



**Instituto Politécnico Nacional**

**Centro Interdisciplinario de investigación para el  
Desarrollo Integral Regional Unidad Oaxaca**



**TESIS:**

**"Impulso del comercio justo: el caso de la empresa  
comunitaria Ka Niula Yanni en San Juan Evangelista Analco,  
Ixtlán de Juárez, Oaxaca"**

Para obtener el grado de:

**Maestra en Gestión de Proyectos para el Desarrollo Solidario**

**Presenta:**

Vásquez Gutiérrez María Dolores

**Dirigen:**

M. en A. Laura Lourdes Gómez Hernández (directora)

Dr. Mario Enrique Fuente Carrasco (director)

Santa Cruz Xoxocotlán, Oaxaca a junio de 2022



# INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

## ACTA DE REGISTRO DE TEMA DE TESIS Y DESIGNACIÓN DE DIRECTOR DE TESIS

Ciudad de México, 12 de mayo del 2022

El Colegio de Profesores de Posgrado de **CIIDIR UNIDAD OAXACA** en su Sesión (Unidad Académica)

ordinaria No. 10 celebrada el día 04 del mes octubre de 2021, conoció la solicitud presentada por la alumna:

Apellido Paterno:	Vásquez	Apellido Materno:	Gutiérrez	Nombre (s):	María Dolores
-------------------	---------	-------------------	-----------	-------------	---------------

Número de registro: A 2 0 0 1 8 1

del Programa Académico de Posgrado: Maestría en Gestión de Proyectos para el Desarrollo Solidario.

Referente al registro de su tema de tesis; acordando lo siguiente:

1.- Se designa al aspirante el tema de tesis titulado:

"Impulso del comercio justo: el caso de la empresa comunitaria Ka Niula Yanni en San Juan Evangelista Analco, Ixtlán de Juárez, Oaxaca"

Objetivo general del trabajo de tesis:

Impulsar en la perspectiva del comercio justo un plan de negocios para la empresa comunitaria Ka Niula Yanni (mujeres trabajadoras), con la finalidad de fortalecer a la comunidad agraria de San Juan Evangelista Analco.

2.- Se designa como Directores de Tesis a los profesores:

Directora: M. A. Laura Lourdes Gómez Hernández 2° Director: Dr. Mario Enrique Fuente Carrasco  
No aplica:

3.- El Trabajo de investigación base para el desarrollo de la tesis será elaborado por la alumna en:

San Juan Evangelista Analco, Oaxaca, México y Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional, Unidad Oaxaca.

que cuenta con los recursos e infraestructura necesarios.

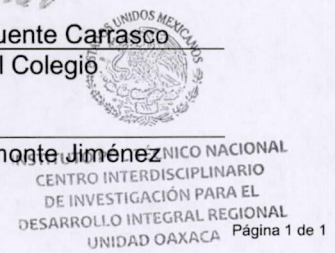
4.- La interesada deberá asistir a los seminarios desarrollados en el área de adscripción del trabajo desde la fecha en que se suscribe la presente, hasta la aprobación de la versión completa de la tesis por parte de la Comisión Revisora correspondiente.

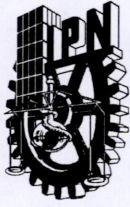
Directora de Tesis

2° Director de Tesis

M. A. Laura Lourdes Gómez Hernández  
Aspirante  
Vásquez Gutiérrez María Dolores

Dr. Mario Enrique Fuente Carrasco  
Presidente del Colegio  
Dr. Salvador Isidro Belmonte Jiménez





# INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

## ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de  siendo las  horas del día  del mes de  del  se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de la Tesis, designada por el Colegio de profesores de posgrado del:  para examinar la tesis titulada:

de la alumna:

Apellido Paterno:	Vásquez	Apellido Materno:	Gutiérrez	Nombre (s):	María Dolores
-------------------	---------	-------------------	-----------	-------------	---------------

Número de registro:

Aspirante del Programa Académico de Posgrado: .

Una vez que se realizó un análisis de similitud de texto, utilizando el software antiplagio, se encontró que el trabajo de tesis tiene 2 % de similitud. **Se adjunta reporte de software utilizado.**

Después que esta Comisión revisó exhaustivamente el contenido, estructura, intención y ubicación de los textos de la tesis identificados como coincidentes con otros documentos, concluyó que en el presente trabajo **SI**  **NO**  **SE CONSTITUYE UN POSIBLE PLAGIO.**

**JUSTIFICACIÓN DE LA CONCLUSIÓN:** *(Por ejemplo, el % de similitud se localiza en metodologías adecuadamente referidas a fuente original)*  
Corresponde a términos relacionados con la metodología.

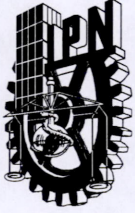
**\*\*Es responsabilidad del alumno como autor de la tesis la verificación antiplagio, y del Director o Directores de tesis el análisis del % de similitud para establecer el riesgo o la existencia de un posible plagio.**

Finalmente, y posterior a la lectura, revisión individual, así como el análisis e intercambio de opiniones, los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR**  **SUSPENDER**  **NO APROBAR**  la tesis por **UNANIMIDAD**  o **MAYORÍA**  en virtud de los motivos siguientes:  
La propuesta de tesis cumple con el objetivo general, es un trabajo relevante considerando el fortalecimiento a la comunidad agraria, con algunas complicaciones para su término por la contingencia generada por el Covid-19.

### COMISIÓN REVISORA DE TESIS

 M. en A. Laura Lourdes Gómez Hernández Directora de Tesis Nombre completo y firma	 Dr. Carlos Alberto Fraga Castillo Nombre completo y firma	 M. en C. Graciela Eugenia González Pérez Nombre completo y firma
 Dr. Mario Enrique Fuente Carrasco 2° Director de Tesis Nombre completo y firma	 Dr. Cirenio Escamirosa Tinoco Nombre completo y firma	 Dr. Salvador Isidro Belmonte Jiménez Nombre completo y firma <b>PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES</b>





# INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

## SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

### CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE OBRA PARA DIFUSIÓN

En la Ciudad de México el día 10 del mes de junio del año 2022, la que suscribe **Vásquez Gutiérrez María Dolores** alumna del programa de **Maestría en Gestión de Proyectos para el Desarrollo Solidario** con número de registro **A200181**, adscrita al Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional, Unidad Oaxaca manifiesta que es autora intelectual del presente trabajo de tesis bajo la dirección de la **M. A. Laura Lourdes Gómez Hernández** y el **Dr. Mario Enrique Fuente Carrasco** y cede los derechos del trabajo intitulado **“Impulso del comercio justo: el caso de la empresa comunitaria Ka Niula Yanni en San Juan Evangelista Analco, Ixtlán de Juárez, Oaxaca”** al Instituto Politécnico Nacional, para su difusión con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expresado de la autora y/o directores. Este puede ser obtenido escribiendo a las siguientes direcciones de correo: **[mariasero1od 1992@hotmail.com](mailto:mariasero1od1992@hotmail.com)**, **[lulu\\_gh@yahoo.com.mx](mailto:lulu_gh@yahoo.com.mx)** ó **[mariofuente2005@gmail.com](mailto:mariofuente2005@gmail.com)**. Si el permiso se otorga, al usuario deberá dar agradecimiento correspondiente y citar la fuente de este.



**Vásquez Gutiérrez María Dolores**

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
CENTRO INTERDISCIPLINARIO  
DE INVESTIGACIÓN PARA EL  
DESARROLLO INTEGRAL REGIONAL  
UNIDAD OAXACA

## DEDICATORIA

A Dios, rey del universo que hace posible lo imposible.

A mis queridos padres. Sr. Artemio Vásquez Díaz y  
la Sra. Carmelita Gutiérrez González.

A mi gran complemento y compañera de aventuras  
Dolores Vásquez Gutiérrez.

A mis queridos y apreciables  
hermanos: Rebeca, Romalda, †Rogelio, Oswaldo y Vianney. A mis  
pequeños sobrinos: Isaid, Iker y Mateo. Gracias por soportar mis días de  
tesis.

Gracias por todo.

## AGRADECIMIENTOS

Al **Instituto Politécnico Nacional** y al **Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional Unidad Oaxaca** por permitir culminar una etapa de mi vida profesional.

Al **Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología**, por el financiamiento otorgado durante el desarrollo de la presente tesis.

A las Mujeres productoras de carbón vegetal de la empresa comunitaria **“Ka Niula Yanni”** por haberme apoyado en el desarrollo de mi trabajo, a pesar de las muchas limitaciones que se tuvieron por la pandemia del COVID 19 y por mostrarme siempre el entusiasmo y la fe a su emprendimiento.

A los representantes de la comunidad agraria en turno, por su disponibilidad para las reuniones virtuales y la información proporcionada para la culminación de la tesis.

A la **M.A. Laura Lourdes Gómez Hernández** por orientarme en el desarrollo del proyecto de investigación, así como buscar las soluciones de los problemas que se nos fueron presentando. Por siempre mostrarse entusiasta en los días difíciles de la tesis.

Al **Dr. Mario Enrique Fuente Carrasco** por acompañarme en este proceso de aprendizaje.

A cada uno de los profesores y comité tutorial por su paciencia y espera para la culminación de este proyecto.

A mis amigas que nunca me dejaron sola y estuvieron en los momentos más difíciles de esta etapa: **Rosalina, Maricarmen, Idolina, Tere y a la señora Vicky.**

# Indice

	Pagina
<b>Resumen</b> .....	1
<b>Abstrac</b> .....	2
<b>Introducción</b> .....	3
<b>Capítulo I. Antecedentes</b> .....	5
Oaxaca en el manejo forestal comunitario .....	6
Carbón vegetal .....	8
Estudios De Caso De Comercio Justo.....	12
<i>Ka Niula Yanni</i> .....	13
<b>Capítulo II. Planteamiento Del Problema</b> .....	14
Justificación .....	16
Objetivos .....	17
Objetivo General.....	17
Objetivos específicos.....	17
<b>Capitulo III. Marco Teórico</b> .....	18
Comunidad agraria y su relación con las empresas comunitarias .....	18
La comunidad agraria de San Juan Evangelista Analco .....	21
Empresas forestales comunitarias y economía solidaria .....	22
Empoderamiento, una habilidad para las mujeres .....	25
Comercio Justo .....	26
Actores Del Comercio Justo.....	28
Plan De Negocios .....	28
<b>Capítulo IV. Área de estudio</b> .....	30
Localización del área de estudio .....	30
Datos Demográficos.....	31
Actividades económicas.....	31
Recursos naturales.....	31
<b>Capitulo V. Metodología</b> .....	32
Primera etapa: Diagnóstica.....	32
Fase 1: Recogida de información .....	32
Fase 2: Constitución de la comisión de seguimiento.....	33
Fase 3: Inicio del trabajo de campo .....	33
Fase 4: Entrega y discusión del primer informe.....	36
Segunda etapa. Programación .....	36
Fase 5: Trabajo de campo .....	36
Tercera etapa. Conclusiones y propuestas.....	41

Fase 7: construcción del programa de acción integral .....	41
Fase 8: elaboración y entrega del informe final. ....	44
<b>apítulo VI. Resultados y discusión</b> .....	45
Organización de la comunidad agraria en <i>Ka Niula Yanni</i> .....	45
Situación actual de la empresa comunitaria <i>Ka Niula Yanni</i> .....	49
Mujeres empoderadas mujeres del cambio .....	53
Principales características de empoderamiento.....	53
Retos de los emprendimientos asociados a procesos de empoderamiento de mujeres....	55
Reconocimiento y valoración del trabajo de las mujeres .....	55
Indicadores de empoderamiento en las mujeres de Ka Niula Yanni .....	55
Identificación y definición de indicadores de KA Niula Yanni y otros emprendimientos	57
Retos y perspectivas de productoras de carbón vegetal .....	58
Plan de negocios con enfoque de comercio justo .....	62
Análisis de mercado.....	63
Plan estratégico .....	78
Plan de intercambio.....	80
Estrategia de precio .....	80
Estrategia de producto.....	81
Estrategia de distribución.....	83
Estrategia de promoción.....	85
Plan de responsabilidad social .....	87
Comercio justo .....	87
Facilitar el desarrollo de capacidades.....	87
Pago de un precio justo.....	87
Promoción del comercio justo .....	88
_Evaluación económica financiera de la empresa productora de carbón vegetal Ka Niula Yanni .....	88
Estados financieros.....	88
<b>Conclusiones</b> .....	93
<b>Recomendaciones</b> .....	94
<b>Referencias</b> .....	95



## Índice de figuras

<b>Figura 1</b> Participación porcentual del volumen de aprovechamiento forestal maderable autorizado 2018.....	6
<b>Figura 2</b> Volumen de la producción forestal maderable por grupo de productos. ....	9
<b>Figura 3</b> Macro y micro localización de San Juan Evangelista Analco .....	31
<b>Figura 4</b> Entrevista con el comisariado de bienes comunales .....	37
<b>Figura 5</b> Cartel de invitación al taller .....	40
<b>Figura 6</b> Organizaciones participantes .....	41
<b>Figura 7</b> Estructura organizacional de las empresas en la comunidad agraria Fuente: elaboración propia con datos de la entrevista al comisariado de bienes comunales .....	47
<b>Figura 8</b> Estructura organizacional de Ka Niula Yanni.....	49
<b>Figura 9</b> Línea de tiempo de la empresa comunitaria Ka Niula Yanni .....	50
<b>Figura 10</b> Canales de distribución del carbón vegetal .....	53
<b>Figura 11</b> Capacitaciones para las empresarias.....	54
<b>Figura 12</b> Estructura del plan de negocios .....	63
<b>Figura 13</b> Presentación del carbón vegetal en valles centrales de Oaxaca.....	64
<b>Figura 14</b> Presentación del Carbón vegetal la Tiznada .....	65
<b>Figura 15</b> Venta de carbón vegetal en Tlacolula.....	65
<b>Figura 16</b> Utilización del carbón vegetal en Tlacolula .....	67
<b>Figura 17</b> Pasillo de carnes asadas Tlacolula vs Mercado de humo .....	68
<b>Figura 18</b> Demanda del carbón vegetal.....	69
<b>Figura 19</b> Principales características del carbón vegetal considerada por el consumidor	70
<b>Figura 20</b> Distribución del carbón en el mercado .....	71
<b>Figura 21</b> Lugar de distribución en Zaachila.....	72
<b>Figura 22</b> Criterios de importancia para la compra de carbon vegetal .....	75
<b>Figura 23</b> Valores empresariales de Ka Niula Yanni ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Figura 24</b> Presentación actual del producto .....	81
<b>Figura 25</b> Propuesta 1.....	821
<b>Figura 26</b> Propuesta 2.....	82
<b>Figura 27</b> Propuesta 3 .....	82
<b>Figura 28</b> Propuesta 4.....	82
<b>Figura 29</b> Primer canal solidario .....	84
<b>Figura 30</b> Segundo canal solidario .....	85
<b>Figura 31</b> Tercer canal solidario.....	85
<b>Figura 32</b> Propuesta para redes sociales.....	86

## Índice de tabla

<b>Tabla 1</b> Producción forestal maderable por productos (m <sup>3</sup> r) .....	9
<b>Tabla 2</b> Tipologías de las empresas comunitarias .....	23
<b>Tabla 3</b> Comparación de objetivos y alcances de un plan de negocios, un estudio de factibilidad, un plan estratégico y la evaluación de proyectos .....	29
<b>Tabla 4</b> Metodología de acción participativa.....	32
<b>Tabla 5</b> Indicadores de empoderamiento .....	35
<b>Tabla 6</b> Lista de mujeres emprendedoras .....	38
<b>Tabla 7</b> Indicadores de empoderamiento .....	42
<b>Tabla 8</b> Estructura del plan de negocios.....	42
<b>Tabla 9</b> Cantidad de leña/ cantidad de carbón.....	51
<b>Tabla 10</b> Productos para venta .....	52
<b>Tabla 11</b> Indicadores de empoderamiento de mujeres que colaboran en emprendimientos comunitarios.....	58
<b>Tabla 12</b> Grupo empresarial Vinazco vs Ka Niula Gianni.....	62
<b>Tabla 13</b> Puestos comerciales entrevistados.....	66
<b>Tabla 14</b> Frecuencia de consumo.....	68
<b>Tabla 15</b> Precio de combustibles .....	72
<b>Tabla 16</b> Edad de la población.....	74
<b>Tabla 17</b> Frecuencia de compra .....	74
<b>Tabla 18</b> Época del año que se consume más carbón.....	74
<b>Tabla 19</b> Lugares de adquisición del producto .....	75
<b>Tabla 20</b> Precio del carbón vegetal.....	76
<b>Tabla 21</b> Consumidores solidarios.....	76
<b>Tabla 22</b> Principales productores en el estado de Oaxaca y Veracruz .....	77
<b>Tabla 23</b> Principios solidarios .....	79
<b>Tabla 24</b> Precios del carbón .....	80
<b>Tabla 25</b> Propuesta de precio .....	80
<b>Tabla 26</b> Posibles puntos de venta .....	84
<b>Tabla 27</b> Costos anuales .....	88
<b>Tabla 28</b> Ingresos Anuales .....	89
<b>Tabla 29</b> Presupuesto de inversión .....	89
<b>Tabla 30</b> Costos fijos .....	90
<b>Tabla 31</b> Depreciaciones .....	90
<b>Tabla 32</b> Estado de resultados.....	91
<b>Tabla 33</b> Cálculo del valor neto actual.....	92

## Resumen

La comunidad agraria de San Juan Evangelista Analco ha fomentado la incorporación de mujeres en el sector forestal y en la administración de la empresa productora de carbón vegetal “Ka Niula Yanni”, esta actividad genera empleos, ingresos económicos y beneficios ambientales. La comunidad agraria como ente coordinador y ejecutor de las funciones que se diversifican a la par de sus actividades, ha identificado posibles áreas de oportunidad para mejorar el desarrollo de la empresa comunitaria; resaltando aspectos administrativos. Una de las estrategias para impulsar la gestión de proyectos para el desarrollo solidario, como es el caso de la empresa comunitaria Ka Niula Yanni, es promover prácticas comerciales justas mediante la integración de un plan de negocios. La metodología utilizada fue investigación acción con enfoque participativo, dividida en tres etapas: diagnóstico, programación y conclusión. Éstas se ajustaron debido a las medidas derivadas por la contingencia sanitaria de la Covid-19. Los principales resultados confirman la relevancia de la empresa comunitaria y la incorporación del comercio justo como estrategia importante para el fortalecimiento de la comunidad agraria. Ka Niula Yanni cuenta con fortalezas y oportunidades para la elaboración y venta de carbón vegetal, así como potencial para posicionarse en el mercado de la región de Valles Centrales del estado de Oaxaca, México. Debido a lo anterior, la propuesta del plan de negocios no solo permitirá valorar los beneficios económicos si no también los sociales y ambientales; en el que los consumidores solidarios del carbón vegetal jugaran un papel fundamental. Finalmente, la empresa comunitaria Ka Niula Yanni puede tener mejoras de tipo gerencial, para incrementar los ingresos económicos, pero sin sacrificar la organización comunitaria en los aspectos sociales y ambientales.

**Palabras clave:** comunidad agraria, plan de negocios, empoderamiento, economía social y solidaria.

## **Abstrac**

The agrarian community of San Juan Evangelista Analco has promoted the incorporation of women in the forestry sector and in the administration of the Ka Niula Yanni charcoal-producing company, this activity generates jobs, economic income and environmental benefits. The agrarian community as a coordinating and executing entity of the functions that diversify along with its activities, has identified possible areas of opportunity to improve the development of the community company; emphasizing administrative aspects. One of the strategies to promote the management of projects for solidarity development, as is the case of the Ka Niula Yanni community company, is to promote fair commercial practices through the integration of a business plan. The methodology used was action research with a participatory approach, divided into three stages: diagnosis, programming and conclusion. These were adjusted due to the measures derived from the Covid-19 health contingency. The main results confirm the relevance of the community enterprise and the incorporation of fair trade as an important strategy for strengthening the agrarian community. Ka Niula Yanni has strengths and opportunities for the production and sale of charcoal, as well as the potential to position itself in the market of the Central Valleys region of the state of Oaxaca, Mexico. Due to the above, the proposal of the business plan will not only allow to value the economic benefits but also the social and environmental ones; in which the supportive consumers of charcoal will play a fundamental role. Finally, the community company Ka Niula Yanni can have management improvements, to increase economic income, but without sacrificing community organization in social and environmental aspects.

Keywords: agrarian community, business plan, empowerment, social and solidarity economy.

## Introducción

Los recursos naturales son parte fundamental en la vida del ser humano. Como mencionan Balvanera y Cotler (2009) “Los seres humanos obtenemos numerosos beneficios de los sistemas naturales que nos rodean, así como de la biodiversidad que estos albergan” (p.186). México es uno de los países más ricos en biodiversidad, principalmente en bosques que cuentan con abundantes especies de pinos y encinos de los cuales estos tienen una importancia “por su significado biológico, sus funciones ecológicas, su valor social y económico para las poblaciones que en ellos habitan” (Cabarle et al. 1997, p. 9).

Por lo tanto, con esta riqueza natural, las comunidades rurales han buscado la manera de preservar y cuidar sus recursos mediante el Manejo Forestal Comunitario (MFC). En México, éste representa un modelo de eficacia comprobada en el aprovechamiento sostenible de los ecosistemas forestales, favoreciendo así el desarrollo socioeconómico de las poblaciones rurales (Segura et al. 2016). Las comunidades han adoptado esta alternativa, como una manera de vivir y subsistir mediante el aprovechamiento de sus bosques. Segura et al. (2016) menciona que este modelo permite enfrentar el problema de la pobreza que afecta directamente a las zonas rurales del país, así mismo, se muestra como una alternativa importante para promover el desarrollo regional, valores de equidad, conservación ambiental y la rentabilidad económica.

La comunidad de San Juan Evangelista Analco incursionó en el programa de manejo forestal maderable con el objetivo de sanear y reducir el riesgo de plagas de sus bosques y con ello generar recursos económicos para el desarrollo de la comunidad. Después de la implementación del programa, la comunidad vio la oportunidad de diversificar sus actividades forestales con la creación formal de empresas comunitarias: el centro ecoturístico *Laatzi Duu* y *Ka Niula Yanni*. Éstas han encontrado la manera de generar beneficios sociales, económicos y ambientales dentro de la comunidad. La primera con el

servicio de turismo rural y en particular Ka Niula Yanni que se dedica a la producción y comercialización de carbón vegetal dentro y fuera de la comunidad (Martínez, 2019).

La organización estaba liderada por un grupo de mujeres quienes tuvieron la oportunidad de generar un bienestar socio-económico para sus familias y comunidad con el aprovechamiento racional de sus bosques. La función se realizó mediante la asignación de cargos por parte de la asamblea comunitaria.

El manejo forestal comunitario y las empresas comunitarias están a cargo de los representantes de la comunidad agraria. Su forma de organización es: asamblea general, comisariado de bienes comunales y consejo de vigilancia; la asamblea general es el órgano supremo de las comunidades agrarias, mientras que el comisariado es el encargado de ejecutar los acuerdos de la asamblea como la representación y la gestión administrativa; por último, se encuentra el consejo de vigilancia que se encarga de vigilar que los actos del comisariado comunal se ejecuten como lo dispone la ley, estos dos últimos están integrados por un presidente, un secretario y tesorero con sus respectivos suplentes (Ley agraria, 2022).

Por ello, la presente tesis impulsó desde la perspectiva del comercio justo un plan de negocios para la empresa comunitaria Ka Niula Yanni (mujeres trabajadoras), con la finalidad de fortalecer a la comunidad agraria de San Juan Evangelista Analco. También, se pretendió conocer el nivel de empoderamiento que tienen las mujeres de ***Ka Niula Yanni*** dentro de la organización, así como en la comunidad.

Este estudio se presenta en cinco capítulos; en el primero se abordan los antecedentes de la investigación, permiten conocer la dinámica del manejo forestal comunitario y la implicación de la comunidad agraria. El segundo, presenta el planteamiento del problema, justificación y objetivos. El tercer capítulo tenemos el marco teórico para después continuar con el cuarto capítulo con la descripción de la metodología y finalizar con el quinto capítulo con los resultados y discusión de la investigación, así como las recomendaciones correspondientes.

# Capítulo I. Antecedentes

## Manejo Forestal Comunitario

Los bosques de México son importantes por su significado biológico, sus funciones ecológicas, pero sobre todo por su valor social y económico para las poblaciones que en ellos habitan. Éstos proporcionan de manera natural beneficios ambientales (generación de oxígeno, regulación del clima, recuperación de suelos y áreas boscosas entre otros.) y sociales (leña para cocinar, madera para construir viviendas, alimento, así como plantas medicinales, entre otros) (Ceballos- Pérez, 2017).

México es uno de los países donde existe una mayor diversidad de especies forestales (pino-encino), en su mayoría están administradas por el sector social (Merino et al., 1997). El sector social de la economía, a través de los años, ha podido conservar y resguardar este capital natural, permitiendo así la generación de empresas comunitarias que brindan empleos e ingresos económicos.

En el año 2018, según el anuario estadístico de la producción forestal, se tenían autorizados 13, 701 predios bajo aprovechamiento forestal (CONAFOR, 2019) de los cuales 372 predios son de propiedad comunal y 1,939 de propiedad ejidal, de estos el 25% cuentan con la certificación forestal FSC (Forest Stewardship Council) que permite al sector social mejores pagos por los procesos de transformación y comercialización de productos provenientes del bosque (CONAFOR, 2019). Además, esto permite la promoción del manejo forestal sustentable en los mercados, así como garantizar a los consumidores el uso racional de los recursos (Cabarle et al., 1997).

En virtud de las grandes extensiones de áreas forestales, la población rural ha visto la manera de aprovechar los recursos forestales mediante el manejo forestal comunitario (MFC) que es entendido como una alternativa para el uso planificado de los bosques por parte de las comunidades. “El ***manejo forestal comunitario*** es entendido como una de

las opciones más promisorias para resolver el gran dilema de la conciliación entre la preservación de la naturaleza y el desarrollo económico” (Sabogal, et al., 2008).

Por otra parte, la asociación para la investigación y desarrollo integral (AIDER) y la FAO (2016) mencionan que “el Manejo Forestal Comunitario es el uso de diversos recursos del bosque y su aprovechamiento integral bajo distintas formas de gestión, manejo, mercadeo, comercialización y relaciones con terceros por parte de la comunidad”. (p2)

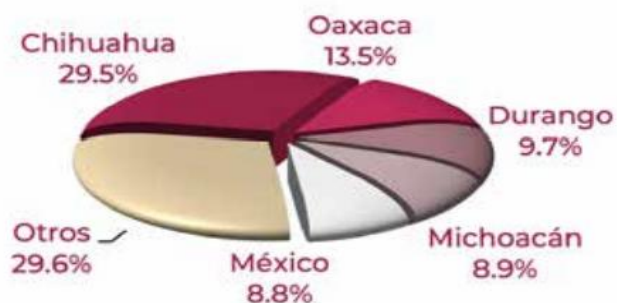
El manejo forestal comunitario constituye una opción prometedora para reducir la pobreza e impulsar el desarrollo rural, se convierte en una alternativa viable para las comunidades rurales que diversifican sus actividades productivas como son en la creación de empresas forestales para la generación de ingresos extras (Segura et al., 2016) así como conservar las estructuras organizativas y culturales que caracterizan a las comunidades rurales (Bray y Merino-Pérez, 2004).

### **Oaxaca en el manejo forestal comunitario**

Oaxaca es uno de los estados que cuenta con una gran riqueza natural y que decir de su gran experiencia en el Manejo Forestal Comunitario, llevándolo así a ocupar el segundo lugar a nivel nacional en volumen (ver figura 1) autorizado del aprovechamiento forestal maderable (SEMARNAT, 2018).

**Figura 1**

*Participación porcentual del volumen de aprovechamiento forestal maderable autorizado 2018.*





Una de las principales regiones que se caracteriza por una amplia diversidad de ecosistemas es la Sierra Norte, han incursionado en el aprovechamiento forestal para la generación de ingresos económicos, así como beneficios sociales. A nivel internacional estas comunidades de la región gozan de un prestigio por ser líderes en el modelo de manejo forestal comunitario (MFC) en la conservación de sus recursos forestales y la biodiversidad (Alfonso-Corrado et al., 2014).

Los resultados que se han tenido en la Sierra Norte han sido de gran importancia para las comunidades, ya que, han permitido la creación de emprendimientos sociales, la generación de empleos, ingresos económicos y especialmente la conservación de la organización comunitaria, así como reglas y costumbres que permiten la conservación de recursos naturales, que por muchos años estuvieron en manos de empresas privadas y/o agentes externos a la comunidad (Ceballos- Pérez, 2017).

Cada comunidad de la región desarrolla sus propios métodos forestales y las alternativas económicas que deseen implementar, dependiendo de las necesidades y los recursos con los que cuenten (Ceballos-Pérez, 2017). Una de las alternativas implementadas en las comunidades rurales son las empresas forestales comunitarias, que surgen a través de la diversificación de los bosques. Un ejemplo de ello es la localidad de San Juan Evangelista Analco, que ha realizado diferentes actividades en beneficio de la comunidad como son: protección a especies en peligro de extinción, preservación de manantiales, restauración de suelos, y la conformación de empresas comunitarias, como es el proyecto de mujeres productoras de carbón vegetal denominado ***Ka Niula Yanni***.

## **Carbón vegetal**

En la actualidad, es necesario proponer alternativas sustentables para el uso de combustibles renovables y ecológicos, como es la leña y el carbón vegetal. Este último se ha venido utilizando desde épocas muy antiguas para la cocción de alimentos y la calefacción de los hogares.

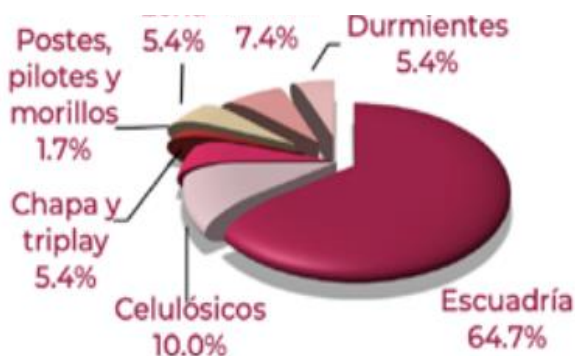
El carbón vegetal “es el resultado de la descomposición térmica de la biomasa en ausencia de aire (pirólisis) a una temperatura por encima de 300 °C, es un combustible con un poder calorífico y reactividad mucho más altos que la leña” (Da Costa Pinheiro, 2017, p. 71).

El carbón vegetal es un producto forestal que viene diversificando sus usos con grandes potencialidades (Díaz-Batalla et al., 2010), éste es considerado como una buena fuente de energía porque es fácil de producir y manejar. La importancia del carbón vegetal radica en que es una energía renovable, capaz de desplazar el uso de combustibles fósiles, su fabricación de manera sostenible es fuente de trabajo e ingresos para todos aquellos que se involucran en su producción (Fernández, 2012, como se citó en Bautista et al., 2017).

La madera utilizada para la producción de carbón vegetal proviene de bosques que cuentan con autorización en el aprovechamiento forestal, entre los grupos que destacan en la producción forestal maderable nacional, el carbón muestra un incremento del 5.4% en el 2016 a 7.4% para el 2018 (figura 2). Comparado con los otros productos, el carbón fue el único que tuvo un incremento del 15.9% como se puede ver en la tabla 1 en relación con el año anterior. Los estados que más aportan en la producción del carbón vegetal son Durango, Sonora y Tamaulipas (SEMARNAT, 2021).

**Figura 2**

*Volumen de la producción forestal maderable por grupo de productos.*



**Tabla 1**

*Producción forestal maderable por productos (m<sup>3</sup>r)*

Producto	2017	2018	Variación %
Aserrió	5,950,441	5,839,657	1.9
Celulósicos	1,383,508	835,554	39.6
Chapa y triplay	461,198	446,095	3.3
Postes	161,624	144,409	10.7
Combustibles			
Leña	520,346	449,185	13.7
Carbón	<b>534,918</b>	<b>620,195</b>	<b>15.9</b>
Total	9,012,035	8,335,095	7.5

*Nota: elaboración propia con datos del anuario estadístico forestal SEMARNAT (2021)*

De la producción total de carbón vegetal, los géneros más utilizados son: encino con 271,647 m<sup>3</sup>, comunes tropicales con 194,874 m<sup>3</sup>, otras latifoliadas con 149,112 m<sup>3</sup> y por último la madera de pino con 4,562 m<sup>3</sup> (SEMARNAT, 2018).

Si bien, el encino es la madera más utilizada para la producción de carbón vegetal, su costo es menor (489.63 m<sup>3</sup>) comparado con otros productos maderables, esto permite beneficiar a los productores.

### ***Situación actual del carbón vegetal en México***

La producción y demanda del carbón vegetal va en aumento entre las poblaciones urbanas y rurales, debido al incremento del precio del GLP (gas licuado del petróleo) (Arias, 2018). En México, se producen 760,000 toneladas de carbón, de las cuales solo se reportan 90,000 toneladas con autorización de SEMARNAT, teniendo que el “87% del carbón se produce de manera ilegal, generando así una competencia que reduce los ingresos de los productores legales por bajas en los precios del carbón” (Arias, 2018).

El estudio sobre la “evolución nacional del consumo de leña y carbón vegetal en México 1990-2024” menciona que los principales consumidores de este producto son los estados del norte donde la utilización es para uso residencial y comercial (restaurantes), mediante un estudio de estimación se proyectó que el consumo del carbón irá en aumento en el país (Mas y Skutsch, 2010).

El mismo estudio señala que el consumo total del carbón vegetal ha pasado de 428 mil toneladas en 1990 a 686 mil toneladas en el 2010, lo que representa un crecimiento significativo, se espera que continúe aumentado ya que el pronóstico indica que el consumo del carbón comparado con la leña será mayor en un futuro.

La producción de carbón vegetal se está volviendo una alternativa económica principalmente en las comunidades rurales de nuestro país (Mas y Skutsch, 2010). Sin embargo, también presenta dificultades de salud para los productores por la inhalación de gases y partículas del carbón, ya que la mayor parte de la producción se realiza en hornos tradicionales y no hacen uso de equipos de seguridad (Arias, 2018).

En el año 2012 se realizó un taller regional de producción sustentable de carbón vegetal en la ciudad de Morelia, en donde señalaron que la mayor parte de la producción, transporte, acopio y venta de carbón vegetal en México es de manera informal.

El precio del carbón vegetal comparado con otros productos es el de menor valor agregado, está estimado entre los 3-5 pesos por kilogramo (Lopez,2019), los cuales no

generan grandes ganancias para los productores ya que estas se distribuyen entre los intermediarios (Arias, 2018).

En Cuba, Garcia-Quintana (2014) realizó un “diagnóstico de la situación productiva del carbón vegetal en la empresa Forestal Integral (EFI) Pinar del Rio a través de la matriz DAFO”, donde se determinó una adaptabilidad en el mercado dependiendo de los factores que influyen en la cadena productiva. Por otra parte, identificaron una baja cultura empresarial basada en técnicas de mercadotecnia, por lo que se recomienda la utilización de filosofías empresariales adecuadas y tecnologías actualizadas para optimizar los procesos.

Marciaga (2015) realizó un estudio de mercado para el carbón vegetal por medio de entrevistas fuera de los mercados locales en las que analizó la demanda del producto en Tegucigalpa, Honduras, donde reflejó que la presentación es de suma importancia para los consumidores, que además buscan un carbón de rápido encendido y que se ajuste a su presupuesto.

En el municipio de Tequila, Veracruz se realizó un diagnóstico de la producción y comercialización de leña y carbón vegetal. Se aplicaron encuestas a los principales productores individuales de la población para identificar los patrones de consumo y comercialización, teniendo como resultado que la producción de carbón está orientada a la comercialización y generación de ingresos, mientras que la leña es de autoconsumo. Sin embargo, también señalan que la producción genera mayor inversión en la construcción y la manutención de los hornos, por lo cual se requiere capacitación para su buen funcionamiento y la generación de ganancias (Morales, Muñoz y Diaz, 2018).

Por otra parte, Manzón-Che (2015) efectuó un estudio en Nuevo Becal, en la península de Yucatán mediante reuniones y entrevistas participativas en donde se determinó que la producción de carbón vegetal es una actividad alternativa que genera 42 % de los ingresos de los ejidos forestales. Esta actividad ha incrementado la cantidad de productores debido a la rentabilidad económica y el poco uso de la tecnología.

## **Estudios De Caso De Comercio Justo**

El comercio justo está enfocado a los diversos productores que quedan fuera del mercado, al no ser competitivos ni contar con las capacidades para integrarse a las cadenas de valor (Chávez-Becker y Natal, 2012). Esta nueva alternativa permite que los productores logren abrir un lugar en el mercado con precios justos evitando así los intermediarios y construyendo cadenas alternativas de comercialización.

Leguisamo (2016) realizó un estudio de “economía popular y solidaria para el mejoramiento del comercio justo de productores de cacao de aroma, en la asociación artesanal de mujeres emprendedoras de San Placido”, en donde se buscó mejorar el incremento de las ventas de sus productos, permitiendo disponer de una mayor rentabilidad y así fomentar el comercio justo enmarcado en los principios de solidaridad, justicia y equidad y con ello fortalecer la capacidad de autogestión y desarrollo organizacional local; con un enfoque de género e inclusión social.

Martínez (2013) realizó un “planteamiento de estrategias comerciales para mermeladas elaboradas bajo parámetros de comercio justo, para su introducción al mercado de quito, caso Corporación microempresarial yunguilla (análisis periodo 2006 - 2011)” donde se buscó estrategias comerciales justas por medio de las 4ps: producto, precio, plaza y promoción y como resultado se obtuvo mayores ingresos económicos al aplicar las estrategias comerciales por la venta de mermeladas, trayendo beneficios para las socias.

En el estado de Oaxaca, México, se encuentran diferentes organizaciones que han optado por esta nueva alternativa de comercio, que permite establecer una economía más justa y equitativa, las principales actividades encaminadas al comercio justo es la producción de café orgánico.

Jurado (2017) muestra en el artículo “De la parcela a la mesa, el trabajo de las mujeres en torno a la pequeña producción de café en Oaxaca, México” el trabajo en la producción de café orgánico y la implementación de comercio justo desde la perspectiva de

las mujeres, así como conocer los diferentes espacios en que se desarrollan más allá de lo estrictamente productivo. Se demostró que los pequeños productores son los que se desenvuelven mejor en un ámbito de comercio justo, lo cual los compromete a mantener condiciones solidarias, democráticas e incluyentes para todos los miembros.

### ***Ka Niula Yanni***

*Ka Niula Yanni* (mujeres trabajadoras) es una empresa comunitaria creada en el año 2016. Se encarga de la producción de carbón vegetal en la comunidad de San Juan Evangelista Analco, está formada por un grupo mujeres que se encargan de recibir, elegir, cortar y acomodar la madera dentro de los hornos, para después sellar sus puertas y vigilar hasta que el carbón esté listo para empaquetarlo para su comercialización, cada uno de los hornos -están nombrados con un número en zapoteco como parte de la preservación de su identidad cultural (CONAFOR, 2018).

Es importante mencionar que López (2019) realizó una intervención en la comunidad para el aprovechamiento y viabilidad de la diversificación forestal en la producción del carbón vegetal, donde los resultados favorecen al producto ya que cumple con los estándares de calidad de los mercados internacionales, además que se realizó un estudio financiero demostrando la factibilidad del proyecto forestal. Sin embargo, Ka Niula Yanni en su proceso de consolidación presenta algunas dificultades en el mercado por la venta y distribución de su producto.

## Capítulo II. Planteamiento Del Problema

El Manejo Forestal Comunitario (MFC) en el estado de Oaxaca ha sido de gran importancia para los comuneros y ejidatarios de la población que trabajan en la recuperación de sus bosques. Este manejo, se realiza a través de la Comunidad Agraria, tal es el caso de San Juan Evangelista Analco que en el año 2013 obtuvo su autorización por parte de la SEMARNAT para implementar la diversificación de actividades productivas en el aprovechamiento forestal (CONAFOR, 2010.)

Para el año 2016, la comunidad de Analco obtiene una certificación a nivel internacional (Forest Stewardship Council), “esta certificación les permite competir en el mercado nacional e internacional, ya que, garantiza al consumidor las buenas prácticas ambientales y sociales” (Merino, 1997, p. 22).

Como parte de la estrategia integral de aprovechamiento forestal, se encuentra la creación de empresas forestales comunitarias, que se basan en la utilización comercial de madera proveniente de bosques de propiedad comunal. Estas empresas no buscan generar riqueza como las empresas privadas, más bien, buscan conservar los bosques y generar beneficios comunitarios y el desarrollo local (Torres-Rojo, Guevara-Sanginés y Barton, 2007).

Al igual que otras empresas, las comunitarias afrontan retos para sobrevivir en el mercado, diversas situaciones de tipo gerencial, administrativo, organizacional, de promoción y venta, entre otras. Estos retos y perspectivas son abordados en primera instancia por los representantes de la comunidad agraria, son ellos quienes respaldan en todo momento las operaciones de las empresas comunitarias. Ka Niula Yanni era administrada por un grupo de mujeres comuneras representadas por un comité, así como de un grupo operativo representado por mujeres y hombres.

A inicios del 2019, la empresa tenía un endeudamiento ante el comisariado de bienes comunales por \$60,000.00 pesos -(sesenta mil pesos 00/100 m.n.) por los costos de materia



prima, dejando en déficit su capacidad financiera y poniendo en duda la viabilidad de la producción de carbón vegetal en su comunidad. En esta ocasión, la asamblea condonó la deuda y la empresa recobró su estabilidad. Lo anterior, es una de ventaja de la asamblea comunitaria quienes tiene la capacidad y la decisión de realizar este tipo de beneficios. El endeudamiento pudo surgir por diferentes razones, una de las principales se asocia a procesos de planeación no estructurada o a la falta de comercialización de su producto.

Otro de los factores que enfrentan las empresas comunitarias en su permanencia en el mercado es el escaso acceso al crédito y la escasa capacitación en aspectos empresariales; por lo tanto, existe escaso conocimiento de una cultura empresarial, y por ende las empresas perciben bajos ingresos monetarios por la venta de sus productos (Marín, 2012).

Como lo sugiere Antinori y Bray (2005) las empresas forestales comunitarias para mantenerse en el mercado a largo plazo deben considerar algunas herramientas, que les permita desarrollar habilidades administrativas, así como técnicas de comercialización, para construir un buen desempeño económico y tener mayor presencia en el mercado.

El espacio económico central de la mayor parte de las empresas pequeñas es el mercado local (Regino, 2015). Para productos como el carbón vegetal representa una opción inmediata debido a la dificultad para trasportar el producto.

La operación de ***Ka Niula Yanni*** como empresa comunitaria depende en gran medida de la comunidad agraria, razón por la que en esta tesis se plantea su fortalecimiento con la implementación de prácticas comerciales justas en estrategias de promoción, distribución e identificación de puntos de venta, integradas en un plan de negocios, lo que ayudará a proponer nuevas estrategias para atender posibles demandas de los consumidores comerciales e industriales.

Al ser una empresa comunitaria liderada por mujeres, otro elemento necesario es dotar a las mujeres de Ka Niula Yanni de poder administrativo y de negociación, que les

permita tener un empoderamiento económico y con ello facilitar el desarrollo de su empresa. Esto último, debido al confinamiento de la pandemia por Covid-19, se realizó parcialmente.

## **Justificación**

Oaxaca es uno de los estados con mayor diversidad biológica y cultural en el país. Dentro de la diversidad biológica tiene todas las formaciones forestales, dándole el tercer lugar a nivel nacional con la mayor superficie arbolada con 6.3 millones de hectáreas, lo que representa 67 % del total de la superficie del estado, el 80% de los bosques son de propiedad social bajo el cuidado de comuneros y ejidatarios. De las 274 comunidades que poseen bosques, 215 cuentan con un programa de manejo forestal autorizado, de los cuales 79 han instalado su propia Empresa Forestal Comunitaria (EFC) cuyos excelentes resultados silvícolas y económicos han hecho que se les catalogue como de primer nivel (Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022).

Hoy en día, el sector informal integra más de la mitad de la población económicamente, la mayoría con ingresos por debajo de la línea de pobreza y sin prestaciones laborales (Plan Estatal de Desarrollo, 2016-2022). Por ello, es importante fortalecer aquellas empresas que están constituidas de manera legal y que buscan generar bienestar a su comunidad como la empresa comunitaria Ka Niula Yanni, ya que es generadora de empleo que, desde su creación, la comunidad ha tenido un incremento del 12% de sus ingresos, con la adopción de los procesos de extracción y comercialización de la madera, la venta de leña de encino y el inicio de la producción de carbón vegetal (casos de éxito, 2012). -

Es importante elevar los niveles de organización dentro de Ka Niula Yanni para impulsar la cadena productiva del carbón vegetal y que ésta tenga mayor presencia en los mercados locales, nacionales e internacionales. Estas posibilidades se proponen con un

enfoque de comercio justo, que permita entre otras cosas fomentar una organización independiente y autogestora de los participantes, donde se involucra toda la comunidad.

Por otra parte, implementar nuevas formas de comercialización dentro de las empresas, permitirá identificar consumidores estratégicos que sean aliados para un pago justo, una promoción adecuada que valore el medio ambiente y el trabajo que realizan las mujeres de Ka Niula Yanni.

## **Objetivos**

### **Objetivo General.**

Impulsar en la perspectiva del comercio justo un plan de negocios para la empresa comunitaria Ka Niula Yanni (mujeres trabajadoras), con la finalidad de fortalecer a la comunidad agraria de San Juan Evangelista Analco.

### **Objetivos específicos**

- ❖ Analizar la estructura organizacional de la comunidad agraria en relación con la empresa comunitaria Ka Niula Yanni para definir estrategias del comercio justo en la venta de carbón vegetal.
- ❖ Conocer el nivel de empoderamiento de las mujeres de Ka Niula Yanni en el aspecto socio económico.
- ❖ Elaborar un plan de negocios enfocado a las prácticas de comercio justo para los procesos de distribución y venta de carbón vegetal.

## Capítulo III. Marco Teórico

### Comunidad agraria y su relación con las empresas comunitarias

“La tierra ha sido el único elemento sólido de riqueza y la única parte seria de un patrimonio” (FAO, 1966, p. 3). Sin embargo, los campos de cultivo en épocas pasadas eran dadas a quienes tenían el poder dentro de las poblaciones, despojando a los campesinos y a los pobres rurales de los derechos de propiedad.

Teubal (2003) nos muestra en su artículo “*la tierra y la reforma agraria en América latina*” un panorama de como las comunidades indígenas y campesinas habrían sido los sectores más explotados por el sistema capitalista. Al quedar destruidas sus estructuras tradicionales, separando a las personas de su matriz social, quedando en claro que el único objetivo era transformarlas en actores económicos para maximizar ganancias, independientemente de los costos sociales y ambientales; convirtiendo el trabajo, la tierra y la riqueza en mercancía (Teubal, 2003).

La reforma agraria surge de la necesidad de buscar un equilibrio para la redistribución y el acceso de tierras de comunidades rurales (Martínez, 2016). Fue una lucha constante para que la tierra regresase a manos de quien la trabaja, por ello fue importante la reestructuración de la repartición de las tierras, otorgando así el mayor de los beneficios a los campesinos. La reforma agraria forma parte de la reapropiación de los que menos tienen, con el objetivo de buscar un equilibrio en la parte social y económica de las comunidades rurales, como lo dice Oszlak (1971):

La reforma agraria es un proceso de transformación socioeconómico que supone un esfuerzo masivo por incorporar a la población rural marginal en el seno de la sociedad, a través de cambios radicales en las estructuras de propiedad, tenencia y acceso a los medios de producción. (p. 1)

Para México, el derecho agrario fue meramente revolucionario debido a las injusticias y la falta de derechos para los campesinos. Fue hasta el 5 de febrero de 1917 que en el artículo 27 de la constitución mexicana quedó plasmado el derecho agrario:

... La Nación tendrá en todo tiempo el derecho de imponer a la propiedad privada las modalidades que dicte el interés público, así como el de regular, en beneficio social, el aprovechamiento de los elementos naturales susceptibles de apropiación, con objeto de hacer una distribución equitativa de la riqueza pública, cuidar de su conservación, lograr el desarrollo equilibrado del país y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población rural y urbana. En consecuencia, se dictarán las medidas necesarias para ordenar los asentamientos humanos y establecer adecuadas provisiones, usos, reservas y destinos de tierras, aguas y, bosques, a efecto de ejecutar obras públicas y de planear y regular la fundación, conservación, mejoramiento y crecimiento de los centros de población; para el fraccionamiento de los latifundios; para disponer, en los términos de la Ley Reglamentaria, la organización y explotación colectiva de los ejidos y comunidades; para el desarrollo de la pequeña propiedad agrícola en explotación; para la creación de nuevos centros de población agrícola con tierras y aguas que les sean indispensables; para el fomento de la agricultura y para evitar la destrucción de los elementos naturales y los daños que la propiedad pueda sufrir en perjuicio de la sociedad. Los núcleos de población que carezcan de tierras y aguas o no las tengan en cantidad suficiente para las necesidades de su población, tendrán derecho a que se les dote de ellas, tomándolas de las propiedades inmediatas, respetando siempre la pequeña propiedad agrícola en explotación (DOF, 1976, párr. 4).

A partir de la reforma agraria, se crea la Ley Agraria, la cual busca proteger los derechos de los ejidatarios y comuneros, así como regular la tierra y su uso para el desarrollo

rural. Un aspecto más que regula esta ley, es el de las diversas formas de organización para una mejor explotación y aprovechamiento de actividades, no sólo agrícolas sino también ganaderas y forestales. También la ley normaliza las formas de tenencia de la tierra las cuales están determinadas como ejidales, comunales y pequeña propiedad; así como las formas de asociación (sociedades mercantiles, contratos de arrendamiento, entre otras) esta ley permite proteger los derechos de los ejidatarios y comuneros (Mora- Donatto, 2016).

La forma de organización de la comunidad agraria es: asamblea general, comisariado de bienes comunales y consejo de vigilancia; la asamblea general es el órgano supremo de las comunidades agrarias, mientras que el comisariado es el encargado de ejecutar los acuerdos de la asamblea como la representación y la gestión administrativa; por último, se encuentra el consejo de vigilancia que se encarga de vigilar que los actos del comisariado comunal se ejecuten como lo dispone la ley, estos dos últimos están integrados por un presidente, un secretario y tesorero con sus respectivos suplentes (Ley agraria, 2022).

Las comunidades rurales perciben la tierra como un medio de vida y con un sentido comunitario más profundo (Teubal,2003), que ha permitido que el aprovechamiento de los recursos naturales se desarrolle de manera racional, mientras se busca un beneficio común. Este proceder queda reconocido en la Ley Agraria, donde se establece que el uso y aprovechamiento de las tierras de uso común debe estar consensuado por los miembros del núcleo agrario.

Ciertamente, la reforma agraria llegó para devolver las tierras a los que por derecho les correspondía y buscar alternativas de producción para los recursos disponibles dentro de la comunidad. Por ello se forman empresas asociativas que comparten valores, principios y motivaciones; y sobre todo aceptan determinadas normas y adoptan un sistema de propiedad común (Ortega, 1990). La repartición y distribución de territorios ha permitido que las comunidades busquen el bienestar social y económico mediante su organización interna como lo demuestran las cooperativas y las empresas comunitarias.

Las empresas comunitarias “son una forma asociativa de producción en la cual las cuotas de capital y trabajo se hacen en términos iguales por las mismas personas, los cuales son copropietarios de las utilidades de reserva y capitalización y asumen por igual las responsabilidades de gestión, administración y trabajo” (Suaréz,1972, p.13).

Algunas empresas comunitarias no realizan solas la conformación de los grupos de trabajo, es el Estado que se encarga de dirigir las y consolidarlas para que se encuentren dentro de los lineamientos de una empresa. También se auxilian de diferentes instancias y órganos de gobierno para la asesoría, capacitación y financiamiento para su buen desarrollo y crecimiento dentro de la población. Sin embargo, es bien sabido que debido a la gran fortaleza de las organizaciones comunales estas han podido operar de manera exitosa dentro de las comunidades.

En México, las instancias que apoyan a consolidar grupos comunitarios en empresas comunitarias son la CONAFOR y SAGARPA que tiene por objetivo desarrollar, favorecer e impulsar las actividades productivas, teniendo como resultado la conservación de los recursos naturales; después de la creación de las empresas las instancias buscan fortalecer los emprendimientos a una nueva cultura de administración y manejo de los recursos, mediante un proceso de capacitación constante (CONAFOR, 2010).

### **La comunidad agraria de San Juan Evangelista Analco**

La comunidad fue fundada por los zapotecas en 1450 denominándola como **Lachia Aduni**, que significa llano parado (Gómez, 2009). Entre 1486 y 1495, con la invasión de los mexicas, el nombre es cambiado a **Analco**, que en náhuatl significa “al otro lado del agua”. Por otra parte, la historia cuenta que Analco fue fundada por la llegada de dos mujeres de la comunidad de Atepec que establecieron sus viviendas en el centro de la localidad hasta hacer crecer a la comunidad.

En 1565, se presenta una segunda invasión por los frailes dominicos, “quienes le atribuyeron la imagen de San Juan Evangelista como santo patrono del pueblo; por lo que desde entonces es llamado **San Juan Evangelista Analco**”, para el año 1825, Analco obtiene la categoría de municipio, requiriendo así un gobierno propio (Presidencia municipal) para encargarse de las actividades, proyectos y programas para el beneficio de la comunidad (Plan municipal de desarrollo, 2014-2016).

La comunidad agraria es gobernada bajo sistemas normativos internos (usos y costumbres), siendo la máxima autoridad la asamblea comunal, la cual está integrada por todos los comuneros. Estos tienen la facultad de elegir, juzgar, estimular y sancionar a los habitantes representantes del núcleo agrario. Al órgano representativo se le conoce como “Comisariado de Bienes Comunales” y es el encargado, entre otras cosas; de proteger y aprovechar sustentablemente los recursos naturales.

El comisariado está conformado por 12 personas (seis titulares y seis suplentes) ellos prestan servicio a la comunidad durante tres años, dividido en dos periodos de año y medio entre los titulares y los suplentes. También se encuentra el comité de vigilancia que se encarga de vigilar las gestiones y actividades del comisariado de bienes comunales (Gómez, 2009).

### **Empresas forestales comunitarias y economía solidaria**

Cuando las concesiones forestales fueron entregadas a los comuneros, los bosques se vuelven propiedad colectiva, lo que permitió el involucramiento de diferentes actores para su restauración y conservación (Merino, 2008). Con esta reapropiación de los recursos naturales surge una alternativa para el cuidado de los bosques, conocido como el manejo forestal comunitario. Esta alternativa permite que las comunidades realicen actividades productivas para el desarrollo local como el impulsar la organización comunitaria. El Manejo Forestal comunitario llega a ser exitoso cuando se relacionan factores como: capital



natural, nivel de organización y capital social (Bray y Merino, 2004), teniendo como resultado ganancias sociales y económicas al generar empleo y el desarrollo de empresas.

Para buscar la diversificación de las áreas forestales, las comunidades agrarias junto con agentes externos (SAGARPA Y CONAFOR) han buscado incursionar en la cadena productiva con la creación de Empresas Forestales Comunitarias (EFC). Estos agentes externos buscan orientar a las comunidades según sea su nivel de desarrollo y sus capacidades para el manejo forestal. Existen cuatro tipologías de las empresas forestales comunitarias que utiliza CONAFOR como lineamientos para dirigir y orientar a los emprendimientos, estos se muestran en la tabla 2.

**Tabla 2**

Tipologías de las empresas comunitarias

Tipología	Características
I. <b>Potenciales</b>	Núcleos agrarios con recursos forestales, pero sin actividades de manejo
II. <b>Rentistas</b>	Núcleos con recursos forestales aprovechados por terceros
III. <b>Productores de materia prima</b>	Núcleos que aprovechan sus recursos forestales y participan en la cadena productiva como proveedores de materias primas
IV. <b>Productores con capacidad de transformación y comercialización</b>	Núcleos que cuentan con empresas forestales comunitarias y tienen la capacidad de transformar y comercializar sus productos

*Nota: elaboración propia con datos de Cubbage (2013)*

Antes de continuar es importante diferenciar una empresa comunitaria a una convencional. Según Vega y Santiago (2015) una empresa comunitaria es “aquella iniciativa empresarial organizada de forma colectiva para la producción y venta de productos y servicios en el mercado... pretende mejorar las condiciones socio-económicas de las personas que la integran y la comunidad donde operan”, a diferencia de la convencional que busca la maximización de su riqueza sin importarle los recursos naturales y humanos.

Las empresas comunitarias se basan en la alternativa económica solidaria, que buscan contribuir al desarrollo local mediante la acción social para empoderar a sus participantes en aspectos de autoestima, identidad, así como promover sinergias, redes, vínculos e intercambios de saberes entre organizaciones. Eme., et al (2001) mencionan que

es una forma de incorporar reglas sociales y ambientales en función de la economía del mercado para la protección de los productores, consumidores y del medio ambiente. Pues bien, la economía solidaria muestra una gran alternativa de economía más justa para los que menos tienen, con ello, busca generar desarrollo en relación con todos los participantes, pero es muy importante recalcar que promueve la generación de ingresos económicos, permite poseer lo necesario y sobre todo construir lazos de solidaridad para evitar relaciones de jerarquización y de explotación.

La economía comunitaria (solidaria) muestra una estrecha relación con la naturaleza, se basa principalmente en las relaciones sociales autogestivas, donde la justicia y la equidad forman parte de los valores centrales dentro de sus actividades. Esta economía busca satisfacer las necesidades de sus integrantes equitativamente, mejorando así la calidad de vida de sus miembros (Caracciolo y Foti, 2013).

Relacionado con lo anterior, las empresas forestales se basan en principios de la economía social y solidaria y al paso de los años se convierten en un motor real de desarrollo comunitario y regional para generar bienestar y estabilidad social, así como importantes beneficios económicos y ambientales (Bray y Merino, 2004). Las EFC son aquellas formadas por ejidos y comunidades agrarias, las dos formas de “propiedad social se caracterizan principalmente por tener propiedad colectiva o el acceso seguro a los recursos forestales de una comunidad, con la gobernabilidad derivada o influenciada por las tradiciones de la comunidad local, donde las tensiones entre control comunitario democrático y la estructura de gestión jerárquica están presentes, la cual típicamente tienen múltiples funciones” (Antinori y Bray, 2005).

Las EFC se distinguen de las empresas privadas en términos de administración y la distribución de beneficios (Torres-Rojo et al. 2003) sin dejar a un lado que buscan tener una ventaja competitiva para enfrentar al mercado globalizado. Sin duda alguna el fortalecimiento del capital social funge un papel importante en el desarrollo de las empresas

forestales, ya que permiten la generación de redes para la cooperación, confianza y contribuir al bien común (Durston, 1999).

### **Empoderamiento, una habilidad para las mujeres**

“Las mujeres rurales son colaboradoras fundamentales de las economías del mundo y tienen un rol esencial en los países desarrollados y en desarrollo, incrementando la productividad agrícola y rural, la seguridad alimentaria y la gestión de los recursos naturales, contribuyendo a reducir los niveles de pobreza en sus comunidades” (ONU, 2014).

Sin embargo, “continúan teniendo menor acceso al mercado laboral, menores ingresos, escaso acceso a la seguridad social y siguen sobrecargadas con el trabajo doméstico” (Cliche et al., 2015 p.11).

Ahora bien, hablando de la participación de las mujeres en los aspectos de uso común como son los bosques, se ha documentado poca injerencia en las decisiones respecto al uso y aprovechamiento de los recursos naturales y la tierra, a pesar de que han desempeñado un papel importante en el manejo y conservación de sus bosques y de la biodiversidad (ONU, 2019). Sin embargo, su colaboración es trascendente, aunque no estén presentes en algunas decisiones, pero colaboran y se involucran en las tareas y situaciones que derivan de esas decisiones, para las mujeres los bosques representan una fuente importante de empleo, especialmente para las zonas rurales ya que ellas participan con la fuerza laboral en las industrias forestales (FAO, 2011).

Manfre y Rubin (2013) sustentan que las mujeres necesitan ser empoderadas en temas forestales para adquirir conocimientos sobre los procesos administrativos que se llevan a cabo dentro de las empresas comunitarias. También sostienen que promover la participación de las mujeres en la gestión forestal fortalece los procesos de la gobernanza y la sostenibilidad de los recursos.

Por ello, en el desarrollo de esta tesis se aborda el empoderamiento como una herramienta para las mujeres de Ka Niula Yanni, ya que es un emprendimiento que está en

marcha y requiere de los recursos que estén a su alcance para alcanzar el éxito. Como afirma Soler et al., (2014) “empoderar implica ser emprendedor y dominar los recursos y medios que el sistema pone a nuestro alcance”.

Portocarrero (2010) nos dice que el empoderamiento es meramente dar poder u otorgar poder a alguien que no lo ejerce en su plenitud, y surge por cubrir alguna necesidad que agobie un grupo vulnerable, como podrían ser las mujeres en específico.

“El empoderamiento es que las mujeres tomen conciencia de su situación individual y social, que desarrollen su capacidad para intervenir y orientar los cambios necesarios en sus vidas, en su comunidad” ... y con ello lograr el más amplio desarrollo de toda la gama de capacidades y potencial humano de forma que las personas lleguen a ser poseedoras de la capacidad y el derecho a actuar y asumir la identificación y la satisfacción de sus propias necesidades, sea como unidades familiares, comunidades, organizaciones, instituciones y sociedades (Portocarrero, 2010)

Scheler (1994, como se citó en Portocarrero, 2010) menciona que el “empoderamiento total surge cuando las mujeres logran la mayor libertad de movimiento, seguridad económica, capacidad para realizar compras, hogares con menos violencia, mayor conciencia y participación política” p. 242

El empoderamiento vino a complementar conceptos como bienestar, participación comunitaria, concientización, alivio de la pobreza y desarrollo. Es posible mediante el empoderamiento transformar las estructuras que refuerzan la discriminación del género y la desigualdad social (Portocarrero, 2010).

### **Comercio Justo**

Comercio justo es un término que se viene utilizando en los países del sur como una nueva alternativa de comercialización para productores marginados y vulnerables, que les

permite ofrecer sus productos a países desarrollados. La organización del comercio justo (WFTO, 2021) lo define de la siguiente manera:

“es una relación comercial, basada en el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca una mayor equidad en el comercio internacional. Contribuye al desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de los productores y trabajadores marginados, especialmente en el Sur”.

De igual forma Pineda et al. (2014) menciona que es un “sistema alternativo de intercambio comercial en el que busca remunerar al productor por su trabajo, integrando a los precios del producto los costos sociales, económicos y ambientales. Si bien esta busca generar un bienestar común, así como el desarrollo local de los productores en desventaja basándose en la justicia social, la solidaridad y la cooperación (Otero, 2006).

Las comunidades rurales siempre están en busca de nuevas alternativas que les permita ofrecer sus mercancías; ya sean artesanías, ropa, frutas, verduras entre muchos otros productos que realizan con esfuerzo y dedicación.

Los pequeños productores se ven desfavorecidos por las grandes empresas al monopolizar el mercado, trayendo como consecuencia una brecha de desigualdad en la comercialización de sus productos, quienes terminan ofertando su producto a muy bajo precio dentro del mercado lo cual no alcanzan a cubrir los costos de producción (Otero, 2006).

Es importante mencionar que por falta de apoyos y capacitaciones algunos productores quedan fuera de las nuevas oportunidades del mercado al no poder competir, ni tener la capacidad para rearticular sus procesos de producción o para integrarse a cadenas productivas (Chávez-Becker y Natal. 2012).

Por esta razón, al implementar las estrategias del comercio justo los productores pueden generar canales de comercialización, mejorar los pagos, crear alianzas e igualdad de

oportunidades en el mercado. Si bien también fomenta a la capacitación continua en habilidades organizativas y administrativas (Otero, 2006).

Algo relevante es que el comercio justo apoya de manera especial a las organizaciones de producción con participación de mujeres, se orienta al desarrollo y a la erradicación de la pobreza y son un ejemplo de cooperación para el desarrollo a través del mercado (socias y Doblas, 2005).

### **Actores Del Comercio Justo**

Para que el comercio justo se ponga en marcha se requiere crear redes de los principales actores que funcionan en esta manera de hacer economía, lo que permite la eficiencia y la generación de una mejor satisfacción de los beneficiarios desfavorecidos.

**Productores:** son aquellos que han sido excluidos del sistema comercial y que tienen dificultades de acceso al mercado. Estos pueden ser: organizaciones familiares, cooperativas empresas.

**Grupo de consumidores:** son el eslabón que cierra la cadena solidaria. Su poder de compra contribuye a mejorar las condiciones de vida de los productores e influye para cambiar las condiciones injustas del mercado convencional.

**Tiendas del comercio justo:** son las que hacen llegar y vender el producto de CJ hasta los consumidores. Estas se encargan de informar al público sobre sus objetivos, el origen de los productos y estas son transparentes en su estructura y actividades.

### **Plan De Negocios**

Para que una empresa pueda tener el éxito deseado requiere auxiliarse de herramientas que le faciliten su manejo y dirección. Una de las herramientas más utilizadas son los planes de negocio.

Gonzales (2007) la define como una herramienta que permite al emprendedor realizar un proceso de planeación que le ayude a seleccionar el camino adecuado para el

logro de sus metas y objetivos, y que se convierte en la guía de sus actividades diarias y como carta de presentación ante posibles socios, proveedores e instituciones bancarias.

El plan de negocios se puede elaborar al momento de crear un negocio o empresa o bien cuando este se encuentre en marcha. Puede ser modificado dependiendo de los requerimientos de los interesados. También puede entender como un documento escrito que define con claridad los objetivos del negocio como la metodología para alcanzarlo (Oviedo, 2012).

Esta herramienta es requerida por los administradores o para inversionistas ya que les permite reducir riesgos o la posibilidad de un fracaso además que facilita la toma decisiones en las operaciones internas y externas de la empresa (Weinberger-Villarán, 2009).

Es un documento que se escribe, se modifica y se reescribe, según se va teniendo acceso a la información relevante para tomar decisiones sobre cada uno de los elementos y variables que lo conforman. Se trata de un documento en el que se presenta una serie de análisis interrelacionados con retroalimentación permanente, que muchas veces obliga a retroceder en el proceso y a repetirlo en varias etapas (Tabla 3).

### **Tabla 3**

#### *Comparación de objetivos y alcances de un plan de negocios, un estudio de factibilidad, un plan estratégico y la evaluación de proyectos*

<i>Herramienta de planificación</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Alcance</i>	<i>Enfoque</i>
<i>Plan de negocios</i>	Identificar la oportunidad de negocio y la viabilidad técnica, económica, social y ambiental del negocio.	Análisis del entorno Análisis interno Modelo de negocio Plan estratégico Planes de acción por áreas viabilidad de la idea de negocio	Análisis de oportunidades y viabilidad económica, técnica y de mercado. Demostrar
<i>Plan estratégico</i>	Establecer el plan de largo plazo de la empresa, en función a un análisis del entorno y del ambiente interno de la organización.	Análisis del entorno objetivos estratégicos, estrategia genérica, filosofía y valores institucionales	En la proyección de la empresa. Visión, misión,
<i>Estudio de factibilidad</i>	Conocer la viabilidad de implementar un proyecto de inversión definiendo al mismo tiempo los principales elementos del proyecto.	Estudio de mercado. Aspectos administrativos Aspectos financieros	En evaluar la viabilidad del proyecto en términos fundamentalmente técnicos u operativos. Aspectos técnicos

Herramienta de planificación	de	Objetivo	Alcance	Enfoque
<i>Evaluación de proyectos</i>	de	Conocer la rentabilidad económica y financiera de un proyecto de inversión. Comparar flujos de ingresos y egresos	sobre la base del flujo de caja se determina el VAN y el TIR	en evaluar el proyecto en términos de liquidez y rentabilidad

El integrar y conocer planes y estudios es importante para los integrantes de la comunidad agraria y quienes participan en empresas forestales comunitarias, en este caso, ser utilizado por las mujeres de Ka Niula Yanni. Si estos planes se realizan con enfoque de comercio justo potencializará sus procesos de distribución y venta en la región y fuera de ella.

## Capítulo IV. Área de estudio

### Localización del área de estudio

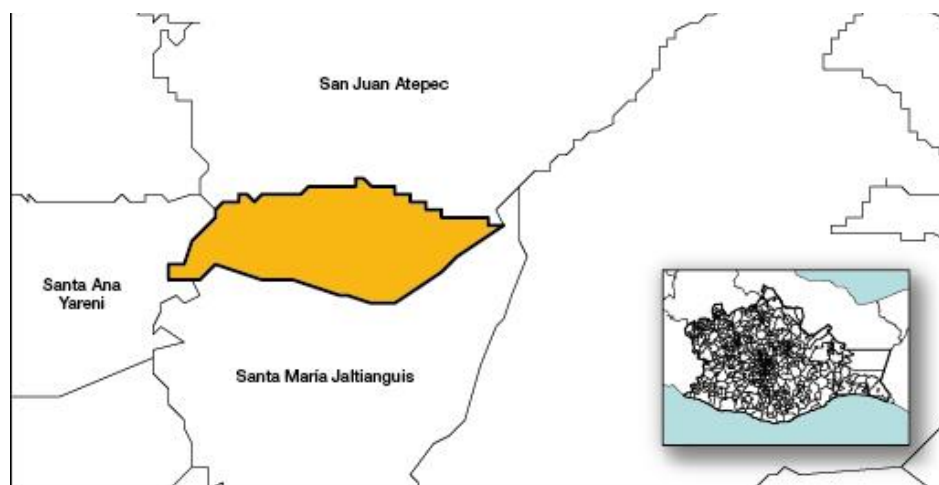
El municipio de San Juan Evangelista Analco (ver figura 3) pertenece a la microrregión de Ixtlán de Juárez, ésta se localiza en la parte noroeste del Estado de Oaxaca a una distancia de 63 Km de la capital oaxaqueña (Plan municipal 2014-2016). Sus coordenadas son: Longitud 96°34'49.08"W a 96°29'54.96"W, Latitud 17°23'6.36"N a 17°24'53.64"N (INEGI, 2019). Se dice que San Juan Evangelista Analco es una de las comunidades indígenas zapotecas más antiguas de la Sierra Norte (Gómez, 2009).

Para llegar a la comunidad, su vía de acceso es por la carretera federal Oaxaca-Tuxtepec, en el km 87 hay una desviación a una carretera de pavimento de una distancia de 7 km para llegar al centro de la comunidad. El municipio de San Juan Evangelista Analco colinda con las comunidades de San Juan Bautista Atepec, al sur con los límites de Santa María Jaltianguis y Santa Ana Yatareni (Gómez, 2009).



### **Figura 3**

*Macro y micro localización de San Juan Evangelista Analco*



### **Datos Demográficos**

La información que se presenta a continuación deriva de la encuesta intercensal 2015 realizada por el INEGI. La comunidad de San Juan Evangelista Analco tiene una población total de 407 habitantes, se divide en 192 hombres y 215 mujeres. (INEGI, 2019). Sin dejar a un lado que es una población indígena hablante de la lengua zapoteca con un total de 273 hablantes dentro de la población.

### **Actividades económicas**

La principal actividad económica de los habitantes de San Juan Evangelista Analco es la agricultura temporal, así como la cría y venta de animales de traspatio (Gómez, 2009). Otra de las actividades económicamente activas es la mano de obra, los servicios profesionales, el comercio, ecoturismo y la producción de carbón vegetal (Plan Municipal de Desarrollo, 2014-2016). Una característica importante es que reciben remesas de parte de los familiares que han migrado.

### **Recursos naturales**

En el municipio de Analco predominan los climas templados y subhúmedos, favoreciendo así a la existencia de bosques de coníferas y encinos. Estos están constituidos

primordialmente por especies del género Quercus y porciones de pinos. El plan municipal de desarrollo de la comunidad de Analco (2014-2016) señala que ésta cuenta con los recursos naturales (bosque, agua, suelo y clima) necesarios para poder tener un buen manejo y aprovechamiento, así como generar un bienestar económico y social dentro de la localidad.

## Capítulo V. Metodología

Para la realización de la tesis se utilizó el método de investigación cualitativo con enfoque participativo. Utilizando la metodología propuesta de Martí (2002) quien la divide en tres etapas y nueve fases como se muestra en la tabla 4, este tipo de metodología permitió adaptarse a la situación de la pandemia.

**Tabla 4**

*Metodología de acción participativa*

Etapas	Fases	Objetivos
<b>Diagnóstico</b>	1. Recogida de información.	
	2. Constitución de la comisión de seguimiento	
	3. Inicio del trabajo de campo (entrevistas individuales a los representantes)	
	4. Entrega y discusión del primer informe.	
Programación	5. Trabajo de campo	<b>1 y 2</b>
	6. Realización de talleres	
Conclusiones y propuestas	7. Construcción del programa de acción integral	<b>2 y 3</b>
	8. Elaboración y entrega del informe final.	

Nota: elaboración propia con datos de Martí (2002)

### **Primera etapa: Diagnóstica**

#### **Fase 1: Recogida de información**

En esta fase Martí (2002) menciona que “una vez definido el proyecto, se trata de recopilar y trabajar con información general y específica sobre el tema y territorio que se está estudiando” por ello se buscó información de la población de estudio “la empresa

comunitaria Ka Niula Yanni” respecto a su historia, características especiales del producto, características poblacionales y económicas.

Para el nivel de empoderamiento se realizó un análisis de observación directa de como las mujeres de Ka Niula Yanni tomaban decisiones en función de las actividades que realizan dentro de la empresa, que incluye el nivel de organización, nivel de apropiación del emprendimiento, nivel de conocimiento administrativo y operacional. También se analizaron estos aspectos durante el intercambio de experiencias con mujeres de otros emprendimientos.

### **Fase 2: Constitución de la comisión de seguimiento**

En esta fase, se reúne a todas las entidades potencialmente interesadas en integrar el proyecto. En primera instancia se tiene el CIIDIR-Oaxaca en colaboración con la Universidad de la Sierra Juárez. Después encaminarnos hacia el sujeto de estudio; el grupo de administradoras de la empresa comunitaria Ka Niula Yanni, así como los representantes de la comunidad agraria de San Juan Evangelista Analco. Se realizó mediante una charla informal y una carta de presentación con cada uno de la comisión de seguimiento.

### **Fase 3: Inicio del trabajo de campo**

Se realizó un primer acercamiento con la población objetivo: las mujeres productoras de carbón vegetal, donde se utilizó las herramientas de Geilfus (2002) para conocer la situación actual de la empresa.

El primer acercamiento con las productoras se realizó en el mes de diciembre de 2020 en las instalaciones de la empresa comunitaria. Este acercamiento permitió conocer a las mujeres administradoras que realizaban el proceso de elaboración de carbón vegetal, también se conoció a su equipo de trabajo e instalaciones. Además, se tuvo la oportunidad de presentar el proyecto de investigación y realizar un prediagnóstico y conocer la situación en la que se encontraba la empresa, lo anterior se realizó con un cuestionario semiestructurado y una charla informal.

En el mes de marzo de 2021, se hizo una pausa, debido al confinamiento por la pandemia de Covid-19. La Comunidad dejó de recibir personas externas y el CIIDIR detuvo sus salidas para trabajo de campo. A partir de esta fecha se continuó con trabajo virtual. Se retomó la fase diagnóstica en el mes de abril de 2021 mediante una video llamada con la aplicación de WhatsApp, para saber el estado actual de la empresa comunitaria Ka Niula Yanni. Se utilizó la herramienta de entrevista semiestructurada para conocer los procesos de comercialización del carbón vegetal, así como la organización interna. Los ejes temáticos que se abordaron fueron: historia del emprendimiento, estructura organizacional, número de socios y empleados, proceso de producción y comercialización del carbón vegetal. Con la información obtenida se elaboró una línea de tiempo y una matriz FODA.

Para cumplir con el objetivo 2: **conocer el nivel de empoderamiento de las mujeres de Ka Niula Yanni en el aspecto económico para su permanencia**, se consultaron diferentes artículos, manuales y libros que describen como medir el empoderamiento de mujeres.

Existen pocos estudios sobre indicadores de empoderamiento entorno a empresas comunitarias que son lideradas por mujeres, por ello nos basamos en la propuesta de Kabeer (1999, como se citó en Horzella-Fritz,2003) que se muestra en la tabla 5, en donde a partir de la observación participante y relatorías de las mujeres se pudo determinar el nivel de empoderamiento entorno a la actividad que realizan.

**Tabla 5**

*Indicadores de empoderamiento*

Indicadores contextualizados de empoderamiento (por dimensiones, cualitativos)		
<b>Recursos (precondiciones): acceso, control, tipo de agencia y elección que permite</b>		
<b>Materiales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos propios/ empleo asalariado</li> <li>• Propiedad individual (vivienda, tierra)</li> <li>• Crédito (individual, grupal)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Sociales/ humanos (adquiridos a través de relaciones sociales)</li> <li>❖ Recursos sociales                             <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Reglas y normas</li> <li>❖ Recursos de autoridad</li> <li>❖ Voz, confianza, fuerza interna</li> <li>❖ Presencia pública, organización colectiva, participación política</li> <li>❖ Viajes, visitas</li> <li>❖ Nuevas experiencias, nuevos espacios (relaciones/simbólicos)</li> <li>❖ Relaciones sociales, parentesco, laborales, comerciales, con autoridades, líderes, políticas internas y externas en comunidad</li> </ul> </li> </ul>	<b>Recursos humanos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Educación (nivel)</li> <li>❖ Capacitación (cursos, jornadas)</li> <li>❖ Conocimiento, información</li> </ul>
<b>Agencia (proceso)</b>		
Toma de decisiones	Movilidad en el dominio del público	Violencia masculina (-)
Grados de participación Negociación, elecciones estratégicas Procesos cognitivos reflexión y análisis.	Espacios físicos con distinta "significación transformadora" Localidad: cooperativa, mercado, plaza, centro de salud Fuera localidad: otro pueblo cercano, ciudad Viajes, visitas con estancia fuera de la localidad.	Necesidad contextualizada que significa, causas
<b>Logros (resultados) 1. Funcionamientos = valoradas 2. logros en funcionamiento= logradas</b>		
Logros del grupo Logros personales Logros de empoderamiento	Logros en funcionamiento Valorados socialmente mayoría de los contextos Mujeres en espacios de mayor poder	Funcionamientos universalmente compartidos (necesidades básicas)

Nota: elaboración propia con datos obtenidos de Kabeer (1999, como se citó en Horzella-Fritz,2003)

La propuesta que se trabajó con las mujeres de Ka Niula Yanni fue en tres dimensiones; agencia, recursos y logros.

La medición del empoderamiento personal se enfocó en la dimensión de la agencia que se centra en el poder desde dentro, en donde las participantes muestran la capacidad para tomar decisiones en la empresa productora de carbón vegetal y en su casa. Se tenía la propuesta de utilizar un cuestionario con preguntas de opción múltiple, sin embargo, por la pandemia se optó por las charlas informales mediante mensajes de WhatsApp, así como el análisis de los principales acontecimientos que se han presentado durante la participación de las mujeres en la administración de la empresa comunitaria. Es importante en la dimensión de la agencia medir la movilidad que ellas tienen dentro de su hogar, empresa y

comunidad, esto se determinó mediante las actividades que realizaron fueran de la comunidad.

En la dimensión de recurso se ajustó en el acceso y control económico que se tiene en lo personal y en lo organizacional. Se analizó la cantidad de recursos (físicos, económicos, sociales) que las mujeres tienen para ser independientes y autosuficientes del recurso económico de sus maridos, parejas o familia con respecto a la actividad que realizan en la empresa.

Por último, se tiene el poder con, esto se aplica con la dimensión de logros obtenidos desde la participación que han tendido a lo largo de su emprendimiento y su organización, así como sus principales relaciones que tienen con las mismas socias y con agentes externos.

Los datos que derivaron del análisis anterior fueron registrados en una cedula de nivel de empoderamiento, en donde se anotaron las principales características que mostraban las mujeres con respecto a los indicadores de la autora.

#### **Fase 4: Entrega y discusión del primer informe**

En esta fase, se sistematizó la información que se había recopilado y se inició la reestructuración del proyecto, ya que, debido a la pandemia, la comunidad estuvo en cuarentena durante un año y medio, lo cual, no permitió ingresar ni trabajar dentro de la comunidad. Por ello, se entregó la nueva propuesta de trabajo que permitiera fortalecer a la comunidad agraria mediante la elaboración de un plan de negocios con enfoque de comercio justo.

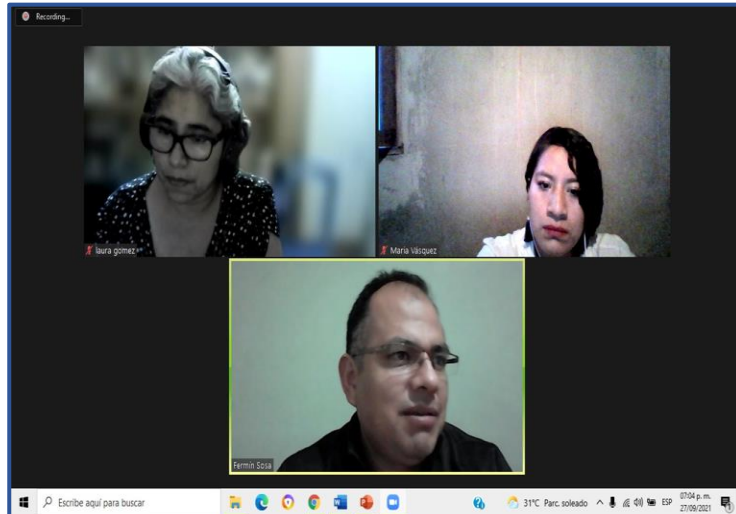
#### **Segunda etapa. Programación**

##### **Fase 5: Trabajo de campo**

Se realizó un acercamiento con la autoridad agraria en el mes de septiembre de 2021. Se utilizaron las plataformas digitales (plataforma zoom, ver figura 4) para realizar el primer acercamiento con la nueva autoridad en turno en donde se envió la de presentación, así como los motivos para llevar a cabo esta actividad.

#### **Figura 4**

*Entrevista con el comisariado de bienes comunales*



Se tuvo la participación del secretario, tesorero y el presidente, debido a las dificultades de la red de internet solo pudimos continuar con el presidente. En este acercamiento se desarrollaron temas de suma importancia mediante una charla formal entre los investigadores y el representante. Los temas abordados fueron: funcionamiento de la comunidad agraria, la organización que tiene en la empresa comunitaria, importancia para la comunidad para transformar su madera en carbón vegetal, método para destinar la materia prima, importancia de tener una empresa comunitaria que elabora carbón vegetal y por último, el valor de la participación de las mujeres administradoras en la empresa.

#### **Fase 6: Realización de talleres**

Debido a la pandemia de Covid- 19 no fue posible realizar alguna actividad/ taller presencial con las mujeres de Ka Niula Yanni. Sin embargo, se optó por realizar un intercambio de experiencia con mujeres administradoras de empresas sociales de manera virtual. Para realizar esta actividad se siguieron estos pasos:

1. Recopilación de los principales emprendimientos que han permanecido en el sector forestal y administradas por mujeres dentro de la región, estado y país (ver tabla 6). Se utilizaron los medios digitales (Facebook, WhatsApp) para la comunicación directa con las posibles participantes.
2. Se buscó el contacto directo con las interesadas, se envió un correo electrónico con la carta de presentación, así como el objetivo del cambio de experiencia teniendo como respuesta la confirmación de participación del 72% de las organizaciones.
3. Se organizó una cédula de los temas a reflexionar en el intercambio de experiencias denominado mujeres empoderadas, mujeres del cambio. Se realizó un formulario de manera virtual para las participantes con temas: proceso de comercialización, consumidores estratégicos, ventas y empoderamiento.

**Tabla 6**

*Lista de mujeres emprendedoras*

<i>Nombre de la empresa</i>	<i>Historia / ocupación</i>	<i>Contacto</i>
<i>Empresa forestal comunitaria "grupo empresarial Vinazco SPR de RL"</i>	Grupo de 10 mujeres dedicadas a la producción de briqueta y carbón vegetal. Cuentan con la certificación del buen manejo. Para el año 2020 intentaron posicionar su producto en 90 tiendas de la cadena comercial de OXXO. Sin embargo, por la pandemia se detuvo el proceso.	Numero de contacto: 7713211554 / 5513697365. Representante: Marcela Soto Yáñez Dirección: Ejido Viborillas Ojo de Agua, Huayacocotla, Veracruz Capacidad para producir 234 ton/añual.
<i>Fundación MITZ Manos reunidas para un mejor futuro</i>	Son la marca de accesorios creados a partir de la reutilización de desperdicios de plástico de distintas marcas, por mujeres en comunidades vulnerables. Son la primera organización mexicana en recibir la certificación del WORLD FAIR TRADE para comercializar el producto con un precio justo. Tiene 10 años de experiencia comercializando productos de mujeres en situación de vulnerabilidad.	comunidad@mitz.org.mx <a href="http://www.mitz.org.mx/">http://www.mitz.org.mx/</a> Numero: 55 5589-1235 55 1555-4555 Dirección: Madereros #1 Col Lomas Altas, Miguel Hidalgo, CP 11950 México DF.
<i>Fundación haciendas del mundo Maya Conocer y comprender para transformar</i>	Realizan el turismo sustentable con estructura de un programa para el fortalecimiento de grupos comunitarios y creación de nuevos emprendimientos para las mujeres mayas	Teléfono: 01 999 924 3070 <a href="mailto:contacto@fhmm.org">contacto@fhmm.org</a> Dirección: Calle 64 #501 A, Esq. Calle 61, Centro, C.P. 97000, Mérida, Yucatán.
<i>Artemali Ocoxal S. de R. L. M. I.</i>	Artemali es una empresa social y ambientalmente responsable, cuidando siempre que la inversión genere impacto local. Con la venta de los productos ayudan al fortalecimiento de la empresa comunitaria dirigida por	Encargada: María del pilar García Hernández 045 222 554 6557 <a href="mailto:Artemali.ocaxal@gmail.com">Artemali.ocaxal@gmail.com</a> Tepatlaxco de Hidalgo, Puebla



	mujeres para autoemplearse, usar y conservar los recursos naturales e impulsar la equidad de género	
<i>Arterasanas en madera de la Sierra Norte de Puebla S.P.R. de R.L.</i>	Empresa integrada por 22 mujeres de tres ejidos (Llano Grande, Peñuelas Pueblo Nuevo y Nanacamila) dedicadas a la fabricación de artesanías provenientes de subproductos del aserrío. Cuenta con una capacidad para transformar 79m3/turno. En cada taller se procesan aproximadamente 15 mil pt/mes, para palo de escoba	Ejidos Llano Grande, Peñuelas Pueblo Nuevo y Nanacamila, del estado de Puebla
<i>Lol Koópte Muebles S. P. R. de R.L.</i>	Empresa integrada por 10 mujeres indígenas de origen Maya dedicadas a la elaboración de muebles y artesanías de maderas preciosas. Productos: Artículos del hogar y decorativos.	Victoria Aguilar Varela 045 983 183 96 82 <a href="mailto:victoriaaguilarvarela@gmail.com">victoriaaguilarvarela@gmail.com</a> Ejido Petcacab, Felipe Carrillo Puerto, Quintana Roo
<i>Vida nueva Creando oportunidades económicas y artísticas para las mujeres zapotecas</i>	Es un grupo de mujeres zapotecas de Teotitlán del Valle, una comunidad indígena mexicana con siglos de historia del tejido. Apoyan a la comunidad con proyectos para mujeres como son estufas especiales que reducen el humo de la cocina a base de leña, atienden a las mujeres mayores en el Día de la Madre (10 de mayo) y atendiendo los problemas ambientales.	951 199 6070 <a href="mailto:estrelladelvalle@hotmail.com">estrelladelvalle@hotmail.com</a> Oaxaca
<i>Cooperativa mujeres pescadoras del manglar</i>	Son mujeres que buscan su empoderamiento económico así como el reconocimiento y visualización de las actividades pesqueras. Realizan la promoción de la igual de género e identidad con proyectos sustentables para el empoderamiento y rescate de otras mujeres buscan que se tomen en cuenta sus decisiones en la actividad pesquera.	Ubicación: El Zapotalito, Villa de Tututepec de Melchor Ocampo, Oax., México. <a href="mailto:mujeresdelmanglar@gmail.com">mujeresdelmanglar@gmail.com</a> Tel: 9541208042
<i>Checheb Fénix Sociedad de Producción Rural de R.L. Anhelas: Mujeres Artesanas</i>	Artesanías de hoja de pino  Arte en hoja de pino, palma y madera de la sierra sur-valles centrales de Oaxaca artesanías aromáticas, unión de cooperativas de RL y de CV Asociatividad regional de artesanas, conformada por las comunidades de San Francisco Coatlán, san pedro el alto, San Andrés el Alto y San Antonino el Alto	Cel. 968 109 61 07 Facebook: Checheb Fénix Sociedad de Producción Rural de R.L. <a href="mailto:Checheb.fenix.spr@gmail.com">Checheb.fenix.spr@gmail.com</a> <a href="http://www.bosquescertificados.mx/">http://www.bosquescertificados.mx/</a> 951 235 6697 <a href="mailto:grisel-17@live.com.mx">grisel-17@live.com.mx</a>
<i>Carbón vegetal la tiznada</i>	Empresa Oaxaqueña dedicada a la producción y comercialización Carbón Vegetal de encino 100% de alta calidad y larga duración en bolsas de 2.5 kg Puntos de venta: Dos Puntos Boutique de carne Cortes Finos Oaxaca, Abarrotés La Soledad, Super Plus, El Torito carnicería Tres Cuartos - Carnicería Tradicional y Cortes carnicería Alfa Huajuapán Oaxaca	951 236 1165 <a href="mailto:cesarcastillo94@gmail.com">cesarcastillo94@gmail.com</a> Prolongación de Yagul No. 209 Int 2. Fracc San José la Noria 68120 Oaxaca de Juárez, México

4. Se elaboró un cartel de invitación (ver figura 5), se envió a cada una de las mujeres que confirmaron su asistencia vía WhatsApp, así como el formulario para tener un previo diagnóstico del emprendimiento.

**Figura 5**

*Cartel de invitación al taller*



5. Se convocó a seis organizaciones, entre ellas empresas comunitarias, cooperativas y grupos de trabajo (ver figura 6) para el intercambio de experiencias. La actividad se realizó el día 28 de septiembre de 2021 teniendo la participación final de 27% de las confirmadas, este porcentaje se debió a dos razones: las fallas del internet y las responsabilidades comunitarias (tequio) que tenían las representantes en sus comunidades de origen. Se tuvo la participación de la cooperativa Mujeres Pescadoras del Manglar del municipio de Tututepec, Oaxaca y un negocio de venta de pollos asados de la ciudad de México y la empresa comunitaria Vinazco del estado de Veracruz.

**Figura 6**

*organizaciones participantes*



6. Se realizó el intercambio de experiencia a través de la plataforma Zoom con una duración de una hora aproximadamente en donde se abordaron temas de empoderamiento y el papel de las mujeres en los emprendimientos, así como el proceso de venta y comercialización del producto. Se utilizó una guía para el orden del intercambio, la cual estuvo estructurada en: bienvenida, objetivo del taller, presentación de las participantes, relatoría del emprendimiento, preguntas abiertas sobre ventas y conclusión del intercambio.

### **Tercera etapa. Conclusiones y propuestas**

#### **Fase 7: construcción del programa de acción integral**

##### **Indicadores de empoderamiento**

Mediante el análisis de los indicadores de empoderamiento se obtuvo la matriz final para medir el empoderamiento de las mujeres de Ka Niula Yanni de las tres dimensiones con sus respectivos indicadores como se muestra en la tabla 7.

**Tabla 7***Indicadores de empoderamiento*

	<i>Familiar</i>	<i>Productivo</i>	<i>Comunitario</i>
<i>Dimensiones</i>	Recurso (acceso)	Agencia (proceso)	Logros
<i>Poder</i>	Desde dentro	poder para	Poder con
<i>Indicadores</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos propios</li> <li>• Empleo</li> <li>• Educación</li> <li>• Relaciones sociales</li> <li>• Reglas y normas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Movilidad física</li> <li>• Negociación</li> <li>• Toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logros del grupo</li> <li>• Logros personales</li> <li>• Logros de empoderamiento</li> </ul>

Como lo menciona Kabeer (1999, cómo se citó en Horzella-Fritz, 2003) el empoderamiento no se puede medir de manera lineal ni consecutivo, sino que es un proceso que puede surgir de diferentes aspectos y medios. Por ello, se decidió tomar como referencia esos indicadores para visualizar el nivel de empoderamiento que han podido alcanzar las mujeres productoras de carbón vegetal.

**Integración del plan de negocios**

Se continuó con la construcción del plan de negocios, se realizó con los pasos que describe Gonzáles (2007) como se muestra en la tabla 8:

**Tabla 8***Estructura del plan de negocios*

<b>Apartados</b>	<b>Actividades</b>
<b>Análisis de mercado</b>	Análisis de oferta Análisis de la demanda
<b>Investigación de mercado</b>	Mercado objetivo Análisis de mercado potencial
<b>Planteamiento estratégico</b>	Análisis del entorno Análisis FODA Análisis estratégico Visión, Misión, Objetivos y valores
<b>Plan de difusión/ comunicación (propuesta)</b>	Estrategia de precio Estrategia de producto Estrategia de distribución Estrategia de promoción
<b>Plan de operaciones</b>	Localización del proyecto Proceso productivo Tamaño de la planta Capacidad de producción Diseño de la planta

<i>Plan de organización y recursos humanos</i>	Estructura organizacional
<i>Plan de responsabilidad social</i>	Comercio justo Empoderamiento de la mujer empresaria
<i>Evaluación económica financiera</i>	Estados financieros Indicadores de rentabilidad Punto de equilibrio

Para la integración del plan de negocios se realizaron reuniones en línea con las mujeres de Ka Niula Yanni, donde se obtuvo información del proceso técnico de la producción del carbón, así como la cantidad de materia prima que utilizan para su elaboración.

Para el entregable del plan de negocios se elaboró el documento formal como lo llama Gonzales (2007) que contiene los siguientes aspectos:

- El primer paso fue obtener información importante de la empresa comunitaria Ka Niula Yanni: idea central del emprendimiento, su justificación y objetivos específicos. Por otra parte, se reestructuró la misión y visión de la empresa, así como los valores solidarios.
- Se buscaron posibles puntos de venta, visitando los mercados de la región de los Valles Centrales específicamente en los establecimientos físicos con enfoque solidario y productos orgánicos. Se obtuvo información de la dirección, número de teléfono y productos que se pueden ofertar. También se platicó directamente con los propietarios de los locales sobre el producto que ofrece la empresa de Ka Niula Yanni.
- Se realizó el estudio de mercado buscando los consumidores solidarios y canales de distribución. Para ello, se realizaron dos encuestas: una para el público en general y otra para los principales mercados de Valles Centrales. Durante el mes de octubre se elaboró la estructura de la encuesta en la plataforma de Google formulario con los siguientes puntos: Datos personales, consumo o utilización del carbón vegetal, características del carbón, precio y establecimientos en las que adquieren el carbón.

Después de ello, se aplicó la prueba piloto para depurar y mejorar nuestro instrumento.

- Para aplicar el instrumento se utilizó la muestra no probabilística directa (Sampieri,2014), mediante las redes sociales en donde se convocó al público en general que viviera en la región de los Valles Centrales y que utilizaran carbón vegetal. Teniendo un total de 40 encuestados, el formulario estuvo activo durante nueve días en la plataforma de Google.
- Para el sector restaurantero y giros comerciales en carnes asadas, se realizó de manera presencial, visitando en total tres mercados tradicionales correspondientes a Zaachila, Oaxaca de Juárez y Tlacolula de matamoros. Teniendo la participación de 21 encuestados.
- Se realizó el estudio técnico de la fabricación de carbón vegetal con información bibliográfica y charlas informales que se tuvieron con las mujeres productoras.
- Se integró el plan estratégico considerando las 4Ps: precio, producto, promoción y plaza mediante estrategias encaminadas al comercio justo.
- Por último, se integró y analizó la evaluación económica y financiera mediante los indicadores de rentabilidad.

### **Fase 8: elaboración y entrega del informe final.**

Como informe final se entregará el “Plan de Negocios con Enfoque del Comercio Justo” a los representantes de la comunidad agraria y a las representantes de la empresa comunitaria Ka Niula Yanni con ejes temáticos importantes, que les dará las bases para la dirección del emprendimiento; así como para desarrollar lazos con otros emprendimientos del mismo sector.

## Capítulo VI. Resultados y discusión

### **Organización de la comunidad agraria en *Ka Niula Gianni***

Se sabe que las comunidades rurales tienen una forma de organización social que ha permitido utilizar los bienes de uso común para su propio desarrollo. Diaz-Gómez (2005) menciona que la comunidad representa la unión de los individuos en un territorio determinado, pero también es el resultado de la apropiación social de la tierra con acuerdos comunes en un territorio propio. La comunidad de San Juan Evangelista Analco llevaba a cabo el uso común los recursos naturales, que por mucho tiempo estuvieron en manos de empresas privadas. Este es un claro ejemplo de que la comunidad es autoridad y es poder (Martínez-Luna, 2004) para tomar decisiones en beneficio social.

Con lo anterior y en palabras del comisariado: “las comunidades existen porque hay arraigo, porque hay sentido de pertenencia, porque hay identidades ligadas a ellas mismas, a su territorio, a su cultura, sus tradiciones y todas esas cuestiones” (Sosa 2021).

La comunidad agraria de San Juan Evangelista Analco está representada por la Asamblea General que es la máxima autoridad. Esta se gobierna bajo el sistema de usos y costumbres. Es una gobernanza propia de las comunidades rurales. Como menciona Martínez-Luna (2004) el poder está en la asamblea comunal, ya que son ellos los que pueden poner y quitar a los representantes de toda la comunidad. La organización que se encarga de administrar los recursos naturales en Analco es el comisariado de bienes comunales, quienes son nombrados en el mes de febrero por la asamblea y entran en periodo de administración en el mes de junio teniendo una duración de 18 meses al frente y representando a la comunidad. Se dividen en propietarios y suplentes que pueden ser comuneros, comuneras y ejidatarios.

Así como lo menciona la ley agraria en el Artículo 32:

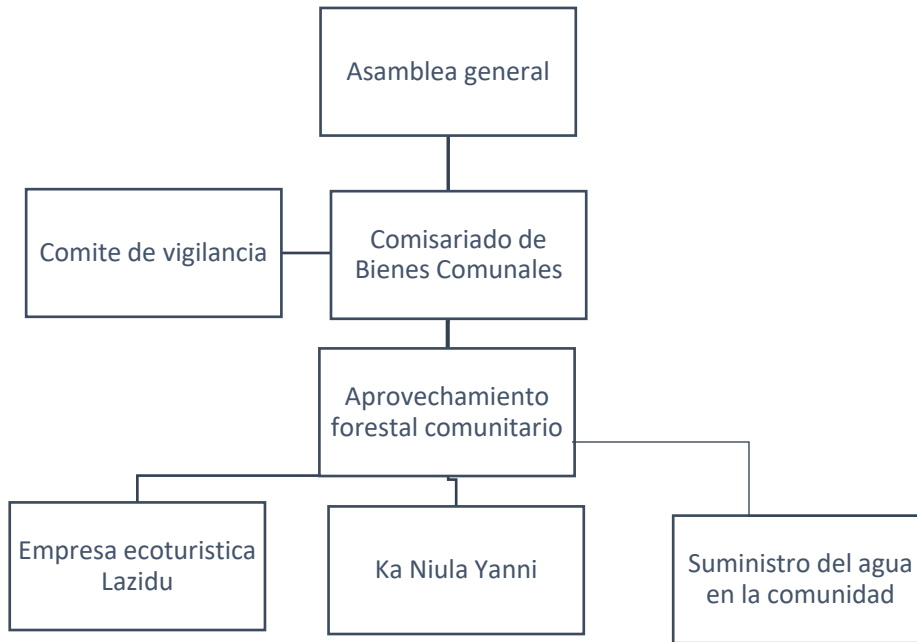
El comisariado ejidal es el órgano encargado de la ejecución de los acuerdos de la asamblea, así como de la representación y gestión administrativa del ejido, estará constituido por un presidente, un secretario y un tesorero, propietarios y sus respectivos suplentes. Asimismo, contará en su caso con las comisiones y los secretarios auxiliares que señale el reglamento interno. Este habrá de contener la forma y extensión de las funciones de cada miembro del comisariado; si nada dispone, se entenderá que sus integrantes funcionarán conjuntamente (Ley Agraria, 2022).

Las comunidades que pertenecen a la Región de la Sierra Norte se caracterizan por poseer extensiones importantes de áreas forestales, así como una buena organización para la administración de estas. San Juan Evangelista Analco no es la excepción, desde hace nueve años incursionó en el aprovechamiento de sus bosques permitiendo con ello diversificar sus actividades según la tipología de CONAFOR, así como la generación de empresas comunitarias. Analco cuenta con tres empresas comunitarias que surgen para darle un valor agregado a sus recursos naturales. La estructura organizacional de Ka Niula Yanni, se pudo observar, es de manera jerárquica (figura 7) como el de las empresas convencionales, sin embargo, funcionan de manera horizontal en la organización y en la toma de decisiones importantes, ya que entran en consenso con las autoridades de la comunidad y ellos buscan favorecer tanto al desarrollo de los emprendimientos como al cuidado de los recursos. No decide una sola persona, si no el colectivo que representa la comunidad.



**Figura 7**

*Estructura organizacional de las empresas en la comunidad agraria Fuente: elaboración propia con datos de la entrevista al comisariado de bienes comunales*



Otro aspecto importante, mencionado por el informante clave, es que la comunidad agraria es la encargada de suministrar y administrar la materia prima para la producción del carbón vegetal. Destaca, además, que las empresas comunitarias cumplen un papel importante dentro de la comunidad ya que permiten la preservación de sus bosques y la generación de empleos. Sin embargo, también opinan que para que funcionen estos emprendimientos es necesario que la comunidad se apropie de ellos para que pueda tener el mayor de los éxitos.

Continuando con la organización empresarial de Ka Niula Yanni, el representante de la comunidad agraria menciona que la comunidad aun no asimila que cuentan con una empresa comunitaria, así como sus principales funcionalidades y complejidades que estas tienen, y más cuando estas no surgen de la necesidad de la comunidad si no por agentes externos que promueven el desarrollo de las comunidades.

¿Quiénes son los agentes externos? pues bien, son las instancias gubernamentales que a través de asesores técnicos crean redes de apoyo en búsqueda del desarrollo de las comunidades. Para el caso de Ka Niula Yanni la CONAFOR desarrolló un papel fundamental en la creación, planeación y ejecución de la empresa productora de carbón vegetal, mediante una convocatoria propusieron llevar al siguiente nivel (tipología IV: son los que cuentan con empresas forestales comunitarias y tienen la capacidad de transformar y comercializar sus productos) a la comunidad agraria, apegándose a la estructura organizacional (asamblea comunitaria). Sin embargo, estas instancias fungen como ventanillas de gestión para la implementación de los proyectos, con ciertos retos, debido a la falta de organización, falta de personal capacitado entre otras cosas (Chapela, 2018).

Por ello, las instancias gubernamentales forman parte de la estructura organizacional de la comunidad agraria (Ver figura 8), ya que están dentro del monitoreo de las empresas forestales comunitarias para su buen funcionamiento y asesoría técnica en la durabilidad del proyecto. Sin embargo, no es suficiente, por ello, los retos de las empresas comunitarias.

Por lo anterior, existe una estrecha relación entre la comunidad agraria, Ka Niula Yanni y las instancias gubernamentales que buscan aprovechar de manera sustentable los recursos naturales para la generación de un desarrollo comunal.

**Figura 8**

*Estructura organizacional de Ka Niula Yanni*



### **Situación actual de la empresa comunitaria *Ka Niula Yanni***

Considerando la pandemia Covid-19, los principales resultados muestran:

#### **Afectaciones por la pandemia Covid-19**

- La empresa comunitaria Ka Niula Yanni se vio afectada en los procesos de producción de carbón vegetal, debido a que la comunidad cumplió con las reglas sanitarias establecidas por las autoridades correspondiente, evitó la concentración de la población y la propagación del virus.
- La empresa dejó de operar a mediados de marzo del 2020, retomando actividades en octubre del mismo año, con algunas limitaciones para que los colaboradores pudieran ingresar a la planta y realizar los procesos de producción. Como consecuencia de la suspensión de operaciones se tuvo el enfriamiento de los siete hornos, así como el olvido del proceso de quema.

- Ka Niula Yanni ha enfrentado diferentes afectaciones desde su creación (ver figura 9) pero se vio más afectada en el año 2020 por el Covid-19 que ocasionó el rompimiento de convenios y algunas colaboraciones con consumidores externos que estaban interesados en adquirir el producto.

### **Figura 9**

*Línea de tiempo de la empresa comunitaria Ka Niula Yanni*



### **Administración liderada por mujeres**

- La administración de la empresa comunitaria Ka Niula Yanni estuvo a cargo de tres mujeres. En junio de 2021 solicitaron ante la asamblea general el cambio, ellas ya no podían continuar debido a que habían cumplido su tiempo en el cargo, situaciones personales y otros cargos que tenían dentro de la comunidad.
- La administración quedó a cargo de la comunidad agraria representada por el presidente, secretario y tesorero. Sin embargo, se busca que nuevamente que el grupo se consolide con mujeres de la comunidad y puedan hacerse cargo de la administración.

### **Suministro y utilización de la materia prima**

Se encontró que el suministro de materia prima para la producción del carbón vegetal (CV) es realizado por el comisariado de bienes comunales, quien a inicios de la anualidad

destina una porción de leña equivalente a 56 m<sup>3</sup> al mes para la empresa comunitaria Ka Niula Yanni. Aunque la autorización es de 1500 m<sup>3</sup> por año, sin embargo, esta no puede ser aprovechada en su totalidad debido al difícil acceso a los predios boscosos, así como a la carencia de un vehículo con la capacidad de transportar la madera hacia las instalaciones de la planta productora de carbón vegetal.

Con ello, se confirma que algunas de las empresas tienen difícil acceso a los predios de aprovechamiento, tal y como lo mencionan Salvador y Vinicio (2018) “La red de caminos es insuficiente, las carreteras pavimentadas están alejadas de la mayoría de los núcleos agrarios y el costo de la recurrente rehabilitación de los caminos principales es muy alto.”

Sin embargo, hasta ahora la cantidad suministrada ha sido aprovechada y ha permitido conocer que es posible mantenerse en el mercado. Las bondades del carbón vegetal de Ka Niula Yanni son óptimas, la comunidad necesita estar convencida de ello.

La cantidad de madera de leña que se utilizaba en la empresa para la fabricación de carbón vegetal se detalla en la tabla 9:

**Tabla 9**

*Cantidad de leña/ cantidad de carbón*

	Leña ingresada en m <sup>3</sup>	Obtención de carbón por m <sup>3</sup>	Total de carbón en kilos
Un horno	8	149	1192
7 hornos	56	149	8344

El precio que se paga por la adquisición de materia prima era de \$530.00 (quinientos treinta pesos 00/100) el metro cúbico de leña tirado a pie de horno (Datos obtenidos de las charlas informales con las administradoras de la empresa, 2020).

Para el proceso de carbonización utilizan ocho metros cúbicos de leña por cada horno, realizan ocho quemas al mes, alternando los hornos cada quince días para poder realizar las operaciones técnicas de manera segura y eficiente.

En la Tabla 10 se muestra los principales productos y presentaciones que ellas ofrecen:

**Tabla 10**

*Productos para venta*

<i>Producto</i>	<i>Mercado de venta</i>	<i>Presentación en (kg)</i>	<i>Precio de venta</i>
<i>Carbón vegetal</i>	Distrito de Ixtlán	25	150 145 (a pie de horno)
<i>Carbón vegetal</i>	Valles centrales	25	190.00
<i>Carbón vegetal (papel Kraft)</i>	Sin mercado	3	50.00
	San Juan Evangelista Analco		120.00
<i>Carbonilla</i>		25	
<i>Carbonilla</i>	Valles centrales	25	140.00

La empresa cuenta con variedad de presentaciones, esto le permite ingresar a diferentes consumidores estratégicos para la venta de su producto. Los precios que manejan están dentro de los parámetros de sus principales competidores, éstos se encuentran dentro de la misma región y a nivel estatal.

### **Fuente de ocupación y trabajo**

Actualmente la empresa da trabajo a cuatro mujeres y dos hombres que se encargan del proceso de producción, así como del empaquetado. Sin embargo, es difícil encontrar personal masculino para el corte de la leña y el trabajo en los hornos, en ocasiones tienen que contratar personal externo de la comunidad. Lo anterior permite evidenciar que hay posibilidad de ocupación, lo que carecen algunas otras comunidades del Estado.

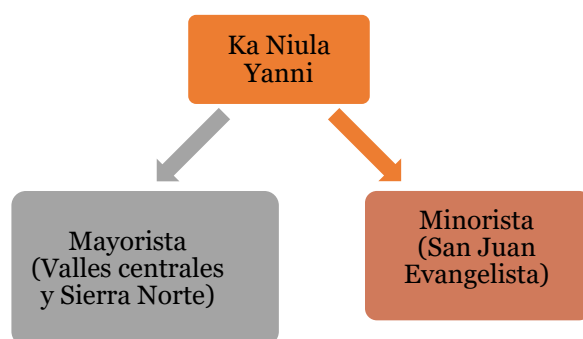
### **Proceso de comercialización**

La empresa productora de carbón vegetal tiene dos canales de distribución (ver figura 9); uno dentro de la propia comunidad, otro fuera de ella; se ubican en la región de la Sierra Norte y en Valles Centrales, ver figura 10. Sus principales consumidores son

intermediarios que revenden el producto dentro de la misma región. Las ventas que tienen son de tres toneladas al mes aproximadamente. Es importante mencionar que antes de la pandemia covid-19 eran proveedoras de carbón de un restaurante conocido como “Tlayudas el negro” que se dedica a la venta de ricas tlayudas Oaxaqueñas.

### **Figura 10**

*Canales de distribución del carbón vegetal*



El proceso de comercialización se les ha complicado, un punto importante es que el establecimiento de Ka Niula Yanni debe buscar consumidores solidarios con quienes poder negociar el transporte y así poder realizar la venta. Se identifica que un vehículo con la capacidad para poder transportar su producto fuera de su localidad podría resolver parte de la problemática.

### **Mujeres empoderadas mujeres del cambio**

Una de las principales temáticas fue abordar el nivel de empoderamiento de las mujeres de Ka Niula Yanni. Sin embargo, el confinamiento por la pandemia modificó el planteamiento y la indagación se extendió a otros emprendimientos liderados por mujeres de otra región y estado.

### **Principales características de empoderamiento**

#### ***Emprendimiento***

Todas las mujeres y hombres que participaron manejan un nivel de empoderamiento, ellos conocen sus procesos y cada reto les impulsa al cumulo de nueva

información, nuevos conocimientos que es parte importante para fortalecer el empoderamiento.

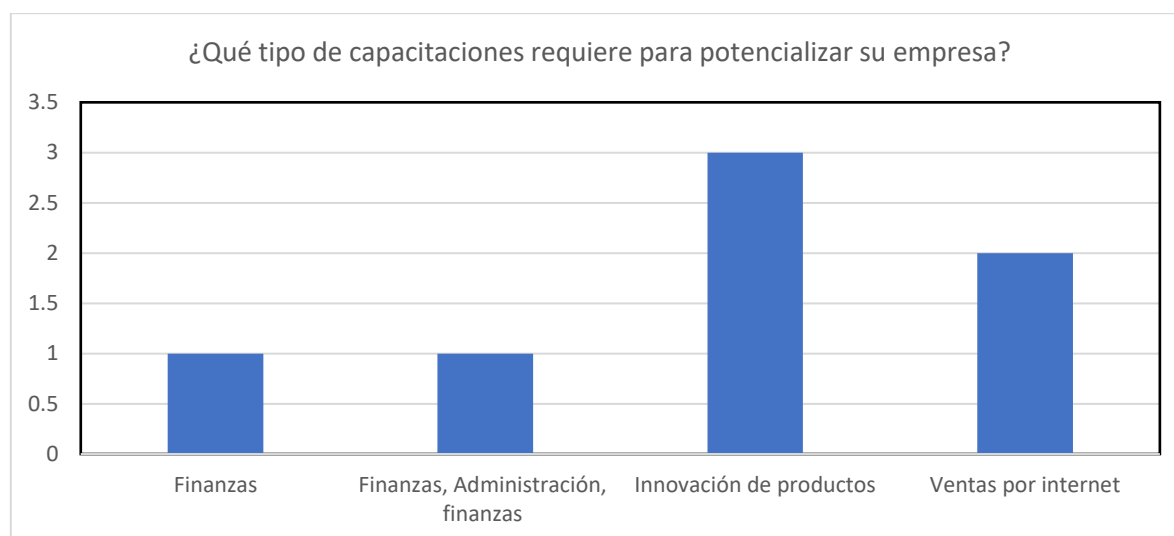
Los emprendimientos que desarrollan las mujeres en sus lugares de origen son artesanías, carbón vegetal y venta de alimentos principalmente.

### **Capacitación continua**

Los pequeños empresarios requieren de capacitación constante para potencializar su emprendimiento, ante la situación de la pandemia y la reducción de las ventas, el reto de buscar e implementar nuevos mecanismos de venta fue una constante en todos ellos. Lo principal fue establecer estrategias para comercializar su producto de manera virtual (Redes sociales) y así poder llegar a sus consumidores. Las principales capacitaciones que requieren se muestran en la figura 11:

**Figura 11**

*Capacitaciones para las empresarias*



### **Seguridad y canales de distribución y venta**

El empoderamiento se relaciona con diferentes situaciones y perspectivas, una constante que se encontró en estos emprendimientos es el precio que manejan con sus consumidores. Para ellos, es regular el precio con respecto a las actividades que realizan, les gustaría incrementar, pero consideran que si lo realizan podrían no tener clientes. El 42.9 %



de participantes no logran vender sus productos en su totalidad, se puede determinar que es debido a que no cuentan con un local específico para ofertarlo.

## **Retos de los emprendimientos asociados a procesos de empoderamiento de mujeres**

### **Reconocimiento y valoración del trabajo de las mujeres**

Estos emprendimientos sociales tienen dificultades y retos, principalmente los que la misma sociedad y familia imponen. En el caso de las mujeres pescadoras del manglar cuentan con seis años de experiencia en el mercado, desde sus inicios no fue fácil emprender ya que tuvieron que romper las barreras del machismo en un trabajo donde predomina la idea de que solo lo podían realizar los hombres. Como comentan las mujeres: “hemos sabido lidiar y cambiar el pensamiento de nuestras parejas y de la misma comunidad”.

La empresa de Ka Niula Yanni ha pasado una situación similar y siguen enfrentado este principal reto en la comunidad. Además de la necesidad de valorar el trabajo que realizan en la planta productora de carbón vegetal, así como los beneficios que trae a la comunidad y al bosque. Desde luego, este reto inicia al interior de las propias mujeres.

Cada una de las mujeres empresarias y hombres que participaron en las actividades propuestas consideran que el trabajo que las mujeres realizan es de suma importancia y que merecen ser reconocidas y valoradas tanto por la comunidad como por sus propias familias. Se identificó un nivel medio de empoderamiento que les ha permitido manejar su emprendimiento y hacer frente a las demás funciones que desempeñan, sin embargo, siguen en proceso de aprendizaje y fortalecimiento en temas administrativos, el proceso de consolidación está en curso.

### **Indicadores de empoderamiento en las mujeres de Ka Niula Yanni**

Utilizando la metodología propuesta por Kabeer (1999, como se citó en Horzella-Fritz, 2003) se pudo analizar que el grupo de mujeres de Ka Niula Yanni mantiene un nivel

empoderamiento personal medio en aspectos económicos y administrativos, estos se detallan a continuación:

- **Recurso**

Las mujeres de Ka Niula Yanni, anteriormente no contaban con una fuente de ingresos, se dedicaban exclusivamente al hogar o a las actividades agrícolas no remuneradas. Pero, con la integración de mujeres en la producción de carbón vegetal, ellas pudieron obtener **ingresos propios** por las actividades realizadas en los procesos de producción, además que con esto ya contaban con un **empleo** seguro dentro de la misma comunidad de origen. Sin embargo, las mujeres administradoras no se contaban con un ingreso económico debido a que la actividad la realizaban por el cargo comunitario.

En el indicador de **educación** las mujeres administradoras presentan un nivel académico medio, ya que dos de ellas cuentan con bachillerato y una con telesecundaria. Además, han asistido a capacitaciones con respecto a la producción de carbón vegetal e intercambio de experiencias.

En el indicador de **relaciones sociales, reglas y normas**, la familia y los parentescos siguen influyendo mucho para la toma de decisiones de las mujeres productoras de carbón, principalmente críticas del trabajo (“es trabajo para hombres”) como el de generar ingresos (“para que sigues ahí si no ganas nada”).

### **Acceso**

En esta dimensión del empoderamiento, se pudo visualizar y analizar muy bien los indicadores de **movilidad física, negociación y toma de decisiones**.

Las mujeres han manifestado muy bien el poder para realizar **movilidades físicas** dentro de la comunidad, así como fuera de ella. La más significativa fue el encuentro de productores forestales en Guadalajara en donde las mujeres presentaron su emprendimiento a diferentes organizaciones, emprendimientos y autoridades gubernamentales. Por otra parte, se hace presente la **negociación y la toma de decisiones** respecto a las principales dificultades

(endeudamiento) que han presentado las administradoras, así como las oportunidades con los consumidores solidarios en la producción y venta del carbón vegetal.

- **Logros**

Kabeer (1999, como se citó en Horzella-Fritz, 2003) menciona que el proceso de empoderamiento es considerado indeterminado y no es de modo lineal ascendente, sino que es posible que se produzcan retrocesos, por lo cual sugiere que se realice en un tiempo más largo para poder observar los cambios. Con respecto a Ka Niula Yanni fue evidente esta postura de la autora, ya que por la situación de la pandemia no pudimos identificar a detalle el empoderamiento de las mujeres. Por ello se contextualizó el análisis en los indicadores propuestos.

Se pudo analizar que existen un empoderamiento en los logros personales con el poder **desde dentro** en donde las mujeres pueden tomar decisiones con respecto a las actividades que les conviene y les interesa. Para el caso del **poder para**, ellas lo demostraron al momento de dejar el cargo y buscar mejores oportunidades laborales, personales como familiares. Sin embargo, en los **logros del grupo el poder con** se muestra un poco débil ya que todavía influye considerablemente lo que opinen las personas de la comunidad para el desarrollo y éxito de la empresa productora de carbón vegetal.

### **Identificación y definición de indicadores de KA Niula Yanni y otros emprendimientos**

Derivado del análisis de los indicadores que representan el empoderamiento de las mujeres de Ka Niula Yanni y lo identificado en el intercambio de experiencias con otros emprendimientos, se realizó el siguiente cuadro comparativo (ver tabla 11) que muestran indicadores propuestos para mujeres que colaboran en empresas comunitarias, tomando como base la propuesta Naila Kabber.

**Tabla 11**

*Indicadores de empoderamiento de mujeres que colaboran en emprendimientos comunitarios*

*Indicadores  
propuestos:*

	Naila kabber	Ka Niula Yanni y otros emprendimientos
<i>Recuso</i>	Ingresos propios	Emprendimiento Seguridad de identificar consumidores solidarios
	Educación	Capacitación continua
<i>Agencia</i>	Movilidad física	Intercambio de experiencias
	Toma de decisiones	Cargos empresariales (presidenta, secretaria y tesorera)
<i>Logros</i>	Relaciones sociales, reglas y normas	Visibilizar el trabajo de las mujeres en empresas comunitarias.

Se puede identificar que los emprendimientos liderados por mujeres tienen las mismas características en cuanto a las dimensiones de recurso y agencia, sin embargo, para la de logros aún falta trabajar más dentro de las comunidades en aspectos de aceptación y valoración de los trabajos que realizan las mujeres en las empresas comunitarias.

### **Retos y perspectivas de productoras de carbón vegetal**

La empresa forestal comunitaria “Grupo empresarial Vinazco SPR de RL” está conformada por diez mujeres ejidatarias que se encargan de la producción y comercialización de briquetas y carbón vegetal. La empresa surge en el año 2017 en el ejido Viborillas Ojo de Agua del municipio de Huayacocotla, Veracruz.

La idea de conformar un grupo de mujeres productoras de carbón vegetal surge a partir de que los ejidatarios vieron la necesidad que tenían las mujeres de la comunidad, al no tener una actividad que generara economía para sus familias, en el año 2017 se les da la oportunidad de formar parte del grupo empresarial Vinazco. Es importante mencionar que el ejido ya realizaba la actividad productiva en la fabricación de carbón vegetal de manera

rudimentaria y sin tomar en cuenta el cuidado de sus bosques y la participación de las mujeres, consideraban que solo era una actividad para los hombres.

La empresa forestal comunitaria “***Ka Niula Yanni SPR de RL***” surge en el año 2016 a partir de que el comisariado en turno ve la oportunidad de participar en una convocatoria de CONAFOR para diversificar actividades forestales y uno de los requisitos era la integración de mujeres para la producción de carbón vegetal en la comunidad de San Juan Evangelista Analco. Es importante mencionar que la comunidad no había producido carbón, por lo cual el reto para las mujeres fue y sigue siendo mayor.

Las dos empresas antes mencionadas siguen en desarrollo y buscando su potencial para poder posicionar su producto en el mercado. La manera de organizarse dentro de las administraciones de la comunidad es mediante el comisariado de bienes comunales y los ejidatarios. Es importante ver como cada uno tiene diferentes formas de relación. Por una parte, la administración de la empresa comunitaria ***Ka Niula Yanni*** estaba formada por mujeres representadas por una presidenta, secretaria y tesorera. Ellas entregaban cuentas cada tres meses a la comunidad agraria, así como la presentación de planes de trabajo, convenios y planes de inversión para su validación y aprobación, el CBC funciona como consejo de administración para la empresa. Por la situación de la pandemia y el vencimiento del periodo de administración de las mujeres, la comunidad agraria asume la responsabilidad en marzo del 2021 y en la asamblea se acordó que buscarían un administrador o administradora para asumir el cargo de manera permanente en la empresa productora de carbón vegetal.

Por otra parte, en la empresa comunitaria Vinazco la organización es diferente ya que la administración la realiza el ejido y es el que se encarga de las ventas del carbón vegetal a granel y las mujeres se encargan de la administración de la empaquetadora, así como buscar mercado para su producto. Por lo que, se percibe una dinámica diferente en el emprendimiento en las mujeres del grupo ***Vinazco***, se consideran mujeres empresarias y

ha logrado colocar su producto a nivel local a través de una vinculación en la cadena comercial OXXO del estado de Veracruz.

Si bien el producto que ofrecen las dos empresas es el mismo, así como el proceso y la infraestructura con la que cuentan, existe una diferencia en cuanto al precio que tienen en el mercado. Por una parte, **Vinazco** ofrece el carbón en \$130 el costal de 25 kilogramos, mientras que **Ka Niula Gianni** lo ofrecen en \$145.

Sus principales proveedores de leña son la misma comunidad en los predios que tienen autorizado por el manejo forestal comunitario y existe una diferencia de precios por la adquisición de materia prima; mientras a **Ka Niula Gianni** lo compra en \$530.00 pesos el metro cubico, **Vinazco** lo compra en \$1500.00 pesos lo que para ellas no representa un problema. La señora Marcela (informante clave) mencionó que el precio es más elevado en otros predios ya que la madera de encino empezó a tener un valor comercial por el potencial económico que tiene para la fabricación de carbón.

Para **Ka Niula Gianni** ha sido una limitante la disponibilidad de materia prima para producir carbón vegetal, ya que solo cuentan con un proveedor de madera que es la comunidad agraria y esta sería insuficiente para cubrir las demandas de los posibles consumidores. Sin embargo, tienen disponibilidad de materia prima, una alternativa es que se logre acceder a un mayor volumen de madera, mismo que está permitido en su aprovechamiento forestal; o, adquirir madera de otras localidades de la región.

La empresa **Vinazco** además de los ejidatarios cuentan con otros proveedores de la región que les suministran la misma calidad de leña como provenientes de bosques certificados, con ello se puede ver que es una alternativa de suministro que les ha permitido tener la disponibilidad de producto para sus consumidores locales y externos.

Por otra parte, consideran que el precio del producto no es del más adecuado por la actividad productiva que realizan, les gustaría incrementar el precio por las ventajas competitivas que tiene el carbón (madera certificada, manejo forestal comunitaria,

economía local entre otras) y así poder incrementar sus utilidades y traer los beneficios sociales a su comunidad.

Por ultimo las mujeres empresarias tienen un papel importante en la economía local de sus comunidades, mantienen un deseo de crecer y desarrollarse de manera exitosa en sus emprendimientos. Sin embargo, existen retos para cumplir sus objetivos, como comentan las entrevistadas (Doña Marcela y Zaira Sosa) “las principales dificultades ha sido las normas culturales en el trabajo de la mujer, en actividades forestales ya que se creía que solo eran para los hombres”.

A pesar de que aún siguen enfrentando esos retos sociales las mujeres ha sabido salir adelante y no darse por vencidas, tienen el deseo de mejorar la situación de sus vidas como la de su familia. Por otra parte, al estar dentro del emprendimiento las dos empresas señalan que su principal dificultad es que no cuentan con medio de transporte (un vehículo) que les permita trasladar su producto con sus consumidores principales y esto les ha impedido generar canales de distribución y mejorar sus precios.

También se confirmó que las mujeres no cuentan con las herramientas necesarias para administrar, planear y organizar su negocio, por lo que sugieren la capacitación constante en esos temas como la utilización de aplicaciones como del internet ya que consideran que es un medio para que puedan mejorar su emprendimiento.

**Tabla 12****Grupo empresarial Vinazco vs Ka Niula Yanni**

<i>Grupo empresarial</i>	<i>Ka Niula Yanni</i>	<i>Vinazco</i>
<i>Producto que ofrecen</i>	Carbón vegetal, carbonilla e intercambio de experiencias	Carbón vegetal, briquetas e intercambio de experiencias
<i>Antigüedad</i>	5 años (2016-2021)	4 años (2017-2021)
<i>Tipo de madera</i>	Encino	Encino
<i>Como surge la empresa</i>	Proyecto implementado por CONAFOR para un grupo de mujeres	Surge por una necesidad (migración de sus esposos) con la ayuda de los ejidatarios para darle una oportunidad a las mujeres
<i>Proceso de comercialización</i>	Venta local Tlayudas el negro Venta regional Ventas en la ciudad de Oaxaca	Pie de horno Tiendas de la localidad Venta por mayoreo a la ciudad de México y el estado de Guerrero
<i>Precio del carbón</i>	Costal de 25 kg \$145 Bolsa de 3 kg \$40 Carbonilla \$120	Costal de 25 kg \$130 Bolsa 3 kg \$45 Briqueta \$60
<i>Hornos</i>	7 hornos tipo Rabo Quente	8 hornos tipo Rabo Quente
<i>Costo de materia prima x m<sup>3</sup></i>	530.00 pesos	1500.00 pesos
<i>Capacidad de los hornos</i>	9 m <sup>3</sup>	18 m <sup>3</sup>
<i>Relación con la comunidad agraria</i>	El CBC se encarga del suministro de la materia prima, así como el de autorizar los procesos administrativos respecto a la empresa	El CBC se encarga de suministrar la materia prima, así como realizar la venta de carbón vegetal. Las mujeres solo se hacen cargo de la empacadora.
<i>Objetivo del emprendimiento</i>	Generar beneficio económico y social a la comunidad, así como el visibilizar la participación de las mujeres en la producción del carbón.	Buscan fortalecer el trabajo de las mujeres en la producción de carbón vegetal y aportar economía a su familia, así como a la comunidad
<i>Total de integrantes</i>	7	10

**Plan de negocios con enfoque de comercio justo**

Como menciona Gonzales (2017) un plan de negocios se convierte en una guía diaria para cumplir metas y objetivos para los emprendimientos sociales. En el diagnóstico de Ka Niula Yanni, no se encontró que tuvieran un plan o una guía para el futuro de su emprendimiento como el de muchas otras empresas, ya que nunca se planea para un mediano o largo plazo. Por ello como resultado de esta investigación se obtuvo la integración de un plan de negocio con enfoque de comercio justo como se muestra en la figura 12:



**Figura 12**

*Estructura del plan de negocios*



Índice	
Resumen ejecutivo	5
1. Descripción de la empresa	6
2. Historia de la empresa	7
3. Análisis de mercado	8
3.1 Análisis de la oferta	9
3.2 Análisis de la demanda	11
3.3 Clientes solidarios	22
3.4 Descripción de la competencia de la posición competitiva y del mercado objetivo	23
4. Planteamientos estratégicos	25
4.1 Análisis FODA	25
4.2 Visión Ka Niula Yanni	27
4.3 Misión	27
4.4 Valores solidarios	28
5. Plan de marketing	30
5.1 Estrategia de precio	30
5.2 Estrategia de producto	31
5.3 Estrategia de distribución	33
5.3.1 Canales solidarios	34
5.4 Estrategia de promoción	35
6. Plan de operaciones	37
6.1 Localización de la empresa productora de carbón vegetal	37
6.2 Proceso productivo	38
6.3 Diagrama de flujo del proceso de producción de la empresa Ka Niula Yanni	39
6.4 Diagrama de distribución de la planta	39
7. Plan de organización	41
7.1 Estructura organizacional	41
8. Plan de responsabilidad social	42
8.1 Comercio justo	42
8.1.1 Facilitar el desarrollo de capacidades	42
8.1.2 Pago de un precio justo	42

El documento tiene el enfoque de comercio justo para la empresa comunitaria Ka Niula Yanni a su vez ayudará a la comunidad agraria a tomar decisiones al momento de dirigir y guiar este emprendimiento. Se apoyó del modelo convencional de los planes de negocio, adicionalmente se abordaron puntos que ayudaran a cumplir con los objetivos que tienen las empresas comunitarias.

A continuación, se muestran los apartados más relevantes del plan de negocios:

## **Análisis de mercado**

### **Oferta**

La producción de carbón vegetal en México se realiza principalmente de madera de encino, pino, mezquite y eucalipto, teniendo productores del norte del país como del sur. Este producto es utilizado principalmente en el sector doméstico y restauranero del país. Y los principales productores se encuentran en el estado de Durango y Sonora. Sus principales mercados son locales, y también realizan ventas al extranjero.

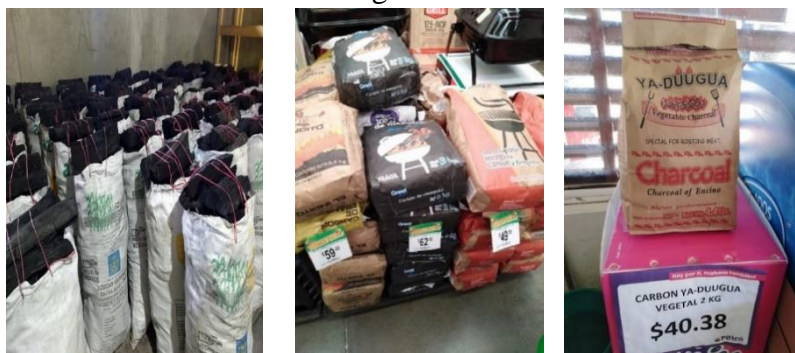
Para el estado de Oaxaca si existen productores de carbón vegetal, pero esta lo realizan de manera de subsistencia económica alterna con el trabajo de campo. Muchas de ellas realizan esta actividad de manera rudimentaria en hornos de tierra, ofreciendo el

producto a granel y en costales de 25 kilogramos. No existe información exacta del volumen de producción como sus formas de comerciar el producto.

Con la investigación de fuentes primarias y secundarias se encontró que en Oaxaca existen empresas que ofertan el carbón vegetal en tiendas de auto servicio como pequeños negocios de la capital oaxaqueña. Las presentaciones que tienen son bolsas de cartón 2 y 3 kilogramos y cuentan con logotipo, nombre comercial (ver figura 13)

**Figura 13**

Presentación del carbón vegetal en valles centrales de Oaxaca



El carbón que se oferta en las tiendas de bodega Aurrera y Oxxo es de madera de Mezquite provenientes de los estados del norte del país. Mientras que el carbón que se oferta en las tiendas Piticó y la Soledad. Son de productores Oaxaqueños provenientes de los municipios de Ixtlán de Juárez y Huajuapán de León. El carbón la tiznada (ver figura 14) pertenece a Huajuapán, es un producto competitivo ya que cuenta con varios puntos de venta, así como publicidad en redes sociales.

**Figura 14**

*Presentación del Carbón vegetal la Tiznada*



En el trabajo de campo se encontraron productores de la región mixe e intermediarios de Zaachila y Tlacolula. Uno de los principales puntos de venta son los vendedores de carnes asadas en el mercado de Tlacolula, el precio que manejan es a mayoreo y menudeo y pueden llevar el producto hasta el consumidor interesado.

Las presentaciones que manejan la mayoría de los productores son en costales de azúcar reutilizable que no tiene ningún logo o alguna publicidad del producto que contiene en su nueva utilización. En el caso de los intermediarios ellos lo venden al público en general en bolsas de polietileno a granel (Ver figura 15) y también cuentan con presentaciones en costales de 25 kilogramos.

**Figura 15**

*Venta de carbón vegetal en Tlacolula*



## Análisis de la demanda

Los mercados que se visitaron fueron los de Zaachila, Tlacolula y el mercado de humo del centro histórico de Oaxaca, los giros comerciales que se encontraron en ellos son las siguientes: carnes asadas, barbacoa, empanadas, memelitas, tlayudas preparadas, pollos asados y comedores de comida típica. De los cuales resulta interesante que la mayoría de los comerciantes utilizan el carbón vegetal para la preparación de los alimentos ya que consideran el combustible más económico y fácil de adquirir.

De acuerdo con la investigación de los 21 negocios encuestados: el de mayor presencia en los mercados son los puestos de carnes asadas con el 28.6 % (ver tabla 13) era de esperar ya que en Oaxaca su principal atracción turística es la gastronomía oaxaqueña en la que destaca las famosas tlayudas oaxaqueñas con el 14.3 % de los encuestados. Por otra parte, la mayoría de los locatarios prefieren el carbón de encino y las presentaciones de costales de 25 kilogramos.

**Tabla 13** Puestos comerciales entrevistados

PUESTOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Tamales	1	4.8
Comida típica	2	14.3
Tlayudas	2	14.3
Carnes asadas	6	28.6
Pollos asados	2	9.5
Barbacoa	2	9.5
Antojitos	2	9.5
Total	21	100

Por otra parte, se pudo observar que en el mercado de Tlacolula existe una mayor utilización del carbón vegetal en los diferentes puestos de comida y antojitos (ver figura 16) a diferencia de los demás mercados que utilizan el gas LP para la preparación de los alimentos. Se puede deducir que esto se debe a que Tlacolula es una comunidad que aún

conserva sus costumbres y tradiciones en la preparación de alimentos con combustibles forestales (leña y carbón) y que tiene mayor acceso a ellos ya que se encuentra al paso de los principales proveedores.

### **Figura 16**

Utilización del carbón vegetal en Tlacolula



Además, algo que distingue el mercado de Tlacolula con el de Oaxaca de Juárez (mercado de humo) es que los consumidores son los que asan la carne en los braseros del mercado, haciéndolo más atractivo para el turismo local e internacional. Al realizar esta actividad permite que el consumidor pueda experimentar los procesos de cocción como el de valorar los principales insumos que utilizan (Carne y carbón vegetal) ver figura 17. A diferencia del mercado de humo existe una persona que asa la carne para después ofrecérselo al consumidor.

**Figura 17**

Pasillo de carnes asadas Tlacolula vs Mercado de humo



### Consumo

Para determinar la cantidad de demanda que tienen los comerciantes hacia el carbón vegetal, se preguntó la frecuencia en la que adquieren el producto para sus negocios, así como la cantidad que compran, obtenido como resultado los siguientes datos como se muestran en la tabla 14.

**Tabla 14**

*Frecuencia de consumo*

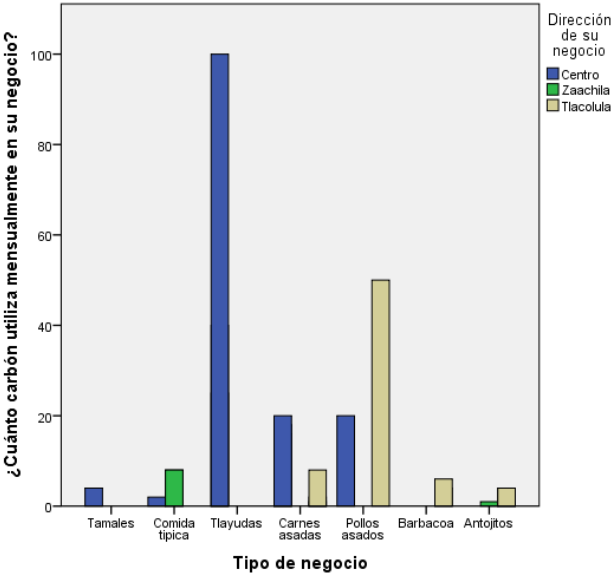
CONSUMO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Diariamente	4	19.0
Semanalmente	8	38.1
Cada quince días	6	28.6
Mensual	3	14.3
Total		100

De la cantidad de carbón que consumen los diferentes puestos de comida en los mercados, el 38.1 % (Ver tabla 3) realiza un consumo semanal (que es de mayor frecuencia en consumo) y el de mayor demanda lo tienen los puestos de tlayudas con la cantidad de 100

bultos mensuales, mientras que los demás son de menor utilización en un promedio de 4- 5 bultos al mes.

**Figura 18**

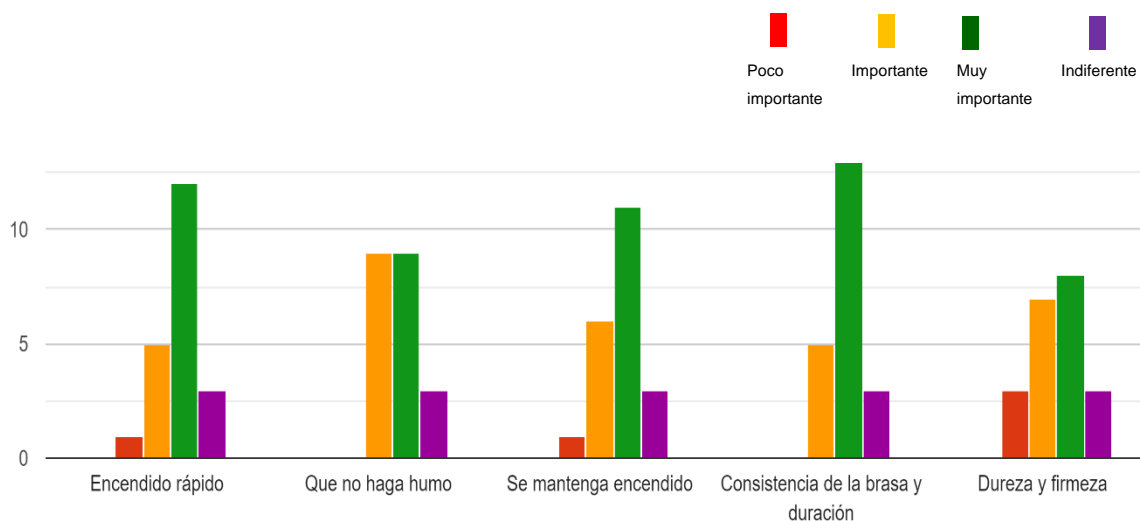
Demanda del carbón vegetal



El nivel de importancia que tienen algunas características de carbón vegetal sobresale la durabilidad y consistencia de la brasa (Ver figura 19). Según, la expresión de comerciantes de los mercados es por la facilidad para la preparación del alimento, en seguida el encendido rápido ya que en algunas ocasiones el carbón viene muy verde (con mayor humedad) verde (información obtenida de la entrevista directa con comerciantes, 2021) y es difícil el encendido lo cual les quita tiempo para la preparación de sus alimentos.

**Figura 19**

Principales características del carbón vegetal considerada por el consumidor



Algo muy positivo en cuanto al precio es que el 52 % dijo que estarían dispuestos a adquirir un carbón más caro, pero que ofreciera buenos resultados para el fácil encendido como la duración de la brasa. Además, mencionaron que están preocupados por la tala de árboles que se realizan para la fabricación del carbón y así que para ellos ven que fabricar de manera consiente y sustentable es bueno y pagarían por un producto que sea amigable con el medio ambiente.

### **Proveedores**

Los principales proveedores que se encontraron son pequeños productores de la región de la Sierra Mixe y San Miguel Peras. La central de abastos cuenta como un centro de distribución de la comunidad de San Miguel Peras. Un dato importante es que para el mercado de humo se encontró que los locatarios se organizan para adquirir los bultos de carbón de 25 kilogramos con un costo de 260.00 pesos a mayoreo y es una persona que se encarga de llevarlo desde el local de descarga-almacenamiento, hasta cada uno los puestos parrilleros del mercado de humo (ver figura 20).



Por lo anterior, el 61.9 % está de acuerdo que exista un centro de distribución ya que le facilitaría el acceso al insumo que utilizan para la cocción de los alimentos, pero para ellos es muy importante el valor del producto ya que les conviene adquirirlo a un precio razonable y que no afecte a sus ganancias.

**Figura 20**

*Distribución del carbón en el mercado*



En los mercados de Zaachila y Tlacolula lo hacen de manera individual y cada uno tiene diferentes proveedores, pero del mismo lugar de origen. Para el mercado de Tlacolula los locatarios compran el carbón vegetal provenientes de la región mixe, mencionando principalmente el municipio de San Pedro y San Pablo Ayutla. En el caso de Zaachila ellos realizan la compra a la comunidad de San Miguel Peras.

Es importante mencionar que no toda la producción de carbón vegetal está regulada, algunas comunidades pagan multa por el aprovechamiento de sus recursos forestales. Por lo que, aprovechar el potencial de empresas como Ka Niula Yanni sería conveniente. Los productores ofertan el carbón en costales de 25 kilogramos de madera de encino y pino. Pero lo que comentan que el carbón más aceptable y utilizable es la de encino ya que da mayor sabor a la comida, así como la durabilidad de la brasa ya mencionado.

**Figura 21**  
Lugar de distribución en Zaachila



### **Precio**

El precio promedio en que los comerciantes adquieren el carbón vegetal es de \$248.00, teniendo como el precio máximo \$290.00 y el mínimo \$200.00, su principal forma de pago es al contado con el proveedor o en su caso intermediario.

Es importante mencionar que los comerciantes están conscientes que el carbón vegetal puede traer consecuencias tanto para la salud como para el medio ambiente. Para ellos es de gran beneficio su utilización, ya que, un costal alcanza de 4 o 5 días comparado con el gas LP solo les dura 2 a 3 días y que eso afecta en su economía ya que día a día sube (ver tabla 15). (Información obtenida de los vendedores de comida).

**Tabla 15**  
Precio de combustibles

<b>Combustible</b>	<b>Precio</b>	<b>Duración</b>
<b>Gas lp 20 kg</b>	489 pesos	3-4 días
<b>1 bulto de carbón vegetal</b>	240 pesos	4- 5 días

Por otra parte, el 47.6% de los locatarios opinan que tal vez sus clientes valorarían sus negocios si conocieran las procedencias del carbón vegetal añadiendo que es importante conocer los procesos de producción, así como la comunidad de donde lo traen. Pero también comenta 23.8% que no la valorarían ya que muchos clientes solo van a comer y disfrutar de la comida que se les ofrece y no les gustaría saber más que no sea la comida.

Otro punto importante es que a los comerciantes les interesa comprar carbón directamente del productor, el 66.7 % si está dispuesto a cambiar siempre y cuando el precio sea competitivo y sea directamente con los productores y el 28.6 % dijo que tal vez lo harían.

### **Resultados del consumo del carbón vegetal en la población de los valles centrales de Oaxaca**

Los datos obtenidos sobre la utilización del carbón vegetal a las personas encuestadas del distrito de los Valles Centrales de Oaxaca (Centro, Zaachila, Tlacolula, Zimatlán) resultó que el 60% de la población utiliza algunas veces el combustible del carbón vegetal, la razón principal es que solo lo utilizan para eventos sociales, reuniones familiares o simplemente por degustar un platillo que requiera la utilización del carbón vegetal.

Datos demográficos: del total de encuestados el 60% corresponde al género femenino entre amas de casa, cocineras y profesionistas. Encontrándose la mayor parte en el distrito del centro de Oaxaca que corresponde a los municipios de Zaachila, Etna, Santa Lucía del Camino, Santa Cruz Xoxocotlán y Santa María Atzompa.

La edad de nuestros encuestados (Ver tabla 16) muestra que existe una preferencia de consumo en la edad de 24 a 35 años ya que comentaron el 60% que algunas veces consumen el carbón vegetal. Es importante mencionar que no conocían el término de carbón vegetal pensaban que era otro tipo diferente al convencional.

**Tabla 16**

Edad de la población

	N	Mínimo	Máximo	Media
<b>Edad</b>	40	23	65	35.25

Frecuencia de compra: El 45.5% de la población encuestada respondió que realizan la compra de carbón vegetal mensualmente, seguido se identificó que el 37.5 % lo adquiere anualmente y esto es debido a que la decisión de compra lo realizan solo para eventos familiares o alguna fecha específica como: fin de año, semana santa etc. (ver tabla 17 y 18) y frecuentemente compran entre 1 a 3 kilos por cada evento que tengan.

**Tabla 17**

Frecuencia de compra

Consumo	Frecuencia	Porcentaje
Anualmente	15	37.5
Cada quince días	5	12.5
Mensualmente	18	45.0
Semanalmente	2	5.0
<b>Total</b>	40	100.0

**Tabla 18**

Época del año que se consume más carbón

Épocas de consumo	Frecuencia	Porcentaje
Semana santa	6	15.0
Navidad	8	20.0
Fin de año	14	35.0
Muerto	1	2.5
Muertos	3	7.5
Todo el año	8	20.0
<b>Total</b>	40	100.0

Lugares de compra: El 60% de la población prefiere comprar el carbón vegetal en la tienda de la equina mientras que el 17.5% lo adquiere directamente con los productores, y esto se ve favorable para las productoras ya que se evita el uso de intermediarios. Y solo el 7.5 % lo adquiere en los centros comerciales ver tabla 18

**Tabla 19**

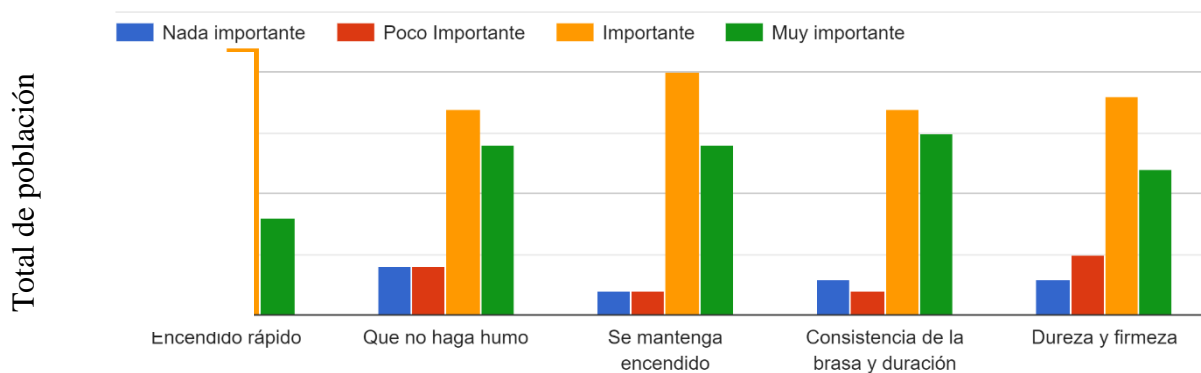
Lugares de adquisición del producto

<b>Establecimientos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Tienda de la esquina</b>	24	60.0
<b>Cadenas comerciales</b>	3	7.5
<b>Central de abastos</b>	3	7.5
<b>Productores</b>	7	17.5
<b>Conocidos</b>	3	7.5
<b>Total</b>	40	100.0

Características y usos del carbón: Las principales características que busca el consumidor al momento de comprar carbón vegetal, es que el encendido sea rápido, así como su mantenimiento y la consistencia y dureza de la brasa (ver figura 22). El uso de mayor frecuencia del carbón vegetal es en los eventos o fiestas sociales para la preparación de comidas tradicionales.

**Figura 22**

Criterios de importancia para la compra de carbón vegetal



Precio del carbón: uno de los factores importantes para el consumidor es el precio. Por lo que comentaron el precio promedio que adquieren el kilo de carbón es de 21.88 pesos y el más bajo es de 12 pesos (ver tabla 20) por otra parte era importante preguntar qué tan probable era que ellos adquirieran un carbón con un costo más elevado pero que tomara en cuenta a los productores como los recursos naturales y el 42.5% dijo que era poco probable que lo comprara y el precio que estarían dispuestos a pagar es de 29.90 pesos por kilogramo.

**Tabla 20**

Precio del carbón vegetal

	MÍNIMO	MÁXIMO	MEDIA
¿Cuánto está dispuesto a pagar por un kilo de carbón vegetal que tome en cuenta a los productores como los recursos naturales?	12	150	29.90
¿cuál es el precio que adquiere el carbón vegetal en kilogramo?	10	80	21.88

**Consumidores solidarios**

Como empresa comunitaria y con inclusión del comercio justo se buscaron consumidores con perfiles específicos y principalmente que consideren el cuidado del medio ambiente de los cuales se destacan en la siguiente tabla 21:

**Tabla 21**

Consumidores solidarios

CONSUMIDORES	PERFIL
<b>CONSUMIDORES SOLIDARIOS</b>	Persona física y moral que tenga algún negocio que utilice el carbón vegetal (restaurantes, puestos de carnes asada y tlayudas, otros)
<b>CONSUMIDORES VERDES</b>	Toda aquella persona que se preocupe por el medio ambiente y la utilización de los recursos naturales que pueda adquirir el carbón vegetal con un precio justo
<b>ALIADOS SOLIDARIOS</b>	Cadenas comerciales que tengan el interés de sumarse a empresas socialmente responsables con la compra de productos verdes.

**Descripción de los principales vendedores en el mercado objetivo**

Nuestros principales vendedores se encuentran dentro de la región que ofrecen el producto a granel y lo distribuyen en sus propios domicilios o fuera de su comunidad.

Principalmente son productores artesanales y proyectos familiares, que utilizan madera de sus bosques o predios de sus comunidades de origen.

En la tabla 22 se muestran los principales ofertantes de carbón vegetal, así como características:

**Tabla 22**

Principales productores en el estado de Oaxaca y Veracruz

Nombre	Ubicación	Características	Presentación
<b>Carbón vegetal la tiznada sustentable y de fácil encendido</b>	Huajuapán de León	Empresa Oaxaqueña dedicada a la producción y comercialización Carbón Vegetal de encino 100% de alta calidad y larga duración en bolsas de 2.5 kg Precio: 55	
<b>Carbón vegetal contreras</b>	Ixtlán de Juárez Oaxaca	Es un proyecto familiar dedicado a la elaboración de carbón con madera 100% de encino de nuestros bosques de la sierra Precio: 220 costal	
<b>carbón vegetal YA-DUUGUA</b>	Santa lucía del camino	Ofrecen el producto en tiendas como pitico y abarrotes la soledad. Es elaborado y envasado por una sola propietaria y ofrecen carbón vegetal de encino. Precio: 40.38	
<b>Carbosur Premium Golden</b>	San Juan Atepec	Es una empresa 100% mexicana dedicada desde hace 10 años al sector forestal/agroindustrial, brindando servicios y tecnología para la producción de carbón vegetal y biochar. Cuenta con la certificación por International Forest Stewardship Council (FSC) que promueve el manejo ambientalmente apropiado, socialmente benéfico y económicamente viable de los bosques. Carbosur Premium: Elaborado con materia prima certificada FSC en hornos industriales ambientalmente amigables. Carbón libre de impurezas y sin chispas, especialmente para preparar tus carnes asadas. Carbosur Golden: Elaborado con materia prima de bosques bien manejados mediante hornos tradicionales media naranja. Fácil de usar, no produce chispas, duración de temperatura útil hasta 3 horas, poder calorífico medio.	
<b>Carbón vegetal</b>	Comunidades de la sierra	Realizan la producción de carbón vegetal en hornos tradicionales y hornos de tierra. La materia prima la obtienen de los bosques de las comunidades. Precio: 200-280	



## **Plan estratégico**

### **Visión social**

Ser una empresa comunitaria administrada por mujeres líderes en la región, que promueve el cuidado de sus recursos naturales. Creando una red de colaboradores para la venta de sus productos basados en principios y valores sociales en la promoción del comercio justo.

### **Misión social**

Somos una empresa de mujeres Analqueñas comprometidas con nuestra comunidad y con el medio ambiente. Generamos empleo digno y remunerado para las socias y colaboradores de la producción y comercialización de productos derivados de nuestros bosques ofreciendo productos de alta calidad. Así mismo cultivamos en nuestros consumidores el consumo ético y social en favor del medio ambiente y la comunidad.

### **Valores solidarios**

La economía basada en la obtención de ganancias a cualquier precio ha llevado al borde de la crisis ecológica y ha dividido a la sociedad, olvidando los valores que en algún momento rigieron. Por ello es muy importante incorporar en la empresa comunitaria Ka Niula Yanni los principios y valores que establece la economía social y solidaria (Ver tabla 23) para su pleno funcionamiento y así crear un modelo empresarial donde las personas y el planeta sean la prioridad.



**Tabla 23**

Principios y valores solidarios

<i>Principios</i>	<i>Valores</i>
<i>Autonomía e independencia del ámbito político y religioso</i>	Ayuda mutua
	Democracia
	Equidad
	Honestidad
	Igualdad
	Justicia
<i>Régimen democrático participativo</i>	Pluralidad
	Responsabilidad compartida
	Solidaridad
	Subsidiariedad
<i>Forma autogestionaria de trabajo</i>	Transparencia
	Confianza
	Autogestión
	Inclusión Social
<i>Interés por la comunidad</i>	

Elaboración propia con datos de la ley general de economía solidaria

Estos valores tienen que ser el pilar de la empresa comunitaria *Ka Niula Yanni* y la comunidad agraria de San Juan Evangelista Analco. Permitiendo el desarrollo del trabajo en equipo entre la administración empresarial y los representantes de la comunidad agraria. La aplicación de todos estos valores hará que la comunidad se vea interesada en participar dentro de la administración como en la parte operativa de la empresa comunitaria.

## Plan de intercambio

### Estrategia de precio

Ka Niula Yanni ofrece dos precios; tanto para compradores mayoristas como minoristas, así como venta a pie de horno como se muestra en la tabla 24.

**Tabla 24**

Precios del carbón

Producto	Precio	Presentación en Kilogramos
<b>Carbón vegetal</b>	150 (dentro de la región)	25
	145 (a pie de horno)	
	190 (Oaxaca)	
<b>Carbón vegetal</b>	50	3
<b>Carbonilla</b>	120 (para la región)	25
	140 (Oaxaca)	

Para la determinación del precio del carbón vegetal, se consideró varios componentes ecológicos y sociales que tienen el producto, así como las características, beneficios y usos que estos puedan tener.

**Tabla 25**

Propuesta de precio

PRODUCTO	PRECIO	PRESENTACIÓN EN KILOGRAMOS
<b>CARBÓN VEGETAL</b>	250	25
<b>CARBÓN VEGETAL</b>	50	3
<b>CARBONILLA</b>	150	25

Si bien el precio del carbón quedará en los estándares o en precio similar al de sus competidores, permitiendo adentrar a otro público consumidor y formar parte de sus preferencias y así mejorar los ingresos de la empresa comunitaria y las mujeres productoras.

## Estrategia de producto

Ka Niula Yanni está comprometida con el medio ambiente y la sociedad, ya que, utiliza los residuos (ramas) considerados como desecho después de la transformación de la madera en rollo para su venta y comercialización.

Por otra parte, la fabricación del carbón vegetal se realiza en hornos que fueron contruidos dos de manera ecológica, lo cual, ayuda para que los procesos de carbonización no se generen contaminantes al medio ambiente y en especial para el cuidado de la salud de los productores.

El producto que ofrece Ka Niula Yanni es la venta de carbón vegetal (25 kg), a granel (3 kg), como la carbonilla (25 kg) que es el residuo que genera el producto principal. Para potencializar y dar a conocer el carbón se requiere de un nombre comercial para la identificación de sus competidores, agregar su slogan y las etiquetas que estén en favor del medio ambiente, para que el consumidor pueda decidirse por la compra del carbón.

A continuación, se muestran las propuestas para el cambio de imagen, así como el nombre comercial del producto que ofrece la empresa, si bien esto ayudara a identificar de mejor manera.

### Figura 23

Presentación actual del producto



Calor que une a tu familia y que perdura

Figura 25 Propuesta 1

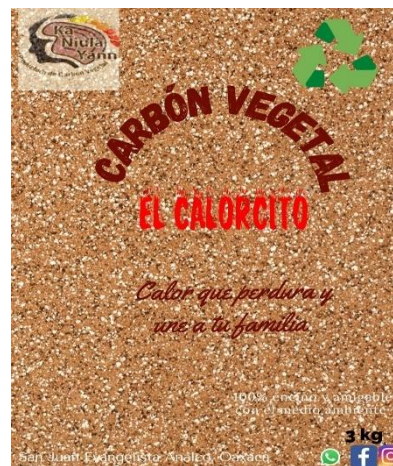


Figura 25 Propuesta 3

Figura 26 Propuesta 2



Figura 24 Propuesta 4



Para que Ka Niula Yanni pueda satisfacer los requerimientos de los consumidores que se preocupan por el medio ambiente es importante implementar estrategias de cambio de imagen del producto, así como mostrar todos los procesos de elaboración.

Como se muestra en las figuras anteriores, se busca presentar el empaque de la venta del producto de manera ecológica, mostrando las características con etiquetas, así como el logotipo. Estas presentaciones están destinadas para el producto de 3 kg que se pretende posicionar en tiendas departamentales del estado de Oaxaca, así como fuera del mismo.

Para la presentación de 25 kilogramos (costales) se imprimirán las etiquetas con toda la información necesaria en cuanto a los beneficios ecológicos y sociales del carbón vegetal y se les colocará en la parte central de la bolsa para su mejor visualización. Cabe mencionar que para el empaquetado del producto a granel se utilizan costales reciclados y para las presentaciones de 3 kilogramos se utilizara papel Kraft.

### **Estrategia de distribución**

La distribución comercial tiene por objetivo lograr llevar los productos desde el productor hasta el consumidor en el tiempo, lugar y en la cantidad adecuada. Implica también llevar a cabo una serie de actividades de información, promoción y presentación del producto en el punto de venta, con el fin de estimular su adquisición.

La distribución del carbón vegetal será de manera directa de la planta de producción al punto de destino (consumidores, restaurantes, mercados), es decir que se evitara la presencia de intermediarios. Nuestro mercado potencial son todos aquellos consumidores que estén dispuestos en adquirir un producto con bondades ecológicas y sociales. Pero no se descarta el de hacer alianzas con posibles organizaciones que estén apoyando productores locales para la venta de sus productos. Por ello se enlistaron las siguientes organizaciones (Ver tabla 26) como propuesta de puntos de venta para Ka Niula Yanni.

Por otra parte, se buscará la manera de transportar el producto a la capital y un área de almacenamiento para que puedan los consumidores a adquirir el producto y así evitar el uso de combustible.

**Tabla 26**

Posibles puntos de venta

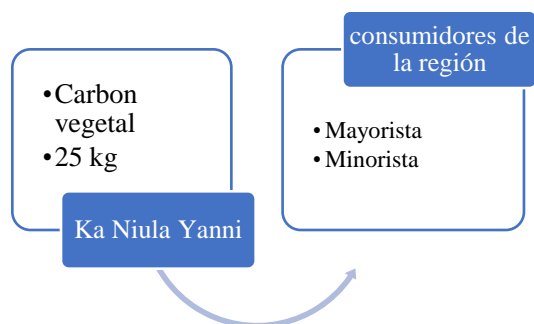
TIENDAS/MERCADOS	CONTACTO
<b>CASA KIT “KALI IKA TLAMAMALI”</b>	Casa comunitaria y solidaria en hidalgo 309-A Oaxaca, centro. Tel: 951 44 69 034 Lic. Adriana
<b>TLAYUDAS EL NEGRO</b>	Venta de tlayudas preparadas en calle Vicente Guerrero 1029, Oaxaca de Juárez, Oax Lic. Gerardo Pérez Tel : 951-113-77-44
<b>MERCADO ORGÁNICO EL POCHOTE</b>	Es un tianguis alternativo que ofrece productos y alimentos 100% orgánicos Ubicación: en el atrio de la iglesia del barrio Xochimilco, calle doctor gilberto bolaños cacho #121 Contacto: Hermes Sánchez Tel: 951 123 9877
<b>MINI ABASTOS</b>	Tienda de abarrotes y productos de primera necesidad Contacto: <a href="mailto:i.Dominguez.v@hotmail.com">i.Dominguez.v@hotmail.com</a> Requisitos: presentación del producto, precios e imágenes
<b>PITICÓ</b>	Tienda de abarrotes y productos de primera necesidad Contacto: magdalena Carranza <a href="mailto:macarranza@pcz.com.mx">macarranza@pcz.com.mx</a> Requisitos: carpeta de presentación de la empresa, presentación de los productos y numero de contacto

### Consumidores solidarios

Como empresa de economía solidaria y con impulso del comercio justo se busca generar el contacto directo con los consumidores solidarios. Para el primer canal solidario (ver figura 29) se informarán a los consumidores mayoristas y minoristas de la región el costo real del carbón, así como los procesos de fabricación y la responsabilidad ambiental que se tiene en cuanto al manejo sustentable de los bosques y el que se ofrece empleo a la comunidad rural en especial al grupo de mujeres.

**Figura 26**

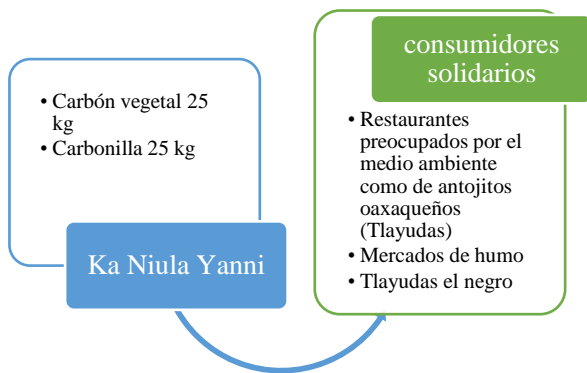
*Primer canal solidario*



Para el canal solidario 2 y 3 se enfocará en ofertar el producto en mercados en la ciudad de Oaxaca, donde se hablará de sus principales características, así como el de generar alianzas con ellos para la promoción del carbón con enfoque de comercio justo. Se darán costos reales del producto a los futuros aliados.

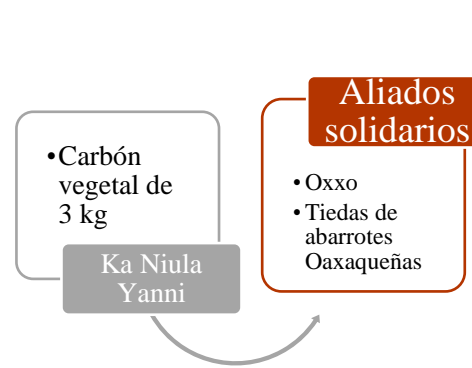
**Figura 27**

*Segundo canal solidario*



**Figura 28**

*Tercer canal solidario*



### **Estrategia de promoción**

Dentro de las estrategias y acciones que se tienen planteadas para Ka Niula Yanni, se deberán utilizar herramientas enfocadas en la publicidad digital (Facebook, Instagram entre otros). En la actualidad es una de las herramientas más atractivas y usadas a nivel mundial. Ka Niula Yanni ya cuenta con una página de Facebook, sin embargo, esta no cuenta con su mantenimiento y actualización. La principal publicidad que se pretende abordar son las bondades del carbón vegetal hacia el medio ambiente y en la comunidad de San Juan Evangelista Analco.

Otra de las estrategias en la promoción es la asistencia a ferias gastronómicas en donde se pueda dar a conocer a la empresa comunitaria y el valor social que tiene el producto. Además, se resaltaré que produce menor cantidad de CO<sup>2</sup> comparado con el

carbón convencional ya que disminuirá posibles problemas de salud en los colaboradores y así genera un ahorro en las revisiones de salud y un ambiente más saludable (Arias, 2018)

Figura 29

-Propuesta para redes sociales





Con la utilización de las redes sociales se publicará constantemente las bondades de la producción de carbón vegetal, donde los consumidores podrán informarse y conocer más de cerca los procesos de fabricación, así como los beneficios sociales que trae a la comunidad.

## **Plan de responsabilidad social**

### **Comercio justo**

El comercio justo crea oportunidades comerciales para pequeños productores en desventaja, por ello, para efectos de este plan de negocios se orientó en tres de sus principios que coadyuvarán a potencializar y fortalecer la empresa productora de carbón vegetal.

### **Facilitar el desarrollo de capacidades**

Es importante aplicar este principio dentro de la organización de Ka Niula Yanni, así como de la comunidad agraria, ya que, permitirá promover el empoderamiento económico y social de las mujeres y fortalecer su formación para consolidar un crecimiento empresarial.

Se propone estar en constante capacitación en temas de ventas, marketing, trabajo en equipo y principalmente en la utilización de herramientas tecnologías para promover su producto y así llegar a los consumidores solidarios.

### **Pago de un precio justo**

Para este principio se buscará promover el pago justo del carbón vegetal acordado entre los productores y consumidores de manera responsable y participativa. El precio cubrirá los costos de producción, así como los valores sociales y sostenibles que este tiene. Mediante el dialogo se buscará que los consumidores solidarios realicen el pago por adelantado del 60% del pago total del carbón y esto para así evitar tener problemas financieros a largo plazo.

Con este pago justo se trata de evitar a los intermediarios entre los productores y consumidores del carbón vegetal. Con ello se garantiza el salario justo de los trabajadores y el de las socias, buscando así también los beneficios sociales.

## **Promoción del comercio justo**

Como último principio al que se apegaría Ka Niula Yanni, será el de promover esta nueva forma de comercializar los productos con sus consumidores, manteniéndolos siempre informados de la procedencia del producto y sus procesos de producción. Siempre enfatizando los ejes sociales y ambientales.

También se considera generar conciencia en los consumidores y posibles aliados en esta nueva estrategia de comercialización en donde se busque siempre un equilibrio social, económico y ambiental.

## **Evaluación económica financiera de la empresa productora de carbón vegetal Ka Niula Yanni**

El cálculo se realizó considerando costos actuales, además de considerar el monto total de la inversión y los cálculos necesarios para determinar la rentabilidad de la elaboración de carbón vegetal.

### **Estados financieros**

Se realizó el estudio financiero para la empresa comunitaria Ka Niula Yanni, actualmente cuentan con la infraestructura de 7 hornos que tienen la capacidad de transformar 56 metros cúbicos de leña seca en 8,344 kilos de carbón al mes. Conociendo que el costo de operación de los hornos trabajando al 100% es de \$ 523,320.00 pesos. Al realizar las operaciones correspondientes se tiene que el costo del kilogramo de carbón está en \$5.23 pesos. Los costos de producción anuales están dados de la siguiente manera como se presenta en la siguiente tabla 26:

**Tabla 27**

*Costos anuales*

<b>Kilos de carbón</b>	<b>Precio (\$)</b>	<b>Total (\$)</b>
<b>100128</b>	\$ 5.23	\$ 523,320.00

Ka Niula Yanni ofrece carbón vegetal en costales de 25 kilogramos, el precio que ellas manejan es de \$190.00, el precio que se propone es de \$240.00, esto permite competir con los precios que manejan los competidores dentro de la región y teniendo un margen de utilidad considerable, de acuerdo con los resultados obtenidos en los costos de producción. En la tabla siguiente se presenta el presupuesto de ingresos anuales esperados.

**Tabla 28**

Ingresos Anuales

<i>Cantidad de costales</i>	<i>precio</i>	<i>Año 1</i>
3600	\$240	\$ 864, 000.00

Posteriormente se definió el monto total de la inversión requerida para el inicio de operaciones de la planta de producción de carbón vegetal. Siendo la inversión total de \$ 504,560.00.

**Tabla 29**

Presupuesto de inversión

<i>CONCEPTO</i>	<i>UNIDAD</i>	<i>CANTIDAD</i>	<i>Total</i>
<i>Activo fijo</i>			
<i>Terreno</i>	m2	500	\$125,000.00
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>			
<i>Motosierra</i>	Pieza	2	\$ 24,000.00
<b>OBRA CIVIL</b>			
<i>Construcción de hornos</i>	Lote	7	\$ 175,000.00
<b>MOVILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA</b>			
<i>Escritorios</i>	pieza	3	\$ 4,500.00
<i>Sillas</i>	Pieza	4	\$ 3,200.00
<i>Archiveros</i>	pieza	1	\$ 2,500.00
<b>MOVILIARIO Y EQUIPO DE COMPUTO</b>			
<i>Impresora</i>	pieza	1	\$ 3,000.00
<i>Laptop</i>	Pieza	2	\$ 24,000.00
<b>EQUIPO DE TRANSPORTE</b>			
<i>Camioneta</i>	vehículo	1	\$ 80,000.00
<b>EQUIPO DE SEGURIDAD</b>			
<i>Guantes</i>	pieza	10	\$ 1,900.00
<i>Mascarillas</i>	pieza	10	\$ 900.00
<i>Cascos</i>	pieza	10	\$ 1,200.00
<i>Lentes</i>	pieza	10	\$ 550.00

<i>Chalecos</i>	pieza	10	\$1,000.00
<b>HERRAMIENTAS</b>			
<i>Pala</i>	pieza	5	\$ 1,000.00
<i>Pico</i>	pieza	6	\$ 900.00
<i>Machete</i>	pieza	5	\$ 1,400.00
<i>Hachas</i>	pieza	5	\$ 1,250.00
<i>Carretilla</i>	pieza	5	\$ 7,500.00
<b>Subtotal</b>			\$ 458,800.
<i>capital de trabajo</i>	Presupuesto	1	\$45,760.00
<b>Total</b>			<b>\$504,560.00</b>

También se obtuvo el presupuesto de costos fijos anuales de la empresa comunitaria Ka Niula Yanni.

**Tabla 30**

Costos fijos

<i>Concepto</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
<i>Luz</i>	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00
<i>Internet</i>	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00
<i>Papelería</i>	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00
<i>Agua</i>	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
<i>Depreciaciones</i>	\$ 46,430.00	\$ 46,430.00	\$ 45,550.00	\$ 34,870.00	\$ 12,170.00
<i>Mantenimiento</i>	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
<i>Amortización</i>	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<i>Artículos de limpieza</i>	\$2400.00	\$2400.00	\$2400.00	\$2400.00	\$2400.00
<b>Total</b>	\$ 72,230.00	\$72,230.00	\$ 71,350.00	\$ 60,670.00	\$ 37,970.00

Con el fin de realizar la proyección del estado de resultados y flujo de efectivo se obtuvieron los montos correspondientes a la depreciación del proyecto

**Tabla 31**

Depreciaciones

<i>Concepto</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
<i>Maquinaria y equipo</i>	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00
<i>Construcción de hornos</i>	\$ 8,750.00	\$ 8,750.00	\$ 8,750.00	\$ 8,750.00	\$ 8,750.00
<i>Equipo de oficina</i>	\$ 1,020.00	\$ 1,020.00	\$ 1,020.00	\$ 1,020.00	\$ 1,020.00
<i>Equipo de computo</i>	\$ 8,100.00	\$ 8,100.00	\$ 8,100.00	\$ 2,700.00	

<i>Equipo de transporte</i>	\$ 20,000.00	\$20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	
<i>Equipo de seguridad</i>	\$ 1,942.50	\$ 1,942.50	\$ 1,665.00		
<i>Herramientas</i>	\$ 4,217.50	\$ 4,217.50	\$ 3,615.00		
<i>total</i>	\$ 46,430.00	\$46,430.00	\$ 45,550.00	\$ 34,870.00	\$ 12,170.00

Continuando con el análisis presentando anteriormente se elaboró el estado de resultados y flujo de efectivo proyectado para los primeros 5 años de la operación de la planta productora de carbón vegetal tenido como flujo de efectivo para el primer año de \$314,880.00.

**Tabla 32**

Estado de resultados

<b>ESTADO DE RESULTADO</b>					
<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>(+) Ventas</b>	\$864,000.00	\$ 864,000.00	\$864,000.00	\$ 864,000.00	\$ 864,000.00
<b>(-) Costo variable</b>	\$523,320.00	\$523,320.00	\$523,320.00	\$ 523,320.00	\$ 523,320.00
<b>(=) Utilidad bruta</b>	\$340,680.00	\$340,680.00	\$340,680.00	\$340,680.00	\$340,680.00
<b>Gastos de operación</b>					
<b>(-) Gastos fijos</b>	\$72,230.00	\$ 72,230.00	\$ 71,350.00	\$ 60,670.00	\$37,970.00
<b>(=) Utilidad de operación</b>	\$268,450.00	\$268,450.00	\$269,330.00	\$280,010.00	\$302,710.00
<b>(+,-) Otros gastos u otros productos</b>					
<b>(=) Utilidad antes de impuesto</b>	\$268,450.00	\$268,450.00	\$269,330.00	\$ 280,010.00	\$302,710.00
<b>(=) Impuesto sobre la renta</b>					
<b>(=) Utilidad neta</b>	\$268,450.00	\$268,450.00	\$269,330.00	\$ 280,010.00	\$302,710.00
<b>Flujo de efectivo</b>					
<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>(+) Depreciaciones</b>	\$46,430.00	\$46,430.00	\$45,550.00	\$34,870.00	\$ 12,170.00
<b>(+) Amortizaciones</b>	0	0	0	0	0
<b>(+) Valor de salvamento</b>	0	0	0	0	0
<b>(-) Pago de capital</b>	0	0	0	0	0
<b>(=) Flujos netos de efectivo</b>	\$ 314,880.00	\$ 314,880.00	\$314,880.00	\$314,880.00	\$ 314,880.00

**Tabla 33**

*Cálculo del valor neto actual*

Años	Flujo de efectivo	Factor de descuento	flujo descontado	Factor de descuento	de	Flujo descontado
		0.13		0.8		
			504,560.00			-504,560.00
1	\$ 314,880.00	0.884955752	\$ 278,654.87	0.555555556		\$ 174,933.33
2	314,880.00	0.783146683	246597.2277	0.308641975		97185.18519
3	314,880.00	0.693050162	218227.6351	0.171467764		53991.76955
4	314,880.00	0.613318728	193121.801	0.095259869		29995.42753
5	314,880.00	0.542759936	170904.2486	0.052922149		16664.1264
Total		VAN 1	1,612,065.78	VAN 2		-131,790.16

Formula del VAN 
$$\frac{1}{(1+i)^n}$$

**CALCULO DE LA TIR**

Formula de la TIR 
$$TIR = t1 + (t2 - t1) \frac{VP1}{VP1 - VP2}$$

t1	0.13		
t2	0.8		
Vp1	1,612,065.78		
Vp2	-131,790.16	TIR=	0.800956711
Vp2 +	2,298.63		

**RECUPERACION DE LA INVERSION.**

AÑOS	FLUJO EFECTIVO	FLUJO ACUMULADO
		-504,560.00
1	314,880.00	-189,680.00
2	314,880.00	125,200.00
3	314,880.00	440,080.00
4	314,880.00	754,960.00
5	314,880.00	1,069,840.00

**Fórmula:**

Años - años flujo positivo + 1er flujo acumulado positivo /flujo positivo  

$$5 - 3 = 2 + 319,000 / 604,000 = 3.397611789 \text{ Años}$$

**CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO**

Formula en porcentaje

PE = CF/VT-CV PE = 0.212017142 % X ingresos = 183,182.81

Costos fijos \$ 72,230.00 **En pesos**  
 Ventas totales \$ 864,000.00 Formula en pesos  $\frac{CF}{1 - \frac{CV}{VT}}$  183,182.81

Costos variables \$ 523,320.00

Como se muestra en la tabla 32, en lo que respecta al punto de equilibrio, es necesario vender un total de 183,183.81 (ciento ochenta y tres mil ciento ochenta y tres pesos 81/100 m.n.) para llegar al punto en que no se pierde inversión, tampoco hay ganancia, sin embargo, representa un 21% de las ventas anuales. En coincidencia con la TIR el proyecto presenta una rentabilidad idónea al presentar cerca del 80% como margen de utilidad durante los primeros 5 años de operación.

## Conclusiones

La pandemia de Covid-19 obligó a una reestructuración del proyecto, al principio el escenario fue complejo mismo que evidenció que las empresas comunitarias no están preparadas para eventos de esta índole, puso en riesgo su funcionamiento, haciendo notoria la falta de habilidades en el uso de nuevas tecnologías para poder ofrecer sus productos. Sin embargo, no son las únicas, las instituciones educativas y otras, tampoco estaban preparadas para adaptarse a una nueva forma de trabajo.

La integración del plan de negocios con enfoque de comercio justo permitió evidenciar al menos tres elementos enfocados a trascender la función de los representantes de la comunidad agraria de San Juan Evangelista Analco, a) Existe viabilidad para extender la venta del carbón vegetal hacia consumidores solidarios en la zona de Valles Centrales del estado de Oaxaca, b) La experiencia acumulada por las mujeres administradoras, manifestadas por un empoderamiento desde dentro y en proceso de identificar logros a nivel comunitario y c) Fortalecer el proceso de suministro de materia prima y dotar de una mayor decisión a las mujeres podría consolidar de manera más pronta a Ka Niula Yanni.

El plan de negocios evidencia que Ka Niula Yanni, posee atributos en su producto, lo que representa una fortaleza y oportunidad para que pueda incursionar en otros establecimientos con otros consumidores en el mercado convencional y también en el comercio justo. Algo sustantivo que muestra el plan de negocios es que Ka Niula Yanni podría seleccionar a sus consumidores por la calidad y ventajas de sus productos, los consumidores de carbón vegetal están en favor de los productos que son amigables con el medio ambiente, así como el cuidado en los procesos de producción y de los productores, incluso de pagar un poco más por el carbón vegetal.

## **Recomendaciones**

1. Mejorar el proceso de organización y toma de decisiones entre la comunidad agraria y la empresa productora de carbón vegetal, esto permitirá aprovechar su potencial y consolidarse en la operación frente a un mercado más amplio al convencional.
2. Fortalecer las capacidades en los integrantes de la comunidad agraria en temas de empoderamiento y venta de productos con enfoque de comercio justo.
3. Poner en marcha el plan de negocios y conectarse con los consumidores solidarios que se encuentran interesados en adquirir el producto.
4. Continuar el trabajo de empoderamiento de mujeres productoras de carbón vegetal en la comunidad de San Juan Evangelista Analco.
5. Retomar indicadores propuestos para un análisis más integral (económico, social, cultural y ambiental) y valorar de mejor manera el resultado en la medición del empoderamiento de mujeres en el sector forestal.
6. Diversificar la cadena productiva del carbón vegetal, por ejemplo, su transformación en otros productos como las briquetas.
7. El intercambio de experiencias entre las empresas comunitarias del mismo sector es una tarea que se propone fomentar cotidianamente para fortalecer los procesos de innovación en las empresas.



## Referencias

- Alfonso-Corrado, C., Campos-Contreras, J., Sánchez-García, G., Monsalvo-Reyes, A., y Clark-Tapia, R. (2014). Manejo forestal y diversidad genética de *Pinus Patula* Schiede ex Schltdl, & Cham, en Sierra Juárez, Oaxaca. *Madera y bosques*, 20(2), 11-22. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-04712014000200002](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-04712014000200002)
- Anta, F. S. (2016). Diagnóstico de la cadena de valor forestal en las regiones de Oaxaca. <http://www.coplade.oaxaca.gob.mx/wp-content/uploads/2017/04/Perfiles/AnexosPerfiles/4.%20CV%20FORESTAL.pdf>
- Antinori, C., y Bray, D. (2005). *Community Forest Enterprises As Entrepreneurial Firms*.
- Arias, T. (2018). Situación actual y escenarios para el desarrollo de biocombustibles sólidos en México
- Asociación para la Investigación y Desarrollo Integral y Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2016). *Prácticas de manejo para el uso múltiple sostenible en bosques comunitarios de la Amazonía peruana. Guía para el facilitador. Módulo Introductorio: Lineamientos metodológicos y pedagógicos para la capacitación en Manejo Forestal Comunitario*. <https://www.fao.org/3/i4919s/i4919s.pdf>
- Balvanera, P. y Cotler, H. (2009). Estado y tendencias de los servicios ecosistémicos, en *Capital natural de México, vol. 2: Estado de conservación y tendencias de cambio*. CONABIO, México, pp. 185-245. [https://agua.org.mx/wp-content/uploads/2018/03/II04\\_EdoTendenciasServiciosEcosistemicos.pdf](https://agua.org.mx/wp-content/uploads/2018/03/II04_EdoTendenciasServiciosEcosistemicos.pdf)
- Bautista, U., Aquino, F., Santiago, W. y Santiago, W. (2017). Evaluación de la calidad del carbón vegetal elaborado a partir de madera de encino en horno de ladrillo. En *Revista Mexicana de Agroecosistemas* Vol. 4(2): 127-137. [https://rmae.voaxaca.tecnm.mx/wp-content/uploads/2020/11/4-RMAE\\_2017-29-Carbon-To-edit.pdf](https://rmae.voaxaca.tecnm.mx/wp-content/uploads/2020/11/4-RMAE_2017-29-Carbon-To-edit.pdf)

- Bray, D. y Merino-Pérez, L. (2004). La experiencia de las comunidades forestales en México: veinticinco años de silvicultura y construcción de empresas forestales comunitarias. Instituto Nacional de Ecología. <http://ru.iis.sociales.unam.mx/jspui/bitstream/IIS/4939/1/la%20experiencia%20en%20las%20comunidades%20forestales%20en%20Mexico.pdf>
- Cabarle, B., Alatorre, G., Merino, L., Chapela, F. y Madrid, S. (1997). El manejo forestal comunitario y la certificación. El manejo forestal comunitario en México y sus perspectivas de sustentabilidad. CRIM/UNAM. Pp. 17-33.
- Caracciolo, M., y Foti, M. D. (2013). Economía Social y Solidaria. Aportes para una visión alternativa. *Documento de Trabajo, Programa de estudios avanzados en Economía Solidaria. Buenos Aires, IDAES-UNSAM.*
- Casos de éxito. (2012) Desarrollo local en San Juan Evangelista Analco, Oaxaca. CONAFOR. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/197013/10\\_San\\_Juan\\_Evangelista\\_Analco\\_\\_Oaxaca.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/197013/10_San_Juan_Evangelista_Analco__Oaxaca.pdf)
- Ceballos-Pérez, S. G. (2017). Manejo forestal comunitario sustentable en la sierra norte de Oaxaca. Editor E. Villanueva. [https://www.researchgate.net/publication/312605390\\_MANEJO\\_FORESTAL\\_COMUNITARIO\\_SUSTENTABLE\\_EN\\_LA\\_SIERRA\\_NORTE\\_DE\\_OAXACA](https://www.researchgate.net/publication/312605390_MANEJO_FORESTAL_COMUNITARIO_SUSTENTABLE_EN_LA_SIERRA_NORTE_DE_OAXACA)
- Chapela, G. (2018). Las empresas sociales forestales en México Claroscuros y aprendizajes. México, Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible, AC. [https://www.ccmss.org.mx/wp-content/uploads/2018/10/Empresas\\_Sociales\\_Forestales\\_CCMSS\\_20102018.pdf](https://www.ccmss.org.mx/wp-content/uploads/2018/10/Empresas_Sociales_Forestales_CCMSS_20102018.pdf)
- Chávez-Becker, C., y Natal, A. (2012). Desarrollo regional y acción de base: El caso de una organización indígena de productores de café en Oaxaca. *Economía, sociedad y territorio*, 12(40), 597-618. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-84212012000300003](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-84212012000300003)

Cliche, G., Ranaboldo, C., y Serrano, C. (2015). Enfoque territorial para el empoderamiento de la mujer rural en América Latina y el Caribe. [https://www.rimisp.org/wp-content/files\\_mf/1464971135LibroALCdigital2016.pdf](https://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/1464971135LibroALCdigital2016.pdf)

Comisión Nacional Forestal (2010). Constitución y registro legal de empresas forestales comunitarias. <http://www.conafor.gob.mx:8080/documentos/docs/6/114Constituci%c3%b3n%20y%20registro%20legal%20de%20empresas%20forestales%20comunitarias.pdf>

Comisión Nacional Forestal (2019). El Sector Forestal Mexicano en Cifras 2019. <http://www.conafor.gob.mx:8080/documentos/docs/1/7749El%20Sector%20Forestal%20oMexicano%20en%20Cifras%202019.pdf>

Comisión Nacional Forestal. (2018). Guardianes del bosque. <https://www.gob.mx/conafor/articulos/guardianes-del-bosque>

Cubbage, F., Davis, R., Rodríguez, D., Frey, G., Mollenhauer, R., Elsin, Y., ... y Chemor, D. (2013). Competitividad y acceso a mercados de empresas forestales comunitarias en México. PROFOR, CONAFOR, Banco Mundial. México. 132p. <http://www.conafor.gob.mx:8080/documentos/docs/39/5045Competitividad%20y%20Acceso%20a%20Mercados%20de%20Empresas%20Forestales%20Comunitarias%20en%20M%c3%a9xico%20.pdf>

Da costa Pinheiro, P. C. (2017). La producción del carbón vegetal. Departamento de ingeniería mecánica, universidad federal de minas. Pp. 69-88. [https://www.researchgate.net/publication/334947921\\_LA\\_PRODUCCION\\_DEL\\_CARBON\\_VEGETAL](https://www.researchgate.net/publication/334947921_LA_PRODUCCION_DEL_CARBON_VEGETAL)

Diario Oficial de la Federación (1976). DECRETO por el que se reforma el párrafo tercero del artículo 27; se adicionan el artículo 73 con la fracción XXIX-C y el artículo 115 con las fracciones IV y V, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

[https://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=4840086&fecha=06/02/1976#:~:text=La%20Naci%C3%B3n%20tendr%C3%A1%20en%20todo,de%20la%20riqueza%20p%C3%BAblica%2C%20cuidar](https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4840086&fecha=06/02/1976#:~:text=La%20Naci%C3%B3n%20tendr%C3%A1%20en%20todo,de%20la%20riqueza%20p%C3%BAblica%2C%20cuidar)

Díaz-Batalla, M., Gonzáles-Asencios, A., Sifuentes-Yepes, D., y Gonzáles-Mora, E. (2010). El carbón vegetal: alternativa de energía y productos químicos. *Xilema*, 23(1), 95-103.  
<https://doi.org/10.21704/x.v23i1.813>

Díaz-Gómez, F. (2005). Comunidad y comunalidad. *La Jornada Semanal*, 365-373.

Durston, J. (1999). Construyendo capital social comunitario. *Revista de la CEPAL* 69, 103-118.

Eme, B., Laville, J. L., y Maréchal, J. P. (2001). Economía solidaria, ¿ilusión o vía de futuro?. *Francia*.

[https://base.socioeco.org/docs/econom\\_a\\_solidaria.\\_ilusion\\_o\\_via\\_de\\_futuro.pdf](https://base.socioeco.org/docs/econom_a_solidaria._ilusion_o_via_de_futuro.pdf)

García-Quintana, Y. (2014). El diagnóstico de la situación productiva del carbón vegetal en la EFI Pinar del Río a través de matriz DAFO. *Revista Cubana de Ciencias Forestales*, 2(1).  
<https://cfores.upr.edu.cu/index.php/cfores/article/view/63>

Geilfus, F. (2009). 80 herramientas para el desarrollo participativo. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

Gómez, R. (2009). Estrategias de organización social para la administración del bosque de San Juan Evangelista Analco, Oaxaca, México. [Tesis de maestría, instituto de enseñanza e investigación en ciencias agrícolas]. <https://1library.co/document/nq769wvy-estrategias-organizacion-social-administracion-bosque-evangelista-analco-oaxaca.html>

González, D. M. (2007). Plan de negocios para emprendedores al éxito. McGraw Hill México.

hacia 2024 y 2030. Editado por RED MEXICANA DE BIOENERGIA A.C. RED TEMÁTICA DE BIOENERGIA DE CONACYT. <http://rembio.org.mx/newsite/wp-content/uploads/2020/11/Situacion-actual-y-escenarios-para-el-desarrollo-de-biocombustibles-solidos-en-Mexico.pdf>

- Horzella-Fritz (2003). "El Empoderamiento como categoría analítica: una discusión a partir del modelo de Naila Kabeer". En Martínez, B. y Díaz, R. (coord.), Mujeres rurales, género, trabajo y transformaciones sociales. Colegio de Posgraduados, Puebla, México.
- [http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Mexico/crim-unam/20100517093030/manejo\\_forestal.pdf](http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Mexico/crim-unam/20100517093030/manejo_forestal.pdf)
- [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2334487#](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2334487#)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2019) Prontuario de información geográfica municipal de los Estados Unidos Mexicanos San Juan Evangelista Analco, Oaxaca.
- Jurado, C. S. (2017). De la parcela a la mesa. El trabajo de las mujeres en torno a la pequeña producción de café en Oaxaca, México. Revista latinoamericana de antropología del trabajo, 1(1), 1-25.
- [https://www.researchgate.net/publication/318243273\\_De\\_la\\_parcela\\_a\\_la\\_mesa\\_El\\_trabajo\\_de\\_las\\_mujeres\\_en\\_torno\\_a\\_la\\_pequena\\_produccion\\_de\\_cafe\\_en\\_Oaxaca\\_Mexico](https://www.researchgate.net/publication/318243273_De_la_parcela_a_la_mesa_El_trabajo_de_las_mujeres_en_torno_a_la_pequena_produccion_de_cafe_en_Oaxaca_Mexico)
- Leguísamo, M. (2016). Economía Popular y Solidaria para el Mejoramiento del Comercio Justo de Productos de Cacao de Aroma. Caso: Asociación Artesanal de Mujeres Emprendedoras San Plácido – Portoviejo. [Tesis de maestría, pontificia universidad católica del ecuador escuela de trabajo social]. <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10571/2016-01-05%20Tesis%20Final%20Mario%20Leguizamo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ley Agraria (2022). Última reforma publicada DOF 08-03-2022. Cámara de diputados del honorable congreso de la unión.
- <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LAgra.pdf>
- López, K. D. (2019). La dendroenergía como uno de los componentes en la diversificación productiva del manejo forestal comunitario en la sierra Juárez, Oaxaca, México. Experiencia desde dos organizaciones. [Tesis de maestría, CIDIIR Oaxaca.]
- Luján-Álvarez, C., Olivas-García, J., González-Hernández, H., Vázquez-Álvarez, S., Hernández-Díaz, J., y Luján-Álvarez, H. (2015). Forestaría comunitaria en México: modelo estratégico

para empoderamiento y competitividad en la globalización. Economía, sociedad y territorio, 15(49), 665-696.

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-84212015000300004&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-84212015000300004&lng=es&tlng=es).

Manfre, C. y Rubin, D. (2013) Integración del género en la investigación forestal: Una guía para los investigadores y administradores de los programas de CIFOR. CIFOR, Bogor, Indonesia. [https://www.cifor.org/publications/pdf\\_files/Books/BCIFOR1301.pdf](https://www.cifor.org/publications/pdf_files/Books/BCIFOR1301.pdf)

Marciaga, R.L. (2015). Estudio de mercado para carbón vegetal en Tegucigalpa, Honduras. <https://bdigital.zamorano.edu/bitstream/11036/4511/1/IAD-2015-020.pdf>

Marín, J.A. (2012) crecimiento y desarrollo de empresas comunitarias caso de estudio en el estado de Oaxaca. [tesis de maestría, Instituto Politécnico Nacional] Archivo digital. [https://www.researchgate.net/profile/Aramis-Marin/publication/281111369\\_Crecimiento\\_y\\_desarrollo\\_de\\_empresas\\_comunitarias\\_Caso\\_de\\_estudio\\_en\\_el\\_estado\\_de\\_Oaxaca/links/55d6252708aec156b9a84cd5/Crecimiento-y-desarrollo-de-empresas-comunitarias-Caso-de-estudio-en-el-estado-de-Oaxaca.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Aramis-Marin/publication/281111369_Crecimiento_y_desarrollo_de_empresas_comunitarias_Caso_de_estudio_en_el_estado_de_Oaxaca/links/55d6252708aec156b9a84cd5/Crecimiento-y-desarrollo-de-empresas-comunitarias-Caso-de-estudio-en-el-estado-de-Oaxaca.pdf)

Martí, J. (2000). “La Investigación-acción participativa: estructura y fases”, en Villasante, Montañés y Martí, La investigación social participativa. Construyendo ciudadanía / 1. Barcelona, El Viejo Topo (pp. 73-118) [http://beu.extension.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/175/JMarti\\_IAP\\_FASES.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://beu.extension.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/175/JMarti_IAP_FASES.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Martínez, C. L. (2019). Efectos del manejo forestal y de estrategias de conservación en bosques de pino-encino de la comunidad de Analco, Oaxaca, México. [Tesis de maestría, Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, Costa Rica]. [http://repositorio.bibliotecaorton.catie.ac.cr/bitstream/handle/11554/9107/Efectos\\_del\\_manejo\\_forestal.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.bibliotecaorton.catie.ac.cr/bitstream/handle/11554/9107/Efectos_del_manejo_forestal.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Martínez, L. (2016). Territorios campesinos y reforma agraria: el caso de las cooperativas indígenas de la sierra ecuatoriana. *Mundo Agrario*, 17(35), e019. <https://www.mundoagrario.unlp.edu.ar/article/view/MAe019>
- Martínez, T. C. (2013). Planteamiento de estrategias comerciales para mermeladas elaboradas bajo parámetros de comercio justo, para su introducción al mercado de Quito. Caso corporación micro empresarial yunguilla (análisis periodo 2006 - 2011). [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/5857>
- Martínez-Luna, J. (2004). Comunalidad y desarrollo. CONACULTA.
- Mas, J. F. y Sketch, M. (2010). Producción y consumo de carbón vegetal en la cuenca del lago Cuitzeo, Michoacán: evaluación y perspectivas para un manejo sustentable. Programa de apoyo a proyectos de investigación e innovación tecnológica (PAPIIT). Informe final, México: UNAM. <http://datosabiertos.unam.mx/DGAPA:PAPIIT:IN305909>
- Mazón-che, M. de J. (2015). Evaluación del impacto socioeconómico de la producción del carbón vegetal en una comunidad forestal en la Península de Yucatán, México. [Tesis de maestría]. CATIE, Turrialba (Costa Rica). <https://repositorio.catie.ac.cr/handle/11554/8517>
- Merino, L. (2018). Comunidades forestales en México. Formas de vida, gobernanza y conservación. *Revista mexicana de sociología*, 80(4), 909-940. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=So188-25032018000400909&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=So188-25032018000400909&lng=es&tlng=es).
- Merino, L., Alatorre, G., Cabarle, Bruce., Chapela, Francisco. y Madris, S. (1997). El manejo forestal comunitario en México y sus perspectivas de sustentabilidad. Universidad Nacional Autónoma de México. <https://www.ccmss.org.mx/wp-content/uploads/El-manejo-forestal-comunitario-en-Mexico-y-sus-perspectivas-de-sustentabilidad.pdf>
- Mora Donatto, C. J. (2016). Derechos y justicia para el campo mexicano. Colección de Nuestros Derechos. Universidad Nacional Autónoma de México. Instituto de Investigaciones Jurídicas. <http://ru.juridicas.unam.mx/xmlui/handle/123456789/13130>

- Morales R. V., Muñoz M. A. y Díaz J. (2018). Producción y comercialización de la leña y el carbón en el municipio de Tequila, Veracruz: Hacia un análisis situacional. Medio ambiente, sustentabilidad y vulnerabilidad social. Vol. 5. <https://www.comecso.com/ciencias-sociales-agenda-nacional/cs/article/view/1116>
- Organización de la Naciones Unidas (2014) Mujeres rurales, alimentación y erradicación de la pobreza. Recuperado 6 de junio de 2020, de ONUMUJERES website: <https://www.unwomen.org/es/news/in-focus/rural-women-day/2014>
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (1966). Derecho agrario y justicia agraria (estudios legislativos N° 5). <https://www.fao.org/3/e8734s/e8734s.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas (2019). Las mujeres, la fuerza que el medio ambiente necesita. <https://news.un.org/es/story/2019/03/1452431>
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (2011) El trabajo de las mujeres. El estado mundial de la agricultura y la alimentación 2010-11. <https://www.fao.org/3/i2050s/i2050s.pdf>
- Organización del Comercio Justo (2021) Comercio justo. <https://www.wfto-la.org/comerciojusto/>
- Ortega, E. (1990). De la reforma agraria a las empresas asociativas. Revista de la CEPAL 40. 105-122. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11765/040105122\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11765/040105122_es.pdf)
- Oszlak, O. (1971). Reforma agraria en América Latina: Una aproximación Política. *International Review of Community Development*, 26. <http://oscaroszlak.org.ar/gallery/reforma%20agraria%20en%20america%20latina%20una%20aproximacion%20politica.pdf>
- Otero, A. I. (2006). El comercio justo como innovación social y económica: el caso de México. *Chroniques des Amériques*, 6(35).
- Pineda, T., M., Díaz V., Antonio, y Pérez, H., A. (2014). Un sistema alternativo de intercambio comercial: el comercio justo. *Revista Mexicana de Agronegocios*, Vol. 35. 101-1110.
- Plan Municipal de Desarrollo, San Juan Evangelista Analco, 2014 – 2016.



- Portocarrero, C. (2010). Empoderamiento en mujeres participantes y no participantes en organizaciones de apoyo social. *Revista de Psicología (Trujillo)*, 12, 237-256
- Ranaboldo, C., Cliche, G. y Serrano, C. (2015). Enfoque territorial para el empoderamiento de la mujer rural en América Latina y el Caribe.
- Regino, P. (2015) Las empresas forestales comunitarias y la innovación sustentable. Evaluación mediante el análisis de ciclo de vida en los procesos de producción del sector de la madera y mueble en Oaxaca, México. [tesis doctoral, Universidad Politécnica de Catalunya] Archivo digital. <https://www.tdx.cat/handle/10803/385351>
- Sabogal, C., de Jong, W., Pokorny, B., Louman, B. (2008). Manejo forestal comunitario en América Latina: experiencias, lecciones aprendidas y retos para el futuro. CIFOR. [https://www.cifor.org/publications/pdf\\_files/Books/BSabogalo8o1S2.pdf](https://www.cifor.org/publications/pdf_files/Books/BSabogalo8o1S2.pdf)
- Salvador, A. F. y Vinicio, M. O. (2018). La producción forestal maderable comunitaria en Oaxaca. En Chapela, G. (Ed) Las empresas sociales forestales en México Claroscuros y aprendizajes. México, Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible, AC.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., Valencia, S. M., & Torres, C. P. M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education.
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (2018). Anuario estadístico de la producción forestal. México. <https://dsiappsdev.semarnat.gob.mx/datos/portal/publicaciones/2021/2018.pdf>
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (2021). Anuario estadístico de la producción forestal. México
- Segura, G., Merino, L., Bray, D. B., y Jiménez, A. C. (2016). Manejo Forestal Comunitario en México: Un Modelo Emergente de Manejo Sustentable de Ecosistemas Forestales. In XII Congreso Forestal Mundial. Québec City, Canadá. <https://www.fao.org/3/XII/0944-C1.htm>
- Socías, S. A., y Doblas, N. (2005). El comercio justo: implicaciones económicas y solidarias. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (51), 7-24

- Soler, P., Horas, A., Planas, A., y Ciraso-Calí, A. (2014). Empoderamiento en la comunidad. El diseño de un sistema abierto de indicadores a partir de procesos de Evaluación Participativa. *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, (24),49-77  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=135043652004>
- Soler, P., Planas, A., Ciraso Calí, A., Ribot Horas, A. (2014). Empoderamiento en la comunidad. El diseño de un sistema abierto de indicadores a partir de procesos de Evaluación Participativa. *Pedagogía social. Revista interuniversitaria*. Pp 49-77.  
<https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/140082/37138-116948-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Suárez. M. (1972). Las empresas comunitarias campesinas en América latina. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Bogota, Colombia.  
<https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/13745/BVE20127896e.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Teubal, M. (2003). La tierra y la reforma agraria en América Latina. *Realidad Económica* 200, 130-162. <https://www.iade.org.ar/system/files/articulos/7-teubal.pdf>
- Torres-Rojo, J., Guevara-Sanginés, A. y Barton-Bray, D. (2003). La economía de la administración del manejo comunitario forestal en México: un estudio de caso en El Balcón, Tecpan, Guerrero. En Bray, D., Merino, L. y Barry, D. (Eds.). *Los bosques comunitarios de México manejo sustentable de paisajes forestales*. (343-379).  
<http://www2.inecc.gob.mx/publicaciones2/libros/532/cap12.pdf>
- Vega, J. I. y Santiago, V. (2007). *Las empresas comunitarias: el contexto de Puerto Rico*.
- Weinberger-Villarán, K. (2009). *Plan de negocios. Herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio*. USAID Perú y Ministerio de la Producción, Perú.