



**CENTRO DE INVESTIGACIONES Y  
ESTUDIOS SUPERIORES EN  
ANTROPOLOGÍA SOCIAL**

---

---

**“EL MERCADO ES UN ALIADO”**  
PRÁCTICAS Y NARRATIVAS DE  
EMPRESARIOS Y EMPRESARIAS DE LA  
FEDERACIÓN INDÍGENA EMPRESARIAL Y  
COMUNIDADES LOCALES DE MÉXICO,  
CIELO MEX

**T E S I S**

QUE PARA OPTAR AL GRADO DE

**MAESTRO EN ANTROPOLOGÍA SOCIAL**

P R E S E N T A

**YEBHAIM YAHIEL GORDILLO GARCÍA**

DIRECTOR DE TESIS: DR. SALVADOR SIGÜENZA OROZCO

**CIUDAD DE MÉXICO, OCTUBRE DE 2019**

## Índice

<b>Índice</b> .....	1
<b>Agradecimientos</b> .....	3
<b>Introducción</b> .....	5
<b>Capítulo 1. ¿Comerciantes o empresarios?</b> .....	25
— Estudios sobre empresariado.....	25
— Definir al empresariado de CIELO MEX.....	29
— Entre bienes culturales y mercancías.....	35
— Construir los bienes y servicios culturales.....	37
— Prácticas y narrativas empresariales: dos caras de una moneda.....	41
— ¿Entonces, de qué hablamos?.....	43
<b>Capítulo 2. Cielo Mex. El nudo de una gran red</b> .....	45
— El turismo en México.....	45
— El turismo y los pueblos indígenas.....	49
— Nace CIELO MEX.....	52
— ¿Qué hace CIELO MEX?.....	59
— Áreas de actividad.....	63
➤ Talleres.....	63
➤ Asesorías jurídicas.....	64
➤ Comercialización.....	65
➤ Sondeo de apoyos.....	66
➤ Fondo Indígena para el Desarrollo con Identidad (FIDI).....	66
➤ Indicaciones geográficas.....	68
— Fuentes de financiamiento.....	72
— Procesos jurídicos.....	74
— A manera de conclusión.....	75
<b>Capítulo 3. Don Nicho y Umbral Axochiatl</b> .....	77
— Descripción del lugar.....	77
— Don Nicho. Entre el sur y la ciudad.....	78
— De regreso a casa.....	82
— Umbral .....	83
— “Dejar de ser Xochimilcas de dicho, pero no de hecho”. Rescatar la chinampa.....	89
— Restaurante El Tapanco de Don Nicho. La intermediación cultural y económica.....	95

— ¿Qué significa ser empresario?.....	101
— Retomando el análisis.....	104
<b>Capítulo 4. Doña Clara y el hotel spa Bio Calli.....</b>	<b>107</b>
— Descripción del lugar.....	107
— Desde Guerrero hasta Tlayacapan.....	108
— De la medicina tradicional a la hotelería.....	113
— ¿Qué significa ser empresaria?.....	119
— Asumirte de un lado o de otro.....	127
— Retomando el análisis.....	130
<b>Capítulo 5. Don Jaime, una vida junto al amaranto.....</b>	<b>133</b>
— Descripción del lugar.....	133
— La vida te hace empresario.....	134
— Organizaciones de segundo nivel. La intermediación social.....	136
— De la producción casera a la nave industrial.....	139
— ¿Qué significa ser empresario?.....	148
— Don Jaime y las redes.....	152
— Retomando el análisis.....	157
<b>Conclusiones .....</b>	<b>159</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>168</b>

## **Agradecimientos**

Poner el punto final en un trabajo como este es terminar una parte de mi vida. Con logros, risas, tristezas, noches sin dormir, tardes lluviosas frente a la computadora. Como en la vida misma, los esfuerzos individuales son insuficientes a la hora de emprender un proyecto de investigación. Estas páginas le deben mucho a otras personas, aunque no firmen el documento como autores.

Gracias al Dr. Salvador Sigüenza Orozco por haber aceptado dirigir este trabajo. Su acompañamiento y confianza en el rumbo de esta tesis fueron vitales para su culminación.

Gracias a la Dra. Lourdes Salazar, al Dr. Luis Reygadas y a la Dra. Magdalena Villareal. Sus comentarios, críticas, sugerencias y observaciones no sólo contribuyeron a forjar estas páginas, sino que las llevo impresas en la mente como lecciones de investigación. Las mejores clases no siempre necesitan un aula.

Gracias a mi familia por tanta paciencia y apoyo. A mi madre, Derek y Johan, por seguir siendo mi hogar, aunque estemos en esquinas opuestas del mundo. A Armando, por siempre insistir en continuar con mis sueños, por difícil que parezca. A mis abuelos, que, sin importar la dureza de la edad, nunca dejan de preocuparse más por uno que por ellos mismos.

Gracias a Renata, por compartir su vida conmigo y estar siempre dispuesta a leer y mejorar esta tesis. Gracias por hacerme sonreír para que cada obstáculo de esta carrera pareciera una ilusión (vivir con un estudiante de maestría debería ser considerado trabajo de medio tiempo).

Gracias a Cecilio Solís, por confiar en mi trabajo desde el principio. Cuando todo parecía una mera alucinación mía, conocer tu trabajo y experiencia fue la señal de salida de esta investigación. A Doña Elvia, a Karen, a Fer, y a todo el equipo de CIELO MEX. Me hicieron sentir parte de un equipo y abrieron sus palabras a mí. Que esta tesis sea el comienzo de una amistad.

Gracias a Don Nicho, a Doña Clara y a Don Jaime, por abrirme las puertas de su vida, de sus saberes, de su experiencia. Me dejaron entrar en sus empresas, fábricas, hogares, por lo que siempre estaré en deuda con ustedes. Les tengo, ante todo, admiración: conseguir lo que han conseguido implica que uno se ponga de pie y, como al final de una obra de teatro, aplauda hasta que las luces se enciendan. Gracias, de corazón.

Gracias a los amigos, tan diferentes entre ellos. Tal vez nunca lean esto que escribo, pero siempre estuvieron dispuestos a darme una mano, un libro, un consejo, o un minuto de su tiempo en el momento indicado.

Gracias al Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, CDMX, y al CONACYT. Sin su respaldo institucional esta tesis sólo sería una bonita intención.

## **Introducción**

### **¿Cómo llegué a este tema?**

Esta tesis, al menos su semilla, surgió en mi infancia. Cuando era niño mis abuelos tenían una fábrica de ropa. Todos en la familia tenían algo que aportar, o al menos por momentos ayudaban con cortar telas, coser, empacar. Yo mismo aprendí desde pequeño a utilizar una máquina de coser, a poner cierres y a diferenciar un molde de camisa del de un pantalón. Las prendas las distribuíamos con los clientes de mi abuelo. No era una fábrica muy grande, así que la economía de mis abuelos se sostenía de otros ingresos. Mi abuelo tenía amigos muy diferentes en la industria: productores de telas, dueños de maquilas, vendedores de tiendas en lugares tan variados como la Lagunilla y San Cristóbal de las Casas. ¿Qué hacía? Juntarlos, hacerlos socios, conseguir que el dueño de una tienda de telas le vendiera al maquilero, y luego que este le vendiera vestidos al exhibidor. Mi abuelo cobraba una comisión de diez por ciento de cada operación, y se encargaba de que cada cargamento llegara a su destino. De esa época recuerdo judíos, muchos judíos, que cenaban en la casa, y también a muchos alcohólicos vendedores de ropa en el centro del entonces Distrito Federal. Pero de todos ellos, lo que más recuerdo, eran las historias de hombres y mujeres de Chiapas, propietarios de varias tiendas de ropa, con quienes mi abuelo tenía una particular relación económica: ganaban mucho dinero de su colaboración, y se hicieron compadres y amigos. No los recuerdo físicamente, pero sus nombres todavía suenan en mi cabeza cuando entro al cuarto de casa de mis abuelos donde todavía hay cientos de moldes de ropa. Recuerdo haber escuchado que otros de sus socios los llamaban ladinos, y por mucho tiempo creí que ladino era sinónimo de alguien nacido en Chiapas que vendía ropa.

El tiempo pasó. Mi familia se fragmentó y la fábrica se rompió con ella. De los recuerdos de aquellos años siempre tengo curiosidad: qué fue de los hombres que cenaban en mi casa, a qué se dedicaban, cómo vivían, quiénes eran. En cierta forma, ahí surgió mi curiosidad por la vida de lo que, ahora sé, llamo empresarios. Esa curiosidad de niño fue tomando forma. Hace cuatro años, cuando entré a

trabajar en producción de televisión cultural, haciendo guiones e investigación para diversos programas, planteé la idea de hacer una serie sobre empresarios y su mundo. Lejos de las mitificaciones que se hacen en los medios, quise ver en qué consistía la vida empresarial. El programa no se realizó, pero la curiosidad se mantuvo. Así surgió mi interés por la vida empresarial.

Cuando entré a la maestría en antropología social en el Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, mi idea original era hacer en papel lo que antes quise hacer en video. Era algo muy ambiguo, nada concreto. Pero de alguna manera mi interés sobre el empresariado se reorientó hacia la caracterización de lo étnico. De la mano de diferentes lecturas sobre la cuestión étnico nacional, surgió mi interés por pensar cómo la llegada del turismo y el mercado global cambió la vida indígena. Un día mientras perdía el tiempo en Facebook, en mi sección de noticias apareció un artículo de la revista Forbes sobre un emprendimiento social llamado CIELO MEX, que aspiraba a formar la primer Cámara Empresarial Indígena de México. El artículo capturó mi atención. Incluso la foto, en la que se mostraba a un hombre indígena de nombre Cecilio Solís, vistiendo un flamante traje gris, con la mirada a la deriva. El artículo auguraba un gran futuro para CIELO y sus socios, pero no dejaba nada claro sobre sus condiciones actuales. Sin más, busqué el correo de CIELO y los contacté. Si existe una organización que aspira a formar una Cámara Empresarial Indígena, significa que el fenómeno es más poderoso de lo que uno podría creer. Pero, entonces, ¿por qué no encontraba ningún artículo académico que hablara de la vida empresarial indígena en México? Mientras que leía por doquier investigaciones sobre la lucha política por mejorar las condiciones de vida de los indígenas, encontraba poca producción sobre pueblos indígenas organizados como empresarios para fortalecer y mejorar las condiciones de vida de sus localidades. Los socios de CIELO, qué hacen, cómo viven, cuáles son sus historias, por qué están en las actividades empresariales.

Ninguno de los amigos de mis abuelos aparece en esta tesis, pero la curiosidad que ellos sembraron se materializa aquí.

## **Planteamiento del problema**

Desde los años ochenta, el discurso de lo étnico ha tomado diferentes caminos con la irrupción de los valores, conceptos y programas del multiculturalismo y el neoliberalismo. A lo largo de todo el mundo, miembros de diferentes pueblos indígenas se vieron en la necesidad de reorganizar su actividad económica para competir en el mercado. Ante el racismo y falta de oportunidades, la creación de instituciones y organizaciones económicas locales que generen ingresos y empleos se hizo más numerosa.<sup>1</sup> De esta forma, muy cerca del crecimiento del ecoturismo y la gestión étnica del llamado “emprendimiento social”, los inicios del siglo XXI vieron cada vez más la creación de empresas indígenas que aprovechan el acceso al mercado como una vía para mejorar las condiciones de vida de las localidades. El surgimiento del turismo rural y el turismo étnico, además de otras variables del ecoturismo, han permitido que pueblos indígenas de diferentes partes del mundo aprovechen el interés por lo “exótico” y diferente como una forma de generar ingresos.<sup>2</sup>

Si bien desde hace cientos de años los pueblos indígenas se han insertado en redes de comercio con productos del campo, actualmente ha cobrado importancia la mercantilización de los llamados bienes y servicios culturales y el turismo étnico. Esto se inserta en un complejo proceso que va de lo global a lo local, no sólo por el flujo de las mercancías, sino por el efecto que fenómenos políticos y culturales de gestión étnica han tenido en las escalas locales de la vida social.<sup>3</sup>

El presente trabajo busca analizar la manera en que los empresarios indígenas y locales de la Federación Indígena Empresarial y de Comunidades

---

<sup>1</sup> Jean y John Comaroff (2011) dan una cantidad considerable de ejemplos: miembros de los shipibo en Perú que ofrecen experimentar “en carne propia” su estilo de vida en los hoteles ecoturísticos, así como experiencias de medicina tradicional; en Kenia, corporaciones étnicas que se vuelven accionistas en empresas relacionadas con lo que llaman “tradicional”; líderes de los Bafokeng, en África, que fundan empresas mineras, etc.

<sup>2</sup> Tal es el caso de los kichwa Otavalo que a finales del siglo pasado utilizaron el creciente interés por las artesanías autóctonas en el comercio internacional, en un proceso que los llevo a consolidar la construcción de élites locales y a favorecer procesos migratorios con fines de comercio (Sobczyk y Soriano, 2015).

<sup>3</sup> Vázquez (2010) utiliza el concepto de gestión étnica para categorizar las particularidades del tratamiento que el Estado y otros actores sociales hacen de lo étnico a partir del multiculturalismo. Así, se refiere a las diferentes maneras en que el “distintivo étnico” juega un papel para conseguir algún tipo de recursos, siendo lo económico el principal objetivo. En esta categoría entra particularmente la tendencia a empoderar a los grupos vulnerables para que ellos mismos consigan la solución a sus problemas, lejos de la intervención directa del Estado como en el modelo del Estado benefactor.



Locales de México, CIELO MEX, se apropian de los contenidos étnicos en sus prácticas empresariales. Para esto, se estudian las narrativas y prácticas de tres empresarios asociados a CIELO MEX.<sup>4</sup> Vale la pena destacar que mi estudio sobre los empresarios de CIELO MEX muestra la importancia de no considerar el carácter empresarial únicamente por cuestiones jurídicas (la formalidad/informalidad de sus actividades económicas), ni económicas (como la cantidad de ingresos o el poder adquisitivo), sino socioantropológicas: la innovación de productos y servicios culturales y su mercantilización; sus actividades de intermediación cultural; y las estrategias para el aprovechamiento de redes sociales respecto a un beneficio en el posicionamiento de sus productos.

De los puntos mencionados anteriormente, hay que recalcar su relación con diferentes tipos de capital. La innovación corresponde con un capital cognitivo, en tanto su existencia depende de la creatividad y el tipo de conocimientos y destrezas que las personas manejan en determinada área. La intermediación corresponde con un capital económico y cultural, puesto que involucra dos factores: en primer lugar, la capacidad económica de las personas para sostener un negocio a lo largo del tiempo y al mismo tiempo dar salida o trabajo a otros; segundo, el conjunto de conocimientos sobre diferentes tipos de lenguajes según cada contexto, desde lo académico, las instituciones estatales, los partidos políticos, las empresas, etc., hasta los lenguajes locales. Esta destreza y dominio de diferentes lenguajes es lo que permite a determinado actor jugar el papel de intermediación entre lo local y lo nacional, el mercado más amplio y la vida dentro de la localidad. Dominar diferentes lenguajes no se limita al lenguaje verbal y escrito, incluye el conjunto de valores, símbolos, juicios, perspectivas y dinámicas de un grupo social dado. Por último, el uso de estrategias para el aprovechamiento de redes sociales implica un tipo de capital social, que incluye el conjunto de relaciones sociales a las que pertenece un

---

<sup>4</sup> Cuando se habla de empresarios de forma cotidiana se tiende a pensar en personas con mucho capital financiero, dueños de empresas o medios de producción, inversionistas, grupos de poder, etc. No es esta representación coloquial de la categoría empresario la que se usará en este trabajo. Sin adelantarme al marco conceptual que presento más adelante, mi concepción de empresarios tiene más que ver con el papel que ellos tienen en la innovación y la intermediación. Es esta característica de innovación la que define la categoría de empresario que se utiliza aquí, no la de propiedad de medios o capital financiero.

actor. Las redes sociales de los empresarios incluyen a los miembros de la familia, vecinos, conocidos, colegas, y también a diferentes círculos de "aliados": comerciales, académicos, periodistas, científicos.

Cuando planteé mi proyecto de investigación, mi interés central era conocer la relación entre la identidad étnica y la identidad empresarial en los sujetos de investigación. Las preguntas que me hacía al respecto eran para identificar cuáles son las implicaciones de asumirse como empresarios indígenas: ¿qué se entiende por empresario indígena?, ¿por qué hacer la distinción de "indígena" en esta actividad?, ¿cómo influye esto en sus dinámicas y prácticas cotidianas y económicas?

De alguna manera, mi visión era sumamente esquemática, como si las personas en la vida cotidiana relacionaran ambas maneras de entenderse a sí mismos. Nada más ingenuo que eso. El trabajo de campo me enseñó una realidad diferente, y mis preguntas de investigación cambiaron. El trabajo que desarrollo en esta tesis trata de responder cuáles son las prácticas y narrativas empresariales de los/las empresarios y empresarias miembros de CIELO MEX en torno al manejo de bienes y servicios culturales. La razón principal para no centrarme sólo en la identidad étnica y la empresarial, sino hacerlo en las prácticas y narrativas, es que me permite centrar la atención en la percepción de los actores de sus actividades. Siguiendo a FlyvbJerg (2004), asumo que las narrativas son una manera de dar sentido a la experiencia y a las prácticas, así como una forma de orientar nuestras acciones del pasado y del futuro. Entender la historia de los empresarios y la construcción de sentido de sus acciones es la manera de entender lo que planteo en la investigación.

Siguiendo a Alban Bensa (2015), parto de una antropología situada que permita mostrar cómo las personas deciden, actúan y construyen sentido a partir de sí mismos, no de principios generales avasallantes. Bensa (2015) es particularmente crítico con la idea de atribuir a la cultura, la identidad o a fenómenos

únicamente globales las acciones de las personas;<sup>5</sup> en cambio, busca que las situaciones e historias de las personas sean las que muestren el sentido de sus acciones, y sólo de ahí se puede trazar un vínculo con los procesos generales de los que habla buena parte de la literatura antropológica. Para proceder de esta manera, es necesario entender cómo las mismas personas construyen sus trayectorias, cómo configuran sus acciones, las decisiones que las orillan a hacerse empresarios, cómo entienden (consciente o inconscientemente) las dinámicas empresariales, etc.

Para responder a la pregunta que guía la investigación, diseñé preguntas específicas que me ayudaron a avanzar paulatinamente en mi trabajo:

- ¿Cuáles son las narrativas de los/las empresarios y empresarias de Cielo Mex sobre su actividad empresarial?
- ¿Cuáles son las prácticas empresariales de los/las empresarios y empresarias de Cielo Mex?
- ¿Cómo los/las empresarios y empresarias de Cielo Mex se relacionan con los bienes y servicios culturales en sus actividades económicas?

Es importante señalar que al inicio de mi investigación utilicé el concepto de empresarios indígenas para hablar de los miembros de CIELO MEX. Sin embargo, durante el trabajo de campo aprecié que CIELO MEX se ha dedicado a ser más inclusivo en sus miembros y estatutos, incluyendo en el concepto de Comunidades Locales a otras iniciativas que no necesariamente tienen miembros de pueblos indígenas en sus estructuras, pero que incorporan en sus planteamientos el contenido étnico y la preocupación por el desarrollo local.<sup>6</sup> Es interesante mencionar que, como dice Dietz (2003), cada vez es más difícil hablar de esencialismos

---

<sup>5</sup> Viqueira (2016) menciona que llaman la atención los libros y artículos antropológicos que dedican gran cantidad de hojas a definir el “marco conceptual” de la investigación, mientras que arrumban la etnografía a la segunda parte de la investigación sólo como una manera de ilustrar la parte teórica. Yo le añadiría a su sagaz crítica la tendencia de algunos centros de formación antropológica a concentrar a los estudiantes en la lectura de teoría social, pero siempre descuidando la lectura de etnografías y de maneras de narrar los problemas que estudian.

<sup>6</sup> El concepto de Comunidades Locales es retomado por diferentes agencias que se dedican a promover el desarrollo social. Se centra en la idea de comunidades de escalas pequeñas, con gobiernos y negocios locales que faciliten la coordinación y generación de alternativas económicas.

identitarios, puesto que muchos actores colectivos se asumen como partes de zonas de transición. Es decir, que mezclan un “dentro y fuera”, una dualidad que permite generar posicionamientos estratégicos en la lucha política, apreciar las diferentes escalas de acción institucional y no hacer delimitaciones tajantes entre lo occidental, lo mestizo y lo indígena. En este sentido, en esta investigación se incluye una empresaria que retoma el contenido étnico, aunque no se asuma como indígena,<sup>7</sup> sino como afrodescendiente. Para dar pie a la diversidad y a las características mismas de CIELO MEX, durante esta tesis hablo de empresarios indígenas y locales. Procedo de esta forma no sólo para seguir con la nomenclatura misma de la Federación, sino para dar cuenta de que, a pesar de la diferencia de origen étnico, hay elementos comunes en las prácticas y narrativas de los actores estudiados. Como ya mencioné, el punto en común se aprecia en la materia de trabajo de estos: los bienes y servicios culturales.

La dimensión étnica del empresariado es un punto interesante de mencionar. De alguna manera, todos los empresarios (en tanto seres humanos), son étnicos.<sup>8</sup> Dicha dimensión cobra mayor visibilidad en determinados casos, y se acentúa cuando se comenta coloquialmente (libaneses, judíos, etc.), sin que necesariamente se mencione en todas las situaciones. En el caso actual, la relevancia de la dimensión étnica sobresale por las características de las narrativas y prácticas que llevan a cabo, las cuales incluyen la mercantilización de bienes y servicios culturales. Las características de su materia de trabajo (bienes y servicios culturales) son el punto central en el que se manifiestan sus orígenes y trayectorias. De hecho, la identidad indígena, como se verá en los capítulos etnográficos, se mantiene en diferentes casos, pero siempre con una visión crítica que plantea la

---

<sup>7</sup> Ante la disyuntiva de cómo nombrar de forma incluyente a los tres casos, surgen varios caminos. Por un lado, es posible hablar de ellos como empresarios étnicos. Este concepto viene de la discusión sobre economía étnica (Arjona y Checa, 2006), y más recientemente con el de franquicia social (Arias, 2017), que se ha asociado al de los migrantes que inician negocios en los lugares de destino. Si se opta por este camino, se debe señalar que yo no retomo este concepto bajo la variable de la migración, sino en cuanto a que los empresarios manejan contenidos étnicos en sus prácticas y narrativas. Por otro lado, se puede manejar conceptos diversos para los tres casos, empresarios indígenas en los dos primeros y utilizar otro concepto para el segundo, pero siempre en el entendido de esta diversidad a la que CIELO MEX da lugar.

<sup>8</sup> Como muestra Buschges (2007) la etnicidad, según diferentes contextos históricos, tiene diferentes contenidos. Lo étnico no se refiere únicamente a cuestiones indígenas, sino a una gran variedad de elementos que se deben especificar caso por caso.

existencia de procesos identitarios en transición. Ninguno de los empresarios estudiados habla una lengua indígena, y muchas de sus prácticas no corresponden con las prácticas de sus antepasados, como ellos mismos señalan. Sin embargo, sus esfuerzos buscan reivindicar y revitalizar las prácticas y valores que se han ido perdiendo. En lugar de hablar de un esencialismo (físico, lingüístico), los empresarios con los que trabajé hablan de entrecruzamientos que han influido en la percepción de sí mismos.

De forma semejante, hay que mencionar que no es posible separar tajantemente la lógica empresarial y la lógica étnica, sino que ambas van de la mano en las prácticas y narrativas. A pesar de que lo empresarial, como se verá más adelante, es un incentivo para promover el interés por lo étnico, lo cierto es que no hay una lógica empresarial pura, puesto que los límites entre ambas se diluyen y entrecruzan.

Otro de los retos principales que este trabajo encontró desde su planteamiento fue la manera de catalogar diferentes procesos bajo una misma categoría. Me parecía que los empresarios indígenas y locales, aunque tienen diferentes características de origen y giros comerciales distintos, presentan elementos en común que debían permitir mirar el problema con la misma lupa. De alguna manera, la lectura de Magdalena Villareal (2004) dio luces sobre este problema. En el caso que plantea la autora se da un problema medianamente similar. En su estudio, se utiliza la categoría de “deuda” para categorizar y englobar procesos sociales que, ante los ojos de los estudiosos de la economía, corresponden a procesos financieros distintos. Sin embargo, la autora opta por utilizar esta gran categoría en un análisis antropológico que permite apreciar que estas distinciones tienen que ver con factores culturales, pero que tienen múltiples aspectos en común. En realidad, algunas de estas distinciones son arbitrarias, y en el análisis antropológico se manifiestan semejanzas en su operación.

La misma reflexión aplicó durante esta investigación. Al mirar con un ojo socioantropológico, se entiende que las distinciones entre empresarios indígenas y locales no son de fondo en cuanto a la operación de narrativas y prácticas

empresariales, además de que el uso de bienes y servicios culturales en su relación con contenidos étnicos se plantean de forma repetida y constante.

### **Unidad Social de Análisis**

La Federación Indígena Empresarial y de Comunidades Locales de México, CIELO MEX, se creó en octubre de 2014. Sus oficinas centrales se encuentran en Tláhuac, Ciudad de México. Se integra por socios, que son miembros de 33 grupos indígenas diferentes, provenientes de 22 estados de la República Mexicana, y otras iniciativas de carácter local.<sup>9</sup> Actualmente se integra en total por 183 empresas asociadas. Su objetivo es fortalecer y potenciar a las empresas para conseguir el desarrollo en las comunidades, evitar la migración, consolidar economías locales y conseguir un desarrollo económico acompañado del fortalecimiento de la identidad y la cultura de los pueblos.<sup>10</sup> Si bien en el capítulo 2 hablaré más de los actores sociales de los que trata la investigación, por este momento vale la pena señalar las tres empresas en las que desarrollé mi trabajo de campo.

<b>Empresa</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Producto o servicio</b>
<b>Umbral Axochiatl A. C.</b>	Xochimilco, CDMX.	Actividades turísticas centradas en el paisaje chinampero, que van desde la conservación y manejo de especies animales hasta los recorridos y preparación de comida.
<b>Hotel Spa Bio Calli.</b>	Tlayacapan, Morelos.	Se ofrece el servicio de hotel y spa centrado en la medicina tradicional de origen indígena.
<b>Cooperativa Agropecuaria Teocalli.</b>	Tulyehualco, CDMX.	Producción de productos alimenticios hechos a base de amaranto, principalmente en la

<sup>9</sup> En cuanto a los pueblos indígenas se trata de los siguientes grupos: Kikapu, Kukapa, Yaquis, Mayos, Seris, Raramuris, Raromaris, Tenek, Pames, Nahuas, Pai Pai, Nñahñus, Purépechas, Nahuas, Mazahuas, Tlahuicas, Matlalzinca, Tlaxcaltecas, Totonacas, Popolucas, Totonacas, Amuzgos, Afro mexicanos, Mixtecos, Zapotecos, Mazatecos, Maya Peninsular, Yokotán, Ch'ol, Tzotzil, Tseltal, Tojolobal y Chontal, según datos de la página de CIELO MEX: <https://cielo.org.mx/>.

<sup>10</sup> Según la primera plática que sostuve con su presidente, Cecilio Solís, el 11 de mayo de 2018.

		transformación del amaranto tostado en presentaciones como galletas, barras, soluciones proteicas, etc.
--	--	---

Los tres lugares de observación los desarrollaré en una parte posterior de este capítulo. Por ahora quiero apuntar que las dos primeras empresas fueron acordadas con Cecilio Solís previo al trabajo de campo, en función de su cercanía y de la posibilidad de contactarlos rápidamente para saber si aceptarían formar parte de la investigación. Además, la idea fue tener cierta diversidad en las características de las empresas: productos, servicios y una mezcla de ambos. El tercer caso surgió durante el trabajo de campo, puesto que la tercera empresa que se había planteado originalmente no respondió a los llamados de Cecilio. Sin embargo, se buscó que tuviera la misma característica respecto a su producción: que se basara en un producto hecho de un bien cultural importante para la localidad en cuestión; es decir, el amaranto.

### **Justificación**

La investigación que desarrollé busca, en primer lugar, profundizar en la reflexión de un actor social poco estudiado en la antropología mexicana: el empresariado bajo la caracterización de lo étnico. Cuando planteé el tema de investigación, diferentes colegas quedaron dudosos ante la idea de hablar de este concepto. La opinión de varios de ellos fue que no debía llamarlos empresarios, sino comerciantes. Desde sus puntos de vista, no existen las condiciones sociales para llamar a estos actores como un sector empresarial. Tal y como se verá en esta tesis, esta idea proviene más de un prejuicio que de un análisis de la realidad social (ver el capítulo dos). Históricamente, en el imaginario social se ha colocado a los pueblos y comunidades como entes “pasivos” y “atrasados”. Los diferentes contextos en los que los pueblos indígenas se han descolocado de esta posición suelen llevar una reprobación o sospecha por parte del resto de la población. No sólo ocurre en términos políticos, como nos lo mostró el fenómeno que representó Marichuy y su candidatura a la presidencia del 2018, sino también mediáticos, como el fenómeno

Yalitza Aparicio y el mundo de la cinematografía. Hablar de los pueblos indígenas fuera de las posiciones sociales que les han sido impuestas causa incomodidad en muchas personas. Dudar de la existencia de esta figura en el escenario nacional sería dudar de las autopercepciones de los actores de los que se ocupa esta tesis y a los que trata de visibilizar.

Esta investigación precisamente se propone estudiar miembros de grupos indígenas en una dimensión relativamente poco estudiada por la disciplina: como empresarios. Dicho acercamiento ofrece un nuevo caso de estudio, pues se trata de una organización de la cual no he encontrado registros en la literatura antropológica, pero que tiene aspiraciones relevantes en el marco nacional: CIELO MEX busca formar la primer Cámara Empresarial Indígena de México.<sup>11</sup> Ofrecer un caso de estudio innovador permitirá contrastar los datos obtenidos con estudios previos, y pasar de una reflexión netamente empírica a una teórica. Hay que mencionar la existencia de estudios que retoman a miembros de pueblos indígenas como propietarios de microempresas (Suárez y Bonfil, 2003), pero que no se interesan por la dimensión empresarial y las implicaciones que esto tiene en su cotidianeidad y en sus propias prácticas económicas y culturales. Este es, precisamente, nuestro interés y aporte en esta rama de estudios.

La dimensión étnica del empresariado ha sido estudiada sobre todo desde el punto de vista de la migración, como dije arriba. El tema ha cobrado resonancia cuando se trata de estudiar a los migrantes que inician negocios en los lugares de destino (Matus, 2006; Gallardo, 2017; Valenzuela y Barros, 2013): chinos, coreanos, mexicanos, etc., que, al llegar a países como España, México y Estados Unidos, por decir algunos, inician negocios como una alternativa económica. Sin embargo,

---

<sup>11</sup> En mi primer encuentro con miembros de esta organización platiqué con Cecilio Solís. En esta charla se habló sobre los beneficios que todas las partes involucradas podíamos conseguir con el desarrollo de esta investigación. Por mi parte, la posibilidad de desarrollar mi trabajo de tesis y obtener el grado de maestría. En cuanto a la organización, por un lado, se consigue darle visibilidad a través de nuevos canales (el mundo académico); por otro, en tanto su proyecto es catalogado por ellos como innovador, es necesario analizar y crear categorías para entender cómo es que, desde un punto de vista académico y de investigación, se ha ido creando y configurando su trayectoria. De forma paralela, al ser su objetivo crear una Cámara de Comercio Indígena, los diálogos con el Estado y con otras Cámaras Empresariales son una constante, por lo que elaborar un discurso académico sobre su causa es una manera de buscar de qué manera pueden fortalecer su red y objetivos. Si bien ese no es el principal objetivo de este proyecto, confiamos en que sea un primer paso en este camino.



poco se dice sobre el papel étnico de las personas que inician negocios o empresas de todo tamaño en sus propios países o ciudades de origen. Este trabajo propone realizar un aporte en este sentido, puesto que no contemplo este estudio bajo la variable de la migración, sino de actores que han desarrollado sus iniciativas dentro de sus localidades.

Por último, pretendo poner a discutir las perspectivas de los estudios sobre el empresariado, como Schumpeter (1944), Serna (2003) y Arias (2017), no para refutarlas, sino para señalar dimensiones que en sus trabajos no se mencionaron u ocuparon un segundo plano. Mi trabajo no trata sobre empresarios aislados, sino que estudia a estos actores organizados, conscientes de la importancia de trascender de sus propias actividades para posicionarse a nivel nacional e internacional como un sector potente de la economía.

## **Metodología**

Esta investigación se basó en la metodología cualitativa, con el objetivo de entender la perspectiva, significados, percepciones, etc., de los actores estudiados. El estudio de la subjetividad es el objeto de investigación de la metodología cualitativa, y para hacerlo, el investigador se acerca a los espacios de las personas *in situ*. “En este nivel, la investigación cualitativa implica un enfoque interpretativo y naturalista del mundo, lo cual significa que los investigadores cualitativos estudian las cosas en sus escenarios naturales, tratando de entender o interpretar los fenómenos en función de los significados que las personas les dan” (Denzin y Lincoln, 2011: 48-49).

Mi trabajo de campo se desarrolló entre mediados de agosto de 2018 y mediados de enero de 2019. Aunque la etnografía es la herramienta principal del trabajo de campo antropológico, vale la pena especificar que yo utilicé una modalidad conocida como etnografía estratégicamente situada. Su base radica en una manera particular de entender la sociedad contemporánea y globalizada. Hoy en día sería difícil hacer una etnografía que se limite en todo sentido a un solo espacio (como lo hicieron los antropólogos funcionalistas de la primera mitad del

siglo XX), sino que cualquier trabajo muestra, al menos implícitamente, que los fenómenos más locales tienen conexión con problemas globales, y viceversa. Para mostrar estas conexiones, la etnografía estratégicamente situada plantea la necesidad de seguir el fenómeno y estudiarlo en los diferentes lugares donde se manifiesta. Para hacerlo, no se trata de hacer comparaciones en el sentido clásico, sino de pensar cómo un mismo problema se manifiesta en diferentes formas según los lugares en los que nos colocamos.

Una de las técnicas que me ofreció más información fue la entrevista en profundidad. En los diferentes lugares donde realicé mi trabajo de campo conseguí entrevistas a profundidad con los actores que previamente había identificado como empresarios. Además, entrevisté a los diferentes empleados de las empresas, no sólo en el tema de la empresa, sino de cómo sus actividades en la misma han influido en otras áreas de su vida. Todas las entrevistas me permiten reconstruir las narrativas empresariales de las que hablaré en esta tesis, por lo que su utilidad fue constante en cada fase de mi investigación. Sin embargo, toda técnica tiene sus límites. Uno de los problemas principales vino con el uso de la grabadora. En algunos de los momentos en que solicité que las entrevistas fueran grabadas, la actitud de los entrevistados cambió en buena parte de las veces, adoptando el entrevistado una actitud formal que dificultaba la naturalidad de las conversaciones informales. Así, en mi investigación fue útil mezclar los datos recabados en las entrevistas grabadas con las pláticas informales que registré día con día.

Otra de las técnicas utilizadas fue la observación participante. En cierta forma, fui afortunado en cada una de las empresas a las que me acerqué durante mi investigación. En los cuatro lugares tuve la posibilidad de presenciar reuniones de trabajo, juntas con aliados y/o clientes, diseño de estrategias, etc., por lo que mis actividades de registro de información se mezclaron con la necesidad de participar activamente en las actividades cotidianas. Hay algo curioso que mencionar al respecto. Cuando realizaba mi proyecto de investigación, la duda de cómo me recibirían los diferentes empresarios me atemorizaba. Sentía que mis planteamientos pasarían desapercibidos o que serían vistos con desconfianza. La

realidad fue totalmente diferente. No sólo se me invitó a espacios y actividades donde no esperaba tener apertura, sino que el seguimiento y cercanía a los empresarios siempre fue constante y abierta. Por supuesto, esta fortaleza siempre implica problemas. Particularmente, no se debe confundir la idea de apertura con asumir que el ambiente en el que uno se desenvuelve en campo es totalmente captado por el investigador. La mirada del antropólogo, aunque abierta, se limita a ciertos aspectos de la cotidianidad; además, y sobre todo en un trabajo de campo de corto plazo, los actores con los que me desenvolví también manejan ciertas estrategias según lo que quieren que el investigador conozca. Esto no es un problema para la investigación cualitativa, pero es una consideración que debe estar siempre presente.

La tercera técnica utilizada fue el diario de campo. Su utilidad proviene de registrar las actividades, pláticas, reuniones, encuentros y desencuentros cotidianos. Si en la entrevista se capta la visión de las personas sobre ciertos hechos sociales y personales, es a través del registro del diario de campo como muchos de los significados y conclusiones de la tesis se van construyendo, aunque no se haga conscientemente.

La cuarta técnica fueron las trayectorias de vida, que se consiguieron a través de entrevistas focalizadas en ese aspecto. Las trayectorias se consiguen a través de relatos en los que las personas cuentan su vida poniendo énfasis en ciertos temas, como las trayectorias laborales, sexuales, escolares, etc. Rehacer una trayectoria de vida implica que la persona movilice sus recuerdos, establezca conexiones y reinterprete los acontecimientos de su vida. Dichos acontecimientos tienen más relevancia de lo que puede parecer, puesto que son en buena medida los que dan significado a las acciones actuales y a la autopercepción. Las narrativas, dicho sea de paso, dan sentido a los momentos diversos que aparecen en los recuerdos.

Siguiendo esta metodología y echando mano de las técnicas mencionadas, realicé mi trabajo de campo. Empecé mi investigación en las oficinas de CIELO MEX, desde mediados de agosto, hasta mediados de septiembre de 2018. Durante

este mes tuve la oportunidad de convivir con las personas que laboran en las oficinas de la Federación. Además de realizar observación participante y de tener innumerables conversaciones informales con los miembros del equipo, tuve la posibilidad de acercarme a tres de las áreas que conforman CIELO MEX: el área jurídica, el área de investigación, y el área de biodiversidad. En cada una de ellas profundicé en sus actividades y objetivos, así como en la relación con el resto de los miembros.

Una vez terminado mi periodo en las oficinas, me acerqué al segundo lugar planteado: Umbral Axochiatl, A.C.,<sup>12</sup> ubicado en el barrio de la Santísima, en Xochimilco, CDMX. Mi periodo en este lugar coincidió con la fase previa a la apertura de un restaurante de la organización, por lo que mis actividades de observación se mezclaron con el trabajo de modificación del área destinada al jardín del restaurante. Asimismo, tuve la oportunidad de estar en diferentes reuniones de trabajo y en los recorridos turísticos dados a diferentes grupos, acompañando a Dionisio Eslava, Don Nicho, actual responsable de la asociación. En Umbral estuve de mediados de septiembre, a finales de octubre de 2018.

El tercer lugar de observación fue el Hotel Spa Bio Calli, en el Pueblo Mágico de Tlayacapan, Morelos. Mi trabajo en el lugar se llevó a cabo durante el mes de noviembre de 2018. Durante este tiempo tuve la oportunidad de vivir en el hotel, que también es la casa de Clara Pastrana, Doña Clara, la responsable de Bio Calli. Conviví y presencié en los diferentes momentos cotidianos del hotel, y participé en reuniones con otros empresarios turísticos del Tlayacapan. Durante este tiempo, además, se me dio la oportunidad de asistir como acompañante del equipo de CIELO MEX al foro de consulta sobre la creación del Instituto Nacional de Pueblos Indígenas, realizado el 18 de noviembre en las instalaciones del Claustro de Sor Juana, en la CDMX.

---

<sup>12</sup> Es interesante mencionar desde ahora que el carácter empresarial no se limita a considerar si los actores de este estudio tienen o no empresas dadas de alta ante las dependencias de gobierno, sino que muchas de ellas existen como organizaciones de tipo no económico, como la figura de la Asociación Civil. A partir de aquí, forman la base de una organización que tiene actividades empresariales en sentido sociocultural, no sólo económico (ver capítulo tres y cuatro).

El último lugar de estudio, en el que estuve de principios de diciembre a mediados de enero de 2019, fue Cooperativa Agropecuaria Teocalli, en Tulyehualco, Xochimilco, CDMX. En estos meses estuve como acompañante de Jaime Morales, Don Jaime, el presidente de la Cooperativa. En este lugar fue la observación y la entrevista lo que imperó en mis actividades, por lo que estuve presente en los tiempos de producción y planeación de la fábrica. Además, tuve la posibilidad de ir a la realización de un censo sobre amaranteros en la zona, y a actividades festivas sobre el tema de la “mexicanidad”.

Por último, quiero señalar una de las características del trabajo de investigación y redacción de esta tesis. Estoy convencido de que la creatividad y experiencias previas del investigador deben ser aprovechadas en cada trabajo. Si bien muchas veces se trata de una apuesta no convencional, si está bien justificada, son herramientas que pueden ser de gran utilidad y originalidad. En este caso, primero debo comentar mis experiencias e intereses fuera de este tema y de la misma disciplina. Desde antes de estudiar antropología, la literatura, la crónica (la crónica cercana al periodismo narrativo, no al estilo de reportaje) y el guion audiovisual me han interesado y ocupado. Además de tener oportunidad de realizar alguna publicación al respecto, he tomado formación personal en estas áreas. Si bien la crónica y el trabajo académico antropológico tienen aspectos claramente diferentes (hacer un capítulo de marco conceptual sería criticado dentro del periodismo narrativo), hay otros aspectos en los que ambas áreas se pueden apoyar y fortalecer. Una de las herramientas que pretendo tomar de otras formas de escritura es que, al contar una historia, sea del tema que sea, siempre es conveniente tener un personaje que guíe nuestra narración e ilustre las ideas abstractas que tenemos en mente (lo mismo ocurre con el trabajo audiovisual, de ficción o no). Sea el tema del calentamiento global, la pobreza, las relaciones internacionales, el hambre, etc., mostrar lo que una persona vive, siente, piensa y hace nos permite no sólo ilustrar una historia, sino materializar lo que los problemas humanos representan.<sup>13</sup> Esta idea encaja con la visión de Bensa (2015) de que la

---

<sup>13</sup> De alguna manera esta estrategia de escritura se relaciona con el uso de las trayectorias de vida.

antropología debe buscar contar historias, no en el sentido de falsedad o superficialidad, sino en decir lo que el antropólogo ha estudiado como algo que representa el pasado, presente y futuro de la gente. Después de todo, lo que estudiamos los antropólogos, por abstracto que parezca, existe gracias a las personas que lo hacen. Estudiar a las personas es el medio y el fin último, según Bensa, aunque entre el estudio haya múltiples aspectos intermedios. De ahí que el autor trate de estudiar no las reglas de la cultura como un principio determinante, sino las situaciones específicas en las que las personas deciden actuar o no actuar como la cultura y el sentido común dicen. Esto, además, es aplicable a la lógica empresarial, donde la iniciativa personal juega un papel principal.

Partiendo de lo anterior, mi trabajo se centra en personas concretas, a través de las cuales se verán las narrativas y prácticas empresariales, así como el problema del empresariado indígena más general. Los personajes no son el punto del estudio, pero sí los actores que nos guiarán y mostrarán la discusión que realizaremos en ciertos momentos de los apartados que se enfocan sobre las empresas. Serán uno por cada lugar de estudio. En el caso de Umbral Axochiatl, su actual presidente, Don Nicho; en el caso del Hotel spa Bio Calli, su fundadora y actual administradora, Doña Clara; y en la cooperativa Cooperativa Agropecuaria Teocalli Tulyehualco, Don Jaime. Las personas elegidas son identificadas como empresarios, y lo largo del trabajo de campo fueron conscientes del peso que sus significados y trayectorias tienen en este trabajo.

### **Plan de redacción**

Esta tesis se compone de cinco capítulos. En el primero, planteo el contexto social, económico y político del surgimiento de los empresarios indígenas y locales contemporáneos. Posteriormente, realizo una discusión teórica del concepto de empresariado, y de las diferentes implicaciones que dicho concepto plantea según lo estudiado: la intermediación cultural, el manejo de bienes y servicios culturales y la mercantilización. En este capítulo se aborda con especial interés la discusión sobre qué concepto utilizar para hablar de los empresarios y empresarias de CIELO

MEX, ya sea como empresarios étnicos, empresarios indígenas, indígenas empresarios, y en qué casos hay que hacer puntualizaciones.

El segundo capítulo trata de CIELO MEX. Describo los antecedentes de CIELO MEX y el proceso que llevó a Cecilio Solís a formar la Federación Indígena Empresarial y Comunidades Locales de México, CIELO MEX. Una vez narrados sus orígenes, continúo con la descripción de las actividades, financiamientos, áreas, procesos jurídicos y acciones que lleva a cabo la Federación actualmente. El objetivo es tener una visión general de los alcances de CIELO MEX y de lo que hacen para formar la primer Cámara Empresarial Indígena de México.

En el tercer, cuarto y quinto capítulos se describen los tres contextos etnográficos de los empresarios estudiados respectivamente. En cada uno de ellos me enfoco en mostrar las narrativas y prácticas empresariales en diferentes contextos. Es importante decir que los lugares no se presentan como casos en sí, sino como parte de la etnografía estratégicamente situada. Cada uno de los actores que componen este trabajo tienen particularidades, no sólo en sus actividades y espacios, paisajes y giros mercantiles, sino en sus historias, narrativas, visiones y prácticas. Cada caso, sin embargo, teje vínculos con los otros dos. Al final de cada capítulo se realiza una síntesis de los aspectos más importantes que fueron estudiados, lo que se retoma en las conclusiones del trabajo.

Por último, en las conclusiones se aprecian algunos de los aspectos que aparecen de una u otra forma en los tres: intermediación cultural, innovación de productos y servicios, manejo de bienes y servicios culturales y estrategias empresariales. Además, se analiza el tipo de narrativas que retoman los contenidos étnicos por parte de los empresarios.

### **Límites y alcances**

En primer lugar, durante algunas de las presentaciones de mi proyecto de investigación, varios colegas preguntaron si de alguna manera mi trabajo mostraría cómo las empresas y empresarios de las que mi trabajo se ocupa contrastan con las empresas “capitalistas”. En segundo, otros colegas preguntaron si mi

investigación señalaría la manera en que las iniciativas de los empresarios efectivamente se han traducido en mejorar las condiciones de vida de la población de sus localidades.

Respecto a lo primero, Luis Reygadas (2014), en la introducción a un libro sobre iniciativas socioeconómicas alternativas en el siglo XXI, señala que estas economías son proyectos, usualmente de poca escala, al menos actualmente, que son innovadores y socialmente viables en muchos sentidos, pero no son la alternativa al capitalismo global. Muchas de las iniciativas sociales contra la distribución inequitativa de la riqueza, contra el cambio climático, los horarios excesivos de trabajo, etc., tratan de diferenciarse en algunos aspectos que consideran negativos del capitalismo. Sin embargo, comparten muchos otros. Son proyectos jóvenes que tienen mucho por aprender y construir, no están terminados. Además, son proyectos reales, que van avanzando sobre la marcha, por lo que alcanzar los ideales que ellos mismos se plantean es parte de un proceso, no de simplemente diseñar estrategias que no se podrían cumplir en la realidad. Una condición para existir es ser viable, adaptarse a las condiciones sociales, políticas y jurídicas actuales. Sólo así se pueden generar cambios, al menos pequeños. Ya de por sí son proyectos que se enfrentan con adversidades innumerables como para cargar con un peso todavía mayor.

En resumen, los empresarios de los que trata esta tesis tienen mucho en común con otros empresarios del mundo. No existe una fórmula mágica para “ser diferente”, por lo que hay actividades que necesariamente se comparten. Y, pese a todo, hay diferencias que se trabajarán a lo largo de la investigación. Una de ellas, por simple que parezca, es el origen social de los actores, lo que implica un posicionamiento y trayectorias diversas, no sólo por las dificultades que enfrentan, sino por las estrategias que desarrollan.

En cuanto al segundo punto, sobre si la tesis comprueba que los empresarios socios de CIELO MEX han cambiado las condiciones sociales de las localidades donde se desarrollan, quiero ser claro. Mi tesis no puede comprobar eso, puesto que para hacerlo se necesitaría utilizar otro tipo de métodos, técnicas y



conocimientos. Se trata de un trabajo de investigación necesario (que, de hecho, CIELO MEX tiene contemplado), pero la respuesta no se encontrará en estas páginas.

Una de las carencias de esta tesis tiene que ver con la ausencia de referencias a las condiciones económicas de los empresarios estudiados. No profundizo en su tamaño de ganancias y pérdidas a lo largo de este trabajo. Lo anterior se debe a que así se acordó con los empresarios estudiados. Por tanto, queda pendiente para trabajos de investigación posteriores analizar en profundidad la variable económica, toda vez que este tema podría dar luz sobre otras características del ser empresarial.

## **Capítulo 1. ¿Comerciantes o empresarios?**

En este capítulo desarrollo el marco conceptual que utilizo a lo largo de la tesis. Señalo las líneas de investigación que se han ocupado de cada uno y las características que retomo de cada una de ellas. Por tanto, en primer lugar, será conveniente definir cómo entiendo el ser empresario, después, defino a qué me refiero cuando hablo de bienes culturales, y termino con los conceptos de narrativas y empresarios.

### **Estudios sobre empresariado**

En México, como muestran Puga y Tirado (1992), existe una considerable revisión del surgimiento de élites empresariales regionales, los mecanismos por medio de los cuales se han posicionado como un agente relevante en la economía y política, la relación con el Estado y sus influencias en las dinámicas económicas nacionales. Hay información sobre el surgimiento de las confederaciones y grupos empresariales; incluso hay estudios sobre la vida cotidiana y trayectorias de empresarios y familias inmersas en estos grupos elitistas. Es el caso del trabajo de Lomnitz (1993) en el cual aborda casi cien años de la historia de México a través de la trayectoria de una familia mexicana, mostrando que las empresas en México (al menos en el nivel de los grandes empresarios) tienen un fuerte contenido familiar, puesto que es a través de las redes y beneficios familiares que es posible expandir la propiedad, formar nuevas empresas y vincularse con el poder político.

Entre los clásicos estudios sobre el empresariado, aunque no desde un punto de vista antropológico, están los apuntes de Schumpeter (1944). El autor considera a los empresarios como individuos fundamentales en el proceso de desenvolvimiento económico, siendo ellos quienes tienen cierta iniciativa para combinar los distintos factores de la producción e innovar en los mismos. Es interesante que este enfoque va más allá de las condiciones de clase y se enfoca en las funciones del proceso económico. De hecho, el autor se aleja de las asociaciones que comúnmente se hacen entre empresarios y capitalistas, que asumen que el empresario es dueño de los medios de producción. Por el contrario, el autor plantea que, al menos en un nivel teórico, el papel del empresario se debe

diferenciar del inversionista de una empresa que no necesariamente tiene capacidad para incidir en la combinación e innovación. Partir de esta concepción amplia nos ayuda, de aquí en adelante, a definir una unidad en común de las diferentes reflexiones sobre empresarios ya en un sentido social, no sólo económico. Al abordar desde la antropología dicha definición es necesario puntualizar que, aunque Schumpeter se aleje de las condiciones de clase, al analizar un grupo social se debe considerar su contexto y posición social, no para definirlo, pero sí para comprender de forma amplia sus acciones y decisiones.

Otro tipo de aproximaciones al uso de esta categoría muestran el gran contenido social, no sólo económico, de los empresarios. El trabajo de Barth (1974) es conocido por sus análisis sobre la manera en que un individuo puede “jugar” dentro de la estructura social para conseguir ciertos beneficios. Este peso en el individuo y sus acciones es parte de lo que lo incluyó en la perspectiva formalista en el estudio económico. De forma concreta, el autor considera el cambio social que introducen los empresarios nativos de Darfur al conjuntar diferentes esferas de intercambio. En la primera mitad del siglo pasado, Darfur se caracterizó por dos esferas económicas (como Barth las llama), cada una con una manera de establecer valores para el intercambio. En ambas esferas varía el valor del trabajo, la tierra y los productos. Si el tema se ve desde una perspectiva económica funcionalista, ambas esferas idealmente deben permanecer separadas y el beneficio económico también se ve limitado para los vendedores y los consumidores locales. Sin embargo, Barth muestra la manera en que los empresarios juegan con las barreras entre las esferas para conseguir un beneficio económico mayor. Al igual que Schumpeter, Barth encuentra el papel de la inventiva e innovación como una característica de los empresarios.

En cuanto a los empresarios indígenas, como mencioné en la introducción, el tema se ha enfocado en los migrantes que, en el lugar de destino, deciden iniciar algún tipo de negocio, sea como parte de la economía formal o informal. Se ha usado la categoría de empresarios “étnicos” para designar a estos sujetos, y se han estudiado la gran variedad de prácticas, estrategias, asociaciones, etc., que han

desarrollado para posicionarse, así como el uso de la etnicidad como recurso para potenciar sus negocios y productos.

Como muestran Valenzuela y Barros (2013), las prácticas del empresariado étnico han cobrado relevancia en las últimas décadas, no sólo en las discusiones económicas macro, sino también en las reflexiones académicas. Light (1972), ya había emprendido un estudio sociológico de los empresarios étnicos en América Latina, considerando únicamente la condición de migrante del autoempleado o empleador como la característica fundamental para hablar de empresarios étnicos. Sin embargo, este mismo autor, en 1994, redefiniría sus posicionamientos para decir que la economía étnica se caracteriza por ser aquella en la que la existencia de una etnicidad común representa una ventaja económica. Este tipo de trabajos muestran una dinámica especial: el carácter étnico cobra relevancia no sólo como una condición de origen, sino como un factor que juega un papel importante al explicar las dinámicas empresariales.

El enfoque anterior se puede comparar con el estudio de Geertz (2017) sobre la modernización económica en Java y Bali, reflexionando específicamente en cómo dos ciudades viven los acelerados cambios económicos y sociales. Este texto no podría ser etiquetado únicamente dentro de la antropología simbólica a la que se asocia comúnmente a Geertz, sino que su acercamiento muestra una visión y dominio de conceptos económicos, del flujo de mercancías y la organización social que implica. En su reflexión, el autor encuentra a los grupos de empresarios, usualmente migrantes musulmanes de segunda generación, que van obteniendo el control de los mercados locales de ambas ciudades. El autor también encuentra el comercio llevado a cabo por los empresarios campesinos, aunque a este grupo lo ubica como periférico en comparación con los anteriores. Geertz identifica que, de forma diferente a los campesinos, una de las principales características de los empresarios es su habilidad para el manejo de personas y organizaciones, no necesariamente sobre la innovación o el dominio de alguna actividad productiva. Sin embargo, vale la pena reflexionar más sobre la manera en que el autor utiliza la categoría de empresario, dado que nunca la define propiamente. Además, la

dimensión étnica es más descriptiva, no analítica, puesto que no juega un papel importante en la explicación de la dinámica de cambio económico.

La tesis de maestría de Matus (2006) es un ejemplo de la gran tendencia a estudiar el contenido étnico de los empresarios y comerciantes migrantes. El autor analiza los restaurantes oaxaqueños en Los Ángeles, California, que pertenecen a migrantes y el monopolio que ejercen sobre lo que él llama “el ingrediente étnico”. El autor trabaja con empresarios y comerciantes, a los que categoriza y define de formas diferentes: la diferencia principal la encuentra en el carácter formal de las actividades de los empresarios, con lugares establecidos para realizar sus actividades; en cambio, los comerciantes se caracterizan por encontrarse en la informalidad, sin tener necesariamente lugares fijos para ejercer el comercio. Su trabajo permite ver cómo “lo étnico” se hace una estrategia para valorizar ciertos productos y colocarlos en el mercado. Esto, inevitablemente, lo lleva a estudiar las estrategias económicas de los actores sociales. El autor retoma a Norman Long (2007) en múltiples ocasiones para hablar de la diferencia entre mercantilización y comercialización, así como a Arjun Appadurai (1991) y su análisis simbólico de la producción de mercancías. Este trabajo expresa de forma clara las tendencias actuales de estos estudios, al considerar el capital social y la “autenticidad” de los bienes como factores en disputa que revalorizan cualquier tipo de producto.

En cuanto a empresarios indígenas, sin la variable de la migración, hay escasa producción antropológica y de las ciencias sociales en general. En diferentes textos se hace mención de empresarios indígenas, pero no como un objeto de estudio en particular, sino como parte de otros procesos que ocupan a los diferentes estudios. Por ejemplo, Rus (1995) habla del surgimiento de “jóvenes empresarios” en Chiapas, como fruto de los cambios generacionales y el corporativismo que cada vez tomaba más fuerza en el sureste mexicano. Este grupo se caracterizaba por aprovechar los espacios de poder que les ofrecían las autoridades y acaparar tierras. Su papel fue importante en el manejo de la población indígena, al ser no sólo autoridades, sino también intermediarios entre ambas esferas. Por su parte, Luis Vázquez (2010) hace referencia a los empresarios étnicos, pero no refiere a

migrantes, sino a aquellos que hacen el papel de intermediarios entre lo local y lo nacional que surgieron dentro de las comunidades como fruto de la gestión étnica del neoliberalismo y el multiculturalismo. Ante las tendencias de empoderar a las comunidades para que ellas resuelvan los problemas económicos que antes el Estado Benefactor asumía, los empresarios étnicos se caracterizan por insertarse en el turismo y comercio para aprovechar los recursos y programas del Estado y organizaciones bilaterales. Así, funcionan como intermediarios ante el resto de la comunidad y algunas empresas, como el caso de los huicholes que impulsan sus artesanías en tiendas y hoteles de diferentes países.

Así como se ha estudiado la migración, en México se han desarrollado estudios que incluyen la variable de la familia y su peso en la empresa. Comúnmente se asocia la idea de empresa familiar con las empresas de menor tamaño y de alcance local. Sin embargo, como comenta Belausteguigoitia (2009), un número considerable de empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores son familiares, por lo que no se podría negar su capacidad de crecimiento y tamaño como organización. En lugar de limitar esta variable, vale decir que algunos empresarios echan mano de su red familiar para potenciar su negocio. Por tanto, la consideración étnica y familiar es una variable presente en múltiples casos, que sólo cobra importancia cuando se le analiza particularmente, y no una característica de una u otra empresa sobre las demás. En el caso de los estudios sobre familia y empresa en México, el trabajo de Pérez (2010) muestra que uno de los aspectos más relevantes de este tipo de empresas, especialmente de carácter local, es que la organización y dinámica de la empresa retoma elementos de las prácticas culturales mismas de su lugar de origen. Aspectos como la estructura social se reflejan de alguna manera en la estructura organizacional, como puede ser la distribución de responsabilidades y toma de decisiones, hasta la reproducción de estructuras de linaje.

### **Definir al empresariado de CIELO MEX**

La utilidad de los conceptos que se definirán se desdobra en dos sentidos: en un principio, ayudaron a construir el objeto de estudio desde los primeros

planteamientos, y, después, establecieron las bases sobre las que se analiza dicho fenómeno.

Me parece que una de las principales dificultades al definir conceptos surge cuando son retomados de palabras que usamos diariamente. Su uso coloquial impide que nos distanciamos de ciertas connotaciones. Este es el reto que se presenta al hablar de empresarios y, en especial, de empresarios indígenas y locales. Ramírez (2010) menciona que, debido a las condiciones históricas de exclusión y desigualdad en las que se han visto las comunidades y pueblos indígenas, es difícil hablar de empresarios indígenas como una categoría difundida en la historia de México, sobre todo en el sentido de los grandes empresarios influyentes en el escenario nacional (únicamente la migración ha contribuido a cambiar mínimamente esta condición, tal como mencioné que se ha estudiado desde la antropología en cuanto al concepto de empresarios étnicos).

El concepto de empresario que se utiliza aquí no se fundamenta en la posesión de empresas de gran tamaño, con influencias sociales y políticas de nivel macro, como se usa coloquialmente. Tampoco se limita a parámetros jurídicos o económicos (tener una empresa registrada ante las instituciones legales).<sup>14</sup> En realidad, aquí se retoma un concepto de empresario que incluye tres aspectos: la innovación de productos y servicios; la intermediación cultural y económica; y el uso de estrategias para utilizar redes sociales como potencia de sus negocios.<sup>15</sup> El sustento de estas dimensiones se fundamenta en los hallazgos etnográficos, como se verá a lo largo de los siguientes capítulos.

Cada uno de los puntos anteriores corresponde a una forma de capital que los empresarios movilizan constantemente.<sup>16</sup> La innovación corresponde con un capital cognitivo, que los actores entienden como un conjunto de capacidades individuales, por ejemplo: la creatividad, la astucia, la paciencia, etc. La

---

<sup>14</sup> Si bien todas las empresas de las que se ocupa esta tesis cumplen con esta condición, no se limitan a ello.

<sup>15</sup> Al hablar de redes sociales no me refiero a las nuevas plataformas digitales como Facebook o Twitter, sino al conjunto de vínculos y relaciones sociales de un individuo o institución: familia, vecinos, amigos, compañeros de trabajo, agremiados, etc.

<sup>16</sup> Agradezco al Dr. Luis Reygadas sus comentarios para incluir esta visión en el trabajo.

intermediación tiene que ver con un capital económico y cultural, puesto que su existencia depende de factores económicos y culturales (no sólo se refiere a posesión de inversiones, sino los conocimientos para movilizarlas). Por último, las estrategias vinculadas a redes sociales se refieren al desarrollo de alianzas, redes, grupos, asociaciones, que permiten posicionar productos, servicios y marcas en el mercado específico.

Como mencioné en la introducción, debo hacer todavía una precisión. CIELO MEX da lugar a una diversidad de empresas y empresarios: no sólo aquellos que se engloban bajo la definición de empresarios indígenas, sino a los que entran en la parte de Comunidades Locales. Al principio de mi investigación creí que esto sería un problema para mi trabajo. Por alguna razón sentía la necesidad de tener un concepto que me mostrara una visión única de lo que los socios de CIELO MEX hacen y son. En realidad, el trabajo de campo mostró que esto es más sugerente de lo que creía. De las tres empresas y empresarios estudiados, dos de ellos se asumen como empresarios indígenas, y la tercera se asume como empresaria local y cultural. Sin embargo, lo que hay en común en estas diferentes visiones es la cualidad de su materia de trabajo, es decir, la mercantilización de bienes y servicios culturales.

Para Schumpeter (1944), los empresarios se caracterizan por ser quienes llevan a cabo las nuevas combinaciones en los medios de producción; es decir, en su práctica hay una tendencia a la innovación, sea de productos, servicios, formas de producción, etc. Se trata de una función, no de una posición duradera, como en el caso del dueño de una empresa: ocurre al llevar a cabo la innovación. En el caso de los empresarios que al mismo tiempo se encuentran al frente de su propio negocio o empresa familiar, vale mencionar que la función de empresario, en el sentido que le otorga este autor, no se hereda, aunque es común que el cargo sí lo haga. Si bien no se transmite de padres a hijos, al tener que continuar con el manejo de una empresa, las innovaciones son necesarias y los nuevos dueños tienden a llevarlas a cabo (momento en que se aprecia el peso familiar que tiene la empresa y el título de empresario).



Schumpeter afirma que el peso del empresario radica en su capacidad para, además de innovar, sortear tres tipos de retos: 1) el mundo social usualmente rechaza los cambios, puesto que resulta práctico apearse a lo socialmente aceptado que a las innovaciones; 2) el empresario se enfrenta a conseguir resultados positivos sin la información suficiente; y 3) en consecuencia, debe confiar en su intuición para obtener resultados favorables. El liderazgo económico es fundamental e implica los tres retos: no basta con que la innovación o combinación de medios ocurra (de hecho, muchas de estas innovaciones pueden ser obvias o esperadas por buena parte del medio), sino que debe influir en las personas para que acepten el cambio propuesto. Esta es una función característica del liderazgo económico del empresario, aunque no brilla permanentemente ni es fácil de entender (diferenciándose del liderazgo político o social). Este tipo de liderazgo implica conducir las conductas de otros a través del convencimiento.

Hay otros elementos que queremos añadir a nuestro entendimiento del empresario y que Schumpeter deja de lado. Serna (2003) plantea elementos que son parte del análisis del empresario: contexto (macro), decisiones (micro) y redes sociales. La autora consigue vincular los planteamientos sobre el contexto con las capacidades de innovación de los empresarios, que no sólo se da ante los productos, sino en cuanto a las relaciones sociales existentes: los empresarios tienen la capacidad para obtener ventajas del contexto sociocultural y sus componentes. Tal es el caso de los migrantes quienes, ante un contexto de racismo, xenofobia y mínimo acceso a oportunidades laborales, encuentran nuevas formas de organización económica para sobrevivir.

A partir de un contexto cultural con sus normas específicas, los empresarios migrantes aprovechan los vínculos familiares y sociales con sus “paisanos”. En este punto se aprecian los comportamientos y estrategias individuales para conseguir ventajas en el contexto cultural (en el sentido que Barth planteaba el juego de esferas económicas en Darfur) y las redes sociales explotables por los empresarios. Entre estas redes sociales, la familia es uno de los capitales que más explotan los empresarios (Pérez, 2010), y es un elemento que Schumpeter no considera como

relevante en su definición. Para este caso de análisis, me propongo considerar la pertinencia de estas redes partiendo de la información que recopilé durante el trabajo de campo.

Por último, a mi concepción de empresario incorporo el papel que se juega como intermediario social. Los intermediarios o brókeres son figuras intermedias entre los niveles locales y nacionales, institucionales y comunitarios, que dominan los códigos de ambas esferas, lo que les permite jugar un rol importante en el vínculo de un nivel y otro (Ugalde, 2014). En este caso, la intermediación del empresario funciona en diversos niveles: entre la localidad y el mercado, entre aquellos que están insertos en su empresa y la red de empresarios a la que pertenecen (sin descartar otras posibles intermediaciones, como las que se juegan ante las instituciones estatales encargadas de la promoción y comercialización de mercancías).

Uno de los conceptos que nos pueden ayudar analíticamente es el de etnoempresa. Jean y John Comaroff utilizan este concepto para referirse a la Etnicidad S.A., es decir, a la etnicidad como persona jurídica. La etnoempresa se caracteriza por el tipo de mercancía con la que trabaja, en tanto no es cualquier producto agrícola (como podría ser un producto ajeno a la región, pero introducido únicamente con fines comerciales). “La etnoempresa implica la administración y comercialización de productos y prácticas culturales, *qua* propiedad intelectual, es decir, como fuentes de valor –de hecho, como capital exclusivo–, inseparable del ser y de los cuerpos de los propietarios-productores” (Comaroff y Comaroff, 2011:85). Desde este entendimiento se desprenden dos apuntes que ayudan a entender el caso que me ocupa.<sup>17</sup>

Primero, respecto a la innovación y apropiación de un saber, producto o práctica, existen siempre divergencias. No todos los miembros de una localidad o grupo participan de la etnoempresa, y existen diferencias importantes a la hora de opinar sobre su uso jurídico y comercial. Esto motiva conflictos y diversidad de

---

<sup>17</sup> En términos jurídicos existen discusiones importantes sobre que debería ser considerado como propiedad intelectual. De esto se discute en el segundo capítulo.

opiniones (incluso sobre quién del grupo tiene más validez o autenticidad a la hora de reproducir una práctica), en algunos lugares más que en otros. Segundo, sobre la característica de aquellos que administran la etnoempresa, es decir, los etnoempresarios. Contrario a lo que se puede suponer, no es fácil definir quiénes son los legítimos productores o propietarios de aquellos productos y servicios culturales. Es decir, ¿hay manera de definir si sólo aquellos que nacieron en un lugar, hablan una lengua y tienen lazos de parentesco, tienen el derecho a utilizar comercialmente determinado bien? Como muestran los autores, independientemente de si estamos de acuerdo o no, hay múltiples casos que muestran que en muchas ocasiones personas “ajenas” se apropian de un bien y lo comercializan, insertándose en redes que en algunos casos los legitiman y en otras no. De hecho, no se trata de una dicotomía, pues en el proceso de mercantilización se involucran personas provenientes de diferentes lugares, con distintos grados de relación respecto a ese bien. Tal es el caso de aquellos productores que tienen acceso limitado a un mercado, por lo que recurren a distribuidores de otros lugares con los que pueden llegar más lejos.

Dicho todo lo anterior, el concepto de etnoempresa permite analizar dimensiones que otros conceptos dejan de lado. Aunque descriptivamente decidí no limitarme a él para dar pie a las maneras en las que los socios de CIELO MEX categorizan sus actividades, sí nos servirá para analizar y retomar sus planteamientos, con los que guardan grandes semejanzas.

El concepto de empresario que utilizo en esta investigación se refiere a aquellas personas que llevan a cabo la innovación o nuevas combinaciones de medios de producción, redes sociales, etc., y que utilizan el contexto sociocultural para obtener una ventaja económica en un proyecto de negocio. Se trata de sujetos que, además de llevar a cabo la innovación de estos medios, se involucran cotidianamente en el desarrollo de sus negocios o empresas, así como la búsqueda de redes para colocar sus productos, servicios, marcas, etc., en posiciones favorables en los mercados locales.

En cuanto a la cuestión indígena del empresario, retomo características de los estudios sobre empresarios étnicos, aunque utilizo un concepto diferente para resaltar las posibles diferencias entre los empresarios migrantes y aquellos que no lo son. Algunos sujetos de esta investigación se identifican a sí mismos como empresarios indígenas, por lo que en términos descriptivos se utiliza su autodefinición como tales. Sin embargo, uno de los casos no es así, por lo que se utilizará la visión personal de la mujer en cuestión y se le referirá como empresaria cultural. El punto en común entre todos ellos tiene que ver con el manejo del tipo particular de producto y servicio con que trabajan. De esto me ocupo en el siguiente apartado.

### **Entre bienes culturales y mercancías**

Han sido muchos los trabajos que consideran los objetos como una parte fundamental de la vida en sociedad. *Las cosas* no son sólo parte de la escenografía de una escena, en ocasiones se vuelven una parte fundamental de la trama. El trabajo de Appadurai (1991) sienta las bases en este sentido, haciendo de las mercancías y las cosas un objeto de estudio en sí mismo. Desde un punto de vista simbólico, el autor propone incluso reconstruir las trayectorias e historias de los objetos, y llegar a un conocimiento amplio de la vida y la manera en que las cosas son usadas y apropiadas en la cotidianidad. En la misma línea está Spooner (1991), quien retoma la perspectiva simbólica para entender el cambio de significado que acompaña a la mercantilización de bienes culturales. En su estudio, el autor trabaja con las alfombras turco-romanas y la transformación simbólica que opera al cambiar de la producción doméstica a un proceso más industrial orientado totalmente al mercado. En un trabajo que raya muchas veces el contenido ontológico, se reflexiona en lo que el autor llama "la cosa genuina". Si bien hay poco espacio para definirla, tiene que ver con objetos identificados como auténticos, que tienen una continuidad con generaciones pasadas y que se producen por individuos particulares en contextos culturales específicos. La cosa genuina se revaloriza al ser un objeto de deseo por miembros de sociedades ajenas, a pesar de que está sujeta a un cambio de significados. El autor considera que la mercantilización de la

cultura es una realidad que se ha vivido en diferentes lugares y espacios y, en esta medida, juega un papel importante en el deseo de los diversos consumidores.

En relación con lo anterior es que surgen los estudios de los bienes culturales, que han sido abordados desde diferentes perspectivas y fases del proceso social: la producción y el consumo. Así, como señala Ortega (2011) podemos ver dos enfoques que predominan en las ciencias sociales alrededor de los bienes: el materialista, que se centra en la mercancía como parte del ciclo económico; y la simbólica, que se enfoca en el significado de los objetos de consumo y en entender al consumo como una actividad cultural. La primera postura se expresa contundentemente en el célebre primer capítulo del *Capital* de Marx, al considerar a la mercancía en su doble valor, de uso y de cambio, como la parte esencial del capitalismo. En la segunda vertiente, los textos de Douglas e Isherwood (1979) y de Baudrillard (1979) son representativos del enfoque que considera las expresiones culturales a través de los objetos, la dimensión social que adquiere una cosa según su uso y lo que representa para las personas.

De esta consideración de los bienes como entes sociales surgen los estudios de producción y consumo de bienes culturales. En cuanto al segundo, esta perspectiva ha estado muy relacionada al llamado consumo cultural, cuyo mayor promotor en México es García Canclini (1993). Para él, el consumo se vuelve cultural cuando el valor simbólico de una mercancía es preponderante sobre el valor de uso y el de cambio. La imprecisión de esta definición es la dificultad para establecer en qué momento y cómo detectar la importancia del valor simbólico. De ahí que Ortega prefiera hablar de consumo de bienes culturales en su estudio sobre las prácticas culturales en Mexicali, entendiendo a estos como formas simbólicas que son producidas dentro del campo de la producción cultural, en el sentido de Bourdieu (1990), inmersas en una disputa de instituciones sociales que asumen la lucha por el capital cultural. Este enfoque, además, incluye algo que será fundamental en este trabajo: no solamente se debe hablar de bienes, en cuanto a objetos, a lo tangible, sino también a los llamados servicios culturales, que incluye experiencias, tratamientos y formas de aproximación no material. Como muestra

Ortega, el consumo de bienes culturales está inmerso en una serie de instituciones que asumen la legitimación de la producción cultural. Sin embargo, su trabajo se centra en la llamada “alta cultura”, por lo que el campo social del que la autora habla es distinto al que este estudio se propone realizar, así que en este caso se deberá encontrar el campo específico de los bienes culturales que trataré.

Uno de los principales objetos estudiados como bien cultural han sido las artesanías y textiles. Pérez (2014) recientemente estudió la producción textil en San Cristóbal de las Casas, centrándose en la diversidad de diseños que han surgido a partir de la adaptación de los productos a los diferentes públicos que han surgido con el turismo y nuevas formas de mercado. El trabajo se aparta de un estudio supuestamente “esencialista”, dado que reflexiona en la historia de las artesanías y la manera en que se revalorizan a partir de los diseños, su historia y las innovaciones que van surgiendo.

También existen trabajos que profundizan en las formas de comercialización, no tanto en el diseño de los productos. Así, Benedetti (2012) estudia las artesanías del pueblo chané, en Argentina, desde su inserción en el mercado y sus estrategias de comercialización. El trabajo muestra que la producción de artesanías es una de las principales fuentes económicas para comunidades que tienen altos niveles de desigualdad y bajo desarrollo social, sobre todo con escasez de empleos. Para solventar esto han involucrado diferentes programas de gobierno, organizaciones no gubernamentales (ONG) y agencias internacionales que son aprovechadas por los artesanos para diversificar su producción y redes de comercio.

Los dos trabajos mencionados comparten el enfoque de ver a las artesanías no sólo como formas simbólicas con ciertos significados culturales, sino en su dimensión de mercancías que se adaptan al mercado a partir de cambios sociales en diferentes contextos.

### **Construir los bienes y servicios culturales**

Existen definiciones operativas que facilitan de gran manera la construcción de conceptos analíticos. Me parece que, al menos en esta investigación, tal es el caso

de los bienes y servicios culturales. Hay dos perspectivas en la que me apoyo para construir esta investigación: una que llamaré sociológica, tomando los apuntes de Luz Ortega (2011), y otra que llamaré institucional, tomada de la UNESCO.

La UNESCO ha sido una de las primeras organizaciones mundiales que hablaron de bienes culturales. Siguiendo con su agenda de protección, salvaguarda y promoción del patrimonio cultural de la humanidad, este concepto le ayudó a definir desde mediados del siglo pasado el tipo de bienes a los que haría referencia. Si bien en un principio aludía únicamente a los bienes muebles e inmuebles, posteriormente extendió su definición a otro tipo de prácticas, no únicamente hacia objetos. Por tanto, desde este punto de vista las actividades, bienes o servicios culturales son aquellas que por su cualidad o finalidad particulares son transmisoras o portadoras de expresiones culturales, tengan finalidades económicas o no. La característica principal de las expresiones culturales radica en el *contenido cultural*, es decir, “al sentido simbólico, la dimensión artística y los valores culturales que emanan de las identidades culturales o las expresan” (UNESCO, 2005: 4). De esta definición resulta útil, sobre todo, la consideración de que las actividades, bienes y servicios son portadores o transmisores de un contenido cultural el cual nos remite a lo simbólico y las identidades sociales.

Por su parte, para Ortega (2011) los bienes culturales son formas simbólicas producidas dentro del campo de la producción cultural. De esta definición se desprenden varias implicaciones. Por un lado, Ortega puntualiza que la dimensión simbólica se refiere al carácter portador de significados que nos remiten a otros sistemas (religiosos, identitarios, políticos, etc.), pero con la especificidad de la intencionalidad de los productores, quienes, al estar insertos en un campo social particular, producen las formas simbólicas con la intención de transmitir los significados en cuestión. La autora añade este último punto a las consideraciones que señalé arriba (aunque ella no sigue explícitamente las definiciones de la UNESCO, hay coincidencias en sus definiciones en cuanto al sentido simbólico), y la importancia del campo de producción cultural sobresale en su definición, puesto que hay una serie de conflictos y contradicciones en cuanto a la definición

institucional de “lo cultural”. Por último, para la autora los bienes simbólicos no se limitan a la experiencia material, aquello que puede ser apropiado físicamente, sino que alcanza otro tipo de aproximación sensorial o cognitiva, como una práctica o servicio.

Ambas definiciones tienen elementos para aportar a este estudio. Los bienes culturales a los que me refiero son formas simbólicas que transmiten un contenido cultural y son producidas en un campo social particular. A su vez, pueden ser bienes físicos o experiencias (tales como una práctica medicinal, un ritual, una ceremonia religiosa, etc.), y de la misma forma pueden ser apropiados por los practicantes. La apropiación de estas prácticas se da en dos casos: la que llevan a cabo los productores, y se refiere a la reproducción de un contenido cultural con fines mercantiles por uno o algunos de los miembros de un grupo; y la que llevan a cabo los consumidores, que se da en el momento que el practicante /consumidor se apodera físicamente o experimenta por medio de sus sentidos determinada práctica.

Lo anterior nos lleva a la última consideración que debemos tener en cuanto a los bienes y servicios de los que se habla en el curso de la investigación: están orientados a un proceso de mercantilización. ¿Cuál es la diferencia entre mercantilización y comercialización? Siguiendo a Long (1998), citado por Matus (2006), hay que distinguir entre comercialización y mercantilización.

“(…) la noción de comercialización (…) evoca los procesos por medio de los cuales los productos adquieren un valor de cambio a través de las relaciones de mercado”. Mientras que la mercantilización tiene un alcance más amplio “(…) incluye el cómo las relaciones y el valor de las mercancías influyen en los patrones, los valores y el comportamiento del consumo, de la producción, de la distribución, del intercambio, de la circulación y de la inversión” (Matus, 2006: 35).

La mercantilización implica un cambio de toda la red productiva a partir de las mismas mercancías y el valor que han conseguido en el mercado. En otro texto, Long (2007) especifica que la mercantilización involucra diferentes fases de relaciones sociales, por lo que no se limita a un proceso que surge de la iniciativa de un actor social: se trata de una cadena de eslabones que permea la forma



mercantil de las cosas. En este proceso los valores con los que las partes de la cadena juzgan a la mercancía en cuestión pueden entrar en disputa (simbólico, monetario, político, etc.). Además, la mercantilización es más una manera de ver este proceso, no tanto una característica intrínseca en la mercancía. Se trata de una categoría analítica que permite entender una visión del proceso, así como la forma en que se le atribuye el valor a las mercancías. En cierta forma, las cosas mismas están insertas en el proceso de mercantilización en determinado momento, pero después de este proceso cambian su condición de bien. Dicho todo lo anterior, en este trabajo parto de la idea de que los empresarios con los que trabajaré llevan a cabo procesos de mercantilización de los bienes culturales en cuestión, y no únicamente en redes de comercialización.

Nuevamente, es conveniente retomar a los Comaroff (2011) respecto a lo que ellos llaman la etnomercancía. Si bien tiene múltiples semejanzas y parten de un análisis parecido al que he descrito, su concepto tiene otras implicaciones que nos interesa retomar y mencionar desde ahora. Para los autores, la etnomercancía es la identidad hecha mercancía.<sup>18</sup> La cultura se volvería mercancía y en este paso se supone que pierde un contenido cultural, eso que lo hace única e irrepetible y con carácter social. Lejos de esto, se trata de un proceso dialéctico en el que la misma mercancía también se vuelve cultura. En su trabajo, existen múltiples ejemplos de la manera en que la etnomercancía ha tenido la capacidad de revitalizar y resignificar los contenidos culturales, consiguiendo que las personas reivindiquen los bienes y servicios culturales. De hecho, se encuentran casos de etnoempresarios que, según sus conceptos, reivindican los contenidos étnicos y lo hacen estratégicamente, no sólo con fines económicos sino también políticos, sociales y culturales. De ahí se desprende que muchas de las etnoempresas se caractericen por preocuparse no sólo por el comercio, sino por tratar de generar una consciencia social y política sobre la importancia de sus bienes.

---

<sup>18</sup> Los Comaroff hacen hincapié en que no utilizan identidad como concepto analítico, sino como “abstracciones concretas”. Es decir, no es tanto la identidad como categoría y su larga tradición, sino la forma en la que la gente se relaciona con tal o cual acto, creencia, palabra, etc. A pesar de todo, sí hay incluso aquí una reflexión sobre cómo los grupos humanos tejen ciertas diferencias entre ellos, de ahí que sean precisamente esas prácticas, ideas, productos, etc., las que se vuelvan un objeto con valor cultural y comercial.

Lo anterior implica necesariamente una forma de autorepresentar el ser empresarial, por lo es conveniente pasar a la siguiente parte del marco conceptual.

### **Prácticas y narrativas empresariales: dos caras de una moneda**

En esta tesis retomo la práctica y la narrativa como partes inseparables de una realidad. En cierta forma, una y otra se complementan y dan sentido. Como una moneda. Así será la manera en que trato de analizar las características del empresariado de CIELO MEX.

Se trata de un concepto sumamente difundido en la antropología: prácticas. En ocasiones, cuando se habla de prácticas nos referimos a todo y nada, como puede apreciarse en múltiples tesis de antropología que la utilizan como una palabra, pero no como concepto. De ahí que no siempre se defina concretamente.<sup>19</sup> En esta investigación, planteo la importancia de las prácticas con un significado que va más allá de una actividad. Entiendo las prácticas no sólo como las actividades o acciones que alguien realiza, sino como una manera de poner en juego significados sociales.

Hay pues, un nivel empírico y uno simbólico, que se desprenden del contexto social en el que las prácticas se realizan. Siguiendo a Miller y Goodnow (1995), lo fundamental no es la dimensión observable, sino la manera en la que esa conducta observable está inmersa en un entorno que le da significado por las “expectativas, normas y significados que van más allá de las metas inmediatas de la acción” (Miller y Goodnow, 1995: 7).

Las narrativas, en su sentido antropológico, nos permiten vincular dos dimensiones: la formación cultural y la inventiva individual. Como relato, ofrece una gran cantidad de material de trabajo, al grado de que podríamos caer en el error de ver todo como una forma de narrativa. Para no desviarnos y focalizar nuestra atención en un tipo específico de narrativa, hay que puntualizar las dos vertientes de las que tomo elementos para utilizar las narrativas en este trabajo.

---

<sup>19</sup> No es una crítica. De hecho, tiene mucho sentido, puesto que no se utiliza con fines analíticos, sino descriptivos.

Desde el punto de vista del psicoanálisis, la narrativa está asociada a las maneras en las que el paciente organiza, cuenta, explica y representa su propia historia (De León, 2005). Se parte de la idea que es a través de la palabra que el paciente o analizante articula sus experiencias y memorias, y establece una cadena significativa para expresar tal o cual problemática: un relato en el que el analizante cuenta su propia historia. El objetivo de hacerlo no es cómo se manifiesta el inconsciente en la palabra, sino la manera en que el paciente narra su pasado desde un presente: si se posiciona de una u otra manera en tal recuerdo. Al final, se espera que las narraciones del pasado adquieran una nueva significación, que el sujeto se descoloque y cuente su propia historia de otra manera.<sup>20</sup>

La otra vertiente de la que tomo las narrativas es su estudio antropológico. Siguiendo a Alves y Rabelo (2009), las narrativas tienen ciertos elementos:

- a) Significado específico que se construye en determinado contexto.
- b) Describe y representa un mundo particular, con actores, tiempos y espacios que giran sobre un tema.
- c) Hay un locutor, que es la voz autoreferencial.
- d) Hay un interlocutor al que se dirige el relato y que, de alguna manera, también participa en la construcción de este.

La narrativa como relato nos da personajes que se muestran a través de acciones; a las que, a la par, les da un sentido específico. Es precisamente la voz autoreferencial y autoreflexiva la que permite que el sujeto encuentre nuevas visiones de su propia historia. Todo relato tiene una intencionalidad, y es en ella en la que el interlocutor juega un papel: el narrador quiere representarse de una manera ante las preguntas del interlocutor.

Hasta aquí ha quedado clara la dimensional individual de las narrativas. Para Jimeno (2016), todos estos elementos invariablemente no funcionan a la manera

---

<sup>20</sup> En este trabajo no parto de la idea de las narrativas desde el psicoanálisis, pero hay elementos que nos pueden funcionar. Esta aclaración es importante, puesto que mis entrevistas y trabajo de campo de ninguna manera se relacionan con la escucha analítica del psicoanálisis, y los objetivos y contexto de mi investigación de campo son totalmente diferentes. Lo único que retomo, pues, es la concepción de la narrativa como un relato en el que un narrador cuenta una historia, y a través de ella reflexiona y organiza su historia, vivencias y andares

del estructuralismo, sino que permiten señalar los contenidos de un relato en relación con una formación cultural. Por un lado, lo hace a través de mostrar cómo el narrador se relaciona con su entorno; por otro, reconstruye referentes éticos y morales de lo que cuenta.

Las narrativas empresariales, pues, se centran en las maneras en las que la gente cuenta su historia como empresarios, al reflexionar sobre sus decisiones individuales, trayectorias de vida y contextos sociales en torno al ser empresarial. Las narrativas tejen vínculos en común en muchos casos, pero en otros se contradicen. Esta diversidad se expresa en la investigación. En cierta forma, las narrativas empresariales implican una manera de imaginar(se) acorde al contexto neoliberal de desatención del Estado; una forma de pensar que, como se verá en el siguiente capítulo, implica fuertemente la idea de “cuidar de sí mismos”, y de formar individuos competitivos que sean capaces de satisfacer las necesidades propias y las del grupo (Comaroff, 2011: 84).<sup>21</sup>

Las narrativas son la manera en que las personas dan sentido a sus prácticas, las explican y articulan en sus historias individuales, pero también otorgan pistas sobre el actuar de las personas (no se limitan al pasado), explican cómo se perciben y quieren ser recordados los empresarios. En la intermediación, por ejemplo, se aprecian las prácticas observables, pero acompañadas de una serie de expectativas y valoraciones que dan cuenta del entorno social en que se realiza. A esto me refiero cuando hablo de prácticas y narrativas como caras de una moneda.

### **¿Entonces, de qué hablamos?**

Hablar de empresarios es una apuesta teórica, pero también es un posicionamiento social y epistemológico. No sólo hay una autodefinición como empresarios de parte de los sujetos de esta investigación, sino que el concepto mismo y sus características se adaptan a lo visto en el trabajo de campo.

---

<sup>21</sup> Dichas narrativas, aunque son construidas por sujetos en momentos concretos, también son apropiadas por instituciones y grupos para autoimaginarse de una manera. En el próximo capítulo veremos de qué manera CIELO MEX hace propias estas narrativas al tratar de mostrar que los pueblos indígenas, por sus propias características, tienen una vocación empresarial dada.

Me inclino por utilizarlo, además, por generar una apuesta en la producción de conocimiento y sus implicaciones sociales. Si se tomara el concepto de comerciantes o intermediarios por sí solos, la impresión que dejaría al lector no corresponde con el tipo de actividades que llevan a cabo los sujetos de la investigación. Si bien una de las partes del ser empresarial tiene que ver con el comercio, no se limita a ello. El comercio es sólo una fase del manejo de bienes culturales y del sostenimiento cotidiano de una empresa. Al recuperar esta reflexión se debe hacer presente que el reto es descolocar a los sujetos de las posiciones que se les han negado históricamente. Como dijo Don Jaime, Presidente de Cooperativa Agropecuaria Teocalli, el ser empresarial se manifiesta en la vida cotidiana, independientemente de si ciertos grupos lo reconocen o no. Su reflexión apuntaba a pensar en las razones de negar o aceptar el título, qué se consigue y qué se pierde. Al final del día, para él, muchas personas no distinguen la magnitud de las acciones de Teocalli, hasta que las conocen y entienden. Los conceptos son constructos producto de la abstracción, sin duda, pero para fines de producción de conocimiento hay que tejer la relación con las personas concretas que viven y sienten.

## **Capítulo 2. Cielo Mex. El nudo de una gran red.**

En este capítulo desarrollo la descripción del origen y actividades de CIELO MEX. Inicia con una revisión del contexto nacional e internacional en el que surge la figura de la Federación. El tema del turismo fue uno de los factores que posibilitaron el surgimiento de este tipo de empresas, por lo que se revisará su relación con los pueblos indígenas y el multiculturalismo. Posteriormente, se narra el origen de CIELO MEX y sus iniciativas. Como se verá, divido a CIELO MEX en dos grupos: el equipo que lleva a cabo las tareas en las oficinas y el conjunto de socios. Se abordan las actividades del equipo, su estructura y fuentes de financiamiento.

### **El turismo en México**

Desde el punto de vista de Marín (2015), el turismo en México surge en la primera mitad del siglo XX. A partir de la creación de redes ferroviarias, el mejoramiento de las carreteras y el aumento de la capacidad de las aerolíneas, comenzó la afluencia de viajeros norteamericanos a México después de la segunda guerra mundial. Para Velázquez (2013), el caso de Tijuana y Acapulco son el claro ejemplo de que en la década de los cincuenta el turismo ya era una preocupación del Estado. Tijuana se convirtió en foco de interés para los norteamericanos durante los tiempos de la prohibición (conocida como la Ley Seca), mientras que Acapulco, en los tiempos de Miguel Alemán, se convirtió en un punto de referencia de la élite cinematográfica del vecino del norte.

Los principales focos de interés estaban en los lugares del llamado turismo de sol y playa (del que Acapulco es el caso paradigmático). De hecho, la imagen promovida de México por el Estado tenía un poco de este tinte de destinos paradisíacos, llenos de calor y olas. Hay que decir que el Estado ha sido uno de los principales agentes encargados de promover el turismo, echando mano de diferentes herramientas para aumentar la capacidad de recibir turistas a lo largo del territorio nacional. Así, con los esfuerzos por mejorar las vías de comunicaciones y transportes, aumentó el turismo de fin de semana y la afluencia de viajeros internacionales. Como ya se dijo, lugares como Tijuana y Acapulco eran las joyas de la corona de los incipientes ingresos de la industria turística.

Más que un dato curioso, conocer los contrastes de la turistificación de las dos ciudades mencionadas ayuda a entender cuál era la imagen del turismo que las iniciativas estatales buscaron difundir. Lejos de una planeación primaria, el Estado se interesó por el turismo al notar el auge económico que produjo en ciertos lugares que, a pesar de ser puertos o centros comerciales importantes, sobresalieron por el interés de los viajeros norteamericanos, principalmente. La diferencia entre Tijuana y Acapulco tiene que ver con el tipo de actividades que se llevaban a cabo. Tijuana representaba una imagen de alcohol, juego y figuras identificadas como peligrosas; en cambio, el puerto de Acapulco se estaba volviendo el sitio predilecto de mar, sol y ambiente de fiesta (Velázquez, 2013). La imagen de México que el Estado quiso promover era la segunda, por lo que a lo largo del tiempo se vieron los diferentes caminos que ambas ciudades tuvieron.

El auge del turismo en México se da hacia finales de la década de los sesentas y principios de los setentas con la reducción de la jornada laboral, las políticas de financiamiento de organismos internacionales como el Banco Mundial y la intención del Estado de turistificar al territorio nacional (Marín, 2015; Oehmichen, 2013). Tan es así que en los setentas se creó el proyecto de los Centros Integralmente Planeados (CIP): ciudades creadas con la intención de que el turismo fuera su principal motor de crecimiento y desarrollo económico. De la mano del Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, se hizo una evaluación para determinar cuáles de las regiones más desfavorecidas del país podían albergar las futuras ciudades turísticas, tanto por su ubicación como por su potencia en esta industria. Se determinó la creación de cinco CIP: Cancún, en Quintana Roo; Ixtapa-Zihuatanejo, en Guerrero; Los Cabos y Loreto, en Baja California; y Bahías de Huatulco, en Oaxaca.

Después de la evaluación y planificación, se dio inicio a la construcción de los CIP, empezando con Cancún e Ixtapa-Zihutanejo. Los costos de la construcción los asumieron distintos sectores. En 1969 se creó el Fondo de Promoción de Infraestructura Turística (Infratur), encargado de dirigir las acciones de construcción y trato con los fondos de préstamo del Banco Mundial. Posteriormente, se creó un

órgano del gobierno federal dedicado a la administración y promoción del turismo en México, el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (Fonatur). Hasta entonces, el Estado jugó el papel de inversionista, hotelero, constructor y administrador, puesto que la iniciativa privada no tenía la certeza de las inversiones. Con los CIP, hay que agregarlo, no sólo se construían hoteles, sino carreteras, avenidas, restaurantes, aeropuertos, drenaje, servicios de energía eléctrica y agua potable etc., lo que hacía proyectos costosos que no daban certezas de ganancias (Marín, 2015; Oehmichen, 2013).

Este proceso dio inicio a una larga historia de conflicto de tierras entre el Estado y los habitantes de dichos territorios, puesto que en muchos (y en los mejores) casos se expropiaron tierras o se compraron a precios sumamente bajos, cuando no se recurrió a otras estrategias de despojo (Marín, 2015). Pescadores, campesinos, propietarios, se vieron inmersos en proyectos que provocaron desplazamientos y/o la integración de buena parte de los pobladores en la industria de la construcción y el turismo. Los complejos hoteleros fueron colocándose en lugares donde ya habitaban pueblos enteros, por lo que se fueron desplazando poco a poco. El caso de Huatulco, por ejemplo, es una muestra de los diferentes efectos que estos desplazamientos tuvieron en las costas (Héau, 2013). Este despojo no sólo ocurrió en las playas, sino que se convirtió en una de las tendencias del turismo en México:

En las décadas de los setentas y ochentas el “despojo integralmente planeado” no sólo ocurrió en los casos de los CIP que emprendió y administró el estado mexicano, sino también en los centros turísticos tradicionales, lugares donde igualmente se instrumentaron planes de desarrollo que afectaron a los grupos locales. En ocasiones fue a través de las expropiaciones pero en muchas otras se ha tratado de ventas fraudulentas, apropiaciones ilegales o despojos por parte de políticos, consorcios empresariales o caciques aliados a las estructuras de gobierno (Marín, 2015:16).

Hacia los ochentas, México ya era una potencia en el turismo internacional de sol y playa, como receptor de las élites internacionales. Los grandes proyectos eran bien vistos por los turistas, dando una imagen que contrastaba con las condiciones de vida de los pobladores dados los desplazamientos, el crecimiento de la urbanización alrededor de los complejos hoteleros (y, por tanto, la creación de polos marginales



y fronterizos de los beneficios económicos y sociales de la industria), la creciente desigualdad social y económica, etc.

Desde un punto de vista estatal, tal parece que los costos sociales no significaron demasiado, puesto que, con los objetivos de modernización y crecimiento económico, impulsado por proyectos y financiamientos de organismos internacionales, el turismo representó la oportunidad de llevar el progreso a aquellos lugares donde otras industrias no funcionaron. Si en las cifras se reflejaba un crecimiento, socialmente la situación se tornaba complicada con la desigualdad social en aumento. Además, si el Estado estaba siendo el encargado de orquestar el rumbo de esta industria, poco a poco fue dejando la tarea en otras manos. Tal es el caso de la paraestatal Nacional Hotelera, que operaba la cadena de hoteles Presidente, sobre todo para dar un ejemplo a la inversión privada:

...con el fin de fomentar la inversión y animar a los inversionistas temerosos de perder sus capitales en una “aventura” gubernamental. Estos hoteles se instalaron en Cancún, Ixtapa y Loreto con dinero de Fonatur. La Nacional Hotelera continuó construyendo y operando hoteles Presidente hasta llegar a 28 de ellos. Para la década de 1980, estos hoteles fueron privatizados y vendidos a precios de ganga (Oehmichen, 2013:21).

Los múltiples esfuerzos estatales tuvieron frutos, y hacia la década de los ochentas, como consecuencia del turismo de sol y playa (pero no con exclusividad de este), se dio una revalorización de la tierra como un bien turístico.

En el contexto internacional se apreció también un crecimiento ininterrumpido de la importancia del turismo. En 1975 se da la primera Asamblea de la Organización Mundial del Turismo (OMT), un brazo de Naciones Unidas encargado de promover el turismo como factor de desarrollo socioeconómico sobre todo en los países entonces considerados subdesarrollados. Los apoyos logísticos y económicos del Banco Mundial para la creación de los CIP son otro ejemplo del interés de organismos internacionales para el fomento del turismo. Además, hay que considerar que este periodo de crecimiento de la industria turística coincidió con los tiempos del Estado Benefactor, en que el Estado asumió, en cierta forma, la responsabilidad de las inversiones públicas, la búsqueda del desarrollo social, la creación de programas que apoyaran a grupos sociales minoritarios y en situación

de marginalidad. Sin embargo, algunos factores que dieron lugar al crecimiento del turismo en México estaban por cambiar, como fruto de una serie de cambios en las tendencias internacionales de gestión política y económica.

### **El turismo y los pueblos indígenas**

A lo largo del recorrido que hemos trazado hasta ahora, parece que el devenir de los pueblos indígenas se mantuvo distante del turismo nacional. Esto es relativamente cierto. Los desarrollos turísticos consideraron lo indígena, pero únicamente desde el punto de vista de lo que se asumía como pasado indio por parte de la historia oficial: los sitios arqueológicos, las leyendas, la mítica imagen de los mayas, teotihuacanos, olmecas, mexicas, etc. (Velázquez, 2013; Morales, 2008). La visión del pasado contada desde la historia oficial no contemplaba la visión indígena, sino una visión oficialista de la historia que ocultaba los procesos de colonización (o, en el mejor de los casos, lo contaba como una forma de progreso llevado hacia los indígenas vistos de forma homogénea), marginación y dominación. La importancia de este proceso fue asimilar lo indígena a un sinónimo de lo mexicano, un auténtico pasado idílico, pero al cual no se estaba dispuesto a volver.

De forma paralela a este uso simbólico de lo indígena como imagen turística y representación de la identidad nacional, estuvo el tratamiento de las tierras comunales en lugares donde el turismo se instauró progresivamente. Como se mencionó antes, diferentes instituciones estatales manejaron la propiedad comunal a través de la expropiación con fines de utilidad pública. Aunado a esto, las políticas integracionistas que buscaban incorporar al indio al progreso que el Estado orquestaba (o, al menos, intentaba) únicamente buscaban incorporar a los habitantes de pueblos indígenas como fuerza de trabajo en la industria hotelera, para supuestamente democratizar los beneficios económicos alcanzados.

La tendencia cambió radicalmente en la década de los ochentas. Primero, las organizaciones internacionales del turismo comenzaron a señalar los costos ecológicos y sociales que el desarrollo turístico estaba teniendo en localidades concretas. El abuso en la transformación de los nichos ecológicos empezaba a significar un problema, sobre todo cuando las agendas internacionales pusieron

énfasis en los retos del cambio climático. Se volvió un compromiso internacional incorporar el desarrollo sustentable al turismo, para reducir sus costos ambientales (Marín, 2015; Oehmichen, 2013; López y Palomino, 2008; Morales, 2008). Además, se notó que el turismo se estaba convirtiendo en una economía de enclave (Oehmichen, 2013): producía territorios desconectados de sus regiones, pero incorporados a redes internacionales. El desarrollo social no era tan claro como al principio se creyó.

Es aquí donde se presenta el otro proceso del que hablamos al inicio de este capítulo: el surgimiento del multiculturalismo en el escenario nacional; una nueva forma de manejar los asuntos étnicos por parte del Estado, “mediante el cual los propulsores de la doctrina neoliberal apoyan de modo proactivo una versión importante, si bien limitada, de los derechos culturales indígenas, como medio de resolver sus propios problemas y avanzar sus propias agendas políticas” (Hale, 2007: 289). De esta manera, las tendencias integracionistas cambiaron: ya no se trataba de asimilar al indígena, sino de alentar su condición cultural como algo diferente y enriquecedor a la idea de nación; se trató de dar lugar a la diferencia cultural. En concordancia con lo anterior, el cuidado del medio ambiente se tendió a asociar con la vida indígena, al partir del supuesto de que tiene una concepción de cuidado ecológico (Saldi y Wagner, 2013).

Desde el punto de vista de Valladares (2008), el multiculturalismo en México representó un cambio de gestión del indigenismo: de las políticas asistencialistas y el integracionismo, a una concepción de los pueblos como agentes con la capacidad de gestar proyectos de desarrollo y autogestión. De ahí que en los noventa abundaran los proyectos de apoyo al campo (PRONASOL, PROCAMPO, Alianza con el Campo). Esta visión se materializa jurídicamente con el reconocimiento constitucional de la composición pluricultural de la nación (Cerdeña, 2007).

El discurso del multiculturalismo, una estrategia política que se extendió en Latinoamérica, aunado al desarrollo sustentable, favoreció la creación de formas de turismo que tuvieran las siguientes características: turistas comprometidos con el ambiente, considerar y respetar a los habitantes y saberes tradicionales del lugar

receptor, crear prácticas económicas que distribuyeran los beneficios y fueran sustentables en el largo plazo (López y Palomino, 2008). En consecuencia, se volteó a ver al mundo indígena como el destino de cientos de viajeros interesados en una forma de turismo alternativo que les diera, además, la experiencia auténtica de lo diferente (o, al menos, de lo que el imaginario social marca como algo radicalmente distinto).

Bajo la premisa de que los pueblos campesinos e indígenas viven “cerca” de la naturaleza, se crearon diferentes formas de turismo que se centran en la experiencia de lo étnico y el campo: turismo alternativo, etnoturismo, turismo rural, etc. (Rodríguez, 2017). Además de generar empleos, se propuso que el turismo fomentara la diversidad.

El multiculturalismo, sin embargo, representó un arma de doble filo. Para empezar, Hale (2007) plantea que implica una idea dicotómica de las demandas culturales divididas entre aceptables e inapropiadas. En su análisis de las repercusiones de la multiculturalidad neoliberal en una comunidad guatemalteca, el autor señala que la apertura de espacios de participación política no necesariamente plantea relaciones de horizontalidad entre espacios de poder; por el contrario, algunas demandas y grupos se mantienen excluidos y son catalogados como radicales. Sólo aquellos cuyas demandas se acoplan a los discursos estatales y a los intereses del mercado y la economía nacional tienen cabida en la arena política institucional.

Por otra parte, las tendencias multiculturales implican una serie de nociones que son propias de un modelo posfordista y neoliberal (Ramonet, 2010). Si en los tiempos del Estado benefactor el Estado asumió como una responsabilidad la gestión de los grupos vulnerables, debido a las tendencias neoliberales de reducción del gasto público y de los aparatos del Estado, la nueva tendencia se centra en el empoderamiento de los pueblos indígenas: que el desarrollo de sus comunidades y la solución de las carencias económicas se encomiende al mismo grupo, a través de la formación de recursos humanos que sean capaces de insertarse en redes de comercio nacional e internacional; la superación de sus

problemáticas queda como una responsabilidad del grupo, sólo indirectamente del Estado (Vázquez, 2010; Boccara, 2010). Como resultado de este empoderamiento, se aprecia el fomento de lógicas empresariales individuales en lugares donde lo comunal había sido una tendencia histórica.

Resultado de la parcial apertura de espacios institucionales y comerciales, en el multiculturalismo hay una gran diversidad de actores que trataron de aprovechar las oportunidades que se abrieron. Dietz (2003) le llama “grupos estratégicos”, retomando las ideas de la Escuela sociológica de Bielefeld, sobre actores que se organizan con el objetivo de conseguir beneficios de los recursos disponibles que surgieron en el multiculturalismo. Los grupos estratégicos se componen de individuos que buscan obtener un beneficio, ya sea económico o simbólico, como poder o estatus. Además, el autor llama “grupos de capacidad conflictiva” a otros actores colectivos que, sin conseguir los recursos de los grupos estratégicos, tienen la capacidad de alterar las relaciones de poder establecidas.

En este recuento se ha plasmado el surgimiento del turismo y del multiculturalismo, lo que favorece la creación de proyectos autogestivos por parte de los pueblos y comunidades rurales. Es este el panorama nacional e internacional donde surgen asociaciones semejantes a CIELO MEX, objeto de esta investigación.

### **Nace CIELO MEX**

Como ha quedado claro en diferentes apartados de este texto, la existencia de emprendimientos sociales por parte de los grupos indígenas es innegable. Si bien dichas organizaciones han sido apoyadas desde el Estado a través de dependencias y programas de gobierno de apoyo al campo, no existía una organización que se caracterizará por el apoyo a los pueblos indígenas y sus proyectos turísticos de manera independiente. Fue hasta el 2002 cuando, en la Trinidad, Tlaxcala, se formó la Red Indígena de Turismo de México (RITA), con la participación de más de 32 organizaciones con integrantes de 15 pueblos indígenas provenientes de 15 estados de la República Mexicana (Pérez, 2013). El trabajo de RITA fue variado, impartiendo talleres en diferentes partes del país y conectando experiencias diversas sobre el trabajo turístico.

Si bien, con lo descrito en el apartado anterior, queda claro el fenómeno global del turismo y el mismo emprendimiento indígena, es necesario mirar más de cerca para ver cómo surgieron las preocupaciones para crear RITA. Su fundador y primer presidente fue Cecilio Solís Librado, indígena nahua originario de Puebla, quien más tarde formaría CIELO MEX. Para entender el surgimiento de RITA, y siguiendo los planteamientos de escuchar las narrativas y decisiones de las personas involucradas en esta investigación, como se planteó en la introducción de este trabajo, hay que concentrar la mirada en Cecilio y sus recuerdos. Cecilio estudió geografía, pues desde muy joven se interesó en la importancia del territorio. Al mismo tiempo, siempre tuvo una preocupación por los asuntos indígenas y el tremendo despojo e injusticias que sufrían los pueblos. Esto fue lo que lo llevó a formar parte de diversas organizaciones políticas, principalmente en el sureste del país, concretamente en Chiapas y Oaxaca. A estos procesos Cecilio los nombra como su “formación política”, en la cual formó parte de movimientos como la Asociación Nacional por la Autonomía y otras. Durante este tiempo se dedicó a impartir talleres y favorecer las luchas y exigencias de los pueblos hacia el Estado.

Para Cecilio, la lucha política (en el sentido de política institucionalizada o a través de movimientos sociales) fue durante un tiempo la única vía para cambiar las condiciones de vida de la población indígena. Un recuerdo, de año incierto, pero de gran valía, lo dejó marcado. Se encontraban en San Cristóbal, Chiapas, por la noche, cuando terminaron de impartir un taller de formación política. Él y otros “compas” (es como Cecilio llama a la mayoría de sus compañeros de trabajo, amigos, socios, compañeros de luchas, etc.) terminaron de impartir el taller, y una mujer indígena les dijo que no tenía como regresar a su casa en las montañas. Se ofrecieron a llevarla hasta su casa en una camioneta. Durante el camino platicaron sobre el taller y la importancia de esas actividades de formación política. Al llegar a casa de la mujer, Cecilio vio que un niño pequeño salió a recibirla. Era su hijo. Ellos preguntaron quién había cuidado al pequeño mientras no estaba la mujer en casa, y ella respondió que se había quedado solo y sin comer, puesto que el dinero para la comida lo había invertido en ir a San Cristóbal al taller.

Cuando Cecilio recuerda eso se lleva las manos a la cara. “Nosotros dando tanto taller, desde hace años, y la gente seguía sin tener qué comer”. Mucha lucha y poca comida. Al pensar sobre aquella anécdota, Cecilio lo identifico como un día que lo marcó. A partir de ahí inició una serie de reflexiones sobre la importancia de no sólo considerar la lucha política, sino centrarse en la condición económica de los pueblos. No se trata de negar la importancia de la militancia, los movimientos sociales, el debate político, pero, desde su punto de vista, aunque todavía hay grandes exigencias y pasos por dar, son numerosas las organizaciones que enfocan su misión en este ámbito. En cambio, desde la parte específicamente económica, de creación de empleos locales, de generar dinero para los pobladores, son pocas o casi nulas las mismas. Para Cecilio, incluso algunos de los grandes movimientos han dejado eso de lado, como un asunto para el futuro. En otros casos, simplemente se acepta la dependencia que se genera al Estado y a los programas sociales que, según él, únicamente han producido mayor dependencia respecto a las autoridades políticas, y han mermado el mismo desarrollo social de los pueblos y comunidades indígenas.

¿Qué hacer? Después de un proceso de varios años, de conocer personas de diferentes organizaciones, de encontrar las experiencias de diferentes emprendimientos indígenas a lo largo del territorio, todos dentro del giro del turismo, Cecilio se embarcó en la creación de RITA. El trabajo de la Red se enfocó en impartir talleres, conectar experiencias, crear opciones para que más visitantes llegaran a los emprendimientos.

RITA fue un éxito, y cada vez más organizaciones trataron de sumarse a los socios fundadores. Alrededor de seis años después de la creación de RITA, empresas dedicadas a otros giros se acercaron para formar parte de la Red. El giro de Rita, sin embargo, era únicamente para empresas, cooperativas y sociedades enfocadas en el turismo. Como los estatutos de RITA no lo permitían, surgió la incógnita de cuál sería el rumbo que se tomaría.

Según el documento titulado *Memoria institucional 2014-2015. CIELO MEX, Federación Indígena Empresarial y Comunidades Locales de México*, que me fue

proporcionado por miembros del equipo de CIELO, desde entonces se dieron a la tarea de realizar un diagnóstico nacional para valorar la situación de las empresas indígenas a lo largo del país. De esta reflexión se concluyó con la necesidad de crear una Cámara de Empresarios Indígenas que se dedicará a sumar esfuerzos y diera lugar a los muy variados emprendimientos del territorio nacional. Se diseñó una ruta a seguir:

Primero, se hizo una revisión del marco legal que permitiera crear una Cámara Empresarial. Una primera aproximación mostró que había diferentes vías para crear una Cámara, pero para todas era necesario cumplir requisitos previos. Una de las primeras necesidades es que todos los agremiados tuvieran sus actividades formalizadas, es decir, dadas de alta ante el SAT y la Secretaría de Economía; en la realidad, muchos de posibles socios seguían en la informalidad. En segundo lugar, para tener una Cámara era necesario tener previamente sindicatos patronales de base en diferentes Estados. El 4 de noviembre de 2011 se creó el primer sindicato patronal “Centro Empresarial Indígena y Comunidades Locales del Estado de México” en Toluca, Estado de México. La idea original era seguir así con cada Estado de la República, pero no fue tan fácil conseguirlo. No sólo cada Estado tiene sus propias reglamentaciones, sino que no es sencillo hacer dialogar a las diferentes partes.

Segundo, investigación documental de aproximaciones y ejercicios similares en el contexto internacional. Se encontraron casos similares en Nueva Zelanda, Canadá y Nuevo México. Se contactó a los compañeros cherokees y navajos, dando como resultado una estancia de quince días con ellos. En esta breve convivencia se intercambiaron experiencias sobre el manejo de sus empresas. Una consideración importante es que los casos que Cecilio y otros compañeros encontraron son de carácter local, no organizaciones de escala nacional

Tercero, jornadas a nivel nacional para difundir la idea de la Cámara y resaltar su necesidad. Se llevaron a cabo aproximadamente 50 asambleas en 22 Estados de la República. En este recorrido se identificaron alrededor de 500 empresas



entusiasmadas con la creación de la Cámara como una forma de fortalecer sus actividades.

Cuarto, formar alianzas y vínculos institucionales. Entre las actividades realizadas al respecto está la alianza con una institución académica, el entonces Programa Universitario de Estudios de la Diversidad Cultural y la Interculturalidad (PUIC) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Fruto de esta colaboración se consiguió la oportunidad de presentar, en el 2009, en la Organización de las Naciones Unidas, la iniciativa de crear una Cámara Empresarial. Además, el PUIC creó una base de datos sobre Empresas Indígenas y Populares, disponible para el público en general.

La ruta anterior ocurrió en tiempos paralelos durante seis años. El objetivo principal siempre fue el mismo, la creación de la Cámara Empresarial Indígena. Sin embargo, los impedimentos ya descritos en la legislación mexicana, insuperables en buena medida al corto plazo, forzaron la situación a continuar con el trabajo aún sin la creación de esta. La decisión final fue crear una institución que, sin ser una Cámara, se preocupara por el fortalecimiento de los emprendimientos indígenas y continuara con los esfuerzos legales para el primer objetivo.

En octubre de 2014, en la Ciudad de México, se llevó a cabo una Asamblea Nacional Constitutiva. Los fondos para su organización fueron solicitados por Cecilio ante diferentes organizaciones: la Universidad Nacional Autónoma de México, a través del PUIC; el Instituto Nacional de Lenguas Indígenas; y el Fondo para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas de América Latina y El Caribe -Fondo Indígena, FILAC. La jornada tuvo un aproximado de 93 asistentes y una duración de dos días. Si bien muchos de ellos eran socios de RITA, algunos de ellos por primera vez tenían un acercamiento a la Federación. En el caso de Clara Pastrana, Doña Clara, empresaria del Hotel Spa Bio Calli, por ejemplo, únicamente conocía a Cecilio y su trabajo en RITA, pero ni formaba parte de la Red ni había tenido contacto previo con los presentes; y, sin embargo, fue votada como encargada del Consejo de Vigilancia.

Después de la Asamblea Constitutiva, todavía pasaron varios meses antes de crear formalmente a CIELO MEX. Principalmente por dos razones: 1) no había presupuesto para conseguir el acta constitutiva ni para hacer el registro de marca, mucho menos para tener un equipo que se dedicara a las actividades concretas de CIELO MEX; 2) la idea original era crear la Cámara Empresarial Indígena, sin embargo, como ya se dijo había muchos requisitos jurídicos que no se cumplían en la realidad. Ante esto, se decidió iniciar actividades en lo inmediato y dejar la creación de la Cámara para un momento posterior. La figura que se decidió crear fue la de una Asociación Civil, a través de la cual se hicieran los primeros pasos para consolidar la Cámara, pero sin posponer el apoyo a los emprendimientos. Al llegar ante diferentes notarios públicos hubo negativas ante los estatutos de la Asociación, por lo que en un proceso de ir y venir se buscó una Notaría Pública que aceptara registrar la Asociación.

Fue en Cuernavaca, Morelos, donde hubo apertura y aceptación de la autoridad. El nombre final registrado fue Federación Indígena Empresarial y Comunidades Locales de México, CIELO MEX. Las siglas de la Federación incluyen una "C", que corresponde a la tentativa original de la Cámara. Se decidió dejarla para tener una palabra atrayente que identificara a la Federación. Los estatutos establecidos en el Acta Constitutiva indican los objetivos de la Federación. Sin afán de reducir la importancia de cada uno de ellos, transcribo algunos de ellos, de particular interés en esta tesis:

La "Federación Indígena Empresarial y Comunidades Locales de México" Asociación Civil, se constituye para vincular a los Indígenas y personas físicas (mujeres y hombres), mediante libre asociación, para promover el bien común, el respeto a la pluriculturalidad y al pleno desarrollo de la sociedad mexicana, en particular, del sector indígena. así como para el perfeccionamiento de las relaciones laborales en el seno de las organizaciones indígenas, promoviendo la excelencia empresarial y laboral bajo una perspectiva basada en la cosmovisión indígena, mediante el estudio y defensa de los diversos temas que los receptores requieran, sin partidismos políticos orientando sus esfuerzos hacia el cumplimiento del objeto.

Servir

A todo México, en especial a los pueblos indígenas, a través del impulso de una perspectiva más humana (holística) de la justicia y la armonía en las relaciones sociales, particularmente en las obrero- patronales, tanto en el ámbito interno de las empresas indígenas, como a nivel nacional entre todos los sectores, proporcionando aquellos servicios subsidiarios, ya sean legales, fiscales, contables y en general todos aquellos que se requieran y permitan cumplir su misión y no puedan procurarse por sí mismos.

Apoyar para el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas, entre los que se encuentra la capacitación, difusión, orientación y asistencia jurídica en materia de garantías individuales y colectivas, promover la no discriminación o exclusión social, crear condiciones para la conservación y desarrollo de la cultura, preservar y defender los derechos a los servicios de salud, educación, cultura, vivienda y alimentación.

Fomento de acciones para mejorar la economía y el buen vivir de los pueblos y comunidades indígenas, aquellas actividades que comprenden la capacitación en el desarrollo de oficios, artes, habilidades y conocimientos, encaminados al logro de autogestión, autoempleo, autoempresa y autonomía de los requerimientos básicos de vida, siempre que no implique el otorgar a los beneficiarios de dichas actividades apoyos económicos, préstamos o beneficio sobre el remanente distribuible de la asociación.

Facilitar la unión de los indígenas y de comunidades locales de México, sobre la base de principios y compromisos comunes, para promover su participación organizada con los demás sectores con la finalidad de generar condiciones económicas, políticas y sociales hacia el buen vivir y que permitan el fortalecimiento de capacidades.

Contribuir a la formación integral de los diversos grupos vulnerables Y en especial de los pueblos indígenas y de las comunidades locales, así como de los trabajadores de las empresas indígenas para que alcancen la excelencia a partir de sus derechos y deberes, en conformidad con la cosmovisión de las culturas indígena y sus derechos colectivos reconocidos internacionales y nacionales, procurando los medios más adecuados para la realización práctica de deberes y derechos, abocándose entre otras cosas al estudio e investigación de los problemas económicos, sociales culturales, ambientales, políticos etc, del país desde una perspectiva indígena y proponiendo soluciones a los mismos.

Además de todo lo establecido en los estatutos, la Federación tiene metas que se expresaron en el transcurso del trabajo de campo. Se parte de la idea de que los emprendimientos busquen evitar la migración a través de generar empleos locales, fomentar la cultura de los pueblos y proteger el medio ambiente. Las acciones no son necesariamente inmediatas, sino que se plantean como objetivos a largo plazo. A pesar de ello, se buscan acciones que comiencen a dar destellos y consoliden los diferentes emprendimientos. Se trata de un proyecto real que debe incidir en las condiciones de vida, por lo que no todo se puede dejar al lejano futuro.

Sobre la cuestión empresarial, uno de los objetivos que se encuentra en los estatutos tiene que ver con desarrollar el potencial empresarial en los socios. Para Fernando, encargado del área de Investigación, Desarrollo y Pueblos Indígenas de la Federación, de cuarenta años y sociólogo de formación, el ser empresarial tiene que ver con una manera de sentirse, lo que a su vez tiene una incidencia en la manera en que los socios administran sus negocios. En muchas ocasiones, el sentirse empresario es un detonante para explorar nuevos límites respecto a su

desarrollo comercial. El comercio no se limita a una manera de generar ingresos, sino que implica revalorizar la cultura de los pueblos en lugares donde la falta de oportunidades conlleva la migración. A pesar de que los emprendimientos sean pequeños, la capacidad que tienen para transformar es relevante. De ahí que CIELO MEX se interese en generar espacios de compartir experiencias y fomentar los liderazgos de las localidades. En el fondo, se busca que las experiencias compartidas generen cambios en la mentalidad de las personas para detonar un mayor crecimiento empresarial (todo esto será desarrollado en profundidad en el capítulo siguiente).

### **¿Qué hace CIELO MEX?**

Fijadas las metas a seguir, Cecilio se dio a la tarea de hacer funcionar la Federación. Para fines analíticos, hay que dividir los dos sectores que forman CIELO MEX. Por un lado, los socios de CIELO MEX, y, por otro, los integrantes del equipo que operan la Federación. En cuanto a los socios de CIELO MEX, durante el trabajo de campo había 183 empresas asociadas, de al menos 22 estados de la República Mexicana. Es interesante mencionar que el número de empresas asociadas, sin embargo, no implica que todos los socios participen activamente, puesto que algunas de ellas no asisten recurrentemente a los talleres, asambleas y/o reuniones.

Los socios de CIELO MEX pertenecen a giros muy diferentes. La mayoría de ellos no se conocen entre sí, ni tienen relación directa entre ellos. En cuanto a las Asambleas Ordinarias, el espacio donde podrían tener mayor contacto, hasta el momento no se han realizado. Debido a la escasez de fondos, y a que no todos los socios tienen los recursos propios para financiar un viaje hasta el lugar de la Asamblea, estas no se han realizado. Las decisiones, pues, recaen en Asambleas extraordinarias con los asistentes que puedan asistir (comúnmente los más cercanos al lugar donde se realicen).

En cierta manera, los socios se dividen en los dos grandes grupos ya mencionados: miembros de pueblos indígenas y los de comunidades locales. Sin embargo, esta distinción la realizo de manera operativa para esta investigación, debido a que en su cotidianeidad CIELO MEX no hace distinción entre unos y otros.

Además, incluso considerando que dentro de los empresarios que se asumen como indígenas hay unos que mantienen su lengua indígena y otros que no, en sus actividades la Federación no distingue entre unos y otros, con el objetivo de no hacer segmentaciones innecesarias entre los asociados.

En cuanto al contacto constante con los socios, Cecilio Solís realiza frecuentemente recorridos a los diferentes Estados de la República Mexicana. En cada uno de estos viajes, Cecilio realiza reuniones con los socios en puntos donde varios socios puedan llegar. En estas juntas de trabajo se dialoga sobre la situación de las empresas y los diferentes retos que tienen. Además, se procura mantener frecuentemente contacto telefónico con los diferentes socios. Es común que alguno de los socios contacte a Cecilio, o a los miembros del equipo, para comentar la existencia de algún proyecto con el que necesiten asesoría (por ejemplo, colocar algún producto en el mercado, solicitar etiquetas, asesorías para un taller o pedir el contacto de otro socio). Este contacto por zona se relaciona con la organización que CIELO MEX se propone en sus estatutos, donde se establece que la Federación se integrará por Delegaciones a lo largo del territorio nacional. Cada Delegación se ocupará de diferentes demarcaciones geográficas, además de que establecerá sus respectivos programas de trabajo.

Respecto al equipo que colabora en la Federación, desde sus orígenes, CIELO MEX ha tenido una base de cuatro o cinco personas colaborando en sus actividades: Cecilio Solís, el presidente, Adriana, la actual coordinadora estratégica; Elvia, recepcionista y encargada de diferentes asuntos internos; Fernando, actual encargado del área de investigación, desarrollo y pueblos indígenas. El resto del equipo ha variado con el tiempo, y sólo desde hace un par de años ha aumentado el número de los colaboradores debido a problemas de presupuesto anteriores. Consiste en 10 personas de base, sumados a los jóvenes becarios que realizan sus prácticas profesionales y servicio social en la Federación. Del equipo actual, no hay

personas que se adscriban como indígenas. Proviene de profesiones como el turismo, la sociología, geografía y administración.<sup>22</sup>

Las diferentes áreas de CIELO MEX están encomendadas a uno o dos miembros del equipo, pero constantemente se apoyan entre ellos. Las áreas actuales son: Presidencia (representar y coordinar a los diferentes emprendimientos, así como facultad en la toma de decisiones con autorización de la asamblea), Planeación estratégica (coordinar las cuestiones internas, además de alianzas con instituciones externas), Comercialización (crear canales de venta para los diferentes productos, lo que implica estar en constante búsqueda de clientes, así como atender a los clientes que los contacten y dar seguimiento a sus solicitudes), Área de proyectos (búsqueda de proyectos de talleres y capacitaciones para aplicar y desarrollar a los socios), Biocultural (investigación sobre indicaciones geográficas), Investigación, Desarrollo y Pueblos Indígenas (investigación sobre estadísticas, estado del arte y perspectivas de las empresas y pueblos indígenas, así como administración del FIDI, Fondo Indígena para el Desarrollo con Identidad), y Jurídico (seguimiento de los asuntos legales de la Federación). Para el desarrollo de su planeación, se utiliza una herramienta llamada Enfoque de Marco Lógico, que utilizan diferentes organizaciones que cooperan para el desarrollo social.<sup>23</sup>

Las oficinas de CIELO MEX se encuentran a unas cuadras del Centro de Tláhuac, en la Ciudad de México. La primera vez que acudí a las oficinas, de alguna manera, me di cuenta de que al menos inconscientemente tenía otra idea de la Federación. Al escuchar la palabra “oficinas” la mayor parte de la gente espera encontrar un edificio con espacios construidos con ese objetivo. Sin embargo, las oficinas se encuentran en una casa con cuartos acondicionados para ello. La construcción es rentada (Cecilio ha hecho tratos para acordar una renta barata que se paga anualmente). Mis primeras impresiones en el lugar pueden servir para explicar lo anterior.

---

<sup>22</sup> Vale la pena recalcar que los miembros del equipo no son socios, sino que son empleados de CIELO MEX. Sus salarios provienen de los diferentes ingresos de la Federación, de lo que se hablará más adelante.

<sup>23</sup> Para ver más información consultar la siguiente liga: <https://www.solucionesong.org/recurso/enfoque-del-marco-logico-eml/20>.

De entrada, a pesar de haber pasado casi toda mi vida en la CDMX, esta parte de la ciudad era casi totalmente desconocida para mí. La primera vez que fui a CIELO MEX tomé el metro en la línea 12, estación Zapata, con rumbo a Tláhuac. Un par de estaciones antes de llegar al final de la línea, en Zapotitlán, tomé un taxi. Antes de salir del vagón, llamó mi atención que un par de jóvenes sentados frente a mí guardaron sus celulares en los calcetines. El que estaba guardando los teléfonos le dijo al otro “aquí ponte chingón y agarra bien tus cosas, ya te la sabes”. Con el miedo hasta los dientes, subí al taxi. En medio de las estrechas calles y los cientos de bicitaxis<sup>24</sup> que andaban entre microbuses, automóviles y transeúntes, el trayecto fue más bien rápido. A medida que me acercaba a mi destino, todos mis prejuicios sobre esa zona comenzaron a aflorar: me sentía inseguro, y con una certeza infundada de que detrás de cada esquina podría ser asaltado.

Llegué. Previamente había buscado en Google Maps la fachada del lugar al que me dirigía, así que identifiqué la entrada con facilidad. Una casa rosa, planta baja y primer piso, con las ventanas abarrotadas y una cochera verde. Toqué la puerta, contando los segundos para que abrieran lo antes posible. Una mujer alegre y de cabello canoso abrió la puerta. La sonrisa de oreja a oreja me dio la tranquilidad que necesitaba. Cuando le dije que tenía una cita con Cecilio Solís, me invitó a pasar. El acondicionamiento de la planta baja es el de una casa de uso habitacional: sala, que funciona como sala de espera y tiene el escritorio de Doña Elvia (quien apoya en las actividades administrativas a todo el equipo), la mujer que me recibió minutos antes; comedor, donde se hacen las juntas del equipo y al mismo tiempo se presta para la comida diaria; cocina; y un patio. Desde ese instante, sin embargo, la materia de CIELO MEX salta a la vista. En la sala, frente a los sillones, hay una mesa con una gran cantidad de productos procedentes de todos los socios: collares, salsas, textiles, barras de amaranto, licor de granada, mezcal, aretes, platos, etc. Además, pegado a la pared, un reconocimiento por la presentación de la Cámara Empresarial Indígena en un evento realizado en la Universidad Nacional Autónoma

---

<sup>24</sup> Transporte que consiste en una bicicleta modificada que arrastra un cajón con ruedas donde pueden viajar pasajeros. En algunas zonas periféricas de la ciudad es sumamente útil para hacer trayectos cortos, debido a su agilidad y capacidad de pasar entre los transportes motorizados.

de México. En el segundo piso están ubicados los escritorios y cubículos, repartidos en cinco cuartos.

Cuando Cecilio me recibió dialogamos sobre el trabajo que pensaba realizar: se mostró entusiasmado, sobre todo con la idea de que académicamente surgiera una investigación sobre lo que hacen. Me dejó en claro que su trabajo es empírico, día a día, por lo que valdría la pena entender teóricamente lo que ellos vienen realizando. Se preguntó cómo surgió mi interés por CIELO MEX, y al responderle compartimos una preocupación: en la academia, en las instituciones gubernamentales y en las Cámaras Empresariales del país, hay prejuicios establecidos que los impiden ver como empresarios. De hecho, dijo, para muchos académicos, “mientras los indígenas sigamos vendiendo afuera de un mercado en el suelo, seguimos siendo objeto de estudio. Si la pasamos mal, somos interesantes”. Cecilio comentó que, sin embargo, hay otras iniciativas empresariales que han recibido muy bien a CIELO MEX, al grado de preguntarle por el precio del proyecto. “No tiene precio”, respondió.

### **Áreas de actividad**

En este aparato desarrollo las principales actividades del equipo CIELO MEX identificadas durante el trabajo de campo.

### **Talleres**

Los talleres son una de las principales herramientas del equipo de CIELO MEX para difundir el pensamiento empresarial y avanzar en la definición de estrategias comerciales. El objeto de los talleres es diverso: comercialización, creación de marcas, derechos indígenas, perspectiva de género en la empresa, etc. El tema de los talleres varía según el financiamiento que CIELO MEX consigue para impartirlos. Algunos de los talleres que se impartieron mientras desarrollé mi trabajo de campo provenían del Programa Proequidad del Instituto Nacional de las Mujeres, y del Fondo Canadá para iniciativas locales. En ocasiones, por ejemplo, se realiza un proyecto de talleres y se pide financiamiento a programas de gobierno o de organizaciones internacionales, dependiendo de su campo de acción. Si el proyecto



es autorizado, entonces se elabora el proyecto de taller de ese tema en concreto. En cuanto a los lugares donde se imparten, también varía de acuerdo con los presupuestos, la justificación y el número posible de asistentes al mismo.

El área de Proyectos se encarga de la búsqueda de programas y apoyos posibles para los talleres. Después, realiza los proyectos de la mano de la Planeación Estratégica. Una vez aprobado el plan, termina la planeación: establece los temas, cronogramas, contacta a los posibles invitados, socios y socias de CIELO MEX. Los distintos temas del taller son impartidos por diferentes personas, pero siempre ajustándose al presupuesto para trasladar al equipo. La realización del taller se realiza presencialmente. Los invitados pueden ser los socios o los trabajadores de la empresa en cuestión. Son eventos donde el conocimiento es bidireccional puesto que, como varias compañeras del equipo asumen, los trabajadores y socios de las empresas muchas veces son expertos en los temas de los talleres, sólo es necesario darles referencias teóricas, no prácticas.

### ***Asesorías jurídicas***

El área jurídica tiene por principal función el seguimiento de la creación de la Cámara Empresarial. Al ser un proceso largo y complejo, no se enfoca solamente en ello, sino en la asesoría jurídica gratuita para los socios. Las empresas asociadas a CIELO MEX raramente, muy raramente, tienen a alguien dedicado exclusivamente a cuestiones legales. Si bien muchos de ellos se han ocupado en mantenerse informados y conocer los temas que les tocan, no tienen formación especializada en derecho. Así, el área jurídica se encarga de atender algunas de las dudas y solicitudes legales.

Distinto a las otras áreas de CIELO MEX donde es común que haya dos personas colaborando, en la jurídica, al menos actualmente, sólo hay una encargada: Araceli, de 24 años, egresada de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM), que ingresó a principios de año a la Federación. Ella me comentó que uno de los principales problemas de los socios tiene que ver con la falta de formalidad, un paso que se debe dar para poder acceder a los diferentes apoyos. Desde su punto de vista, la formalidad es uno de los principales y primeros

pasos para los emprendimientos, sobre todo si quieren trascender de cierto nivel de comercio local. También hay asesorías respecto al registro de marca, sobre todo cuando se quiere vincular con la llamada “denominación de origen” o las marcas colectivas.

Las dificultades de las asesorías tienen que ver con la diversidad de jurisdicciones, puesto que no son las mismas leyes en Querétaro que en Yucatán. Atender cada caso en concreto es una dificultad mayor, en especial al ser una sola encargada. Ligado a esto va la disposición de socios y socias de seguir los consejos que se les dan, dado que en muchos casos no se sienten con la seguridad de que la asesoría les conviene con fines prácticos.

### ***Comercialización***

Los diferentes socios y socias envían sus productos a las oficinas de CIELO MEX para que se vendan ahí. Se trata de la mesa que describí anteriormente, en la sala/recepción de las oficinas. A través de las redes sociales (Facebook, Instagram) también existe un apoyo con la promoción de los socios, tanto en los productos como en los servicios: en los distintos perfiles de la Federación se comparte diariamente información de los socios, productos y servicios.

En segundo lugar, hay un área de dedicada a contactar clientes para algunos de los productos que CIELO MEX compra a sus socios. Esta clase de trabajo se cuenta como una de las herramientas de apoyo y coinversión con los socios, pero también como una manera en la que CIELO MEX consigue fondos.

Durante mi trabajo de campo tuve la oportunidad de presenciar la inauguración de la primera tienda oficial de CIELO MEX. Se encuentra en las instalaciones de Umbral Axochiatl (empresa de la que me ocuparé más a detalle en el próximo capítulo). Por ahora basta decir que la tienda cuenta con productos provenientes de todos los socios: prendas, productos gastronómicos, artesanías, licores, etc. A la hora de establecer el costo de la mercancía se calcula el precio al que el vendedor da normalmente su producto, y se le suma una cantidad que será la ganancia de la Federación.

Hablando con diferentes miembros del equipo de CIELO MEX, hay opiniones que coinciden en la necesidad de fortalecer las actividades de comercialización. Se necesita concentrar esfuerzos para encontrar todavía más clientes, que puedan ser constantes y que compren cantidades mayores.

### ***Sondeo de apoyos***

Diferentes miembros de CIELO MEX se encuentran en constante búsqueda de programas de gobierno y financiamientos a los que los socios puedan aplicar. Si se encuentra un caso posible de apoyo, se contacta a los socios en cuestión para proponerles participar; a la par, se les asesora sobre los requisitos de las convocatorias y los tiempos de esta. Este apoyo no es menor, sobre todo si consideramos que muchos de los emprendimientos y socios dedican el cien por ciento de su tiempo a la administración del negocio. No tienen posibilidades de estar buscando apoyos o programas, menos aún de cumplir a cabalidad con el papeleo y requisitos. Si bien es difícil que CIELO MEX pueda llenar todos los vacíos y alcanzar toda la información, lo cierto es que funciona como un intermediario que domina los diferentes lenguajes institucionales.

### ***Fondo Indígena para el Desarrollo con Identidad (FIDI)***

Como anoté en la introducción de esta tesis, mis días en CIELO MEX fueron la apertura de mi trabajo de campo. El rutinario ambiente de una oficina se apodera de cualquier persona. Los días pasan y uno se acostumbra a escuchar las pláticas, comidas, actividades, horarios de entrada y salida. Y no tiene que pasar mucho tiempo para que ocurra: la primera semana de trabajo de campo ya esperaba con ansias el momento en que alguien se levantara y dijera “quién va por las tortillas”.

Esa primera semana fue reveladora. De las distintas pláticas con miembros de CIELO MEX me quedó claro que la idea de la Federación, además de todo lo planteado en los estatutos, tenía que ver con algo más profundo. Hay ciertas metas que CIELO MEX busca además del fortalecimiento de los emprendimientos.

En primer lugar, se busca combatir al paternalismo de los programas de gobierno. Cecilio me explicó que a lo largo de los diferentes recorridos que ha

hecho, ha enfrentado los costos del paternalismo y de los programas de gobierno que sólo fomentan la dependencia de los pueblos. Se otorgan presupuestos y apoyos para erradicar la pobreza, pero en cantidades que realmente no cambiarán ninguna realidad social; además, no se da continuidad con otro tipo de programas de formación. En cuanto a los programas de apoyo a proyectos productivos, no se da seguimiento a las iniciativas, ni se pide nada a cambio de los presupuestos, sin mencionar los cientos de trámites a los que no todo el mundo tiene acceso. Desde el punto de vista de Cecilio, es necesario que exista un compromiso de los receptores de los presupuestos, que se comprometan a invertir los apoyos, darles seguimiento, y entrar en el camino que ellos mismos se propongan. Los presupuestos son necesarios, pero cuando han venido del Estado favorecen el paternalismo; en cambio, cuando han venido de la banca privada, las tasas de interés son muy altas, imposibles de pagar si el crecimiento del emprendimiento será a largo plazo. El problema no son los apoyos en sí, sino el manejo que se les da.

Al partir de estas reflexiones, desde RITA se comenzó a discutir la importancia de presupuestos de apoyo a los socios. En 2010 se iniciaron diálogos con la Financiera Nacional de Desarrollo, pero no se llegó a ningún acuerdo. En 2015, ya con CIELO MEX en la escena, se incluyó en la estrategia de desarrollo una iniciativa en esta área. Fue hasta 2017 que se iniciaron diálogos con el Fondo Buen Vivir, de Thousand Currents, para que se realizara una donación y la Federación pudiera administrar libremente el presupuesto. Pasaron meses de diálogos y trámites, hasta que se dio paso a la creación del Fondo Indígena para el Desarrollo con Identidad (FIDI).

El 8 de septiembre de 2018 se abrió el Fondo con un presupuesto de noventa mil dólares aproximadamente. Los proyectos a los que busca apoyar deben cumplir con tres campos: ambiental (que tenga un plan de desarrollo autosustentable y de buen manejo de los recursos naturales, si es el caso); sociocultural (que incluya como objetivos la creación de empleos locales que eviten la migración); y económica (que tenga una planeación a futuro evaluada a profundidad). Las

solicitudes pueden funcionar como préstamos (microcréditos) e inversiones. La tasa de crédito es del 7% anual. La cantidad solicitada puede variar, entre los cincuenta mil y los cien mil pesos. A pesar de abrir hasta septiembre de 2018, su apertura se había anunciado desde antes, por lo que ya había en la mesa solicitudes previas, incluso préstamos que se dieron con fondos del mismo CIELO MEX. En el tiempo que yo realicé mi investigación de campo, se habían realizado tres préstamos y dos inversiones, mientras que se habían presentado al menos quince solicitudes a las que no se había dado respuesta (pues se esperó hasta la apertura).

El FIDI es un paso de gran importancia. Además de ser la posibilidad de un apoyo económico para los asociados, materializa las críticas al paternalismo y la banca privada.

### ***Indicaciones geográficas***

Una de las principales preocupaciones de CIELO MEX es conseguir que los diferentes emprendimientos generen valor sobre sus productos. No sólo se trata de mercancías con un valor de uso, sino con un contenido cultural que le otorga un valor simbólico. La cuestión es cómo añadir este valor a las mercancías, no desde un punto de vista académico, sino que se materialice en un beneficio para las empresas. Las indicaciones geográficas es la forma en que CIELO MEX ha encontrado este paso.

El primer día de mi trabajo de campo Cecilio me presentó a Karen, la encargada del área Biocultural de CIELO MEX. Geógrafa, egresada de la UNAM, joven, que contagia energía en sus diferentes actividades. Al principio de mis días en la oficina, ella estaba encargada de tres de los becarios que habían llegado procedentes de la Universidad Autónoma de Chapingo. Durante mi trabajo con ella tuve acceso a las diferentes juntas que sostuvieron los cuatro como equipo del área Biocultural.

El equipo tiene diversas actividades: apoyo al área de proyectos para crear propuestas de trabajo o sugerencias para posibles políticas en las que se puede incidir; realizar investigaciones de aspectos geográficos y culturales para compartir

la información con los socios, con el objetivo de que tengan esa información en caso de que soliciten algún proyecto para financiamiento; realizar las indicaciones geográficas para generar un valor añadido a los productos y servicios de los socios; mantener contacto con la diseñadora independiente que genera las etiquetas para los productos de algunos socios; realizar un inventario de grupos amigables con el ambiente que después puedan apoyar a los emprendimientos. La capacidad de realizar todas estas actividades depende del número de becarios que participen con Karen, debido a que son demasiadas actividades para una sola persona. Durante el tiempo en que estuve, el tema de las indicaciones geográficas la absorbió por completo.

La idea se la comentó Cecilio, quien la escuchó en una conferencia a la que asistió. Ella se dedicó a investigar para ver en qué consistían. El área, de hecho, surgió a principios de 2018, por lo que sus proyectos son algunos de los recién nacidos en la agenda de CIELO MEX. Las indicaciones geográficas son un signo que se utiliza para designar un producto con la peculiaridad de su origen geográfico concreto: es una asociación del lugar al producto. Es una forma de propiedad intelectual, como las marcas colectivas y las denominaciones de origen que son más conocidas, pero también está el etiquetado como una forma de distintivo que pueda reconocer el consumidor. Si bien el etiquetado no se incluye en la propiedad intelectual, es la vía más accesible para conseguir un valor añadido en los productos frente al consumidor. Las denominaciones de origen, según mis pláticas con Karen y un documento interno de CIELO MEX, han sido prácticamente inaccesibles para los pequeños productores, por lo que es una opción que no se ha explorado todavía. Las marcas colectivas, aunque son relativamente más fáciles de conseguir, implican un desarrollo diferente y a largo plazo.

Etiquetar es un reto. Los diferentes socios no siempre son conscientes de la importancia de etiquetar sus productos más allá del simple empaquetado. En los diferentes talleres se ha hecho hincapié en esto: las etiquetas dan identidad a un producto, sea cual sea. No nada más es darle una identidad de marca, sino generar datos añadidos (la información nutrimental en los productos alimenticios, por

ejemplo, como se verá en el siguiente capítulo respecto a los amaranteros). Las indicaciones geográficas señalarían al consumidor la particularidad de los productos con los que trabajan los socios y socias de CIELO MEX: bienes y servicios culturales. Por una parte, la cuestión geográfica manifiesta las características ambientales que permiten productos particulares; la cuestión cultural resalta el valor simbólico, social e historia regional de determinado bien.

Las etiquetas dan un distintivo y añaden valor al producto. Para conseguirlo, el área de Biocultural se da a la tarea de concentrar sus esfuerzos en la investigación geográfica, social y cultural de una empresa socia y sus productos. Sea a través de búsquedas de archivo y de contactos (usualmente telefónicos) con los productores, se hace una vasta investigación de las características del producto. Karen genera y supervisa, según el número de personas que la ayuden, las investigaciones. Una vez escritas y terminadas, se elabora una propuesta de etiqueta que incorpore, en pocas palabras, los contenidos geográficos y culturales. Deben ser breves, puesto que buscan ser atractivas para el consumidor, no artículos académicos, y apegadas totalmente a la realidad de la producción.

En el tiempo que estuve con el equipo tuve la oportunidad de ver la presentación final de los becarios del área. A la junta acudieron otros tres miembros de CIELO MEX, los tres becarios y yo. Cada uno expuso la metodología que siguió en su investigación, si se basó en búsquedas de archivo y en entrevistas telefónicas con miembros de las empresas en cuestión. También reconocieron sus diferentes limitantes, como que su perfil está notablemente orientado a la investigación biológica, no a la social. En el caso de los productos cuya bibliografía era escasa, fue difícil hacer entrevistas por teléfono, en especial porque los socios no tienen demasiado tiempo para estar respondiendo llamadas. Por último, a la hora de hacer la propuesta de la etiqueta, los tres reconocieron que era un trabajo más cercano a la poesía que a la investigación, por lo que no estaban seguros de sus resultados. Una vez presentados, Karen los revisa y realiza correcciones. El producto final, antes de ser impreso, se presenta a cada empresa para tener su visto bueno. Después de este intercambio de ideas entre los socios y CIELO MEX, se envía el

contenido final de la etiqueta a una diseñadora independiente. Nuevamente, se pide el visto bueno de los socios para iniciar las impresiones.

No es fácil entrar al tema de las indicaciones geográficas. Karen señaló que, de alguna manera, la cuestión tiene que ver con una parte comercial. Se busca vender, es una realidad. Los bienes y servicios culturales involucran la relación entre el individuo y la sociedad: distinto al inventor de, por ejemplo, una aplicación tecnológica cuyo contenido es de su propia iniciativa; qué pasa cuando te apropias de una “cosa”, “paisaje” o “conocimiento” que tiene una tradición cultural que se transmite de generación en generación. De alguna manera, los bienes y servicios culturales de los socios de CIELO MEX son productos con una identidad propia, y las indicaciones geográficas son una manera de ver su “esencia”. La mezcla entre naturaleza, cultura y la inventiva de cada quien se relacionan para crear un producto único.

De alguna manera, los apuntes de los Comaroff (2011) sobre la etnomercancía y la Etnicidad S.A., se insertan en el panorama. ¿Se trata de la identidad hecha mercancía? De alguna manera, así es. Hablar de mercancías no se limita a un proceso unidireccional, sino que la misma mercancía se hace cultura, y se involucra en procesos de reflexión por parte de las personas. Para los autores hay siete dimensiones que se deben tratar en la Etnicidad S.A.: 1) el sentido de pertenencia, en algunos casos social o biológica, al grupo en cuestión; 2) si el comercio se convirtió en la causa de recuperar al grupo étnico o al revés (etnogénesis); 3) si el capital con que se administra la etnoempresa surgió dentro o fuera de los miembros del grupo; 4) la cuestión de la “diferencia cultural”, en el sentido de las particularidades de sus tradiciones e historia, aunque tiende a ser la particularidad del grupo y de la etnomercancía, no es una condición necesaria; 5) tienden a reconocer su independencia y autonomía frente al Estado, e incluso la lucha política es aledaña a la lucha económica; 6) continuamente se reafirma un territorio como parte de un reclamo político o una recuperación; 7) la propiedad intelectual de las prácticas y productos culturales se convirtió en la punta final de convertir la identidad como figura jurídica. Todas estas dimensiones no deben verse



como condiciones de existencia de la etnoempresa, sino como dinámicas que se deben estudiar en cada caso concreto. Sin embargo, para ellos la constitución como figura jurídica, bajo la forma de la propiedad intelectual, sería el punto decisivo de todas las dimensiones. La mayoría de los casos que ellos estudian se sitúan en el contexto africano, donde puede haber más posibilidad de este tipo de registros. En el caso mexicano, como dije anteriormente, acceder a la propiedad intelectual bajo las marcas colectivas y las denominaciones de origen es sumamente difícil, por lo que pensar en el etiquetado es ya un esfuerzo por acceder a la valorización de la cultura y encontrar la dimensión de mercancía en los bienes y servicios culturales.

Para Karen, en esta área hay dos problemáticas principales. La primera, no hay presupuestos suficientes para realizar investigaciones de campo, tanto de carácter social como geográfico y biológico. No hay posibilidades de muchas salidas a regiones diferentes, por lo que sus investigaciones de campo se tienen que ajustar a las salidas con fines de impartir talleres y a las llamadas telefónicas. La segunda, aunque se tuvieran los presupuestos necesarios, en muchas ocasiones hay falta de contacto con los socios. Al avanzar producto por producto, empresa por empresa, el proceso es lento. A Karen le ha tocado llamar a una empresa y, cuando le dice de donde llama, responden: “creímos que ya se habían olvidado de nosotros”.<sup>25</sup> Es un proceso lento, que implica la paciencia de los socios.

### **Fuentes de financiamiento**

La Federación, según sus estatutos, obtiene recursos para sus actividades de una cuota anual que cada socio debe aportar. La aportación debe realizarse en los últimos tres meses de cada año. Se establece, además, que la falta de esta aportación es motivo para considerar la expulsión de la Federación.

Cuando leí el Acta Constitutiva llamó mi atención el carácter estricto de esta norma. Supuse que establecer la cantidad por aportar debía ser un tema difícil entre los socios. Con esta idea en mente, me propuse hacer la pregunta en cuanto se

---

<sup>25</sup> Es interesante mencionar que esto es una problemática de ambas partes. No sólo CIELO MEX en ocasiones pierde el contacto con algunos socios durante algunos meses, debido a la falta de proyectos con los que vincularlos, también hay una falta de búsqueda de los socios.

diera la ocasión. Se dio al día siguiente, cuando pregunté a uno de los miembros del equipo cómo funcionaban las cuotas anuales. La respuesta fue sencilla: en todos los años de CIELO MEX nunca se ha cobrado dicho aporte. Las preguntas que tenía en mente, sobre las que estuve pensando toda la noche en cómo hacerlas, se desmoronaron. Mi sorpresa fue evidente.

En distintas ocasiones se me explicó por qué no ha funcionado el establecimiento de cuotas y los dilemas que acarrea. El aporte no se cobra puesto que se parte de la idea de que una gran cantidad de socios no tiene los ingresos necesarios para realizarlo. Al ser empresas que pueden vivir al día, pedirles que realicen una aportación sería inconveniente para ellas. En contraste, otras empresas socias tienen una mayor cantidad de ingresos, consiguiendo márgenes de ganancia que les permiten realizar ahorros. Sin embargo, en tanto sería injusto hablar de aportaciones para unos y no para otros, se ha decidido no llevar a la práctica este estatuto.

Parece que es una solución que considera la situación de todos los socios. Al no verse a CIELO MEX como un negocio, se asume que lo fundamental es apoyar la consolidación de los diferentes proyectos, independientemente de si CIELO MEX consigue o no suficiente presupuesto. Sin embargo, ahí mismo está uno de los problemas principales de la Federación: la falta de recursos.

Al no ser el aporte anual la fuente de recursos de CIELO MEX, se debe mirar en otro punto. Para funcionar, CIELO MEX ha obtenido recursos de diferentes fuentes: fundaciones internacionales, comercialización de productos y consultorías para instituciones del Estado.

Distintas fundaciones internacionales lanzan convocatorias para apoyar iniciativas de desarrollo socioeconómico en diferentes países. CIELO MEX rastrea estos proyectos, y busca involucrarse en ellos para obtener recursos. Los talleres, por ejemplo, funcionan de esta manera. Los recursos que se obtienen se optimizan al máximo: de ahí debe salir suficiente presupuesto para impartir los talleres o programas y de paso guardar una parte para el mantenimiento de CIELO MEX. De la misma forma, se han obtenido donaciones de diferentes asociaciones

internacionales: The Christensen Fund, El Fondo Acción Solidaria, A.C., El Fondo para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas de América Latina y El Caribe (FILAC). Los apoyos han llegado en diferentes momentos, pero ninguno representa una entrada de presupuesto permanente.

La segunda fuente de recursos es la comercialización de productos, de la que ya me ocupé anteriormente. Lo que debo añadir es que hay dos formas en las que CIELO MEX se involucra en la comercialización con fines de fortalecer y apoyar a los emprendimientos, pero también como una inversión. A mediano y largo plazo, la inversión debe provocar un reingreso de fondos.

El tercer acceso de recursos de CIELO MEX han sido las consultorías para distintas instituciones de gobierno que preguntan a la Federación sobre temas de economía indígena o territorio. Hasta el momento se han realizado consultorías para la Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (CONABIO).

### **Procesos jurídicos**

Una de las oficinas de CIELO MEX es compartida por Araceli, la abogada, y Fernando, encargado del área de Investigación, Desarrollo y Pueblos Indígenas y actual responsable de administración del FIDI. En las diferentes entrevistas que realizamos, en esa oficina fue donde más aprendí sobre las cuestiones institucionales de la Federación. Durante un tiempo el mismo Fernando tuvo actividades en el área jurídica, por lo que tiene conocimiento de los retos a los que el equipo se ha enfrentado para conseguir sus objetivos.

No es fácil consagrar las actividades de la Federación. Aunque en ocasiones parezca algo obvio, hay que recordar que CIELO MEX es una asociación con incidencia en la realidad, y no simplemente de análisis. Su objetivo es incidir, fomentar cambios y consolidar procesos. Para alcanzar sus metas necesita cristalizar sus esfuerzos en instituciones específicas que se adapten a los requerimientos jurídicos necesarios. Si CIELO MEX está constituida como una Asociación Civil, hay actividades que van más allá de su margen de acción. La

manera de conseguir sus metas ha sido crear personas jurídicas aledañas que complementen los procesos:

- a) CAUSA A.C.: Causa para el Desarrollo Social Indígena A.C., con permisos de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), actualmente llamada Secretaría de Bienestar, y del Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL) es una donataria autorizada, lo que significa que tiene la posibilidad recibir donaciones de distintos medios. Su consolidación es importante para poder recibir fondos que posteriormente sean utilizados para apoyar a los diferentes emprendimientos.
- b) Impulsora: Impulsora Social de Productos y Servicios de Comunidades Indígenas y Locales C.V. Se creó con el objetivo de facturar y dar alta a los trabajadores ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). Tiene la particularidad de que puede ser registrada por Internet, puesto que está constituida como Sociedad por Acciones Simplificada. Mediante esta figura se pueden tener actividades mercantiles, así que permite vender productos y realizar otras operaciones.

Con la implementación del FIDI, se trata de cuatro personas jurídicas que están insertas en las metas del equipo, incluso más allá de sus propios estatutos. En caso de crear la Cámara Indígena Empresarial, esta sería una figura extra, que consolide las actividades, pero que tendría beneficios aledaños: mayor incidencia en los diálogos con las autoridades políticas para generar políticas y acuerdos que beneficien a los socios; intervenir en la elaboración de programas de gobierno y negociación en los temas referentes a las empresas indígenas y locales; tener representación ante la Organización Internacional del Trabajo (OIT); generar mayores ingresos para talleres, capacitaciones, investigación y apoyos; búsqueda de contactos con otras cámaras empresariales, entre otros.

### **A manera de conclusión**

Hasta ahora he tratado de delinear algunas de las actividades principales del equipo de CIELO MEX. Entender el contexto de surgimiento de la Federación tiene relevancia para entender cómo ciertas lógicas locales se articulan con los cambios

globales. El surgimiento de grupos estratégicos permite la creación de organizaciones que traten de disputar recursos económicos y políticos en distintas esferas. En el caso de CIELO MEX, entender sus actividades tiene el objetivo de percibir cuáles son las preocupaciones de los socios y socias de la Federación, y de qué manera han constituido y aprovechado las posibilidades de organizarse. Se mostró el funcionamiento del equipo de oficina, su estructura y actividades principales, así como los contactos que tienen con los asociados. Los socios, desde una mirada cualitativa, son el tema central de los siguientes capítulos.

### **Capítulo 3. Don Nicho y Umbral Axochiatl**

En el presente capítulo desarrollo la trayectoria de Don Nicho, empresario de la organización Umbral Axochiatl A.C. En la parte final del capítulo, como se mencionó en la introducción, retomo específicamente las dimensiones estudiadas. Si bien se desarrollan a lo largo de todo el capítulo, será en la parte final donde resalte algunas conclusiones para utilizarlas en la parte conclusiva de la tesis.

#### **Descripción del lugar<sup>26</sup>**

Escenario: Barrio de la Santísima, en los canales de Xochimilco.

Estación Biológica de Umbral: Chinampa situada a cinco minutos en canoa del Camino Rojo, lugar al que llegan los visitantes y donde algún miembro de la organización los recoge. La estación es una construcción de dos plantas. En la planta baja se encuentra el acuario con decenas de peceras donde se guardan axolotes, así como la actual tienda de CIELO MEX y un cuarto que sirve como dormitorio. En la planta superior se encuentra el restaurante El Tapanco de Don Nicho.

Estación de educación ambiental: Chinampa de la organización donde se desarrollan actividades para los visitantes. Dependiendo de las actividades por desarrollar, los miembros de Umbral acuden previamente a acondicionar el espacio: aflojar la tierra, hacer lodo, preparar cultivos, etc. En uno de los lados de la chinampa hay cultivos hechos con las semillas nativas de Xochimilco, por lo que se tienen especiales cuidados en esa zona. A los costados de la chinampa se han abierto brechas acondicionadas para que vivan axolotes en su interior.

---

<sup>26</sup> Tomaré una licencia del teatro y de la mercadotecnia, tan utilizada por los empresarios con los que trabajé. Cada uno de los empresarios con los que desarrollé mi trabajo de campo obtienen beneficios de los paisajes en los que sus empresas, tiendas y fábricas se sitúan. El paisaje, pues, no es simplemente el lugar donde desarrollan sus actividades económicas, sino una fuente de la que se pueden obtener ingresos a partir de su contemplación. Por esta razón, he decidido iniciar cada capítulo con una breve descripción del lugar y los paisajes en los que desarrollé mi trabajo de campo, para que el lector tenga una mínima idea del paisaje en el que estas personas se desenvuelven. Mi trabajo de campo fue desarrollado principalmente en las tres empresas respectivas, por lo que esta herramienta descriptiva sirve también para mostrar las condiciones del lugar donde trabajé. A la manera del teatro, estos paisajes fueron la escenografía que se describe en los guiones. Es el fondo del trabajo, y al mismo tiempo, parte indirecta de cada uno de los empresarios.

Paisaje: Los canales son una belleza natural, y en esta parte de la región se mantienen limpios, casi sin basura. Lo único que en ocasiones dificulta el traslado de las canoas es la presencia del lirio de agua.

### **Don Nicho. Entre el sur y la ciudad**

Don Nicho nació en el barrio de la Santísima, en Xochimilco, en 1954. De pequeño fue educado en los canales. Toda su vida cotidiana se desenvolvía en las chinampas. Aprendió a nadar desde pequeño, cuando su padre lo aventaba a los canales para saber flotar y, de paso, desarrollar condiciones para no enfermar tan fácil. Comenzó a ir a la escuela en el mismo Xochimilco, donde terminó la primaria e inició la secundaria. Ante la necesidad de entrar a trabajar, abandonó la secundaria dos semanas antes de terminar el tercer grado. En ese momento entró a trabajar a la Delegación Xochimilco como peón de obras públicas. Era un trabajo, según sus propios recuerdos, pesado y lleno de riesgos. Su trabajo consistía en la construcción, básicamente: construir calles, limpieza de cañerías, construcción de edificios. Si había que construir una calle, reparar algún camino, o hacer alguna acción parecida, él y sus compañeros iban en camino. Así fue como conoció buena parte de la Delegación, puesto que participó en la construcción de algunas de las calles lejanas al lugar donde vivía.

Aprendió una gran cantidad de técnicas de plomería y albañilería, y a lo largo de los años fue dominando el manejo de maquinaria. Debido a este continuo aprendizaje, fue ascendiendo de cargos en la Delegación. Durante estos años contrajo matrimonio, tuvo hijos, se aficionó a la cacería. En aquellos años la cacería en Xochimilco era parte de la vida cotidiana como él la recuerda, la gente andaba armada y acostumbraba salir a cazar por diversión o para consumo. La cacería le trajo múltiples amistades, alegrías y tristezas. La más fuerte de aquellas experiencias fue cuando un viejo amigo, accidentalmente, dejó escapar un disparo de escopeta que le perforó la espalda. Habían asistido en grupo a cazar en uno de los montes cercanos al barrio de la Santísima, cuando él se adelantó unos metros. Escuchó la detonación y sintió el impacto. Todavía permaneció consciente, mientras el grupo de amigos lo cargó en brazos para bajarlo del monte. Lo llevaron a una

clínica para que lo atendieran, y en la misma prácticamente lo desahucieron debido a los daños a su espalda y a diferentes órganos. Afortunadamente, consiguió sobrevivir a este periodo, y con un poco de calma recuperó su fuerza y movilidad. Decidió dejar la cacería: no estaba dispuesto a vivir un nuevo accidente, y tampoco estaba dispuesto a provocarle a los animales ese tipo de dolor por su propia mano. Por las mismas condiciones de su trabajo era necesario que volviera a operar máquinas, así que volvió al trabajo y paulatinamente retomó sus actividades cotidianas.

Duró en la Delegación 21 años y medio, de 1971 a 1992. En ese periodo, mientras se desenvolvía entre las máquinas, vio cómo muchos de sus compañeros sufrían algún accidente.

Dos o tres compañeros se quebraron en la chamba, ya de muy avanzada edad. Y yo me decía, al final de tantos años de trabajo, esto no lo quiero para mí. El día menos pensado voy a quebrarme en la chamba por cualquier accidente, y más en las máquinas. Porque gracias a Dios salí bien librado, pero sí tuve accidentes. Y es lo que me hizo a mí recapacitar. Y me salí con un objetivo: quiero ser mi propio empleado, mi propio gerente y mi propio patrón (Entrevista con Don Nicho).

En ese momento para Don Nicho ocurrió un punto de quiebre. Con el objetivo de pensar en su salud a futuro, tomó la decisión de dejar de ser empleado y convertirse en autoempleado. No tenía una idea clara de cómo o cuándo hacerlo. Pero un día, hojeando un periódico Segunda Mano, vio el anuncio de unos terrenos que se vendían en Campeche. Utilizó el dinero de sus ahorros y junto con su familia se fue al sur.

Ya había tenido un contacto con aquella parte del país, cuando un grupo de amigos lo invitaron a cazar en sus tierras. Desde entonces tenía la intención de acercarse a este territorio, así que cuando llegó ya tenía cierta idea del tipo de actividades que generaría. Compró un espacio para vivir en el centro de Campeche y el espacio de una quinta para producir. La quinta estaba en pésimas condiciones, y Don Nicho comenzó a acondicionarla para producción de diferentes frutas.

No descansaba, y aparte me iba temprano al monte. A punta de hacha y machete iba yo abriendo espacio. Y pues ahí con la gente, con los camaradas, me decían esto, me decían lo otro. Y llegaba a la quinta y en chinga, a regar con la poquita agua que había, andar limpiando los cítricos, machetear



los mangos para hacerlos más chaparros, y fui descubriendo cosas. Y vi que de una quinta que estaba casi muerta, de repente fue cambiando. Y como tenía pollos y guajolotes, el animalero picaba. De llegar sin un peso, al final de esos siete años, cada semanita vaciaba yo mi bote chilero con un chingo de suelto, y a hacer tiritas. Decía yo, órale, ahora sí ya como con manteca. Y eso entonces me llevó a avanzar, avanzar, y a ser más creativo, y dije ahora sí ya soy patrón, porque ya tengo venta de huevo, de pollo, de todo lo que tenía en la quinta, de lo que sembraba en la parcela (Entrevista con Don Nicho).

Con la venta de los diferentes productos comenzó a ganar dinero, y en ocasiones se llevaba de a mil o mil quinientos pesos a la semana. Además de la producción, Don Nicho recuerda que su trabajo se vio beneficiado por su actitud sociable: conocía clientes, les vendía a un precio justo y además se preocupaba por ellos. De alguna manera, comenzó a verse como su propio jefe, tal y como se lo había propuesto.

Durante ese periodo en Campeche, fue invitado por un grupo de mayas a participar en una organización que se estaba gestando. Realizaron una solicitud de tierras al gobierno, la cual les fue concedida. Como varios de los compañeros no tenían conocimiento de los trámites o no sabían leer ni escribir, Don Nicho apoyó con toda la tramitología (haber trabajado en el gobierno, aunque fuera en otro Estado, le ayudó a conocer parte de los trámites y asuntos legales que debían seguir). En total les fueron concedidas quinientas cuarenta y tres hectáreas, y los miembros de la organización son en total veinte (de los que han fallecido dos miembros).

Para optimizar la explotación de las tierras que les fueron concedidas, se decidió dividir y dedicar a tres partes: conservación de selva, agricultura y turismo. En cuanto a la conservación, se hizo de esta forma para conservar la riqueza de flora y fauna que habita en ese territorio. Para la agricultura se dividió la tierra de forma que cada uno de los integrantes tuviera una porción para dedicarla a su cultivo. En cuanto al turismo, las acciones que han llevado a cabo buscan aprovechar a los turistas de la región.

Y bueno, donde estamos ubicados es paso obligado de la ruta turística que es la ruta "puk". Esa ruta está de Hopelchén, de ahí está Bolonchén, está Poste, de ahí llega uno a Santa Elena, Santa Elena

ya es Mérida, y ya de ahí está la ruta puk. Ahí pasa turismo, pero en convoys, convoys de treinta a cuarenta carros, pero son remolques de casa, que pasan directos porque no hay nada en Hopelchén. Y de esa ruta estamos como a quinientos metros de espacio, y de ahí se pensó crear un espacio turístico con alberca, de hecho se va a hacer el año que viene, con albercas, paradero, restaurant, área ajardinada, de hecho son cuatro hectáreas las que están destinadas, está hablado (Entrevista con Don Nicho).

Desde el punto de vista de Don Nicho, es importante que se utilicen las tierras asignadas para su aprovechamiento turístico. A partir de detectar una oportunidad, se decidió explotar la posibilidad de un tipo particular de clientela. Si bien el proyecto todavía no está operando, se encuentra en la fase de planeación. Como parte de la planeación, se tiene considerado la conservación de la fauna local y el uso de un pozo de riego que ya opera.

Y la parte del centro es como una planada, bueno, es una planada, que eso es lo único que está mecanizado ahorita. Y es lo que ahorita son las sesenta hectáreas de riego porque logré...en mis salidas, siempre salgo y logro algo, logré que se aprobara el proyecto de una perforación para un pozo profundo, en el cual pues salió muy bueno el pozo, con buena capacidad, y entre los proyectos pues se logró ese sistema de riego para sesenta hectáreas. En el cual pues yo tengo cuatro hectáreas de riego, y así unos cuatro, unos cinco, otros siete, dependiendo. Y la otra parte es la parte de la selva. En la cual me ha tocado a mí ir a hacer algunas actividades petición del gobierno para seguirle. Entonces en esa parte el primer plan era tener el pozo, ¿no?, y ya del pozo ya podemos tener las albercas. Y de las albercas hay un proyecto que yo diseñé para aprovechar el agua, o sea que no se bote el agua de las albercas, sino pasarlo a través de filtros y con esa agua regar toda la zona de cítricos. Entonces ahí ya amortizamos gastos, porque el agua se paga y es bien cara. Entonces, la utilizamos en esa alberca, se paga a través del turismo, y de ahí ya la encaminamos hacia la zona citrícola para el cultivo y ya nos sale cien por ciento pagado. Es lo que les he propuesto a los compas (Entrevista con Don Nicho).

Como parte de los aprovechamientos de la zona, Don Nicho se ha preocupado por generar alternativas para mejorar la producción, así como la utilización de tecnología para maximizar los recursos y aprovechar los elementos de la producción.

Sin embargo, estos planes se han ido desarrollando poco a poco desde que Don Nicho llegó al Sur, como él le llama a su vida en Campeche. Entre sus planes a futuro, está la idea de volver de lleno al Sur para continuar con la consolidación

de los proyectos turísticos; pero, antes de eso, está pendiente la consolidación de Umbral.

### **De regreso a casa**

Después de siete años, Don Nicho vendió su quinta y regresó al entonces Distrito Federal con su familia debido a ciertos problemas familiares. Una vez aquí, Don Nicho compró un bicitaxi y se puso a trabajar en la zona de Tláhuac y Xochimilco. Era un trabajo pesado, en el que no siempre conseguía suficientes ingresos. Le gustaba, de cualquier forma, y con dedicarle suficientes horas podía sacar lo necesario para la “chuleta”. Acudía al barrio continuamente, a pescar, ver a la familia y amigos.

Un día, en el año 2000, Don Nicho fue invitado por un antiguo vecino de la Santísima a que asistiera a una organización que estaban creando él y otros colegas. Movidio por la curiosidad, acudió a sus instalaciones para conocer de qué se trataba. Ahí conoció a Cecilio y al resto de los fundadores. Comenzó asistiendo como oyente, con el tiempo se hizo simpatizante, y al final se adhirió a Umbral Axochiatl. En este proceso, fue invitado también a ser oyente a la Asamblea Nacional Indígena Plural por la Autonomía (ANIPA), en la que también participaba Cecilio. Su asistencia a la ANIPA causó, de múltiples formas, choques internos en Don Nicho.

Sí. Por lógica pues fue para mí el encuentro, ¿no? Pensaba que al estar en el gobierno todo estaba bien, y pues no. Y todavía ahí empecé a recapacitar muchas cosas, dije “ay, pinche gobierno”, ¿no? “y yo hasta echándote porras”. Entonces empecé a cambiar muchas cosas, muchas ideas, y por eso fue que me cuadró el asunto de todo esto. Es una lucha constante, en la que también hay que estarse preparando, capacitando, conociendo leyes, y ver más a profundidad los temas. Y ya de ahí me integré a los talleres, porque se dieron un buen de talleres (Entrevista con Don Nicho).

En ese momento, Don Nicho encontró en las experiencias que se compartían, las historias de opresión de diferentes pueblos indígenas. De alguna manera, fue a través de escuchar las experiencias de otros lo que llevó a Don Nicho a reflexionar sobre la pobreza, discriminación y falta de oportunidades de los pueblos, y, particularmente, de su propio pueblo. ¿Cómo generar oportunidades, aprovechar

sus recursos, movilizar a la gente? Para él este proceso fue revelador, puesto que nunca se había planteado un mayor interés por la chinampería. Hasta entonces el lugar donde nació era solo el lugar donde vivía, pero no le había preocupado su conservación o aprovechamiento económico. Pero a partir de conocer Umbral, escuchar las experiencias en la ANIPA y recuperar su pasado en el Sur, Don Nicho empezó a ver, por un lado, la importancia histórica y ecológica de su tierra y, por otro, los diferentes caminos por los que se puede atesorar y al mismo tiempo rendir económicamente.

Sí, un cambio bastante drástico, ¿no? porque entonces ves que el sistema nos ha madreado pero en serio. No nos toma en cuenta. Cuando hablan de desarrollo, hablan de desarrollo, pero para ellos, no para el pueblo. Cuando hablamos de mejorar la economía, sí, pero para ellos, a través de las grandes empresas. Ahí entonces empecé a entender el segundo vocabulario que ellos hablan. Y pues no...ya, ya estuvo suave (Entrevista con Don Nicho).

A partir de este momento, para Don Nicho surgió un largo camino en lo que él llama “empoderar a la gente de su propio territorio”, con lo que se espera que ese desarrollo planteado, se obtenga desde la propia gente. Es así como empieza su participación en Umbral, siendo progresivamente más activo.

Durante estos primeros pasos Don Nicho comentó a Cecilio que Doña Elvia, su esposa, tenía experiencia como secretaria ejecutiva en diferentes empresas, por lo que podía ayudar a fortalecer los procesos administrativos de la organización. De alguna manera, eso permitió que una persona se encontrara permanentemente en la posibilidad de realizar llamadas, recibir visitas, hacer el papeleo y agilizar los trámites. Si bien ya se tenía la propiedad de la chinampa en la que está la estación biológica de Umbral Axochiatl, en ese lugar apenas existía una pequeña construcción de unos cuantos metros cuadrados. La oficina central se estableció en el Barrio de Tlacoapa, en Xochimilco, y posteriormente, cuando se equipó la estación, se movió hacia allá.

## **Umbral**

Umbral Axochiatl se constituyó en el año 2000 por diferentes personas preocupadas por la salvaguarda del paisaje chinampero. A lo largo de los años el equipo originario

ha variado enormemente. Muchos miembros del equipo original han abandonado la organización. De hecho, de todo el equipo original únicamente se mantiene activo Cecilio Solís, pero debido a sus actividades en CIELO MEX prácticamente todo el peso de Umbral recae en Don Nicho. Él considera que la causa principal del abandono ha sido la falta de ganancias económicas a largo plazo. Este tema tiene gran relevancia, puesto que para Don Nicho los proyectos que en los que él ha participado tienen la característica de que, para ser exitosos, se debe tener paciencia y esperar a que los recursos vayan llegando; de otra manera, se corre el riesgo de precipitarse y olvidar los beneficios sociales de los mismos.

Actualmente, como miembros activos y constantes de la organización se encuentran trece personas: Don Nicho, Cecilio, Adriana, Elvia, Marlene, Édgar, el Doctor Rosales, su hijo Sinuhé, Ernesto, Gaby, Maleny, Armando “el mojarra” y Carlos. Todos ellos participan en algún aspecto de Umbral, como apoyo logístico, documentación fotográfica, apoyo a los recorridos, proyectos artísticos, etc. No todos viven cerca de las chinampas; de hecho, varios de ellos llegaron a Umbral con la intención de implementar algún proyecto en la organización, y posteriormente fueron invitados a colaborar con ellos. Hay otros miembros de la comunidad que participan en Umbral, pero únicamente en las ocasiones que se requieren y hay recursos para pagarles; por ejemplo, como apoyo en los recorridos turísticos de los que se hablará más adelante.

Las diferentes actividades de Umbral Axochiatl son las siguientes:

1. Recorridos turísticos: Los recorridos turísticos son la parte más constante de Umbral. Consiste en una visita guiada que se da a personas que previamente hicieron una reservación (vía telefónica o por su página de internet). A los visitantes se les sube en una canoa, chalupa o trajinera (según la cantidad de personas que formen parte del recorrido), y se les lleva a recorrer los canales de la zona. Una de las particularidades del recorrido es que se intenta que los visitantes tengan un contacto con Xochimilco desde un punto de vista ambiental y cultural, no únicamente lúdico: en lugar de venderle bebidas alcohólicas a los visitantes y darles una bocina, se les va platicando

la historia de Xochimilco, leyendas indígenas, y en el recorrido se les muestran las características del territorio. Además, se realizan una o dos paradas en chinampas para mostrarles cómo se siembra en esta parte de la ciudad, así como en la estación ambiental de Umbral para que conozcan los axolotes que están en preservación (o, en otras ocasiones, se les lleva a la chinampa de otra persona que cuenta con peceras para preservar al axolote, misma que ha tenido el acompañamiento de Don Nicho). Parte opcional del recorrido es ofrecer comida realizada por alguna familia del barrio, o en su caso comer en el restaurante El Tapanco de Don Nicho. El costo del recorrido puede variar según el número de personas que lo soliciten y la cantidad de actividades que se incluyan.

2. Educación ambiental: Umbral ofrece recorridos a escuelas primarias y secundarias. El paseo inicia cuando los alumnos llegan a uno de los diferentes embarcaderos y suben a una de las trajineras que Umbral previamente consiguió. Durante el recorrido se les van contando leyendas o historias de los antiguos pobladores, o se les da alguna actividad con papel. El número de estaciones varía según lo previamente acordado con la escuela: llevar a los niños a una chinampa para que cosechen una mazorca; hacer una actividad en la chinampa de Educación Ambiental de Umbral para que jueguen con lodo o apoyen en la limpia de la chinampa; se les ofrecen tamales, elotes o atole; presenciar la preparación de elotes en un hoyo en el suelo, a la manera que se considera tradicional en Xochimilco. En buena parte de estos recorridos, madres y padres acuden acompañando a los niños, por lo que el número de asistentes puede variar. El precio de la actividad depende de la cantidad de participantes y de las actividades programadas.



*Ilustración 1. Recorrido de educación ambiental para una escuela primaria privada. Fotografía tomada por el autor.*

Los recorridos y la educación ambiental son de las vías más útiles para generar una derrama económica en la zona. Por ejemplo, dependiendo del número de visitantes se deben rentar trajineras (1); para cada trajinera se consigue un remero (2); si se les da algún alimento o desayuno alguien debe prepararlos (3); si el recorrido incluye una parada en una chinampa, se le puede dejar una cooperación al dueño de la misma (4); además de que si los visitantes llegaron en un vehículo, necesitan pagar un estacionamiento (5). Así, los recorridos implican una ganancia económica para diferentes actores, no sólo para la organización.

3. Voluntariados: Los voluntariados se realizan con diferentes grupos e instituciones. La dinámica es parecida a la educación ambiental, pero con la particularidad de que los voluntarios colaboran en alguna actividad de apoyo a los campesinos o al mantenimiento de los canales. Las actividades que los voluntarios realizan son variables, según las necesidades del momento y el deseo de los participantes. Por ejemplo: remover los lirios de los canales para facilitar el tránsito de las canoas; deshierbar árboles o plantas que se usarán como remos o estacas para las chinampas; hacer zanjas para la cosecha, etc. La idea de todas estas actividades es que sean de utilidad para los pobladores, y que al mismo tiempo dejen en los voluntarios por lo menos una

mínima experiencia de las actividades necesarias para mantener con vida esta región y su importancia. Entre los diferentes grupos que participan están estudiantes de universidades públicas y privadas, colectivos que apoyan al medio ambiente; boyscouts. En el momento que realicé trabajo de campo se estaba iniciando un programa que busca conseguir grupos de voluntarios enviados por empresas. A los voluntarios se les pide un apoyo económico para participar en las actividades.



*Ilustración 2. Grupo de voluntariado dirigiéndose a sus actividades. Don Nicho y un compañero de Umbral se encuentran remando. Fotografía tomada por el autor.*



*Ilustración 3. Los voluntarios deshierbando árboles que servirán para estacado a largo plazo. Fotografía tomada por el autor.*

4. Rescate del axolote: Uno de los focos de atención principal está concentrado en este animal. Desde el punto de vista de Don Nicho, el axolote es uno de los mayores beneficiados por las acciones de la organización. Ante la posibilidad de su extinción debido a la pesca descontrolada y malas condiciones del agua, Umbral tiene una estación biológica de conservación del axolote. Ahí guarda en más de veinte peceras diferentes, especímenes de axolote para su cuidado y reproducción. Se trata principalmente de los axolotes de piel oscura, parda. Don Nicho los alimenta y cuida que las



condiciones del agua y de oscuridad sean las ideales. En algunos recorridos se les lleva a la estación para que vean a estos animales, pero esto depende del momento de cuidado en que los mismos estén. El objetivo principal de Don Nicho es que, una vez que toda el agua de la zona cuente con ciertas condiciones de limpieza, algunos axolotes sean liberados. Cuando la población de esta especie ya no esté en peligro de extinción, Don Nicho considerará incluir en los menús de los restaurantes el axolote como platillo (utilizando una parte mínima de esta población). Independientemente de que esto se logre o no, Don Nicho trata de enseñar a los asistentes que hoy en día, con la cantidad de adelantos científicos y disponibilidad de recursos técnicos y económicos, dejar que el axolote se extinga sería una vergüenza para cualquier xochimilca.

5. Conservación de semillas: De la mano de una bióloga especializada en conservación de semillas, Umbral tiene un proyecto para conseguir que las semillas utilizadas por los campesinos de Xochimilco se produzcan en el mismo lugar, y no se traigan de otras partes del país o del extranjero. Hace dos años se realizó un diagnóstico para tener información sobre el lugar de procedencia de las semillas, así como sus cuidados y fines en la producción. Entre los múltiples resultados que se obtuvieron, destacó el hecho de que la mayoría de las semillas de los campesinos vienen de otras partes de la República. Al mismo tiempo, se realizó un diagnóstico para conocer cuántas personas tienen semillas consideradas endógenas y recolectarlas para su posterior reproducción (este proyecto sigue en pie y el equipo está alerta de cualquier posibilidad de hallar productores de este tipo). Actualmente, Umbral realiza talleres para capacitar a las personas sobre el aprovechamiento de ciertas semillas y cultivos, abiertos para todo el público. Es interesante mencionar que, según las observaciones de Don Nicho y la bióloga implicada, la asistencia de los campesinos locales es inconstante, y la mayoría del público proviene de otras zonas de la CDMX. A partir de esta reflexión, Don Nicho encuentra dos tendencias: por un lado, es necesario continuar, “paso a pasito”, en la labor de concientizar a la población autóctona

sobre la importancia de las semillas locales; por otro, se debe aprovechar el interés de los habitantes de la urbe en Xochimilco y en el gran mercado a partir del auge de los productos llamados “orgánicos”.

### **“Dejar de ser Xochimilcas de dicho, pero no de hecho”. Rescatar la chinampa**

En palabras de Don Nicho, la chinampería es un legado que como xochimilcas deben preservar. Para conseguirlo, es necesario desarrollar diferentes estrategias que giran en torno al trabajo con la gente local, el turismo y la búsqueda de aliados en diferentes áreas.

Y el proyecto pues es cómo preservar la chinampería a través de utilizar toda una gran estrategia que de alguna manera no “desestime” a la gente; al contrario, se socialice, se mentalice, y dejar en claro que son actores directos de un plan para desarrollar, donde cada uno tiene una función. Y cómo poder involucrar en este caso a la gente del lugar sin que también brinque. Sino que poco a poco le vayan tomando sabor, poco a poco, poco a poco, y digan “órale, yo soy esto y esto y nadie me lo había dicho”; entonces para que ellos sí asuman una responsabilidad en su territorio (Entrevista con Don Nicho).

Él hace una distinción entre los xochimilcas “de dicho” respecto a los xochimilcas “de hecho”. Esta diferencia responde al tipo de compromiso que los nativos de Xochimilco, especialmente de los canales, tienen con su territorio y su preservación. Desde su punto de vista, la mayoría de los habitantes dicen que es importante cuidar el agua y sus propias chinampas, pero son pocas las personas que lo llevan a la práctica: cuidar el agua, no tirar basura, tener bien estacada cada chinampa, etc.

Lejos de criticar a todos aquellos que Don Nicho ve como xochimilcas “de dicho”, su objetivo es trabajar a la gente, “suavecito, suavecito”, para que con el tiempo se involucren en la chinampería y generen responsabilidades respecto al espacio. No se trata de hacer que la gente se acerque a Umbral, puesto que sería tramposo que el objetivo fuera el beneficio de unos cuantos: independientemente de si está de acuerdo o no, o si se quiere participar en Umbral, el objetivo es un

proyecto comunitario que preserve el territorio y sus prácticas, en el que la gente participe sin importar la filiación a una organización o partido político.

¿De qué manera intervenir con la gente? La primera acción es mantener un contacto directo con las personas de la localidad. Cuando Don Nicho va en su canoa, saluda a las personas que se encuentra en el recorrido, les pregunta sobre sus familias, trabajos, etc. Es común que lo inviten a su casa para comer, tomar una cerveza, o que le pidan ayuda para terminar un estacado o hacer algún arreglo en sus chinampas. Don Nicho acepta, va con gusto, y en cada una de estas salidas trata de tocar sutilmente el tema del cuidado de las chinampas y preservación del modo de vida chinampero. Además, siempre comenta las múltiples posibilidades a futuro de tener una mayor producción de los campesinos.

Por otra parte, Don Nicho procura establecer vínculos con los diferentes campesinos a través de personas específicas. Es el caso de Armando, quien es parte de la estructura de Umbral. Armando es un hombre de más de sesenta años, nativo del barrio, que se dedica al cultivo de hortalizas en su chinampa. Hace unos años Don Nicho lo invitó a formar parte de Umbral. Participa en la organización con el objetivo de que esta sea un motor de cambio para las condiciones de los productores: ha notado que las ganancias son bajas, y cada vez es más difícil recuperar lo invertido tanto en tiempo como dinero. Desde su punto de vista esta es la razón por la que cada vez más campesinos migran o dejan de producir. Uno de los objetivos de Don Nicho es crear una intermediación entre los productores y empresarios para que las ganancias sean equitativas. Además, en cuanto al turismo también se pueden obtener ganancias. En los recorridos turísticos, cuando los visitantes llegan a las chinampas, se les sugiere que dejen alguna cooperación económica voluntaria que se utiliza para contribuir con los productores. De esta manera, según Don Nicho, los productores ven una motivación para tener cuidada su chinampa, pues las cantidades que les dejan las pueden utilizar para comprar semillas o herramientas. Ligado a esto, sobre todo a través de los voluntariados que ayudan a limpiar las chinampas o los canales, Don Nicho busca que los mismos pobladores se miren a sí mismos y se den cuenta de la importancia de mantener

limpio el lugar. La efectividad de estas estrategias se ve en las mismas pláticas de Don Nicho, en la progresiva participación de los productores y en la limpieza de los canales de la zona.

El liderazgo se refiere a la capacidad de las personas para influir en otros, sea como parte de una organización o fuera de ella. El liderazgo no es una cosa, puesto que se manifiesta en la práctica donde a través de un ejercicio de poder se consigue alterar los comportamientos de otros. “Entendemos el ejercicio del liderazgo como el momento de objetivación entre las características y trayectorias individuales y el imaginario colectivo del grupo donde se ejerce, como los momentos donde se conjugan, interactúan, relacionan, imponen y negocian identidades individuales y colectivas” (Castillo, 2004: 263). Siguiendo a Castillo, el ejercicio del liderazgo tiene que ver con la manera en que lo individual se articula con lo colectivo, en el caso de que el individuo consiga transmitir sus ideas, intenciones, deseos, representaciones, etc., al grupo. El liderazgo, entendido como acción, involucra estrategias y negociaciones específicas que dependen de factores culturales, que en cada situación adquieren un valor diferente.

El ejercicio del liderazgo, en el caso de Don Nicho (y otros empresarios, como se verá en los siguientes capítulos), involucra estrategias como pláticas, invitaciones a eventos y a trabajar en los recorridos, asesorías en sus diferentes proyectos, etc. Al provocar un interés progresivo en los otros, Don Nicho espera que el ejercicio del liderazgo se traduzca en acciones concretas.

Respecto al turismo, para Don Nicho será fundamental que los visitantes de la ciudad vean la importancia de Xochimilco para el mantenimiento del equilibrio ambiental de la ciudad. De ahí que una de las áreas de mayor relevancia sea la educación ambiental. El turismo, pues, no es únicamente una forma de diversión o de generar ganancias, sino una manera de relacionar a las personas con el cuidado del medio ambiente.

En cuanto a los aliados externos, el objetivo es que cada uno de ellos contribuya a la organización de forma que el beneficio sea bilateral. Los aliados académicos (como de alguna manera lo soy yo) pueden desarrollar investigaciones

en la empresa que de alguna manera contribuyan a sus fines, aunque no sean completamente relacionados a ella. Los aliados comerciales tienen la posibilidad de conseguir grupos para voluntariados, educación ambiental o turistas, y de su participación, según cada acuerdo, pueden llevarse una comisión, pero el objetivo de ellos no es económico, sino cumplir con sus propios compromisos y objetivos. Los aliados de comunicación participan dando a conocer el proyecto hacia fuera; no se trata únicamente de hacer reportajes para periódicos o televisión, de los cuales han tenido visitas de televisoras mexicanas, norteamericanas y europeas, sino de conseguir también planes a largo plazo.

Dentro de los múltiples encuentros de Don Nicho con aliados o potenciales aliados, me parece que una de ellas resulta por demás sobresaliente. A partir de ella se pueden realizar diferentes observaciones de la manera en que Don Nicho maneja estrategias discursivas para hablar con diferentes interlocutores.

El 16 de octubre de 2018, Don Nicho me invitó a un evento en el Museo de Frida Kahlo, ubicada en el centro de Coyoacán, al sur de la Ciudad de México. Apenas iniciaba el día. El cielo todavía tenía ese tímido azul, y el frío matutino se hacía sentir con fuerza. Salí de la estación del metro más cercana y recibí una llamada de Don Nicho, en la que me comentó que llegaría en taxi, así que mejor nos veíamos directamente en el lugar, no en el metro. Caminé unas cuantas cuadras. Por las calles de Coyoacán todavía se veían los corredores que salen del parque Viveros, con jugos de naranja y botellas de agua simple en las manos, y finas zapatillas de Nike o Adidas. Al llegar a la Casa de Frida Kahlo no encontré a Don Nicho, sino a un gran grupo de mujeres y hombres con trajes, dándose las manos y sonriendo entre ellos. Atrás, un grupo de camarógrafos con sus chalecos de prensa. Me sentí extraño, pues llevaba unos vaqueros y tenis.

Don Nicho llegó a mis espaldas. Me pidió que tomara algunas fotografías y pasamos al lugar. Me explicó que un par de días antes había recibido la llamada de unos productores de cine y televisión para invitarlo a la presentación de una serie animada de cápsulas para niños, Sugar Skulls, que narra las aventuras de tres calaveritas de azúcar y su mascota, un axolote alvino. La serie sería transmitida por

la cadena de televisión Discovery Kids. Entramos con la duda de quién sería la persona que lo había invitado. Don Nicho llevaba una chamarra café y un pantalón gris. Bromeamos sobre la etiqueta del lugar, y Don Nicho me comentó que así son esos eventos: muchos trajes y sonrisas, pero lo importante en realidad sólo son unas cuantas personas.

Un hombre alto, de cuerpo ancho y con traje se acercó a nosotros. Era uno de los productores de la serie. Nos invitó a tomar bocadillos y disfrutar la presentación. Mientras tomamos un par de frutas y café, Don Nicho me comentó la importancia de salir del espacio normal y buscar este tipo de eventos. “Nos guste o no, en tiempos de la tecnología y las redes, si no salimos y buscamos espacio, estamos condenados a morir”. Habló de los esfuerzos por negociar con diferentes actores, buscar financiamientos y coinversiones, para dejar de tener la necesidad de depender enteramente de los apoyos del gobierno. A un lado de la mesa, estaban las figuras de los protagonistas de la serie, de aproximadamente metro y medio de altura.

El evento inició. Había personas de Discovery Kids, Grupo Chespirito, Metacube (las casas productoras de la serie) y Marca País México.<sup>27</sup> El evento fue breve, y en él se resaltó el trabajo de diseñadores y productores jóvenes, así como la importancia de crear contenidos audiovisuales con temáticas de la “cultura mexicana”. Al final se mostró el avance de la serie: tres calaveritas de azúcar con pinta rockera y su jugueteón axolote alvino están en la tierra.

Cuando todos se levantaron de sus mesas y los periodistas se abalanzaron sobre los productores, Don Nicho me dijo que lo acompañara. Nos quedamos en una esquina. “No hay que presionar, hay que esperar”, me dijo. Pasaron aproximadamente diez minutos. Nosotros, en silencio, veíamos las entrevistas que otros hacían, en un segundo tras otro. El hombre que nos recibió, de pronto, se paró

---

<sup>27</sup> Se trata de una iniciativa estatal para crear una marca que sea un atractivo turístico hacia el extranjero. Cientos de países se han interesado por crear este tipo de marcas, sobre todo por los resultados en inversión extranjera y en visitas de turistas internacionales. El interés de la marca país es contribuir no sólo a generar un interés del turista, sino en diseñar una imagen que proyectar hacia el extranjero. De ahí que representantes de Marca país México acudieran a la presentación de Sugar Skulls: se trata de una serie que incluye tradiciones y leyendas mexicanas con potencial de ser transmitidos en otros países.

frente a nosotros. Había estado buscándonos para platicar. Don Nicho comentó que era un trabajo muy bonito, y estaba seguro de que la serie sería bien recibida porque a las personas, especialmente a los niños, les atraen todos los temas que tienen que ver con nuestras tradiciones. El hombre estalló en agradecimientos justo cuando una mujer de cabello ondulado se paró junto a él. “Mira, es él el señor del que te estuve hablando”. Ella era una de las representantes de Grupo Chespirito, y estaba muy interesada en conocer qué tipo de trabajos hacían en Umbral.



*Ilustración 4. Don Nicho dialogando con miembros del equipo de producción de la serie Sugar Skulls. Fotografía tomada por el autor.*



*Ilustración 5. Don Nicho junto al equipo de producción de Sugar Skulls después de acordar reuniones posteriores. Los productores le pidieron a Don Nicho que se llevara un axolote de peluche, por su labor en la protección del mismo. Fotografía tomada por el autor.*

Don Nicho explicó lo que es Umbral, y profundizó en el valor que tiene para el rescate del axolote, la vida comunitaria y el paisaje chinampero. Un grupo de chicas se acercó a escuchar. Todos se mostraron muy interesados. Don Nicho les dio tarjetas de Umbral. Quedaron de acudir a las instalaciones para tomar un recorrido. El acuerdo fue que ellos considerarían la posibilidad de hacer un trabajo basado en los atractivos de la región. No podían asegurar nada, primero necesitaban conocer el espacio y trabajar en alguna idea. Don Nicho accedió.

Antes de irnos, la mujer de Grupo Chespirito nos regaló dos peluches del axolote protagonista de la serie. Nos despedimos. Antes de salir, tomé una fotografía al axolote de metro y medio. Era, como dijo Don Nicho, adorable.

### **Restaurante El Tapanco de Don Nicho. La intermediación cultural y económica**

Desde la primera vez que llegué a Umbral Don Nicho fue claro conmigo. Eran tiempos de presión. Estaban por inaugurar un restaurante en el primer piso de la estación biológica. Si estaba dispuesto a realizar mi trabajo de campo en el lugar, él me pedía que ayudara con lo que más se necesitaba: manos.

El objetivo de El Tapanco de Don Nicho es generar una nueva forma de ingreso para financiar a la organización. Sin embargo, a través de él se pueden generar otros efectos sobre el mismo barrio de la Santísima. En primer lugar, es un nuevo atractivo para que los turistas vayan a esta parte de Xochimilco. Crear oferta gastronómica que le pueda interesar a las personas para que vayan a visitar. En segundo lugar, busca ser un lugar donde los vecinos vendan sus productos: los productos que se venderán son del interior de la localidad para que los productores reciban una ganancia. En tercer lugar, en la medida que el mismo restaurante crezca, se dará trabajo a la gente local (desde su apertura se buscó que la gente de la cocina viva en la zona). En cuarto lugar, se ofrecerán precios especiales a la gente local para que se convierta en una opción de comida para aquellos que van a trabajar en las chinampas. El restaurante es, en cierta forma, una manera de consolidar y dar una salida a los productos locales, por lo que para Don Nicho no es sólo una meta cumplida, sino un paso más en el proyecto.



Desde el primer día iniciamos con el trabajo. Faltaba acondicionar el jardín. Así que arrancamos con hacer una vereda, sembrar plantas, montar una cerca, deshierbar, instalar una cisterna que funcionaría como filtro para “limpiar” el agua de desecho del restaurante antes de su reutilización, podar los árboles, llevar a otras chinampas los restos de árboles que después se usarían como estacado. Todo esto sin descuidar los recorridos y los voluntariados. Don Nicho es habilidoso en el trabajo manual, y conoce un sinfín de secretos sobre albañilería, jardinería, carpintería, etc. Los demás tratábamos de seguirle el paso, aunque las labores que él realizaba en pocos minutos, a nosotros nos llevaba una hora terminarlas. Cecilio, con vestimenta de trabajo, muy diferente a las camisas que acostumbraba verle usar en la oficina, también acudió durante las semanas previas a la inauguración. Fueron días de trabajo y de risas (entre los momentos más destacados fue el día que Don Nicho y Cecilio estallaron en risas por mi ridícula habilidad para cargar un costal de cemento).

Después de casi mes y medio, llegó el gran día. No sólo participó la gente de Umbral, sino que se pidió apoyo a los miembros de CIELO MEX. Además de la inauguración del restaurante El Tapanco de Don Nicho, también se celebraría la apertura de la primera tienda oficial de CIELO MEX (que vende productos provenientes de todos los socios), en la planta baja. Cerca de medio día terminamos con el trabajo pesado. Empezaron a llegar los visitantes, en su mayoría habitantes del barrio de la Santísima, a quienes se les había invitado desde principios de la semana. Llegaban en sus canoas, y otros le llamaban a Don Nicho para que enviara a alguien a recogerlos al Camino Rojo y los ayudara a cruzar en sus chalupas. Una semana antes de la inauguración invité a unos viejos colaboradores míos de un canal de televisión para que hicieran un reportaje de El Tapanco. Nunca está de más conseguir vías para dar a conocer este tipo de mensajes.

Empezó con una ceremonia de bendición del lugar en el jardín de la chinampa. Una curandera otomí fue la encargada de realizar el ritual. Todos los asistentes, alrededor de cincuenta personas, nos situamos a los lados del sendero, por el que ella caminó desde la entrada que sale al canal. Se nos repartieron objetos

diversos que posteriormente depositaríamos en un altar montado por la curandera justo en la entrada del restaurante: flores, frutas, productos de la tienda de CIELO MEX. Se pidió la bendición de los cuatro rumbos, así como de la madre tierra, del agua, del aire y del fuego. La ceremonia duró unos veinte minutos, y al final de ella se dio acceso a las instalaciones del restaurante.



*Ilustración 6. Imagen de la ceremonia de apertura del Tapanco de Don Nicho. En la imagen aparecen Cecilio Solís, Don Nicho y otro miembro de CIELO MEX al centro del escenario. Fotografía tomada por el autor.*



*Ilustración 7. Curandera tradicional durante la apertura del Tapanco de Don Nicho. Fotografía tomada por el autor.*

El Tapanco de Don Nicho se ubica en la planta superior de la estación biológica de Umbral. Las mesas se llenaron, e incluso algunos permanecieron de pie. Antes de servir la comida, Cecilio tomó un micrófono para agradecer la presencia de todos y comentar la importancia de capitalizar esfuerzos como el de Umbral, no sólo por la capacidad de cambiar las condiciones de vida de la gente, dar trabajos, sino también por ser una manera de mostrar al mundo que los proyectos pueden dar resultados si se trabaja con paciencia, como lo hacen cientos de proyectos indígenas a lo largo del país. Le dio el micrófono a Don Nicho. “¡Nicho, Nicho, Nicho!”, gritaban todos. Entre risas, levantó la voz para agradecer a todos los que habían hecho posible ese momento: los presentes, los que trabajan de base y temporalmente en Umbral, los que trabajan en CIELO MEX, los vecinos, los aliados. También agradeció a los miles que se nos “han adelantado”, a lo largo de cientos de años, que gracias a sus vidas no dejaron que se perdiera la tradición chinampera. Y también agradeció a los demás compañeros indígenas que por todo el mundo luchan y gestan nuevos proyectos en los que tratan de mejorar las condiciones de vida de su gente, pues sólo con sus esfuerzos, que muchas veces les han costado

la vida, es que cada vez hay más apertura para que las poblaciones indígenas tomen sus propias decisiones. Una ola de aplausos retumbó en toda la chinampa.



*Ilustración 8. Los asistentes a la inauguración tomando sus lugares en las mesas. Fotografía tomada por el autor.*

La comida se sirvió a todos, sin costo. Arroz y pollo con mole. Exquisito. La cocinera del restaurante es una vecina del Barrio, a la que previamente se le había invitado a participar. Una pareja de marimberos tocó a lo largo de este tiempo. Don Nicho y Cecilio estaban de una mesa a otra, atendiendo a las personas y platicando sobre los planes que se tienen a futuro.

Muchos de los asistentes llevaron cervezas. A varios de ellos los había visto cuando acompañé a Don Nicho a sus labores cotidianas: vecinos, amigos, conocidos. También estaban diferentes aliados: una maestra que consigue grupos de primarias para recorridos, la bióloga encargada del proyecto de semillas de Umbral, un joven que hacía un documental sobre la organización, yo mismo. En

cuanto los marimberos se fueron, empezó el baile. Oscurecía, y la delicada brisa de la noche subió a El Tapanco.



*Ilustración 9. Los asistentes a la inauguración, momentos antes de escuchar las palabras de Don Nicho. Fotografía tomada por el autor.*

Cecilio me invitó a probar una botella de licor de granada de la tienda de CIELO MEX. Mientras bebíamos, me pidió que lo acompañara a una pequeña charla. Nos fuimos a una mesa donde estaban dos mujeres acompañadas de Don Nicho, quien presentó a Cecilio. Fueron al grano, querían ponerse de acuerdo sobre qué acciones llevar a cabo para revitalizar el Puente de Urrutia, y que de alguna manera se convierta en un embarcadero turístico que pueda ser una alternativa de llegada a la zona. Las mujeres son vecinas del barrio, y tienen varios negocios de comida en otros embarcaderos. Acondicionar el Puente de Urrutia sería una excelente manera para generar una nueva ruta turística, pero para eso se

necesitaría hacer acuerdos entre diferentes partes. No sólo con los vecinos directos del puente, algunos de ellos ejidatarios, sino también con la delegación. Después de dialogar alternativas, el acuerdo fue que buscarían la manera de agendar una cita con los ejidatarios del puente, y así poder dialogar con ellos. Respecto a la delegación, todos se comprometieron a seguir el plan de contactar a los representantes del delegado, pero con la clara idea de que no se trata de un proyecto político.

Muchos de los visitantes ya se habían despedido. Los que quedaban tomaban cervezas y mezcal. Era un día de fiesta, pero el festejo duraría poco, especialmente para Don Nicho: a la mañana siguiente había un recorrido programado.

### **¿Qué significa ser empresario?**

Para Don Nicho, el ser empresario se vive por diferentes razones. No es una cosa o momento lo que lo define como tal, sino toda una serie de esfuerzos y preparaciones. En un primer nivel, la categoría de empresario viene dada por la profesionalización de su trabajo. Un día, mientras navegábamos en la chinampa después de mover varios costales de arena, me comentó que la importancia de ser empresario se ve hasta en los pequeños detalles. “Por ejemplo, aquel astillero”, y señaló a un taller de reparación de canoas, chalupas y trajineras. Me explicó que el astillero tiene un buen negocio, además de que es algo que domina desde pequeño porque tiene una tradición familiar. Pero no basta con dominar la técnica de su actividad económica, también necesita capacitarse en otros campos: administración, leyes, impuestos, recursos humanos. Y esa capacitación le permitirá formalizarse, lo que implicaría darse de alta ante las autoridades, pagar impuestos. Para él, se deben dejar de lado los problemas y retos de formalizar un negocio, y en cambio se deben profundizar los beneficios que se tienen: préstamos, publicidad, generar contratos con clientes.

El siguiente nivel tiene que ver con la innovación, que se refiere a los productos y servicios, y a una manera de pensar. En el caso de su trabajo en Umbral, por ejemplo, si bien es difícil innovar respecto a un producto específico

cuando el producto está dado de antemano, sí se puede innovar en las maneras de presentarlo. El servicio de Umbral genera un recorrido que da experiencias diferentes a los visitantes: lejos del alcohol, la renta de bocinas y el mariachi de otros embarcaderos, Umbral busca las experiencias vinculadas a la tierra y ofrecer información ambiental y cultural sobre el modo de vida chinampero como la fuerza de su servicio. Buscan dejar algo más que una experiencia lúdica.

Respecto a la forma de pensar, Don Nicho considera que pensar en grande es el más grande de los retos. En lugar de solo pensar en cómo generar ganancias y limitarse a ello, la idea es generar un cambio en la mentalidad de los demás: que la gente local considere involucrarse más en la chinampería, que los jóvenes se interesen por su pasado y las historias de sus abuelos, que vean la riqueza cultural y económica del lugar donde nacieron. El reto se da en tiempos donde cada vez más jóvenes del barrio desean irse a vivir a otras partes de la ciudad, pues ven a la chinampa como un lastre que deben mantener, y no como la fuente de oportunidades que ofrece. Don Nicho entiende esta visión, puesto que cada vez se paga menos por los productos típicos de los campesinos, como las hortalizas. De ahí que una de las ideas de Umbral sea generar nuevos tipos de producción con nuevos tipos de clientes: generar las condiciones para la producción de deshidratados y polvos, de tal forma que se aproveche un mercado que cada vez va creciendo más. Su papel como intermediario funcionaría al vincular empresarios externos con productores locales. Lo mismo ocurre en cuanto al turismo, debido a que la innovación se puede dar en el sentido de buscar nuevos mercados donde explotar un servicio. El caso que Don Nicho busca es establecer vínculos con empresas que apoyen con voluntariados y con nuevas estaciones biológicas.

A partir de lo anterior también se aprecia la manera en que Don Nicho trata de aprovechar los vínculos sociales que ha gestado a lo largo de su vida: familia, amigos, vecinos, compañeros de trabajo, etc. El aprovechamiento de todas estas esferas posibilita acceder a nuevos espacios, sin mencionar la formación de nuevas redes sociales a partir del establecimiento de aliados.

En este punto es importante mencionar el tratamiento que Don Nicho da a las relaciones entre Umbral y las instituciones políticas. Para él, las causas principales de decadencia de muchos movimientos sociales han venido a partir del paternalismo del Estado y de la cooptación de líderes y causas. En repetidas ocasiones me comentó de casos del mismo barrio que solicitaban el apoyo de un programa de gobierno para montar un negocio. Después de recibir “el recurso”, como Don Nicho le llama, muchos de los beneficiados gastan el dinero en alcohol o lo invierten sin una planeación. Al no haber un mayor control por parte de las instituciones financiadoras, el recurso no se destina a lo que supuestamente estaba previsto. Lo mismo ocurre con los apoyos materiales que el gobierno delegacional da para la reforestación de las chinampas: se entregan árboles que no sirven para el estacado, para hacer remos o que simplemente no se dan en la región. De ahí que Don Nicho busque generar la consciencia de iniciar proyectos que vayan más allá de los programas paternalistas y de los apoyos de gobierno para la chinampería. En el caso de Umbral, debido a que se ha mantenido lejos de los programas, su crecimiento ha sido más lento. Para ir creciendo se ha recurrido al ahorro a partir de las ganancias de Umbral, y únicamente de forma reciente se recurrió al apoyo del FIDI de CIELO MEX.

Respecto a la cooptación de líderes y causas, Don Nicho atribuye a esta estrategia del Estado, la crisis de la ANIPA.<sup>28</sup> Si bien en su momento se trató de un movimiento capaz de poner sobre la agenda nacional el tema de la autonomía, con el tiempo los líderes fueron cooptados por el aparato estatal, dado que se les ofrecieron cargos públicos y vinculaciones a partidos políticos.

En Umbral se ha evitado el trato con los partidos políticos y con el aparato institucional delegacional. En diferentes ocasiones se les ha invitado a participar en eventos para participar en los planes de gobierno, pero la negación a participar se ha mantenido. El objetivo es no permitir que intereses partidistas se inmiscuyan en la organización, y de esta forma “hacer política sin estar en el Estado”, como dice

---

<sup>28</sup> López (2016) coincide con esta apreciación. En su opinión, si bien la ANIPA fue un parteaguas de las discusiones sobre autonomía en México, su devenir histórico se vio transformado a raíz de la cooptación de sus líderes por diferentes partidos políticos.



Don Nicho. De una u otra manera, lo que Umbral busca es alterar las relaciones de poder establecidas al realizar acciones que la estructura estatal debería hacer: si las autoridades establecidas no se interesan por el cuidado de la chinampería, Umbral busca que la gente lo haga sin necesidad de los gobernantes. Es una manera de presionar, de tal manera que el Estado es un interlocutor indirecto de la organización. Para Don Nicho, en lugar de presionar a través de marchas o tomas de lugares, el trabajo cotidiano es la manera de “trabajar a la autoridad, suavemente, suavemente”.

### **Retomando el análisis**

A lo largo de este capítulo he descrito diferentes aspectos de la trayectoria de Don Nicho, particularmente su relación y la parte de su vida dentro de Umbral Axochiatl. De esta descripción resaltan diferentes alcances sobre lo que implica el ser empresarial: la innovación de bienes y servicios culturales, la intermediación cultural y económica, y las estrategias para el aprovechamiento de redes sociales.

Para Don Nicho, la innovación involucra tratar de crear algo único que ofrecer en determinado mercado. Es precisamente esto lo que genera la posibilidad de distinguirse dentro de las diferentes ofertas. Lejos de ver esto de una forma teórica, para Don Nicho se trata de llevarlo al terreno empírico y cotidiano. El producto de Umbral trata de ser una alternativa de turismo en Xochimilco, sobre todo por el tipo de recorridos turísticos basados en la educación ambiental y el estilo de vida en las chinampas. Su objetivo es que la experiencia del turista sea algo más que lúdica. Por otra parte, se observa que Don Nicho trata de ser innovador en algo más que el servicio que ofrece: su innovación incluye la búsqueda de nuevos tipos de clientes, tales como empresas y escuelas. La innovación, pues, no se limita a los bienes y servicios culturales, sino a todos los elementos que participan en el proceso de mercantilización.

La dualidad de Umbral se refleja en que debe operar como una fuente de ingresos y debe apuntar a permitir la revitalización de la chinampería. Ante los diferentes frentes que ponen en riesgo el modo de vida chinampero, aprovechar el turismo como una manera de rescatar la cultura adquiere potencia. Por tanto, las

reflexiones de los Comaroff sobre la mercantilización aplican en este caso: convertir una práctica cultural en mercancía no necesariamente implica la pérdida de un aura cultural, sino que la mercancía misma es cultura, y empíricamente se aprecia que el turismo se aprovecha en dos vías: permite generar ingresos e incentivar algunas condiciones para el resguardo de las prácticas. Es precisamente el turismo uno de los factores que motivan este interés, y no al revés.

La intermediación que Don Nicho realiza se da en varios sentidos. Por una parte, en el caso de su labor con la organización maya se observa que él aprovechó sus conocimientos previos de las dinámicas institucionales para facilitar la creación de esta. Lo que él llama como tramitología es un campo que se debe conocer a profundidad para iniciar empresas o demandas, y fue esto lo que le dio la posibilidad de participar en la organización.

En el caso de Umbral Axochiatl, la intermediación funciona en diferentes niveles:

Económica: Umbral cuenta con los recursos económicos y simbólicos para la atracción de turistas. Por medio de los recorridos permite que ciertos productos tengan salidas que no llegarían: es el eslabón que conecta algunos productores locales con personas externas. En el caso del restaurante, se busca que las materias primas de los alimentos ofrecidos sean comprados a campesinos locales.

Social: El llamado de Don Nicho a que otras personas se integren a Umbral, se interesen por la chinampería, o inicien sus respectivos proyectos sin los vicios del paternalismo, son formas de una intermediación. La intermediación no es necesariamente de factores materiales, puede darse a través de un intercambio de mensajes y símbolos; es este caso, se trata de los cambios en la forma de pensar que Don Nicho trata de influir constantemente. Aquí, además, se aprecia claramente el peso de su liderazgo.

Por último, el uso de estrategias para el aprovechamiento de redes sociales es una de las actividades principales de Don Nicho. Al darles el nombre de "aliados", se establece una relación constante con personas e instituciones que son clientes

potenciales, así como intermediarios con otros clientes o instituciones que pueden tener intereses en común. Don Nicho no sólo considera la existencia de la figura de los aliados, sino que se preocupa por emplear estrategias en la manera de hablar con cada uno de ellos según sus propios términos. Estas estrategias incluyen diferentes tipos de lenguajes y actitudes que él utiliza para entablar vínculos. Las estrategias son diferenciadas según el tipo de aliados que sean: académicos, políticos, voluntariados, empresariales, de comunicación, etc. Si bien cada uno de nosotros utiliza estas estrategias de lenguaje cotidianamente para hablar con diferentes personas (hablamos distinto con nuestros padres de con nuestros maestros o amigos, por ejemplo), lo importante aquí es esa consideración de forma premeditada.

## Capítulo 4. Doña Clara y el hotel spa Bio Calli

En el presente capítulo se presenta el caso de Doña Clara y su hotel spa Bio Calli. Muestro la forma en que Doña Clara llega a la actividad empresarial en el giro de la medicina tradicional y posteriormente a la hotelería, como una forma de adaptación a las exigencias del mercado. La innovación, intermediación y las estrategias que Doña Clara desarrolla se presentan continuamente en los diferentes apartados.

### Descripción del lugar

Escenario: Tlayacapan, Morelos.

El hotel spa Bio Calli se encuentra en la periferia de Tlayacapan. Es una construcción de dos plantas. En la planta baja se encuentra la recepción, los cuartos de Doña Clara y su hija, el consultorio de Doña Clara, un temazcal, la cocina, el área de lavado y otros cuartos multiusos (a veces son cuartos para familiares; a veces, bodegas).



*Ilustración 10. Bio Calli cuenta con sala, comedor, cocina y diferentes artículos recreativos que los clientes pueden utilizar. Fotografía tomada por el autor.*

En la planta superior están las cinco habitaciones de los huéspedes, un amplio salón de clases, y dos baños de uso común. Cada habitación cuenta con su propio baño completo, cama matrimonial, mesas. Hay habitaciones más grandes e iluminadas que otras, lo que se refleja en sus respectivos costos. Las habitaciones se asean diario, haya o no huéspedes (el objetivo es que siempre se mantengan limpias), y se colocan aguas y jabones (elaborados por Doña Clara) para los visitantes.

Paisaje: Es posible subir a la azotea. Desde ahí se extiende una maravillosa vista del Papalotzin, considerado como uno de los cerros sagrados de la región. Otras montañas y cerros se perciben (como el Popocatepetl y el Iztaccíhuatl) a la lejanía.



*Ilustración 11. Vista desde la azotea del Hotel spa Bio Calli, donde se aprecia el paisaje de la región. Fotografía tomada por el autor.*

### **Desde Guerrero hasta Tlayacapan**

Doña Clara nació en Maldonado, que pertenece a Cuajinicuilapa, Guerrero, el pueblo de su padre, pero pasó la mayor parte de su infancia en Juchitán, Guerrero,

donde vivía su familia materna. Sus primeros años los pasó a lado de sus hermanos y hermanas, cerca de la familia materna, a pesar de que ella tuvo que migrar al Distrito Federal. A los trece años se fue a vivir a Acapulco junto a sus hermanos. Fue un tiempo difícil, en el que ella tuvo que hacerse casi una madre para sus hermanos. Debía cuidarlos, conseguir alimentos, mantenerse al tanto de ellos. Vivió en un contexto marcado por diferentes violencias, en el cual experimentó diferentes formas de acoso sexual y discriminación. Todo sin descuidar el contexto general de violencia: tiene en su memoria a hombres armados, con las amenazas latentes por doquier. Claro, como niños y jóvenes que eran ella y sus hermanos, también vivió muchas risas. Después de todo, Clara contagia con su sonrisa.

Antes de cumplir los 15 años, tuvo que salir de Acapulco por diferentes problemas familiares. Ante toda la incertidumbre, decidió partir al Distrito Federal, donde vivía su madre. Llegó a la gran ciudad, a la colonia Merced Gómez. Estudió en la zona de Mixcoac, pero después se mudó al Cerro del Judío. En esos años contrajo matrimonio con su primer esposo, y a los 21 años ya tenía tres hijos. Vivieron en la Magdalena Contreras, en el Cerro de la Carbonera. La vida con su entonces marido era difícil, con violencia física y humillaciones constantes. Doña Clara recuerda que tuvo que soportar años de abusos, principalmente por la necesidad de que sus hijos tuvieran lo mínimo para vivir.

A los 25 años, después de aproximadamente cerca de ocho años de matrimonio, se divorcia. Para conseguirlo, desarrolló una “estrategia para poder dejar al papá” de sus hijos: primero, trabajar; segundo; conseguir un internado para sus hijos, donde “pudieran estar cuidados, educados y alimentados”. El primer trabajo que consiguió fue en una fábrica de sartenes y aparatos de cocina, como demostradora y vendedora. A partir de un periodo de trabajo en el que pudo conseguir un salario estable, consigue un internado para sus hijos. Entonces fue autosuficiente, en tanto antes dependía totalmente de él. Una vez separada, se mudó a otra parte de la delegación Magdalena Contreras, en San Bernabé, y después a las Águilas.

En la fábrica de aparatos de cocina inició como demostradora. Primero en cambaceo, es decir, como vendedora en casa por casa. Se aburría constantemente, y aprovechó la oportunidad que le dio su jefe para ser demostradora en un lugar fijo que él pensaba abrir en la cochera de su suegra. Una especie de “venta de garaje”. Tuvo éxito en las ventas, y le pidieron que fuera como demostradora de los productos a las tiendas Liverpool. La presentaron con el director de ventas de dicha cadena, y de ahí inició una carrera que consiguió superar los objetivos de su contrato. Además de ser demostradora, comenzó a levantar pedidos, así que se le dio un 10% de comisión por cada pedido que levantaba más su sueldo fijo, que era el salario mínimo. Era demostradora, vendedora, y visitaba las diferentes tiendas. Una semana en cada tienda, y al mismo tiempo se metía a las bodegas para tener sus productos en el mejor estado. Era, recuerda con claridad, la única vendedora que se metía a las bodegas para cuidar sus productos. Vender y vender. Al final de su periodo en la fábrica ella ya colaboraba con Sears, Sanborns, Puerto de Veracruz, Palacio de Hierro, Woolworth y diferentes tiendas boutique de cocina. Buena clientela y buenas comisiones (lo que a la postre le permitiría comprar el terreno de Bio Calli).

Doña Clara vivió el terremoto de 1985 lejos de sus hijos. Como ellos estaban en el internado, no tuvo forma de contactarlos para saber si algo les había pasado. A raíz de esa experiencia de ansiedad extrema, decide salir del Distrito Federal a un lugar sin grandes edificios, donde también estuviera el campo como un espacio de formación para sus hijos. Llegó a Tlayacapan, Morelos, por una relación de pareja que tuvo, posterior al divorcio. Rentó una casa para sus hijos y su entonces pareja. En 1990, cuando se separa de su pareja, tuvo que abandonar la casa porque el casero no quería tener tratos económicos con mujeres. Doña Clara buscó la manera para conseguir un crédito, así que habló con sus jefes y con el delegado del Infonavit. Ella quería conseguir una casa para dejar de pagar renta, y mejor invertir mes con mes en algo que a futuro podría ser suyo y de sus hijos. Consiguió el crédito, y se hizo de un departamento del Infonavit en Yautepec, Morelos. Ahí vivió la última década del siglo XX y la primera del XXI. Al principio iba y venía al Distrito Federal para seguir cumpliendo con sus compromisos laborales.

En Yautepec se dedicó a la venta de bienes raíces y a la promoción y gestión cultural comunitaria. Dejó la fábrica:

Entré porque, al inicio, tenía a mi hija, ya había nacido Yolizma (su cuarta hija), en el 92, y pues yo ya no podía trabajar porque me habían corrido. En ese entonces no aceptaban gente embarazada para trabajar en las tiendas de Liverpool, entonces pues ya no podía. Aunque pude haber trabajado en otras tiendas, pero el que mi hija estuviera pequeña e irme...pues no. Y también el papá de mi hija me dijo que él me apoyaba si quería dejarlo. Empecé a buscar otra actividad en Morelos (Entrevista con Doña Clara).

Tuvo una tienda CONASUPO, pero la asaltaban frecuentemente cuando sus hijos estaban presentes. Sumado a que ganaba muy poco, decidió entrar a bienes raíces, donde las ganancias eran mayores y tenía un horario flexible. Recibía el 5% de cada venta, y sus clientes la recomendaban, así que el beneficio era todavía mayor. “Había clientes que trabajaban en empresas y que después ellos mismos me iban recomendando con otros. Al mes me vendía una, dos o tres casas o departamentos. Pon tú que me vendía un millón, tenía mis cincuenta mil pesos sin tanto trabajo” (Entrevista con Doña Clara).

En cuanto a la promoción cultural, todo empezó como algo muy pequeño. “Me metí a lo de promoción cultural por Yolizma, porque la veía que no tenía actividades, y entonces empecé a juntar niños que vivían enfrente de la casa, les ponía un petate y juguetitos para que jugaran” (Entrevista con Doña Clara). En esos años, se enteró de que la PROFECO estaba formando comités locales, así que solicitó la creación de un Comité en la zona de la Gema para conseguir que los distribuidores de gas les entregaran las cantidades justas de lo que pagaban. Formó el Comité de Consumidores, y después el Círculo Cultural Infantil, donde se les daban talleres y actividades culturales. Doña Clara sintió que estas actividades no bastaban para los niños, por lo que inició gestiones con el Instituto de Cultura de Morelos para que dieran talleres a jóvenes y niños. De la mano del Centro Cultural Infantil La Vecindad, consiguió actividades para niños y jóvenes hasta los 17 años: los llevaban al campo, daban talleres, llevaban círculos de cine, teatro, hacían murales. Todo como gestión directa de Doña Clara. Y para los adultos, gestionó convenios con el Instituto de Capacitación para el Trabajo en el Estado de Morelos



para que dieran talleres de confitería, herrería, carpintería, electricistas, cultura, belleza, corta y confección, etc.

Doña Clara recordó que el espacio de la tienda CONASUPO estaba disponible, así que se propuso conseguirlo como un lugar para la promoción cultural. Después de una disputa con otras instituciones de gobierno que también querían utilizar el lugar, Doña Clara consiguió que se les asignara el espacio. Su argumento fue que a través de las actividades culturales para niños y jóvenes contribuirían a reducir las adicciones entre estos sectores de la población. El Presidente Municipal autorizó el proyecto, pero condicionó su apoyo debido a que Doña Clara era una persona física que no representaba a ninguna asociación. Doña Clara se comprometió a constituir una asociación, y así, en menos de seis meses, creó el Comité Cultural y Desarrollo Integral A.C, en 1996. Pidió mobiliario a diferentes universidades e instituciones de gobierno para acondicionar el espacio (de aproximadamente 80 metros cuadrados). La anterior tienda CONASUPO se convirtió en el Centro Cultural Papalotzin, en honor a la montaña sagrada de Tlayacapan.

Las actividades culturales mejoraron la convivencia vecinal, al menos temporalmente. Había talleres de pintura, música, artesanías, capacitación de oficios, presentaciones de teatro, torneos deportivos, etc. Doña Clara poco a poco se fue identificando más y más con sus actividades culturales, todo sin descuidar su ocupación en bienes raíces, de donde salía el dinero para muchas de las actividades organizadas. Como parte de sus actividades culturales fue invitada a diferentes reuniones y grupos en las que conoció a personas del gremio de pintores, fotógrafos y otros artistas. Organizó exposiciones y eventos culturales y artísticos (en lugares tan variados y significativos en el panorama del Estado como el Jardín Borda) en los que Doña Clara debía gestionar y coordinar a empresas, artistas e instituciones de gobierno.

Doña Clara tomó diplomados para capacitarse en la gestión y promoción cultural comunitaria. En uno de ellos, los asistentes decidieron crear la Red de Promotores Culturales de Morelos, en la que Doña Clara fue Presidente a nivel

estatal. En uno de los encuentros que la Red organizó, conoció a gente de la RITA. Invitaron a Doña Clara a diferentes actividades, pero nunca se concretó su inclusión a la Red.

Con el paso del tiempo, sin embargo, se levantaron diferentes disputas. Diversas personas dijeron que Doña Clara buscaba intereses particulares en la gestión cultural, lo que la desilusionó mucho por el esfuerzo desinteresado que ella ponía. Además, en diferentes ocasiones, representantes de partidos políticos le solicitaban realizar actos de campaña en el Centro Cultural Papalotzin, a lo que Doña Clara nunca accedió. Cuando el candidato ganador llegó a ocupar la presidencia municipal, de alguna manera tomó represalias y cerró el Centro Cultural entre el 2004 y 2005. A Doña Clara le dolió mucho que no tuviera el apoyo de la comunidad, por lo que se propuso que el siguiente proyecto que gestionaría sería algo más individual que le pudiera traer beneficios para su vejez.

### **De la medicina tradicional a la hotelería**

Durante el tiempo que duró el Centro Cultural Papalotzin, también se llevaron a cabo talleres y cursos sobre medicina tradicional. La idea era que las mujeres tomaran estos talleres y cursos para tener las herramientas y conocimientos para cuidar a sus propios familiares: masajes, elaboración de pomadas, herbolaria, etc. A Doña Clara le interesaron profundamente, y de alguna manera la marcaron en su vida. Conoció a terapeutas de diferentes tradiciones, así que comenzó a crear un acervo de conocimientos muy variado. Se propuso iniciar un proyecto en esta área. Recuerda su visión al respecto: “porque veo que la medicina tradicional está como en un estado de...de que no se le reconoce, las personas que lo trabajan están trabajando en su casa, a niveles precarios, sin las condiciones de limpieza, de higiene, para los preparados de los medicamentos y terapias que dan. Y yo quiero dignificar la medicina tradicional” (Entrevista con Doña Clara).

Con el objetivo de formar una clínica de medicina tradicional, buscó amigos y conocidos de este campo para hacer un proyecto colectivo, pero las personas

dudaron que se pudiera crear un plan a futuro que se pudiera financiar.<sup>29</sup> Algunos aceptaron darle sus firmas y documentos para crear la Sociedad, pero se negaron desde un principio a participar activamente en ella. Para constituirse, acudió a la Secretaría de la Reforma Agraria, donde se le pidió que estuviera constituida. Así se creó en 2005 Alternativas Tradicionales para la Salud, Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada (S.P.R. de R.L.). Tener la Asociación era un requisito para conseguir recursos para la construcción de Bio Calli (el terreno donde se ubica el hotel lo había comprado años antes). Para terminar la construcción Doña Clara vendió diferentes terrenos que tenía en su propiedad y también solicitó apoyos a diferentes instituciones de gobierno: Coordinación General del Programa Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad (actualmente Instituto Nacional de la Economía Social (INAES), la Secretaría de la Reforma Agraria, Secretaría de Desarrollo Económico, entre otras.

El primero de diciembre de 2009, cuando sólo estaba construida la planta baja y tenía apenas unas mesas de masaje, arrancó sus actividades. Contrató personal de Tlayacapan porque los que le habían dado sus firmas para crear la Asociación no estaban dispuestos a participar. En ese momento el proyecto todavía no tenía nombre, Doña Clara le llamaba Clínica de Medicina Tradicional Alternativa. Después, Doña Clara entró a la incubadora de empresas de la UAEM (Universidad Autónoma del Estado de Morelos), y fue ahí donde le dijeron que el proyecto debía tener un nombre especial. Ella quería algo prehispánico, y decidió el nombre a partir de conocimientos previos que tenía: Bio es vida, y Calli es casa. Casa de vida. Y lo mismo ocurrió con el logo, a partir de varias propuestas que se le dieron ella escogió

---

<sup>29</sup> Desde su punto de vista, los negocios funcionan mejor cuando se emprenden por cuenta propia y sin socios. Si bien sabe que hay casos de éxito de negocios que se inician en colectivo, para ella es mejor evitar posibles fracturas con amigos y familiares por causas laborales. En todo caso, a ella le gusta apoyar a otros para que inicien sus negocios; de hecho, dedica una parte de su tiempo a realizar acompañamientos y aconsejar a otros empresarios para que impulsen sus emprendimientos. Pero, en el caso de negocios con socios, Doña Clara considera que hay muchos riesgos en perder, más que dinero, amigos o familia. Empatar las ideas de en qué consiste el negocio y qué objetivos se persiguen suele ser un motivo de disputa. Para evitar este tipo de problemas, ella prefiere que el negocio se mantenga en un nivel individual. Doña Clara, sin embargo, es consciente de que recibe apoyo de sus hijos e hijas en el negocio (principalmente de una de ellas). El apoyo que recibe de su hija menor es el más constante, dado que ambas viven en las instalaciones del hotel. Recibe clientes, los atiende, apoya en la cocina y en la atención a los clientes. Esto facilita y permite que Doña Clara dedique su tiempo a otras actividades vinculadas con el negocio.

el que más se identificaba con su idea del proyecto. Fue hasta el 2011 que el proyecto tuvo nombre y logo.

Al principio la Clínica no contaba con servicio de hotel. Fue la dinámica misma del servicio lo que llevó a Doña Clara a incluir esto en su negocio, aproximadamente en 2013:

Los mismos clientes lo pidieron. Decían que salían tan desestresados, tan relajados, “que la verdad necesitamos quedarnos”, y aquí pues no había alternativas. Cuando yo empecé Bio Calli había muy pocos hoteles, muy pocos lugares donde quedarse...pero pues estaban en precios elevados, entonces fuimos viendo y empezamos con precios muy bajitos, porque queríamos que la comunidad más que nada hiciera uso de la clínica y viniera a terapias de medicina tradicional. Pero me decían que veían mi página (se refiere a página web) y parecía una página de lujo...se ve muy caro, pero les digo que no era caro: por una consulta con medicamentos doscientos pesos (Entrevista con Doña Clara).

El servicio inicial de la clínica incluía terapias que podían ser de masajes, recomendación de medicamentos herbolarios, rituales, etc. Al principio vendía sobre todo productos herbolarios, pero con el tiempo se ha inclinado específicamente por los productos de belleza. Actualmente se dedica sobre todo a terapias de relajación, y sólo mantiene los productos herbolarios para objetivos muy específicos que necesitan los clientes. Se ha orientado más a este rubro debido a que ha notado ciertos problemas con la manera en que la gente entiende la medicina tradicional: “la gente no la asume del todo”, y se limita a dar estas terapias a gente determinada que se lo solicita. De hecho, en su momento ha tenido que tirar muchos productos de herbolaria porque no se vendían por la desconfianza de la gente sobre su eficiencia. De los clientes que se acercan a solicitar medicina tradicional, ella ya los conoce y elabora los productos con el fin de que se lleven su terapia (son clientes que acuden con relativa frecuencia). Por tanto, su servicio incluye terapias de relajación que se incluyen dentro de la categoría de servicios catalogados como spa.

Las imágenes que manejan los diferentes empresarios, al estar inmersos en una dinámica comercial y mercadológica, trata de dar un mensaje que contagie y llegue a su público. Como se aprecia en la siguiente ilustración, el concepto que los

sitios de Internet manejan de Bio Calli responde a un vínculo con la naturaleza y lo tradicional. La vestimenta de Doña Clara, el uso de copal y el fondo verde (el jardín de Bio Calli) tratan de dar un mensaje para el potencial cliente.



*Ilustración 12. Doña Clara posando para una sesión fotográfica de publicidad. La imagen circula en diferentes sitios web donde se ofrecen reservaciones para el hotel. Tomada de <https://www.a-hotel.com/es/mexico/65334-tlayacapan/1432441-1-hotel-bio-calli/>.*

Con el tiempo, Bio Calli se fue quedando sin los empleados originarios. A varios de ellos los tuvo que despedir puesto que se dio cuenta que recetaban a los clientes productos que en realidad no necesitaban, y les doblaban el precio. Para Doña Clara uno de los compromisos principales que tiene como terapeuta y como empresaria es ser sincera y no engañar a su clientela. Actualmente, Doña Clara tiene una empleada de tiempo completo, Doña Lety, que apoya con la limpieza, la cocina y el trato con los clientes. Antes de su empleada actual, Doña Clara contrataba personas que les pagaba por día, y únicamente se presentaban dos o tres días de la semana. Con Doña Lety fue diferente: ella estaba pasando por

dificultades económicas como madre soltera, por lo que Doña Clara decidió contratarla de tiempo completo para apoyarla con sus apuros financieros. Además, para ella fue más práctico tener a alguien de tiempo completo que tuviera siempre la disponibilidad de acudir al trabajo. El problema de los empleados ocasionales es que pueden no tener disponibilidad cuando se requieren por su patrón. Para Doña Lety este trabajo ha sido beneficioso, pues le permiten que su hijo (quien cursa la primaria en una escuela de Tlayacapan cercana al hotel) vaya a comer ahí al salir de la escuela, así como pasar la tarde en Bio Calli. Si bien le gustaría que sus ingresos fueran mayores, reconoce que ha salido de apuros económicos. Para Doña Clara, por su parte, Doña Lety le ha permitido ocuparse en otras actividades y tener la posibilidad de relajarse un poco más respecto a ciertas labores básicas del hotel y la clínica. Continuamente tiene reuniones en otros lugares, así que el saber que alguien estará presente durante el día en el hotel la tranquiliza. El horario de Doña Lety ronda entre las ocho de la mañana y las siete de la noche, con un día de descanso. En algunas ocasiones, cuando el hotel tiene ocupación total y Doña Clara ha tenido algún problema de salud, Doña Lety pasa la noche en el hotel y se hace responsable del mismo. Así, las únicas ocasiones cuando Doña Clara contrata personal adicional es cuando se le invita a vender productos en algún evento o cuando necesitará apoyo extra en la cocina por el número de gente que acude a algún evento<sup>30</sup>.

A Doña Clara le encantaría dar trabajo a otras personas de la localidad, pero es consciente de que el hotel es pequeño y no tiene demanda permanente, por lo que sus ingresos no le permiten dar trabajo fijo a varias personas: si bien un fin de semana puede tener llenas las habitaciones, al siguiente fin puede no tener nada de ocupación. Como máximo el hotel puede recibir doce personas, así que tener más personal sería un gasto innecesario. Además, Tlayacapan recibe visitantes en fines de semana, mientras que entre semana hay baja afluencia de turistas (de

---

<sup>30</sup> Aunque los servicios que Bio Calli ofrece son la hotelería y el spa (incluyendo las terapias de relajación y la medicina tradicional, como se dijo antes), en diferentes ocasiones, Doña Clara ha prestado parte de las instalaciones del hotel para asambleas, reuniones, congresos, celebraciones, actividades culturales (como presentaciones de libros), impartición de talleres. Para esto está destinado el salón de clases que se encuentra en la planta superior del hotel. Si bien estos eventos tienen características diferentes, en ocasiones se necesitan personas que apoyen con la logística

hecho, muchos de los que llegan a Tlayacapan van sólo por bodas o eventos que se hacen en los salones y jardines de fiesta que se han abierto en los últimos años). En cambio, prefiere invertir los ingresos extra de Bio Calli en mejorar las instalaciones: cambiar el piso, terminar una azotea (acondicionarla con sillones, barandal y otros aditamentos, para que funcione como terraza recreativa), mejorar el estacionamiento, etc. Su idea es que Bio Calli crezca y mejore en apariencia y comodidad para la gente que llega.

Para Doña Clara, Bio Calli contribuye al desarrollo de Tlayacapan a través de diferentes vías. En primer lugar, como una forma de atracción de turistas. A los visitantes se les debe tratar de manera impecable para que se sientan cómodos y con la motivación de salir y conocer el pueblo. En ese sentido, Doña Clara se ha capacitado para dar un mejor servicio y cumplir con todos los estándares de calidad de la Secretaría de Turismo. En segundo lugar, Doña Clara únicamente ofrece el servicio de desayuno. Aunque el servicio de comida y cena podría darle algunos ingresos extra, ella prefiere recomendar a los huéspedes y clientes a que salgan a conocer y comer en los restaurantes que hay en el pueblo. La derrama económica se da de esa manera, en cantidades pequeñas pero constantes. En tercer lugar, cuando Bio Calli no tiene habitaciones disponibles y recibe solicitudes de reservación, Doña Clara llama a otros hoteles para preguntar si tienen cupo disponible y enviar a los clientes. El objetivo es que no dejen de ir a Tlayacapan aunque ella no tenga disponibilidad. En cuarto lugar, ella recomienda a sus clientes lugares de interés, guías de turistas, etc. En quinto lugar, ella lleva los productos de Bio Calli a las tiendas del pueblo para que los vendan y tengan un ingreso extra por una comisión del 30% de cada producto vendido. Actualmente, de hecho, Doña Clara quiere contratar a un equipo de personas que se dediquen a las ventas de sus productos (ya sea cara a cara o que consigan puntos de venta), y que se lleven una comisión por cada operación.



Ilustración 13. Algunos productos de los que actualmente produce y vende Bio Calli. Fotografía tomada de <http://www.BioCalli.com.mx/promociones.html>.

### ¿Qué significa ser empresaria?

Yo creo que como empresarios empezamos a nivel casero, con nuestras propias herramientas, con nuestros propios conocimientos. Pero ya cuando queremos dar el siguiente paso, que queremos vender nuestros productos, tenemos que ir mejorando la calidad de nuestros productos y servicios...y debemos de abrirnos a ese conocimiento y a ese crecimiento a nivel empresarial, porque no nada más es hacer las cosas, es cómo las presentamos. ¿Si queremos tener nuestra propia marca o estamos copiando? Al decir yo copio un producto, ok, de ahí no vas a salir, porque siempre vas a ser lo mismo. Pero si tú empiezas a innovar...y es permisible, empieza copiando, pero mejóralo, supéralo. ¿Cuál es el valor agregado que le estás dando a tu producto? ¿cómo se distingue dentro de los demás productos? Uno, con tu registro de marca, que tengas tu marca propia. Dos, con la presentación de tu logo y de tu etiqueta. Que cumplas con los estándares de calidad y que tengas un registro ante tus códigos de barras, que saques tu catálogo (Entrevista con Doña Clara).

Uno de los puntos principales que, desde el punto de vista de Doña Clara, convierten a alguien en empresario, es la innovación y la creación de productos que se diferencien del resto. Un producto o servicio único implica las características del producto, y la reglamentación, pero también las experiencias que el cliente se lleva. Aunque los productos sean parecidos, hay una gran cantidad de vías para hacer un producto diferente, que se distinga del resto de oferta en el mercado.

Doña Clara ha tratado de que Bio Calli sea diferente al resto de la oferta en diferentes sentidos, siempre centrándose en la experiencia del cliente y la calidad



del producto y/o servicio. En primer lugar, Doña Clara considera que sus productos se distinguen, y los mismos clientes se lo han hecho saber, porque ella investiga a profundidad los ingredientes con los que elabora sus productos de belleza y cuidado personal: no deben dañar la piel, sino favorecer el cuidado y regeneración de las células. Distinto a muchos productores (incluyendo las grandes empresas de la industria de los fármacos) que utilizan químicos que a largo plazo pueden ser dañinos, todos los productos que utiliza Doña Clara son libres de este tipo de componentes. De hecho, los productos los consigue en Tlayacapan, salvo que no estén a la venta en el mercado local.

Si tomamos en cuenta que la innovación viene dada por el contexto y el mercado en el cual se presenta, se destaca desde el inicio que la existencia de una clínica como Doña Clara la planteó era una innovación en el contexto de Tlayacapan. Ella recuerda que en sus inicios apenas y había hoteles, pero ninguno se dedicaba a prácticas terapéuticas.



*Ilustración 14. Algunos elementos que se utilizan durante ciertas terapias o el servicio de temazcal. Se aprecia el nombre de Bio Calli para dar identidad al producto. Fotografía tomada de <http://www.Bio Calli.com.mx/promociones.html>.*

El servicio de hotel implicó para ella una combinación de factores (clínica y servicio de hospedaje) que representaron una experiencia diferenciadora respecto a su competencia. Actualmente, existen otros espacios que ofrecen estos servicios, pero incluso dentro de su competencia se han dado situaciones de conflicto que a Doña Clara le hacen ver lo diferente de su producto. En alguna ocasión, a Doña

Clara le llegó el rumor de un servicio de clínica que ofrecía servicios a su nombre. En cuanto ella se enteró, pensó tomar cartas en el asunto, pero desistió de hacerlo para evitarle problemas a personas que trabajaban en la clínica, familiares de conocidos de Doña Clara. Con la costumbre de Doña Clara de tratar de ver el lado positivo de las cosas (hábito que, durante mi estancia en Bio Calli, aprendí de ella), se dio cuenta de que la parte “buena” de lo que había pasado era un reconocimiento a su trabajo: si la copian, es porque algo hace bien, y los clientes y la competencia lo saben.

Las otras innovaciones del negocio tienen que ver con las características mismas del espacio. Como yo lo sentí, Bio Calli mezcla el ambiente de una casa con el hospedaje. Se convierte en una experiencia de relajación. Su hotel se encuentra en la periferia de Tlayacapan, por lo que el barullo del centro no llega hasta los clientes del hotel. La comodidad y la relajación son características de su experiencia, lo que entra en el concepto de las terapias que ofrece. De la misma forma, el concepto del hotel expresa el contacto con la naturaleza, por lo que gran parte de su espacio está ocupado por un jardín con un camino para caminar dentro de él hasta unas sillas donde el turista puede descansar. A pesar de que varias personas le han recomendado que destruya el jardín para ampliar su construcción y contar con más habitaciones, para ella este espacio es fundamental. El hotel se encuentra justo frente a los cerros sagrados de la zona, por lo que este jardín aumenta el contacto con la naturaleza. De hecho, uno de los factores que más le hacen ver los clientes (mismo detalle que muchos de los huéspedes apuntan en el libro de sugerencias que hay en Bio Calli) es el cantar de los grillos proveniente del jardín que se escucha durante las noches. Una orquesta natural.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> La ubicación misma del hotel es diferente. Al estar en la periferia, hay cierta dificultad para encontrar el hotel. A pesar de que algunos clientes le han pedido que coloque letreros a lo largo del pueblo para guiar al viajero, Doña Clara prefiere que el lugar se mantenga con un toque de discreción. “Aquí llega quien tiene que llegar”, me dijo Doña Clara.



*Ilustración 15. Vista de una parte del jardín de Bio Calli. Fotografía tomada por el autor.*

Doña Clara, sin embargo, hace una reflexión interesante sobre que determina el ser empresarial y su relación con las relaciones sociales que establece.

Yo me digo empresaria porque dicen que soy empresaria (risas), pero... pues yo realmente me siento como que empecé a ser empresaria, así te lo diría, porque así me lo dicen... fue cuando empecé a participar en las áreas que corresponden a mi negocio. Por ejemplo, a una asociación de hoteles, a una asociación latinoamericana de spa. O sea, que voy encajando en los espacios donde debo de estar, donde conformo un grupo, donde me sumo a ese grupo, y asumo parte de... tienes que irte dando cuenta a qué rama quieres pertenecer o donde quieres estar. Si tú te quieres mantener a un nivel bajo, pues ahí te quedas. Bajo es decir que no quieres crecer, que no quieres innovar, que no quieres aprender, que no quieres abrirte y aprender a capacitarte en el área que tú iniciaste (Entrevista con Doña Clara).

El ser empresaria, si bien tiene que ver con una iniciativa individual, vendría también expresado a partir del reconocimiento de otros. No basta con que una persona se asuma de tal forma, sino que tiene que participar en grupos y

asociaciones que legitimen su adhesión a la categoría social del empresariado. Participar y asumir un rol ante la sociedad en una posición determinada. Doña Clara pertenece a asociaciones muy variadas: hoteleros, terapeutas, spas, servicios turísticos. El mismo CIELO MEX conforma una red que legitima su posición social. El ser parte de este gremio, además, le permite acceder a recursos materiales y cognitivos que contribuyen a su formación empresarial: cursos, talleres, diplomados, así como compartir experiencias y aprendizajes con otros.



*Ilustración 16. Doña Clara se muestra interesada en recibir diferentes cursos, talleres y reconocimientos, tanto para ella como para Bio Calli. Si bien estos reconocimientos no se muestran al público, son una muestra de su interés en mejorar su servicio.*



*Ilustración 17. Doña Clara se muestra interesada en recibir diferentes cursos, talleres y reconocimientos, tanto para ella como para Bio Calli. Si bien estos reconocimientos no se muestran al público, son una muestra de su interés en mejorar su servicio.*

El aprendizaje formal es parte fundamental de sus actividades empresariales, tanto en áreas como contabilidad o administración, hasta en el uso de nuevas tecnologías. Doña Clara, en este sentido, ha aprovechado el Internet como contacto con los clientes. No sólo cuenta con una página web, sino que también ofrece reservaciones en las distintas plataformas de intermediarios de hotelería como Trivago, Expedia y Tripadvisor. Los sitios, en algunos casos, cobran un cargo extra por cada reservación, pero son una de las principales vías que sus clientes utilizan para reservar noches de hospedaje en Bio Calli. Además, Doña Clara es partidaria de aprovechar los beneficios de la academia. Por una parte, es una fuente potente de conocimientos sobre cómo administrar su empresa; por otra, es una manera de legitimar sus propios procedimientos terapéuticos. Doña Clara tiene convenios con la Universidad Autónoma del Estado de Morelos para dar cursos, talleres y diplomados sobre terapias tradicionales. Cada una de estas actividades fomenta a

ciertos reconocimientos ante el gremio, pero también a que la misma Doña Clara se mantenga al tanto de los nuevos conocimientos.

En sintonía con lo mencionado anteriormente, el formar parte de un gremio permite tomar acción en las decisiones gubernamentales, pues existen vínculos (locales, estatales y nacionales) entre las esferas empresariales y el poder político. En el caso de Tlayacapan, como parte del programa de Pueblos Mágicos, existen diferentes maneras para incidir en las decisiones de las autoridades locales. El programa contemplaba dos rubros: el Comité Pueblo Mágico, y la cadena productiva. En ambos participan empresarios que tienen relación con la industria turística local. Doña Clara fue parte de la cadena productiva, por lo que asistía continuamente a diferentes reuniones con otros empresarios para discutir sobre propuestas, peticiones y quejas que se harían ante el gobierno municipal.

Durante mi trabajo de campo acompañé a Doña Clara a una de estas reuniones. Se llevó a cabo en el restaurante de uno de los miembros de la cadena. A la reunión no acudió el suficiente número de miembros como para dar la sesión formalmente abierta (hubo ocho asistentes; faltó uno para que la Asamblea fuera abierta), así que se limitó a discutir de manera informal los contenidos planteados y compartir sus reflexiones posteriormente con el resto de los compañeros. La discusión duró alrededor de dos horas y media. Se discutieron diferentes puntos, principalmente la voluntad de presentarse como grupo unido ante la nueva administración local, para informar que se estaría en toda la disposición de cooperar con ellos, independientemente del partido político. Además, se decidió que se compartirían los principales puntos que los participantes encontraban como preocupantes para los turistas:

1. La delincuencia en las carreteras.
2. La venta descontrolada de cervezas en las calles del centro de Tlayacapan. La venta se da en bares y restaurantes, pero también en pequeños puestos y locales que venden cerveza “para llevar”. Este tema fue ampliamente discutido, puesto que ninguno de los participantes se mostró partidario de que Tlayacapan se vuelva un sinónimo de cantina gigante. Sin embargo,

también son conscientes de que gran parte de los turistas llevan estas ideas desde antes de llegar al pueblo. Al respecto, Doña Clara me comentó que parte de su responsabilidad social como empresaria en Tlayacapan es concientizar al turista de las actividades que puede realizar en el pueblo y sus cercanías para que no se limiten al consumo de alcohol. Aunque, en última instancia, es consciente de que la decisión recae en el visitante.

3. El consumo de alcohol en la vía pública. Si bien esta acción está prohibida, se dijo que supuestamente los vendedores ambulantes de cerveza tienen acuerdos con la policía local para que sus clientes lo puedan hacer.
4. Población local y turistas, bajo los efectos del alcohol, tienden a orinar en las calles, ante la nula actuación de las autoridades.
5. Se discutió la posibilidad de hacer la avenida principal de Tlayacapan una calle únicamente peatonal. Esta posibilidad fue controversial, puesto que las opiniones se dividieron entre los que se ven beneficiados por el paso de automóviles en la calle y los que no.
6. Se habló sobre la necesidad de tomar más cursos de formación en áreas como servicio al cliente y contaduría, por lo que se pediría apoyo a los miembros para conseguir cursos y talleres.
7. Como parte del aprendizaje continuo para mejorar como cadena productiva, se comentó la posibilidad de pedir asesorías a otras cadenas productivas de pueblos mágicos para compartir experiencias y conocimientos.

Al final de la reunión, se decidió convocar a una nueva Asamblea para tratar formalmente los puntos comentados.

Formar parte de grupos, redes y asociaciones implica, además de todo lo anterior, la existencia de vínculos directos con la competencia directa o indirecta. De alguna manera, la competencia dentro de un pueblo mágico, al menos para Doña Clara, debe ser aprovechada para sacar el mayor beneficio de los productos propios. En lugar de tratar de copiar lo que los demás realizan, el objetivo de Doña Clara es fortalecer y profundizar las fortalezas que tienen sus servicios. De ahí la importancia de mantener, por ejemplo, el jardín de Bio Calli: si otros hoteles tienen

alberca, Doña Clara aprovecha el sonido de los grillos para la relajación de sus huéspedes. En esta lógica, entonces, se basa la competencia como empresaria: se aprovecha para fortalecer los recursos propios.

Es interesante apuntar, antes de terminar este apartado, que para Doña Clara las emociones también juegan un papel importante en la dinámica empresarial. Lejos de negar estas emociones y limitar todo a la razón, para ella se deben de aprovechar los sentimientos y emociones como fuentes de riqueza personal. Enfrentarse con los propios miedos y estar dispuesta a romper ciertos prejuicios son factores que han contribuido al avance de Bio Calli. Para ella no hay límites en el desarrollo personal y empresarial, por lo que considera que la ambición de llevar Bio Calli hasta los mejores niveles es algo que la mantiene trabajando día con día. Además de múltiples mejoras físicas, Doña Clara busca que Bio Calli se convierta en un hotel boutique o en un hotel tesoro. Estas categorías son dadas por la Secretaría de Turismo, pero para conseguirlas cada hotel necesita cumplir con ciertos requisitos. Contar con cada uno de ellos es una de las metas de Bio Calli.<sup>32</sup> La paciencia, por su parte, es parte fundamental de la conducta empresarial. En lugar de buscar conseguir resultados en poco tiempo, se debe tener presente que sus objetivos se concentran en un crecimiento a largo plazo, por lo que se debe “aprender a caminar, antes de correr”. De hecho, la falta de paciencia es lo que ella identifica como la causa de decadencia de una gran cantidad de compañeros empresarios.

### **Asumirte de un lado o de otro**

Doña Clara pertenece a CIELO MEX desde su origen. Conoció a Cecilio cuando fue invitada a participar en un evento de RITA que se llevó a cabo en Amatlán de Quetzalcóatl, en Morelos. Desde entonces mantuvo una relación de amistad con Cecilio, a pesar de que Bio Calli no formó parte de la Red. Después, cuando Cecilio

---

<sup>32</sup> Además, durante mi trabajo de campo Doña Clara me comentó de diferentes maneras en las que planea expandir Bio Calli. De concretarse, se capitalizarían una serie de innovaciones en el servicio que el hotel spa ofrece. Sin embargo, a petición de Doña Clara, he decidido no profundizar en esta interesante información debido a que ella se encuentra en el proceso legal de patentar cada fase de sus proyectos. Para no provocar ningún contratiempo o problema, esta información ha sido descartada para su análisis.



estaba en el proceso de creación de CIELO MEX, invitó a Doña Clara a formar parte del proceso. Durante la Asamblea de constitución de CIELO MEX, Doña Clara fue elegida por los asistentes como responsable del comité de Vigilancia de la Federación. Además, se unió como socia en representación de Bio Calli.

Doña Clara forma parte de los asociados de CIELO MEX que corresponde a comunidades locales. Ella no se asume como parte de un pueblo indígena. En realidad, se asume como mujer negra, aunque también tiene vínculos con tradiciones indígenas.<sup>33</sup>

Bueno, con la Nana Modesta<sup>34</sup> que era náhuatl...yo soy más...yo me identifico así: mulata. ¿Cómo nos llaman ahora? Afromexicanos. Por mis raíces. Aunque mi abuela era indígena y éramos de un municipio indígena, que era el náhuatl de Azoyú...conviví con muchos hablantes de náhuatl y de mixteco. Pero pues no lo hablo ni lo entiendo. Entonces no me considero ni me identifico...pero sí me solidarizo con todos ellos. Mi abuelo era un negro, negro, negro. Mi familia es negra por parte de mi mamá. Mis raíces están ahí (Entrevista con Doña Clara).

De alguna manera, para Doña Clara la cuestión de la identidad u origen no tiene relación determinante con su vida ni con su negocio. Ella trabaja con mezclas de diferentes tradiciones terapéuticas, pero no considera que el origen social de alguien pueda determinar si puede manejar un conocimiento u otro. En realidad, es la dedicación y el compromiso por respetar estos valores lo que permite que alguien se dedique a tal o cual actividad. El objetivo de Doña Clara, como mencioné anteriormente, fue contribuir a la dignificación de una práctica terapéutica, debido a que sentía especial vínculo con esta actividad. La hotelería, si bien es parte de su actividad, no fue el origen de su negocio. La mezcla de clínica con hotelería fue parte de su desenvolvimiento como empresaria.

---

<sup>33</sup> Entre sus experiencias previas que la relacionan con habitantes de pueblos indígenas, se encuentra un breve lapso de tiempo en el que se desempeñó como Directora del Área de Asuntos Indígenas en el Ayuntamiento de Yautepec de Zaragoza, en Morelos, de noviembre de 2003 a noviembre de 2004. En este cargo realizó diferentes actividades: realizó un censo para conocer las condiciones de la población indígena, impartió talleres y cursos para capacitar en diferentes oficios, y procuró que mejoraran los servicios de salud para esta población. Obtuvo el puesto de Directora cuando una amiga le recomendó que enviara sus papeles, pues confiaba en que sus capacidades de gestión dieran resultados en este cargo público.

<sup>34</sup> Terapeuta tradicional con quien Doña Clara se formó. De cierta manera, la admira, respeta y le guarda un cariño especial pues la marcó en diferentes aspectos de su vida.

Doña Clara no ha buscado obtener ciertas ventajas a partir de su condición étnica. A pesar de ciertos apoyos que hay a organizaciones indígenas, ella nunca ha buscado apoyos que se orienten a la población afrodescendiente, y tampoco cree que existan. En todo caso, el valor agregado que tienen sus productos tiene que ver con la presentación de que están basados en conocimientos herbolarios o son terapéuticos tradicionales. Por ejemplo, en las habitaciones hay jabones elaborados personalmente por Doña Clara, sin químicos. La elaboración de estos jabones se basa en sus diferentes investigaciones sobre medicina tradicional. Si bien ella no ha considerado la posibilidad de imprimir en sus productos algo que haga ver esta base de conocimientos al cliente, las etiquetas que el equipo de CIELO MEX ha elaborado para los productos de Bio Calli sí profundizan en este aspecto.<sup>35</sup>

Ahora bien, ella ha encontrado obstáculos en dos sentidos a partir de diferentes condiciones: ser mujer y afrodescendiente. Continuamente se ha encontrado con personas que dudan de sus capacidades por el hecho de ser mujer: se dice que no tendrá la ambición de crecer o la capacidad de operar un negocio. Además, se ha visto en situaciones en las que hombres le ofrecen su apoyo para desarrollo empresarial pero siempre manejando una connotación sexual en sus acercamientos. En cuanto a ser afrodescendiente, se ha encontrado con múltiples situaciones de humillación y discriminación por su color de piel. La diferencia entre ambas condiciones de su vida, al menos como empresaria, radica en que actualmente hay diferentes apoyos y programas que incentivan el desarrollo de las mujeres, así como favorecen su independencia económica. En cambio, no ha visto ningún tipo de beneficios o apoyos de gobierno a las comunidades afrodescendientes.

El origen étnico de Doña Clara ha sido un motivo de reflexión constante para ella. De cierta forma tiene la sensación de que ha perdido parte de sus raíces.

Yo perdí mis raíces. En mi forma de hablar, en mi comportamiento. ¿Por qué? Porque si yo hablaba mucho, al estilo Guerrero, decían “ay, esta ni hablar sabe”. Y tenías que ir poniendo ciertos cuidados

---

<sup>35</sup> Véase el capítulo 2.

para pronunciar ciertas palabras. Y te van así como desgajando. ¿A mí qué me pueden decir? Tengo sangre española, tengo sangre africana y tengo sangre indígena. Me crie con mi abuela indígena, en zona indígena. Por eso no estoy de acuerdo en crear ciertas instituciones, porque nos siguen diferenciando de los demás.<sup>36</sup> Yo luego tengo unas broncas conmigo misma. Porque entre que soy negra, soy indígena, soy española, traigo unas broncas de comunicación conmigo, pleitos internos que no sabes cómo manejarlos. En mi pensamiento, mi forma de ser, de querer crecer. Y por otro lado, te entra eso de que siempre te han estado con el yugo encima y también te tienes que atener a las consecuencias. Aunque no sé si les pase a muchos, pero a mí me pasa. Yo no aguanto una discriminación, un sometimiento (Entrevista con Doña Clara).

La sensación a la que hace referencia se relaciona con distintos aspectos de su vida. Desde su infancia convivió con personas de diferente origen étnico, pero que habitaban un mismo espacio. Posteriormente, a raíz de los diferentes eventos de violencia por los que tuvo que pasar durante su infancia y juventud, para ella su formación y crianza fue solitaria: “me hice sola, me crie sola”. Sin embargo, no dejaba de tener ciertas influencias de la gente con la que convivió. En cambio, al migrar al Distrito Federal, perdió poco a poco los vínculos con la comunidad de origen. Actualmente, apenas mantiene contacto con los familiares que habitan en esa región (con sus hermanos que habitan en otras partes de la República mantiene un contacto mucho más constante). Y, a pesar de esto, reconoce que es consciente del lugar donde salió y de su origen social, por lo que siempre mantiene una voluntad de ser humilde y no tomarse el papel de empresaria para “sentirse más que otros”.

Sus sentimientos, como ella lo reconoce, son contradictorios. De ahí que para ella sea, hasta cierto punto, difícil tratar de seguir la tendencia de las instituciones de encasillar a las personas como indígenas o afrodescendientes.

### **Retomando el análisis**

Hemos visto a lo largo de este capítulo la trayectoria empresarial de Doña Clara. De alguna manera están presentes todos los elementos mencionados en la introducción de esta tesis, igual que en el caso de Don Nicho.

---

<sup>36</sup> Se refiere a la creación del Instituto Nacional de Pueblos Indígenas, a finales de 2018

La innovación es una de las labores principales de Doña Clara. Para ella es fundamental que Bio Calli tenga elementos que lo distingan de su competencia en los pueblos mágicos, y que de preferencia se vuelvan un distintivo más allá de Tlayacapan. En lugar de copiar elementos de otros hoteles y spas, su objetivo es profundizar en las fortalezas y aspectos únicos de Bio Calli. La ubicación misma del lugar es uno de los elementos que se debe tratar como algo único y diferente. Si bien no es posible crear algo nueva cada día, Doña Clara trata de mantener las condiciones del hotel para que las innovaciones se mantengan y resalten para el visitante. Cuando no se inventa algo, se debe mantener el carácter de único y diferente.

En cuanto a la intermediación cultural, Doña Clara es el nexo entre ciertos miembros de la comunidad y agentes externos. Ella dispone de los recursos simbólicos (conocimientos) y materiales (presupuestos) para que el trabajo de otras personas de la localidad tenga salida. El trabajo como intermediaria es más complejo de lo que parece, y la misma intermediación no se da siempre de forma directa. El hotel, de alguna manera, funciona desde su punto de vista como un intermediario entre los negocios locales que no tienen capacidad de comunicación y los turistas. De esta manera, la intermediación que Doña Clara realiza es entre la comunidad y el mercado turístico nacional. Paralelamente, su trabajo como enlace de CIELO MEX en Morelos, hace que sea un nexo fundamental entre éste y otros empresarios.

Para la implementación de estrategias hacia el aprovechamiento de redes sociales, Doña Clara recurre a los vínculos con grupos, redes y asociaciones de los giros en los que pertenece. Por un lado, pertenecer a todos estos círculos institucionales le permite adjudicarse ante la sociedad como empresaria. Esta categoría es parte de un estatus social para dar mayor profesionalismo a su hotel spa. Además, pertenece a diferentes asociaciones de terapeutas, lo que permite que actualice sus conocimientos y tenga un prestigio a nivel local e, incluso, nacional. Por otra parte, Doña Clara recurre al uso de sitios de Internet para conseguir clientes, puesto que considera la tecnología como uno de los elementos

básicos para conseguir clientes en la actualidad. La academia es el otro aliado de Doña Clara, dado que considera que su formación empresarial y terapéutica tiene un fundamento científico, además de empírico. Ser considerada por una Universidad pública como digna de dar cursos en diferentes materias, de alguna manera legítima sus actividades de hotelería y terapia. Por tanto, se recupera el estatus obtenido de diferentes instituciones para dar un peso simbólico a sus actividades clínicas y empresariales.

## Capítulo 5. Don Jaime, una vida junto al amaranto

Durante este capítulo describiré la trayectoria de Don Jaime, amaratero por tradición familiar, nativo de Tulyehualco. Se menciona particularmente la forma en que se relaciona con el amaranto, el bien cultural con el que trabaja su cooperativa familiar. Al final del capítulo, se recuperan los diferentes elementos que se han analizado en los capítulos anteriores.

### Descripción del lugar

Escenario: La fábrica de Cooperativa Agropecuaria Teocalli Tulyehualco, ubicada en el pueblo de Tulyehualco, en Xochimilco, Ciudad de México.

Construcción de dos plantas. En la parte baja se encuentra el área de transformación con sus diferentes espacios: empacado, transformación, sellado, bodega. A su costado se encuentran los sanitarios. En la planta superior se encuentran las oficinas y una pequeña sala. Es común que en el centro de la mesa se encuentren barras y galletas de amaranto.

Paisaje. Fuera de la fábrica hay un amplio patio. El terreno está enrejado. Desde ahí se aprecia todo el pueblo de Tulyehualco.



*Ilustración 18. Área de transformación de la fábrica. Fotografía tomada por el autor.*

## **La vida te hace empresario**

Jaime Morales tiene 63 años de edad. Es originario de Tulyehualco, y prácticamente ahí ha pasado toda su vida. kínder, primaria y secundaria los cursó en Tulyehualco. Recuerda las calles, las veredas, los caminos de antes. Un día, mientras caminábamos, me señaló el lugar donde se encontraba una casa y me dijo emocionado “ahí fue donde disparé por primera vez una escopeta”. Las calles, las casas, y los mismos árboles en ocasiones le traen recuerdos de su vida.

Sólo hasta que ingresó al C.C.H. Sur cambió de aires y se fue a estudiar a otra parte de la ciudad. Durante su juventud no terminó de cursar la educación media superior (aunque hace unos años cursó esta etapa y terminó con esta fase pendiente de su vida), así que no ingresó a la Universidad. Al no continuar con sus estudios, se vio en la necesidad de buscar un trabajo para “no estar de flojo en la casa”; recuerda que, después del C.C.H. pasó varios años con trabajos ocasionales, sólo para sacar cantidades menores; básicamente, se la pasó “en la pachanga, el cotorreo”. Su primer trabajo oficial fue como ayudante de electricista. Aprendió el oficio rápidamente: a los dos meses se hizo oficial, y al año quedó como cabo del grupo de electricistas en una empresa constructora. Tenía veinticinco años, aproximadamente.

Duró casi dos años en la constructora, y después continuó con el oficio por su cuenta. Formó un equipo con tres amigos en el que ofrecían servicios de plomería y electricidad. Por aquellos años se casó. Desde entonces ha participado en una larga lista de actividades económicas: venta de joyería de fantasía, de perfumería, de artesanías; incluso tuvo dos marisquerías. La mayoría de estos trabajos eran por su cuenta, como su propio jefe, disponiendo de sus propios horarios de trabajo. Las marisquerías, a pesar de ser una buena oportunidad, no prosperaron. La primera estaba en Tulyehualco, y la segunda a unos veinte minutos de ahí, por lo que los amigos y vecinos lo visitaban continuamente, pero en lugar de consumir lo invitaban a tomar cerveza y platicar. De alguna manera, sus conocidos lo buscaban, pero al no ser para consumir los productos, decidió cerrar.

Salvo dos años que pasó trabajando en una empresa como electricista en el centro y un tiempo dando capacitaciones como instructor de plomería en la Secretaría del Trabajo prácticamente no ha tenido trabajos fijos de forma sostenida. Esto se debe a su carácter:

Siempre he sido muy renuente a...me he negado a tener patrones: patrones físicos, patrones de horario, patrones de conducta. Siempre he buscado mi propia autonomía en cuanto a economía y en cuanto a tiempo. No soy de a tal hora se desayuna, a tal hora se come. He sido muy disperso en esa parte. Y en la parte económica, pues elijo buscarle por mi propia cuenta más que depender de un trabajo (Entrevista con Don Jaime).

Vivió en Cancún. Ahí estuvo trabajando en plomería y electricidad. Durante este tiempo, encontró una oportunidad de negocio paralelo a sus actividades de electricidad. Se dio cuenta de la alta demanda que había por artesanías mexicanas. Uno de sus amigos, dueño de tiendas y artesanías, comentó entre plática y plática, un poco en broma, que ellos podrían surtirle de productos de artesanías del centro del país. Iniciaron con el proceso, y los mismos vendedores recomendaban uno u otro producto. Cada quince días llevaba productos a diferentes tiendas. El método de pago era conocido como “a la vuelta”: dejaba el producto encargado en el punto de venta, y cuando surtía nuevamente le pagaban lo vendido. Durante unos años fue un negocio redituable y funcional. En 1986 llegó el huracán Gilberto, y acabó con el negocio. Casi todos los puntos de venta (como Don Jaime llama a las tiendas donde se vendían las mercancías) sufrieron pérdidas de productos, por lo que no hubo forma de que le pagaran lo que había quedado pendiente. Además, recuerda que Cancún estuvo cerrado al turismo durante unos meses, por lo que no hubo manera de recuperar lo perdido. Fueron pérdidas de cientos de miles de pesos.

Su último trabajo fijo fue como instructor de plomería. Todavía tiene su registro como instructor de la Secretaría del Trabajo. Lo invitaron amigos del director del DIF de Tulyehualco. No es un trabajo constante, puesto que cada taller duraba un par de meses, por dos o tres de descanso. En esos lapsos, continuaba con su labor de plomería y electricidad.



## **Organizaciones de segundo nivel. La intermediación social**

Durante todo este tiempo, el amaranto siempre estuvo ahí, como un telón de fondo en una obra de teatro, pero siempre de una forma informal. Desde pequeño recuerda al amaranto como una parte de su vida. Cuando era un niño su padre lo llevaba para apoyar en la siembra y cosecha. Subían al monte muy temprano y regresaban cuando el sol ya se había ocultado. En ocasiones montaban campamentos y pasaban días en el monte mientras llevaban a cabo todo el procedimiento. Disfrutaba esos días, lo mismo que el proceso de cocción del amaranto. Lo hacían en la cocina de la casa, con métodos que sus padres realizaban desde que tiene memoria. Después, cuando era adolescente, el amaranto era algo que odiaba. Parte de sus responsabilidades en casa era apoyar a sus padres en las ferias donde vendían amaranto. En lugar de salir con los amigos, debía estar presente en los eventos. Lo detestaba.

Las cosas cambiaron en la última década del siglo pasado:

Me invitaron a participar en un grupo que estaba por constituirse. Que se llama en la actualidad Sistema Producto Amaranto. Me invitaron como amarantero. Mis papás fueron fundadores de la Feria de la Alegría, mi padre y mi madre, de la primera edición, en el 72. Yo fui presidente hace 22 años, más o menos. Aunque el puesto estaba a nombre de mi papá, él ya no podía ser presidente por la edad, entonces yo fui. En el 95, 96 y 97, en esas tres ediciones (Entrevista con Don Jaime).

Su tiempo como presidente de la feria le dio un renombre en el medio amarantero. Si bien era una tradición que llevaba toda la familia, esta labor le dio más notoriedad. Fueron ferias exitosas, especialmente las de 1995 y 1996. Fueron vistosas. Don Jaime y su equipo de trabajo lograron que la feria tuviera difusión en diferentes medios de comunicación. Las ventas, como se lo dijeron diferentes amaranteros, fueron altísimas debido a la cantidad de gente que llegó. En una de esas ediciones, lo entrevistaron para un programa de radio. Fue ahí donde Don Jaime cobró consciencia de la importancia de difundir al amaranto como un alimento, no como un dulce.

Además, había experimentado lo que significa convivir y negociar con autoridades gubernamentales. Tiempo antes de estar en la presidencia de la feria,

fue Presidente del Patronato de la Reconstrucción del Jardín Central de Tulyehualco, aproximadamente en 1994. Presionando a las autoridades y participando activamente como miembros de la comunidad, lograron levantar las jardineras y bardas del lugar, obtener una ampliación del panteón civil de Tulyehualco y la entrega de un edificio para una biblioteca. Esto involucró mucho trabajo político, mientras que su labor en la feria implicó mucho trabajo administrativo.

Debido a su experiencia fue invitado a formar parte de la gestación del Sistema Producto Amaranto, aproximadamente en 2002. Lo primero que hicieron fue presionar para que la representación del Sistema quedara en Tulyehualco, no en otros pueblos productores, que no tienen tradición amarantera de largo plazo. Lo consiguieron, y de ahí salió el primer representante oficial. También debían invitar gente para que participaran en el Sistema, y a la vez edificar la estructura orgánica del mismo.

No es nada más invitarlos, sino cuál es el discurso que les vas a dar para que se vengan contigo y apoyen. Y no es que me apoyen a mí, porque aquí debemos de partir de que la gente debe trabajar no alrededor de una persona, deben de trabajar alrededor de un proyecto, de una idea, de un objetivo, de una meta. Y la meta, para que sea reconocida, debe ser una meta que nos beneficie a todos. Era algo que nos iba a beneficiar porque siempre hemos sido amaranteros acá. ¿Y qué es lo que buscábamos? Que nos apoyaran para la siembra. Se invierte más de lo que se cosecha. Fue una de las partes que hicimos con la gente, que les hicimos entender que era necesario estar juntos y crear esa organización como población, porque no podíamos invitar a otros pueblos porque eran poquitos. Era tal vez cinco productores por cada comunidad, pero aquí tenemos a doscientos, o más. Apoyos para la cosecha, para la siembra, para abono. Y mi parte del trabajo desde el principio fue eso, ir creando la organización, la estructura, las estrategias para mantenernos únicos. Y aunque yo no fui parte de la estructura orgánica, yo colaboraba con la gente y las instituciones. Mi participación fue de un operador, más que de manera oficial (Entrevista con Don Jaime).

Don Jaime recalca la importancia de las estrategias al hablar con otros amaranteros para invitarlos a participar en diferentes actividades. No se trata de elaborar discursos escritos, sino de adoptar diferentes técnicas para convencer a las personas y entablar objetivos en común. Se ponen por delante los ideales,

después las personas. El ideal sería doble: mejorar las condiciones de vida de los productores y que la tradición amarantera se mantenga.

Cuando se integra al Sistema Producto Amaranto, todavía no existía Teocalli. De hecho, formar empresas fue parte de una necesidad que surgió en este proceso.

Así como hablo de crear una estructura a nivel social, a nivel gremio amarantero, así entendimos que también debíamos estar organizados en otro nivel. Formar sociedades, cooperativas, sociedades de producción rural, sociedades anónimas, o cualquier otra figura jurídica, que demostrara que había una organización local. Que funcionara bien, que tuviera sus registros, que pagara impuestos, que pudiera facturar. ¿Por qué? Porque nos encontramos con un mercado que no habíamos tocado nunca, que es el mercado formal. Entonces si tú quieres formar una organización, y quieres seguir con tu cajoncito vendiendo directo al público, nos vamos a quedar igual. Entendimos que era necesario formar organizaciones, constituidas legalmente, para poder bajar recursos que nos permitiera construir, que nos permitiera mecanizar, y que nos permitiera comercializar con clientes potenciales, sino no lo íbamos a hacer. Puedes ser una persona física con actividad empresarial y lograrlo, hacerlo, pero obviamente que estás formalizando tu actividad económica. Y si estás organizado con más personas, hay mayor peso. Ya no estás hablando con una persona física, sino con una persona moral. Y eso lo entendimos en el proceso de construir el Sistema. Concluimos que era necesario organizarnos, y si en ese momento era complicado constituir una cooperativa con diferentes elementos sociales, entonces debíamos hacerlo con lo que teníamos, que eran nuestras propias familias. Y empezamos a construir organizaciones familiares. Un miembro hizo su cooperativa con su familia, yo lo hice con la mía, y así. Y también creamos organizaciones sociales, como fue una marca colectiva donde intervenimos, o somos miembros, siete organizaciones. No siete personas, sino siete organizaciones. Y también construimos una empresa integradora en la cual somos miembros, cuatro organizaciones. Es una empresa de segundo nivel. En las de segundo nivel, los socios son empresas, no individuos. Eso fue después. Tuvimos que empezar primero por formalizar nuestra actividad económica, que era el amaranto (Entrevista con Don Jaime).

El paso de la producción casera a la formalización y profesionalización, involucra un conjunto de cambios que van desde utilizar maquinaria diferente, hasta obtener un conjunto de conocimientos (tecnológicos, de lenguaje, de venta, etc.) para activarlos progresivamente. Para Don Jaime, nunca antes el amaranto había sido una opción de negocio que capturara todo su tiempo y atención. Fue una necesidad que surgió al entablar el proceso de creación de una estructura aún más grande de lo que fue el Sistema. Para poder acceder a presupuestos y llevar sus

ventas a niveles mayores, no al comercio cara a cara, se debía formalizar y profesionalizar una actividad que hasta entonces era de carácter familiar e informal. El simple hecho de cambiar notas por facturas, era necesario para llegar a diferentes clientes o intermediarios que llevaran el producto a otras partes del país. Significó entrar a un mundo que no conocía.

El dos de septiembre de 2005 nace legalmente Cooperativa Agropecuaria Teocalli Tulyehualco S.C. de R.L. de C.V., la cooperativa que Don Jaime formó con su familia. Se dedicó al cien por ciento al amaranto. En ese momento todavía trabajaban en la cocina y sala de su casa, y ya habían acondicionado una parte del patio, 28 metros cuadrados. Desde ahí operaban, ya formalmente. Se quedaron sin sala, sin cocina, y el taller se convirtió en un espacio de 56 metros cuadrados.

### **De la producción casera a la nave industrial**

Dos años después de la creación del Sistema Producto Amaranto, hubo un cambio de administración. Tuvo problemas con la nueva dirigencia, debido a que todos los proyectos que habían gestado se fueron dejando de lado. Don Jaime lo abandonó, igual que otros miembros. Decidieron juntos formar nuevamente otra organización, la Red Mexicana del Amaranto, que Don Jaime dirigió dos años. El objetivo era formar un grupo de amaranteros a nivel nacional, que tuvieran objetivos y agendas en común. Varias organizaciones que estaban en el Sistema se fueron con él. Desde esa nueva trinchera, arrancaron con diferentes proyectos para solicitar presupuestos: “el objetivo era sentarnos con los pinches gobernadores para crear proyectos productivos para los amaranteros. Sentarse con ellos, incidir en las decisiones públicas. Salir del cerro para ponerse de tú a tú con ellos”.

La Red cayó poco a poco, debido a que Don Jaime sufrió una enfermedad que lo tuvo fuera de las actividades (pancreatitis), y como el resto de los compañeros ya tenían sus propios negocios, la Red se perdió. De alguna manera, Don Jaime supone que su enfermedad se debió a la cantidad de corajes y estrés que vivió para gestar estas organizaciones. Sin embargo, no se arrepiente de ellos. Cuando lo ve a la distancia, se convence de que de alguna manera contribuyó a que el amaranto tuviera más peso en ciertas organizaciones, e incluso se logró ayudar a diferentes

familias para que crearan sus negocios y empresas: “sacarlos del trabajo en el cerro, de la yunta, para meterlos en broncas del SAT, con un contador. No es fácil”. No se trata, como él dice, de que la manera de trabajar informalmente sea negativa; pero, si se quiere trascender a otros niveles, es necesario enfrentar todos los cambios, aunque involucre aprender nuevos conocimientos.

La gente se atrevió a hacerlo. Involucrar a su familia y crear organizaciones. De manera directa e indirecta, hubo beneficios para mucha gente. No es la maquinaria, la infraestructura...era cambiar la mentalidad de la gente para entender que debíamos de aprovechar al cien por ciento esos beneficios. Cambiar y transformar a las personas. Desde ahí era. Talleres de todo tipo: trabajo contable, trabajo de equipo, algunos pagados por proyectos de instituciones, alguno que otro pagando una parte mínima nosotros. Pero fue algo a lo que le metimos mucho. Debíamos cambiar nuestra forma de pensar para poder aprovechar todo lo que estábamos consiguiendo. Si no, te dura el gustito un año y después vendes la maquinaria (Entrevista con Don Jaime).

El cambio hacia la profesionalización implica una modificación en la manera misma de entender las actividades económicas. Ese cambio provocó que Don Jaime cobrara consciencia del valor de las actividades, pero también del amaranto mismo. Esto no sólo lo vivió Don Jaime, sino diferentes amaranteros que se involucraron en el Sistema y en la Red: estar ante nuevos retos para dejar de lado la dinámica de producción y venta (lo que involucra relaciones sociales) que conocían desde la infancia. En últimas, “salir de la fabriquita y del terrenito”, era necesario si se quiere que el amaranto trascienda los mercados.

El terreno donde actualmente se encuentra la nave era un lugar de siembra. La construcción se dio en el 2008, cuando Don Jaime enfermó, por lo que no pudo ver personalmente toda la fase de edificación. Los recursos salieron de proyectos de la SAGARPA, la SEDEREC, y de ahorros propios. La construcción quedó funcional, pero todavía faltaba para que quedara lista: iluminación, concreto en algunas zonas, reubicar algunas puertas, etc. Estos cambios los han realizado poco a poco, con recursos propios. Han modificado la fábrica, y todavía hay cambios que Don Jaime quiere hacer para optimizar la infraestructura de la nave. Esto incluye adquirir nueva maquinaria, como una máquina empacadora que consiguieron después, misma que permitió llegar a nuevos clientes. La fábrica es una

transformadora de amaranto. Es decir, Don Jaime compra el amaranto ya tostado a los productores, y en la fábrica lo someten a un proceso de transformación en diferentes piezas. Si bien su catálogo de productos es variado (más de veinticinco presentaciones), la base general son las barras (rectangulares) y galletas (circulares, conocidas como “rueditas”, o cuadradas) de amaranto. Sus medidas dependen de las exigencias del pedido.



*Ilustración 19. Diversos productos de Teocalli, en una muestra de lo que es un punto de venta dentro de las oficinas de la fábrica. Fotografía tomada por el autor.*



Ilustración 20. Algunos productos recién empacados. Fotografía tomada por el autor.



*Ilustración 21. Barras y un endulzante con las etiquetas de El Sabor del Amaranto. Fotografía tomada por el autor.*



Desde 2018, se han tratado de desarrollar productos que vayan más allá de las barras y galletas como se encuentran comúnmente en el mercado. El producto más frecuente entre los amaranteros son las barras de amaranto mezcladas con algún tipo de endulzante para darles consistencia sólida. Para Don Jaime es importante la innovación, especialmente en un campo donde parece que la mayoría de transformadores generan los mismos productos. Su manera de proceder es doble. En primer lugar, darle un toque de calidad extra a sus productos, aunque aumente su precio. Por ejemplo, en el caso de las barras de amaranto con chocolate, otros productores compran chocolate de mala calidad para abaratar los costos de producción y vender a bajo precio. Él, en cambio, prefiere comprar un chocolate de alta calidad, usualmente más costoso, que aumentará sus costos de producción, pero agrada más al paladar de sus clientes. Esta estrategia la lleva a cabo con todos sus productos. El éxito de esta convicción se refleja en el volumen de sus ventas, puesto que reconoce se han mantenido en aumento o, por lo menos, constantes. Además, la calidad de sus productos se refleja en que algunos de los intermediarios con los que trabaja han sometido sus productos a pruebas para poder exportar los productos de Teocalli a Estados Unidos (este proceso actualmente está en marcha).

Ahorita producimos para una empresa...ellos son los que distribuyen con su marca, pero nuestro producto es el producto líder. ¿Eso qué te dice? Que nuestro producto tiene calidad, así de simple. Por estadística, las relaciones comerciales de proveedor-cliente, duran un aproximado de dos años. Ya en dos años las relaciones se relajaron, hay conflictos, y hay separación. Nosotros estamos cumpliendo cinco años con ellos, y nuestro producto sigue siendo el líder (Entrevista con Don Jaime).

En segundo lugar, Don Jaime insiste en la importancia de innovar su catálogo de productos. Desde 2018 han estado desarrollando pruebas para crear licuados proteicos, muy al estilo de las exigencias de los artículos fitness para gimnasios y atletas de alto rendimiento. De la misma forma, actualmente manejan una línea “sana”, que replique las mismas mercancías, pero libres de gluten y con endulzantes sin azúcar artificial. También están en desarrollo harinas y batidos a base de amaranto así como una variedad de productos enfocados en repostería. De estas

líneas, ya se han generado ventas, pero son menores en comparación con las tradicionales galletas y barras.

El objetivo de Teocalli es “vender mucho y de alta calidad”. Don Jaime sabe que la competencia entre amaranteros es ardua. Los productos son muy semejantes y es necesario que el producto se distinga por su sabor e imagen. Sabe también que las pocas innovaciones, de una u otra forma, llegan a la competencia. Cuando algún transformador está desarrollando un nuevo producto, otros lo empiezan a hacer. Las maneras para salir de este círculo se encuentran en la importancia de la identidad del producto: sabor, imagen, marca, etc. La competencia es inminente, pero hay que adaptarse a ella: “No me da miedo la competencia, porque yo sé la calidad que busco...vender cualquier pendejada nada más por ganar dinero, es respetable; pero no es lo que yo quiero”.

Don Jaime maneja con soltura conceptos comerciales (estadísticas de la duración de las relaciones comerciales, identidad del producto, identidad de marca, etc.), y los utiliza para dialogar con diferentes clientes, proveedores y productores. Para él este lenguaje es parte del mundo del mercado, y aquellos que quieran participar en él deben adaptarse y aprender sus lenguajes y estrategias.

Al principio, en la fábrica sólo trabajaba la familia, y una persona más los apoyaba en la tienda que tenían en casa. Don Jaime es el Presidente de la Cooperativa. Los otros miembros son sus familiares: Aidé, su nuera; Bolívar, su hijo; Alejandra, su esposa; Camilo, su otro hijo; Virginia, la mamá de Aidé; María Ángeles, su excuñada; y Betsabé, su sobrina (sólo las dos últimas se mantienen lejanas a la operación de Teocalli, debido a que tienen diferentes actividades y compromisos). Actualmente, tienen diferentes empleados, por lo menos ocho fijos (tres en la transformación, dos en empacadora, y dos en manejo de calidad y desarrollo de nuevos productos y clientes y un chófer), y en ocasiones de alta demanda han llegado a tener hasta veinte personas en la fábrica, a dos turnos. Uno de los objetivos de Don Jaime es mantener esta plantilla y aumentarla. Trabajan de lunes a viernes, según la demanda que tengan.

Si bien su demanda es permanente, en escasas ocasiones alguno de los clientes se demora en pagarles, por lo que detienen la producción hasta que reciben los pagos. Los empleados han llegado por recomendación de amigos y familiares, o llegaron solicitando hacer prácticas para la Universidad y después se quedaron. No todos los empleados son de Tulyehualco, por lo que Don Jaime en ocasiones los lleva a las cosechas de algunos amigos. Su finalidad es que conozcan la dinámica del amaranto más allá de la fábrica, que vean lo pesado del trabajo de campo y el trabajo previo que se le da al producto antes de llegar a sus manos.

Don Jaime, en el corto plazo, desea crear un departamento que se dedique exclusivamente a las ventas, “a abrir nuevos mercados”: empleados que se dediquen exclusivamente a posicionar sus productos en diferentes lugares, no sólo en tiendas, sino con empresas que a su vez lleven la mercancía más lejos. Pero contratar gente especializada en esto implica un gasto más amplio que sus salarios y comisiones, implica papelería, credenciales, automóvil para movilidad continua, etc., por lo que su iniciación se ha ido posponiendo.

Tienen diferentes clientes. Originalmente los principales eran aquellos que compraban para vender en sus cajones. En ese entonces, dos mil piezas de barras de amaranto por pedido eran una buena venta. Actualmente, la camioneta que utilizan para las entregas tiene una capacidad de diez a doce mil piezas, y realizan entregas tres o cuatro veces por semana, según la cantidad de solicitudes. Las condiciones de venta y producción han cambiado radicalmente. Sus clientes actuales tienen tiendas en diferentes partes de la Ciudad de México, pero algunos de ellos son intermediarios y llevan el producto a tiendas en diferentes partes del país. Con ellos, sin embargo, los productos de Teocalli no llevan las etiquetas propias, sino las del intermediario. Así, tienen productos en diferentes supermercados y tiendas de autoservicio.

Uno de sus principales clientes llegó por casualidad. En alguna ocasión, durante una de las Ferias de la Alegría, uno de los amigos de Don Jaime recibió un cliente que le pidió ventas al por mayor. El amigo en cuestión respondió que él no tenía manera de producir a tales magnitudes, pero le dio el contacto de Teocalli. La

relación comercial con ellos fue fructífera, hasta que hubo un contratiempo. Uno de los clientes del punto de venta, se dio cuenta de que el peso que aparecía en el empaque no coincidía con el peso real del producto. El intermediario contactó a Don Jaime para resolver esta situación. Se trataba de una barra de amaranto con chocolate. Sin embargo, para aumentar el peso se debía aumentar el tamaño, lo que implicaría cambiar paquetes y etiquetas. Se decidió por aumentar la cantidad de chocolate de la barra, hasta llegar al peso establecido en el empaque. Don Jaime temió que el producto fuera rechazado por los clientes debido a su concentrado sabor. Semanas después, el intermediario llamó a Don Jaime para felicitarlo, puesto que el producto había sido un éxito entre la clientela.

De esta forma, Don Jaime se vio en la necesidad de adaptar su producto a las exigencias del mercado, que en términos reales depende de una gran cantidad de factores. La barra de amaranto con chocolate se convirtió en su producto estrella, y hasta la actualidad es uno de los productos más solicitados por este y otros clientes.

Como parte del proceso de consolidación de la empresa, se hizo el registro de una marca. Hace aproximadamente tres años, en 2015, registraron legalmente la marca “El Sabor del Amaranto”. Se creó para darle una identidad a la mercancía dentro del mercado, con etiqueta propia que muestre la marca y la razón social, y que sea atractiva para los clientes. Don Jaime considera que, usualmente, se identifica que las marcas más potentes tienen nombres cortos (basado en conocimientos de mercadotecnia que ha obtenido con el tiempo), así se imprimen más fácilmente en la mente de los clientes. Sin embargo, El sabor del Amaranto, aunque no es un nombre corto, implica un compromiso y un concepto: es la responsabilidad de la fábrica de mantener un sabor de calidad con una tradición, no sólo un producto que se venda sin calidad. A 2019, Don Jaime asume que no basta con poner una marca en la etiqueta, sino que debe incluir la información nutrimental, ingredientes, gramaje, etc., por lo que el diseño de estas etiquetas está en desarrollo.



*Ilustración 22. El logo es la imagen de la marca. Si bien no aparece en todos los productos, actualmente se están realizando los diseños para etiquetas que aparezcan en todos los productos que no sean destinados a un intermediario. Fotografía tomada por el autor.*

### **¿Qué significa ser empresario?**

No verme como me quieren ver los europeos. Como una persona sometida. Como una persona que se creyó que los europeos eran más chingones que nosotros, yo no me quiero ver así. Me gusta que me vean como indígena, que me cataloguen como indígena, que me vean como indio, y así me siento. Pero no quiero que me vean como muchos que están en las esquinas con un penacho de cartón y plumas de guajolote, chiflando una flauta y pidiendo monedas. Ni madres. Con dignidad, con nuestro orgullo, con esa herencia que tenemos de nuestros abuelos, de tú a tú con cualquier extranjero, y mejores que ellos todavía. A eso me refiero con ser indígena o indio exitoso. Más que a la parte económica o a las posesiones, es a la actitud. No dejarse vencer. Porque finalmente la actitud es la que hace que hagas o no hagas muchas cosas (Entrevista con Don Jaime).

Para Don Jaime, todo lo que ha venido realizando en Teocalli es parte de un proceso de vida que involucra dignificar la herencia indígena de sus antepasados. En la cita anterior, Don Jaime no trata de menospreciar las actividades de otros para ganarse la vida, sino a la manera en que otros perciben determinada actividad. Su intención no es colocarse como indígena en el sentido de un objeto de folklore, que

le interese a otros por curiosidad o exótico. Por el contrario, su idea se trata de dialogar y negociar con otros en condiciones de igualdad, “al tú por tú”.

En cierta forma, esa “actitud” de la que Don Jaime habla es parte del proceso de cambio de mentalidad que se mencionó páginas atrás. Más que las posesiones, se trata de una disposición a iniciar actividades que tengan éxito en un terreno que usualmente no es destinado para ellos. Don Jaime, al hablar, continuamente tiene un interlocutor en el “sistema”, que identifica como el Estado y la opresión colonial que ha impedido que los pueblos y comunidades generen condiciones de desarrollo y bienestar en su interior, de forma autónoma. Se trata, pues, de entrar al sistema para debatir con él y otros actores en sus propios términos, y salir victorioso de la contienda, descolocándose de la posición históricamente impuesta.<sup>37</sup>

Si bien originalmente el proyecto del amaranto surge como una alternativa económica, en el proceso mismo da un vuelco que involucra un compromiso con los antepasados. De alguna manera, la Red y el Sistema Producto Amaranto, o al menos la intención de crearlos, se convierten en distintas trincheras desde las que se pueden mejorar las condiciones del gremio, y al mismo tiempo seguir avanzando en la recuperación de un bien que les fue heredado. Ocurre un proceso similar al descrito en los capítulos anteriores: la idea de montar un negocio va acompañada de la voluntad por recuperar una práctica, bien o paisaje. En este caso, el amaranto. Las lógicas comerciales y la lógica de recuperación de contenidos étnicos, pues, van de la mano.

---

<sup>37</sup> En cierta forma se puede tejer un paralelismo entre este proceso, al ser un proyecto cultural de cambio de subjetividades, y las reflexiones sobre la “superación del indígena”. En su trabajo sobre las élites indígenas en Guatemala, Esquit (2010) menciona la importancia que tuvieron las ideas sobre la superación del indígena y el peso de la experiencia de la modernidad en los relevos generacionales. A través de la escuela y el surgimiento de nuevas identidades que separaban a los indígenas que no tenían acceso a la escolarización de aquellos con formación académica o con ciertos intercambios comerciales con los mestizos, se tejieron una serie de desigualdades que crecieron con el correr del tiempo. Además, los beneficios económicos, políticos y sociales de los indios ladinizados (como cargos públicos, nuevos estilos de vida y diversiones, acceso a nuevos círculos sociales) provocaron que esta adaptación fuera vista con buenos ojos por las nuevas generaciones. La “superación” era premiada por la sociedad ladinizada y por el Estado, por lo que la supuesta “experiencia de la modernidad” se vio como un objeto de deseo. La superación y la experiencia de la modernidad de las que habla Esquit, no se pueden aplicar al caso de Don Jaime; más bien, Don Jaime plantea entrar a la experiencia de la modernidad no para asimilar las conductas del mercado, sino para aprovechar las oportunidades de desarrollo y, a la vez, dignificar la tradición cultural a la que pertenece.

El ser empresario es parte de este proceso, puesto que involucra la capacidad y actitud de llegar más lejos en la potencia del negocio.

Ni la mínima idea. Hasta que vimos la necesidad de que para crecer tenías que formalizarte. Y no por estar de acuerdo, sino porque así lo exigía el mercado. Yo cómo le voy a vender a un cabrón que me quiere comprar diez mil piezas, que me pide facturas...es algo a fuerzas meterse a los impuestos, con un contador, facturas...es una necesidad para estar dentro. Y esa necesidad te hace meterte en una empresa. Tuve varios talleres de plomería, de venta de material, las marisquerías, como que desde ahí empecé a ser empresario. Desde que mi padre agarraba su cajón y se iba a vender, es emprendedor. Ha salido así de manera natural, pero se consolida esa actividad poco a poco (Entrevista con Don Jaime).

La cercanía de un estilo de venta basado en la comercialización de un producto, para Don Jaime el proceso se trata de un mismo camino. La base del ser empresarial lo encuentra en la familia, pero es el tamaño de los pasos siguientes y las construcciones lo que le da el carácter empresarial. En cierta forma, surge como una tradición familiar que él ha llevado a niveles superiores de formalización, lo que implica innovación, formalización y capacitación. De hecho, para él el origen fue simplemente poner un negocio formal, pero nunca pensó crear una fábrica transformadora. El ser empresario, aunque nunca lo vio como un objetivo, lo ve como algo que siempre estuvo presente, pero que sólo se distingue a la distancia, cuando piensa en la secuencia de sus decisiones.

En ese sentido, uno de los objetivos de Don Jaime desde que se formó el Sistema Producto Amaranto fue conseguir que el amaranto dejara de ser visto como un dulce, para posicionarse en el escenario nacional como un alimento, que fuera parte de la canasta básica. Casi al final de mi trabajo de campo, el 29 de enero de 2019, el amaranto fue incluido en la canasta básica de DICONSA por parte de las instituciones de gobierno en México (Del Villar, 2019). El anuncio se realizó en San Luis Potosí, en un evento que contó con la presencia del Presidente Andrés Manuel López Obrador. Don Jaime fue invitado como parte del sector amarantero. Cuando platicamos del suceso, me confesó que al escuchar el anuncio rompió en llanto de la emoción, ya que no se trata sólo de un producto, sino de toda la tradición cultural que representa. De alguna manera, tantos años de trabajo comenzaban a ver frutos,

puesto que su finalidad permanentemente ha sido que, más allá de los logros individuales en Teocalli, el amaranto sea reconocido como un alimento de tradición prehispánica, no como un dulce. Actualmente, su objetivo es continuar participando en organizaciones que dialoguen con las instituciones estatales. Una vez que se ha declarado parte de la canasta básica, quedan elementos por hacer: 1) aumentar los apoyos a los productores, transformadores y distribuidores, sea a través de presupuestos, maquinaria y capacitaciones; 2) conseguir que lo declarado por las instituciones de gobierno se haga efectivo, para que no quede como una nota periodística; 3), llevar el producto a diferentes regiones para que cumpla una doble función: como alimento, pero también como una nueva opción de producción. Si bien el camino no es fácil, Don Jaime piensa que el sector del amaranto se verá beneficiado en los años venideros.

Todo esto, sin embargo, llegó con el pasar del tiempo. Al principio, él nunca pensó en reivindicar el amaranto. “Estaba hasta la madre del amaranto desde chavito”, sobre todo por el esfuerzo que sus padres le ponían al amaranto en las diferentes ferias, como mencioné antes.

Nunca lo hice por reivindicar. Lo hice como algo económico en su momento. Empiezas a reivindicar cuando te das cuenta de lo que tienes en las manos. Cuando fui presidente de la feria, cuando empiezo a investigar... porque sabía trabajarlo, pero no sabía sus orígenes ni el por qué. Cuando me empecé a documentar en muchos aspectos, me encuentro con cosas que yo desconocía. Y lo que más me impactó fue cuando leí que se hacía la figura de Huitzilopochtli. Era la figura más importante de todo el panteón mexicana. La figura del Toxcatl era la fiesta más importante. Y se hacía con amaranto, ¡lo que tú estás comercializando! Es cuando empiezas a recuperar tu cerebro en la reivindicación. ¿Cuándo se da el punto donde yo considero que se parte lo que pensaba del amaranto y lo que pienso ahora? Fue cuando era Presidente. Estábamos en la entrevista “Diálogos al Desnudo”... no sé si siga existiendo. Ahí en la sesión de preguntas me surgió el slogan, porque yo lo tenía muy vivido, y comenté que no es nada más una feria de un dulce o una golosina, sino que es una exposición de un alimento. Alimento que queremos subir y ponerlo en la mesa de los mexicanos porque es un producto heredado... hazlo bien, hazlo con dignidad. Ahí surge la idea (Entrevista con Don Jaime).

Don Jaime vive un acontecimiento vital durante sus experiencias en la feria. A partir de ahí recupera y entiende sus cambios de actitud respecto al amaranto



mismo. Desde ahí, poco a poco, lo que fue una actividad cotidiana de medio tiempo, compromiso familiar, se vuelve su vida al cien por ciento. Fruto de estas investigaciones es el conocimiento de la figura de Huitzilopochtli, que, en los tiempos previos a la Conquista Española, era realizada por los mexicas con amaranto.

De esta fiesta, además, surge buena parte del actual reconocimiento que Don Jaime tiene más allá de los amaranteros.

### **Don Jaime y las redes**

El domingo 13 de enero de 2019, acompañé a Don Jaime a participar en un evento realizado a un costado del Monumento a la Revolución. Se trataba del festejo de aniversario de un grupo de danzantes denominados Yaoneenqueh Calpulli. El festejo reunió a cientos de danzantes de diferentes partes de la Ciudad de México, los cuales se sumaban a lo largo del día a las continuas danzas. Desde el principio, los miembros de Yaoneenqueh Calpulli colocan al centro de la explanada un altar que cuenta con diferentes elementos simbólicos. Entre ellos se destacan los que representan a la naturaleza, como el agua, el fuego, la tierra y el aire. Don Jaime fue invitado para participar como representante del elemento tierra, puesto que sus actividades están ligadas al trabajo con un producto agrícola, además de su tradición sagrada. Como parte de sus actividades como padrino de la fiesta, su deber fue llevar una olla con tierra virgen, es decir, tierra de algún lugar de Tulyehualco donde se crea que no se haya montado ninguna construcción. Además, llevó una caja con barras de amaranto para los danzantes y para la ofrenda.



*Ilustración 23. Danzantes al inicio de la ceremonia realizada a un costado del Monumento a la Revolución. Fotografía tomada por el autor.*



*Ilustración 24. Don Jaime y su hijo durante la entrega de una caja de ruedas de amaranto para la ofrenda y los danzantes. Fotografía tomada por el autor.*

Don Jaime acudió acompañado de su esposa y su hijo menor. Estuvimos ahí todo el día, y nos retiramos poco antes del atardecer. Nunca ha bailado, pero considera que es una actividad que merece mucho respeto. Después de todo, lo que ellos hacen es mantener una actividad con vida, a pesar de que están continuamente bajo las burlas de los que pasan por ahí. Así como Don Jaime y los amaranteros se esfuerzan por mantener viva una tradición y un objeto, ellos hacen lo mismo con las danzas.

El papel de Don Jaime es reconocido como una tradición familiar. Varios de los asistentes lo saludan y, a pesar de que no es danzante, le tienen aprecio y reconocimiento como parte del grupo. Su contacto con estos grupos viene desde hace varios años. La historia está documentada en la revista trimestral de la Fundación Zemanauak Tlamachtilyan A.C. En 1978, dos de los maestros impulsores del movimiento de recuperación de los danzantes, realizaron una investigación para encontrar lugares y productores de huauhtli (semilla de amaranto) que hicieran el tzoalli, como era conocido el dulce del huauhtli, de forma cercana a los métodos tradicionales. Su objetivo era conseguir productores para que realizaran una figura de tzoalli que representara a Huitzilopochtli para la fiesta del Toxcatl, que venían celebrando anualmente desde 1977. Su investigación los llevó a Tulyehualco, y ahí les dieron referencias de la familia Morales, por su método apegado a lo tradicional y la calidad del producto (Granados y Ocelocoatl, 2018).

Contactaron a la señora Agustina Olivos, la madre de Don Jaime. Ella reconoció que no tenía los conocimientos para elaborar figuras con el material (lo había visto cuando sus padres lo hacían durante su infancia, pero esto se había perdido en su memoria), pero accedió a elaborar una maqueta que lo representara, más parecido a un pastel rectangular. La relación entre la familia Morales y los grupos de danzantes nació en ese momento, y cada año realizaron la figura con dedicación. Después de varios años, en 1997, un año después de que la madre de Don Jaime falleciera, uno de los maestros originales fue a Tulyehualco a buscar a la señora Agustina. Al no encontrarla, el maestro pensó que la tradición quedaría perdida. Sin embargo, el hijo de la señora Agustina le informó que él era consciente

del compromiso de su madre con él, por lo que se ofreció a continuar con la elaboración anual. Este hijo es Don Jaime. El deseo del maestro era que en esta ocasión la figura se realizara en torno a una estructura de metal que semejara a un cuerpo (ya se había hecho así un par de años atrás, pero el sol deshizo la consistencia del amaranto), por lo que Don Jaime accedió a hacerlo.

Esa fue la primera figura, realizada en 1997, de unos 80 centímetros aproximadamente. Durante los siguientes años se dio un continuo proceso de aprendizaje y de mezcla de técnicas tradicionales de elaboración del material. Cada año, la figura se fue perfeccionando (estructura de madera, mejor consistencia, color, altura, etc.). Desde 2001, la escultura de Huitzilopochtli alcanzó 2.30 m aproximadamente, y se decidió dejarla en ese tamaño por motivos de logística. Cada año, de forma imparable, la familia de Don Jaime elabora la escultura para la fiesta del Toxcatl celebrada por el Zemanauak en el mes de mayo. Al final de la fiesta, los danzantes se alimentan de la figura. Para Don Jaime esto representa un compromiso con la tradición familiar, pero también significa algo más profundo: su compromiso con sus raíces indígenas.

Don Jaime reflexiona que buena parte de su tradición indígena se ha perdido. La lengua náhuatl de sus abuelos se perdió, por lo que sólo recuerda algunas palabras. De alguna manera, reconoce que desde cierto punto de vista se le puede ver como un indígena mestizo, en tanto sus tradiciones se han ido perdiendo. Sin embargo, su compromiso con la tradición se refleja en el amaranto, su compromiso con este producto que al insertarlo en redes de comercio se convierte en mercancía. Lejos de pensar en la mercancía como una pérdida, para Don Jaime el mercado es la vía a través de la cual se puede mantener viva una tradición y mejorar las condiciones de vida de la población (tanto en su fase de producto a la venta, como en su fase de alimento). En lugar de pelear con el mercado, para Don Jaime el mercado es el aliado al que las personas se pueden adaptar para obtener recursos que sean usados para diferentes fines.

Actualmente, Don Jaime se ha incorporado al Grupo Enlace, una nueva organización que aspira a representar y unir amaranteros a lo largo del país. Se le

invitó para que participe en la organización y operación. Es un puesto que no cuenta con salario, pero que exige gran cantidad de tiempo. Deberá, progresivamente, dedicar más tiempo al grupo y menos a Teocalli. Su sueño es que Teocalli llegue a ser la mejor empresa transformadora de amaranto del país, y confía en que las bases están asentadas para conseguirlo, así sea en veinte años o más, Pero, por el momento, asume que debe participar en estos grupos, puesto que el objetivo de las organizaciones de ese tamaño trasciende lo local y los intereses individuales.

Al final de mi trabajo de campo inició sus primeras tareas como parte del Grupo. Tuve oportunidad de acompañarlo al levantamiento de un censo de campesinos productores de amaranto en Tulyehualco. El trabajo fue titánico, y no conseguimos avanzar ni la mitad del recorrido. Utilizando un GPS, acompañado de sus dos hijos y del incómodo antropólogo, su labor era registrar el nombre del campesino, el tipo de siembra que realizaba, la ubicación y extensión de la parcela.



*Ilustración 25. Don Jaime, sus hijos y otros amaranteros durante el levantamiento del censo. Fotografía tomada por el autor.*

El objetivo del censo fue tener datos medianamente objetivos de la cantidad de amaranteros y sus necesidades. Partir de una base de investigación, para Don Jaime, es fundamental para tener herramientas y argumentos para negociar y presionar a las autoridades en el establecimiento de nuevas políticas.

## **Retomando el análisis**

Durante este capítulo se ha presentado el caso de Don Jaime y Teocalli. Se presentó su trayectoria, el surgimiento de la empresa y su desarrollo. Don Jaime, al identificarse como empresario, incluye diferentes prácticas y narrativas que se comparten con los casos anteriormente analizados.

En este caso, aunque el origen de la empresa no se da por un producto nuevo, sino como una forma de organización, se presenta nuevamente la importancia de crear una oferta diferente que se distinga de lo que ofrece la competencia. Incluso en un área donde parece que todas las variantes están dadas, para el empresario en cuestión es fundamental realizar pequeñas mejoras o factores distinguibles, y no renunciar a las innovaciones y a crear nuevos productos. Aquí también se hace palpable cualquier manera de distinguir la mercancía, como los etiquetados mismos.

La intermediación es uno de los factores que más se presentan en el caso de Don Jaime como empresario. Durante su trayectoria, el desempeñarse en diferentes actividades políticas y en redes u organizaciones de amaranteros lo han establecido como una de las figuras representativas del amaranto en Tulyehualco. Al operar como un intermediario, uno de los principales logros que se aprecian tiene que ver con influir en otros para que desarrollen y planteen sus propias empresas, sea bajo la figura jurídica que sea.

Como intermediario, es importante el dominio de diferentes lenguajes (institucionales y locales, sobre todo), que permiten a una persona moverse en diferentes círculos, así como mediar entre estos. Para Don Jaime, cambiar la mentalidad de las personas es parte de su trabajo cotidiano, especialmente cuando se trata de hacer que otros se interesen por el amaranto, que vean la importancia de este alimento. La intermediación opera en ambos sentidos, hacia lo local y hacia fuera, lo que implica que el empresario consiga argumentos que convenzan a ambas partes.

Por último, las estrategias para el aprovechamiento de redes sociales se posicionan en Don Jaime como una consecuencia de su trabajo empresarial en torno a un bien cultural. En su caso, la relación con medios de comunicación y la búsqueda de intermediarios comerciales son algunos de los puntos de la clara búsqueda de aliados y su posterior aprovechamiento. Sin embargo, hay otros que se dan de manera no directa, tal es el caso de los grupos de danzantes. En cierta manera, aunque no sean aliados comerciales directos, la existencia de esta relación permite un tipo de legitimidad social y simbólica de Don Jaime y su familia como representantes de la tradición del amaranto. Aunque no se aprecie de forma directa, la legitimidad social de un productor, que se da a partir del reconocimiento de otros, es parte de los puntos que lo categorizan como empresario especialista en cierto campo (del mismo modo que se analizó en el capítulo anterior).

En este caso, los contenidos étnicos se aprecian bajo la forma de una tradición del amaranto. De hecho, el uso de la legitimidad que se comentó anteriormente proviene de la recuperación de contenidos étnicos, principalmente de resaltar la dimensión étnica del amaranto. No sólo se comenta el amaranto por sus propiedades nutricionales, sino por sus características históricas y sociales en relación con su uso prehispánico y su tradición local.

El caso de Don Jaime completa el campo estudiado en esta tesis. Queda por plantear algunos de los puntos que se comparten con los otros dos empresarios, así como redondear algunas de las reflexiones que surgieron a lo largo de estas páginas.

## **Conclusiones**

A lo largo de esta tesis se ha mostrado la trayectoria de tres empresarios indígenas y locales. Los aspectos mencionados en la introducción, la innovación, la intermediación social y cultural y las estrategias que desarrollan los empresarios son los aspectos que resaltaron continuamente, fruto del análisis y la reflexión de los entrevistados. En este apartado conclusivo retomo algunas de las principales líneas de análisis que se encontraron en los tres capítulos anteriores, con el objetivo de remarcar los puntos mencionados y, principalmente, reflexionar sobre las narrativas comentadas y su relación con el ser empresarial y los bienes culturales.

### **La innovación**

En los tres casos desarrollados se encontró la idea de hacer productos que se distingan del resto. En primer lugar, la innovación es fundamental al crear un bien o servicio que se acomode en el mercado y sea atractivo para los clientes. Es difícil que la innovación ocurra permanentemente, más bien ocurre en determinados momentos del desarrollo del negocio. En todo caso, se deben considerar no sólo las innovaciones del bien o servicio (visibles, en cierta manera), sino las que se presentan en las diferentes fases de la comercialización: producción (nuevas herramientas o formas de producir algo) y distribución (conseguir canales de venta diferentes, por ejemplo). En segundo lugar, al no ser posible desarrollar innovaciones todo el tiempo, los empresarios generan dinámicas que pueden hacer distinguible su bien o servicio (y respectiva marca). Algo que se diferencie de la competencia, lo que se puede conseguir al profundizar en las características de lo que ofrece el bien o servicio en cuestión.

Estos elementos aplican en cada uno de los tres casos, a pesar de que pertenecen a giros diferentes. Es importante repetir, como se dijo al principio de este trabajo, que la innovación corresponde a los contextos de los cuales se está hablando. El bien o servicio puede existir en otra parte del mundo, pero la característica de los casos estudiados corresponde a innovaciones surgidas a partir de observaciones de las localidades concretas.



## **La intermediación**

Los empresarios juegan un papel de intermediarios entre diferentes áreas y relaciones sociales: lo local y lo nacional, el mercado y las localidades, los clientes y los productores. De alguna manera, permiten que los productos tengan salida o que algunas personas tengan trabajos que de otra forma no existirían. Por otro lado, al tener la capacidad para acceder a diferentes mercados, tienen la oportunidad de hacer que otras personas ingresen a los mismos.

El otro aspecto de la intermediación tiene que ver con la capacidad de liderazgo del empresariado. A pesar de que la intermediación no implica liderazgo invariablemente, en este caso lo hace. Los empresarios indígenas y locales utilizan una buena cantidad de recursos (materiales y simbólicos) para afectar en las personas. El objetivo es influir en la mentalidad y forma de pensar de otros, y fomentar y difundir determinadas ideas, actitudes o formas de comportamiento. Este influjo se realiza a través de acciones continuas, lo que implica también el uso de relaciones de poder para conseguir cambiar las acciones de otros e influir en sus decisiones (a través de pláticas, invitaciones a eventos, charlas o actividades laborales varias). Este ejercicio del liderazgo es uno de los puntos más interesantes que quedan por estudiar. ¿Hasta qué punto sus intenciones de cambiar la forma de pensar de otros se convierten en realidad? El liderazgo no se limita al negocio de los cursos de superación personal, sino que ha sido, desde el mismo Max Weber, un tema fundamental de estudio entre los científicos sociales a lo largo del tiempo. El liderazgo del empresariado es una de las múltiples aristas que se podría profundizar en futuros estudios.

## **Estrategias**

El empresariado recurre a diferentes estrategias para colocar sus productos o servicios, que corresponden a dinámicas que surgen en el día a día, pero que se van estableciendo como planes previamente elaborados. Dichas estrategias implican lenguajes particulares en virtud de a quiénes están dirigidas: académicos, comerciantes, empresarios, colegas, comunicadores, periodistas, etc.

Fundamentalmente, la elaboración de estas estrategias proviene de conocimientos y experiencias previas (como empleos en los que laboraron previamente), que en la práctica cotidiana funcionan en las actividades empresariales, hasta que se consolidan y aplican premeditadamente. Las estrategias comúnmente recurren a redes de relaciones sociales en las que los empresarios y las empresas están inmersos. Familia, amigos, compañeros de trabajo, que son comúnmente el nivel más cercano e íntimo, hasta aliados que se hacen a lo largo de la vida empresarial: académicos interesados en las actividades o bienes que producen; comunicadores que utilizan las empresas y sus intereses como notas, reportajes, series, etc.; empresarios interesados en entablar relaciones comerciales, sean como proveedores, socios, distribuidores; políticos que son potenciales aliados para incorporar en sus agendas políticas, que se relacionan con los temas que trabajan.

Una de las principales características de estas redes es que no se presentan universalmente como una oportunidad directa de negocio, sino como una potencia que imprime fuerza a sus empresas. Desde aquellos que (sean personas o instituciones) apoyan temporalmente como fuerza de trabajo, los que otorgan certificados o estatus a la empresa y los que apoyan en la distribución y comunicación. Los certificados y otros aditamentos otorgan un signo de legitimidad o validez que el empresariado utiliza para posicionar productos. Los que apoyan en la distribución, si bien muchas veces se trata de socios comerciales, en algunos simplemente se realiza por similitud de intereses.

### **Bienes y servicios culturales**

No son simplemente cosas. A pesar de la dificultad que se mencionó al inicio de este trabajo, hay ciertas señales que nos permiten dimensionar la existencia de un bien y servicio cultural que se diferencia de otras cosas sin esa dimensión. Particularmente, lejos de considerar los señalamientos culturales que mencionan las agencias internacionales como la UNESCO, en este caso operan bienes y servicios cuya dimensión es otorgada por las localidades y sus habitantes, reflejados en los múltiples relatos de los empresarios.

Al respecto, la chinampería, la medicina tradicional y el amaranto, se presentan como prácticas u objetos que tienen relación con los empresarios en sus respectivas trayectorias. Uno de los puntos más interesantes que se estudió en estas páginas tiene que ver con la aseveración de los Comaroff (2011) de que la mercancía también es cultura. Ante la suposición de que la cultura tiene un “aura” especial que se pierde cuando esta se convierte en mercancía, los Comaroff plantean que se olvida un aspecto importante: la mercancía misma también es producto y productora de cultura. Lo mismo que los casos estudiados por los autores mencionados, en este trabajo se observa que el proceso de reivindicación de la cultura es posterior al surgimiento de la iniciativa empresarial, y no al revés. Al principio, en buena medida están los intereses comerciales en diferentes ramas, y sólo después aparece una forma diferente de consciencia respecto a los bienes y servicios culturales. Toda la reivindicación y procesos semejantes son una de las consecuencias que surgen en el proceso de investigación para plantear un proyecto de negocio.

Toda esta materia prima de trabajo de las empresas es una de las características peculiares de los empresarios indígenas y locales estudiados. En el devenir de sus actividades es difícil separar una lógica económica de una lógica empresarial, por lo que, más allá de su surgimiento, la lógica económica/comercial y la cultural van de la mano. Todo esto se incorpora en las narrativas estudiadas, puesto que se mezcla lo individual (con sus respectivos intereses) con la consciencia social.

Si esta tesis trató de estudiar la manera en que los empresarios de CIELO MEX se apropian de los contenidos étnicos, la revisión de las trayectorias, prácticas y narrativas ofreció respuestas específicas a lo mismo. En primer lugar, como ya se mencionó, el interés por lo étnico y la reivindicación de la cultura se da como parte del proceso de la gestación de un proyecto empresarial. Como mencionan los Comaroff (2011) en el caso de la etnoempresa, el interés por la vitalidad de la cultura es parte y consecuencia del proceso de mercantilización. De hecho, como mencioné en el primer capítulo, la mercantilización modifica los valores y el proceso mismo

del colocar un producto en un intercambio comercial. Aquí, los bienes y servicios culturales modifican la noción misma del producto y su trascendencia cultural.

En segundo lugar, los contenidos étnicos se recrean a través del intercambio comercial. En cierta forma, las narrativas muestran que la dimensión étnica (aplicada a las características del bien o servicio, a los productores o a la región) es lo que posiciona al producto en cuestión como algo diferente a la competencia en el mercado. Esta idea es asumida por los empresarios, y las diferentes etiquetas, paisajes y ambientaciones, así como las explicaciones que se dan sobre ellas, lo transmiten.

En cuanto al ser empresarial, como mencioné en la introducción, lo jurídico no es el factor determinante que se revisó aquí. El hecho de estar constituido formalmente es parte importante del proceso, no por el registro o papel que lo certifica, sino por el conjunto de prácticas al que permite acceder y los mercados que se abren ante los empresarios. El cambio jurídico conlleva una serie de transformaciones en las prácticas, por lo que considerar las consecuencias de la formalización para las prácticas y narrativas fue un parteaguas en las trayectorias revisadas. Abrirse y adaptarse al mercado para conseguir algunas de las demandas que de otra manera no se habrían podido conseguir, es una de las estrategias que los empresarios desarrollan para fortalecer sus comunidades (en las medidas posibles).

Por otra parte, llama la atención otro factor repetitivo en este trabajo. La experiencia en los movimientos y organizaciones sociales detonó el ejercicio del liderazgo y el interés por la cultura. A lo largo de estas páginas se mostró que los diferentes actores vivieron algún tipo de confrontación con autoridades gubernamentales o participaron en un movimiento social, y a partir de ahí consideran que el ejercicio empresarial es también una manera de dialogar y presionar indirectamente para que las instituciones estatales escuchen sus demandas. Las críticas al paternalismo y la cooptación de líderes, y el distanciamiento hacia los partidos políticos, se manifiestan como formas diferentes de relaciones políticas. Así, los movimientos no dejan de tener una incidencia en la

creación de líderes que, así sea en esferas empresariales y mercantiles, se interesan por los problemas de sus localidades.

### **¿De qué tipo de narrativas hablamos?**

En esta tesis partí del supuesto de que las narrativas y las prácticas empresariales son parte de una misma moneda. Una y otra se dan sentido. Estudiar las narrativas debe ir más allá de mostrar lo que dicen, para incluir la revisión del tipo de narrativas que utiliza el empresario indígena y local estudiado.

De alguna manera, Don Nicho considera que desde su juventud tenía la intención de "ser su propio patrón" y asegurar de alguna manera su vejez ante riesgos físicos. El trabajo físico pesado que tenía provocó que viera y conociera de cerca los costos físicos, a largo plazo, aumentando todavía más sus ideas. Posteriormente, a raíz de las experiencias como oyente en la ANIPA y en Umbral, surge en él la convicción de dedicar su tiempo a la preservación de la chinampería. Lo que antes sólo era un pedazo de tierra, se convirtió en un compromiso con su cultura y en una oportunidad de negocio. En el caso de Doña Clara y Don Jaime, a pesar de que los motivos que los llevaron a convertirse en empresarios son completamente diferentes, está la misma reflexión de que la vida los fue acercando a un trabajo en particular: en el primer caso, Doña Clara se acerca al ser empresarial por sus antecedentes en la gestión cultural y su facilidad en el trato con la gente; en el caso de Don Jaime, su personalidad siempre lo mantuvo cercano a iniciar negocios propios, en vez de convertirse en empleado de alguien más.

La forma en que Don Nicho entiende su propio pasado, lo sitúa en un papel de empresario que implica la posición de un líder y de un eslabón más de una cadena. ¿Qué cadena? La cadena del tiempo. Los tres actores de este estudio consideran que su actividad y compromiso social son aún más importantes de lo que son sus proyectos individuales. Para Don Jaime, por ejemplo, es claro que se debe salir de "la fabriquita y el terrenito", para conseguir resultados que trasciendan los límites geográficos. Más allá de que la fábrica opere y consiga vender sus productos, está la fuerte convicción de que el amaranto debe ser catapultado a todas las mesas mexicanas, y para hacerlo se debe presionar a las autoridades

para incluir este producto en diferentes formas a todo el país. Así como en su momento otros lo iniciaron, a ellos, en este momento, les corresponde un papel: preservar y difundir.

Cómo líderes, la dinámica de estos empresarios no se limita a la capacidad de llevar la empresa y sus empleados. Es necesario el trato con personas de la localidad. Conseguir que se interesen en los temas que plantean, desde la oportunidad de negocio hasta la consciencia de la cultura y los retos locales. Motivar a otros para que inicien proyectos económicos individuales, que formalicen sus negocios, que aprovechen la tecnología, inviertan con inteligencia, etc.

En algunos casos esto ha sido más notable que en otros. La situación de Don Jaime y Don Nicho es diferente a la de Doña Clara. Para este caso, se aprecia un menor peso de Doña Clara en el contexto de la localidad. Según lo observado se puede partir de la idea que esto ocurre debido a que ella no es nativa del lugar en cuestión. Si bien se ha convertido en una pieza clave del desarrollo de CIELO MEX y participa en diferentes grupos y redes empresariales, además de su compromiso con el desarrollo local; su papel para influir en los demás se enfoca en otros empresarios. En el caso de Don Nicho, su papel ha tenido que ver con el acompañamiento a otros emprendimientos en relación con el turismo en los canales y centros de conservación familiar de los axolotes. Uno de sus objetivos es sembrar poco a poco la idea de la importancia de motivar a los vecinos al cuidado del canal y las chinampas, sobre todo para que los jóvenes no pierdan de vista su importancia. En cuanto a Don Jaime, su actividad ha tenido una gran influencia en el contexto local. La creación de diferentes organizaciones entre amaranteros es un ejemplo clave de ello, así como el apoyo para que otros compañeros hayan iniciado sus negocios.

De la misma forma se presenta una diferencia entre Don Nicho y Don Jaime y Doña Clara: la relación con los bienes y servicios culturales en cuestión. Lejos de hacer una valoración, en las mismas trayectorias se percibe una diferencia en el grado de relación con sus actividades. Mientras que los dos primeros tienen un vínculo con estas prácticas desde su infancia, Doña Clara tiene el acercamiento con

la medicina tradicional en la adultez. Su mismo negocio ha desplazado relativamente a la medicina tradicional para enfocarse en la relajación y hotelería, dejando las terapias como un servicio especial. Se debe aclarar que este desplazamiento tiene que ver con una adaptación al mercado.

La idea empresarial es fundamentalmente de corte capitalista. El vínculo con el mercado se aprovecha, en lugar de negarlo o satanizarlo. Se parte de la idea de que el sistema económico y político hegemónico en general ha golpeado a los pueblos, pero al analizar el panorama consideran que sería difícil un cambio radical del mismo. En lugar de eso, crean proyectos realizables, que tengan impactos progresivos, sean pequeños o grandes.

Al observar todo lo anterior desde un panorama amplio, se aprecian tres cortes principales en las narrativas de los actores estudiados:

**Mercado:** el mercado se utiliza como un aliado. Los empresarios tratan de adaptarse a él, conocer sus tendencias, estudiar sus características, sólo así se pueden desarrollar estrategias que se adapten a sus exigencias. Se busca competir con otros empresarios (del tipo que sea), lo que se entiende como una forma de negocio, pero también una relación personal y social de grupos sociales diferentes: no ver enemigos en los otros, sino socios potenciales. En ese sentido, también se da una lógica de superación de los empresarios: ante las múltiples dificultades que encarnan como parte de un grupo social particular, los empresarios asumen y resaltan su capacidad para superarse y hacer frente a estos retos.

**Compromiso étnico:** Para estos empresarios indígenas y locales su existencia es parte de un devenir histórico y social. Otros crearon determinadas prácticas, y ahora es su responsabilidad hacer que estas pervivan. La idea de hacer del mercado un aliado encaja perfectamente con esta lógica: lo comercial es la vía para esta pervivencia.

**Identidades múltiples:** Los empresarios analizados en esta investigación tienen identidades que se entrecruzan. Lo indígena con lo mestizo, lo

tradicional con lo contemporáneo, lo local con lo global. En los casos de los empresarios que se asumen como indígenas, está presente la idea de que elementos culturales y tradiciones se han perdido en sus familias (la lengua, principalmente), pero otros se mantienen presentes. Por tanto, la identidad indígena aquí no se presenta de una forma total, sino parcial y en mezcla con otras prácticas. De la misma forma, se hace palpable una crítica a los esencialismos, y se presentan el mestizaje y entrecruzamiento identitario (identidades como procesos, no como cosas).

Otra de las vetas por analizar se refiere al peso de las empresas y empresarios en la localidad. Si Manuel Castells (1999) resalta el carácter deslocalizado de la empresa de finales del siglo XX, las empresas analizadas tienen un fuerte peso en lo local. Su relación con lo local, independientemente del origen de sus clientes o destino de sus productos, se aprecia en diferentes formas. Queda por profundizar en esta cuestión, puesto que en un futuro se podría estudiar el peso que estas empresas tienen en el desarrollo económico y social de las localidades.

Por último, quiero señalar que la importancia de una organización como la Federación Indígena Empresarial y Comunidades Locales de México, CIELO MEX, hace necesarias investigaciones en este campo. El mercado mundial, cada vez más presente en diferentes localidades, y el turismo, están cambiando la vida de las poblaciones. Es necesario contar con más información sobre estos procesos en el caso mexicano, y así contar con estrategias y políticas futuras que entiendan el surgimiento y modos de operación de los empresarios indígenas y locales. No se trata de encauzar su dirección, sino de aprender y analizar, como traté de hacer en esta tesis, sus trayectorias y estrategias.



## Bibliografía

ALVES, PAULO Y MIRIAN RABELO

2009 “Nervios, proyectos e identidades: narrativas de la experiencia”, en Mabel Grimberg (ed.), *Experiencias y narrativas de padecimientos cotidianos. Miradas antropológicas sobre la salud, la enfermedad y el dolor crónico*, UBA-Antropofagia, Argentina, pp. 53-72.

APPADURAI, ARJUN (ed.)

1991 *La vida social de las cosas: perspectiva cultural de las mercancías*, CONACULTA-Grijalbo, México.

ARIAS, PATRICIA

2017 “Introducción. La franquicia social como modelo de negocios”, en Patricia Arias (coord.), *Migrantes exitosos. La franquicia social como modelo de negocios*, Universidad de Guadalajara, México, pp. 7-29.

ARJONA, ÁNGELES Y JUAN CHECA

2006 “Economía étnica. Teorías, conceptos y nuevos avances”, en *Revista Internacional de Sociología*, vol. LXIV, núm. 45, septiembre-diciembre, pp.117-143.

BARTH, FREDRIK

1974 “Esferas económicas en Darfur”, en Raymond Firth, *Temas de Antropología Económica*, FCE, México, pp. 150-174.

BAUDRILLARD, JEAN

1979 *Crítica de la economía política del signo*, Siglo XXI, México.

BENEDETTI, CECILIA

2012 “Producción artesanal indígena y comercialización: entre los “buenitos” y los “barateros””, en *Maguaré*, vol. 26, núm. 1, enero-junio, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, pp. 229-262.

BENSA, ALBAN

2015 *Después de Lévi-Strauss. Por una antropología de escala humana*, FCE, México.

BOCCARA, GUILLAUME

2010 “Para una antropología del Estado multicultural bajo la globalización neoliberal. Algunas reflexiones teóricas”, en Antonio Escobar y otros (coords.), *Reformas del Estado. Movimientos sociales y mundo rural en el siglo XX en América Latina*, UNAM-El Colegio de México-INAH-CIESAS-CEAS-Universidad Iberoamericana-UAM-El Colegio de Michoacán, México, pp. 39-63.

BOURDIEU, PIERRE

1990 *Sociología y cultura*, Grijalbo-CONACULTA, México.

CASTELLS, MANUEL

1999 *La era de la información. Economía, sociedad y cultura. Volumen I: La sociedad red*, Siglo XXI, México.

CASTILLO, BEVERLY

2004 “Liderazgo y organización social en la Caja Popular Colonias Unidas”, en Magdalena Villareal (coord.), *Antropología de la deuda. Crédito, ahorro, fiado y prestado en las finanzas cotidianas*, CIESAS-Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 257-285.

CERDA, ALEJANDRO

2007 “Multiculturalidad y educación intercultural. Entre el neoindigenismo y la autonomía”, en *Andamios*, vol. 3, núm. 6, junio, pp. 97-135.

COMAROFF, JOHN Y JEAN COMAROFF

2011 *Etnicidad* S.A., Katz Editores, Argentina.

DENZIN, NORMAN E YVONNA LINCOLN

2011 "Introducción general. La investigación cualitativa como disciplina y como práctica", en Norman Denzin e Yvonna Lincoln (comps.), *El campo de la investigación cualitativa*, Gedisa, México, pp. 43-101.

DE LEÓN, BEATRIZ

2005 "Narrativa y psicoanálisis: alcances y límites de la palabra", en *Revista Uruguaya de Psicoanálisis*, núm.100, Asociación Psicoanalítica del Uruguay, Uruguay, pp. 170-202.

DEL VILLAR, MAURICIO

2019 "El amaranto fue reivindicado en México: ahora forma parte de la canasta básica", en *Más de MX* <https://masdemx.com/2019/01/mexico-canasta-basica-17-alimentos-nuevos-amaranto-amlo/>, consultado el 4 de junio.

DIETZ, GUNTHER

2003 *Multiculturalismo, interculturalismo y educación. Una aproximación antropológica*, Universidad de Granada-CIESAS, Granada.

DOUGLAS, MARY Y BARON ISHERWOOD

1979 *El mundo de los bienes. Una antropología del consumo*, CONACULTA, México.

ESQUIT, EDGAR

2010 *La superación del indígena. La política de la modernización entre las élites indígenas de Comalapa, siglo XX*, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

FLYVBJERG, BENT

2004 “Cinco malentendidos acerca de la investigación mediante los estudios de caso”, en *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 106/04, pp. 33-62.

GALLARDO, SERGIO

2017 *Migración y empresariado étnico. Estrategias de Comerciantes coreanos para establecer su negocio en la Ciudad de México*, tesis de maestría, Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, Ciudad de México.

GARCÍA CANCLINI, NÉSTOR

1993 “El consumo cultural y su estudio en México: una propuesta teórica”, en Néstor García Canclini (coord.), *El consumo cultural en México*, CONACULTA, México, pp. 15-42.

GEERTZ, CLIFFORD

2017 *Mercaderes y príncipes. Cambio social y modernización económica en dos ciudades de Indonesia*, CIESAS-UAM-UI, México.

GRANADOS, TEZCAIXAYA Y OCELOCOATL RAMÍREZ

2018 “498 Aniversario”, en *Tetzahuitl: “El Portento”*, año1, núm. 3, México, pp. 5-22.

HALE, CHARLES

2007 “¿Puede el multiculturalismo ser una amenaza? Gobernanza, derechos culturales y política de la identidad en Guatemala”, en María L. Lagos y Pamela Calla (eds.), *Antropología del Estado: Dominación y prácticas contestatarias en América Latina*, PNUD, La Paz, pp. 285-346.

HÉAU, LAMBERT

2013 “Bahías de Huatulco: las múltiples facetas sociales de un desarrollo turístico”, en Cristina Oehmichen (ed.), *Enfoques antropológicos sobre el turismo contemporáneo*, UNAM-IIA, México, pp. 139-191.

JIMENO, MYRIAM

2016 “Introducción. El enfoque narrativo”, en Myriam Jimeno y otros (eds.), *Etnografías contemporáneas III: las narrativas en la investigación antropológica*, Universidad Nacional de Colombia, Colombia, pp. 7-21.

LIGHT, IVAN

1972 *Ethnic Enterprise in America: Business and Welfare among Chinese, Japanese, and Blacks*, University of California Press, Berkeley.

LOMNITZ, LARISSA

1993 *Una familia de la élite mexicana, 1820-1980: Parentesco, Clase y Cultura*, Alianza, México.

LONG, NORMAN

1998 “Cambio rural, neoliberalismo y mercantilización: el valor social desde una perspectiva centrada en el actor”, en *Las disputas por el México rural. Volumen I. Actores y campos sociales*, COLMICH, Zamora, pp. 45-71.

LONG, NORMAN

2007 *Sociología del desarrollo: una perspectiva centrada en el actor*, México, COLSAN-CIESAS, México.

LÓPEZ, FRANCISCO

2016 “Los movimientos indígenas en México: rostros y caminos”, en *El Cotidiano*, núm. 200, UAM-A, México, pp. 60-75.

LÓPEZ, GUSTAVO Y BERTHA PALOMINO

2008 "Políticas públicas y ecoturismo en comunidades indígenas de México", en *Teoría y Praxis*, núm. 5, Universidad de Quintana Roo, México, pp. 33-50.

MARCUSE, GEORGE

2001 "Etnografía en/del sistema mundo. El surgimiento de la etnografía multilocal", en *Alteridades*, vol. 11, núm. 22, julio-diciembre, UAM-I, México, pp. 111-127.

MARÍN, GUSTAVO

2015 "Sin tierras no hay paraíso. Turismo, organizaciones agrarias y apropiación territorial en México: una introducción", en Gustavo Marín (coord.), *Sin tierras no hay paraíso. Turismo, organizaciones agrarias y apropiación territorial en México*, PASOS, España, pp. 5-37.

MATUS, MAXIMINO

2006 *El ingrediente étnico: autenticidad, mercantilización de la diferencia cultural y control de mercados a través de los restaurantes oaxaqueños en Los Ángeles, CA.*, tesis de Maestría, CIESAS Occidente, México.

MILLER, PEGGY Y JAQUELINE GOODNOW

1995 "Cultural practices: toward and integration of culture and development", en Peggy Miller y otros (eds.), *Cultures practices as contexts for development*, vol. 17, Jessey-Bass, San Francisco, pp. 5-16.

MORALES, MAGDALENA

2008 "¿Etnoturismo o turismo indígena?", en *Teoría y Praxis*, núm. 5, Universidad de Quintana Roo, Quintana Roo, pp. 123-136.

OEHMICHEN, CRISTINA

2013 "Introducción", en Cristina Oehmichen (ed.), *Enfoques antropológicos sobre el turismo contemporáneo*, UNAM-IIA, México, pp. 11-34.

ORTEGA, LUZ

2011 *Cerca y lejos. Aproximaciones al estudio del consumo de bienes culturales*, Miguel Ángel Porrúa-Universidad Autónoma de Baja California, México.

PÉREZ, FERNANDO

2013 “Red Indígena de Turismo de México: una opción de cultura, biodiversidad y turismo”, en *Patrimonio cultural y turismo*, núm. 19, UNAM, México, pp. 201-205.

PÉREZ, KARLA

2014 *La transformación de la artesanía textil a través de su mercantilización entre diseñadoras(es) y tejedoras en los Altos de Chiapas*, tesis de Maestría, Facultad de Filosofía y Letras-UNAM, México.

PÉREZ, MARISOL

2010 “Introducción”, en Marisol Pérez (coord.), *Empresa y familia en México. Una visión desde la antropología*, UI, México, pp. 15-40.

PUGA, CRISTINA Y RICARDO TIRADO (coords.)

1992 *Los empresarios mexicanos, ayer y hoy*, UNAM-UAM-COMECSO, México.

RAMÍREZ, LUIS

2010 “Empresarios regionales: Identidad y cultura”, en Roberto Blancarte (coord.), *Los grandes problemas de México XVI. Culturas e identidades*, COLMEX, México, pp. 239-270.

RAMONET, IGNACIO

2010 *La catástrofe perfecta. Crisis del siglo y refundación del porvenir*, Diario Público, España.

REYGADAS, LUIS

2014 “Más acá y más allá de la utopía. Dilemas y potencialidades de las economías alternativas”, en Luis Reygadas y otros (coords.), *Economías alternativas. Utopías, desencantos y procesos emergentes*, UAM-Juan Pablos Editores, México, pp. 241-264.

RODRÍGUEZ, YASSIR

2017 “Turismo y gubernamentalidad en Ek Balam: ser maya en el contexto neoliberal”, en *Alteridades*, núm. 27, UAM, pp. 119-129.

RUS, JAN

1995 “La Comunidad Revolucionaria Institucional: La subversión del gobierno indígena en los Altos de Chiapas, 1936-1968”, en Juan Viqueira y Mario Humberto Ruz (eds.), *Chiapas. Los rumbos de otra historia*, UNAM-CIESAS-CEMCA-Universidad de Guadalajara, México, pp. 251-277.

SALDI, LETICIA Y LUCRECIA WAGNER

2013 “Aportes antropológicos a la Historia Ambiental en contextos y estudios latinoamericanos”, en *Revista Latino-Americana de Historia*, vol. 8, núm. 2, pp. 8-30.

SCHUMPETER, JOSEPH

1944 *Teoría del desenvolvimiento económico. Una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico*, FCE, México.

SERNA, MARÍA

2003 “*Aquí no hay seguro contra crisis...*”. *Empresarias, empresas y hogares en dos zonas metropolitanas de México*, Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora-CIESAS, México.

SOBCZYK, RITA Y SORIANO ROSA



2015 “«El indígena tiene que estar siempre innovando»: transformaciones de la etnicidad de la diáspora comercial de Otavalo”, en *Revista Española de Antropología Americana*, vol. 45, núm. 2, pp. 457-476.

SPOONER, BRIAN

1991 “Tejedores y comerciantes: La autenticidad de una alfombra oriental”, en Arjun Apadurai (ed.), *La vida social de las cosas. Perspectiva cultural de las mercancías*, CONACULTA-Grijalbo, México, pp. 243-293.

SUÁREZ, BLANCA Y PALOMA BONFIL

2003 “Introducción”, en Blanca Suárez y Paloma Bonfil (coords.), *Las microempresas familiares urbanas. Un mecanismo de sobrevivencia para las mujeres en condiciones de pobreza*, Grupo Interdisciplinario sobre Mujer, Trabajo y Pobreza, A.C., México, pp. 9-23.

UGALDE, GABRIEL

2014 “Caciquismo y turismo alternativo. Alcances y limitaciones del programa Pueblos Mágicos en Comala, Colima”, en Luis Reygadas y otros (coords.), *Economías alternativas, utopías, desencantos y procesos emergentes*, UAM-Juan Pablos Editores, México, pp. 241- 264.

UNESCO

2005 *Convención sobre la protección y promoción de la diversidad de las expresiones culturales*, UNESCO, París.

VALENZUELA, HUGO Y MAGDALENA BARROS

2013 “Introducción”, en Magdalena Barros y Hugo Valenzuela (eds.), *Retos y estrategias del empresario étnico. Estudios de caso de empresarios latinos en los Estados Unidos y empresarios inmigrantes en España*, CIESAS, México, pp. 11- 31.

VALLADARES, LAURA

2008 “La política de la multiculturalidad en México y sus impactos en la movilización indígena: avances y desafíos en el nuevo milenio”, en Fernando García (coord.), *Identidades, etnicidad y racismo en América Latina*, FLACSO-Ecuador, Ecuador, pp. 289-308.

VÁZQUEZ, LUIS

2010 “El indigenismo ha muerto ¿Viva la gestión étnica?”, en Andrew Roth (coord.), *Caras y máscaras del México étnico. La participación indígena en las formaciones del Estado Mexicano*, COLMICH, México, pp. 129-144.

VELÁZQUEZ, MARIO

2013 “Turismo y los símbolos de la identidad mexicana. El caso de pueblos mágicos”, en Eloy Méndez y Mario Velázquez (coords.), *Turismo e imaginarios*, Tecnológico de Monterrey-El Colegio de Sonora, México, pp. 53-78.

VIQUEIRA, JUAN

2016 “Después de Lévi-Strauss”, en Nexos <https://www.nexos.com.mx/?p=27227>, consultado el 4 de mayo.

VILLAREAL, MAGDALENA

2004 “Introducción”, en Magdalena Villareal (coord.), *Antropología de la deuda. Crédito, ahorro, fiado y prestado en las finanzas cotidianas*, CIESAS-Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 9-24.