014)

*Las OSC nacieron, en los años setenta y ochenta, de las organizaciones populares de izquierda y del compromiso social de la iglesia, en un contexto de evidente fracaso de las políticas gubernamentales. 69 % de ellas se formaron directamente o relacionadas con dos líneas católicas: la tradicional (de caridad, beneficencia social y asistencia) y la de pastoral social (de organización y conciencia social).*

*En el ambiente laico también hubo dos líneas: la filantrópica (apoyada por empresas privadas, más alineadas con el gobierno) y las propias ONG (apoyadas por cooperación internacional).*

*Su tema central en los últimos años ha sido la “promoción del desarrollo” con varios componentes: reconocimiento a la diversidad, defensa de derechos, democracia participativa, perspectiva de género y sustentabilidad.*

*Han desarrollado una estrategia de articulación e integración en redes.*

*Su aporte ha estado centrado en la calidad, más que en la cantidad.*

*A partir del movimiento zapatista (1994) e influidos por él, muchas tomaron distancia de los partidos políticos y el mercado, asumieron la bandera de la autonomía y exigieron derechos propios.*

*En México hay actualmente 23 mil OSC con registro y unas 7 mil sin él. Se dedican a derechos humanos y DESCAs “derechos económicos, sociales, culturales y ambientales” (56 %), desarrollo local (19 %), mujeres (13 %), migración (6 %), transparencia y rendición de cuentas (6 %).*

*Las OSC enfrentan hoy una crisis de financiamiento que les ha hecho modificar su misión de origen, reducir su horizonte o combinar su actividad con consultoría o venta de servicios. La mayoría oscilan entre la prestación de servicios baratos y de calidad, y las labores de presión política.*



*Últimamente están privilegiando el trabajo práctico por encima de la generación de pensamiento crítico, que había sido una de sus principales contribuciones.*

*Las OSC de desarrollo trabajan en condiciones poco favorables, con grados variables de descalificación de parte de gobiernos y fuerzas conservadoras, en la búsqueda de desarrollo alternativo y derechos humanos.*

### VISIÓN MUY CRÍTICA (Picas, 1996)

*La cooperación internacional en los años sesenta, con celo médico-misionero, exportaba optimismo al Tercer Mundo, ganando batallas contra los mosquitos, microbios y parásitos (Ilich, 1978).*

*La cooperación específica al desarrollo comenzó como un deber ético ante las catástrofes humanas del “tercer mundo”, y su actuar se ha trasladado del ámbito de los imperativos éticos al de lo “políticamente correcto”.*

*Su trabajo no ha podido repercutir en el desarrollo de aquellos países calificados ‘en vías de desarrollo’, ni siquiera existiría un auténtico modelo de desarrollo para ellos. No ha conseguido reducir significativamente la pobreza, introducir nuevas relaciones de producción o promover transformaciones económicas mínimamente relevantes.*

*Su discurso humanitario ha consagrado un simple instrumento [la cooperación] como algo virtuoso en sí mismo; un eufemismo de caridad institucionalizada que se ha limitado a programas asistenciales.*

*Su proyecto de desarrollo [el de las ONG] lleva implícita la intervención externa, subestima todo aquello que no es constitutivo de su naturaleza, y sobrestima el impacto real de sus actuaciones. Se mueve en la frontera jerárquica que pone al ‘experto’ frente a la población local y que convierte a ésta última en ignorante aun en aquellas esferas de su propia vida que necesariamente conoce mejor que nadie.*



*En el diseño de la actuación siempre acaban imponiéndose criterios de la entidad que financia el proyecto. Muchas ONG del tercer mundo, concedoras del tipo de programas factibles de ser financiados, adecua las demandas a tales criterios.*

*Se reconoce su trabajo innovador en desarrollo participativo, en creación de ocupación, en medio ambiente, en género o en derechos humanos; su potencial para reaccionar con prontitud y la disponibilidad a desplazarse a zonas conflictivas, que les permite desarrollar una obra eficaz en ámbitos de urgencia o violencia. En ciertos espacios, las OSC se han hecho imprescindibles de tal forma que no sólo posibilitan que el Estado gaste menos supliéndolo en sus responsabilidades, sino a que lo haga cuando y donde le interese.*

*La cooperación para el desarrollo sirve más a los intereses de quienes la promueven – la geopolítica de los países donadores y la supervivencia de las mismas ONG -, que a los propios destinatarios.*

*Se puede presumir cierto grado de fraude: a la población receptora, a la que se imponen proyectos en los que ni siquiera confían las organizaciones promotoras, conscientes de que nunca serán soluciones duraderas; y a los donantes, a los que se solicita dinero haciéndoles creer que éste sirve para algo más que maquillar su mala conciencia.*

Sin dejar de considerar vicios y deficiencias, me parece que las ONG's siguen siendo vigentes en contextos desfavorecidos, como las serranías, pero su gestión enfrenta nuevos retos: profesionalización, investigación, precisión, vinculación operativa con universidades y empresas nacionales, definición de su estrategia para la formación de jóvenes beneficiarios, y por supuesto tomar el tema de la economía local como eje transversal. Al final del tercer capítulo se detallan algunas sugerencias.



### I.3.9- Proyectos productivos (Fomento 2013)

Desde la década de 1990 que llegaron a la sierra norte de Veracruz algunos créditos de Fonaes (Fondo Nacional de Apoyo a Empresas en Solidaridad), Fondos Regionales de Solidaridad para crianza de ganado en potreros, y algunos elefantes blancos de beneficio cafetalero, de tiendas de abasto o de caolín con apoyo del Instituto Nacional Indigenista (INI); pasaron muchos años para que empezaran a entrar proyectos productivos grupales.

La Comisión para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI, sucesora del INI) tomó esta iniciativa desde el año 2009 con esquemas productivos prefabricados y una visión lineal simplista: *“la gente es pobre, requiere un proyecto productivo para salir de la pobreza”*. Así fuimos testigos del fracaso, uno por uno, de todos estos proyectos; los primeros fueron gallinas de postura y puercos de cría.

Fomento Cultural se mantuvo críticamente lejos de los proyectos porque tenía al menos dos intuiciones: que los proyectos productivos grupales dividían a la comunidad por ser discrecionales, y que estaban mal planteados cultural y técnicamente.

Los proyectos seguían llegando y, aunque no funcionaban, crearon una “fiebre” por conseguirlos; de alguna forma la gente se convenció que recibir un proyecto albergaba la ventaja de quedarse con algo a cambio de nada y a la vez probar suerte. Pero se equivocaron, porque aunque algo obtuvieran, los problemas de funcionamiento grupal y las dificultades para hacer realmente productivos los proyectos, provocaron frustración y división de manera que varios de sus integrantes *“ya no querían queso sino salir de la ratonera”*, y salieron repartíendose el inventario, dejando instalaciones abandonadas.

Para las instituciones públicas y privadas que dan el dinero, son muy rentables los proyectos productivos actuales porque incluyen muchos beneficiarios



y poco dinero invertido. La inversión común es de \$12 mil pesos (770 dólares) por persona en un grupo promedio de 10 integrantes, preferentemente mujeres.

Fomento Cultural dio seguimiento a una veintena de proyectos grupales de compra – venta (papelería, tienda de ropa, zapatería), transformación (panadería, taller de costura) y producción (cría de puercos, cría de gallinas de postura, cría de ganado bovino).

Fue de notarse que antes y durante la gestión de los proyectos dependientes de la CDI se manejaba un “rebane” cercano al 30 % (hay quienes opinan que hasta 50%) que se quedaba en manos del técnico asesor externo, los mandos operativos y directivos de la propia CDI, y las autoridades del municipio cuando servían de conducto y aval.

Resumen de la evaluación de proyectos productivos en Texcatepec:

- Facilitadores

- Valoración de los productos producidos.
- Interés por producir.
- Aprovechamiento de recursos locales.
- Liderazgo funcional.
- División del trabajo por días y equipos.
- Subsidio de Fomento Cultural en transporte y compras.
- Algunos insumos no tan difíciles de conseguir.
- Los proyectos de transformación se pueden hacer en tiempo libre.
- Productos no perecederos con puntos de venta diversos.
- Acuerdo para adaptarse y cambiar de giro el proyecto.

Los grupos más resistentes tuvieron tres razones:

- Ya conocían la actividad.



- Son familia muy cercana.
- Desde el principio consideraron el proyecto de autoconsumo y no de negocio.

- Dificultadores

Externos:

- Dependencia de insumos o servicios.
- Bajo precio a la venta de productos del campo.
- Economía cerrada por baja clientela y precariedad económica.
- Plan de inversión etiquetado y rígido.
- Inversión inicial forzada con adquisición de productos que no se venden o equipo que no se usa.
- Proyectos planteados con visión de negocio y desde arriba.
- Competencia con otros proyectos del mismo giro.
- Escala pequeña de negocio que no impacta.
- Contaminación o mal olor.
- Problemas comunitarios que repercuten en el grupo.
- Proyectos que pretenden hacer grupal lo que es individual.
- Proyectos diseñados para entorno urbano y no adaptados a la realidad de las comunidades.
- Proyectos con componentes rígidamente “etiquetados” pero pocas especificaciones técnicas.
- El diseño no toma en cuenta los gastos reales de transporte para la zona. No se prevé fondo alguno para gastos de operación.

Internos:

- Desconocimiento de la técnica de producción o negocio.



- Poca utilidad.
- Desesperación por no ver resultados a corto plazo.
- Liderazgo no funcional.
- No llevar registros precisos y diarios.
- Ambigüedad en la propiedad de terrenos usados.
- Poca habilidad o tiempo para salir a vender.
- Unas familias trabajan más que otras.
- Desconfianza entre mujeres del grupo.
- Las mujeres mayores de edad no se animan a manejar aparatos eléctricos.
- Las mujeres del grupo pueden escoger el tipo de proyecto pero no el tipo de manejo.
- La motivación primera de las mujeres de grupo es el cheque y el dinero que se va a obtener por la operación del proyecto.
- Los grupos no saben bien qué tipo de proyecto les conviene, esperan que la CDI les diga cómo hacer todo, pero la CDI tampoco sabe o no le interesa.
- El grupo no puede modificar el proyecto.

#### - Beneficio

- La utilidad de los proyectos (donde hubo) fue muy baja y repartida entre 10 poco atractiva, entre \$7,500 y \$36,800 pesos anuales por grupo.
- Normalmente estos negocios son de una sola familia.

#### - Análisis y Propuesta

- Los proyectos de compra venta, como zapaterías o papelerías, aparentan ser mejores por el flujo de dinero en corto plazo pero son más vulnerables de lo que parece, debido a competencia, economía cerrada por baja clientela y precariedad económica de la zona, poco margen de ganancia.
- Los proyectos de transformación son los más seguros y están relacionados con oficios, como la panadería.





- La cría de animales en esquema de pastoreo es rentable; en encierro total no, a menos que se desarrolle la capacidad de suplir el nivel de proteína del alimento balanceado comercial con recursos locales.
- Casi todos los grupos se mantuvieron un año, repartieron lo que se pudo de utilidades y comenzaron el proceso de división.
- Las mejores opciones productivas son proyectos de baja inversión, de poca dependencia de insumos y obtención de productos no tan perecederos con posibilidad de obtener sobre precio (café, miel). Un proyecto de alto riesgo puede ser viable si va ligado a la sobrevivencia (milpa). Un proyecto que da dinero no necesariamente se traduce en bienestar (emigración).
- Los proyectos más convenientes serían abiertos a la participación de toda la comunidad, productivos y ecológicos (por evaluación además serían familiares o de clan). Los proyectos de transformación u oficios pueden ser convenientes si se plantean como “servicios a la comunidad”. Los productos artesanales o escasos se podrían vender bien (miel, café orgánico, curtido, bordado).
- La propuesta del equipo evaluador fue romper con la lógica impuesta y comenzar la búsqueda de otro tipo de proyectos: *“Promover alternativas económico productivas familiares no dependientes de insumos externos, basadas en el aprovechamiento equilibrado de recursos y saberes locales, que permitan la participación del mayor número de familias posible, promuevan diversidad, ahorro por autoconsumo y se encaminen a la comercialización”*.

### I.3.10- Algunos referentes de cooperativismo

CUADRO 1: Claves o dimensiones estratégicas en la creación de cinco emprendimientos cooperativos:

<b>CLAVE O DIMENSIÓN</b>	<b>COOPERATIVA LATXA ESNEA <sup>1, 2</sup> España</b>	<b>IMCA SUYUSAMA <sup>9, 10</sup> Colombia</b>	<b>UCIRI <sup>5, 6</sup> México</b>	<b>YOMOL A'TEL <sup>7, 8</sup> México</b>	<b>TOSEPAN <sup>3, 4</sup> TITATANISKE México</b>
<b>TERRITORIO</b>	País Vasco: Álava, Bizkaia, Gipuzkoa y Navarra. Pueblo Vasco. Propiedad individual	Departamento de Nariño y Pasto. Pueblos Quechua, afro y mestizo. Pequeña propiedad	Tehuantepec. Oaxaca. Pueblos indígenas: Zapoteco, mixe, mixteco, chontal. Propiedad comunal	Municipios: Chilón, Yajalón y Sitalá, Chiapas. Pueblo indígena Tseltal. Propiedad comunal.	Sierra Nororiental de Puebla. Pueblos Nahua y Totonaco. Propiedad comunal.
<b>DETONANTE</b>	Explotaciones familiares que no encontraban salida a la leche de oveja.	Precio bajo del café, corrupción por intermediarios	Precio bajo del café, corrupción por intermediarios	Precio bajo del café, corrupción por intermediarios	Carestía, bajo precio en café y pimienta, usura.
<b>LIDERAZGO</b>	Asociaciones de pastores locales. Sistema normativo y cultura locales.	Familias productoras, gobierno local y equipo jesuita. Sistema normativo y cultura locales.	Familias productoras, F. Van der Hoff y Nico Roozen. Sistema normativo y cultura local	Familias productoras y equipo jesuita. Sistema normativo y cultura locales.	Familias consumidoras y productoras, equipo de asesores. Sistema normativo y cultura locales.
<b>PRINCIPIOS</b>	(Implícitos en las fuentes): Inter cooperación, representación democrática y proporcional, control de calidad, transparencia.	Sostenibilidad (cultural, social, económica, política y espiritual), Participación ciudadana, Relación armónica con la naturaleza, Bien común y solidaridad, Autonomía.	Solidaridad, Honestidad, Bien común, Participación, Integralidad, Apertura, Orgullo indígena, Conciencia de oprimidos, Aprendizaje continuo, Perseverancia.	Autonomía, Calidad total, Defensa del Territorio, Democracia, Dignidad, Diversidad, Equidad, Inclusión, Integralidad, Interculturalidad, Justicia social, Vida buena, Solidaridad.	Adhesión voluntaria, Gobierno democrático, Participación, Autonomía e independencia, Educación, capacitación e información, Inter cooperación, Compromiso con la comunidad.
<b>FIGURA LEGAL</b>	Cooperativa de Comercialización. Confederación de Asociaciones de Criadores de Ovino de razas Latxa y Carranzana.	Asociaciones y Cooperativas de caficultores. Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Denominación de Origen Nariño.	Unión de comunidades. Sociedades de producción rural. Sociedad de ahorro y préstamo.	Asociación Civil, Sociedad de Producción Rural, Sociedad de Responsabilidad Limitada, y Sociedad Anónima.	Cooperativas de consumo, Cooperativas Agropecuarias Regionales, Asociaciones de productores, y Unión de Cooperativas.
<b>FINANCIA-MIENTO</b>	Aportación de socios y subsidio del gobierno	Subsidio de gobierno, agencias de	Aportación de socios y agencias de	Aportación de socios y agencias de cooperación.	Aportación de socios, agencias de cooperación,

		cooperación internacional.	cooperación internacional.		subsidio de gobierno
SOCIOS	30 familias	3 mil 554 familias	2 mil 349 familias de 53 comunidades	325 familias de 50 comunidades en 8 regiones.	22 mil familias de 290 comunidades de 22 municipios.
PRODUCTOS Y SERVICIOS	Queso Idiazabal, 100% de oveja laxta, natural o ahumado c/ madera de haya. Corderos y lana.	Café orgánico de alta calidad.	Café orgánico, educación, salud, transporte, mermelada, ahorro y crédito.	Café orgánico, miel orgánica y jabones, servicio de cafetería, ahorro.	Pimienta, café, miel melipona, vivienda, ahorro crédito, turismo, educación, salud, arte.
ESTRATEGIA COMERCIAL	Mercado de especialidad (con certificación); denominación de origen. Especialización.	Mercado de especialidad (con certificación); denominación de origen. Especialización. Comercio justo.	Mercado de especialidad. Comercio Justo, sello Max Havelaar. Diversificación local.	Mercado extranjero de especialidad (con certificación), y cafetería propia. Diversificación.	Diversificación en productos y servicios, integralidad del territorio.
SUSTENTABILIDAD	Integración de ciclos productivos a ritmos de la naturaleza, aprovechamiento de pastos nativos.	Desarrollo rural, soberanía alimentaria, agricultura ecológica.	Diversidad para autoconsumo, agricultura orgánica, comercio justo.	Desarrollo rural, soberanía alimentaria, agricultura ecológica.	Agricultura y vivienda sustentables, viverismo, formación.
ACTIVIDADES	Producción, transformación, comercialización, gestión conjunta de insumos y servicio veterinario.	Producción, transformación, comercialización, ahorro y crédito, fortalecimiento organizativo, incidencia política.	Producción, transformación, comercialización ahorro y crédito, transporte.	Producción, transformación, comercialización ahorro y crédito, fortalecimiento organizativo, incidencia política.	Producción, transformación, comercialización crédito, seguro y ahorro, capacitación y asistencia técnica, vivienda, incidencia política

Fuente: elaboración propia.

<sup>1</sup> Latxa Esnea (2015). <sup>2</sup> Idiazabal (2015). <sup>3</sup> Tosepan (2015). <sup>4</sup> Zárate et al (2009). <sup>5</sup> Mazariegos (2006). <sup>6</sup> Sandoval (2011). <sup>7</sup> Tsúmbal Xitalha (2013). <sup>8</sup> Yomol A'tel (2014). <sup>9</sup> Gómez-Cardona (2012). <sup>10</sup> Comparte (2015).

El nacimiento y actividad de estos y otros referentes de economía social en medio rural indican algunas claves en su proceso de consolidación. Algunas de estas claves o dimensiones serán retomadas más adelante para analizar sus características para la zona de estudio.



*Segunda parte*  
II- Trabajo de Campo y Análisis

*“Lo que es bueno para los países desarrollados es bueno para los países subdesarrollados, porque ellos saben “cómo llegar ahí” y pueden guiar el camino para alcanzar el mismo nivel... hay una gran probabilidad de que los maorís [indígenas de Oceanía] puedan saber lo que es bueno o malo para ellos, mejor que un experto de Harvard o un antropólogo blanco de Nueva Zelanda. Lo cual una vez más no impide que un maorí se “equivoque” sino quiere decir—por un lado—que para valorar que algo es un equívoco es necesario un marco de referencia en contra el cual se puedan medir “los errores” y, por otro, aceptar que una maorí pueda preferir equivocarse a ser colonizada y que le digan qué es lo que es “bueno” para ella. Y también, es muy probable que un experto de Harvard pueda “saber” lo que es bueno para él o ella o su propia gente, aun cuando él o ella piensan [o sueñan] que están estableciendo lo que es bueno para “otros”: los países subdesarrollados y su gente” (Mignolo, 2014).*

El sentido de los trabajos de campo con familias fue la obtención de datos capaces de reflejar con la mayor exactitud posible la realidad y expectativas económicas de la gente; la forma en que administran su hogar, su trabajo y su tiempo, su producción, su consumo, y las oportunidades de negocio que vislumbran, si es que las ven. Se dio mucho más importancia a los datos cuantitativos porque conozco bien la zona y su gente.

La pretensión es sugerir con cifras comprobables, y por supuesto discutibles, cómo y por dónde apuntalar su sobrevivencia, darle mejor sentido a su emigración y norte a sus emprendimientos. Como se dijo en la introducción y en el apartado I.3.9, esta tesis responde a una oleada de insatisfacción reciente, a causa de proyectos productivos poco exitosos. Por ello, y porque el financiamiento es

escaso y finito, este capítulo es un alto necesario para emprender proyectos de otra manera.

## II.1- MÉTODO

Entrevisté diez familias otomías, hombre y mujer, del municipio de Texcatepec. Al principio por las tardes, cuando regresaban de sus labores agrícolas, pero el cansancio no ayudaba. De modo que se logró mejor resultado en las madrugadas, antes de las labores.

Más que cantidad de familias se buscó diversidad en número de hijos, edad, posesión de tierra, envío de remesas, oficios, negocios particulares, subsidios y trabajos temporales.

CUADRO 2: Características de las familias entrevistadas:

Familia	Edad años	No. Hijos	Hectáreas De Tierra	Uso de sus Hectáreas			No. Vacas	Actividades Adicionales		Grado <sup>1</sup> Escolar
				Pasto	Milpa	Café		Oficio	Negocio	
1	31	3	6	6	0	0	10	No	Abarrotes	6°
2	47	6	13	11.4	1.3	0.33	15	Motosierra, Rezandero	No	4°
3	37	3	3	1.83	1	0.17	0	No	No	9°
4	31	2	5	3	1	1	2	No	Abarrotes	6°
5	35	4	3	0	2	1	0	Maestro Albañil	No	6°
6	66	10	13	10	2	1	3	No	No	No
7	45	7	16	14.33	1.5	0.17	20	No	Tienda de no perecederos	5°
8	35	0	1	0	1	0	0	No	Molino nixtamal	6°
9	23	1	3	0	3	0	0	No	No	9°
10	38	4	10	7	2.75	0.25	30	No	Abarrotes	5°

<sup>1</sup>Escolaridad: primaria 1° a 6° grados - secundaria 7° a 9° grados



La parte cuantitativa de las entrevistas se orientó a obtener, cuando el cálculo era muy variable, un valor mínimo, o bien un promedio. Las familias entrevistadas tuvieron libertad para expresar los valores numéricos en semanas, meses o años; en kilos, cuartillos o costales.

En siete de las diez entrevistas se unieron espontáneamente otros miembros de la familia o vecinos de mucha confianza, dándole riqueza a la entrevista.

Cada entrevista familiar, realizada entre febrero y agosto de 2015, tuvo una duración aproximada de dos horas para explicar la razón de entrevistarles, llegar a un nivel de confianza máxima, provocar diálogo conyugal para obtener cálculos precisos, hacer de diferente forma las preguntas difíciles o poner ejemplos orientadores de otras entrevistas, y dar tiempo y libertad suficiente a las valoraciones cualitativas, con las siguientes preguntas:

- ¿Cuánto dinero recibe la familia anualmente y de dónde viene?
- ¿Cuánto dinero gasta la familia anualmente y en qué lo gasta?
- ¿Cuál es el consumo anual de la familia en alimentos básicos que se pueden producir localmente: maíz, frijol, huevo, pollo, azúcar, aceite y café?
- ¿Cuál es el consumo anual de la familia en básicos que no se producen localmente?
- ¿Cuáles son los gastos ocasionales que requieren un desembolso fuerte y cómo se consigue tal cantidad?
- ¿Cuántos días a la semana se dedican al trabajo propio (no remunerado)?
- Si tuvieras 100 mil pesos (6,500 dólares) en la mano ¿en qué los invertirías?
- ¿Qué diferencias hay entre vivir en la ciudad y vivir en la sierra?
- ¿Por qué no hay trabajo en la zona?
- ¿Crees que la comunidad o un grupo bien organizado puede hacer negocio con algún producto local?



Se complementó parte de la información con el resultado de un censo comunal en el que participaron 214 familias, realizado junto con las autoridades de los Bienes Comunales de Amaxac, centro de la zona de estudio, durante el segundo semestre del año 2014, así como con el resultado de la entrevista a uno de los líderes morales más importantes de la región, socio fundador de la Asociación Ganadera Local de Texcatepec, realizada en febrero de 2014.

Durante septiembre y octubre de 2015 se obtuvieron estimaciones más precisas sobre recolección de productos en el territorio y rendimiento de cosechas, mediante entrevistas cortas y específicas con cerca de 20 familias adicionales.

Finalmente, para la interpretación de resultados ha sido importante la experiencia de veinte años de convivencia y trabajo directo con estas comunidades, de modo que muchos datos sirvieron para convalidar o afinar aquello que se sabía.

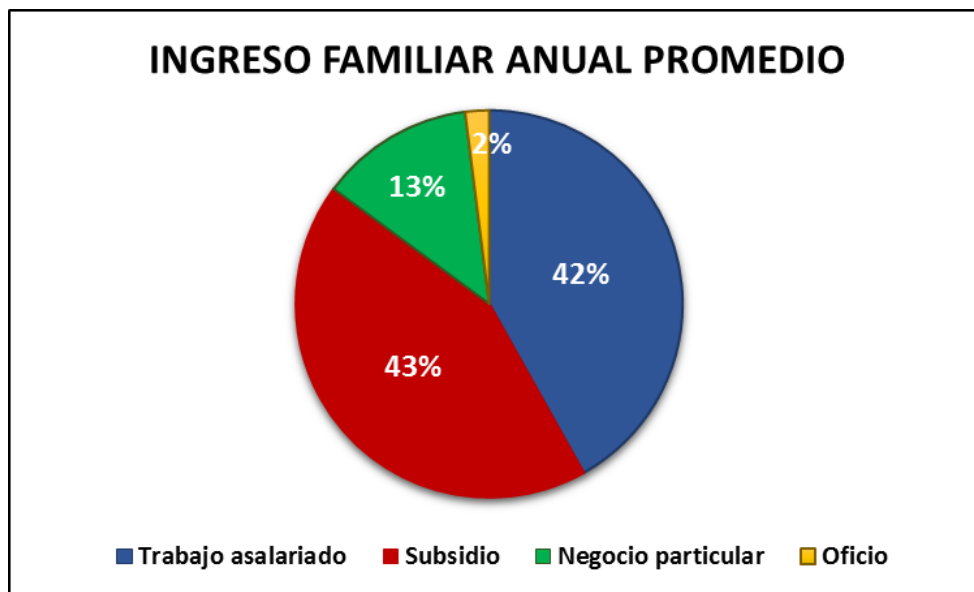
## II.2- RESULTADOS

### II.2.1- Ingresos

¿Cuánto dinero recibe la familia anualmente y de dónde viene?

**Mínimo: \$14,450.00, máximo: \$101,300.00, promedio: \$42,546.00**

CUADRO 3: Ingreso familiar anual promedio



Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas con familias de los Bienes Comunales de Amaxac, Texcatepec, Veracruz, México.

*Trabajo asalariado:* Peón local, peón foráneo, peón indocumentado, trabajador en programas de empleo temporal, trabajador en maquiladoras, empleado medio de institución pública de la región (en municipio, escuelas, clínicas).

*Subsidio:* Prospera, Procampo, Progan, aportación solidaria de hijos a padres. El Prospera, programa de asistencia que más aporta a las familias, lo suelen controlar las mujeres y se usa para ropa, escuela y salud.





*Negocio particular:* Tiendas, venta de ganado, venta de productos agrícolas, renta de pastos, negocio grupal, agiotista, coyote.

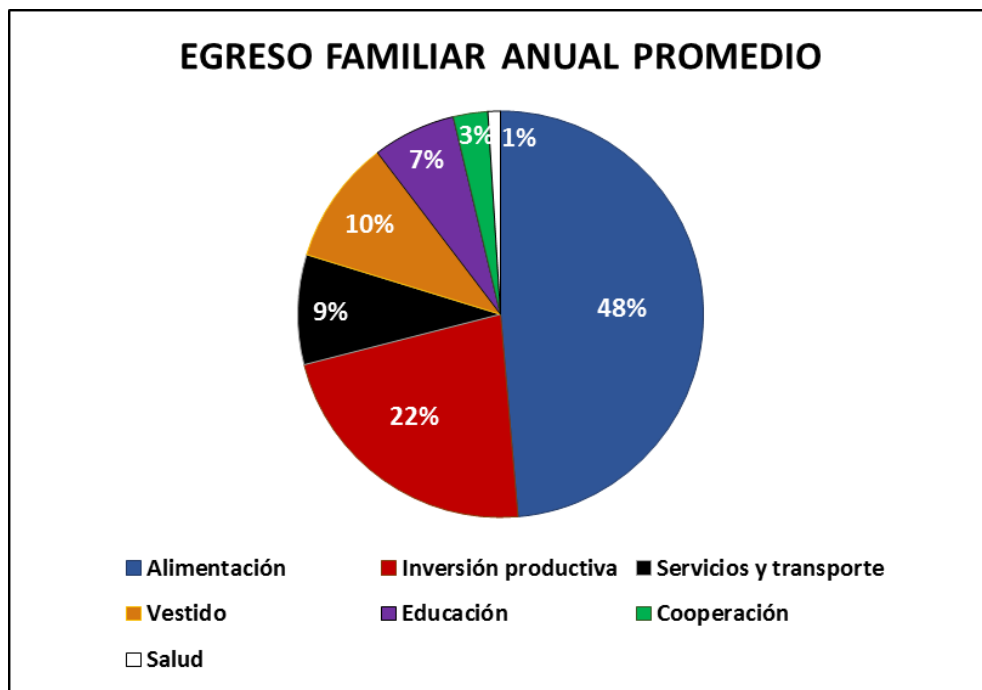
*Oficio:* Maestro albañil, vaquero, chofer, motosierrista, herrero, carpintero, rezandero, partera, curandero, carnicero, músico, mecánico.

**II.2.2- Egresos**

¿Cuánto dinero gasta la familia anualmente y en qué lo gasta?

**Mínimo: \$13,550.00, máximo: \$86,530.00, promedio: \$35,852.00**

CUADRO 4: Egreso familiar anual promedio



Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas con familias de los Bienes Comunales de Amaxac, Texcatepec, Veracruz, México.



*Alimentación:* Productos agropecuarios de autoconsumo, productos recolectados en el territorio, productos comprados semanalmente en la plaza local, productos comprados en tiendas locales.

*Inversión productiva:* Peones de siembra, alimento para peones en sistema mano vuelta, pesticidas, chapeo y mantenimiento de cercas de potrero, fármacos y equipo para ganadería, herramientas de trabajo.

*Servicios y transporte:* electricidad, gas, pasajes, teléfono, televisión de paga, papelería.

*Vestido:* ropa, zapatos, cinturón, sombrero.

*Educación:* Inscripción, cooperaciones para festejos, material escolar.

*Cooperación:* Aporte para fiestas de la comunidad y comisiones, apoyos solidarios opcionales destinados a familias que tuvieron algún accidente.

*Salud:* Gasto de medicamentos para enfermedades comunes no graves. Cualquier enfermedad que requiere atención especializada y/o traslado se consideró como gasto ocasional.

### **II.2.3- Ahorro familiar anual aparente**

**Mínimo: \$-5,850.00, máximo: \$35,248.00, promedio: \$6,694.00 pesos**

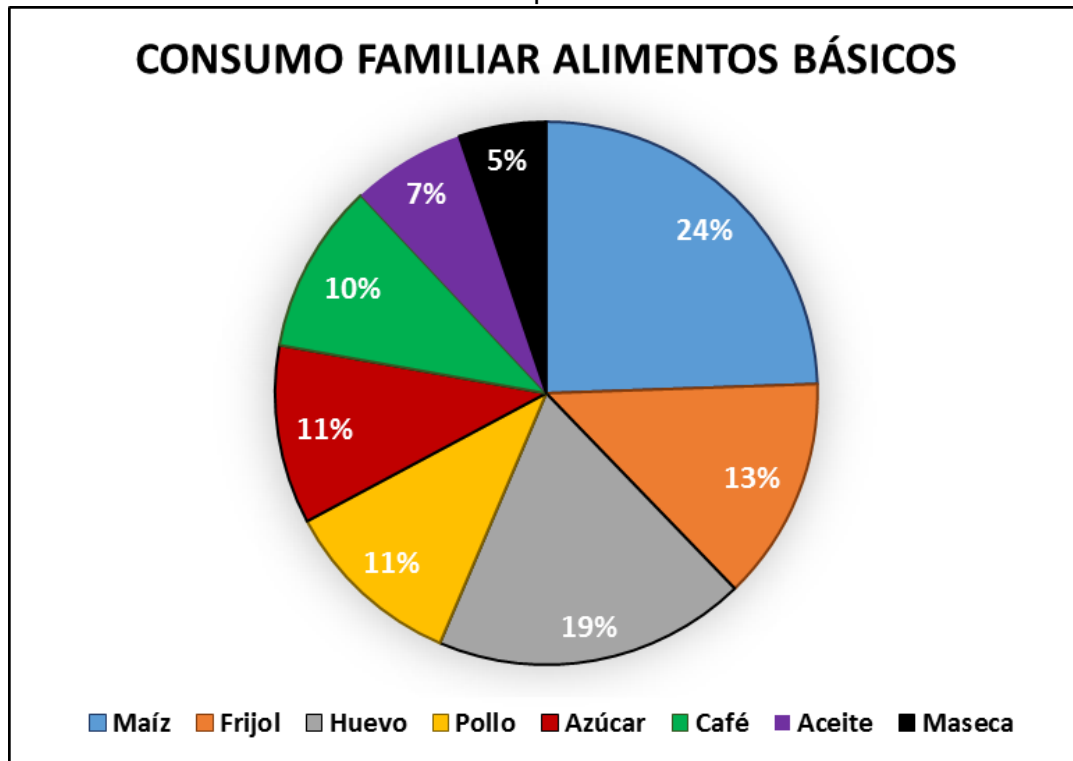


**II.2.4- Consumo de Alimentos**

¿Cuál es el consumo anual de la familia en alimentos básicos que se pueden producir localmente: maíz, frijol, huevo, pollo, azúcar, aceite y café?

**Mínimo: \$5,928.00, máximo: \$32,586.00, promedio: \$17,515.00**

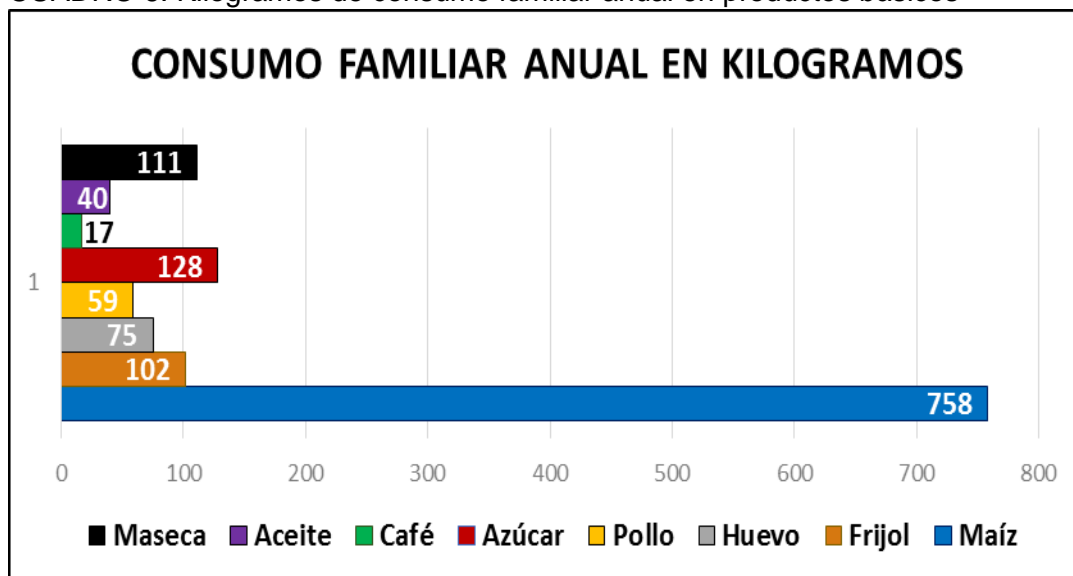
CUADRO 5: Consumo familiar anual de productos básicos



Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas con familias de los Bienes Comunales de Amaxac, Texcatepec, Veracruz, México.



CUADRO 6: Kilogramos de consumo familiar anual en productos básicos



Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas con familias de los Bienes Comunales de Amaxac, Texcatepec, Veracruz, México.

*Maíz:* Grano entero producido por la familia o comprado a otros productores de la región que tuvieron excedentes, o bien comprado en la tienda de abasto (procedente de Sinaloa, Guanajuato o Jalisco).

*Frijol:* Mayoritariamente frijol negro producido por las familias o comprado en las tiendas de abasto.

*Huevo:* Producido por las familias (cada vez menos) o comprado en la plaza o las tiendas locales.

*Pollo:* Producido por la familia (una parte) o comprado a alguna familia intermediaria local que lo distribuye proveniente de granjas.

*Azúcar:* Comprada en la tienda de abasto, plaza o tienda local. Antes varias familias producían piloncillo a partir de caña de azúcar.

*Café:* Tostado y molido. Producido por algunas familias o comprado a otros productores con excedente, o bien comprado en la plaza o tienda local.

*Aceite:* Comprado en la plaza, tienda de abasto o tienda local. Antes muchas familias usaban la manteca de sus puercos cebados.

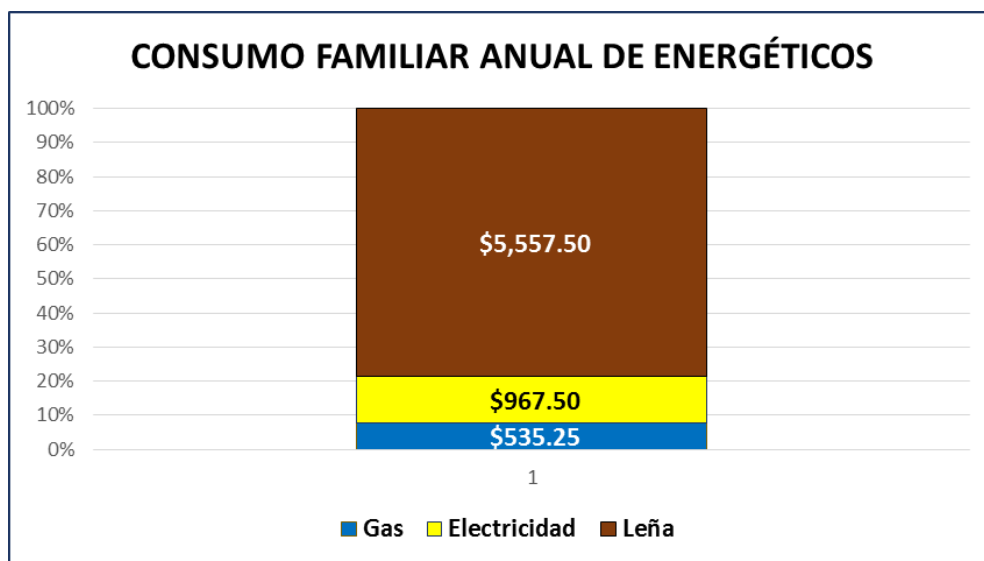
*Maseca:* Cualquiera de las marcas de harina nixtamalizada de maíz (de muy mala calidad). Se compra en la tienda de abasto. Muchas familias mezclan esta harina con su propio nixtamal para que no falte maíz criollo durante el año.

**II.2.5- Consumo energético**

¿Cuál es el consumo anual de fuentes energéticas?

**Aunque suele recolectarse, la leña es cada año más escasa y tiene un valor local aproximado de \$1.50 pesos por kilo. Una familia promedio usa al menos 70 kilos de leña a la semana, promedio 100.**

CUADRO 7: Consumo familiar anual de energéticos \$7,060.25



Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas con familias de los Bienes Comunales de Amaxac, Texcatepec, Veracruz, México.

**II.2.6- Formas de ahorro y crédito**

¿Cuáles son los gastos ocasionales que requieren un desembolso fuerte y cómo se consigue tal cantidad?

**Para gastos fuertes hay que trabajar por lo menos cerca de un año fuera de la comunidad y ahorrar lo más que se pueda, sin caer vicios.**

**El ganado es exactamente una alcancía que se usa cuando hay gastos fuertes o inesperados como chapeo o enfermedad.**

CUADRO 8: Principales gastos ocasionales de una familia

<b>PRINCIPALES GASTOS OCASIONALES EN PESOS MEXICANOS</b>		
	Mínimo	Máximo
PASO INDOCUMENTADO A U.S.A.	\$ 70,000.00	\$ 90,000.00
CASA DE CEMENTO DE 24 M2	\$ 30,000.00	\$ 50,000.00
MAYORDOMÍA DE FIESTA	\$ 15,000.00	\$ 30,000.00
BESTIA DE CARGA Y AVÍOS	\$ 15,000.00	\$ 25,000.00
VEHICULO USADO	\$ 12,000.00	\$ 70,000.00
MUEBLES DE CASA	\$ 10,000.00	\$ 25,000.00
CASAMIENTO	\$ 10,000.00	\$ 35,000.00
GANADO VACUNO, UNIDAD	\$ 8,000.00	\$ 12,000.00
ELECTRODOMÉSTICOS	\$ 6,000.00	\$ 12,000.00
ARMA DE FUEGO	\$ 5,000.00	\$ 10,000.00
PARTO	\$ 2,000.00	\$ 5,000.00
URGENCIA DE SALUD	\$ 2,000.00	\$ 20,000.00
GRADUACIÓN ESCOLAR	\$ 2,000.00	\$ 5,000.00

Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas con familias de los Bienes Comunales de Amaxac, Texcatepec, Veracruz, México.

- La tasa de interés local por préstamo de dinero es de **10 a 20 % mensual**. Si el préstamo se devuelve en una o dos semanas, el interés puede no aplicarse por completo. Entre familias con lazos fuertes se presta dinero, grano y otros productos, sin cobrar interés.



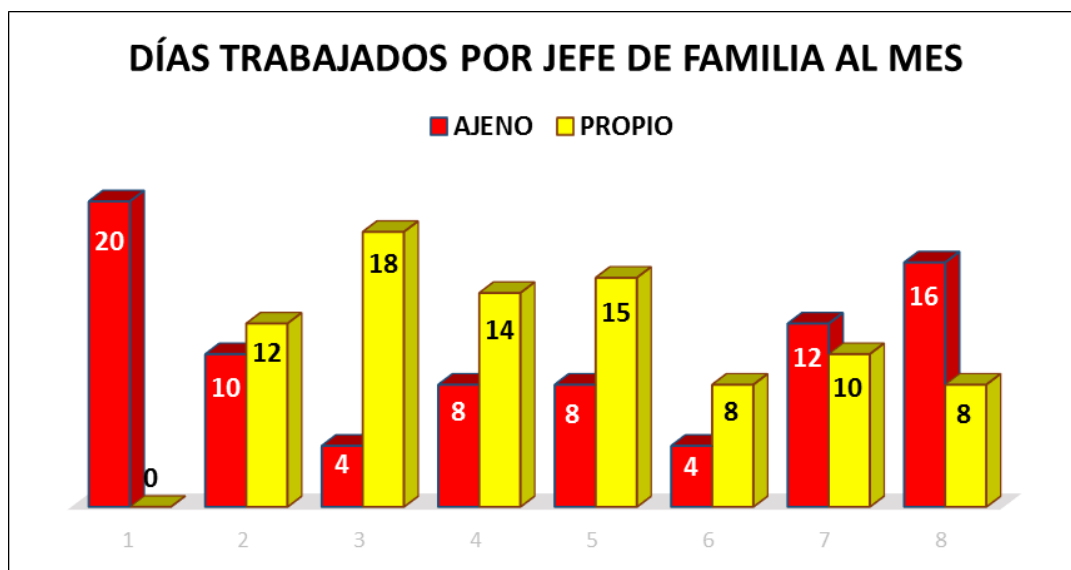
**II.2.7- Oportunidades de trabajo**

¿Cuántos días a la semana se dedican al trabajo propio (no remunerado)?

**Trabajo ajeno y propio se equilibran según las necesidades y planes de familia. Son complementarios pero inversamente proporcionales.**

- Trabajo comunitario (asamblea y faena): 34 días de cada año.
- Fiesta y descanso familiar: 61 días de cada año.
- Trámites e imprevistos: 19 días de cada año.

CUADRO 9: Días de trabajo ajeno y propio



Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas con familias de los Bienes Comunes de Amaxac, Texcatepec, Veracruz, México. Cada par de barras corresponde a una familia.

*Trabajo ajeno:* Se realiza para obtener dinero líquido destinado a gastos corrientes del mes. Si se trata de gastos ocasionales de mayor monto es preferible emigrar temporalmente. Darle prioridad al trabajo ajeno significa no tener tiempo para trabajar la tierra y conseguir dinero para comprar lo no producido. El riesgo es que laborar ajeno es incierto; no siempre hay chamba.

**Mínimo de días por año: 48, máximo: 240, promedio: 123**



*Trabajo propio:* Se realiza para obtener producción destinada al consumo, intercambio, venta o ahorro. Depende de tener algo de tierra asignada. Darle prioridad al trabajo propio significa no tener dinero para el gasto corriente y se debe recurrir a vender parte de la producción. El riesgo de laborar lo propio es la vulnerabilidad de los sistemas agropecuarios de producción, al clima, a las plagas, a las enfermedades, a los precios de mercado.

**Mínimo de días por año: 0, máximo: 216, promedio: 128**

¿Por qué no hay trabajo en la zona?

- Antes se trabajaba para el cacique porque la gente no tenía tierra. Cuando se logró la restitución de tierra casi todo era trabajo propio. Después aumentó el trabajo ajeno y hasta el peón aumentó de \$80.00 a \$120.00 en poco tiempo porque entraban dólares de los migrantes. En estos días no hay trabajo porque cerraron la frontera y llega poco dinero.
- No hay trabajo: Más desde que dejaron de llegar dólares.
- No hay trabajo porque no hay dólares.

### **II.2.8- Oportunidades de inversión**

Si tuvieras 100 mil pesos (6,500 dólares) en la mano ¿en qué los invertirías?

- 1° Ganado, 2° tienda.
- Tienda de ropa, de zapatos, de herbicidas; un cacho de tierra.
- Carpintería (maquinaria y herramienta) personal.
- Ganado hasta donde da el potrero. La tienda sí da al principio, hasta que viene la competencia.
- Una camioneta no es negocio; puede ser un servicio que se paga solo, pero también puede ser un gasto adicional por mantenimiento.





- Tienda abarrotes, panadería.

### II.2.9- Oportunidades de emprendimiento colectivo

¿Crees que la comunidad o un grupo bien organizado, podría hacer negocio con algún producto local?

- Opinan que no hay muchas posibilidades de hacer empresa o negocio comunitario, que el secreto está en la diversidad de ingresos.

- Sólo se puede negocio común entre familias afines, no con la comunidad.

### II.2.10- Ventajas del modo de vida campesino

¿Qué diferencias hay entre vivir en la ciudad y vivir en la sierra?

- En la ciudad el secreto es ganar sueldo, aquí es no pagar renta, agua, etc., y tener diversidad.

## II.3- ANÁLISIS

Como todo análisis cuantitativo que intenta estandarizar información para tener una visión de conjunto, “los indicadores promedio minimizan la disparidad” (Piketty, 2014) que existe, por ejemplo, entre quienes ganan dólares y los inválidos mantenidos por solidaridad, entre acaparadores astutos y gente con cargos de servicio casi vitalicio que no tiene mucho tiempo para pensar en sí misma, entre familias fundadoras con tierra y jóvenes que tal vez nunca la hereden, entre varones sobreprotegidos y mujeres sin derechos.



Empezaré el análisis respondiendo a las preguntas planteadas desde la introducción, con evidencias:

### **II.3.1- Autosuficiencia**

¿Qué tanto la economía campesina da para vivir con autosuficiencia?

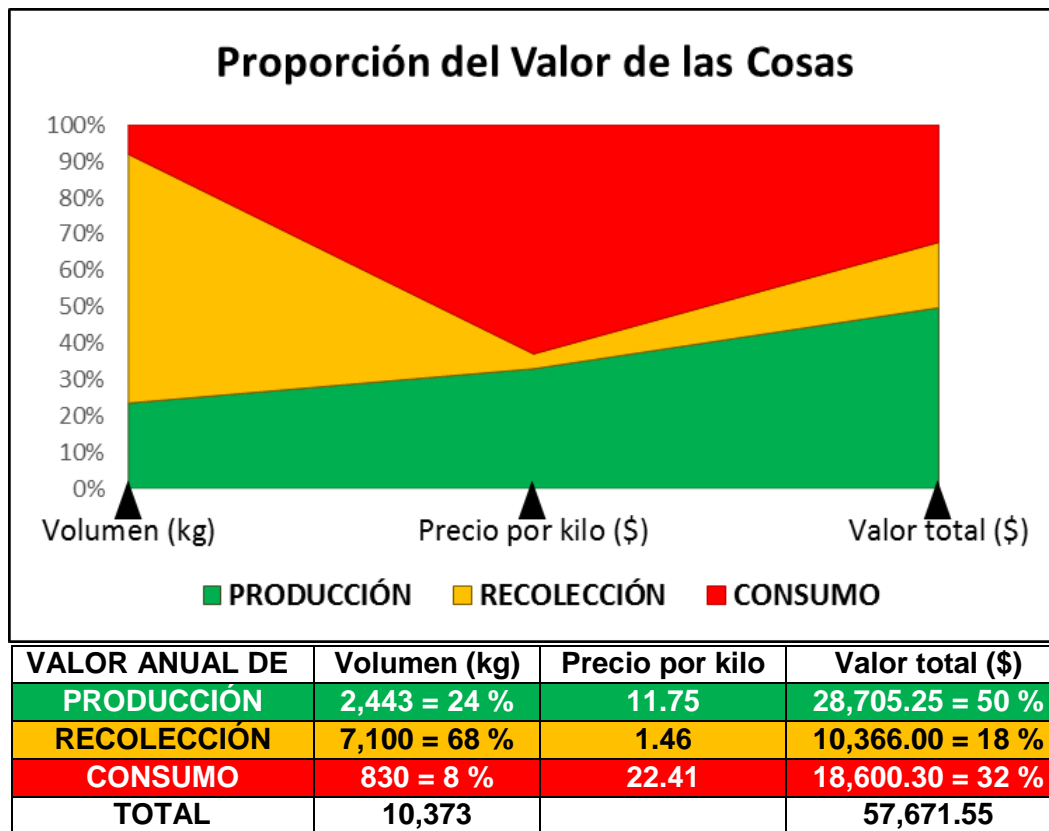
El valor y volumen de los productos que una familia promedio mueve en el campo durante un año resulta fundamental para calcular autosuficiencia o autoabastecimiento, términos polémicos muy debatidos entre ONG e instituciones de cooperación porque su medición tiende a ser cualitativa. Por autosuficiencia aquí se entiende: la capacidad familiar para afrontar sus necesidades básicas sin recurrir a trabajo ajeno asalariado, ni a subsidio.

Las familias serranas promedio no son autosuficientes; tienen un déficit anual de \$24,671.73 que mitigan gracias a \$17,869.32 pesos de trabajo ajeno y \$18,294.78 pesos de subsidio, logrando un virtual excedente máximo de \$11,492.37 pesos que rara vez llega intacto a fin de mes porque nunca faltan accidentes, plagas, enfermedades, desgracias o compromisos familiares que alteran las cuentas; uno solo de estos inesperados eventos puede terminar con el ahorro y, no pocas veces, dejar endeudada a la familia. El verdadero ahorro significa, con exactitud, tener algo para vender en caso de necesidad.

Sin embargo, parte del balance económico familiar depende de algo que pocas veces se contabiliza: la recolección de productos para autoconsumo en terrenos comunes o zonas de reserva, elemental en la propiedad comunal.



CUADRO 10: Proporción, precio y valor de la producción, recolección y consumo



Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas con familias de los Bienes Comunes de Amaxac, Texcatepec, Veracruz, México.

Como se puede ver en la gráfica, la producción local (en verde) tiene una lógica coherente entre volumen producido y valor total; no así la recolección que es abundante pero de muy bajo valor (amarillo), ni los productos foráneos de consumo (en rojo) que son más escasos y el doble de caros que los productos locales.

El nivel de autosuficiencia es importante porque indica qué tan alto es el control que tienen las familias sobre su economía, implica las condiciones de un territorio, y puede ayudar a definir tendencias así como estrategias.

**Autosuficiencia general = 69.40%**

$[(\text{Valor autoconsumo} + \text{venta excedentes} + \text{ahorro animales} + \text{ingresos por oficio}) \times 100] / \text{Egresos}$

**Autosuficiencia alimentaria = 58.33 %**

$[(\text{Valor recolección} + \text{Valor producción}) \times 100] / (\text{V. Recolección} + \text{V. Producción} + \text{V. Compras})$

**Autosuficiencia energética = 78.42 %**

$(\text{Valor leña recolectada} \times 100) / (\text{V. Leña} + \text{V. Gas} + \text{V. Energía eléctrica})$

Hace veinte años, los valores de autosuficiencia se encontraban a más del 90 %.

**II.3.2- Participación de Trabajo y Capital**

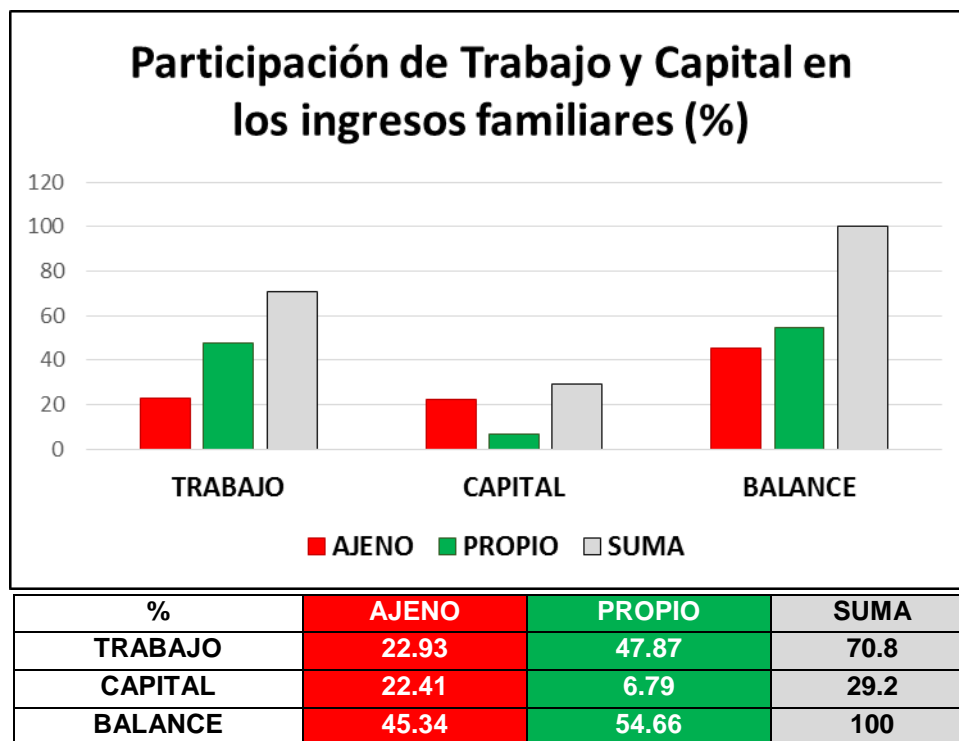
¿Cuál es la participación del trabajo y del capital en la economía local?

La participación directa de trabajo y capital, en la economía y el ingreso, indicador primario en los análisis económicos nacionales (Samaniego 2014), resulta interesante al contrastarlo con la calidad de ajeno o propio de esa participación, más que con tasas de interés.

Para entender el siguiente gráfico, el trabajo ajeno remunerado se llama *peón*, el trabajo propio no remunerado *jornal*; el capital ajeno se dice *apoyo* (*subsidio o préstamo*), el capital propio *vaca, puerco, café, tienda* y aquí se añade lo ganado por oficio o servicios.



CUADRO 11: Participación de trabajo y capital en los ingresos familiares



Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas con familias de los Bienes Comunales de Amaxac, Texcatepec, Veracruz, México.

La necesidad de diversidad laboral referida en entrevistas, es decir, la relación equilibrada de días de trabajo invertidos en un año: 123 al ajeno y 128 al propio, se explica mejor al considerar el valor de la producción. Por ejemplo: en caso hipotético de conseguir el máximo de 251 días anuales de trabajo local ajeno, una familia apenas rebasaría por \$1,414.75 pesos el valor de la producción promedio; la diferencia a favor es sólo el valor de un día de trabajo ajeno por mes, y le faltarían \$5,732.00 pesos para cubrir el total de egresos. Este sería el caso típico de una familia sin tierra que en la realidad suele pedir prestado un pedazo de terreno para poder sembrar y equilibrar su economía a través de la cosecha obtenida del trabajo propio.



Por supuesto, en el tema del trabajo propio participan al menos dos miembros de cada familia (los esposos), pero también los hijos solteros en proporción a su edad y el tiempo libre que les deja la escuela.

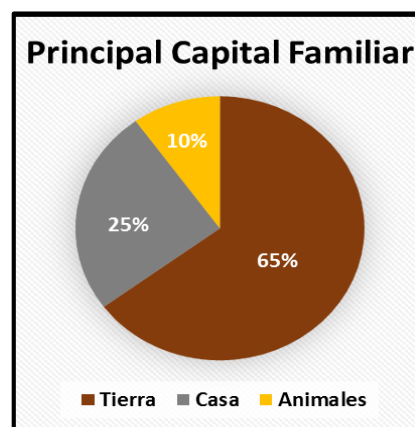
### II.3.3- Emigración Juvenil y Economía

¿Qué factores socio económicos explican la emigración juvenil?

La siguiente tabla muestra el valor actual que tiene el capital o patrimonio de una familia promedio en la zona de estudio.

CUADRO 12: Patrimonio o capital principal de las familias

PATRIMONIO DE UNA FAMILIA PROMEDIO		
CONCEPTO	VALOR (\$)	%
7.5 hectáreas de terreno	307,500.00	61.61
1 casa de 75.6 m2	126,000.00	25.25
2 vacas	24,000.00	4.81
1 bestia de carga	20,000.00	4.01
16 rollos alambre de púa	11,200.00	2.24
1 solar de 200 m2	5,000.00	1.00
1 puerco	4,040.00	0.81
15 gallinas	1,350.00	0.27
<b>TOTAL</b>	<b>499,090.00</b>	



Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas con familias de los Bienes Comunes de Amaxac, Texcatepec, Veracruz, México.

El 61.6 % de este capital fue obtenido por cada familia gracias a la justa restitución de tierras comunales. Y aunque por estatuto no se permite vender esta tierra, se está vendiendo paulatinamente a un precio de \$4.00 pesos por metro cuadrado. Ahora bien, algunos jóvenes afortunados con derecho podrían heredar 2.5 hectáreas, recibir un solar, una pequeña vivienda de ayuda municipal no mayor a 24 m2, y algún apoyo ganadero correspondiente al valor de 1 vaca, sumando un capital de \$159,500.00 pesos; suma que corresponde al 32 % del patrimonio actual



de una familia promedio. Conseguir el 68 % restante, es decir \$339,590.00 pesos supondría ahorrar de trabajador indocumentado en E.U.A. durante tres años seguidos, con lo cual se pueden construir 52 m<sup>2</sup> de vivienda, comprar 5 hectáreas de tierra, una bestia de carga, una vaca y algunos rollos de alambre. Podemos imaginar otra combinación posible de estos elementos o cualquier negocio particular.

*- 41.7 % de las familias son jóvenes y no poseen formalmente tierra.*

Debido a que el 75 % del capital patrimonial de una familia corresponde a poseer tierra en asignación donde fincar vivienda, sembrar y al menos criar un par de vacas en ella, la mayoría de las nuevas familias enfrentan obvia desventaja ya que 7.5 hectáreas de sus ancestros comuneros originales (que es bastante comparado con comunidades vecinas menos afortunadas) se deben heredar entre 3 hijos varones (2.5 hectáreas a cada uno), lo cual alcanza para la siembra principal pero ya no para ahorrar en vacas, o viceversa.

A esto se suma la incapacidad, al parecer premeditada, de las instituciones agrarias del Estado para proveer certificados de posesión de tierra a los nuevos comuneros. Las familias jóvenes (41.7 % del total, con 25 años de edad promedio) carecen de certificado agrario; 65 % de ellas no tienen tierra propia asignada y 35 % ocupan alrededor de 2.5 hectáreas cada una. Para ellas, no contar con certificado agrario reduce el ingreso por subsidio productivo estatal entre 15 y 40 %. Tales circunstancias contribuyen a la emigración juvenil, cuya ganancia se ha aplicado mayoritariamente al segundo capital patrimonial de importancia: la vivienda.

*- A mayor grado de escolaridad los jóvenes tienen menos interés en ser campesinos y, por lo tanto, de permanecer en el campo.*

La escolaridad, que en los comuneros originales rara vez concluía el nivel de primaria, en los jóvenes se ha ampliado; la mayoría alcanzan la secundaria, algunos el tele bachillerato y muy contados una carrera técnica o licenciatura. Los que llegan a este último nivel simplemente no regresan a la comunidad. Responde



al pensamiento impuesto de que la vida campesina es una desgracia que los jóvenes deben superar, estudiando y abandonando la comunidad.

- Muchos jóvenes no participan con la comunidad, no tienen voz y voto.

Emigrar les permite ganar experiencia y prestigio, además de dinero. Sin embargo, el 21.4 % de los jóvenes reconocidos por la comunidad como nuevos vecindados (60 % de ellos solteros con 26 años de edad en promedio y casi todos con experiencia migratoria), no coopera ni participa en asambleas, lo cual los desvincula de la comunidad y reproduce el impulso migratorio. Buena parte de los jóvenes imbuidos en este proceso mantienen su derecho por la aportación de capital (cooperación), incluso pagando los días de trabajo común (faena) o cumpliendo mayordomías, pero entre más prolongada es su estancia fuera, más se acercan a perder su derecho porque no participan físicamente. Dicho de otro modo, pesa más la aportación de trabajo que de capital aunque ambas son forzosas para tener derechos.

### II.3.4- Respuesta Económica a la Crisis

¿Hasta qué punto es pertinente responder económicamente ante una crisis mundial que, aunque multidimensional, es básicamente económica?

Durante las entrevistas aparecen dos preocupaciones o niveles de reflexión a tomar en consideración: el inmediato y el futuro.

- El Inmediato, punto neural que dirige el quehacer cotidiano y los planes a corto plazo de las familias entrevistadas, y con seguridad de todas las de la región, es cómo administrar su capital (tierra, casa, animales) y su trabajo (propio y ajeno), de manera que se pueda mantener una vida digna, suficiente o lo más holgada posible. La principal preocupación es poder trabajar para ganarse el día, el mes y la vida. La segunda, corresponde a eventos capaces de afectar dichos planes o





atentar contra la suficiencia: la salud, las plagas, el clima, problemas de tierra, los apoyos (subsidios) que llegan o no, y los compromisos ya adquiridos.

- El futuro, aparece en un tercer plano y está formado por preocupaciones que corresponden a una visión más amplia o menos urgente: las relaciones en el entorno comunitario, los jóvenes y la educación, la exigencia de derechos en diferentes ámbitos, el fondo de tierra en común, la leña y el agua, las necesidades de la comunidad.

Aunque estos dos niveles son determinantes, su prioridad es muy diferente: primero está sobrevivir, seguir respirando, comer. Mientras la autosuficiencia de una comunidad o de sus familias no sea del 100 %, la respuesta debe ser necesariamente económica, al menos en ese 30 % del que adolece para ser completa en la zona. Es cierto que al buscar soluciones económicas las comunidades están cayendo en mimetizar lo ajeno que consideran exitoso o efectivo, con el riesgo de reproducir el mismo modelo económico que las oprime (y habrá que vigilarlo constantemente), pero ¿qué tan pertinente es hoy responder reforzando solamente los derechos humanos, el cuidado de la naturaleza, las expresiones culturales, la agroecología, la participación política y la reflexión, cuando los jóvenes están mirando su futuro lejos de la comunidad?

Más que despreciar o minimizar los temas en cuestión, que obviamente son muy importantes, lo que se sugiere es ponderar las necesidades y preocupaciones en orden de prioridad, tal como se viven, tal como hacen falta.

### **II.3.5- Monedas de Cambio**

¿En qué condición están las “monedas de cambio” locales frente al gran mercado?

La crisis económica que según varios autores llegó para quedarse desde 2008 y los futuros escenarios adversos de tipo “catástrofe”, hacen pensar que



comunidades con autosuficiencia cercana al 70 % serían mucho más capaces de sobrevivir, que los colectivos ciudadanos o comunidades con recursos más limitados. Sin embargo, la dependencia con el exterior es inevitable y las “monedas de cambio” siempre han existido: café, maíz, palmilla, animales domésticos o fuerza de trabajo se han cambiado, primero por producto y luego por dinero.

Pero estas monedas primarias de cambio (producción local y fuerza de trabajo) han estado fuera del control de la comunidad, a merced de las condiciones fijadas por el mercado que, visto desde la localidad, es impredecible o implacable:

- Para la producción local.

En 2011, por ejemplo, mientras el precio regional del café tostado y molido subió 85 %, su precio en cereza sólo aumentó en 25 %, de modo que las familias con cafetal activo se congratulaban de no tener que comprar café para consumo, se lamentaban por no tener excedentes del grano, y todos entendimos que los ganadores no fueron los productores sino los intermediarios, beneficiados a costa del alto precio pagado por los consumidores...20 años atrás había bajado tanto el precio del café en cereza, que no convenía ni siquiera cosecharlo. Algo parecido les sucede a los vecinos productores de naranja de Álamo y a los pequeños ganaderos de la región... *el mercado manda*.

- Para la fuerza de trabajo.

a) Emigrar temporalmente a fin de ganar dólares (el mejor sueldo posible, de cerca de \$800 pesos/día) depende de las políticas migratorias de los gobiernos y ahora también del crimen organizado fronterizo;

b) Emigrar temporalmente en territorio nacional haciendo trabajos físicos súper intensivos (con un sueldo promedio de \$220 pesos/día) regularmente se consigue por temporada de hasta dos meses, pero no es vida;

c) Emigrar a las ciudades para dedicarse a trabajos “formales” con prestaciones es enfrentarse a un salario mínimo de \$71.00 pesos/día, fácilmente superado por la informalidad; y



d) El trabajo remunerado local, como lo muestran las entrevistas, depende de la afluencia de dólares referida en el inciso a).

En cualquier caso, pero más en trabajos temporales, el empleo, el sueldo y las condiciones dependen totalmente del empleador... *el patrón manda*.

*Y ¿cuándo mandamos nosotros?* Una moneda de cambio local con peso significativo sólo puede serlo en la medida que su valor sea determinado en la localidad y reconocido en el mercado, para lo cual debe ser un servicio o un bien escaso o de alta calidad, o de precio menor al fijado por el mercado. Lo anterior sugiere preguntarse seriamente ¿Qué es lo que hay? ¿Qué es lo que sabemos hacer? ¿Qué es lo que necesitamos aprender? Preguntas básicas que nos sitúan de lleno en un ambiente emprendedor.

### II.3.6- Posibilidades de Emprendimiento

¿Qué posibilidades de emprendimiento hay en la zona?

El emprendimiento es un impulso inherente al ser humano, y hay que reconocer que en varias latitudes llevan camino andado como para aprender de ello. Rescato algunas visiones sugerentes:

*“Un presente, por espléndido que fuere, lleva escrita la huella de su caducidad en la medida en que se desliga del futuro”. “La empresa es la primera célula económico social, una sociedad de personas en una comunidad, cuyo soporte es la solidaridad”. (Fernández, 2012 citando a Arizmendiarieta)*

La empresa: *“personas organizadas en proyectos comunes, proyectos compartidos; en equipos auto gestionados, integrados a clientes y proveedores, en permanente innovación”. (Saratxaga, 2007)*



Emprendimiento: “*Actividad productiva innovadora en tecnología, mercado, y/o en organización, que permite agregación de valor y mejores condiciones de bienestar social*”. (Jaramillo, 2013)

Emprendedores: “*poseen un saber-hacer experto y recursos con las que pueden responder a las demandas del mercado*”. (Rodríguez, 2013)

Para la zona de estudio, después de asegurar su vivienda, toda familia serrana que llega a tener dinero extra lo trata de invertir en animales, terreno, préstamo, o negocio (camioneta, tienda, molino de maíz, herramientas para oficio). Este impulso puede ser individual, como el hijo que compra camioneta o la esposa que invierte en animales de traspatio; puede ser familiar, como el ganado o una tienda que serán atendidos por todos los de casa; rara vez grupal (y sólo entre familias afines), cuando se aprovecha un proyecto productivo, musical o una oportunidad de compra a precio de mayoreo; y ocasionalmente comunitario, como la cooperación para hacer fiesta o algún servicio de interés general.

En todo caso, generar emprendimientos de inversión (negocios) es una necesidad tácita, por lo menos a nivel individual y familiar. Hay que recordar que las familias invierten el 22 % de sus ingresos en la producción agropecuaria.

Análisis de las oportunidades de negocio que las familias refieren:

- *Tiendas de abasto como abarrotes, ropa, zapatos, herbicidas...* son negocios de una sola familia, que reditúan mientras no hay competencia. Si bien son necesarios, no fomentan el mejoramiento de la comunidad sino, temporalmente, las finanzas del dueño mientras consiga mantener cierto monopolio. Dependen por completo del capital disponible y no generan mayor valor que la acumulación.

- *Ganado bovino de cría y engorda en potrero...* es de las actividades más rentables pero limitada por el acceso a la tierra, es estrictamente familiar y su función es el ahorro. Su crecimiento desmedido es de los principales signos de acaparamiento asociado a la compra ilegal de tierra.



- *Oficios o negocios de transformación como panadería y carpintería...* son más rentables que las tiendas de abasto porque llevan el valor agregado de un oficio, que la comunidad estima por el valor del trabajo y el tener a la mano un producto de calidad a precio justo; tienden a ser familiares aunque hay experiencias grupales de panadería que se han mantenido de manera cooperativa con buenos resultados, pese a depender de insumos foráneos cuyo precio no se puede controlar.

- *Compra de tierra como inversión...* es ilegal por estatuto.

Todas las oportunidades de negocio que las familias ven son bien conocidas y tratan de reproducir lo que les parece ha funcionado ya en la zona, con algunas innovaciones tecnológicas como la maquinaria, o el abasto de algunos productos básicos, función que normalmente corresponde a comerciantes de fuera.

Durante las entrevistas, la palabra “empresa” sugiere de inmediato la imagen de un Señor dueño que contrata gente para producir o extraer algo, de modo que el término empresa comunitaria se traduce en el campo como “negocio en común”; y para no usar indistintamente ambos términos, hago la distinción de negocio como el emprendimiento que tiende a ser individual e informal, y empresa como el emprendimiento que tiende a ser colectivo y formal.

Hablando de empresa, las familias refieren:

- Que no hay muchas posibilidades de hacer empresa porque el secreto está en la diversidad de ingresos y no en dedicarse sólo a un producto, y porque los productos locales no tienen buen precio a la venta.

- Que sólo se podría hacer empresa entre familias afines, pero no con un colectivo más amplio o con la comunidad, porque no todos trabajan igual pero todos quieren tener los mismos beneficios.



El hecho de que las familias no vean posibilidades de generar empresas no significa que no las necesiten, porque la gente clama por dinero y empleo en la localidad; además, hay costumbre muy arraigada de trabajo y capital en común.

Esta sensación de “no posibilidad” de hacer empresa tiene que ver con:

- El peso que la comunidad da al valor de la igualdad que ha llegado al extremo principio de “todo para todos o nada para nadie”, por lo que no se aceptaría fácilmente que unos crezcan mucho más que otros, o que unos reciban sueldo y otros no.
- La misma propiedad común de la tierra, que causaría conflicto si se emplea un bien común disponible para una empresa en la que participara sólo parte de las familias.
- La precariedad de infraestructura y servicios, así como el aislamiento geográfico que hacen difícil imaginar algo parecido a una industria local.
- La baja autoestima provocada por generaciones de mestizos, funcionarios y maestros que han hecho creer al pueblo otomí que no sabe, que no puede; combinado con bajo nivel de escolaridad en grado y calidad.
- Aunque hay cultura cooperativa, no hay experiencia directa de cooperativas o empresas formalmente constituidas, lo cual provoca dudas razonables.

Los primeros dos puntos anteriores (sobre igualdad y uso de bienes comunes) que provocan una sensación de “no posibilidad” se pueden afrontar desde la creación, en principios concretos dentro de un reglamento interno. Los tres puntos restantes, en mi opinión, dependen de “querer hacer las cosas”, de “aprender a caminar caminando” y, sólo en la medida que se vaya experimentando una empresa en funcionamiento, se podrá valorar cuáles dificultades son superables, cuáles no, y con quiénes se puede contar.



Analizando las primeras tres claves o dimensiones estratégicas (territorio, detonante y liderazgo) en la creación de 5 emprendimientos cooperativos expuesta en el final del capítulo anterior encuentro las siguientes similitudes y diferencias con la zona de estudio:

- Hay un *Territorio* y un pueblo bien definidos, lo cual garantiza pertenencia, valores compartidos y cierto grado de autonomía.
- Como *Detonante*, hay condiciones parecidas de carestía, presencia de intermediarios y bajo precio de los productos locales en el mercado, pero todavía no hay un producto o servicio que se haya identificado como principal.
- En cuanto a *Liderazgo*, hay familias productoras con sistemas normativos y culturales, pero no hay costumbre de asociación formal (el mejor intento ha sido la asociación ganadera regional de Texcatepec). Hay un débil Liderazgo en los actores externos que podrían impulsar la creación de empresas hoy.

Por lo tanto, generar empresas locales me parece muy necesario, posible creando un modelo a la medida de las condiciones, pero pertinente con tres condiciones:

- a) Identificar el producto o servicio principal por dónde empezar.
- b) Haber voluntad de asociación formal por parte de las familias productoras.
- c) Existir compromiso de actores externos que lideren su nacimiento, lo cual supone promover también líderes internos.

### II.3.7- Cultura Cooperativa

¿Hay sustrato o cultura cooperativa en las comunidades?

Estos son los elementos básicos de la cultura cooperativa otomí, observados durante 20 años de gestión en su territorio:

CUADRO 13: Principios comunitarios

VALORES	PRINCIPIOS	PRÁCTICAS
Libertad Responsabilidad	Adhesión voluntaria	Aceptación de nuevos comuneros Salida ocasional de miembros
Libertad Autonomía	Trabajo autónomo	Producción familiar para autoconsumo Libre recolección en terreno común
Participación Cooperación Ayuda mutua	Trabajo asociado	Faena, aportación de trabajo obligatoria Mano Vuelta, equipos auto gestionados Gestión organizada de servicios
Igualdad Participación Autonomía	Democracia directa	Asamblea comunitaria Decisiones por votación 50 % +1 Nombramiento de autoridades
Equidad Justicia Cooperación	Participación económica	Aportación de dinero obligatoria Reparto equitativo de apoyos Reparto de beneficios según trabajo
Autonomía Compromiso Responsabilidad	Conservación	Diversidad y consumo suficiente Protección de territorio y bienes comunes Uso de lengua, tradiciones, costumbre
Compromiso Participación Responsabilidad	Subordinación	Aceptación de cargos y comisiones Respeto y cumplimiento de acuerdos Capital subordinado al trabajo
Solidaridad Justicia	Subsidiariedad	Prioridad y soporte a los más necesitados Subsidio y asesoría externa
Apoyo mutuo	Reciprocidad	Dar > recibir > devolver

Fuente: elaboración propia a partir de entrevista con socio fundador de la asociación ganadera local y entrevistas con familias de los Bienes Comunes de Amaxac, Texcatepec, Veracruz, México.

Estos valores, principios y prácticas objetivamente determinan el comportamiento de las personas en una comunidad otomí. Juan Luis Herculano, líder local, lo deja ver en una contundente frase durante las deliberaciones para escribir el reglamento interno comunitario en 2015: *“lo más importante es el trabajo, la máxima autoridad es la asamblea, y todo derecho se gana cumpliendo responsablemente con las obligaciones”*.





### II.3.8- Modelo de Empresa

¿Cómo sería una empresa a *su* modo comunitario?

¿Una empresa con funcionamiento comunitario? ¿Una comunidad de trabajo asociado? ¿Un grupo amplio de familias que hacen negocio en común? ¿Una sociedad de personas en una comunidad?

El Modelo de Gestión de Empresa aún está por escribirse porque si bien existe suficiente cultura cooperativa, no hay experiencia de empresa cooperativa.

Revisando el modelo de gestión de Mondragón Corporación Cooperativa (2012), son muy notables dos componentes de principios básicos que parecen estar ausentes en el sustrato otomí: La dimensión interna de **educación** (básica, cooperativa, profesional) y la dimensión más externa de **transformación social**, como fin último de la comunidad cooperativa.

La primera dimensión claramente atañe a los jóvenes que, como ya se mencionó, tienen serias deficiencias de formación; al respecto existe evidencia de que *“la elevación general del nivel educativo y de formación explican lo sustancial del crecimiento económico a largo plazo”* (Piketty, 2014).

La segunda dimensión se expresa en prácticas de faena y cooperación económica, pero no suele extenderse al conjunto del territorio, ni a la relación con territorios vecinos, ni a visión conjunta de futuro.

La experiencia formal cooperativa de la Asociación Ganadera Local, ha mostrado dos deficiencias principales: la poca **autonomía** respecto de las instituciones con las que se relaciona (el control de las gestiones se ejerce desde fuera), y la baja **implicación** o grado de conciencia de los socios (muchos se apuntan y no participan; sólo quieren recibir apoyos).



*Tercera parte*  
**III- Conclusiones**

En este capítulo se condensan las claves halladas para la gestión de empresas en territorio comunal, un modelo gráfico de relaciones para la empresa con su entorno, propuestas concretas para sistemas de producción, consumo y ahorro, así como las limitaciones más notorias a las que se enfrenta la gestión de empresas de economía social en esta zona serrana de México.

Tales conclusiones fueron extraídas a lo largo del proceso de investigación, desde el planteamiento de conceptos en el capítulo primero, el trabajo de campo para la recolección de datos, y el análisis de resultados pasados por el filtro de la experiencia laboral de veinte años en la región.

### **III.1- Claves para la Gestión de Empresas en Territorio Comunal**

#### **III.1.1- *CONDICIONES PRIMARIAS***

Hay al menos tres condiciones primarias que se identificaron desde el análisis, sin las cuales sería inútil intentar dar forma a una empresa social: la identificación del producto o servicio, el liderazgo emprendedor y la voluntad de asociación formal.

- Identificar el producto o servicio principal por dónde empezar es más complejo de lo que parece. Muchas familias realmente no tienen idea en qué invertir colectivamente o qué producto y bajo qué condiciones pueda ser rentable; y no lo saben porque no es tan fácil. Pensemos en nuestras propias familias, ¿usted sabría dónde poner la inversión para hacer una empresa? Se precisa investigación y datos para decidir.



- Tal habilidad seguramente requiere cierto liderazgo, de alguien que conozca el contexto económico, comercial y social de la región, para conectarlo con ideas claras de negocio en un mercado competido y fluctuante. En zonas campesinas, el liderazgo ha recaído históricamente en agentes externos a la comunidad, regularmente pastores e instituciones católicas no lucrativas, pero no necesariamente debe seguir siendo así. Esta responsabilidad, hoy por hoy, requiere de equipos de trabajo y no sólo de una personalidad líder, especialmente si se trata de procesos de producción ligados a transformación y comercialización.

- Desde luego, condición indispensable es haber voluntad de asociación formal por parte de las familias participantes, por aquella experiencia ya expuesta de la gente que se apunta para ver qué le toca antes de decir en qué se compromete. Ha sido igualmente común, tanto apuntarse en programas para recibir apoyos, como asociarse para trabajar juntos, pero la diferencia es enorme en participación; para hacer empresa debe ser tan clara la misión y tan contundente el liderazgo, que muestre la conveniencia de la asociación voluntaria activa.

### **III.1.2- RELACIÓN CON LA COMUNIDAD**

Precisamente porque no se trata de recibir, sino de poner trabajo en común, se considera implícito que no todas las familias participarían en el arranque de una empresa en territorio comunal, sin embargo, hay que tener muy clara la relación de una empresa con la estructura mayor, la comunidad.

- La comunidad no es una empresa social aunque forme parte del tercer sector de la economía; prueba de ello es el aprovechamiento forestal en los ejidos forestales cercanos a Huayacocotla, donde la participación y los beneficios son desiguales. De hecho, la comunidad es mucho más que una empresa. El fin de la empresa es mejorar las condiciones de sus asociados, de la comunidad y su territorio, y (ojalá)



de su región. Pero es una ilusión suponer que algo como una empresa pueda soportar la manga ancha, la tolerancia, la libertad y la tímida coerción, características de una comunidad, pues trabajaría eternamente en números rojos o sería sabotada políticamente. La empresa debe permitir adhesión de personas abierta y voluntaria pero no implícita por pertenecer a la comunidad.

- Aunque a veces no parece tan obvio, toda empresa asentada en territorio comunal hace uso de bienes comunes o los afecta, por lo tanto tiene que marchar junto, dar cuenta y apoyar económicamente a la comunidad, por justicia y por conveniencia.

- Los principios y actividades de una empresa deben respetar los de la comunidad y viceversa. No puede haber contradicciones entre ambas sin afectación de alguna de ellas, y debe quedar muy claro para toda la gente que la comunidad tiene su propia economía totalmente funcional, pero comunidad y empresa no son lo mismo, tienen objetivos y prioridades diferentes, por ejemplo: la primera no persigue utilidades, la segunda sí; la comunidad mantiene relación cercana con los poderes estatales, la empresa no.

### **III.1.3- AUTOSUFICIENCIA Y AUTONOMÍA**

El orden natural de la producción campesina va por etapas: primero autoconsumo, luego excedentes productivos para intercambio y, finalmente, para comercialización; un proceso muy dependiente de la meteorología y de la condición humana limitada en tiempo y fuerza de trabajo.

- La diversidad (tener “de todo un poco”) es base consensada de sobrevivencia, incluso la diversidad de ingresos. Bajo esta lógica, la empresa es percibida como parte del todo económico, uno más de los eslabones que hacen viable la vida de cada familia participante. La idea de empresa no parece significar un modus



vivendi, ni siquiera para los jóvenes, sino un añadido estratégico a la economía familiar.

- Considerando la volatilidad en los precios de productos agropecuarios y el carácter productivo local de baja intensidad, parece forzoso el camino de dar valor agregado a parte de los bienes locales, es decir, especializar una parte de la producción, pero al ritmo de la naturaleza y no al de la alta producción.

- Procurar la mayor autosuficiencia posible (al menos alimentaria y energética) es tarea de cada familia, pero uno no deja de ser parte de la comunidad aunque parezca haber logrado cierto grado de autosuficiencia, y no deja de requerir servicios ambientales y sociales que son comunales. Es por eso que una empresa local debe comprometerse a seguir participando a favor del patrimonio común en sentido amplio, territorial, por ejemplo apoyando el cuidado de manantiales.

- La gente va a mantener un manejo individual de la propiedad agraria y de la producción de sus cultivos y animales, eso no va a cambiar; y a la vez conviene una gestión empresarial colectiva para procesos de transformación y comercialización. Es decir, que el modelo de empresa debería ser capaz de funcionar con la libertad de una producción individual (propiedad privada) y la seguridad de procesos asociados (propiedad cooperativa). Sumamente retador e interesante sería lograr que la empresa disminuya en algún grado la emigración.

- Finalmente la autonomía. Para tomar decisiones internas, una empresa no debería estar subordinada a la comunidad, mucho menos a las fuentes de financiamiento o asesoría. La empresa no puede estar a favor o en contra de partidos políticos o religiones; el riesgo de división es demasiado alto, muchas veces irreparable.



### III.1.4- **FAMILIAS ORGANIZADAS**

Va quedando claro un posible Modelo de Gestión para las empresas en territorio comunal: *familias asociadas en una empresa dentro de una comunidad*. De hecho, la organización comunitaria es replicable a nivel de empresa, tomando decisiones por acuerdo de asamblea, obedeciendo a la autoridad, cumpliendo con cooperaciones y faenas. Como en la comunidad, la empresa puede nombrar sus cargos de autoridad según las capacidades de las personas en relación a las necesidades de la empresa.

- Las familias organizadas pueden también hacer trabajo de propiedad individual pero en equipo, como la mano vuelta común de sus labores agrícolas. Esta costumbre es del todo aprovechable en los llamados clanes (familias afines), y se puede ensayar como parte de un modelo de cierta cantidad de “equipos auto gestionados” que al confluir en un proceso de agregación de valor de su producción, dan forma a la empresa.

- Por lo visto en evaluaciones de proyectos productivos, la estructura *per se* no garantiza la funcionalidad; en otras palabras, una organización de personas o familias no es una empresa; ésta se forma por el ejercicio eficaz de personas o familias organizadas en un proyecto compartido.

### III.1.5- **PROYECTO COMPARTIDO**

- En ambiente comunal donde la gente vive al día, conviene inducir reiteradamente las visiones de mediano y largo plazo; al estilo de los acuerdos de reforestación, un proyecto compartido tarda bastante tiempo en fraguar porque supone convalidar desde el análisis de la realidad a la visión de futuro para garantizar que



todos sabemos dónde estamos y hacia dónde vamos, cómo estamos y cómo queremos estar.

- La apropiación de un proyecto compartido llamado empresa pasaría forzosamente por el debate intenso de todo aquello que represente riesgo o desventaja y, por experiencia, conviene aprovechar tal debate para irle dando forma concreta a reglamentos y acuerdos constitutivos.

- Hay consenso en que la empresa debe dejar pocos cabos libres y ofrecer seguridad mediante toda formalidad posible, expresada y firmada por todos y cada uno de quienes tengan interés en asociarse, con actas de acuerdo, reglamentos, estatutos, registros, cooperaciones, cargos, principios y planes de trabajo. La gente no suele leer, y muchos papeles no se usan... hasta que se usan; y en ese preciso momento todos van a respetar lo que ahí está escrito. Además, partes de un reglamento que muchas veces corresponden a temas de debate, tocan tanto fondo que se recuerdan y transmiten oralmente a los hijos.

### **III.1.6- RELACIÓN CON EL MUNDO**

- Mantener contacto con otras experiencias de economía social invita a considerar elementos y tomar ejemplo de un montón de innovaciones o soluciones, en temas como liderazgo, figura legal, financiamiento, estrategia comercial (la mayoría van por el mercado de especialidad, como en el caso del café), clientes, procesos productivos, etc.

- Una empresa en condiciones sociales y geográficas desfavorecidas necesita vinculación estratégica con universidades, empresas y ong's para aprovechar toda información, investigación, infraestructura, equipo, maquinaria, técnica, subsidio y asesoría externa que ayude a su fin, pero el acento de esta vinculación está en "no ceder el control interno de la gestión". La mayoría de los proyectos productivos



rurales se van a pique por no manejar adecuadamente la dependencia de insumos y servicios externos.

- Cuando hay estrechez de dinero la gente estudia rigurosamente el mercadeo en los niveles a los que tiene acceso, y en ellos sabe negociar con pericia. Sin embargo, hay otros niveles de oportunidad que se desconocen, por ejemplo: los pequeños ganaderos o cafeticultores no saben por qué varía el precio de su producción, no tienen manera de saber de quién depende, mucho menos de prever precios futuros. De alguna forma la empresa debe tener vínculos externos de acceso a información de mercado para tomar decisiones, que pueden ser tan cautelosas como almacenar producto en espera de mejor precio o tan tajantes como cambiar de giro la empresa.

### III.1.7- **RELACIÓN DE TRABAJO Y DINERO**

Decir “empresa” donde no la hay provoca expectativas. Las cuentas alegres, excesivamente halagüeñas, son un lugar común cuando se hacen planes de negocio sin tomar en cuenta el evidente equilibrio que se da entre lo ajeno y lo propio, del capital y el trabajo. Todo hace falta, pero la necesidad local de empleo es tema central si se trata de empresa.

- Respetar los 128 días familiares de trabajo propio para labores de mantenimiento, producción y recolección enfocadas al autoconsumo parece obvio. De esta forma, quedan 10 días de cada mes para el trabajo ajeno (aquél que proporciona dinero inmediato para gasto corriente). Ahora bien, con números reales: si la empresa pudiera sustituir, poco a poco, el trabajo ajeno por trabajo cooperativo, y lograr beneficio de \$17,869.32 pesos anuales por familia participante (123 días de peón), entonces se asegura el mínimo equilibrio económico *laboral*. Si la empresa pudiera conseguir beneficio adicional de \$18,294.78 pesos anuales por familia (correspondientes al subsidio estatal), estaríamos frente al mínimo equilibrio





económico de *capital*. Recordemos que la suma de ambos beneficios (\$36,164.10 pesos anuales por familia socia), equivale al promedio familiar de egresos anuales. Son \$3,013.67 pesos mensuales, \$695.46 pesos semanales, \$294.01 pesos por día de trabajo para la empresa (\$74.00 pesos más del salario que se gana en trabajos temporales dentro del territorio nacional o en oficios locales).

- Me parece que el enfoque correcto sería que la empresa no “da” empleo, sino que cada persona “auto” emplea la tercera parte de su tiempo en un ejercicio empresarial conjunto.

- El trabajo siempre vale más que el dinero, aunque los dos se necesitan. La costumbre local de llevar escrupulosas listas para el control de participación en faenas y cooperaciones, tiene que ver con el respeto estricto al trabajo y al reparto proporcional de beneficios derivados de él. Este hecho ofrece la ventaja de apertura a la participación variable en días de trabajo, del mismo modo que puede ayudar a conciliar el que haya socios ganando más porque trabajan más días en la empresa, por ejemplo aquellos que sean nombrados como autoridades de la empresa, o algunos jóvenes que no tienen tierra y pueden dedicar más días a la empresa.

### III.1.8- JÓVENES IMPLICADOS

- El principal reto de la empresa es pintarle a sus jóvenes una alternativa en conjunto más atractiva y viable que la emigración; en todo caso, valorar la emigración juvenil muy puntual con fines formativos para emprendimiento local.

Desde luego que la chamba es chamba, pero se puede encargar a los jóvenes tareas empresariales propias de su edad y sus intereses: el estudio, la investigación, la innovación, la comunicación y vinculación por medios



electrónicos, el manejo de maquinaria..., todas ellas funciones importantes que los adultos no tan fácilmente hacen.

- Como sea, es indispensable un proceso de formación juvenil para la empresa, no sólo para aprender cosas, sino para desarrollar capacidades. Me parece que esta formación debe ser mayormente *in situ* ya que el resultado de la formación académica foránea es una grotesca desvinculación con su realidad y un alejamiento irremediable de la comunidad.

- Por aprendizaje histórico, además, cuanto más aislada sea o violentada haya sido la comunidad, más necesario será elevar la autoestima y el valor del conocimiento local.

- Un requerimiento muy concreto para actores foráneos comprometidos en apoyar empresa en territorio comunal sería un fondo para la formación de los jóvenes.

### III.1.9- **PRINCIPIOS COOPERATIVOS**

Siendo tan evidentes en la zona las bases cooperativas expresadas en principios, sólo creo necesario incluir los ausentes, a saber: la *educación* básica, cooperativa, profesional, y la dimensión de *transformación social* o compromiso con la comunidad, como fin último de la comunidad cooperativa. Estos dos principios se encuentran como añadidos en el cuadro 14.

Se sobreentiende que los principios de la empresa no son negociables, especialmente los que promueven la prioridad en el trabajo, en las personas y el control democrático.

- Los principios comunitarios adecuados a una empresa en territorio comunal son:



CUADRO 14: Principios de una empresa en territorio comunal

<b>PRINCIPIOS Y PRÁCTICAS YA EXISTENTES</b>	
Adhesión voluntaria	Aceptación de socios con período de prueba de 1 año Participación preferencial de jóvenes Salida libre de socios
Trabajo asociado	Faena, aportación de trabajo obligatoria Mano Vuelta, equipos auto gestionados
Democracia directa	Asamblea de socios, máxima autoridad Decisiones por votación 50 % +1 Nombramiento de autoridades según capacidades
Participación económica	Aportación de dinero obligatoria Reparto de beneficios según trabajo
Conservación	Diversidad y consumo suficiente Protección de territorio y bienes comunes Uso de lengua, tradiciones, costumbre
Subordinación	Aceptación de cargos y comisiones Respeto y cumplimiento de acuerdos Capital subordinado al trabajo
Subsidiariedad	Prioridad y soporte a los más necesitados Subsidio y asesoría externa sin afectar autonomía
Reciprocidad	Dar > recibir > devolver
<b>PRINCIPIOS Y PRÁCTICAS AÑADIDOS (que hacen falta)</b>	
Compromiso con la comunidad	Respeto a principios comunitarios Participación económica de beneficios en obras para el mejoramiento de la comunidad
Educación	Fondo de ahorro a la educación Formación, investigación e innovación continuas

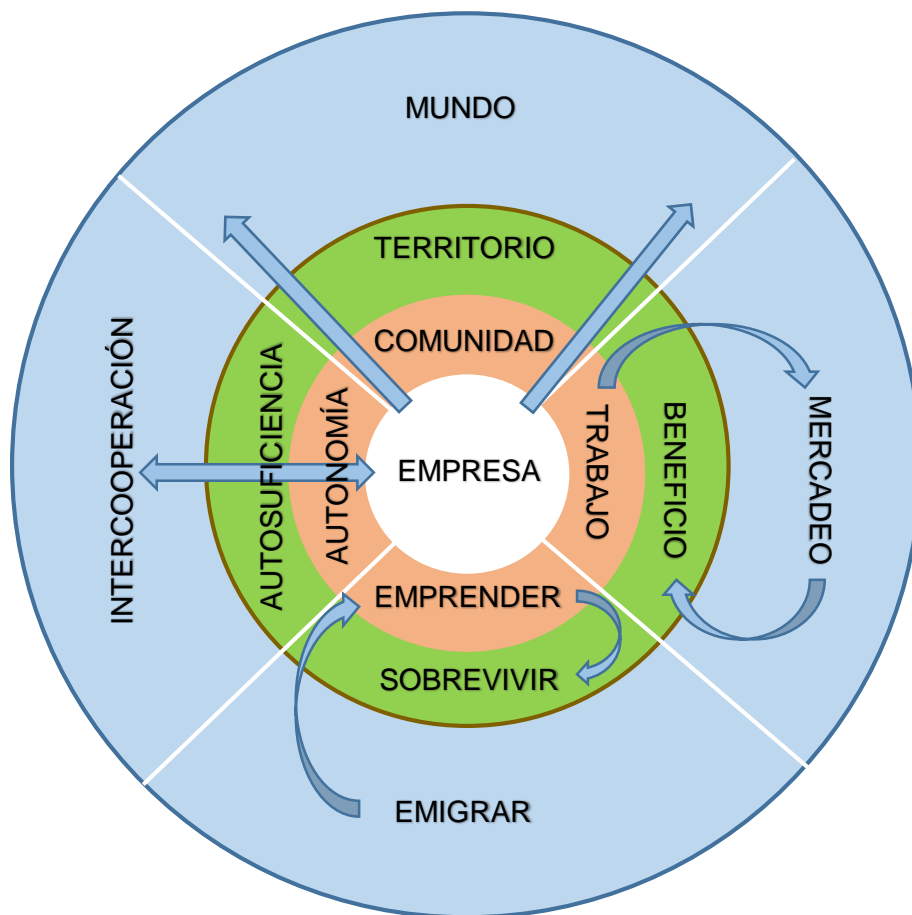
Fuente: elaboración propia a partir de entrevista con socio fundador de la asociación ganadera local y entrevistas con familias de los Bienes Comunales de Amaxac, Texcatepec, Veracruz, México.

En la figura siguiente se expone un modelo que puede orientar la formación de empresas en territorio comunal. **Cuadrante izquierdo**: una empresa con énfasis en el dominio de la gestión y el beneficio interno (Oulhaj, 2013), es decir, donde no hay inversionistas externos que multipliquen su dinero, ni poderes públicos (Estado, ong, partidos políticos) que lleven las riendas, sino una operación con relaciones externas sanas. **Cuadrante superior**: una empresa totalmente abierta al mundo. **Cuadrante derecho**: una empresa que aplica el beneficio de su



trabajo al territorio y no sólo a sus familias asociadas. **Cuadrante inferior:** una empresa que contribuye a que los beneficios de la emigración sean aplicados al emprendimiento, no directamente a la sobrevivencia.

FIGURA 2: Modelo de relaciones de la empresa con su entorno



Fuente: elaboración propia

### III.2- Proyectos Concretos para las Comunidades Serranas

Este apartado es una exposición de sugerencias a partir de la realidad; algo así como un menú que intenta ampliar el panorama, de la visión lineal de “proyectos productivos prediseñados” para comunidades campesinas, a la amplia gama de



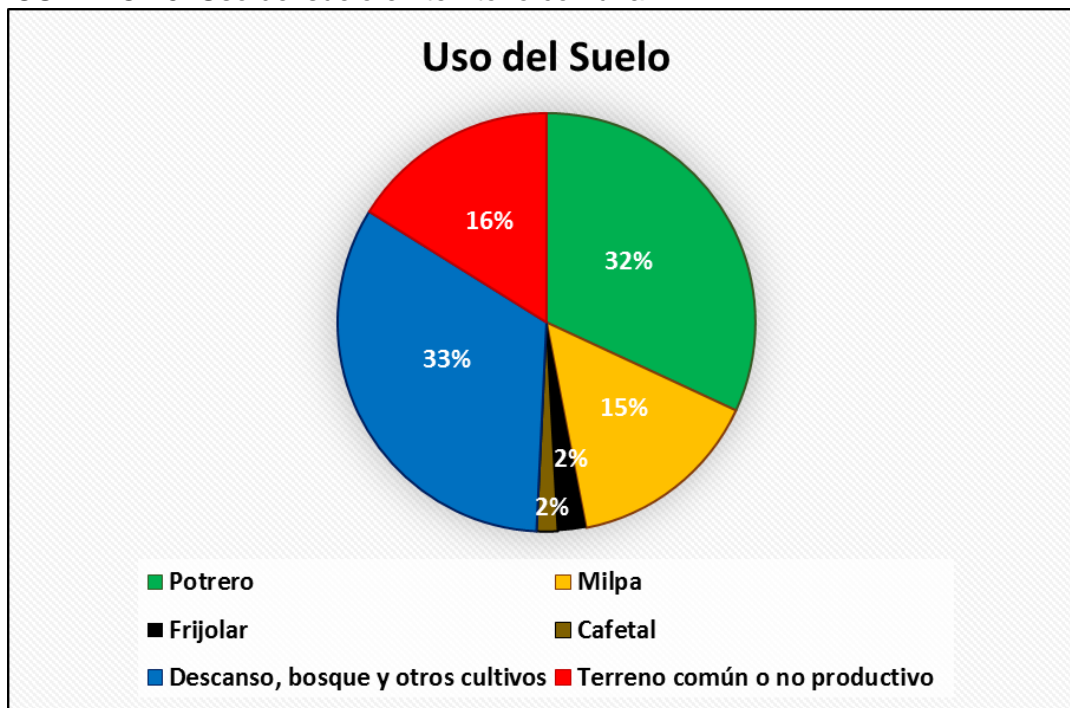
componentes económicos que se mueven en ellas y que podrían dar rumbo a emprendimientos más adecuados, incluso más simples.

### III.2.1- Sistemas de Producción

¿Qué sistemas de producción se pueden impulsar en las comunidades?

Es muy interesante que prácticamente la mitad del territorio es área productiva de ganadería y agricultura, y la otra mitad corresponde a tierras de descanso o reserva (cuadro 15: colores rojo y azul).

CUADRO 15: Uso del suelo en territorio comunal



Fuente: elaboración propia a partir de censo agrario en 214 familias de los Bienes Comunales de Amaxac, Texcatepec, Veracruz, México.



*Potrero*: área de pastoreo para ganadería bovina extensiva y equinos de trabajo. El índice de agostadero está entre 1 y 1.5 bovinos por hectárea dependiendo de la altitud y el tipo de pasto.

*Milpa*: área de siembra itinerante de maíz, frecuentemente combinada con frijol largo, calabaza y tomatillo.

*Frijolar*: siembra de frijol negro en área exclusiva, separada de la milpa.

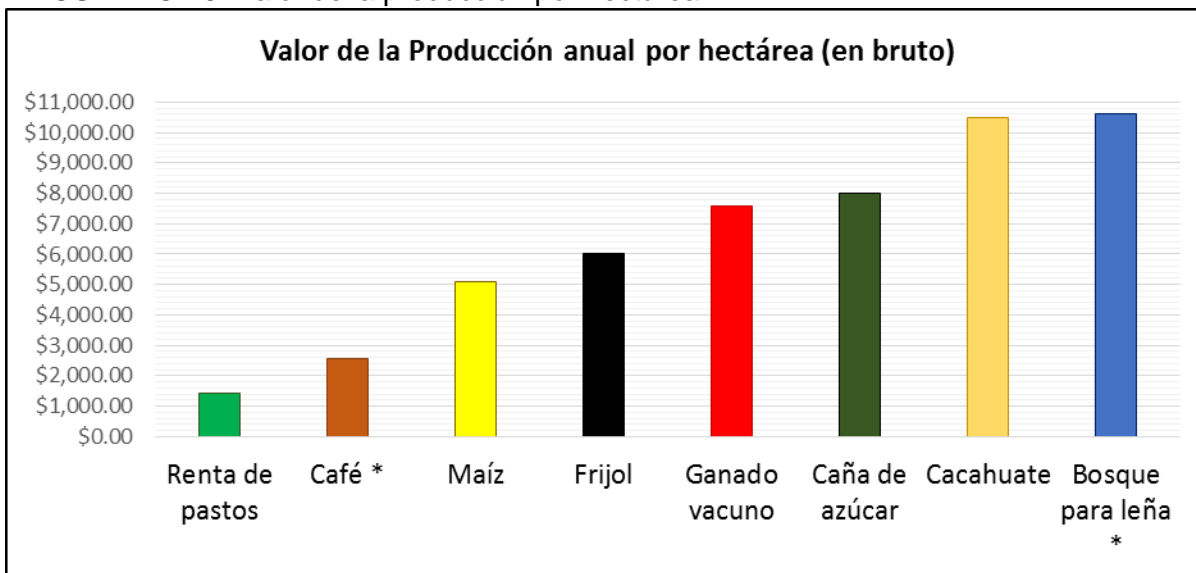
*Cafetal*: cultivo perene de variedad criolla (arábiga), recientemente combinada con variedad caturra. Suele tener media sombra de árboles perennifolios o de poco follaje.

*Descanso, bosque y otros cultivos*: después de tres o cuatro años consecutivos de siembra de milpa un área se descansa otro tanto igual de años dejando crecer libremente vegetación secundaria para renovar fertilidad del suelo y volver a sembrar. Incluye terreno variable asignado a cada familia, donde hay bosque protegiendo arroyos, manantiales, peñascos y laderas. Parte de este terreno puede tener una huerta para cultivar frutales y tubérculos para autoconsumo, así como pequeñas áreas de siembra de cacahuate o caña de azúcar.

*Terreno común o “no productivo”*: principal reserva de bosque común con frecuencia asociado a los mejores manantiales que abastecen a la comunidad. Incluye áreas de terreno no asignado regularmente por considerarse no productivo, es decir no apto para producción agropecuaria. También abarca el fundo legal, es decir el área de asentamiento de viviendas e infraestructura de servicios diversos.



**CUADRO 16: Valor de la producción por hectárea**



\* Tiempo de espera para aprovechamiento partiendo de cero: 9 años en bosque y 4 años en café.  
 Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas con familias de los Bienes Comunes de Amaxac, Texcatepec, Veracruz, México.

Según se aprecia en el Cuadro 16, dando valor agregado, el café puede aumentar su precio de \$2,571.00 pesos por hectárea (en cereza) a \$14,400.00 (tostado y molido), y la caña de azúcar aumentar de \$8,000.00 pesos por hectárea a \$14,000.00 (en piloncillo). La creatividad puede encontrar estas y otras formas de agregar valor.

**III.2.2- Sistemas de Consumo**

¿Qué sistemas de consumo se pueden impulsar en las comunidades?

Se exponen los siguientes cuadros con la intención de sugerir emprendimientos al estilo de las cooperativas de consumo. Es impresionante el volumen de cualquiera de los siguientes productos cuando se multiplica por el número de familias.



**CUADRO 17: Gasto familiar anual de principales productos de consumo foráneos**

Productos necesariamente foráneos: 29.30 % de los egresos anuales (pesos)	
Vestido y calzado*	\$ 3,585.20
Productos de Trigo	\$ 2,173.00
Jabón y detergente*	\$ 1,334.00
Productos de fierro	\$ 980.00
Energía eléctrica	\$ 967.50
Arroz	\$ 616.00
Herbicidas	\$ 560.00
Sal	\$ 180.00
Cal	\$ 108.00
<b>Total anual</b>	<b>\$ 10,503.70</b>

Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas con familias de los Bienes Comunales de Amaxac, Texcatepec, Veracruz, México. \* Posible manufactura o transformación local.

**CUADRO 18: Gasto familiar anual de principales productos foráneos que se pueden producir localmente**

Productos foráneos, que se pueden producir localmente: 23.43 % de los egresos anuales		
	pesos	Sustituible por:
Huevo de granja	\$ 1,820.00	Huevo de rancho
Azúcar refinada	\$ 1,536.00	Piloncillo de caña
Verduras	\$ 1,116.00	Verduras locales
Harina de maíz nixtamalizada	\$ 1,110.00	Maíz criollo
Frijol	\$1,000.00	Frijol negro, largo, piojo
Aceite vegetal	\$ 1,000.00	Manteca de cerdo
Gas LP	\$ 535.25	Leña
Refresco	\$ 288.00	Agua
<b>Total anual</b>	<b>\$ 8,405.25</b>	

Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas con familias de los Bienes Comunales de Amaxac, Texcatepec, Veracruz, México.

**CUADRO 19: Gasto familiar anual en servicios de educación, transporte y salud**

Servicios mixtos (foráneos y locales): 12.80 % de los egresos anuales (pesos)	
Educación	\$ 2,509.64
Transporte	\$ 1,724.00
Salud de primer nivel	\$ 358.52
<b>Total anual</b>	<b>\$ 4,592.16</b>

Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas con familias de los Bienes Comunales de Amaxac, Texcatepec, Veracruz, México.





### III.2.3- Sistemas de Ahorro

¿Qué sistemas de ahorro se pueden impulsar en las comunidades?

Hay que recordar que el principal sistema de ahorro corresponde a la ganadería, es decir a los animales domésticos que se pueden vender en caso de necesidad. Pero hay otros dos sistemas que parecen posibles y circulan en la zona solamente como “ideas” para aprovechar los dos eventos que realmente inyectan dinero significativo a las comunidades: los dólares indocumentados y el subsidio estatal *prospera*.

- Fondo de emigrantes para préstamo a urgencias, con interés mayor al bancario (más del 3 % anual, 2015), pero mucho menor a la usura local (10 a 20 % mensual).

- Cajas de ahorro a partir de excedentes de subsidio Estatal, especialmente cada dos o tres meses en que llega el apoyo del programa *prospera*. Prácticamente se trataría de un ahorro de madres de familia que reciben ese apoyo.

### III.2.4- Sistemas Innovadores

¿Qué sistemas innovadores?

No es el hilo negro, sino algunas de las propuestas que se han escuchado o intentado y podrían llegar a constituirse en empresas.

- Curtido vegetal (con corteza de encino o pesmol) de pieles vacunas de desecho, para confección de cinturones, calzado o avíos para monturas. Supone reforestación de estas especies vegetales que son de muy lento crecimiento.



- Producción de miel de abeja melipona para fines curativos, en colmenas de caja asociada a cafetales o bajo tejado de viviendas. Un litro de esta miel vale entre \$200 y \$600 pesos.
  
- Vivero para producción de frutales injertados: cítricos, chico zapote, y una proporción de maderables locales valorados por la gente: álamo blanco, café criollo, cedro rojo, chalahuite, fresno, frijolillo, guashe, liquidámbar, palo de rosa, pesmol, pino, primavera, sabino.
  
- Reforestación específica para producción controlada y venta de leña para cocinas. La reforestación en común puede ser enfocada a protección de manantiales, pero la tendencia para uso de leña es familiar.
  - Especies de muy lento crecimiento (30 años) y madera sólida: encino, pesmol, guashe.
  - Especie de crecimiento medio (13 años) y madera regular: sabino, liquidámbar.
  - Especies de rápido crecimiento (7 años) y madera regular: sangre de grado, palo blanco, chalahuite grande, guácima, hormiguillo, aile, calama, chagua, piocha, álamo blanco, fresno.
  
- Reforestación para venta de madera fina y crecimiento lento (20 años): cedro rojo, palo de rosa, palo de Brasil, tabaquillo, tlacuilo. Madera dura y crecimiento muy lento (30 años): primavera, chijol, frijolillo, mamey, mora meca, tempesquite.
  
- Beneficio seco y venta de café criollo y caturra, de bola seco a tostado y molido.
  - Café natural de alta calidad (cribas 17 a 19), tostado vienés y molido para cafetera, en presentación de 500 gr., y 1 kg., para el mercado urbano.
  - Café natural de mediana calidad (cribas 14 a 16), tostado oscuro y molido expreso, en presentación de 100 gr., para el mercado local.



- Servicio de morteadado, tostado y molido para las familias locales y comunidades vecinas.
  
- Otros sistemas que ha dicho la gente:
  - Asociación ganadera independiente para comercio organizado de ganado vacuno en pie, y compra común de insumos.
  - Producción de jabón para uso doméstico.
  - Producción de conservas de chile en vinagre.
  - Producción de cuchillos a partir de machetes usados.
  - Producción organizada de piloncillo a partir de caña de azúcar.
  
- Oficios, aclarando que tienden a ser de manejo familiar, es decir, de una sola familia: cerrajería, taller mecánico, carpintería, reparación de instrumentos musicales de viento y trío huasteco, tasador de terrenos con GPS, escritorio público.

### III.3- Limitaciones y Sugerencias

Impulsar la gestión de emprendimientos de economía social en territorio comunal requiere de mucho entusiasmo y dedicación, de darle a la palabra “gestión” su significado más operativo: “hacer que las cosas sucedan”. Pero también requiere de paciencia a prueba de limitaciones que muchas veces dan la impresión, real o ficticia, de imposibilidad.

Entre las cualidades del ambiente emprendedor se suele dar mucha importancia a la “tolerancia a la frustración”, y por ello termino con la exposición de las limitaciones más notorias encontradas a lo largo del desarrollo de este proyecto, no para reforzar “lo difícil que es”, sino para “tomar al toro por los cuernos” al estilo



del método de marco lógico, que expone y ordena las dificultades para obtener de ellas los objetivos. Para facilitar el entendimiento, se dividen las limitaciones en internas y externas.

### **Limitaciones internas**

- Desde la forma de ser de las comunidades, puede ser limitante que en la gestión de una empresa “no caben todos” por el hecho de pertenecer a la comunidad. El principio de igualdad puede ser tan tajante que no deje crecer iniciativas de un grupo asociado. Se sugiere plantear la empresa como trabajo asociado y no como lista de beneficiarios.

- El uso de terrenos, instalaciones o recursos comunales para una empresa que no puede acoger a todos puede causar legítima inconformidad. Me parece que se puede salvar de dos formas: que la empresa esté asentada en un terreno particular, y que se comprometa a aportar un porcentaje fijo de sus utilidades para obras visibles de beneficio comunitario.

- Existe una devastación progresiva de bienes naturales (agua y bosque), una autosuficiencia en descenso; el cuidado estratégico y premeditado del territorio se mira como un extra. Definitivamente no son preocupaciones que interesen a una empresa convencional, sin embargo, conviene asentarlas en prácticas concretas desde los estatutos, por ejemplo: si es requisito sembrar milpa para ser socio de la empresa, o si la empresa se impone una cuota anual de reforestación.

- El 41.7 % de las familias jóvenes no poseen tierra asignada formalmente; hay un desorden agrario acumulado por años. El 21.4 % de los jóvenes no cumplen con sus obligaciones comunitarias de faena y cooperación. Hay un bajo nivel de escolaridad. La situación de los jóvenes es bastante compleja; el desorden agrario y la posesión de tierra no pueden ser corregidos desde la empresa. Lo que sí



puede hacer la empresa es: poner de requisito que los jóvenes socios cumplan con la comunidad, y tener un plan de formación para los jóvenes socios.

- No hay trabajo porque no hay dólares, nada parece competir con el negocio de la emigración a Nueva York (si se abriera la frontera norte del país los jóvenes se irían). El impulso migratorio es difícil de frenar; lo que se sugiere es privilegiar la participación en la empresa, de aquellas familias jóvenes que han decidido firmemente no emigrar.

- Los excedentes de producción no pueden ser muy altos, lo cual prometería una utilidad poco significativa a las familias socias. El mercado local es limitado, y es difícil la relación comercial con mercados mayores. Creo que es un punto central que pone de manifiesto que una empresa competitiva no podría serlo si no logra cierto grado de especialización y valor agregado a sus productos.

- Hay una precariedad de medios e infraestructura. Es de las limitaciones más determinantes para la gestión de empresas en territorio comunal. Lo único que podría hacer la empresa es sumarse a la exigencia de la comunidad en su esfuerzo por arrancar de los ayuntamientos una obra pública medianamente digna.

### **Limitaciones externas**

- Hay una presión estatal por individualizar la propiedad comunal, riesgo de expropiación por extracción minera o de hidrocarburos o zonas de reserva de la biósfera, y contaminación por agroquímicos y semillas transgénicas. Creo que la empresa sólo puede sumarse a la resistencia y las acciones que la comunidad esté dispuesta a hacer.

- Hay un subsidio estatal pobre, inestable y en descenso para las familias campesinas pobres. Razón de más para hacer empresa, aunque también es



exigible el subsidio desde la lógica de la conservación de zonas biodiversas habitadas y custodiadas por las comunidades para bien de todo el mundo.

- Es difícil conseguir financiamiento para echar a andar una empresa en territorio comunal y las instituciones gubernamentales que tienen programas de apoyo para las comunidades trabajan con alto grado de ignorancia y corrupción. Muchas entidades consideradas como capitalistas practican la cooperación; sea que lo hagan por conveniencia o por conciencia, están más cerca de comprender y aportar positivamente a esta “otra economía” que intenta la economía social, que las instituciones regionales del Estado encargadas de hacer promoción en el tema y están en contacto directo con las comunidades a través de “proyectos productivos”.

- Hay Ong's que no saben cómo ayudar a la economía comunal, o pueden estar en contra de especializarse en este ámbito. Tomando en cuenta lo importante que para una comunidad es el contar con presencia de instituciones éticas y de confianza, como las ong, tengo algunas sugerencias:

- Incluir, como se incluye el tema transversal de género, los temas de educación y economía social en la planeación estratégica, de modo que se mantenga vigilancia constante y pueda dar pie a iniciativas concretas y apropiadas, sobre todo con la población juvenil de cada zona. Las ONG's tienen suficiente acceso a información clave y la responsabilidad de transmitirla a comunidades.

- Definir, especificar y medir conceptos como el buen vivir o la madre tierra, antes de darlos por hecho en planes, objetivos, reglamentos, etc.

- Escribir el cúmulo de experiencias de trabajo con la gente en su territorio y dedicarle tiempo a la investigación local para tomar decisiones más basadas en datos, menos en intuiciones y nunca en repetir modelos



externos inapropiados. Escribir, investigar y ordenar datos suele dificultarse a los promotores de campo que están en el día a día, pero son labores muy propicias para el ambiente universitario que puede destinar y destina ya, desde voluntariado hasta trabajos de titulación o investigación más profesionales.

### III.4- Resumen

Explicar el funcionamiento de la economía campesina familiar, describir los elementos que favorecen o dificultan el emprendimiento organizado, exponer los sistemas de producción, consumo y ahorro más significativos, así como determinar elementos clave para la gestión de empresas en territorio comunal, pueden contribuir a la apropiada inversión de los recursos que ONG's, familias y grupos comunitarios destinan hoy a favor de la economía en territorio comunal.

Integrar el modo de vida indígena – campesino – comunal con la creación de empresas es una tarea posible con visión de largo plazo y muy compleja debido a la cantidad de variables que participan cuando se toma la decisión de sobrevivir, emigrar o emprender. Hacerlo organizadamente enfrenta valiosas ventajas, como la cultura cooperativa comunitaria o la diversidad recursos naturales disponibles, pero también grandes limitaciones en infraestructura y servicios básicos, uno de los más sensibles, la educación.

Si bien este trabajo está focalizado en bienes comunales otomíes de la sierra norte de Veracruz, sus alcances se extienden muy probablemente a los más de treinta mil ejidos y comunidades de México, porque casi todos comparten condiciones de territorialidad, organización comunitaria y economía, de modo que la gestión de empresas de economía social en medios rurales sugiere tomar en cuenta, desde



su formación, al menos las siguientes diez claves que son complementarias a los principios y prácticas propios de cada comunidad:

### **1- Liderazgo**

Un equipo emprendedor que puede, y tal vez debe, incluir agentes externos a la comunidad.

### **2- Implicación de jóvenes**

Inclusión de jóvenes y prácticas concretas para la educación como base y la transformación social como fin de la empresa.

### **3- Identificación de producto o servicio principal**

Con el mayor valor agregado y la menor dependencia de insumos externos.

### **4- Voluntad de asociación formal**

Familias asociadas para trabajo común con proyecto compartido y documentado.

### **5- Vinculación estratégica**

Amplia y con autonomía: de partidos políticos, religiones y agentes externos como ong's, universidades, empresas, fundaciones, gobiernos.

### **6- Participación y pertenencia a la comunidad**

De cada socio y de la empresa.

### **7- Búsqueda de autosuficiencia**

Alimentaria y energética, por trabajo propio y por recolección en Territorio común protegido.

### **8- Distinción entre lo individual y lo colectivo**

Libertad de producción individual (propiedad "privada") y seguridad en procesos asociados (propiedad cooperativa).

### **9- Promoción de autoempleo**

Sustitución gradual de trabajo ajeno (asalariado) por trabajo cooperativo (autoempleo).

### **10- Diversificación económica**

La empresa como complemento de la economía familiar y la producción al ritmo de la naturaleza.





Los sistemas locales de producción en bruto (tal como los productos se obtienen) son, en orden de rentabilidad: bosque para leña, cacahuate, caña de azúcar, ganado vacuno, frijol, maíz, café y renta de pastos.

La caña de azúcar y el café pueden superar a todos los anteriores si son transformados con agregación de valor, a piloncillo y café tostado y molido. Hay otras posibilidades como: curtido vegetal de pieles, producción de miel de abeja melipona, vivero para venta de plantas frutales injertadas, reforestación para venta de leña, reforestación para venta de madera fina, y asociación para comerciar ganado vacuno a mayor escala.

Los productos y servicios de consumo son, en orden de volumen: vestido y calzado, educación, productos de trigo, huevo, transporte, azúcar, jabón y detergente, verduras, harina de maíz nixtamalizada, frijol, aceite vegetal, productos de fierro, energía eléctrica, arroz, herbicidas, gas LP, salud de primer nivel, refresco, sal, y cal.

Además del ganado, principal sistema de ahorro, hay dos fuentes adicionales que podrían funcionar por la cantidad de efectivo que manejan: Fondo de Emigrantes para préstamo, y Cajas de Ahorro a partir de excedentes de subsidio estatal.



## Epílogo

Con sinceridad, no sabemos bien a bien cómo ha de ser la *otra economía*, si decrecimiento armónico, sobriedad compartida, compasión solidaria, indignación profética, convivencia amorosa, eutopía obligatoria, o el simple y llano *vivir tranquilo* de una comunidad en su territorio... lo cierto es que se ve difícil, y parece que llegamos tarde, pero es nuestra hora.

*Es tarde  
pero es nuestra hora.*

*Es tarde  
pero es todo el tiempo  
que tenemos a mano  
para hacer el futuro.*

*Es tarde  
pero somos nosotros  
esta hora tardía.*

*Es tarde  
pero es madrugada  
si insistimos un poco.*

*Pedro Casaldáliga*



## Fuentes de consulta

ACOSTA Rufino (2008), **Nuevas Rutas para el Desarrollo en América Latina**, Cap. Biodiversidad en la Agricultura, Universidad Iberoamericana, México.

ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (2013), **Plan para una Década Cooperativa**, Londres.

ALONSO Luis Enrique (2015), **El Procomún y los Bienes Comunes**, Economistas sin Fronteras y Universidad Autónoma de Madrid, Dossier N° 16.

ALTUNA Larraitz Gabilondo (2008), **La Experiencia Cooperativa de Mondragón**, LANKI-HUHEZI, España.

AZCARRAGA Joseba, ALTUNA Larraitz, KAUSEL Teodoro, IÑURRATEGUI Iñigo, (2011) **“La Evolución Sostenible (I), Una Crisis Multidimensional**, Cuadernos de LANKI No.4, Mondragón Unibertsitatea, Eskoriatza, pp. 10 – 61.

AZKARRAGA Joseba, SLOAN Tod, BELLOY Patricio y LOYOLA Aitzol (2012), **Eco-localismos y Resiliencia Comunitaria Frente a la Crisis Civilizatoria**, POLIS – Revista Latinoamericana No.33.

BARTRA Armando (2011), **Tiempo de Mitos y Carnaval** – Indios, Campesinos, Revoluciones, Itaca, México.

BAUMAN Zygmunt (2008), **Comunidad**, en busca de seguridad en un mundo hostil, Ed. Siglo XXI.

BAUMAN Zygmunt (2005), **Trabajo, Consumismo y Nuevos Pobres**, Ed. Gedisa, 2ª reedición, Barcelona.

BAUMAN Zygmunt (2005), **Vidas Desperdiciadas**, Ed. Paidós, Barcelona.

BAUTISTA S. Rafael (2010), **Hacia una Constitución del Sentido Significativo del Vivir Bien**, Reflexiones Urgentes, Rincón Ediciones, Segundo Número, La Paz, Bolivia.

BECERRA Laura, Pineda Luis, Castañeda Norma, Sánchez Leonor (2014), **Rol de las ONG en el Actual Panorama Socioeconómico de Guatemala, Nicaragua y México**, Mesa de Articulación de Asociaciones Nacionales y Redes de ONG's de América Latina y El Caribe (La Mesa).

BOEGE Eckart (2008), **El Patrimonio Biocultural de los Pueblos Indígenas de México**, Instituto Nacional de Antropología e Historia y Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, México.

BORREMANS Valentina, Illich Iván (1971), **La Necesidad de un Techo Común** [el control social de la tecnología] Cuernavaca, México.



CASIFOP, COA, GRAIN (2012), *El maíz no es una cosa, es un centro de origen*, Ed. Itaca, México.

CASTELLS Manuel (2003), *La Era de la Información*, Ed. Siglo XXI, vol. I y II, 4ª edición.

CEFP - Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (2007), *Los Subsidios Agrícolas en los Países del TLCAN*, Cámara de Diputados, México.

COMPORTE - Comunidad de Aprendizaje (2015), *El Desarrollo de Capacidades como Estrategia de Cambio*, ALBOAN, España.

CONSEJO NACIONAL DE POBLACIÓN (2015), *Algunos efectos de la migración internacional en los lugares de origen y destino*, México. [www.conapo.gob.mx](http://www.conapo.gob.mx)

CORAGGIO José Luis (2012), *Karl Polanyi y la Otra Economía en América Latina*, Doceava Conferencia Internacional Karl Polanyi y América Latina, Universidad Nacional de General Sarmiento, Buenos Aires, Argentina. Pág. 12, 13.

CORAGGIO José Luis (1987), *Los Complejos Territoriales dentro del Contexto de los Subsistemas de Producción y Circulación*, Col. Textos N°2, Centro de Investigaciones CIUDAD, Quito, Ecuador.

DE CASTRO Joao (2014), *¿Culturas shakespearianas? Teoría Mimética y América Latina*, Cátedra Eusebio Francisco Kino, s.j., Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, México.

DE SOUSA Santos Boaventura (2006), *La Sociología de las Ausencias y la Sociología de las Emergencias: para una ecología de saberes*. Capítulo I. en publicación: *Renovar la teoría crítica y reinventar la emancipación social*, Buenos Aires.

DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN (1992), *Ley Agraria*, México.

DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN (2012), *Ley de la Economía Social y Solidaria*, México.

ESCOBAR Arturo (2005), *El “postdesarrollo” como concepto y práctica social*. En Daniel Mato (coord.), *Políticas de economía, ambiente y sociedad en tiempos de globalización*. Caracas: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Central de Venezuela, pp. 17-31.

FERNÁNDEZ José Ramón (2012), *Mondragón, 1956 – 2014*, Un viaje por los hitos de la historia del grupo cooperativo, Mondragón Corporation, Arrasate, España.

FOMENTO CULTURAL Y EDUCATIVO (2013), *Evaluación de Proyectos Productivos 2011 – 2013*, documento Interno, Huayacocotla, Veracruz, México.

FOMENTO CULTURAL Y EDUCATIVO (2015), *Proyecto Café Ñuhú*, documento interno, Huayacocotla, Veracruz, México.



FRANCISCO PP (2013), ***Evangelii Gaudium***, Exhortación Apostólica Sobre el Anuncio del Evangelio en el Mundo Actual, Roma.

FOX Jonathan, Haight Libby (2010), ***Subsidios para la Desigualdad***, Centro de Investigación y Docencia Económicas, University of California, Santa Cruz.

FUNDAR (2015), ***Centro de Análisis e Investigación***, A.C., México.  
[www.subsidiosalcampo.org.mx](http://www.subsidiosalcampo.org.mx)

GALLARDO Arias Patricia (2010), ***Vínculos Sociales, Conflictos y Equilibrio entre los Otomíes de San Bartolo Tutotepec***, *Hidalgo*, Itinerarios vol. 11, México.

GARCÍA Vizcaya Martín, Moreno López Luis Alberto, Guevara Herrera Agustín (2009). ***Estudio Regional Forestal de la Umafor 3013***, para la Asociación Regional de Silvicultores Sierra de Huayacocotla, A.C., Comisión Nacional Forestal, México.

GÓMEZ-Cardona Santiago (2012), ***Las tensiones de los mercados orgánicos para los caficultores colombianos. El caso del Valle del Cauca***, Cuadernos de Desarrollo Rural, vol. 9, núm. 68, Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, Colombia.

GÓMEZ-Pompa, A. & R. Dirzo (1995), ***Las Reservas de la Biosfera y otras Áreas Naturales Protegidas de México***, SEMARNAP, CONABIO, México.

GONZÁLEZ R. Luis (2012), ***Diccionario Crítico de Empresas Transnacionales***, Ed. Icaria, España.

GUERRERO Francisco Javier (2012), ***Indígenas y Campesinos – Siete temas a debate con Arturo Warman***, Instituto Nacional de Antropología e Historia, México.

GUILLÉN R. Arturo (2007), ***Modelos de Desarrollo y Estrategias Alternativas en América Latina***, Departamento de Economía, Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, México.

HARVEY David (2012), ***El enigma del Capital y las crisis del Capitalismo***, Ediciones Akal.

HAWKEN Paul (2007), ***Blessed Unrest: How the Largest Movement in the World Came into Being and Why No One Saw It Coming***, Viking Press, USA.

IDIAZABAL (2015), ***Reglamento Denominación de Origen***, España.  
[www.doidiazabal.com](http://www.doidiazabal.com)

ILLICH Iván (1978), ***Némesis Médica***, Ed. Joaquín Mortiz, México.

INAES (2013), ***Diagnóstico del Programa de Fomento a la Economía Social***, México.

INSTITUTO MAYOR CAMPESINO (2013), ***Gestión de Procesos Económico - Productivos de Alcance Territorial desde el Enfoque del Desarrollo Alternativo***, documento interno, Buga, Colombia.



JARAMILLO Villanueva (2013), **Factores que Influyen para el Emprendimiento de Microempresas Agropecuarias en el Valle de Puebla, México**, Rev. Mexicana de Ciencias Agrícolas, núm. 5, pp. 925-937 Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias, Estado de México.

KOHN Alfie (2005), **Unconditional Parenting**, Atria books, USA.

LATXA ESNEA KOOPERATIVA ELKARTEA (2015), España. [www.latxaesnea.jimdo.com](http://www.latxaesnea.jimdo.com)

LIBERTI G. Susana (2007), **Actores Indispensables: Las ONG y la Cooperación para el Desarrollo**, Desafíos, vol. 16, Universidad del Rosario Bogotá, Colombia.

MARTÍN-Baró Ignacio (2006), **Hacia una Psicología de la Liberación**, Rev. Psicología sin Fronteras, Vol.1, N°2, Universidad Centroamericana, San Salvador.

MARTÍNEZ Enrique (2014), secretario de Agricultura. **Entrevista con diario El Universal**, 14 de enero, México.

MAZARIEGOS Adriana (2006), **La Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo, (UCIRI), Oaxaca: El proceso de certificación en la producción de café**, Universidad Autónoma Metropolitana, Tesis Doctoral, México.

MIGNOLO Walter D. (2012), **Desobediencia Epistémica, Pensamiento Independiente y Libertad De-Colonial**, Rev. Otros Logos, Año 1, No.1, Universidad de Comahue, Argentina.

MIRANDA Jorge (2008), **La Dinámica Originaria del Equilibrio para tener Buena Vida, Suma Qamaña**, la comprensión indígena de la Vida Buena, Serie: Gestión Pública Intercultural - n. 8, La Paz, Bolivia.

MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA (2012), **Modelo de Gestión Corporativo**, 5ª edición, Mondragón, España.

MORALES H. Jaime (2004), **Sociedades Rurales y Naturaleza, en busca de alternativas hacia la sustentabilidad**, ITESO, México.

MOTA Laura, Sandoval Eduardo (2006), **El rol del Capital Social en los Procesos de Desarrollo Local. Límites y Alcance en Grupos Indígenas**, Economía, Sociedad y Territorio, vol. V, núm. 20, pp. 781-819, El Colegio Mexiquense, A.C.

ORMAECHEA José Ma. (1990), **Principios Cooperativos de la Experiencia**, OTALORA, Aretxabaleta, España.

OXFAM G.B. (2014), **Gobernar para las Élités**, informe 178, Gran Bretaña.

OULHAJ, Leïla (2013), **Miradas Sobre la Economía Social y Solidaria en México**, Universidad Iberoamericana Puebla y Centro Internacional de Investigación de la Economía Social y Solidaria, México.



PENNINGTON Terence y Sarukhán José (2005), **Árboles Tropicales de México** - Manual para la identificación de las principales especies, Fondo de Cultura Económica, Tercera edición, México.

PICAS Contreras Joan (1996), **El Papel de las Organizaciones No Gubernamentales y la Crisis del Desarrollo, una Crítica Antropológica a las Formas de Cooperación**, Departament d'Antropologia Cultural i Historia d'América i d'Àfrica, Universitat de Barcelona.

PINO David (2012), **Claves de Éxito y Fracaso en Emprendimientos Sociales Colectivos**, Escuela Andaluza de Economía Social, Andalucía, España.

PIKETTY Thomas (2014), **El Capital en el Siglo XXI**, Fondo de Cultura Económica, Primera edición en español, México.

PORTA Fernández Pedro (2015), **El Estado, Políticas Públicas y el Buen Vivir**. Nuevas formas políticas pre figurativas en disputa, Instituto por la Igualdad y la Democracia, Argentina, [www.ipidar.org](http://www.ipidar.org)

RAZETO Migliaro Luis (1999), **La Economía Solidaria: Concepto, Realidad y Proyecto**, Revista Persona y Sociedad, Volumen XIII, Nº 2, Santiago de Chile.

RICOEUR Paul (2006), **Caminos del Reconocimiento. Tres estudios**, Fondo de Cultura Económica, México.

RODRÍGUEZ Garay (2013), **Culturas Cooperativas y Emprendedoras: una fusión inteligente**, Rev. Invenio, vol. 17, núm. 31-32, noviembre, pp. 145-156 Universidad del Centro Educativo Latinoamericano Rosario, Argentina.

ROJAS Mariano (2011), **La Medición del Progreso y del Bienestar. Propuestas desde América Latina**, Foro Consultivo Científico y Tecnológico, A.C., México, pp. 103 – 110.

RUBIO Blanca (2013), **La Crisis Alimentaria Mundial – Impacto sobre el Campo Mexicano**, Instituto de Investigaciones Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México.

RUTHERFORD Stuart (2002), **Los Pobres y su Dinero**, Universidad Iberoamericana, México.

RUVALCABA Jesús (2013), **La Tercera Realidad. La Huasteca como Espejo Cultural**, Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, México.

SAMANIEGO Norma, (2014), **La Participación del Trabajo en el Ingreso Nacional: el Regreso a un Tema Olvidado**, Rev. Economía UNAM, vol. 11, pp. 52 – 77, México.

SÁNCHEZ Ma. Eugenia, Almeida Eduardo (2014), **Comunidad - Interacción, Conflicto y Utopía**, Universidad Iberoamericana Puebla, México.



SANDOVAL Ángel (2011), ***El Café Orgánico en la Organización de Producción UCIRI San Juan Mazatlán, Oaxaca, México***. Colegio de Postgraduados, Tesis de Maestría, Texcoco, Estado de México.

SARATXAGA Koldo (2007), ***Un Nuevo Estilo de Relaciones para el Cambio Organizacional Pendiente***, Ed. Prentice Hall, España.

SCOTT James (2000), ***Los Dominados y el Arte de la Resistencia***, Ediciones ERA, México.

SEDATU - Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (2015), ***Las Transformaciones del Cardenismo***, México. [www.sedatu.gob.mx/sraweb/conoce-la-secretaria/historia](http://www.sedatu.gob.mx/sraweb/conoce-la-secretaria/historia)

SEDESOL - Secretaría de Desarrollo Social (2015), ***Informe Anual sobre la Situación de Pobreza y Rezago Social***, México.

SEN Amartya (2000), ***Desarrollo y Libertad***, Ed. Planeta, España.

TOSEPAN Titataniske - Unidos Venceremos (2015) [www.tosepan.com](http://www.tosepan.com)  
[www.epopeyaenlasierra.com](http://www.epopeyaenlasierra.com)

TS'UMBAL XITALHA (2013), ***Reglamento Interno y Padrón de Café Orgánico***, Chilón, Chiapas, México.

UNCETA Satrústegui Koldo (2009), ***Desarrollo, Subdesarrollo, Maldesarrollo y Postdesarrollo***, Universidad del País Vasco, España, publicado en Carta Latinoamericana N° 7, pp. 1-34.

URQUÍA Nuria - directora de la FAO en México (2014), ***Entrevista para El Universal***, 20 de agosto, México.

VAN DOREN María (2002), ***Los Dioses del Mundo Indígena y las Imágenes de Dios***, Cap. 5 tesis doctoral, Pontificia Universidad Gregoriana, Roma.

WISE Timothy A. (2010), ***Agricultural Dumping Under NAFTA: Estimating the Costs of U.S. Agricultural Policies to Mexican Producers***, Global Development and Environment Institute, Tufts University.

YOMOL A'TEL – Fomento Cultural y Educativo (2014), ***Encuentro con Cafetaleros de Texcatepec***, Chilón, Chiapas, 20 de marzo, documento interno.

ZÁRATE H. José, Baltazar R. Sara (2009), ***Organizaciones y Ciudadanía Local en dos Regiones Indígenas de México***, Desacatos, núm. 36, 2011, pp. 113-130, Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, México.

ZINN Howard (2008), ***Civil Disobedience in the Twenty-First Century***, University of Colorado, Denver. Of "Collected Speeches 1963 – 2009".



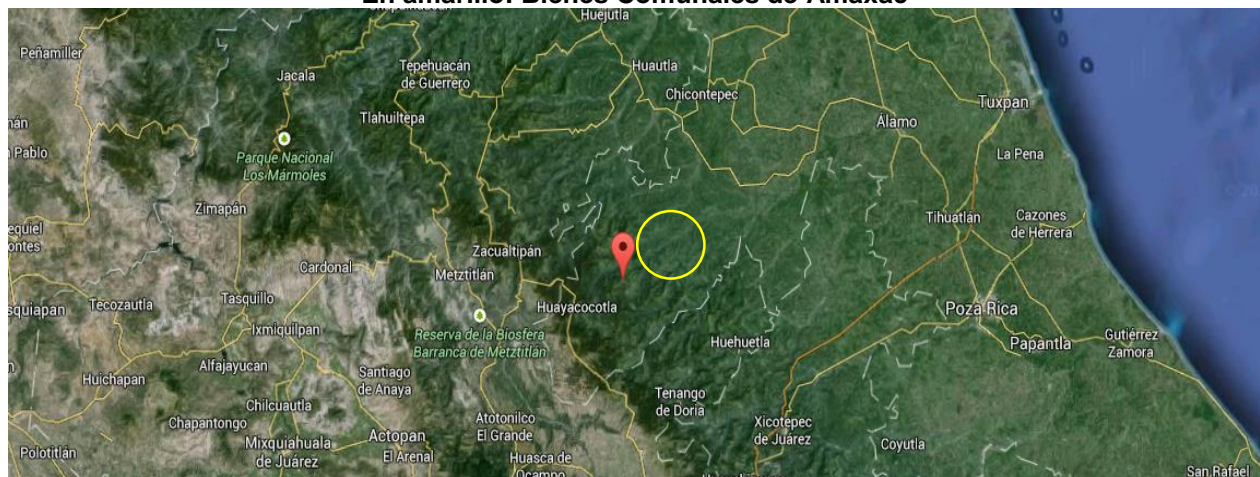


ANEXO 1

UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA ZONA DE ESTUDIO



**En rojo: cabecera municipal de Texcatepec**  
**En amarillo: Bienes Comunales de Amaxac**



## ANEXO 2

### ALGUNOS DATOS ÚTILES DE COMPLEMENTO

Fuente de todos los cuadros de este anexo: elaboración personal a partir de entrevistas y censo agrario con familias de los Bienes Comunales de Amaxac, Texcatepec, Veracruz, México.

#### Subsidio estatal anual por familia

PROGRAMA	MONTO	APORTE %
Prospera	\$10,942.50	79.99
Progan	\$ 1,937.50	14.16
Procampo	\$ 800.00	5.85
	\$13,680.00	

#### Consumo anual familiar de harinas procesadas

PRODUCTO	Kg POR AÑO	PESOS X Kg	GASTO	%
Galletas	15	41	\$ 615.00	22.30
Pan	18.2	15	\$ 273.00	9.90
Sopas	30.4	25	\$ 760.00	27.56
Minsa	111	10	\$ 1,110.00	40.25
Total	174.6		\$ 2,758.00	

#### Consumo anual familiar de verduras

PRODUCTO	Kg POR AÑO	PESOS X Kg	GASTO	%
JITOMATE	48	16	\$ 768.00	53.33
CEBOLLA	12	13	\$ 156.00	10.83
CHILE	18	12	\$ 216.00	15.00
PAPA	12	14	\$ 168.00	11.67
CALABAZA	12	11	\$ 132.00	9.17
Total	102		\$ 1,440.00	

#### Consumo anual familiar de productos de fierro

PRODUCTO	PZA. X AÑO	PESOS X pza	GASTO	%
Alambre	1	700	\$ 700.00	71.43
Machete	2	80	\$ 160.00	16.33
Lima	6	20	\$ 120.00	12.24
Total			\$ 980.00	

#### Consumo anual familiar de jabón y detergente

PRODUCTO	Kg POR AÑO	PESOS X Kg	GASTO	%
Jabón barra	14	40	\$ 560.00	41.98
Detergente	43	18	\$ 774.00	58.02
Total	57		\$ 1,334.00	

ESTADO DE RESULTADOS FAMILIAR		Período
pesos mexicanos		1 año
<b>CAPITAL</b>		
7.5 Hectáreas ocupadas		307,500.00
1 casa de 75.6 m2		126,000.00
1 solar de 200 m2		5,000.00
16 rollos de alambre de púa		11,200.00
2 Vacas		24,000.00
1 Puerco		4,040.00
15 Gallinas		1,350.00
1 Bestia de carga		20,000.00
<b>Total de Capital</b>		<b>499,090.00</b>
<b>INGRESOS</b>		
Trabajo ajeno asalariado		17,869.32
Oficio		850.92
Subsidio		18,294.78
Ventas		5,530.98
Valor de la producción		28,705.25
Valor de la recolección		10,366.00
<b>Total de Ingresos</b>		<b>81,617.25</b>
<b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>		
Siembra		3,372.00
Herbicida		560.00
Mantenimiento terreno (5)		3,843.37
Insumos ganado (2)		806.00
Herramienta		374.00
<b>Total de Costos</b>		<b>8,955.37</b>
<b>GASTOS FIJOS</b>		
Alimento y limpieza		17,208.96
Vestido		3,585.20
Servicios y transporte		3,226.68
Educación		2,509.64
Cooperación		1,075.56
Salud		358.52
Autoconsumo - ventas		33,540.27
Depreciación alambre de púa		1,120.00
Depreciación por mortalidad 5% vacas		1,200.00
Mantenimiento 1 puerco		3,003.00
Depreciación por mortalidad 5% puerco		202.00
Mantenimiento 15 gallinas		2,007.50
Depreciación por mortalidad 5% gallinas		67.50
Mantenimiento 1 equino		583.70
Depreciación 1 equino		2,000.00
<b>Total de Gastos</b>		<b>71,688.53</b>
<b>Total de egresos (costos + gastos)</b>		<b>80,643.90</b>
<b>Balance (Ingresos - egresos)</b>		<b>973.35</b>

(5) hectáreas (2) unidades de ganado mayor

\* No tomar en cuenta lo resaltado en rojo sucede normalmente.

Puede ser razón de descapitalización anual por \$10,183.70 pesos.

<b>Necesidades y valores cercanos a la autonomía alimentaria familiar - valores anuales</b>					
	HECTÁREAS	INVERSIÓN	KG	PESOS POR	VALOR
PRODUCTO	OCUPADAS	PRODUCTIVA	PRODUCIDOS	KG	PRODUCCIÓN
Maíz	1.461	\$ 5,390.42	1,351	5.5	\$ 7,430.50
Frijol	0.4	\$ 1,563.20	102	24	\$ 2,448.00
Café	0.125	\$ 702.62	17.85	100	\$ 1,785.00
Manteca (2 cerdos)	0	\$ 4,960.00	40	27	\$ 8,080.00
Piloncillo (caña azúcar)	0.2	\$ 824.20	128	17	\$ 2,176.00
Pollo	34 gallinas	\$ 2,007.00	52	45	\$ 2,340.00
Huevo		\$ 2,007.00	104	35	\$ 3,640.00
Huerto	0.04	\$ 345.00	500	6	\$ 3,000.00
Cacahuete	0.17	\$ 666.00	70	25	\$ 1,750.00
1 Vacuno engorda	1	\$ 4,408.11	200	30	\$ 6,000.00
1 Bestia de carga	1	\$ 2,600.00	0	0	\$ -
Recolección	0	\$ -	6,363	1	\$ 6,363.00
<b>TOTAL</b>	<b>4.396</b>	<b>\$ 25,473.55</b>	<b>8927.85</b>		<b>\$ 45,012.50</b>

\* Se trata de una estimación ideal que no es fácil de lograr debido a la limitación de los días de trabajo propio y a que supone que todo se produce sin falla. Sin embargo, da una idea de las dimensiones y montos que involucra la autosuficiencia.

<b>CÁLCULO ANUAL DE LEÑA PARA USO DOMÉSTICO</b>	
Densidad: árboles por hectárea	850
Años de crecimiento	9
Kilos por árbol, leña seca	150
Kilos por hectárea, leña seca	127,500
Consumo Kg por semana, leña seca	100
Árboles usados por año por familia	34 *
Árboles por familia por 9 años	306
Hectáreas necesarias por familia	0.36
Valor de un kilo, leña seca	\$ 1.50
Valor de un árbol de 9 años	\$ 225.00
Valor de 1 hectárea	\$ 191,250.00
Valor por año por hectárea cubierta	\$ 21,250.00
Valor por año por hectárea descubierta	\$ 10,625.00
* Autoconsumo de leña anual por familia	



<b>ESPECIES MADERABLES Y ALGUNAS FRUTALES MÁS USADAS EN LA ZONA DE ESTUDIO</b>					
NOMBRE COMÚN	NOMBRE CIENTÍFICO	TIPO DE MADERA	USO PRINCIPAL	ALTITUD MSNM	CRECIMIENTO
Álamo algodón	<i>Populus mexicana</i>	Regular	Sombra, leña	400 a 800	Rápido
Aile	<i>Alnus acuminata</i>	Corriente	Leña	1200 a 1600	Rápido
Álamo blanco	<i>Platanus mexicana</i>	Regular	Carpintería, leña	300 a 2000	Rápido
Alzaprima	<i>Carpodiptera ameliae</i>	Regular	Carpintería, leña	300 a 500	Regular
Café criollo	<i>Coffea arabiga</i>	No	Fruta	300 a 1200	Rápido
Café caturra	<i>Coffea arabiga</i>	No	Fruta	300 a 1200	Rápido
Cedro rojo	<i>Cedrela odorata</i>	Fina	Muebles	200 a 850	Rápido
Ceiba	<i>Ceiba pentandra</i>	Corriente	Sombra	200 a 900	Rápido
Chaca	<i>Bursera simaruba</i>	Corriente	Cerco vivo, medicina	200 a 1000	Rápido
Chalahuite grande	<i>Inga jinicuil</i>	Corriente	Sombra, frutal	300 a 900	Rápido
Chico zapote	<i>Manilkara zapota</i>	Dura	Fruta, poste	200 a 800	Muy lento
Chijol	<i>Piscidia piscipula</i>	Dura	Poste	400 a 950	Muy lento
Ciruelo	<i>Spondias purpurea</i>	Corriente	Fruta	400 a 900	Regular
Copal	<i>Protium copal</i>	Regular	Ritual, leña	300 a 700	Lento
Coyol	<i>Acrocomia aculeata</i>	No	Frutal	200 a 600	Lento
Flor de mayo	<i>Plumeria rubra</i>	Regular	Sombra, ornato, leña	300 a 900	Regular
Fresno	<i>Fraxinus uhdei</i>	Regular	Sombra, carpintería, leña	800 a 1100	Rápido
Frijolillo	<i>Cojoba arborea</i>	Dura	Sombra, poste, leña	400 a 800	Regular
Guácima	<i>Guazuma ulmifolia</i>	Regular	Pastura, leña, sombra	200 a 700	Regular
Guashe	<i>Leucaena leucocephala</i>	Dura	Pastura, fruta, poste, leña	500 a 1200	Lento
Jobo	<i>Spondias mombin</i>	Regular	Fruta	300 a 900	Regular
Jonote	<i>Hampea nutricia</i>	Corriente	Lindero, amarre	300 a 1200	Rápido
Mamey	<i>Mammea americana</i>	Dura	Fruta, poste	300 a 700	Muy lento
Mirra	<i>Liquidambar styraciflua</i>	Buena	Carpintería, ritual, leña	800 a 1800	Regular
Mora meca	<i>Maclura tinctoria</i>	Dura	Poste	1200 a 1800	Muy lento
Ojite	<i>Brosimum alicastrum</i>	Corriente	Fruta	300 a 900	Lento
Guanacaste	<i>Enterolobium cyclocarpum</i>	Corriente	Sombra, leña	200 a 800	Rápido
Pagua	<i>Persea schiedeana</i>	Corriente	Fruta	300 a 900	Lento
Palo de Brasil	<i>Caesalpinia mexicana</i>	Fina, dura	Cabo de herramienta	200 a 400	Regular
Palo de rosa	<i>Tabebuia rosea</i>	Fina	Muebles, ornato	200 a 800	Regular
Pera Tempesquite	<i>Laetia thamnia</i>	Dura	Fruta, poste	300 a 500	Muy lento
Pesmol	<i>Quercus oleoides</i>	Dura	Leña, poste	700 a 2000	Muy lento
Pino patula	<i>Pinus patula</i>	Buena	Carpintería, comercial	1400 a 2300	Regular
Piocha	<i>Melia azedarach</i>	Regular	Sombra, carpintería, leña	200 a 900	Rápido
Primavera	¿	Dura	Fruta, poste	600 a 1000	Muy lento
Quemite	<i>Erythrina folkersii</i>	Corriente	Cerco vivo, fruta, máscaras	200 a 1900	Rápido
Sabino	<i>Cupressus lindleyii</i>	Buena	Carpintería, leña, ornato	800 a 2300	Regular
Sangre de grado	<i>Croton draco</i>	Corriente	Cerco vivo, leña	200 a 1200	Rápido
Sauce	<i>Salix humboldtiana</i>	Regular	Sombra, manantiales	200 a 900	Regular
Tabaquillo	<i>Lippia umbelata</i>	Fina	Poste, muebles	400 a 800	Regular
Tlacuilo	<i>Ulmus mexicana</i>	Fina	Muebles	1200 a 1800	Lento
Vara de caballo	¿	Corriente	Cerco vivo, leña	200 a 800	Rápido
Zapote blanco	<i>Casimiroa edulis</i>	Regular	Medicina	500 a 1300	Regular

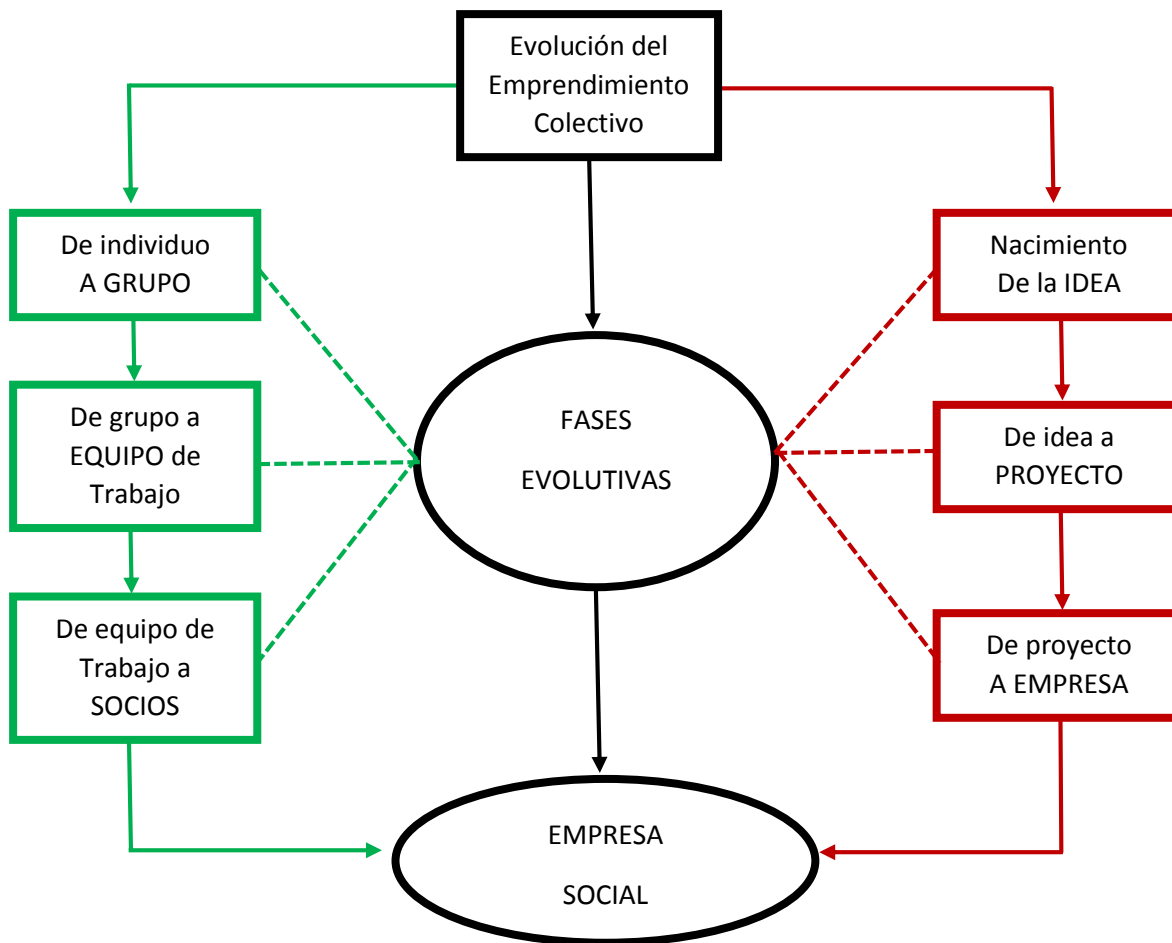
Fuente: elaboración personal durante trabajo en campo de recolección de semillas y reproducción en viveros locales, en el período de 1997 a 2014.

\* Crecimiento para uso: Rápido (6 años), Regular (13 años), Lento (25 años), Muy Lento (35 años o más).



**ANEXO 3**

**RUTAS DE CREACIÓN DE UN EMPRENDIMIENTO COLECTIVO**



Fuente: Pino David (2012)



Imágenes de contexto



Desde Texcatepec, los cerros de Chicontepec, Veracruz



El colupio en la fiesta de Carnaval



Faenas comunitarias



Asamblea comunitaria





Reunión de trabajo con mujeres



Asamblea de autoridades



Mano vuelta para siembra de maíz



Reforestación comunitaria



Siembra de maíz criollo y frijol negro



Café criollo



Ganadería bovina extensiva



Troje de almacenamiento de mazorcas de maíz criollo



Diversidad de maíz criollo



Recolección de leña para cocina



Los caminos para entrar o salir



La vivienda típica



La compleja historia agraria



Abundancia de recursos naturales



Jóvenes, el futuro incierto



Proyectos productivos, panadería



Proyectos productivos, cría de cerdos





Vinculación, visita de formación a Chilón, Chiapas



Vinculación, visita de formación a Chilón, Chiapas



Comunidad, y parte de su territorio



Músicos para la fiesta



Vista panorámica de Texcatepec



Grupo de trabajo en potrero