



Sostenibilidad y comunidad: El éxito de gestión de la Cooperativa Tosepan Kali en el Pueblo Mágico de Cuetzalan, Puebla

José Armando Sánchez Hernández
Universidad del Valle de Puebla
coord.turismo@uvp.mx
<https://orcid.org/0000-0001-8901-502X>

Cómo citar: Sánchez Hernández, J. A. (2024). Sostenibilidad y comunidad: El éxito de gestión de la Cooperativa Tosepan Kali en el Pueblo Mágico de Cuetzalan, Puebla. En A. G. Ramírez Gutiérrez (Coord.), *Avances en nuevos modelos del turismo en México: Sustentabilidad, cultura e inclusión como ejes del desarrollo endógeno* (pp. 321-337). Universidad Panamericana. <https://doi.org/10.21555/turismo.2024.11>

Resumen

Tosepan Kali es una cooperativa que promueve el turismo sostenible y el desarrollo económico en Cuetzalan, Puebla, trabajando con comunidades indígenas para respetar su cultura y entorno natural. Destaca por capacitar y empoderar a la población local mediante programas de formación en hospitalidad y turismo, permitiendo a los residentes acceder a empleos en el sector. Además, fomenta la participación activa de la comunidad en decisiones y gestión de proyectos turísticos. La investigación analiza el impacto de Tosepan Kali en el desarrollo local de Cuetzalan, usando métodos cuantitativos y cualitativos para evaluar la opinión del líder, el administrador y personal que labora en la cooperativa. Se concluye que la gestión de Tosepan Kali ha sido esencial para el desarrollo local, con un enfoque en sostenibilidad, empoderamiento comunitario y preservación cultural y natural, generando un impacto positivo en la comunidad y contribuyendo al crecimiento económico y bienestar de sus habitantes.

Palabras clave: sostenibilidad, comunidad, desarrollo local, gestión del turismo, turismo rural.

Introducción

La gestión exitosa del turismo sostenible y comunitario es un desafío crucial en muchos destinos, especialmente en países en desarrollo¹ como México. A pesar del crecimiento significativo en la industria turística, la sostenibilidad ambiental y social ha sido un tema pendiente durante años. Esta problemática se refleja en la coexistencia de paraísos turísticos con zonas de alta marginación y carencias sociales en diversas comunidades receptoras.

En este contexto, la Cooperativa Tosepan Kali en el Pueblo Mágico de Cuetzalan, Puebla, emerge como un ejemplo de éxito en la gestión del turismo sostenible y su integración con la comunidad local. La cooperativa se alinea con los principios de desarrollo sostenible, aprovechando de manera responsable los recursos naturales y culturales, y promoviendo una distribución equitativa de la riqueza generada por la actividad turística.

El enfoque hacia la sostenibilidad y la comunidad en el turismo se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), donde el turismo puede ser un motor para el desarrollo equitativo y la conservación del patrimonio cultural y natural. En México, esto se refleja en el compromiso del gobierno por impulsar un desarrollo sostenible, como se establece en el Plan Nacional de Desarrollo y el Programa Sectorial de Turismo.

La región de Cuetzalan y sus alrededores, con su estatus de Pueblo Mágico, es un claro ejemplo de cómo el turismo puede ser una herramienta para el desarrollo económico y social, siempre y cuando se implementen estrategias de gestión que prioricen la sostenibilidad y la participación comunitaria (SECTUR, 2019a). El Plan de Desarrollo Municipal de Cuetzalan del Progreso, Puebla 2021-2024 (Ayuntamiento de Cuetzalan del Progreso, 2021), es un paso en esta dirección, enfocándose en el crecimiento sostenible

¹ Los países en desarrollo son, según algunos autores como Walter Whitman Rostow, los países en transición de múltiples formas de vida tradicionales al estilo de vida moderna desde la revolución industrial en Inglaterra en los siglos XVII y XIX.

del sector turístico y en la distribución equitativa de los beneficios económicos entre los habitantes locales.

Además, se evidencia la necesidad de abordar retos ambientales urgentes, como la gestión adecuada de residuos sólidos y la preservación de la biodiversidad, para garantizar un turismo sostenible a largo plazo en la región. Esto implica una colaboración estrecha entre el gobierno, las organizaciones comunitarias y el sector privado para implementar medidas efectivas que promuevan la conservación ambiental y el desarrollo socioeconómico inclusivo.

Desafíos y oportunidades del turismo sostenible en México

El turismo se ha convertido en uno de los principales actores del comercio internacional, y representa al mismo tiempo una de las principales fuentes de ingresos de numerosos países en desarrollo. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), México tuvo 31.9 millones de turistas internacionales durante 2021, un 31.3 % más que en 2020 y el ingreso de divisas por visitantes internacionales fue de 19,795 millones de dólares. Sin embargo, durante muchos años los destinos turísticos de México han presentado grandes retos en materia de sostenibilidad, heredando para las comunidades receptoras, la convivencia de paraísos turísticos con zonas de alta marginación y profundas carencias sociales.

Desde este enfoque, el turismo debe convertirse en un medio para el aprovechamiento sostenible de los recursos, la conservación y la ampliación del patrimonio cultural, natural y biocultural que promueva resultados positivos para las futuras generaciones.

De acuerdo con el *Sustainable Development Report* (2019) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), México enfrenta retos significativos en cuanto al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), vinculados muchos de ellos de manera directa con el turismo. Por tal razón, es necesario reforzar las acciones de política pública para lograr su atención.

El Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 (PND), menciona que el gobierno de México está comprometido a impulsar el desarrollo sostenible, que en la época presente se ha evidenciado como un factor indispensable del bienestar. Por su parte, el Programa Sectorial de Turismo 2020-2024 (PROSECTUR), representa el docu-

mento rector de la política turística que atiende los ordenamientos que conforman el Sistema Nacional de Planeación Democrática para el Desarrollo Nacional. Su objetivo es posicionar a México como una potencia turística competitiva y de vanguardia, como un pilar del desarrollo equitativo, justo y equilibrado entre comunidades y regiones del país, un instrumento esencial en la reconciliación social.

Dentro de los objetivos prioritarios que conforman el PROSECTUR 2020-2024, destaca el objetivo número 4. “Fomentar el turismo sostenible en el territorio nacional” (SECTUR, 2019b), enmarcado como un elemento para impulsar el nuevo modelo de desarrollo turístico.

En el Programa Sectorial de Turismo del Estado de Puebla (Gobierno de Puebla, 2020), la regionalización, se basa en el Plan Estatal de Desarrollo 2019-2024 (Gobierno de Puebla, 2019a), la cual se sustenta por las condiciones de conectividad, los encadenamientos productivos y de valor, establecimiento de proyectos viables que buscan mitigar los índices de pobreza y marginación.

En estas regiones se consolida turísticamente a los Pueblos Mágicos y también a aquellos municipios que cuentan con una vocación turística con la finalidad de detonar el turismo en la región y con atractivos que se integren como productos turísticos regionales. Como resultado de esta actividad encaminada por la Secretaría de Turismo, se privilegia la justicia social, igualdad de condiciones y oportunidades, así como una distribución equitativa de la riqueza, del conocimiento y del poder de decisión.

El estado de Puebla cuenta con una ventaja competitiva a nivel nacional ya que actualmente tiene doce Pueblos Mágicos² (tabla 1).

2 La marca destino Pueblos Mágicos ha permitido que el estado se mantenga en las mejores posiciones de la actividad turística a nivel nacional, sin embargo, a través de las consultas ciudadanas, se han identificado problemáticas multifactoriales que afectan el desarrollo de estos Pueblos Mágicos.

Tabla 1. Indicadores turísticos de pueblos mágicos, 2023

Pueblo Mágico	Afluencia de visitantes	Derrama económica	Porcentaje de ocupación
Atlixco	475,379	527,173,604	39.91 %
Chignahuapan	633,702	504,291,756	36.75 %
Cholula	1,041,757	1,099,024,251	49.83 %
Cuetzalan	383,072	303,734,448	37.08 %
Huauchinango	236,584	240,952,312	38.16 %
Huejotzingo	52,430	59,264,033	23.75 %
Pahuatlán	61,651	54,398,899	29.16 %
Tetela de O.	72,900	75,374,540	29.41 %
Teziutlán	245,484	203,117,384	37.00 %
Tlatlauquitepec	130,383	104,136,368	32.00 %
Xicotepec	157,420	168,677,021	34.33 %
Zacatlán	928,853	723,038,184	45.16 %

Fuente: elaboración propia a partir de la información recopilada en el Observatorio Turístico de Puebla, SECTUR (2016).

Con base en los sistemas de información disponibles, podemos observar el comportamiento de los Pueblos Mágicos en los principales indicadores lo que nos permite identificar hacia dónde se pueden orientar las acciones para fortalecer la gestión turística de manera sostenible en coordinación con los municipios.

Asimismo, de acuerdo con los Instrumentos Derivados del Plan Estatal de Desarrollo 2019-2024 del estado de Puebla (Gobierno de Puebla, 2020), el gobierno segmentó el territorio en 32 regiones geográficas conforme a la compatibilidad en determinadas características sociodemográficas y económicas.

La región de Zacapoaxtla se encuentra en la sierra nororiental del estado y colinda al norte, con el estado de Veracruz, al sur con la región de Libres, al este con la región de Teziutlán y al oeste con la región de Huehuetla; esta región se conforma de nueve municipios: Cuetzalan del Progreso, Jonotla, Tuzamapan de Galeana, Xochiapulco, Zacapoaxtla, Zautla, Zaragoza y Zoquiapan, de los cuales 5 son municipios indígenas con un alto grado de ruralidad.

En relación con la densidad de núcleos poblacionales, representa en su mayoría una densidad de núcleos rurales, siendo

Cuetzalan del Progreso el de mayor concentración. Sin embargo, el municipio de Zacapoaxtla es el nodo principal de la región con un índice de primacía de 55.90 y los subnodos son Zaragoza, Cuetzalan³ y Zautla.

En cuanto a la sostenibilidad ambiental, se presentan carencias de información ya que no se cuentan con los suficientes instrumentos de medición de los contaminantes que se generan, lo que impide llevar un seguimiento adecuado del manejo sostenible de los residuos y los contaminantes.

Actualmente la región cuenta con 2 lugares de disposición final de residuos sólidos urbanos, de los cuales ninguno es tiradero de basura adecuado para la disposición de estos residuos, esto evidencia que se carece de una cultura ambiental para el manejo de residuos sólidos; en este sentido, de acuerdo con datos del INEGI, en la región todos los municipios cuentan con servicios de recolección de residuos sólidos urbanos, sin embargo, el porcentaje de viviendas que tiene acceso al servicio de recolección es del 63 % y el 7.7 % lo tiran en el basurero público o lo colocan en algún contenedor o depósito, mientras que el otro 29.1 % lo quema, entierra o tira en otro lugar no apto, estas cifras colocan a la región de Zacapoaxtla en la décima posición a nivel estatal respecto a la inadecuada disposición de sus desechos (Gobierno de Puebla, 2019b).

En cuanto a la preservación de la biodiversidad, la región no cuenta con áreas naturales protegidas de competencia federal en ninguno de sus municipios por lo que la conservación de la riqueza biológica de la región juega un papel de suma importancia.

Estas cifras demuestran la necesidad inmediata de adoptar medidas que favorezcan la conservación de la riqueza biodiversa, así como el aprovechamiento sostenible y responsable de los recursos naturales disponibles, de los cuales dependen más de 158 mil habitantes de la región.

Por otra parte, dentro del Plan de Desarrollo Municipal de Cuetzalan del Progreso, Puebla 2021-2024 (Ayuntamiento de Cuetzalan del Progreso, 2021), se enmarcan diferentes estrategias encaminadas al quehacer del gobierno; y de manera muy particular el desarrollo económico, rural y turismo. Esta estrategia tiene como objetivo incrementar la productividad de las unidades eco-

3 Cuetzalan es el tercer subnodo regional, con un nivel de primacía de 16.72, se posiciona como el municipio más importante en materia turística.

nómicas rurales fomentando la economía social y solidaria bajo un enfoque de respeto de tradiciones, costumbres y formas de vida de cada sector de la población, así mismo fomentar y fortalecer el crecimiento sostenible del sector turístico en conjunto con los campesinos, ganaderos, artesanos, micro y pequeños negocios con el objetivo de contribuir a la distribución equitativa de la derrama económica que se genera en el municipio por la actividad turística.

Desde otro enfoque, en relación con la estrategia de interculturalidad y sustentabilidad, el gobierno del municipio de Cuetzalan busca generar actividades⁴ que fomenten el orgullo y la apreciación de las distintas manifestaciones culturales locales desde la cosmovisión de la comunidad cuetzalteca.

El legado de Tosepan Titataniske

En el municipio de Cuetzalan se han desarrollado cooperativas turísticas integradas por habitantes de la zona. Cuetzalan alberga a la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske⁵, una organización que funciona como una sociedad compuesta por diferentes cooperativas bajo una administración propia y ligadas a la asamblea de los representantes de las comunidades asociadas.

El inicio de esta cooperativa se debe principalmente a la necesidad de hacer frente a los altos niveles de marginación y cacicazgo que se tenían en el municipio de Cuetzalan, esto con la finalidad de defender los derechos de los pequeños agricultores. La riqueza se acumulaba en las familias de comerciantes intermediarios de cosechas que utilizaban como medio de control el aguardiente. Ante estas y más situaciones, surgió el Movimiento Organizativo Indígena que en 1980 se convertiría en la Sociedad Cooperativa Agropecuaria Regional “Tosepan Titataniske” (Tosepan, 2022).

4 Haciendo énfasis en la preservación de nuestro entorno natural, fomentando el respeto y protección de la vida silvestre, así como de los animales de compañía; la recuperación de bosques, valoración de la biodiversidad, recuperación del subsuelo; cuidado del agua y su uso responsable.

5 Tosepan Titataniske, palabra náhuatl que en español significa “Unidos Venceremos”, es una organización indígena que posee una gran variedad de actividades y servicios que tiene como objetivo preservar el medio ambiente y difundir su cultura. Surge en el año de 1977, constituyéndose legalmente en febrero de 1980.

Tras 35 años de vida, Tosepan Titataniske ha pasado a conformar, junto con otras organizaciones similares, la Unión de Cooperativas Tosepan, que brinda servicios especializados a más de 270 cooperativas locales en 22 municipios de la Sierra nororiental de Puebla. Las cooperativas participantes se especializan en los siguientes productos: Tosepan Titataniske, producción orgánica de café, pimienta y otras plantas, Tosepan Siuamej, proyectos productivos; Tosepantomín, caja de ahorro y créditos, Toyectanemililís, vivienda sustentable; Kaltaixpetaniloan, centro de formación; Tosepan Pajti, servicios de salud integral; Yeknemilís A. C., asistencia técnica especializada; Tosepan Limakxtum, comunicaciones; Tosepan Ojtatsentekitinij, producción tratamiento y transformación de bambú; Masehual Xicaualis, acopio, transformación y comercialización de productos agrícolas; y Tosepan Kali, servicios turísticos.

Parte de sus principales logros han sido (Unión de Cooperativas Tosepan, 2019):

- Establecimiento de una red de abasto comunitario.
- Desarrollo de un programa de trabajo para crear, mantener, rehabilitar caminos.
- Desarrollo de un programa de acopio y comercialización.
- Promoción, adopción y validación de nuevas técnicas de cultivo.
- Búsqueda de nuevas alternativas para diversificar la producción.
- Desarrollo de un sistema de procesamiento de mínimo impacto ambiental para el beneficiado húmedo del café.
- Impulso a un programa de vivienda sustentable encaminado al aprovechamiento racional de los recursos naturales, a la producción de alimentos en traspatio y a la transformación de desperdicios agrícolas en abonos orgánicos.
- Constitución de una caja de ahorro y crédito comunitaria.

Krueger (2003) identifica que la búsqueda de mejores condiciones de vida por parte de las sociedades indígenas han propiciado el surgimiento de organizaciones como las aquí ejemplificadas y se han consolidado como un instrumento de trabajo e ingreso. Un segundo punto igual de rescatable que identifica este autor radica

en la flexibilidad en las relaciones laborales al no existir un modelo de subordinación, motivando a los integrantes a fomentar la autogestión y el beneficio mutuo, muy contrario a las formas tradicionales de organización laboral, cada vez más rezagadas y de gestión excluyente (López y Mariño, 2010).

Tosepan Kali

En Tosepan Titataniske destaca la cooperativa de turismo alternativo “Tosepan Kali”, una empresa social, conformada como Cooperativa de Servicios Turísticos, integrada por mujeres y hombres indígenas nahuas que trabajan con el objetivo de mejorar su calidad de vida.

Tosepan Kali, cuyo significado es “la casa de todos”, surgió en 2004 como respuesta a la necesidad de proporcionar alojamiento a los miembros de las diversas cooperativas asociadas a Tosepan Titataniske. Anteriormente, estos miembros se hospedaban en hoteles locales para asistir a talleres o cursos de capacitación, pero esta práctica no siempre era ideal debido a los costos económicos involucrados y al trato discriminatorio que a veces experimentaban. Por lo tanto, se decidió buscar una solución interna para satisfacer estas necesidades, y con el apoyo financiero de Sedesol, se inició la construcción de un hotel y nueve cabañas en 2004. Inicialmente, estas instalaciones estaban destinadas principalmente a los miembros de las cooperativas, pero pronto comenzaron a brindar servicios también a los turistas que visitaban la región los fines de semana.

En 2009, la cooperativa Tosepan Kali fue oficialmente fundada por 26 miembros con el propósito de ofrecer una variedad de servicios, incluyendo hospedaje, alimentación y la organización de actividades relacionadas con el turismo alternativo. Su oferta de hospedaje abarca cabañas con capacidad para 27 personas, un hotel que cuenta con 24 habitaciones dobles y triples, un hostel con espacio para un máximo de 38 personas, y habitaciones rústicas situadas en una cañada a unos 40 minutos del hotel principal. Además de estas opciones de alojamiento, la cooperativa gestiona un restaurante-cafetería para satisfacer las necesidades gastronómicas de sus visitantes. Recientemente, han agregado a sus instalaciones un SPA y una piscina como actividades adicionales para mejorar la experiencia de los huéspedes. Todo el diseño y funcionamiento de estas instalaciones se realiza en armonía con el medio ambiente, utilizando materiales alternativos como el bambú, implementando

sistemas de captación de agua de lluvia y adoptando sistemas de tratamiento de aguas residuales para minimizar su impacto ambiental.

La empresa ofrece a sus visitantes recorridos para mostrar las actividades productivas que desarrollan las cooperativas asociadas a la Unión de Cooperativas Tosepan: la producción de café orgánico, la producción y procesamiento del bambú, la producción de biofertilizantes, la lombricomposta, la producción de miel y la elaboración de artesanías. Asimismo, combinan estos recorridos y talleres productivos con la oportunidad de conocer las costumbres y estilos de vida de las familias indígenas asociadas, el manejo de sus huertos familiares, la elaboración de comidas locales y la escucha de cuentos y leyendas.

De igual forma, cuentan con una red de estaciones turísticas y unidades de turismo rural para recorrer la región; en estas redes y unidades de turismo los guías (integrantes de la cooperativa) se encargan de llevar a los visitantes hasta los diferentes atractivos naturales como cuevas, cascadas y pozas, así como un tour en el centro de Cuetzalan y la Zona Arqueológica de Yohualichan (Bernal, 2020). También cuentan con rutas temáticas acerca de cultivos, como la canela, miel, pimienta, café y panela en donde se muestran los procesos ancestrales indígenas de producción.

Las actividades emprendidas por la cooperativa han dejado una marcada huella en la comunidad, promoviendo la creación de un entorno sustentable, inclusivo y diverso. Esta influencia se manifiesta en el fortalecimiento de capacidades de gestión y ciudadanía entre los participantes y la comunidad en general. Los miembros de la cooperativa asumen un doble compromiso: en primer lugar, como socios de una entidad con fines lucrativos, y en segundo lugar, como ciudadanos comprometidos con los desafíos sociales, lo que les permite contribuir a la búsqueda de soluciones. El aumento de la conciencia sobre sus propias acciones y su impacto en el desarrollo los impulsa a trabajar no solo en beneficio de la empresa, sino también en el cumplimiento de las necesidades de los miembros de la comunidad y los intereses colectivos del grupo.

Esta cooperativa fue la primera experiencia de creación de un proyecto emprendido por jóvenes cooperativistas de Tosepan. Asimismo, se priorizó su construcción bajo técnicas amigables con el entorno y se implementaron métodos de recuperación y reutilización de agua. El proyecto ha sido un ejemplo de gestión turística sustentable, basada en la comunidad y que tiene por objetivo prin-

cial mejorar la calidad de vida de los habitantes de Cuetzalan. Ha sido reconocido a nivel estatal, federal y por organizaciones internacionales como la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2019b). Casos como este son los que logran ligar a través de la práctica la teoría de que el desarrollo sostenible debe ser la base de conducción del turismo (Hernández y Serafin, 2016).

El éxito de la unión de cooperativas Tosepan ha fortalecido a Cuetzalan como un destino turístico integral. La combinación de sus atractivos naturales y culturales, junto con los recursos producidos y comercializados localmente, ha sido eficazmente aprovechada para actividades turísticas, proporcionando una fuente adicional de ingresos para los residentes. Esto ha llevado a una organización integral del pueblo mágico, tanto internamente como en colaboración con particulares, para crear micro y pequeñas empresas, ofrecer diversos servicios y lograr la complementariedad necesaria para un sistema turístico eficiente que satisfaga las necesidades de los visitantes. Como señalan Rocco y Pinheiro (2017), “no solo basta considerar la sostenibilidad del propio destino, sino de todo el sistema turístico, compuesto por complejos y distintos encadenamientos productivos que generan valor”. En Cuetzalan, las cooperativas turísticas son un modelo organizativo común y frecuentemente requerido (Hernández, Fernández y Baptista, 2014; Vega, 2015).

Metodología

Este documento se originó a partir de una investigación aplicada de tipo mixto, que combinó enfoques tanto cuantitativos como cualitativos, utilizando métodos de investigación documental y de campo. Se realizaron visitas al lugar de estudio, durante las cuales se aplicaron técnicas de observación especializada y se llevaron a cabo entrevistas con el líder de la empresa, el administrador y personal que labora en la Cooperativa.

El punto de partida de este estudio es la identificación de la empresa Tosepan Kali como una cooperativa comunitaria que ofrece servicios turísticos desde 2009 en las cercanías del Pueblo Mágico de Cuetzalan, Puebla. Sus características fundamentales la posicionan como parte del sector social de la economía, que ha experimentado un notable crecimiento en nuestro país en las últimas décadas.

Según Aldrich y Marsden (1988) y Bruque et al. (2002), las empresas pueden clasificarse según su estructura de propiedad en empresas privadas y sociales, y según su motivación en capitalistas y cooperativas. Mientras que para las empresas capitalistas el principal objetivo es la obtención de beneficios, para las cooperativas el incentivo primordial radica en satisfacer necesidades socioeconómicas compartidas. A diferencia de otras formas de asociación u organismos públicos que también persiguen la satisfacción de necesidades comunes, las cooperativas lo hacen mediante una estructura empresarial definida. Así, al referirse a las empresas cooperativas se hace alusión a aquellas creadas por un grupo de personas asociadas con necesidades comunes, dispuestas a satisfacerlas mediante una acción concertada y un funcionamiento democrático.

Las cooperativas suelen contar con un núcleo central en su estructura organizativa, conformado por sus propietarios-usuarios asociados, quienes mantienen una relación especial caracterizada por un mayor compromiso con la empresa. Según Bruque et al. (2002), una cooperativa será más eficaz cuando tanto la dirección como los miembros estén enfocados en la creación y fortalecimiento de esta relación de compromiso y lealtad. Cuando la adopción del modelo cooperativo se realiza por razones fiscales o de incentivos económicos, es poco probable que se logre fomentar una cultura de implicación y compromiso.

Las cooperativas, al ser empresas participativas, democráticas y orientadas al compromiso con los socios-clientes, pueden tener un impacto positivo en pequeñas localidades rurales y convertirse en un motor del desarrollo comunitario, especialmente en áreas donde el trabajo colectivo es una tradición arraigada, como en algunas zonas indígenas.

Interpretación de resultados

El subsistema socioeconómico de la Cooperativa se desarrolla en un contexto global determinado por el sistema capitalista; a su vez, este subsistema se encuentra inserto en un modelo neoliberal de la era posmoderna del capitalismo tardío. En contraste, se ha optado por un modelo alternativo socioeconómico debido a su estructura y organización: el modelo de economía solidaria.

La reproducción social alternativa, en este contexto, se fomenta con formas solidarias de trabajo como el comercio justo, el

trabajo solidario y el trabajo justo. Se ha transferido la experiencia de la Sociedad Cooperativa Agropecuaria Regional Tosepan Titataniske (SCARTT) en economía solidaria a la Sociedad Cooperativa de Turismo Rural Tosepan Kali (CTR TK), según lo explicado por el ingeniero Leonardo Durán.

La actividad turística, en lo general, pues siempre se mira como una forma de generar ingresos rentables, pero totalmente desarraigados de los territorios. Entonces a nosotros nos queda claro que no tiene caso desarrollar actividad turística si eso impacta nuestro territorio en una forma en como no queremos. Lo que queremos es que haya actividades de turismo que estén en manos de las comunidades, no en manos de empresarios o inversionistas que no son de la zona. Cuando queda en manos de las comunidades la capacidad de entender es muy distinta. Por ejemplo, un empresario que no es de la zona podrá ver distinta una danza a alguien de la comunidad, podrá ser un atractivo turístico. No puede verse con otra filosofía que no sea de respeto. Entonces es una relación mucho más equitativa entre quienes están haciendo la prestación de servicios y quienes compran el servicio.

En una de las entrevistas más recientes, Octavio Zamora, representante de Vigilancia del Consejo Administrativo de CTR TK y guía de turistas, explicó por qué se considera a esta entidad como una empresa social con un modelo económico solidario.

De economía solidaria entramos en ese grupo como organización, pero nosotros ya tenemos una figura como cooperativa, la cual ya tiene sus propios valores, pero pus [sic] nos incluyen como empresas solidarias sociales porque lo que hacemos es no solo generar ingresos o perseguir recursos, sino que se trata de que crezca la sociedad, la región, al practicar mucho, o el sueño es la economía local ¿no? desde crear fuentes de trabajo, hacer una cadena para que los productores ¿no? también puedan beneficiarse del turismo en Cuetzalan, y bueno pues ya los expertos, los conocedores, no sé si sean economistas, nos visitan porque dicen que somos pues una empresa social de economía solidaria. Tal vez si estamos en ese grupo de empresas, aunque como Kali ya tenemos nuestra misión-visión que aparece en nuestra página de internet.

Las relaciones entre los miembros de la cooperativa Tosepan Kali se consideran similares a las de una familia, donde todos participan en la toma de decisiones, aunque esta participación se ajusta a las reglas del cooperativismo. En cuanto al proceso de toma de decisiones de Tosepan Kali, se coincidió en que todos los socios participan en decisiones específicas y administrativas internas. Para decisiones generales que afectan a toda la Unión de Cooperativas, se sigue un proceso estructurado de participación, según lo señalado por Adriana Durán:

Como cooperativa tenemos la costumbre en las comunidades todos creamos una idea general de la propuesta, de cómo se puede mejorar y demás. Posteriormente nuestro comité asiste a una asamblea general aquí en el Neckomit a lo que le llamamos nuestra casa de reuniones. Todas las comunidades es empezar otra vez de cero las comunidades traen su propuesta las exponen en la mesa. Ponen ante todo al público, posteriormente se da otra votación a donde se saca la mejor idea para mejorar las cosas. Entonces se llega a un acuerdo como se llega a hacer de cómo se llega a trabajar con las comunidades y con los socios. Posteriormente se regresan los representantes a sus comunidades como todos, como Papá trayendo información cuando regresa a casa. Llega a casa y le da a conocer a la comunidad a los socios, ‘miren esta propuesta no fue aceptada, pero tenemos esta que está muy buena, miren la aceptamos por esto y por aquello’.

En el caso de la CTRTK, es la cooperativa la que impacta en la comunidad a través del turismo comunitario. Los representantes de estas comunidades alojan a los turistas en sus hogares y les muestran su tipo de agricultura, explicando cómo obtienen productos como café, piloncillo, canela o miel, según corresponda. Además, se ofrece a los turistas el servicio de comida. Don Fernando, representante de la comunidad de Pinahuizta y encargado de la ruta de la canela, comenta al respecto:

Nos ha ayudado un poco bien, cuando los muchachos vienen nos da un poco de ingreso, por ejemplo, ahorita les damos de comer lo típico, lo que aquí se prepara y eso también da un poco de ingreso ahí, todo eso nos ayuda, sí. El ingreso que recibimos la señora

y yo, nosotros hemos trabajado desde hace años y nos pagan. El recorrido como ahorita pues me dan de a 100 pesos por grupo y de a 60 pesos la comida, pues ya por ejemplo se compensa poquito verdad. A veces cuando vienen muchos jóvenes no nos alcanza, entonces pedimos un anticipo allá a la cooperativa a kali para comprar lo que haga falta. A veces han venido de hasta 30 o 40 personas. A veces damos pipián, matamos pollos, damos comida típica también.

Conclusiones

El estudio ilustra cómo una comunidad de comunidades mejora sus oportunidades mediante la colaboración colectiva, formando grupos o sociedades productivas que han logrado, con el tiempo, integrar a más personas que se capacitan y especializan en diversas actividades, generando así un capital social para su propio desarrollo.

En el caso de Tosepan Kali, los principios cooperativos son fundamentales para su éxito empresarial. La cooperativa busca maximizar los beneficios de manera colectiva, no individual. El rendimiento, la actitud y la responsabilidad de los socios cooperativistas son valores que fortalecen a la organización y le permiten enfrentar los desafíos del mercado.

En conclusión, los resultados de este estudio demuestran que la Cooperativa Tosepan Kali ha logrado un impacto significativo y positivo en la sostenibilidad y la comunidad en el Pueblo Mágico de Cuetzalán, Puebla. En términos de sostenibilidad económica, se evidencia un aumento en los ingresos de los miembros de la cooperativa, así como la creación de oportunidades de empleo y emprendimiento en la comunidad. En el ámbito social, se ha fortalecido el tejido comunitario a través de la participación activa de los habitantes en la toma de decisiones, y se ha promovido la educación y capacitación, mejorando las habilidades y oportunidades de los miembros. En cuanto a la sostenibilidad ambiental, la cooperativa ha fomentado prácticas agrícolas sostenibles y la conservación del entorno. A pesar de los desafíos encontrados en el camino, estos hallazgos subrayan la importancia de las cooperativas como motores de desarrollo sostenible en comunidades rurales y sugieren que su modelo de gestión puede servir como un ejemplo valioso para otros lugares con objetivos similares.

Referencias

Artículos, capítulos y libros

- Aldrich, H. E. y Marsden, P. V. (1988). Environments and organizations. En N. J. Smelser (Ed.), *Handbook of sociology* (pp. 361-392). Sage.
- Bernal, C. A. (2020). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (5.^a ed.). Pearson Educación.
- Bruque, S., Moyano, J. y Valero, M. (2002). Factores de éxito competitivo en las cooperativas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 41, 233-249.
- Hernández, M. y Seraffín, G. (2016). *Investigación de mercados y estrategias*. McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación* (6^a ed.). McGraw Hill Education.
- Krueger, A. B. (2003). Economic considerations and class size. NBER Working Paper Series, No. 8875. National Bureau of Economic Research.
- López, J. y Mariño, G. (2010). *Tendencias en el turismo cultural: Perspectivas iberoamericanas*. UOC.
- Rocco, D. y Pinheiro, E. (2017). Innovación para la sostenibilidad: prácticas que contribuyen a la competitividad de los destinos turísticos brasileños. En OMT (Ed.), *La innovación en el turismo: Acercamiento entre teoría y práctica* (pp. 125-145). Organización Mundial del Turismo.
- Vega, A. (2015). La sostenibilidad como eje de la gestión en destinos turísticos rurales. *Revista de Turismo y Desarrollo*, 3(2), 78-93.

Recursos electrónicos

- Ayuntamiento de Cuetzalan del Progreso (2021). *Plan de Desarrollo Municipal de Cuetzalan del Progreso, Puebla 2021-2024*. https://planeader.puebla.gob.mx/pdf/Municipales2021/Cuetzalan%20del%20Progreso_PMD_%202021-2024.pdf
- Gobierno de México. (2019). *Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024*. <https://www.gob.mx>

- Gobierno de Puebla (2019a). *Plan Estatal de Desarrollo 2019-2024*. <https://planeader.puebla.gob.mx/pdf/ped/2019-2024/PlanEstataldeDesarrollo2019-2024.pdf>
- Gobierno de Puebla (2019b). *Programas Regionales: Desarrollo Regional Estratégico. Región 5 - Zacapoaxtla*. Instrumentos Derivados del Plan Estatal de Desarrollo 2019-2024. https://planeader.puebla.gob.mx/pdf/ProgramasRegionales2020/o_ProRegionales %2005 %20Zacapoaxtla.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (s. f.). *Información sobre turismo y economía*. <https://www.inegi.org.mx>
- Gobierno de Puebla (2020). *Programa Sectorial de Turismo 2020-2024. Instrumentos Derivados del Plan Estatal de Desarrollo 2019-2024*. <https://planeader.puebla.gob.mx/pdf/ProgramasSectoriales2020/o6 %20Programa %20Sectorial %20de %20Turismo.pdf>
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2019). *Informe sobre tendencias globales del turismo*. <https://www.unwto.org>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2019). *Sustainable Development Report 2019*. <https://www.sustainabledevelopment.un.org>
- Secretaría de Turismo (SECTUR). (2016). *Programa Pueblos Mágicos*. Gob.mx. <https://www.gob.mx/SECTUR/acciones-y-programas/programa-pueblos-magicos>
- Secretaría de Turismo (SECTUR). (2019a, julio 15). *Cuetzalan del Progreso, Puebla*. Gob.mx. <https://www.gob.mx/sectur/articulos/cuetzalan-del-progreso-puebla>
- Secretaría de Turismo (SECTUR). (2019b). *Estrategia México Renace Sostenible* [ArchivoPDF]. <http://sistemas.sectur.gob.mx/dgots/01-estrategia-mexico-renace-sostenible.pdf>
- Tosepan. (2022). *Informe anual de actividades*. <https://www.tosepan.org>
- Unión de Cooperativas Tosepan. (2019). *Estrategias de desarrollo comunitario*. <https://www.tosepan.org>