

Las artesanías y las empresas colectivas de desarrollo

Antonio Mosquera Aguilar.¹

A mediados de los años sesenta en Chiapas, se señaló a las artesanías como una actividad económica importante para el desarrollo social. La existencia de grandes yacimientos petrolíferos en este estado, ameritaba que se promoviera el mejoramiento del nivel de vida de los nativos de la entidad. En 1972, el Instituto Nacional Indigenista, INI, organizó el primer concurso local artesanal. A su vez, el Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (FONART) que compraba a revendedores pensó en impulsar la organización de los artesanos para evitar la intermediación. La directora en 1974, María Teresa Pomar delegó a su asesora Lucina Cárdenas y al representante local Luis Contreras el impulso de estas organizaciones.

Esta iniciativa coincidió con la presencia en Chiapas de los restos de varios proyectos de estudios antropológicos. Así en Tenejapa, una norteamericana, Francisca Méndez, quien radicaba en San Cristóbal de Las Casas desde la década de los 50, había estado trabajando en la formación de una cooperativa de insumos artesanales. De la misma manera, personas relacionadas con el proyecto Chiapas de la Universidad Harvard se encontraban en la

¹ Profesor de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma de Chiapa, UNACH.

zona. En efecto, Marta Turok, mexicana, que como parte de ese proyecto vivió en Magdalena, municipio de Chenalhó, buscando favorecer a los vecinos de ese lugar, había organizado una tienda en la casa museo Na Bolom. La idea de fundar instituciones semejantes se generalizó ampliamente.

Además había otros norteamericanos, que en proyectos de estudios de antropólogos particulares, vivían en los municipios aledaños a San Cristóbal de Las Casas, tales como Ambar Past y W. F. Morris (alias Chip) que fueron contratados por FONART como promotores locales.

Estimaciones de investigadores locales subrayaban la importancia de la producción de artesanías. En efecto, R. Wasserstrom y Xalik Guzmán afirmaban que en San Juan Chamula un 18% de las familias tejían ropa para su venta, lo que representaba un 25% de los ingresos familiares. Por aparte, Ben Wallace señalaba que el alto porcentaje de trabajo temporal migratorio del 50% para ese municipio era abatido en el paraje Etiotic al 20% gracias a la confección de canastos.²

Con esas cuentas, se pensaba que con el fomento de esas pequeñas industrias se podía elevar el ingreso campesino que estaba al nivel de la subsistencia. Más aún, las estimaciones de W. F. Morris eran que en el estado de Chiapas existían 80 mil artesanos en 50 comunidades que producían 500 clases de artesanías.³

Para los funcionarios de FONART, habría 3 etapas para organizar a los artesanos. La primera consistiría en investigar la variedad, tiempo de manufactura y materiales empleados en las artesanías; la segunda, en experimentar para mejorar las materias primas y diseminar el conocimiento tradicional de los diseños de

² Datos referidos por W.F. Morris Jr. "Artesanías chiapanecas; el valor cultural y económico de las artesanías y un método para desarrollarlas como industria local", en Varios. Economía campesina y capitalismo dependiente, México: UNAM, 1978, pág. 162.

³ *Id.* Pág. 165.

bordados; y, la tercera, en explicar por medio de folletos el significado de los bordados, pues se suponía que esto facilitaría la venta. Como se ve, los funcionarios se concentraron en los tejidos.

Entre 1974 y 1975, sobre todo Past se dedicó a inventariar los tejidos y el tiempo empleado en su facción para fijar los precios. Participando de un pensamiento antindustrial tanto Morris como Past impulsaron que la lana fuera teñida con colorantes producidos localmente. Los mejores artesanos fueron contratados para experimentar diseños, colores y bordados. A la vez reclutaron a ayudantes en los municipios donde trabajaban: Rosa Melchor para que se especializara en técnicas de teñido y Pedro Meza como diseñador de bordados.

En 1976, los funcionarios de FONART, Alejandra Alvarez y W. F. Morris facilitaron que en la plaza del ex convento de Santo Domingo pudieran colocarse vendedores de artesanías, al evento se le llamó con el nombre de los mercados itinerantes del centro de México: el tianguis. Sin embargo, la venta a la intemperie contaba con el problema de que al llegar las lluvias estivales⁴, los vendedores comenzaron a desanimarse por el acarreo diario de las artesanías, así que los organizadores lograron que un local del ex convento que daba a la plaza, se utilizara como bodega. No había pasado mucho tiempo cuando un sospechoso robo de la mercancía guardada allí, provocó gran indignación y alboroto entre los artesanos.

Todo hubiera parado entonces, si no es que en junio de ese año, Francesco Pellizi, un antropólogo millonario norteamericano, no sólo cubrió la pérdida sino que puso el primer fondo para la fundación de una tienda que además contara con una vendedora permanente. La organización fue llamada Sna Jolobil (casa del tejido). Con la idea de colaborar, Alejandra Alvarez y Ambar Past ingresaron como vendedoras en la tienda.

A partir de los cambios de funcionarios ocurridos en la dirección de FONART debido al inicio de un nuevo período presidencial (1976-1982) se iniciaron una serie de interferencias en

⁴ Cerca de la semana Santa, se producen chubascos en San Cristóbal de Las Casas.

el funcionamiento de la tienda y en la organización misma de los artesanos que carecía de personería jurídica.

Por otra parte, Sna Jolobil también obtenía apoyo de parte del Museo de Artes e Industrias Populares, en ese tiempo dependencia del Instituto Nacional Indigenista (INI), donde María Teresa Pomar había sido nombrada directora y Lucina Cárdenas asesora de la dirección. Estos nuevos funcionarios desde el inicio quisieron apoyar a la tienda enviando a la fotógrafa Ruth Lechuga para hacer la propaganda de la organización de artesanos. Así se duplicaban las líneas de mando y a cada momento había problemas. Como resultado de estos incidentes, ambas instituciones estuvieron de acuerdo en que la asociación debía quedar en manos de los artesanos.

Lo que queda es mejor irlo refiriendo para cada organización de artesanos por separado, pues aunque es la misma historia, tiene muchas aristas que pueden herir la comprensión del fondo del asunto. De lo que se trata es de referir a las organizaciones de artesanos que aspiran a ser autogestionarias pero éstas han sido construidas en medio de intrincadas historias personales. Aunque muchas de estas organizaciones se convierten en alternativa o son coetáneas, tiene que comenzarse por alguna.

A. Sna Jolobil.

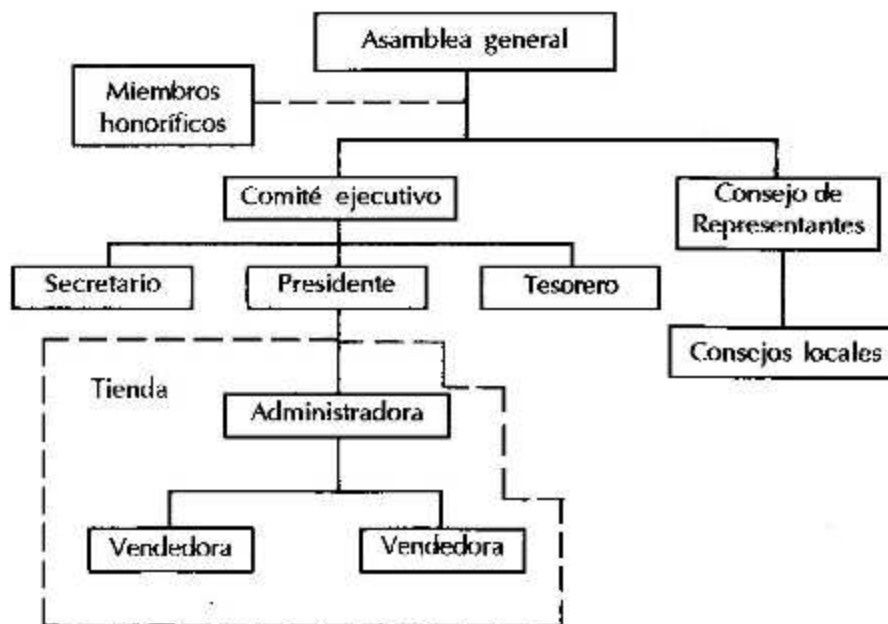
Como ha quedado dicho, la tienda de artesanías se había salvado gracias a la intervención cuasiprovidencial de un filántropo. Asimismo, se decidió que la tienda se organizara en una asociación de artesanos. Para el efecto, en 1978, se impulsó la afiliación a la tienda solicitando una aportación de 100 pesos (equivalentes aproximadamente a US \$ 4.00). Inicialmente, ingresaron 53 artesanos. El capital social inicial fue de \$ 1'500,000 que se constituyó con las aportaciones de los socios; las existencias de la tienda; las aportaciones de personas filantrópicas nacionales y extranjeras así como gubernamentales (COPLAMAR, PRODECH, etc.); y, el capital líquido obtenido por la comercialización inicial.

En 1980, se nombra gerente a Pedro Meza quien es contratado por FONART y se le da un entrenamiento administrativo para

que pueda cumplir sus funciones. Como se ha señalado arriba, Meza era un joven de Tenejapa que llamó la atención de los investigadores de FONART, ya que en una tarea tradicional de mujeres había incursionado como tejedor y gracias a su habilidad para el dibujo hizo los patrones que debían reproducir todos los artesanos.

En 1981, se inscribe a la organización en el Registro Civil con el nombre de *Artesanías tradicionales de Chiapas, Sociedad Civil*. En la gestión administrativa todavía había personas que habían estado ligadas a la fundación de la empresa, en especial de FONART. El 12 de agosto de 1985 se modifica el acta fundacional, cambiándosele el nombre a *Sna Jolobil, Sociedad Civil*, y ya no hay socios que no sean artesanos aunque se considera la categoría de miembros honoríficos. La estructura orgánica de Sna Jolobil es la siguiente:

San Cristóbal de Las Casas, Chiapas, 1992. Organigrama de Sna Jolobil, Sociedad Civil.



1. Objetivos manifiestos.

Al momento de formarse la sociedad civil, se inscribieron en el acta constitutiva en 1985, como objetivos primordiales los siguientes:

- a. Rescatar y revitalizar las técnicas tradicionales del tejido, brocado, bordado e hilados.
- b. Poner en funcionamiento un taller de tintorería para teñido de lana y algodón, con tintes vegetales, minerales y animales, producidos localmente.
- c. Capacitación y control de calidad de los tejidos y bordados de las comunidades organizadas en grupos solidarios.
- d. Formación y organización de artesanos de las diferentes comunidades de los Altos de Chiapas en el manejo de las técnicas y procedimientos tradicionales y el uso de la materia prima en el brocado y bordado.
- e. Hacer funcionar una tienda para la venta de la producción textil de los artesanos para el autofinanciamiento de los programas de rescate y preservación cultural, objeto de la sociedad y el mejoramiento socioeconómico de los artesanos.
- f. Editar diferentes publicaciones, libros, folletos, calendarios, carteles relacionados con el arte textil.

Después de esta enumeración aparece claro el afán conservacionista que influyó en la organización desde su inicio. En efecto, los objetivos: a, b, d, buscan preservar técnicas y procedimientos tradicionales.

En un reciente trabajo sobre esta sociedad, Francisco Javier Hernández y Elena de la Cruz Narváez, afirman: "Se nos aseguró que la producción textil artesanal de la sociedad se encuentra trabajando en toda su capacidad, no se puede comercializar a gran escala, en virtud de que cada producto artesanal es único y lleva prolongadas jornadas de trabajo que imposibilitaría la producción en serie, además de que la producción es cultural y de subsisten-

cia".⁵ De esa cuenta resulta que la única perspectiva para estos artesanos consiste en mantener su situación estática. Es decir, si se empobrecieran perderían su capacidad de hacer artesanías y en virtud de que no cambian sus sistemas técnicos de producción jamás podrán acumular riqueza alguna.

2. Artesanas asociadas.

Como se señaló, fueron 53 artesanas las que iniciaron la sociedad. Actualmente (1992), son alrededor de 880 artesanas que se encuentran organizadas en grupos que eligen un presidente, un secretario y un tesorero. El presidente se integrará al Consejo de representantes donde pasa a formar parte de comisiones para organizar cursos, concursos, comprar materias primas etc. Teóricamente, los artesanos están organizados en talleres, pero en realidad tienen una base geográfica pues se agrupan dependiendo de su lugar de residencia. Allí, trabajan a domicilio además de ocuparse de las labores domésticas y eventualmente también en agricultura. Los lugares donde viven son los siguientes:

Municipio	Localidades
Huixtán	López Mateos.
Bochil	Ajilhó.
Tenejapa	Tenejapa, Baluncanal, Winicton Jomanichin, Pajaltón, Navil, Tzajalchén, Chacomá, Chixaktintic, Cañada Grande.
Chamula	Nishnamtic
Chenalhó	Jolshic

⁵ Cfr. Francisco Javier Hernández Domínguez y Elena de la Cruz Narváez Guillén. *Las sociedades de autogestión en los altos de Chiapas*. San Cristóbal de Las Casas: Tesis de grado de licenciatura en Sociología de la Universidad Autónoma de Chiapas, 1992, (mecanuscrito) pág. 73.

Los principales productos que producen son huipiles, calzas, camisas, fajas, chujes, chales, blusas, servilletas, telares, morrales, tapetes, manteles, sombreros, huaraches, muñecos, pulseras y figuras de barro. Una vez se tiene el producto, que en muchos casos es un período muy largo (v. gr. un huipil ceremonial puede suponer hasta un año de trabajo), se entrega para su comercialización. El procedimiento de compra-venta es el siguiente:

- 1o. Se entrega la prenda al representante del grupo solidario del paraje o se acude con el mismo a la oficina de compras.
- 2o. El encargado de compras controla la calidad de los productos.
- 3o. La sociedad adquiere la mercancía a consignación. Una vez vendida, el precio se reparte en un 50% para la artesana y el otro para la sociedad, como gastos de administración y capitalización.⁶

Aunque en su mayoría son mujeres, en la actualidad, los hombres comienzan a participar en el proceso de producción de artesanías.

3. Puestos directivos y funcionamiento.

Como se indicó en el organigrama, la asamblea general es la autoridad suprema de la sociedad. Aunque se supone que debe haber una junta anual y las extraordinarias siempre que se necesiten, raramente se celebran, quedando en consecuencia el poder delegado en el consejo de representantes.

El consejo de representantes se forma a partir de los consejos locales que nombran a una persona para acudir a las asambleas. Este es un órgano activo que integra periódicamente comisiones para organizar cursos, concursos, acopiar materias primas tanto

⁶ Cfr. *Ibid.* pág. 64.

por medio de compra como organizando su recolección. De la misma manera organiza talleres específicos para difundir y promover técnicas, destrezas o productos cuyo conocimiento esté localizado en una localidad.

El comité ejecutivo es el centro de la sociedad civil. Está integrado por un presidente, un secretario y un tesorero que ostentan la representación de la sociedad. Tiene a su cargo la administración de la sociedad, para el efecto está organizado en un departamento administrativo, otro de contabilidad y el archivo general. Supervisa el buen funcionamiento de la tienda y cuida de las colecciones propiedad de la sociedad así como prepara exhibiciones y publicaciones. El comité ejecutivo está en relación con los miembros honoríficos muchos de los cuales son extranjeros y recogen sus buenos consejos.

La relación de los órganos directivos con el público es similar a una empresa privada. El gerente y demás directivos se protegen con la secretaria, no existe una labor de relaciones pública para promover la idea asociativa y se tiende a identificar a la sociedad con su sede en San Cristóbal de Las Casas. En general existe una actitud de recelo, típica de los propietarios, en los directivos frente a los extraños.

No obstante, dicha posición no es debida a grandes ventajas de los directivos. Un matrimonio que está empleado en la asociación, junta un ingreso común de \$ 600,000 mensuales, la mujer como responsable de la tienda percibe \$ 350,000 y su esposo por tareas administrativas \$ 250,000, al mes respectivamente (véase equivalencia en nota 7). Reflexionando sobre el cambio de estilo de vida, del rural al urbano, Hernández y Narváez dicen: "Este caso nos enseña que los cambios materiales y económicos no necesariamente llevan implícito un cambio en los niveles de vida".⁸

⁷ En 1992, aproximadamente \$3,100 M.N. equivalente a US \$1.00.

⁸ Cfr. *Idem*.

4. Situación financiera.

La sociedad ha logrado bastante autonomía financiera. El activo fijo está formado por una casa adaptada para funcionar como oficina de la sociedad, un automóvil furgoneta (combi Volkswagen), los muebles y equipo de oficina y las prendas de las colecciones de arte indígena. Hernández y Narváez informan que de manera general, todos los bienes se han obtenido por medio de donaciones, aportaciones de COPLAMAR (Comisión de Planificación de Areas Marginadas, programa de gobierno a fines de los años 70) o créditos de la Secretaría de Fomento Económico.⁹

El activo circulante, es decir lo destinado a la venta, se eleva a la suma de 75 millones de pesos que se descompone a precios de costo en 15 millones de pesos de las mercancías en exhibición y el resto en la bodega a consignación (equivalencias nota 7).

B. Sociedades cooperativas de Tenejapa.

Ya se ha referido que en 1959-60, llegó al municipio de Tenejapa la norteamericana Francisca Méndez quien contrajo nupcias con un informante de antropólogos que había salido electo Presidente Municipal. Aunque posteriormente se separó de su esposo, decidió que las artesanas textiles de Tenejapa debían ser favorecidas con insumos baratos pero de buena calidad. Estas confrontaban el problema de que en Zinacantán había sido abandonada la cría de cochinilla (*Coccus cacti*) que servía para teñir los hilos de lana y al reemplazarse con tintes sintéticos baratos, las prendas se desteñían muy fácilmente lo que afectaba decisivamente su calidad.

El problema con que se enfrentó al inicio, la naciente cooperativa fue que en México ya no se producía hilo de lana puro, pues el acrílico y otras fibras sintéticas lo habían desplazado o hacían mezclas con los estambres de lana. No obstante, después de indagar bastante lograron abastecerse con la producción de la

⁹ Cfr. *Ibíd.* pág. 60.

fábrica "Alta Lana" situada en México D.F. En 1974, se habían registrado 200 tejedoras que eran abastecidas por una naciente organización, que tomó el nombre de Sociedad Cooperativa de Artesanas Santa Lucía.

En 1973, junto con la recién construida carretera, empezó a haber mayor relación con San Cristóbal de Las Casas, donde se podían vender más fácilmente los textiles. Sin embargo, nuevamente volvieron a sufrir el problema del desabasto pues la mencionada fábrica cerró sus operaciones. De esa cuenta, las artesanas y su asesora viajaron a México para buscar la materia prima. Encontraron a un tendero de la calle Guatemala de la ciudad de México, Jesús Alonso, que se encargaba de vender hilos de lana con colores firmes. El tendero por sí mismo acopiaba la lana en Toluca y se encargaba de someterla a un proceso de teñido de buena calidad.

Durante esos años, el mencionado Chip Morris que trabajaba coleccionando prendas de vestir para Pellizzi decidió que el abasto de lana debía ser local. Para fijar el tono del color que debía producirse se basó en las piezas antiguas que había conseguido, de donde resultó un tono mate que era debido más a lo añoso del tejido que al uso local, lo que redundaría en la preferencia del teñido con colorantes sintéticos por parte de los campesinos. Sin embargo, el proceso que ahora utilizaba plantas, no estuvo a punto sino hasta 1980, de donde los hilos de la calle Guatemala se siguieron utilizando hasta esa fecha.

La asociación, tal como se dijo, era de consumo, de allí que era complementaria a la organización de una tienda como Sna Jolobil que además favorecería las piezas de alta calidad. Por ello, las artesanas de la cooperativa Santa Lucía fueron llamadas para que asesoraran en la organización de la nueva comercializadora. Durante los años 74 y 75, las socias ofrecían asesorías a otras artesanas de los Altos en la organización cooperativa y eran una empresa ejemplo.

En 1976, recibieron una donación de Desarrollo Social de Mexicanos Indígenas (DESMI), organización filantrópica de San Cristóbal de Las Casas relacionada con la iglesia católica romana, con la que adquirieron un camioncito de tres toneladas. En 1979

consiguieron \$ 1 150,000.00 M.N. (aprox. US\$ 1.00 = \$25.00 M.N.), con la que compraron un terreno y construyeron una casa para exhibición y ventas en Tenejapa.¹⁰ La donación fue hecha por la Fundación Interamericana del Estado de Virginia en EUA.

Mientras tanto, cambios en las autoridades estatales habían provocado una gran inquietud social. Asimismo el ingreso de activistas políticos permeaba todo el ambiente social del Estado.¹¹ Por esta razón, en 1979, la cooperativa se vio inmersa en una serie de luchas políticas para conseguir su control, lo que la llevó a disolverse y dar origen a nuevas organizaciones.

A esa situación se vino a sumar que en ese año, llegó a San Cristóbal de Las Casas el "artesano", Daniel F. Rubín de la Borbolla, a quien se le pidió su opinión sobre la empresa. La presencia de la asesora norteamericana que impulsaba una actitud empresarial, le disgustó desde un inicio. Sus ayudantes, Magdalena Arias Pérez y Germán Jiménez entraron en conflicto con Francisca Méndez. Con el apoyo de fondos del gobierno del estado se les pidió que organizaran una nueva cooperativa pero no tuvieron éxito. A pesar de ello dejaron una cauda de discusiones, resquemores y desavenencias. El conflicto entre la asesora norteamericana y otros grupos, inspirados por la izquierda, así como con la directiva de la cooperativa, determinaron que abandonara su papel promotor de la asociación cooperativa.

1. Sociedad Cooperativa "Unión de Mujeres en Lucha".

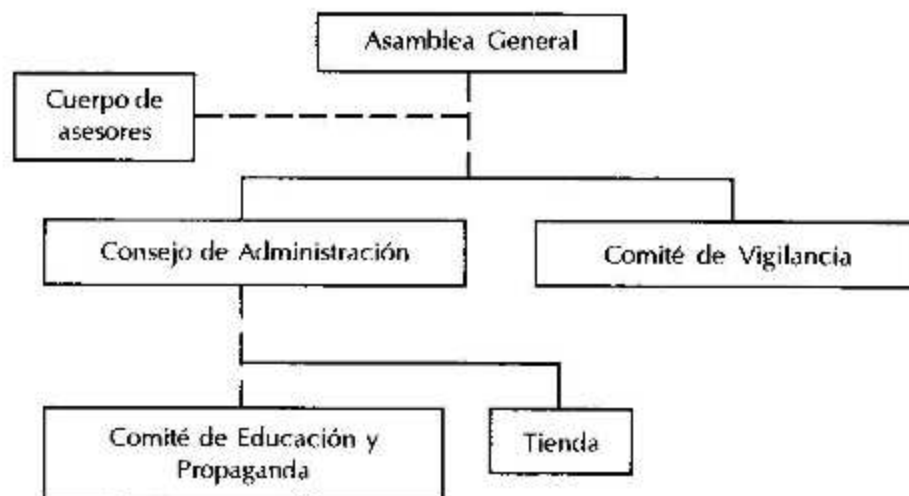
Por su parte la presidenta de la antigua cooperativa María Meza llevó adelante la fundación de una nueva organización en

¹⁰ Cfr. Elizabeth Pólito Barrios. Procesos organizativos de mujeres artesanas en Chiapas. En Varios. Investigaciones sociodemográficas en algunas regiones de México. México: AMEP, 1992. Pág. 116.

¹¹ Una buena descripción de esos años se encuentra en la ponencia de Jesús Morales Bermúdez. *El congreso indígena. 1974-1978*. San Cristóbal de Las Casas: ponencia al Seminario Chiapas en el umbral del nuevo siglo. 15 de mayo de 1992. (mecanuscrito).

medio de luchas entre activistas del PRI, la CNC, el PST, y el PCM.¹² En 1980 con apoyo de instituciones oficiales y asesores inicia sus trámites para constituirse en cooperativa. En 1982, consigue su registro ante la Secretaría de Economía Nacional con el nombre de *Sociedad Cooperativa "Mujeres en Lucha"*, otorgándosele el número 7076. Concurrieron a la fundación 164 socias. La estructura orgánica de Mujeres en Lucha es la siguiente:

Tenejapa, Chiapas, 1992. Organigrama de la sociedad cooperativa Mujeres en Lucha.



¹² PRI, Partido Revolucionario Institucional (oficial); CNC, Central Nacional Campesina (oficial); PST, Partido Socialista de los Trabajadores (oposición de izquierda); y PCM, Partido Comunista Mexicano (comunista histórico).

a. Objetivos manifiestos.

La cooperativa se organizó con base en la Ley General de Sociedades Cooperativas, además de las definiciones legales que siguen esa normativa, señalan que persiguen los siguientes objetivos:

- a. Asociar a los artesanos que compartiendo intereses en común, estén decididos a ofrecer su fuerza de trabajo y el producto de ella para la comercialización de las artesanías.
- b. Aprovechar los recursos naturales de la región de Tenejapa para producir artesanías.
- c. Rescatar, promover y desarrollar las técnicas tradicionales de los productos textiles de la zona tenejapanense.
- d. Hacer funcionar una tienda con la finalidad de vender los productos que produce la sociedad.
- e. Promover la participación democrática de los socios en la vida de la comunidad para mejorar la situación económica, social y cultural de los trabajadores con recursos limitados.

Aunque en este caso al igual que en Sna Jolobil, existe un afán conservacionista de las artesanías: objetivos b y c; es claro que las luchas políticas de la organización que le antecedió se expresan en la idea de que la cooperativa tenga un impacto político-social en el municipio sede. Además, en relación con la anterior cooperativa Santa Lucía, se adicionó a la actividad de venta de insumos, la comercialización.

b. Artesanos asociados.

En este tiempo (1992), la cooperativa reporta 275 socias que se reparten en la mayor parte de los parajes que componen al municipio de Tenejapa. Los lugares donde habitan son los siguientes: Tenejapa, Navil, Chacoma, Majosik, Pash, Sibactel, Chixtontic, Yashanal, Tzajalchen, Tazquiviljoc, Ocosh, Chichintonil, Balun Canal, Winikton y Cañada.

Los principales productos que producen son huipiles, calzas, fajas, blusas, telares, morrales, tapetes, manteles y fundas.

Los productos son depositados en la tienda, donde en unas mesas a la vista de todos, existen dos libros, en uno se apuntan los objetos dejados a consignación y en el otro el resultado de su venta. La presidenta María Meza es la encargada de aceptar los productos y dar cuenta de su venta. La salida del producto supone transportarlo a gran distancia pues tienen clientes a nivel internacional, en especial de Estados Unidos de América. La cooperativa opera con un 50% como mínimo de ganancia sobre el precio de costo fijado para los artículos puestos a la venta. Del que tiene que destinar, al menos en teoría, un 25% para el fondo de reserva. Las socias son mujeres en su totalidad, trabajan a domicilio y se ocupan de labores domésticas y agrícolas también.

c. Puestos directivos y funcionamiento.

Como quedó señalado, la cooperativa es el resultado de la disolución de una anterior. Esto ha marcado la organización y liderazgo de la misma. Las asambleas son escasas y pueden derivar en rompimientos. Se dice que esta cooperativa fue resultado de que el consejo de administración de la anterior, no quiso entregar sus puestos al final del período para el que habían sido nombradas.

Igualmente se afirma que la presidenta, María Meza, media hermana del gerente de Sna Jolobil, no tienen buenas relaciones personales entre sí. Ello motiva que las dos asociaciones de artesanos compitan antes que buscar colaboraciones complementarias.

Las relaciones de los dirigentes con el público son generalmente hostiles. La atención en la tienda está encomendada al consejo de administración que utiliza la casa como vivienda particular, taller de los habitantes, bodega y sala de ventas. Resalta el sentido de apropiación privada del lugar por la familia Meza para cualquier visitante. Al no depender los ingresos de la venta en la cabecera municipal, existe un trato excesivamente seco con los pocos clientes, en general turistas que extendieron su gira a los alrededores de San Cristóbal de Las Casas.

d. Situación financiera.

No es claro el capital social de la empresa. Hernández y Narváez informan que cuentan con un activo circulante de alrededor de 10 millones de pesos (equivalencia nota 7).¹³ El activo fijo supone iguales problemas. La sociedad está en posesión de la casa en Tenejapa, de la anterior cooperativa Santa Lucía.

2. Sociedad de artesanas "Santa María".

Los descontentos con el liderazgo de María Meza, pretendieron organizar una cooperativa rival. Durante los primeros años de los años ochenta, gracias a que entablaron relación con la esposa del Coordinador Regional del INI, Montserrat de Aceves, encontraron un canal de comercialización conocido como Sistema Artesanal Mexicano que tiene su sede en México D.F. De la misma manera adoptaron un nombre en tzeltal para designarse en el municipio: Jootac batic antel antzetik. Que hace mención a su membresía de mujeres.

La corporación actualmente tiene una organización muy débil ya que no cuenta con directivos fijos. La sede en Tenejapa situada a una cuadra del parque central permanece cerrada y sin atención. Esta consiste en un cuarto que es bodega al mismo tiempo que oficina. Los habitantes de la casa que presuntamente son miembros del grupo precooperativo niegan conocer las actividades organizativas. Asimismo afirman que el abandono de ese local se debe a que abrieron otro en la ciudad de San Cristóbal pero desconocen su ubicación.

Al grupo se le considera¹⁴ integrado por 158 artesanas que viven tanto en el municipio de Tenejapa como en el de Cancuc. En Tenejapa habitan las siguientes localidades: Tenejapa, Navil,

¹³ Cfr. *Op. cit.*, pág. 86

¹⁴ Cfr. María de los Angeles Cruz Hernández. *Proyecto de desarrollo de asociaciones productivas de mujeres*, San Cristóbal de Las Casas, mecanuscrito 1992.

Chixaltontic, Cañada Grande, Pajaltón y Ch'uljá. Los productos que había a la vista en la sede consistían en huipiles, morrales, tapetes, manteles y fundas. Con un valor aproximado de 1 millón de pesos.

C. J'pas Joloviletik.

Mientras Sna Jolobil se constituía en una organización viable y había muchos problemas en Tenejapa, el personal del Instituto Nacional Indigenista, INI, decidió que no bastaba con las acciones dirigidas a favorecer la producción artesanal de manera aislada sin que se contara con una organización de los artesanos. Para el efecto en 1979 se creó el programa de apoyo a la comercialización artesanal. Se consideraba que lo central consistía en impulsar una tienda que comprara a los artesanos para después revender. En la intermediación se lograrían los fondos necesarios para pagar a la administración y capitalizarse.

La iniciativa del INI se realizó sin mayor preparación, se utilizó para el efecto la existente *Casa de la mujer indígena*. El resultado fue que estos funcionarios acostumbrados a ejercer un presupuesto pensaron que debían agotarlo a través de compras, lo que provocó la saturación de la bodega y que finalmente no pudieran vender la existencia. La iniciativa terminó en un fracaso y en fondos públicos dilapidados.

En 1982, se redefine el programa artesanal: se propone partir de las residencias del INI, donde habita generalmente un antropólogo, situadas en los municipios vecinos a la ciudad de San Cristóbal de Las Casas, sede del centro coordinador Tzotzil-Tzeltal. La finalidad sería crear en el futuro la Unión Regional de Artesanos. Los productos a comercializar serían de preferencia textiles, sombreros y jarcía. Durante ese año, las residencias situadas en Chenalhó, Larráinzar y Huixtán se dedicaron a comprar en volumen y a ofrecer crédito al artesano. Durante 1983, se fomentaron reuniones a las que se denominaron Comités Comunitarios de Planeación, Cocoplas. En éstos se fue definiendo un modelo organizativo al que se denominó Grupos Comunitarios de Solidaridad. A los campesinos organizados se les alentó a capita-

lizar a los grupos, para el efecto se rechazó el procedimiento de la entrega de mercancías a consignación, y se fomentó el pago al contado de las artesanías.

En 1984, el apoyo del INI fue decisivo pues se contrató a la socióloga María Cruz Hernández como coordinadora de ventas, encargándosele que inaugurara una tienda en la sede del Centro Coordinador del INI por cuyo uso se paga un alquiler simbólico. Igualmente, se nombró contadora a Manuela Santis Gómez que trabajó en la formación de grupos de artesanas en Oxchuc. En la tienda se puso un muestrario de prendas con el precio al que se comprarían, asimismo sirvieron de modelo para el control de calidad. Se estableció que no se compraría nada sintético. La tienda misma abastecería la lana y la tela de algodón que a su vez proporcionaría el INI.

Las mencionadas se convirtieron en activas promotoras de la organización, lanzaron una convocatoria a los dirigentes de cada grupo comunitario de solidaridad para que participaran de un seminario de revisión de figuras jurídicas. Después de varios meses de estudios y reuniones se decidió finalmente que la personería jurídica que más convenía era la de Sociedad de Solidaridad Social regulada a partir de 1976.¹⁵ La producción de artesanías mientras tanto encontró salida en el Museo de Industrias y Artes Populares del Distrito Federal.

En 1985 se celebraron varias asambleas generales donde hubo representación de 14 municipios, pero no se llegó a concretizar el registro legal. No obstante, para convencer a los artesanos sobre la viabilidad de la organización se procedió a repartir utilidades de la tienda. Asimismo, se rediscutió en los grupos comunitarios de solidaridad la necesidad de sentirse dueños de la tienda, insistir en que el INI no era responsable de la empresa y decidirse por la fundación de una sociedad de solidaridad social.

¹⁵ Cfr. La Ley de Sociedades de Solidaridad Social publicada en el *Diario Oficial* el 27 de mayo de 1976 promulgada durante el gobierno de Luis Echeverría Álvarez.

Mientras tanto se iniciaron varios programas de enseñanza de tintes naturales. Se organizó una escuela en Chenalhó por Ana Pellicer, esposa del residente del INI en ese municipio. En San Andrés Larráinzar, se utilizó el Centro de teñidoras que organizó Ambar Past y del que fueron responsables dos artesanas del lugar. De la misma manera, en Tenejapa, la residencia del INI organizó un taller de teñido.

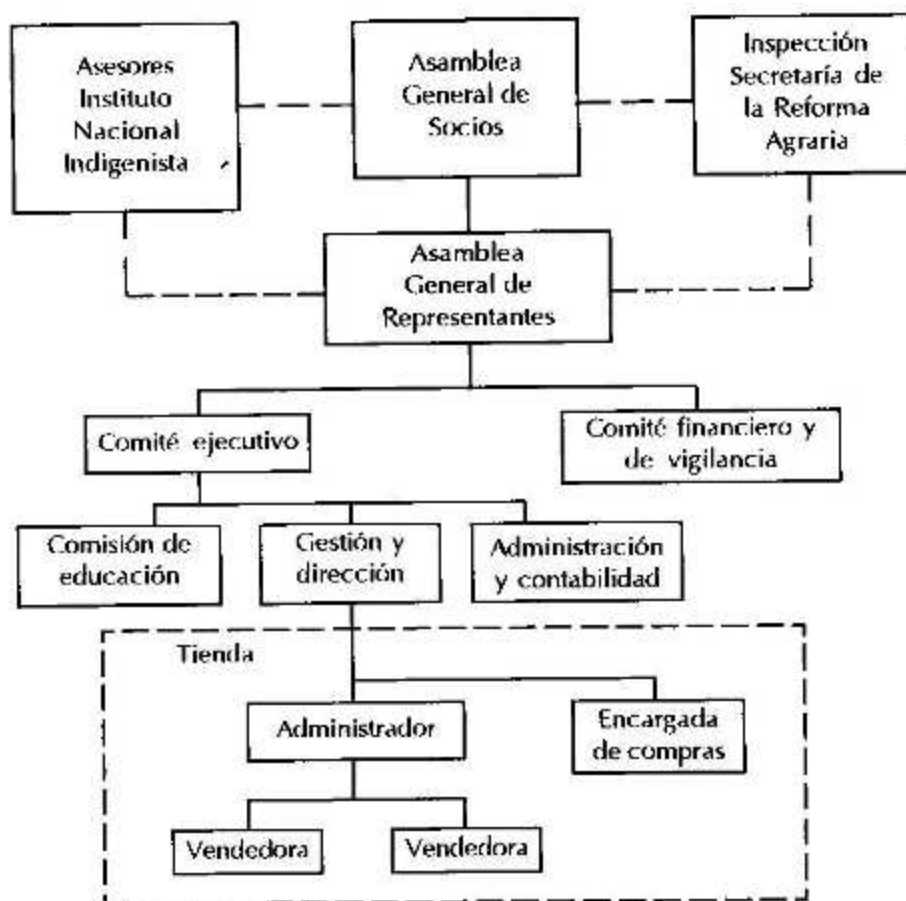
Durante 1986, se reiniciaron las discusiones sobre la necesidad del registro legal de la unión. Para el efecto, una comisión viajó a México para efectuar los trámites previos ante la Secretaría de Relaciones Exteriores, que expidió la autorización el 26 de septiembre de ese año. En 1987 fueron alentados a buscar un nuevo local fuera de la sede del Centro Coordinador del INI, los técnicos de esa institución igualmente comenzaron a retirarse.

Previo a legalizarse se obtuvo una donación del Programa Mundial de Alimentos (PMA) de la ONU por 217 millones de pesos (aproximadamente US \$ 108,500.00). Esa aportación se invirtió en la compra de materias primas, muebles de oficina y compra de un camión. Al capitalizar la tienda se estableció la venta a crédito, por tres meses, de hilos a precio de costo.

El 22 de diciembre de 1989 se escrituró la sociedad quedando inscrita ante la Secretaría de la Reforma Agraria y la Subsecretaría de Asuntos Agrarios,¹⁶ con el nombre de Unión Regional de Artesanas de los Altos de Chiapas. J'pas Joloviletik. Sociedad de Solidaridad Social y de responsabilidad ilimitada. La estructura orgánica de J'pas Joloviletik es la siguiente:

¹⁶ Las Sociedades de Solidaridad Social deben inscribirse ya sea en la Secretaría de la Reforma Agraria o en la del Trabajo para efectos de su inspección legal.

San Cristóbal de Las Casas, Chiapas, 1992. Organigrama de J'pas Joloviletik, S.S.S.



1. Objetivos manifiestos.

En el acta constitutiva se incluyeron los siguientes objetivos:

- a. **Objetivos sociales:** (1) A través de la ayuda mutua, trabajar la producción de artesanías de los Altos de Chiapas y su comercialización en el mercado nacional y extranjero.

- (2) Adquirir en común los insumos necesarios, importados o del país, para la producción artesanal, así como la adquisición de bienes inmuebles o muebles que coadyuven al cumplimiento del objetivo social.
 - (3) Establecimiento por compra o arrendamiento de inmuebles, bodegas, sucursales y departamentos a nivel nacional, para el desarrollo de las actividades artesanales, sociales y comerciales.
 - (4) Crear un fondo de solidaridad social para beneficio de los socios.
 - (5) Celebrar toda clase de contratos, en calidad de empresa, a corto y largo plazos de sus derechos sobre la producción artesanal y sus derivados.
 - (6) Solicitar y adquirir créditos comerciales bancarios y otras fuentes de financiamiento para alcanzar las metas del objetivo social.
- b. Objetivos generales:
- (1) Practicar medidas de conservación y mejoramiento de la ecología.
 - (2) Explotación de los recursos materiales de la región y la creación de fuentes de trabajo.
 - (3) Fomentar entre los socios y sus familiares la práctica de la solidaridad social, los valores nacionales y la independencia política, cultural y económica del país.
 - (4) Realizar trabajos y actividades que mejoren el nivel de vida de las comunidades.¹⁷

Como se desprende de la lectura de los objetivos, éstos no se refieren sólo a la actividad mercantil sino también tienen una serie de declaraciones valorativas. En efecto, los objetivos generales muestran que las actitudes conservacionistas en contra de las fibras de origen sintético, utilización de máquinas de alta tecnología, investigación en química de los ingredientes necesarios para la producción, se sostienen en una filosofía ecológica.

¹⁷ Cfr. F. J. Hernández y E. Narváez. *Op. cit.* pág. 68.

Hernández y Narváez dicen "pudimos observar que en las comunidades con mayor comunicación y frecuentes relaciones comerciales con el mercado urbano, cada vez los miembros de la casa (padre, madre y sobre todo los hijos) abandonan los trajes autóctonos haciéndose más común el uso de ropa tipo occidental que adquieren comprando ropa usada, en el mercado de San Cristóbal".¹⁸ Obligados a producir prendas de vestir de alta calidad y por lo tanto de alto precio, prefieren entregar ese objeto exótico a la sociedad y con el dinero que reciben, comprar más barata la ropa necesaria para vestirse. Una paradoja del pensamiento tradicionalista inmerso en el mundo moderno: los negadores de la industria moderna (conocidos en EUA como *eco-freaks*) son los mayores promotores de las telas sintéticas entre los artesanos.

Otros objetivos que confunden el funcionamiento económico de la empresa consisten en solicitarle que se ocupe de trabajos que corresponde organizar al gobierno, así como convertirse en una especie de seguro social gratuito tal como se enuncian los objetivos generales (3) y (4). Si bien es cierto que la exigencia de preocuparse de la suerte de los vecinos se encuentra contenida en la legislación sobre estas empresas y no exclusiva responsabilidad de promotores. No obstante, pareciera que esta empresa fuese una sardina lanzada a un mar infestado de tiburones. La competencia con las empresas que operan en el mercado es imposible de entrada pues se le señalan responsabilidades que la ponen en una situación de inferioridad manifiesta.

2. Artesanos asociados.

Los afanes organizativos se empezaron con 100 artesanas en 1984. Al año de su registro legal (1991) se reportaron 844 artesanos asociados. A mediados de 1992 se afirmaba contar con una membresía de 870 artesanas y 10 artesanos, así como se refiere que existen 100 solicitudes para ingresar a la sociedad.

En el cuadro que sigue, aparecen los elementos más importantes en la localización de los artesanos.

¹⁸ Cfr. *ibíd.* pág. 72

**San Cristóbal de Las Casas, Chiapas, 1992. Localidad,
número de artesanos y artesanías de J'pas Joloviletik,
Sociedad de Solidaridad Social.**

Municipio/ Localidad	Número de subtotal/localidad	Artesanía de todo el municipio
Bochil	104	
Ajilhó	104	Blusas y Vestidos de manta.
Chamula	157	
Macuilhó	64	Bolsas, cobijas, chalecos,
Tzeteltón	36	camisas y chujes de lana;
Catishtic	43	sombreros, muñecos, violines
Saclamentón	14	y guitarras.
Chenalhó	267	
Chenalhó	84	Servilletas, chales, manteles,
Magdalenas	57	huipiles, telares, camisas de
Santa Marta	25	cotón y fajas.
Jolshic	27	
Yibeljob	9	
Bajobeltic	8	
B. Los Naranjos	57	
Huixtán	12	
Adolfo López Mateos	12	Huipiles, chales, fundas, camisas de algodón y blusas.
Oxchuc	48	
Tzunun	29	Chales, cotoncito, huipil,
Yochib	19	Faja, bufanda y servilletas.
Larráinzar	187	
San Andrés Larráinzar	75	Cotoncito, huipiles, fajas,
Chichelalhó	41	telares, servilletas, bolsas,
Bamalenhó	33	sombreros para fiesta y
Tres Puentes	27	muestrarios.
Tenejapa	135	
Navil	71	Chales, huipiles, fundas,

Yashanal	36	telares, servilletas, bolsas,
Pocolum	28	manteles y fundas.
Zinacantán	42	
Nachij	42	Chales, algodón rojo y manteles.
Pantelhó	1	
Barrio Los Naranjos	1	Servilletas, chales, manteles, huipiles, telares, camisas de algodón y fajas.
<hr/>		
TOTAL DE ARTESANOS		<u>953</u>

Fuente: Francisco Javier Hernández Domínguez y Elena Narváez de la Cruz. *Las sociedades de autogestión en los Altos de Chiapas*. San Cristóbal de Las Casas, Chiapas: Tesis de grado de Licenciatura en Sociología UNACH, 1992. págs. 73 y 74.

En general se trata de artesanas que combinan las labores domésticas con las agrícolas pero como ha quedado apuntado también se encuentran 10 artesanos. El acopio de artesanías es de la siguiente forma:

- 1o. El supervisor al visitar en las localidades a los afiliados, ordena las artesanías que requiere la sociedad.
- 2o. Pasado un tiempo, vuelve al lugar para recoger los productos o un designado por el grupo lleva la mercancía a la tienda en San Cristóbal; se compara la prenda con el modelo y si pasa el control de calidad se adquiere, en caso contrario se rechaza y se devuelve a la artesana que está en libertad de venderla donde le convenga.
- 3o. Si se adquiere se paga a precio de costo, este es el 50% del precio de venta. El resto se utiliza para gastos administrativos y eventualmente, reparto de utilidades.

3. Puestos directivos y funcionamiento.

Aunque la sociedad formalmente es ajena al INI que la promovió, las interferencias de esta institución son constantes cada vez que se cambia al responsable del Centro Coordinador Tzotzil-Tzeltal que considera a la organización como una dependencia donde tiene que hacer sentir su nuevo poder de mando. Los rumores sobre auditorías, inspecciones y otras medidas administrativas constantemente surgen para alterar la vida de la sociedad. A pesar de ello, la acción del INI no es negativa totalmente pues una técnica en desarrollo, Manuela Santis Gómez presta asesoría constante a la sociedad desde su fundación.

Otro problema, quizás por influencia de ver a la burocracia del INI como modelo, consiste en la poca actitud empresarial de parte de los directivos; además, han adoptado una posición de considerarse nombrados antes que electos lo que provoca que mantengan una posición de mucha distancia frente a los socios. A todas estas deficiencias se vino agregar la mala suerte ya que en un accidente pereció el administrador y otros socios, dejando inservible el vehículo de la sociedad.

Muchos líderes de la sociedad han ingresado como empleados de la misma, no obstante no obtienen grandes ventajas en comparación con las empresas privadas y de gobierno. En efecto, el administrador de la tienda apenas gana \$200,000 y cada una de las dos vendedoras \$100,000, todos reciben también un 3.33% de comisión sobre las ventas. Las que se realizan al menudeo alcanzan un promedio de 5 millones de pesos mensuales, la comisión es \$166,500. La tienda opera en dos turnos de 9 a 19 horas todos los días excepto domingo. (Equivalencias nota 7)

4. Situación financiera.

La sociedad no se encuentra en mala situación financiera pero tampoco es el gran negocio que se supuso. El activo fijo está formado por una casa (valorada en 80 millones de pesos, equivalencia nota 7) que es sede y tienda de artesanías, el mobiliario y equipo de oficina (valorado 50 millones de pesos). El activo

circulante está formado por la bodega de artesanías cuyas existencias representan 50 millones de pesos y el efectivo en cuentas bancarias de 20 millones de pesos. De esa cuenta resulta que la aportación inicial del PMA de 217 millones no se ha incrementado sino más bien ha disminuido en 17 millones.

La rotación de capital no es muy rápida pues las compras de artesanías en las comunidades son de aproximadamente 100 millones de pesos al año, las ventas anuales al mayoreo alcanzan 84 millones de pesos y al menudeo 60 millones de pesos. De donde resulta que se obtiene una ganancia de 44 millones anuales. El capital invertido se recuperará teóricamente en aproximadamente 5 años. Pero la realidad es otra, pues lo que crece son las existencias en bodega: cada año queda sin vender la tercera parte de las compras.

Presionados por los socios, los directivos tienen que seguir comprando año con año la misma cantidad para no perder su ascendiente. Así se crea una especie de clientela que a cambio de las compras accede a participar en eventos políticos organizados por los favorecedores.

D. SODAM.

En San Cristóbal de Las Casas, en el área rural del barrio de Cuxtitali, se ha organizado la Sociedad de Ayuda Mutua, SODAM, que agrupa principalmente a carpinteros y electricistas. El centro de acción es el ejido Yaalhoc, donde se ha construido la sede de la sociedad conocida como "la fábrica".

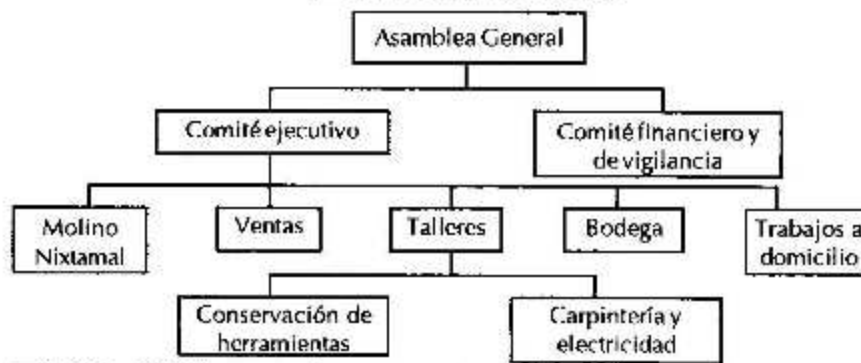
Un antecedente importante para explicar la aparición de esta sociedad se encuentra en las visitas anuales que el ingeniero físico alemán Guillermo Rotter comenzó a realizar desde 1963. Durante éstas, estuvo animado del deseo de colaborar al mejoramiento de los campesinos; así pues, comenzó a realizar donaciones vitales para concretar los proyectos. Una de las más importantes consistió en aportar el material para la construcción de una escuela que tomó el nombre de Centro Atómico de Mol.¹⁹ La relación de amistad

¹⁹ El Centro Atómico de Mol, ubicado en la ciudad del mismo nombre en la

entre los campesinos y el filántropo ha sido muy larga, lo que generó una confianza que se sostiene en el conocimiento por décadas. Los niños que se convirtieron en hombres y vieron cerradas cada vez más sus posibilidades como agricultores debido al empobrecimiento y empequeñecimiento de sus parcelas encontraron consejo y ayudas reales en su amigo. No es de extrañar que influenciados por el movimiento organizativo de los artesanos en la mitad de los años setenta, surgiera la idea de formar una organización similar.

Refieren los directivos: "la creación de fuentes de trabajo y la preparación manual de artesanos y, más tarde, la creación tal vez de una pequeña industria rural, fue desde el principio el objetivo decisivo para la constitución de la sociedad".²⁰ Con ese ánimo, el 24 de octubre de 1979 se fundó la *Sociedad de Ayuda Mutua, Sociedad de Solidaridad Social de Responsabilidad Limitada*, integrada por 36 socios. Quedó en esa oportunidad nombrado como presidente del Comité Ejecutivo, el señor Manuel López Gómez. En 1982 obtuvo el registro respectivo ante la Secretaría de la Reforma Agraria. La estructura de SODAM es como sigue:

San Cristóbal de Las Casas, Chiapas, 1992. Organigrama de SODAM, S.S.S. R.L.



provincia de Amberes, Bélgica, es célebre por buscar aplicaciones pacíficas a la energía atómica. Es curioso que en tzotzil, mol signifique anciano, de allí que usen abreviar el nombre en escuela de mol, i.e. escuela del viejo.
²⁰ Pascual Pérez Gómez y Mariano Hernández Hernández, *Discurso en la inauguración de los talleres de la SODAM*. San Cristóbal de Las Casas, Yalbac: manuscrito, 1987. pág. 1.

1. Objetivos manifiestos.

La SODAM como sociedad de solidaridad pretende organizar en grupos solidarios de autoadministración a campesinos indígenas de diversos municipios de los Altos de Chiapas para cumplir con los siguientes objetivos:

- a. Explotar racionalmente los recursos naturales e industrializar y comercializar los productos que se derivan de esta actividad.
- b. La obtención en común de maquinaria, muebles e inmuebles de propiedad colectiva.
- c. Contribuir a la adquisición de bienes y servicios de uso doméstico y familiar para distribuirlos entre los socios.
- d. Dar servicio de transporte de carga a la industria y socios.
- e. Efectuar la compra-venta de artesanías y mercancías de la región para venderlos tanto en el mercado interno como externo.
- f. Practicar el ahorro social y ofrecer préstamos a los integrantes de la asociación para satisfacer gastos en caso de enfermedades o accidentes, construcción etc.
- g. Ejecutar medidas para la conservación y mejoramiento del medio ambiente.

Debe anotarse que las medidas contenidas en el inciso g, se realizan de una manera bastante concreta. En efecto, "la única obligación de los socios (aparte el deber de concurrir a la Asamblea General de los socios): sembrar cada año en su propio terreno por lo menos 10 árboles y cuidarlos durante 10 años". El proceso educativo es lento pero favorable al ambiente apuntan los directivos.²¹

Al contrario de las otras asociaciones, SODAM tiene un carácter típicamente progresista: trata de introducir las herramientas más modernas posibles, pero sopesando la seguridad del

²¹ *Loc. cit.*

trabajador. Al tener en cuenta que se trata de aprendices en el uso de tal maquinaria, se evita adquirir aquellas que puedan suponer riesgo para el que se inicia. Fuera de esta limitación, no existe autorrestricción tecnológica sino al contrario deseo de contar con lo más moderno y productivo. No obstante manifiestan expresamente que los miembros "son indígenas con sus tradiciones y costumbres que deben ser respetadas".²²

En torno al fomento del ahorro, los directivos han reconocido su fracaso. Al haberlo hecho cuando las tasas de inflación eran muy altas, el poder adquisitivo del dinero guardado se erosionó considerablemente. De allí que resultara una asociación necesaria entre la sociedad y los benefactores extranjeros, para contar con un respaldo económico que tenía que estar formado por divisas para evitar la alta inflación nacional. Así se formó lo que los socios llaman "fondo ajeno" constituido por donaciones tanto de su asesor como de sus amigos belgas.

El origen de estos fondos es relatado así: "murió fin (sic) 1985, la esposa de un ingeniero belga, el último fue colega de trabajo de don Guillermo hace 20 años. Antes de morir ha declarado la señora enferma a no querer (sic) ni flores, ni coronas en su entierro. '¡Que mejor cooperen para ayudar a los indígenas de Chiapas!' Este año llegó el resultado de este gesto tan noble: 1 628 012.- Pesos. Este importe ya está invertido en la construcción inaugurada".²³ De esa cuenta resulta que el fondo ajeno es un conjunto de donaciones del benefactor y sus amigos en Europa. El fondo es administrado por el benefactor y una encargada que llevan las cuentas sobre las deudas de la sociedad y las amortizaciones. Muchas veces hay condonaciones para facilitar la fluidez de la actividad asociativa y evitar la carga de la deuda como un obstaculizador de su progreso.

²² *Loc. cit.*

²³ *Ibid.* pág. 2

2. Artesanos asociados.

La sociedad sigue el criterio de evitar la representatividad, por ello está compuesta por 71 socios, que incluye a 20 mujeres. Las localidades donde viven los socios son:

Municipio	Lugar
Chamula	Muquem, Chiotic, Majomut, Yaaltzunum, Cateshtic, Chilimjobeltic, Saclamanton, Pozuelos y Sactzu.
San Cristóbal de Las Casas	Yaalboc, el Pinar y la Sierra
Chenalhó	Magdalenas
Amatenango	Amatenango
Tenejapa	Tenejapa

El juguete tiene varias ventajas, ocupa poca materia prima, si sale mal puede regalarse para ser ocupado por cualquier niño y tiene alto precio en el mercado. Posteriormente se fue diversificando la producción hacia pantallas, lámparas eléctricas etc. Los productos que se están produciendo (1992) en el taller son los siguientes:

Juguetes de madera:	Carritos, locomotoras, tractores, vagones sin y con techo, centro espacial, rompecabezas, tablero jun-jun y juegos de destreza.
Artículos del hogar:	Toalleros, cestos, secadores de toalla, tablero de notas para cocina.
Artículos de oficina:	Archiveros, estanterías, ficheros etc.
Muñecos de lana:	Muñecos de ambos géneros, cordón, pulseras, hamaca, etc.
Juguetes de esquilmos:	5 tipos de muñecos chamulas de hoja de maíz, casa de los altos grande y chica, edificación de casa, señora cargando lana, hiladora, teñidora, caladora, tejedora, tejedora con horrego, pesebre para nacimiento, nacimiento cristiano, escuela, juramento patrio, músicos.

El mayor esfuerzo productivo se realiza en dos talleres, el ubicado en Yaalboq cuenta con sierra circular, torno, taladro de mesa, lijadora, caladora, sierra de copas, cepillo eléctrico, sierra y serruchos manuales, escuadras, metros, formones, martillos, prensas, taladros manuales y berbiquí. Una estrategia importante para desarrollar el trabajo de campesinos en un nuevo medio: el taller de carpintería, consistió en privilegiar el trabajo en juguetes. Hernández y Narváez reportan que los socios que acuden al taller pueden recibir un salario diario o por obra. En el primer caso reciben \$ 9,600 de jornal. El pago por obra va desde \$ 800 por algunos juguetes, por cada uno hasta \$ 10,000 por otros trabajos considerados difíciles (equivalencias nota 7). El pago por obra cubre un 70% de la capacidad productiva de la sociedad.²⁴

Aparte de los socios se ha ido creando la figura de colaborador. Las personas que quieran fabricar productos similares pueden hacerlo recibiendo tanto insumos baratos como herramientas, así como múltiples productos pueden ser comercializados por la sociedad. Así, los muñecos por ejemplo, son producidos por mujeres que han entrado en relaciones de colaboración. Se les ha animado a que formen una pastelería y han comenzado a producir galletas, todavía muy rústicas pero que irán perfeccionando.

La SODAM ha venido a adquirir el carácter de comercializadora de tejidos y prendas de vestir de la localidad. Es así como ha venido a efectuar un giro y organización similar a las otras empresas asociativas (véase como ejemplo la descripción en Sna Jolobil), en consignación suelen recibir prendas de aproximadamente hasta 600 mujeres artesanas. En estos casos, no es rara la devolución del producto ante la falta de venta.

3. Puestos directivos y funcionamiento.

El funcionamiento de la sociedad muestra que los socios tienen una participación diferencial en la misma. Si bien todos participan una vez al año en la asamblea general con la presencia

²⁴ Cfr. F. J. Hernández y E. Narváez. *Op. cit.* pág. 82.

del benefactor, las secciones productivas muestran poca movilidad. El molino de nixtamal está a cargo de un socio, las ventas a cargo de dos, en los talleres trabajan uno en conservación de herramientas, cinco en artículos relacionados con electricidad, 16 en la carpintería, dos en armado y bodega. El resto de socios, o son directivos, lo que significa hacer de jefes de líneas de producción; o trabajan en su hogar. Si hacemos la suma de los directamente comprometidos en los talleres, encontraremos que se acercan al número de socios fundadores.

Esta situación no es tan rígida pues pueden ingresar otros socios al trabajo en el taller, gracias a que la actividad en la SODAM es vista como complementaria del trabajo agrícola. Esto permite ofrecer a los socios la oportunidad de trabajar de manera complementaria al ciclo agrícola. Por consiguiente a nivel individual los socios hacen cálculos para emplearse en el taller y a nivel social, los directivos también hacen lo propio para no sobrepasar la capacidad de pago en jornales ni la producción posible de ser vendida. Se diría que la administración de la empresa participa de una lógica campesina tal como la definió Chayanov.²⁵ De donde resulta que la empresa efectúa un avanzado cálculo económico que la mantiene no a su nivel óptimo de producción material sino social. En otras palabras, SODAM ha venido a posibilitar la ocupación temporal para reproducirse como campesinos a pesar de haber disminuido el tamaño y productividad de sus tierras. No obstante, no existe una capitalización suficiente que les permita dejar de ser campesinos, lo que no desean por supuesto.

Un punto importante en la introducción del trabajo de taller en la vida campesina es que la sociedad se plantea como escuela.

²⁵ Una manera abreviada de referir esta lógica consiste en señalar que trata de hacer una equivalencia entre las necesidades de consumo de la unidad familiar campesina y sus potencialidades productivas. El interesado puede consultar: Alexander V. Chayanov. *La organización de la unidad económica campesina*. Buenos Aires: Nueva Visión 1974. La introducción de Eduardo P. Archetti es muy sugestiva.

Los talleres están abiertos a los hijos de los socios para que aprendan las nuevas habilidades. Por ello se evita comprar herramientas peligrosas pues es muy fácil sufrir accidentes por parte de aprendices imprudentes.

Los socios encuentran también una sensación de seguridad al haberse establecido un seguro de vida: "con la admisión de un candidato por la mayoría de la Asamblea General (son todos los socios) y el pago de su aportación (importe que corresponde al salario mínimo vigente), la familia del nuevo socio tiene derecho (y recibirá dentro de 24 horas) una cuota de defunción con un importe igual a 10 veces el salario mínimo vigente, al momento de fallecimiento del socio".²⁶

Los directivos, tres propietarios y tres suplentes para los comités, el ejecutivo y el financiero y de vigilancia, tienen además de las funciones estatutarias, las de ser una especie de jefes de líneas de producción. Pero la función más importante consiste en representar a la comunidad de socios frente al fondo ajeno. En ese sentido son una especie de conciencia sobre las limitaciones que tiene la ayuda externa. Si bien es cierto que el fondo ajeno es el que posibilita en su mayor parte la compra de herramientas.²⁷ También son conscientes de que deben negociar con el benefactor tanto la compra como el monto posible de solicitar. De donde resulta una especie de subordinación ante el fondo ajeno por la incapacidad de capitalizar decisivamente la empresa.

Se debe anotar que además del benefactor hay varias personas contratadas como asesores. Estos trabajan como supervisores a nivel de la organización, el manejo de fondos y dirigen programas de formación. De esa forma resulta que no hay una emancipación completa de los socios para dirigir por sí mismos la sociedad.

²⁶ P. Pérez y M. Hernández. *Op. cit.* pág. 1.

²⁷ Los directivos mencionan que hasta 1985, los tornos, sierras eléctricas, herramientas, moldes etc. eran sufragadas con el fondo ajeno. *Ibid.* pág. 2.

4. Situación financiera.

La sociedad depende estrechamente de la comercialización de su producción anual. Las ventas las realizan a nivel nacional e internacional. Las nacionales se efectúan tanto en la plaza de San Cristóbal de Las Casas, donde para el efecto sostienen un local de ventas en la Plaza Utrilla (Casa estilo colonial cuyas habitaciones son tiendas pequeñas) como en la propia bodega situada en el barrio de El Cerrillo, además en dos restaurantes tienen acondicionado un muestrario de sus productos. Si las operaciones son al mayoreo pueden hacer un 20% sobre el precio de venta al público, estas ventas se efectúan tanto a compradores en esta ciudad, como a envíos a tiendas ubicadas en todo el territorio mexicano.

Las ventas al extranjero se hacen especialmente en Alemania, Bélgica, Estados Unidos, Holanda y Suiza, donde el Ingeniero Rotter ha tenido que gestionar los permisos de venta pues como se sabe en estos países, los juguetes deben ser autorizados por oficinas especiales que garantizan su seguridad. Se debe anotar que los juguetes de SODAM guardan cierto parecido con similares de madera escandinavos y alemanes.

Los ingresos que se obtienen han sido calculados por Hernández y Narváez que señalan entre 6 y 7 millones de pesos por ventas al menudeo; 20 millones de pesos por ventas al mayoreo. La exportación arroja entre 4 y 5 millones efectuándose dos veces por año (equivalencias nota 7).²⁸

Además cuentan con un capital fijo integrado por las instalaciones del taller en Yaalbo, las herramientas, un camión de seis toneladas y un molino de nixtamal. Estas propiedades no podrían haber sido adquiridas sin el apoyo del fondo ajeno, a excepción del molino de nixtamal que fue adquirido con la ganancia del año 1985.²⁹

Aunque la expansión de la empresa no está vedada hacia el futuro, tienen un gran problema en la consecución de liquidez que

²⁸ Cfr. F. J. Hernández y E. Narváez. *Op. cit.* pág. 83.

²⁹ P. Pérez y M. Hernández. *Op. cit.* pág. 2.

les permita hacer inversiones productivas. Este consiste en que gastan mucho en una serie de obras sociales. En los primeros años ampliaron la escuela, edificaron la casa del molino, compusieron la agencia municipal, arreglaron la necrópolis de su ejido, mejoraron la luz eléctrica, la red de agua potable, equiparon a varias escuelas de las distintas localidades con instrumentos musicales populares en la región, etc.³⁰ Estas obras no sólo absorben los fondos de la SODAM sino también del fondo ajeno,³¹ con lo que se frena bastante la inversión productiva.

E. Otras entidades comercializadoras.

Con el antecedente de Sna Jolobil y J'pas Joloviletik, muchas organizaciones asumieron el modelo de comercializadoras de artesanías. Algunas de esas entidades no tienen como finalidad directa agrupar artesanos pero lo hacen en la medida que obtienen una clientela que les puede redituvar políticamente.

1. Agrupaciones sin personalidad jurídica.

Conocidos como grupos solidarios, las agrupaciones espontáneas en que se organizan las artesanas para conseguir más baratos los insumos o comercializar su producción, son una manifestación de la voluntad de producir de las clases populares. Tales esfuerzos no están alejados de la acción de las instituciones gubernamentales, además, muchas veces participan personas que también forman parte de otras organizaciones de artesanos. En el cuadro siguiente se indican algunas de estas asociaciones.

³⁰ *Loc. cit.*

³¹ F. J. Hernández y E. Narváez. *Op. cit.* pág. 79, reportan que la compra de un terreno vecino a la escuela fue con una donación de una señora extranjera que dio como nombre: Corazón Alegre.

Chiapas, México, 1992. Organizaciones populares para comprar insumos o comercializar artesanías.

Organización	Municipio/Localidades
Tintoreros y textileros de Oxchuc	Oxchuc: Oxchuc, Bumiljá, Cholol, Media Luna, Cruzton y y Vista Hermosa.
Amtel Antzetik	Chamula: Santa Rita, Suyul, Racién y Candelaria.
Campana Witz	Chamula: Bashequem.

Cada una de estas agrupaciones tiene diferentes finalidades, Tintoreros y textileros de Oxchuc como lo indica su nombre agrupa a artesanos textiles en especial en lo relacionado con el acopio y fabricación de tintes. Este grupo se caracteriza por poseer uno de los pocos telares de pie de los municipios cercanos a San Cristóbal de Las Casas.

En Amtel Antzetik se encuentran artesanas de San Juan Chamula que comercializan a través del Sistema Artesanal Mexicano, SAM, ya relacionado cuando se habló de la Sociedad de Artesanas Santa María. La sede se encuentra en el paraje Suyul de ese municipio. La agrupación se plantea como una precooperativa.

Campana Witz, también de San Juan Chamula, unifica a artesanas que fabrican hilo. Es sabido que el cuidado de ovejas tradicionalmente ha sido una actividad femenina en ese lugar, de allí que el aprovechamiento de la lana y el proceso de fabricación de hilo sea el elemento central para aglutinar esta organización.

2. Grupos de producción agrícola.

Otro tipo de grupos son los que se han unificado para producir en la agricultura. Comprando insumos o comercializando, en conjunto buscan mejorar su situación social. Muchos han extendido su acción a la comercialización de artesanías. El cuadro que sigue nombra algunos de los que se tuvo noticia.

Chiapas, México, 1992. Grupos solidarios de producción o consumo que colateralmente comercializan o venden insumos para artesanos.

Organización	Municipio/Localidad
Fomento patrimonial cultural	Tenejapa: Winicton, Chacomá, Ocosh, Cañada y Pajalton.
Grupo Yibeljoj y los Chorros	Chenalhó: Los Chorros
Consumo tzotzil	Chamula y San Cristóbal de Las Casas
Fomento agropecuario	Tenejapa: Pajaltón y Tres Cerros

3. En busca de artesanías.

Otras organizaciones que tienen fines más amplios también han hecho intentos de comercializar artesanías. La gama de éstas es muy amplia, pues se encuentran desde asociaciones civiles que agrupan a médicos indígenas, movimientos cuasipartidos que son entre agrupaciones gremiales y partidos políticos como la Solidaridad Campesino Magisterial —SOCAMA— o la Organización

Campeña de Zinacantán. También organizaciones impulsadas desde el Instituto Nacional Indigenista para agrupar a las mujeres indígenas como la Organización Independiente de Mujeres indígenas —OIMI—. Todas estas organizaciones buscan conseguir clientela fiel, al ayudar en la comercialización de artesanías.

Las artesanas por su parte tienen una actitud abierta a vender sus productos en todas las organizaciones. De esa manera, no es de extrañar que convocadas a tratar asuntos de salud, educación o su problemática de género, acaben vendiendo las artesanías que producen en su hogar. Dependiendo de la fortaleza de la organización, es posible conseguir mayor o menor venta. A cambio, las artesanas se comprometen a asistir cuantas veces sean convocadas.

A continuación se ofrece un cuadro de algunas organizaciones que entran en la relación mencionada con las artesanas. Se debe dejar sentado de que no son sólo las mencionadas las que efectúan ese negocio sino hay otras que eventualmente lo realizan.

Chiapas, México, 1992. Organizaciones profesionales o gremiales que colateralmente comercializan o apoyan la producción de artesanías.

Organización	Municipio/Localidad
Organización de Médicos Indígenas de Chiapas	Chenalhó: Belisario Domínguez, Polhó, Naranjito Bajo y Poconichin.
Solidaridad Campesina Magisterial SOCAMA	Chenalhó: Chixilton, Yaxgemel, Polhó, Chujulhó, Acteal y y Yabteclum Zinacantán: Tzajalnam y Elambo Bajo San Cristóbal de Las Casas: Mitziton y Candelaria.

Organización Independiente de Mujeres Indígenas OIMI	<p>Chamula: Cochulumtic y Cruzchot</p> <p>Teopisca: Betania, Chichihuistán, Santuario y San Francisco.</p> <p>Chenalhó: Tzchebolom, Las Limas, Chimix y Yabteclum.</p> <p>San Cristóbal de Las Casas: San Antonio Los Baños, San Isidro, Corralito, y La Hormiga.</p>
Organización Campesina de Zinacantán, OCIZ	<p>Chalchihuitán Chiltik, K'ante'al, Emiliano Zapata, Pom y Chiquinshulum.</p> <p>Cancuc: Cruzton</p> <p>Zinacantán: Apaz, Nachig y Bochojbo.</p>

F. Situación de las artesanas.

Tras las entidades comercializadoras se esconde la situación de crisis que se ha vivido en el campo a partir del mejoramiento de las comunicaciones de los centros urbanos de la región que dejan de depender de la agricultura de su entorno. Esta situación se suma al empujamiento de las parcelas que no alcanzan a sostener las necesidades de la familia campesina.

Robert Wasserstrom realizó un estudio en 1975 donde encontró en el paraje K'at'ixtik del municipio de Chamula que los cultivos de maíz representaban solamente el 5% de las necesida-

des anuales del producto.³² No obstante gracias a grandes obras públicas, en especial las carreteras e hidroeléctricas, había podido sostenerse el crecimiento de la población campesina de los Altos de Chiapas. Pero en los años 1981-82 cuando cesaron estas grandes obras e inversión pública, el campesinado de los Altos sintió una contracción en las actividades económicas complementarias que los obligó a iniciar la colonización de la selva o migrar a las ciudades, en especial San Cristóbal de Las Casas, Tuxtla-Gutiérrez y Villahermosa.

El paraje de K'at'ixtik de Chamula fue objeto de un nuevo estudio en 1988 por parte de Diana Rus, habiendo encontrado que el crecimiento social del lugar era aproximadamente de un 50%, a pesar que en el lapso de 1975 a 1988, 21 familias habían abandonado el lugar.³³ Este estudio es muy ilustrativo sobre la situación de las artesanas porque realiza un contraste de los hallazgos de Wasserstrom con los propios de 1988. Así "En el censo de 1976, sólo 2% de las familias de K'at'ixtik vendían artesanías tradicionales de lana, y esas solamente a otros indígenas; y NINGUNA familia reportó vender bordados, ropa de algodón o productos no tradicionales a turistas".³⁴ El siguiente cuadro muestra las artesanas y la actividad a la que se dedican.

³² R. W. Wasserstrom. *Ingreso y trabajo rural en los Altos de Chiapas*. San Cristóbal de Las Casas: INAREMAC, 1977. citado por Diana L. Rus. *La crisis económica y la mujer indígena: el caso de Chamula, Chiapas*. San Cristóbal de Las Casas: INAREMAC, 1990. pág. 5.

³³ Cfr. Diana Rus. *Loc. cit.*

³⁴ *Ibid.* pág. 6

Paraje K'at'ixtik, Chamula, Chiapas. 1988. Número de Mujeres en el paraje, artesanas y en actividades especializadas por estrato familiar de antigüedad.

Estrato familiar	Número mujeres	Artesanas	procesos con lana	procesos con algodón	bordado
viejas	109	46	9	21	28
jóvenes	83	40	4	16	29
recientes	15	4	0	4	1
solteras	23	8	5	4	4

Fuente: Elaborado con base en tabla 1 de Diana L. Rus. *La crisis económica y la mujer indígena: el caso de Chamula, Chiapas*. San Cristóbal de Las Casas: INAREMAC, 1990. pág. 7.

Familias viejas son las que estaban en el lugar en 1975; jóvenes las formadas a partir de los descendientes de las viejas, recientes las no consideradas en el censo de 1975 y en solteras, el grupo está integrado por 48% viudas, 22% divorciadas, 22% solteras, 4% maridos evangélicos, 4% múltiples matrimonios.

Así, el apareamiento de la artesanía en ese paraje muestra lo drástico del salto ocurrido a partir de la mitad de los años 70. Esta situación ejemplifica casos similares en los municipios de los Altos de Chiapas. En otro estudio relativo a la agricultura en los alrededores de San Cristóbal de Las Casas, se describió al ejido Napité. Los campesinos cultivan desde menos de 1 ha. hasta 5 ha., la mitad de ellos fertilizaba su tierra y a pesar de ello, en general compraban maíz para satisfacer sus necesidades. Según los datos de febrero de 1986, compraban de menos de 500 Kg. hasta 1,000 Kg. un grupo de 13 campesinos; de más de 1,000 hasta 2,000 Kg,

6 campesinos y sólo 1 campesino no compraba.³⁵ Este estudio sirve para abundar en la explicación sobre el empobrecimiento campesino que ha obligado tanto al trabajo asalariado, la migración para cultivar parcelas lejos del municipio ("cultivo en tierra caliente"), así como generalizar la producción artesanal para buscar el complemento en el ingreso familiar.

De esa cuenta resulta que la artesanía antes que servir al desarrollo social, fue una actividad productiva que permitió hacer frente al empobrecimiento colectivo por la merma de la explotación agrícola. Los campesinos cuando son convocados por diversas organizaciones donde se les ofrece la posibilidad de comercializar sus productos acuden buscando abatir la pobreza que los envuelve.

³⁵ Pedro Ovalle M. *El cultivo de maíz*. Tuxtla-Gutiérrez: Instituto Chiapaneco de Cultura, Gobierno del Estado de Chiapas, 1992. pág. 39