



## La empresa rural a través del análisis estratégico: Grupo de herbolaria “Hamelia”

### Ma. Del Carmen Vergara Tenorio

Centro de Investigaciones Tropicales –Universidad Veracruzana. Calle Araucarias -S/N Col 21 de Marzo. Interior de la Ex-hacienda Lucas Martín. Xalapa, Veracruz. México 91110

[cvergara@uv.mx](mailto:cvergara@uv.mx), [carmenvt@hotmail.com](mailto:carmenvt@hotmail.com)

### Tatiana Soberón Acuña

Lab. de Ecología Fisiológica Vegetal. Depto. El Hombre y su Ambiente Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco. Calz. Del Hueso 1100. Col. Villa Quietud. Coyoacán 04960 México D. F. México

[tatyana\\_soberon@yahoo.com.mx](mailto:tatyana_soberon@yahoo.com.mx)

### José Arévalo Ramírez

Lab. de Ecología Fisiológica Vegetal. Depto. El Hombre y su Ambiente Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco. Calz. Del Hueso 1100. Col. Villa Quietud. Coyoacán 04960 México D. F. México

[jarevalo@correo.xoc.uam.mx](mailto:jarevalo@correo.xoc.uam.mx)

### Esli Suárez Zurita

Centro de Investigaciones Tropicales –Universidad Veracruzana. Calle Araucarias -S/N Col 21 de Marzo. Interior de la Ex-hacienda Lucas Martín. Xalapa, Veracruz. México 91110

[esliszurita@gmail.com](mailto:esliszurita@gmail.com)

Fecha de recepción: 24/06/2010. Fecha de aceptación: 28/10/2010

### Resumen

Desde un enfoque de género, las empresas rurales pueden constituir una instancia para el empoderamiento social y económico de las mujeres y la conservación de los recursos biológicos. El grupo de productoras “Hamelia” de los Tuxtlas, Veracruz, México; elabora productos cosméticos y medicinales usando conocimientos etnobotánicos. A su vez, este grupo ejemplifica las problemáticas que experimentan estas empresas. En el estudio se obtuvo información sobre elementos administrativos del grupo, la situación de género y el uso de plantas. El análisis de planeación estratégica determina que la empresa Hamelia asegura el bienestar de sus integrantes y la conservación de recursos etnobotánicos, debido a la división del trabajo, la administración de recursos y el valor agregado de los conocimientos etnobotánicos. El análisis destaca la necesidad de fortalecer la planeación para establecer procesos de control de calidad, de manejo de inventarios y capacitación. La mejora en estas áreas habilitará al grupo para incursionar en mercados especializados con mayor valor agregado, acceder a mejores fuentes de financiamiento y ser más competitivo.

**Palabras clave:** empresa rural, etnobotánica, género y planeación estratégica.

### Abstract

From a gender perspective, the small rural enterprises constitute a vehicle for women's social and economic empowerment and biological resource conservation. The “Hamelia” group located in los Tuxtlas, Veracruz, Mexico, managed by women, produces cosmetic and herbal goods using ethnobotanical knowledge. It exemplifies the challenges



of such enterprises. Data was collected pertaining to the administration process, gender issues, and use of plants. An analysis of strategic planning shows that Hamelia promotes the welfare of its members through a division of labor, financial administration, and value added to ethnobotanical knowledge. The analysis also demonstrates the need to strengthen planning to establish quality, inventory control and training. Improvement in these areas will help the group to enter specialized markets with added value, access financial sources and to be more competitive.

**Key words:** small enterprise, rural development, ethnobotany, gender issues, strategic planning.

**JEL Codes:** Q01, Q1, Q12, Q13, Q2.

## 1. Introducción

La situación mundial de las mujeres rurales es precaria, ya sea por la falta de acceso a recursos financieros, servicios educativos y de salud. Asimismo, el fenómeno de la migración ha afectado de manera general la carga de trabajo de éstas mujeres, ya que ahora se han tenido que responsabilizar de las labores del campo y del hogar simultáneamente (Choque 1995; Dirven 2004). Bajo este panorama, la empresa rural puede ser una instancia para el empoderamiento social y económico de las mujeres y la conservación de recursos bióticos. Las empresas rurales constituyen un paso fundamental para el desarrollo local y por lo tanto contribuyen a estimular la economía rural, ya que pueden generar empleos y contribuir a la detención de los impactos negativos hacia el ambiente promoviendo el desarrollo autogestivo (del Amo & Vergara 2005). No obstante, la inclusión al mercado implica grandes retos para las pequeñas empresas rurales y para las mujeres en sí. Algunos de estos retos pueden ser abordados desde la planeación estratégica. Así, el enfoque teórico de este trabajo se basa en la necesidad de analizar a las empresas rurales de mujeres desde un punto de vista de género y de la planeación estratégica. En este artículo específicamente, se estudia la conformación, la organización y la dinámica del grupo de productoras Hamelia de la Reserva de la Biósfera "Los Tuxtlas" en Veracruz, México; que elabora y comercializa productos cosméticos y medicinales utilizando conocimientos etnobotánicos. El caso de la empresa Hamelia es un ejemplo de las circunstancias que experimentan las empresas rurales de mujeres en México al encontrarse dentro de un municipio indígena-mestizo marginado. El análisis estratégico realizado a la empresa se centra en tres vertientes: el análisis de recursos, el análisis

de la cadena de valor y el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Adicionalmente, se esbozan elementos que contribuyen a la competitividad de la empresa en el mercado local y regional. El trabajo permite establecer estrategias para el fortalecimiento y la consolidación de empresas rurales de mujeres que se encuentran en situaciones similares, hacia entidades con mayor acceso a fuentes de financiamiento, mejor producción y mayor competitividad.

### 1.1 La empresa rural como eje de desarrollo local y la planeación estratégica

La posibilidad real de erradicar la pobreza y mejorar la calidad de vida de las poblaciones indígenas y campesinas depende de las condiciones de acceso, manejo y control que las comunidades tienen sobre sus recursos productivos (del Amo & Vergara 2005). Es fundamental realizar actividades productivas para el bienestar social, pero conservando las funciones básicas de los ecosistemas, por lo que las empresas rurales constituyen una posible respuesta para el fortalecimiento en el desarrollo local. Teniendo en cuenta esta idea, el modelo de la empresa rural idealmente se fundamenta bajo los siguientes puntos: a) emulación de la naturaleza, tomándola como base de un sistema, en donde hay fases de creación, destrucción y regeneración dando nuevas posibilidades de vida; b) empoderamiento social, dentro del cual la empresa rural tiene una función que convoque a la acción y empoderamiento de la gente, concientizando a las poblaciones locales a la auto-organización y autogestión (del Amo & Vergara 2005). En circunstancias óptimas, esto conducirá a estrategias de manejo que aseguren la integridad de las funciones, procesos y servicios del ecosistema y a tener dividendos de las actividades productivas. Un ejemplo donde se



pueden aplicar los puntos ya mencionados son las empresas de productos forestales no maderables. Estas instancias son importantes y están siendo más aprovechadas por su capacidad para realizar un uso más sostenible de los ecosistemas; diversificar los beneficios forestales y crear fuentes de empleo (Taylor 1999). De esta manera, una parte mayor de los ingresos derivados del producto final revierten directamente a los gestores del recurso, sin embargo para su éxito, es vital la existencia de instituciones locales fuertes y el apoyo de políticas nacionales claras respecto a los derechos del uso de suelo y la comercialización (Taylor 1999). Asimismo, es importante que los y las productoras rurales fortalezcan las estructuras de sus empresas, mediante herramientas como la planeación estratégica para establecer los objetivos y los beneficios sociales y económicos de sus negocios.

En la actualidad se han realizado numerosos avances en términos de capacitación empresarial rural, basados en las condiciones particulares de este entorno e incluyendo los intereses de distintos actores (Guajardo et al. 2004; Ostertag 2007). Asimismo, se han desarrollado herramientas altamente efectivas que han impulsado el desarrollo de empresas rurales (FAO 1997; Lozada & Gómez 2007). La capacitación empresarial adaptada a las condiciones rurales y enfocada hacia la planeación estratégica puede implicar beneficios económicos y sociales importantes, contribuir a la adaptación de entornos competitivos cambiantes y a una mayor participación en el mercado local o nacional (Durstewitz & Escobar 2006; Suárez-Zurita 2009). La planeación estratégica permite determinar las ventajas competitivas de una empresa y delimitar los alcances de su actividad (Johnson et al. 2005). A través de la planeación estratégica es posible generar acciones proactivas para que la empresa se prepare a afrontar los cambios de su entorno externo. La planeación estratégica se fundamenta principalmente en el análisis FODA del negocio, el cual al contemplar el análisis de elementos internos y externos a la empresa, permite potenciar las fortalezas,

aprovechar las oportunidades, disminuir las debilidades y controlar las amenazas (IICA 2004; Kearns 2006; Renault 2010).

## **1.2 La participación de la mujer en los procesos de desarrollo**

De acuerdo con el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (IFAD 1999), el género se define como las expectativas relativas a los roles y a las conductas de los hombres y las mujeres, haciendo una distinción entre los aspectos construidos socialmente y aquellos determinados biológicamente que distinguen a ambos. Así, a lo largo del tiempo los roles de las mujeres se han modificado de acuerdo a los contextos socioculturales en los que se desenvuelven (Karremans 1994). La modificación de roles contribuye a moldear una nueva realidad, lo que ha constituido un complejo proceso de adaptación del entretendido social (Boserup et al. 2007). En la actualidad, más de la mitad de las mujeres que se encuentran en los países económicamente emergentes se dedican a ámbitos rurales, particularmente a la agricultura, por lo que al trabajo productivo se ha sumado su trabajo reproductivo determinado por la división tradicional del trabajo (UNHCHR 1999). Estas circunstancias han modificado los roles de las mujeres al transformarlas en ocasiones en las principales proveedoras de sus familias. Algunas mujeres de las zonas rurales encuentran empleo en las grandes explotaciones y plantaciones, en agroindustrias y en pequeñas empresas agrícolas, pero la gran mayoría de ellas trabajan por cuenta propia. De acuerdo con la Comisión de Derechos Humanos de la Organización de las Naciones Unidas, estas trabajadoras se clasifican en tres categorías (UNHCHR 1999):

- a) "Coagricultoras" o miembros de la familia que trabajan con o sin remuneración en explotaciones agrícolas o pequeñas empresas.
- b) Agricultoras por cuenta propia (dedicadas a la producción de alimentos para el consumo familiar).



- c) Comerciantes y artesanas que se dedican a actividades no agrícolas en micro escala (principalmente a tiempo parcial).

Un estudio de la FAO (1995) en América Latina y el Caribe indica que las estadísticas oficiales subestiman la contribución de la mujer en la producción agrícola, dado que la mujer realiza principalmente trabajos no remunerados en explotaciones agrícolas familiares. No obstante el estudio destaca que las mujeres constituyen una parte importante de la fuerza laboral rural de la región. Asimismo, la evidencia indica que a pesar de que las mujeres generalmente cuentan con menor acceso a instrumentos formales de desarrollo empresarial; tienen una participación minoritaria en la propiedad de la tierra y poseen menores grados de educación (FAO 1995). Sin embargo, cuando acceden a financiamientos a través de mecanismos alternativos, sus proyectos son altamente exitosos (FAO 1995). Paulatinamente, se ha avanzado en el reconocimiento del trabajo productivo de la mujer, gracias al mejoramiento de las metodologías para el levantamiento de datos; que enumeran las actividades realizadas por las trabajadoras agrícolas que trabajan por cuenta propia. Como resultado de ello, han aumentado las tasas de actividad de la mujer en las estadísticas oficiales. La importancia de la contribución de la mujer en los procesos de desarrollo es innegable puesto que las mujeres participan en la producción y en la reproducción económica y social, tanto en la familia como en su comunidad, destacándose la importancia de la inserción productiva y del empoderamiento social y económico de las mujeres. En este sentido, los proyectos de desarrollo rural representan una opción para alcanzar estos objetivos (Choque 1995); por tanto existe la necesidad de establecer modelos enfocados hacia la sustentabilidad y a un nivel regional en donde se promueva la participación de la mujer. Los modelos inclusivos que consideren la variedad de roles de los miembros de la unidad familiar, fomentarían el empoderamiento de cada individuo y el fortalecimiento de las redes sociales (Vargas-Lundius 2007; Banco Mundial et al. 2009). La participación de la

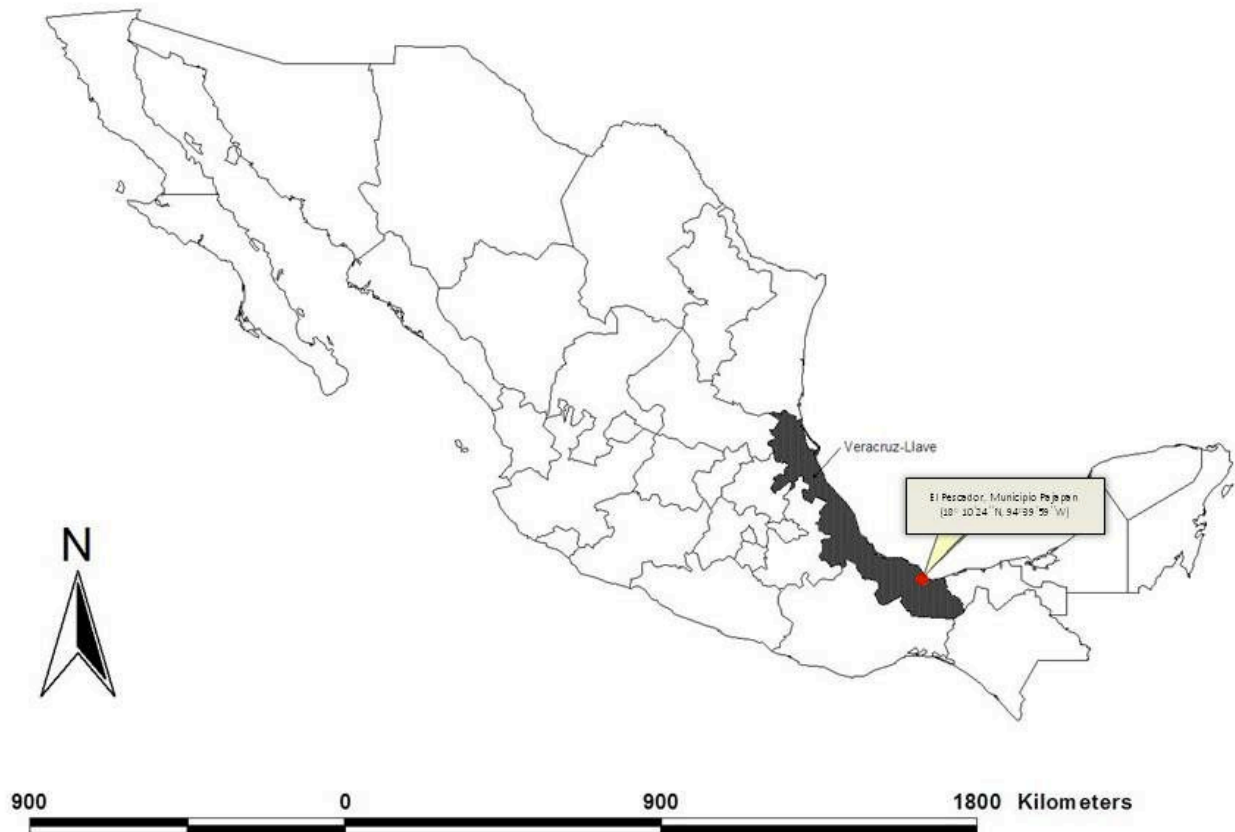
mujer en empresas de productos no maderables se presenta entonces como una alternativa económica ante fenómenos como el incremento en el costo de la vida, la migración y la pobreza.

### 1.3 Contexto de la empresa Hamelia

La empresa rural Herbolaria Hamelia se encuentra en la población de "El Pescador" del municipio de Pajapan, en la Sierra de Santa Marta al Sureste del estado de Veracruz, México (Figura 1). La Sierra de Santa Marta en los Tuxtlas es una Reserva de la Biósfera, con alta marginación y rica diversidad cultural y biológica (INE 1996). La vegetación de la zona es selva baja-mediana subperennifolia, manglar y sabana inundable (Paré & García 2000). La precipitación media anual oscila entre los 1,500 y 3,000 mm. En "El Pescador" actualmente el 60% de la superficie tiene pastos, como resultado de la ganaderización (Sánchez-López 2004). Una proporción importante de su población pertenece a los grupos étnicos zoque-popolucas y nahuas, que han vivido la dinámica de las ciudades petroleras e industriales de Coatzacoalcos y Minatitlán, por lo que las inversiones directas al fomento agrícola, en los últimos veinte años han sido prácticamente nulas (INE 1996). A la vez, la migración ha contribuido a la pérdida de sistemas tradicionales de cultivo, resultando en un uso ineficiente de la tierra y en el abuso de plaguicidas y agroquímicos (INE 1996). Otra situación relevante en la zona es el cambio de tenencia de la tierra, de comunal a individual, lo que ha ocasionado una parcelación desigual, donde generalmente los jóvenes quedan fuera del reparto agrario (Sánchez-López 2004). Todas estas problemáticas obligan a buscar respuestas que alivien la situación de degradación de los recursos naturales y de la marginación rural.



Figura 1. Ubicación de “El Pescador”, en el estado de Veracruz, México



Fuente: Elaborado por los autores

“El Pescador” se fundó en 1986, después de una serie de conflictos de ocupación territorial. Una vez obtenidas las tierras se empezó a gestionar su tenencia bajo el régimen de bienes comunales y actualmente cuenta con una población de 196 personas, de los cuales 102 son hombres y 94 mujeres. La mayoría de los habitantes son mestizos, aunque existen familias cuyos integrantes son de origen Popoluca, Totonaca y Nahuatl. La situación de la comunidad los ha llevado a abanderar proyectos de tipo ambiental como una estrategia de ocupación territorial (Sánchez-López 2004). “El Pescador” ha elaborado sus propios reglamentos para proteger al venado cola blanca, a los cangrejos azules y al manglar de la desembocadura del río Huazuntlán (Paré & García 2000). La mayoría de las familias se dedica a actividades agrícolas y pecuarias. La producción agrícola se basa en maíz y han

incursionado en el cultivo de arroz y papaya, sin mucho éxito por los bajos precios en el mercado de estos productos. Actualmente, existen dos proyectos sobresalientes en la comunidad, uno de ecoturismo llevado a cabo por la organización Manglar Rojo S. C. de R. L.<sup>1</sup> y el otro es la empresa Herbolaria Hamelia (Soberón 2006).

## 2. Metodología

La investigación participativa tuvo en cuenta aspectos sociales y biológicos. En primera instancia se elaboraron entrevistas estructuradas y semi-estructuradas. Los dos tipos de entrevistas cubrieron los siguientes rubros: 1) Historia, conformación y contexto social de la empresa; 2) Aspectos

<sup>1</sup> Existe información disponible de este proyecto en: [http://www.cdi.gob.mx/ecoturismo/veracruz\\_manglar\\_rojo.html](http://www.cdi.gob.mx/ecoturismo/veracruz_manglar_rojo.html)



económicos y administrativos de la empresa, 3) Roles de género y equilibrio del trabajo reproductivo/productivo, y 4) Conocimiento etnobotánico. A través de esta técnica se obtuvo información sobre la conformación, organización y dinámica de la empresa de herbolaria Hamelia. La entrevista estructurada se aplicó a las cinco mujeres del grupo, las entrevistas semi-estructuradas se aplicaron de forma individual a cuatro de las integrantes del grupo, a dos de los esposos de las integrantes y a dos miembros del municipio de Pajapan. El carácter de la investigación es de tipo etnobotánico y dado que la importancia del estudio radica en analizar a la empresa, el levantamiento de datos se centró en las integrantes. Es importante aclarar que solo hay un negocio de este tipo en la comunidad conformada por aproximadamente 200 personas. Las entrevistas revelaron información sobre la situación de género, los aspectos socio-económicos de las familias y el conocimiento etnobotánico. Además, por medio de la observación participante se interactuó en actividades correspondientes al funcionamiento de la empresa rural, tales como: colecta de plantas<sup>2</sup>, elaboración de productos y actividades administrativas. Cada entrevista se transcribió y se codificó en términos cualitativos considerando las siguientes categorías de análisis: historia de la empresa en la comunidad, los aspectos financieros, las actividades de elaboración de los productos, los aspectos botánicos de las plantas utilizadas, el funcionamiento de la empresa y la dinámica familiar. Posteriormente, la información se analizó a la luz de la planeación estratégica y el enfoque de género. Específicamente, se tomaron en cuenta los recursos humanos, financieros y productivos de la empresa y la cadena de valor de la misma, aspectos que sirvieron de base para elaborar una matriz FODA

<sup>2</sup> Las plantas que se usan para los productos y que son compradas o sembradas por las integrantes del grupo fueron prensadas e identificadas taxonómicamente. Además, se elaboró una ficha botánica para especie que incluye: nombre regional en español, náhuatl y zoque-popoluca; familia botánica, nombre científico, descripción de la planta, uso medicinal, modo de uso común y otros usos en México y lugar de origen y distribución de la planta (Esta información está reportada en Soberón 2006).

(fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

### 3. Resultados y Discusión

#### 3.1 Análisis estratégico de la empresa Herbolaria Hamelia

**ANÁLISIS DE RECURSOS Y CONFORMACIÓN DE LA EMPRESA:** El grupo Hamelia se formó en 1999 en la comunidad El Pescador, con el apoyo de una iniciativa local que capacitó a un grupo pequeño de mujeres en organización y en técnicas para la elaboración de productos medicinales, que complementaron el conocimiento previo con el que contaban. La empresa pudo crecer gracias al financiamiento otorgado a través de un Proyecto Interdisciplinario para el Desarrollo Sustentable en la Región de los Tuxtlas (Paré & García 2000) y a financiamiento solicitado a instancias gubernamentales como el Instituto Veracruzano de Desarrollo Rural, con el cual fortalecieron su imagen empresarial a través de un logotipo y empaques. Desde entonces, la empresa ha obtenido financiamiento para infraestructura e insumos de otras instituciones como el Instituto Mexicano del Seguro Social, la Secretaría de Desarrollo Social y la alcaldía de Pajapan. Estos apoyos han permitido a la empresa expandir su mercado de un nivel local a un nivel regional (Soberón 2006).

**ESTRUCTURA:** Los resultados de la investigación reflejan que la empresa Herbolaria Hamelia es un ejemplo de los logros y las dificultades de las empresas rurales en México. Las entrevistas realizadas a las mujeres de Hamelia revelan que las estrategias para tener éxito como empresa rural han sido variadas. Una de estas estrategias ha sido la división del trabajo. La estructura de la organización presenta los puestos de presidenta, tesorera, secretaria y vocales, estas posiciones se van rotando e internamente todas las integrantes deciden de manera colectiva el uso del capital, la distribución del trabajo sobre la elaboración de productos y las actividades de distribución y venta. La dinámica de trabajo de Hamelia



consiste en reuniones semanales para la toma de decisiones de la empresa. Así, existe una rotación de sus miembros en responsabilidades como la asistencia a eventos para la promoción de los productos, la colecta y la compra de materiales, la elaboración de los productos de acuerdo a los pedidos y la estimación de la demanda, así como la toma de decisiones administrativas de mayor importancia. Además, la empresa se ha adaptado a las exigencias del mercado al producir en un inicio únicamente tres productos (champú, jabones y tinturas) e incrementar su oferta a 20 productos entre los cuales se encuentran: pasta dental, repelente contra insectos, ungüentos y pomadas. La distribución de los productos se realiza principalmente en tiendas de tipo ecoturístico, de productos orgánicos y a particulares.

**PRODUCCIÓN:** Las plantas utilizadas en los productos son 31 y se distribuyen en un total de 21 familias, siendo las familias Asteraceae (Compositae), Lamiaceae (Labiatae) y Myrtaceae; las que presentan un mayor número de especies. Por su forma vegetativa los especímenes botánicos pertenecen a cinco grupos: gramíneas, herbáceas, trepadoras, arbustivas y arbóreas. En el grupo de gramíneas se encuentra *Avena sativa* (avena)<sup>3</sup>; en las herbáceas se tienen ocho especies: *Ocimum basilicum* (albahaca), *Artemisa ludoviciana* (estafiate), *Tagetes erecta* (flor de muerto o cempasuhitl), *Gnaphalium attenuata* (gordolobo), *Mentha viviparis* (hierbabuena), *Rhoeo discolor* (maguey morado), *Sida acuta* (malva) y *Origanum vulgare* (orégano). Las plantas trepadoras constan de dos especies *Bougainvillea spectabilis* (buganvilla o bugambilia)<sup>4</sup> y *Momordica charantia* (cundeamor). Dentro de las especies arbustivas se encuentran ocho especies: *Thitonia diversifolia* (árnica), *Hamelia patens* (bayetilla), *Solanum torvum* (berenjena), *Petiveria alliacea* (hierba del zorrillo), *Rosmanirus officinalis* (romero), *Rosa centifolia* (rosa), *Aloe vera* (sábila) y la salvia del género *Solanum*. Las especies arbóreas son doce: *Eugenia aff sp capulí* (capulín),

*Cinammomum zeylanicum* (canela)<sup>3</sup>, *Ampbytryngium adstingens* (cuachalalate)<sup>3</sup>, *Eucalyptus globulu* (eucalipto)<sup>3</sup>, *Psidium guajava* (guayaba), *Laurus nobilis* (laurel), *Mangifera indica* (mango), *Byrsonima crassifolia* (nanche), *Citrus sinensis* (naranja), *Bursera simaruba* (palo mulato), *Saubucus mexicana* (alcanfor) y *Mimus tenuiflore* (tepezcohuite)<sup>3</sup>. Los productos se utilizan para controlar la fiebre, afecciones de la piel, cólicos, gastritis, afecciones respiratorias, parásitos, golpes, repelentes de insectos y dolor de cabeza, entre otros.

**DINÁMICA EMPRESARIAL, RENTABILIDAD Y CADENA DE VALOR.** De acuerdo a Brunton (1990) la mayoría de las empresas rurales optan por un enfoque de sustentabilidad, para lo cual consideran tres puntos esenciales: viabilidad ambiental, rentabilidad y aceptación social. La empresa Herbolaria Hamelia es un ejemplo de la aplicación de este enfoque.

1) La viabilidad ambiental se refiere al impacto mínimo hacia el ecosistema; en el caso de Hamelia, se ve determinada por la obtención de materia prima en los solares y huertos familiares de las integrantes de la empresa. Las productoras utilizan métodos de conservación indirecta al extraer únicamente las partes de la planta que son útiles y mantener vivas las plantas de origen. En algunas ocasiones las plantas se recolectan y se dejan secar como reserva ya que no se encuentran disponibles durante todo el año. Todas estas acciones en su conjunto generan un impacto mínimo al ecosistema.

2) La rentabilidad implica la generación de mayores beneficios económicos que pérdidas y la aceptación social a la aprobación que existe a determinado proyecto de desarrollo por la mayoría de un grupo o población. En Hamelia, la rentabilidad de la empresa se ha incrementado paulatinamente, a raíz de la consolidación de la relación a largo plazo con clientes y de un consecuente incremento en la participación en el mercado local. El incremento en las ventas ha sido determinado principalmente por la

<sup>3</sup> Se compra en mercados fuera de la comunidad.

<sup>4</sup> Ocasionalmente se adquiere en el mercado.



calidad de los productos. La empresa no utiliza métodos de control de calidad formales, lo cual implicaría ventajas sustanciales si se llevaran a cabo, tales como la incursión en nuevos nichos de mercado o la obtención de certificaciones que pueden proporcionar valor agregado a los productos. La comercialización ha constituido un gran reto para la empresa Herbolaria Hamelia ya que la agrupación no cuenta con un medio de transporte propio y por lo tanto el acceso a mercados localizados a una mayor distancia es difícil. La rentabilidad de un proyecto empresarial está directamente relacionada a la inversión inicial y el costo de los procesos de producción; siendo inferiores a las divisas recaudadas en el mercado. Para la empresa Herbolaria Hamelia la inversión inicial, en montos reales, ha sido mínima, pero ha requerido de un gran esfuerzo. En este sentido, la estimación de la rentabilidad real de la empresa requeriría la evaluación financiera de sus actividades a través de indicadores como el Tiempo de Recuperación de la Inversión (TRI), el Valor Presente Neto (VPN), el Valor Presente de los flujos de efectivo, la Tasa Interna de Rendimiento (TIR) y el Tiempo Marginal de Beneficio (TMB) (Van Horne & Wachowicz 2010). Desafortunadamente, este tipo de análisis no se llevó a cabo por la falta de datos específicos sobre costos y ganancias. No obstante, de acuerdo a las mujeres, la empresa les produce remuneración. Una evaluación financiera formal permitiría hacer ajustes para optimizar la relación costo-beneficio. Para las mujeres de la empresa Herbolaria Hamelia, la dinámica del proceso productivo no es homogénea ya que los tiempos de producción están condicionados a su disponibilidad de tiempo. Esta es una circunstancia que debe abordarse puesto que se considera una debilidad en términos administrativos y podría impactar negativamente la competitividad de la empresa en un futuro en el que las demandas de capacidad productiva fueran mayores.

3) La aceptación social que está estrechamente ligada a los aspectos culturales de su entorno. El principal aspecto relacionado con la aceptación social de la empresa Herbolaria Hamelia, es la ocupación de nuevos roles de género de sus miembros. La aceptación de una modificación en estos roles ha sido paulatina por parte de los miembros de la comunidad y sus familias; ya que es evidente que las mujeres del grupo son más valoradas por sus roles como madres y amas de casa, que por su trabajo en la empresa.

**PARTICIPACIÓN Y ROLES DE GÉNERO.** Las asociaciones de desarrollo promueven cada vez más la participación de la mujer rural en las microempresas dedicadas al procesamiento de alimentos y a otras agroindustrias, en el contexto de una estrategia con orientación de mercado para aliviar la pobreza rural, corregir las desigualdades basadas en el género y estimular el crecimiento económico en las economías agrarias pobres (UNHCHR 1999). La globalización y los cambios económicos resultantes de la aplicación de políticas orientadas hacia el mercado, han brindado a la mujer rural nuevas oportunidades para la actividad empresarial. Sin embargo, antes de que las mujeres puedan aprovechar estas oportunidades deben superar las barreras que restringen su acceso a los insumos, los mercados, la capacitación técnica y al crédito, así como, la problemática de la doble jornada y el cuidado de los hijos. (UNHCHR 1999). La empresa Herbolaria Hamelia es un ejemplo de cómo estos fenómenos afectan a las mujeres en el ámbito rural mexicano. Hamelia está conformado únicamente por cinco mujeres, de una comunidad de cerca de 100 mujeres. El hecho de que sólo exista una empresa de este tipo en esta comunidad, se explica por la división tradicional del trabajo y las dificultades que tienen que enfrentar las mujeres para integrarse a la fuerza laboral. Las mujeres de Hamelia tienen que equilibrar sus actividades reproductivas y su trabajo en la empresa. Algunas de las integrantes tienen hijos pequeños, lo cual condiciona su colaboración en las actividades de la





empresa, particularmente aquellas que implican viajar y permanecer fuera de casa lejos de sus obligaciones cotidianas.

**ANÁLISIS FODA.** Las entrevistas realizadas y la observación participante muestran que la empresa Herbolaria Hamelia tiene una alta posibilidad de conformarse como micro empresa ya que tiene un capital fijo y un número de integrantes determinado. De acuerdo a la definición de Brunton (1990) existen dos unidades de medida para identificar los tipos de empresa: 1) el nivel de la inversión de capital fijo que se refiere a las inversiones en rubros como tierras, edificios y equipos, cuyas vidas económicas varían desde largo a mediano plazo y 2) el número de obreros, en este caso las empresas consideradas de pequeña escala son las que emplean menos de 50 personas (FAO 1995). La empresa Herbolaria Hamelia cuenta con una inversión en capital fijo integrada principalmente por los préstamos y financiamientos a fondo perdido que la agrupación ha recibido de organizaciones civiles e instituciones gubernamentales. Actualmente, el grupo cuenta con un terreno de alrededor de 400 m<sup>2</sup> en donde cultivan las plantas que utilizan. Además, dentro de este terreno el grupo ha construido un local habilitado con los servicios básicos para la elaboración de sus productos y tiene un área de almacenamiento, una oficina y un área de usos múltiples. Como capital fijo, el grupo también posee el equipo necesario para la elaboración de productos y una máquina para triturar. La fuerza de trabajo de la empresa es de cinco integrantes y ocasionalmente emplean a otras mujeres de la comunidad. Además, Hamelia cuenta con un logotipo de marca que se encuentra en trámites para su registro. También se encuentran en el proceso de certificación de sus productos ante la Secretaría de Salud Pública y en la disyuntiva de patentar sus productos. Finalmente, dentro de sus planes como empresa pretenden construir un "temascal"<sup>5</sup> como actividad complementaria empresarial. Las características de la empresa se presentan en la Tabla 1, y se observan de

forma más clara sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

### 3.2 Etnobotánica y empresa rural

El conocimiento etnobotánico se confronta, enriquece y aplica por la mayoría de comunidades rurales de manera cotidiana. Este conocimiento forma parte de su vida diaria y puede ser dirigido a un desarrollo sustentable de los ecosistemas, permitiendo la flexibilidad y aprovechamiento económico para el uso y manejo de los recursos naturales (Toledo et al. 1992). La empresa Herbolaria Hamelia se encuentra en la reserva de Los Tuxtlas, por lo que sus actividades de producción tienen un gran impacto en la conservación de los recursos botánicos y en la información sobre los mismos. Las integrantes de Hamelia están comprometidas a la preservación del conocimiento etnobotánico. Se ha identificado que el conocimiento del uso de plantas de las integrantes del grupo ha sido generacional; cuatro de las seis mujeres del grupo aprendieron de sus abuelos las características y propiedades de las plantas medicinales. Hoy en día, todas las señoras han recibido capacitaciones por expertos sobre el tema y continúan aprendiendo sobre herbolaria. El conocimiento en general de las plantas es de carácter público y de ninguna manera transgreden la Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente (1988) (Título Segundo, Cap III) de la Legislación Mexicana o a los principios del Convenio de la Biodiversidad biológica de 1992 (Art. 8j) (UNEP 1992). Asimismo, es importante aclarar que las especies que usan las cultivan ellas mismas en su mayoría y algunas otras las compran (ver nota 3 y 4), ninguna de las especies están en peligro de extinción o amenaza.

En "El Pescador" el uso y la elaboración de productos a base de plantas medicinales están relacionados a la disponibilidad de medicamentos en la comunidad y a la importancia cultural de la herbolaria en muchos grupos étnicos y campesinos en México. Por ejemplo, una de las razones para la conformación de la empresa Herbolaria Hamelia fue la necesidad de aprovechar las

<sup>5</sup> Temascal (del nahua temazcalli); casa baja de adobe donde se toman baños de vapor.



Tabla 1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del la empresa Herbolaria Hamelia

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Conocimiento y experiencia en técnicas tradicionales para la elaboración de productos de herbolaria.</li><li>▪ Uso de técnicas de cultivo que fomentan de forma indirecta la conservación de recursos.</li><li>▪ Tecnología a un costo accesible.</li><li>▪ El valor agregado está en manos de la empresa.</li><li>▪ Lazos de confianza que unen a las mujeres de la empresa.</li><li>▪ Precedentes que indican la capacidad de las mujeres de la empresa para administrar sus recursos financieros.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Existencia de programas federales y estatales de apoyo en distintos rubros.</li><li>▪ Posibilidades de diversificación en la línea de productos.</li><li>▪ Demanda creciente en México de productos elaborados a base de plantas medicinales.</li><li>▪ Tendencia general del mercado a adquirir productos naturales y de empresas que tomen en cuenta la responsabilidad ambiental y social.</li></ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Vacíos existentes en las nociones de administración formal de la empresa.</li><li>▪ Ausencia de mecanismos formales de control de la calidad.</li><li>▪ No existe un estudio de mercado formal que permita estimar con mayor precisión la demanda de los productos de la empresa.</li><li>▪ Falta de una campaña promocional formal.</li><li>▪ Producción intermitente.</li><li>▪ Falta de liquidez de la agrupación.</li><li>▪ Falta de transporte de la empresa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Creciente migración de la población de “El Pescador” hacia las ciudades y la consecuente pérdida de los sistemas tradicionales de cultivo.</li><li>▪ Degradación de recursos bioculturales de la región.</li><li>▪ Biopiratería.</li><li>▪ Ausencia del registro de nombre y marca que protejan la propiedad industrial de la empresa.</li><li>▪ Ausencia del patentado de los productos.</li><li>▪ Ausencia de la certificación de los productos ante las instancias de salubridad correspondientes.</li><li>▪ Recesión financiera internacional.</li><li>▪ Reducción de apoyos estatales y federales como consecuencia de la crisis financiera global.</li><li>▪ Plagas y enfermedades.</li></ul>

Fuente: Elaborado por los autores

plantas con propiedades medicinales como una alternativa a los medicamentos alópatas, que son difíciles de conseguir y que tienen altos precios en la comunidad. El uso de productos de herbolaria en “El Pescador”, reitera que las poblaciones humanas tradicionales han tomado ventaja de las propiedades terapéuticas de las plantas. En sí, el uso de las plantas como medicinas es una expresión de la eficacia y la naturaleza sistemática del conocimiento botánico empírico desarrollado por los pueblos

indígenas de México y otras regiones del mundo (Gómez-Pompa 1993; Hersch & Fierro 2001). La etnobotánica permite el desarrollo de las pequeñas empresas rurales y el buen aprovechamiento de los recursos naturales con fines comerciales y de exportación, para beneficiar a las comunidades rurales y por ende a la economía regional. No obstante, el conocimiento etnobotánico puede verse amenazado por la biopiratería (Martin 2000). Gran parte de la exploración e investigación selectiva de la diversidad biológica para



comercializar y patentar los recursos genéticos, se ha basado en la explotación del conocimiento etnobotánico y en la falta de reconocimiento a las poblaciones indígenas como usuarios y dueños de los recursos (Mooney 1999; Martin 2000). La biopiratería también se asocia a invenciones protegidas por derechos de propiedad intelectual (especialmente patentes), que directa o indirectamente incorporan estos componentes o conocimientos indígenas obtenidos sin el consentimiento o autorización de sus titulares (Iniciativa para la prevención de la Biopiratería 2006). Específicamente, las integrantes de Hamelia han elaborado sus propias recetas y están en vías de patentarlas; por lo que actualmente están expuestas a que terceros se aprovechen de esta situación. Este tipo de empresas plantean un enfoque moderno de conservación de recursos naturales y en la mayoría de los casos del aprovechamiento y reconocimiento de los saberes tradicionales. Las posibles contribuciones que las pequeñas empresas rurales tienen hacia los procesos de desarrollo económico, son generar más puestos de trabajo directos por dólar invertido que las grandes empresas y servir como campo de capacitación para el desarrollo de habilidades técnicas y de gestión (Brunton 1996). En virtud de un mayor aprovechamiento de las capacidades tecnológicas locales, este tipo de empresas promueven conexiones intersectoriales (particularmente con la agricultura) y contribuyen al dinamismo y a la competitividad de la economía local (Brunton 1996) y a la conservación de especies locales.

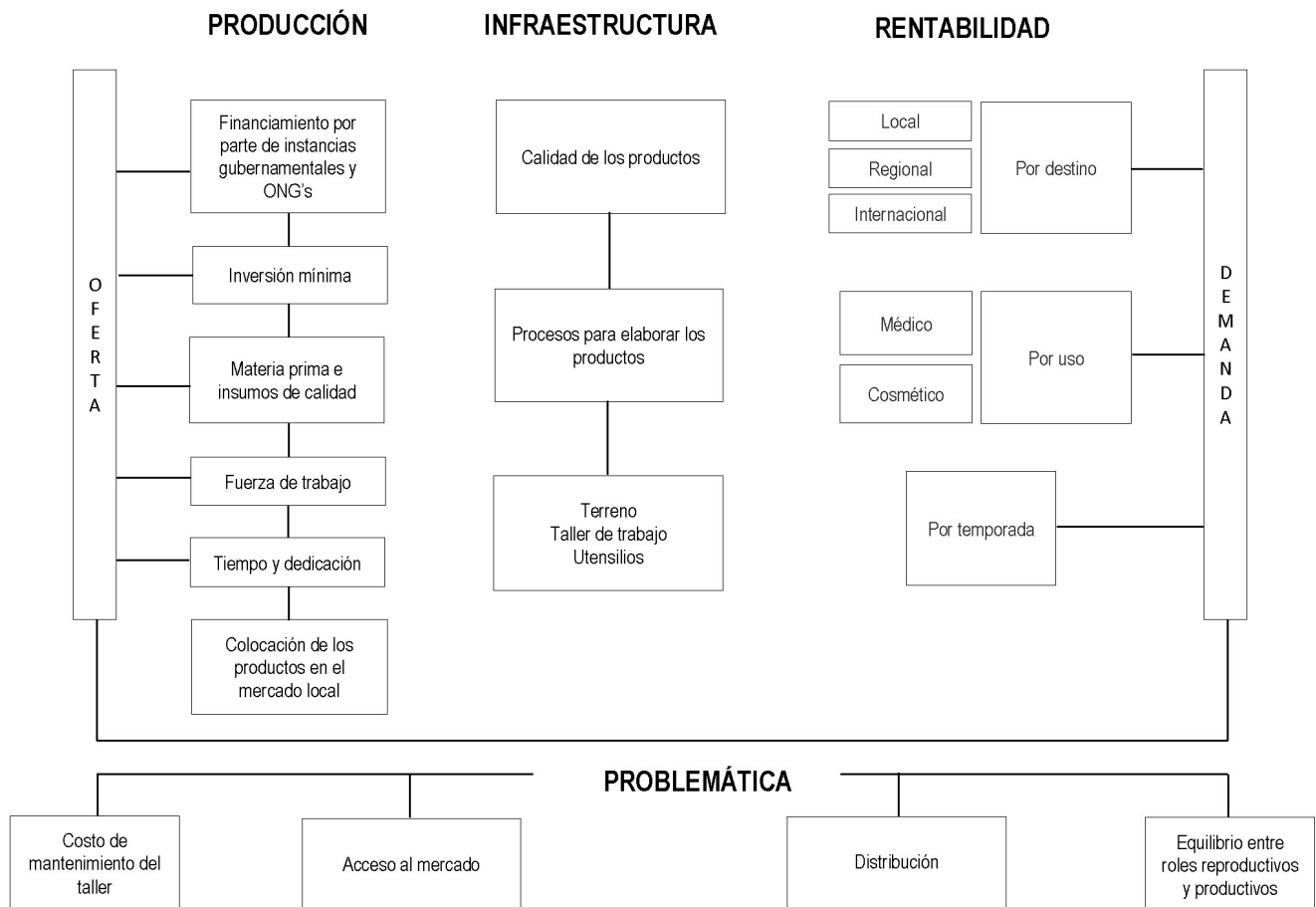
Finalmente, la empresa Herbolaria Hamelia, tiene una dinámica económica en donde existen tres componentes: 1) la producción, 2) los procesos de producción e infraestructura y 3) la rentabilidad (Figura 2). La producción depende de la materia prima y la cantidad de insumos, la fuerza de trabajo y el tiempo y dedicación de las integrantes, todo esto establece la oferta de los productos Hamelia. Los procesos de producción son los que determinan la elaboración y la eficacia de los productos, una buena calidad de los

mismos determina la expansión y solvencia de la empresa. La infraestructura con que cuenta Hamelia tiene un capital de inversión fijo comprendido por su terreno, taller de trabajo, utensilios y maquinaria. Por último, tenemos que la rentabilidad de Hamelia ha dependido del financiamiento inicial de instancias de la sociedad civil y gubernamentales. Con este financiamiento se realizó una inversión mínima para el establecimiento del taller y la compra de equipo. La dinámica económica de Hamelia también se ve afectada por diversas circunstancias, entre ellas tenemos el costo del mantenimiento del taller, el difícil acceso al mercado, la falta de transporte y el equilibrio de los roles productivos y reproductivos de las integrantes del grupo. Sin embargo, actualmente la demanda de los productos en los mercados locales ha permitido la permanencia de la empresa por ocho años y ha representado un ingreso adicional para sus miembros. El financiamiento que han recibido se ha utilizado en el pago de deudas o en la adquisición de bienes materiales para la empresa. Estas acciones ejemplifican que no todos los grupos de poblaciones de escasos recursos económicos carecen de una cultura y principios de inversión. La unión de las integrantes y la revalorización de su trabajo les han permitido identificarse como un grupo con capacidades para la organización, la toma de decisiones y la autogestión.

De acuerdo con las palabras de sus integrantes el éxito de la empresa Herbolaria Hamelia radica en el uso adecuado de los financiamientos que les han sido otorgados, a la unión que tienen y que va más allá del grupo de trabajo y al valor que le dan a las actividades que realizan, lo que les ha permitido a sus integrantes verse a sí mismas de manera distinta. En otras palabras el proceso de conformación y pertenencia a la empresa ha hecho que estas mujeres mejoren su capacidad de gestión (agency). De acuerdo con Marglin (2008) este concepto implica "la capacidad de una persona para reflexionar sobre posibles cursos de acción en su vida, la toma de decisiones de manera



Figura 2. Modelo económico de la empresa Herbolaria Hamelia



Fuente: Elaborado por los autores

consciente y el actuar con base en estas decisiones; independientemente de las características de cada individuo relacionadas con la fuerza física, la capacidad intelectual o la propiedad de bienes y sin ser limitada por la ley, la costumbre o el poder. Sin capacidad de gestión, una persona no puede expresar sus deseos, ni actuar con base en ellos". Sin duda para las integrantes de Hamelia, la conformación de su empresa les ha ayudado a un proceso de conocimiento interno y de gestión de sus recursos como personas.

#### 4. Conclusiones

La pequeña empresa puede ser una solución a la mejora de la marginación de las poblaciones rurales mexicanas. Desde una visión holística, las empresas rurales pueden potencializar las habilidades de las poblaciones rurales, contribuir a moderar la

migración de sus habitantes y favorecer el crecimiento económico local, regional y nacional. También la empresa rural puede ayudar a mejorar los procesos de producción, la conservación del conocimiento etnobotánico y a la disminución del deterioro ambiental. Es aquí donde radica la importancia de capacitación interdisciplinaria en la formación de empresas rurales, patentes y certificación de productos elaborados por manos campesinas e indígenas. Las empresas rurales cuentan con ventajas comparativas frente a las grandes empresas, como la oferta de productos sustentables, para los cuales existe en la actualidad un mercado amplio. Sin embargo, es necesario generar estrategias que permitan que las empresas rurales sean competitivas a través de una capacidad productiva constante, mejor capacidad de negociación con clientes y fomento de habilidades gerenciales. Opciones como los



sellos verdes y el acceso a mercados especializados son una opción para que las empresas rurales obtengan mayores beneficios de las características particulares que las distinguen.

La empresa Herbolaria Hamelia es testimonio de la incorporación de la mujer en la fuerza de trabajo y de la transformación de los roles femeninos en la actualidad y en la sociedad mexicana y latinoamericana. La mujer juega un papel muy importante en el desarrollo rural, ya que funge como sostén económico para la familia en circunstancias donde existe pobreza y migración, es la depositaria del conocimiento tradicional y aún tiene que desempeñar sus diligencias como esposa y madre. Equilibrar y mantener todas estas actividades implica una gran capacidad de organización y gestión, así como la negociación con los integrantes de la familia para cumplir con todos los roles. La transformación de la mujer rural mexicana tiene una influencia directa en la conformación de la familia y en los roles de género de sus miembros, en el desarrollo de la economía local y en la conservación de los recursos naturales. Innegablemente, las empresas rurales como Hamelia necesitan de mayor capacitación empresarial, productiva y administrativa. El acceso y la distribución de los productos a los mercados son de vital importancia para la sobrevivencia de las empresas rurales, por lo que es fundamental la intervención gubernamental. La pequeña empresa rural debe ser económicamente rentable para sus integrantes; socialmente justa en cuanto a las condiciones de trabajo y precios para el público; y ambientalmente responsable, es decir que ésta debe procurar el cuidado y el respeto del uso de los recursos naturales. Finalmente, las empresas rurales deben de ver a la etnobotánica como una herramienta para la elaboración de proyectos interdisciplinarios en donde interactúen profesionistas y campesinos, generando soluciones y gestionando proyectos a favor de la conservación biológica y cultural de las etnias indígenas.

## Agradecimientos

Agradecemos en primera instancia a las integrantes del grupo Herbolaria Hamelia y al financiamiento otorgado a este estudio a través del proyecto: Condiciones de Empleo y Marginalidad de las Mujeres en el Sector Rural Veracruzano. INMUJERES-CONACYT-2003-C01-9906.

## REFERENCIAS

- Banco Mundial, FAO e IFAD. 2009. Gender in agriculture sourcebook. Washington: BIRD.
- Boserup, E., Kanji, N., Su Fei, T. & C. Toulmin. (1970) 2007. Women's role in economic development. Londres: Earthscan.
- Brunton, D. P. 1990. Financiación de pequeñas empresas manufactureras rurales. Banco de Desarrollo del Caribe de Barbados. Disponible en: [http://www.fao.org/documents/show\\_cdr.asp?url\\_file=/d/ocrep/S8380S/s8380s0j.htm](http://www.fao.org/documents/show_cdr.asp?url_file=/d/ocrep/S8380S/s8380s0j.htm)
- Choque Salas A. 1995. Mujer, agroforestería, y participación en Potosí. Desarrollo forestal comunal en el altiplano boliviano. Investigaciones Altiplano sur 2. Disponible en: [www.fao.org](http://www.fao.org)
- Del Amo R. S. & M. del C. Vergara T. 2005 Desarrollo Económico Regional y La Construcción de Empresas Rurales Comunitarias, en: Desarrollo Regional y Sustentabilidad en México. Pablo Alberto Torres Lima. Coord. Hermosillo Son. El Colegio de Sonora; Universidad Autónoma Metropolitana; CONACYT. México.
- Dirven M. 2004. Nonagricultural rural employment and rural diversity in Latin America. Review Economic Commission for Latin America and the Caribbean ECLAC, Agosto 83. Disponible en: [http://www.unchr.ch/Huridocda/huridoca.nsf/0/data\\_sp.html](http://www.unchr.ch/Huridocda/huridoca.nsf/0/data_sp.html)
- Durstewitz, P. & G. Escobar., 2006. Comercialización y pequeños productores. Boletín Intercambios del Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, No. 85: 4-31.
- FAO-Food and Agriculture Organization. 1995. Non-wood forest products for rural income and sustainable forestry. Non-Wood Forest Products No. 7. Roma. Disponible en: <http://www.fao.org/documents>
- FAO. 1997. Guía para el desarrollo de empresas grupales: Guía práctica del promotor para la formación y administración de pequeñas empresas de éxito. FAO e IICA. Roma.
- Gómez-Pompa A. 1993. Las raíces de la etnobotánica mexicana. Universidad de California Riverside. En: Guevara, S., Moreno-Casasola, P. & J. Rzedowski. (comps). Logros y perspectivas del conocimiento de los



vegetales de México en vísperas del siglo XXI. Instituto de Ecología A. C y Sociedad Botánica de México.

Guajardo, L., Espinosa, G. & O. Hernández. 2004. La participación campesina en la formulación de proyectos productivos como una alternativa de estrategia para el desarrollo rural. México: FODEPAL.

Hersh M. P & A. Fierro. 2001. Plantas cultura y sociedad. Estudio sobre la relación entre seres humanos y plantas de los albores del siglo XXI. El comercio de plantas medicinales: algunos rasgos significativos en el centro de México. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa. D.F. México: Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. Disponible en: [http://www.fao.org/documents/show\\_cdr.asp?url\\_file=/d/ocrep/S8380S/s8380s0j.htm](http://www.fao.org/documents/show_cdr.asp?url_file=/d/ocrep/S8380S/s8380s0j.htm)

IFAD-International Fund for Agricultural Development., 1999 Las actividades de las empresas rurales en la economía familiar. Disponible en: [http://www.ifad.org/pub/memory/s/mem\(s\).pdf](http://www.ifad.org/pub/memory/s/mem(s).pdf)

IICA-Inter-American Institute for Cooperation on Agriculture. 2004. Serie Internacional de Diálogos Globales Perspectiva de Género para Fortalecer Micro y Pequeñas Empresas Rurales y Crédito Sostenible. Sustainable Rural Development, Coronado. Costa Rica: IICA.

INE-Instituto Nacional de Ecología. 1996. Reserva especial de la biosfera Santa Marta. Instituto Nacional de Ecología (INE), Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, Comisión Nacional de Biodiversidad (CONABIO). Disponible en: [www.ine.gob.mx/ueajei/publicaciones/libros/2/stamarta.html](http://www.ine.gob.mx/ueajei/publicaciones/libros/2/stamarta.html)

Iniciativa para la prevención de la biopiratería. 2006. Disponible en: [www.biopirateria.org](http://www.biopirateria.org) (consultado 05/2006).

Johnson, G., Scholes, K. & R. Whittinton. 2005. Exploring corporate strategy: Text and cases. 7a ed. Madrid: Pearson Education Limited.

Karremans, J. 1994. Análisis de género: Conceptos y métodos. Turrialba: CATIE.

Kearns, K. P. 2006. From comparative advantage to damage control: Clarifying strategic issues using swot analysis. *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 1: 3-22.

Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Medio Ambiente. 1988. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión México. Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lgeepa.htm>

Lozada, P. A. & J. A. Gómez. 2007. Organización de empresas comunitarias de biocomercio: Lecciones de la implementación de la metodología AyDM en Colombia. En: Donovan, J. (ed). Desarrollo de pequeñas y medianas empresas forestales para la reducción de la pobreza. Turrialba: CATIE.

Marglin, S. A. 2008. The dismal science: How thinking like an economist undermines community. Londres: Harvard University Press.

Martin G. J. 2000. Etnobotánica. Manual de métodos. De la serie Pueblos y Plantas. Fondo mundial para la naturaleza (WWF), Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y Cultura (UNESCO) y Royal Botanic Gardens. Londres, Reino Unido: Nordan.

Mooney P. 1999. The ETC Century: erosion, technological transformation and corporate concentration on the 21st century. *Development Dialogue*.

Ostertag, C. F. 2007. Mecanismos de articulación de pequeños productores rurales a empresas privadas en Colombia: Presentación de estudios de caso. CIAT, RURALTER, SNV y CECODES. Colombia.

Paré L. & H García. 2000. Reservas campesinas en la región de los Tuxtlas y la Sierra de Santa Marta. Experiencias de conservación para una política integral de áreas protegidas, en: Áreas Naturales Protegidas y Conservación. Segundo Simposio sobre la Problemática Ambiental en el Estado de Veracruz. Academia Nacional de Educación Ambiental, Veracruz, México. Disponible en: <http://anea.org.mx/docs/Garcia-ArtResCampeStaMarta.pdf>

Renault, A. 2010. Guía para la formulación y gestión de planes de desarrollo rural sostenible: Un abordaje participativo con enfoque territorial. Asunción: IICA.

Sánchez López, M. 2004. Diagnóstico ambiental y socio económico "El Pescador" municipio de Pajapan, Veracruz. Proyecto: Fortalecimiento de capacidades para la planeación participativa del desarrollo sustentable en cinco comunidades indígenas del área de la reserva de la biosfera de los Tuxtlas, Ver. Comisión nacional para el desarrollo de los pueblos indios, Veracruz, México.

Soberón Acuña, T. 2006. Uso de plantas Medicinales por un grupo de Mujeres en la comunidad "El Pescador", Pajapan, Veracruz, México. Informe de servicio social para obtener el grado de bióloga. Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco.

Suárez-Zurita, E. 2009. Proyecto de exportación de vainilla beneficiada de la Sociedad Cooperativa "Xananin Patogktogk". Tesis de licenciatura. Xalapa. Universidad Veracruzana.

Taylor, D. A. 1999. Requisitos para la buena marcha de las empresas rurales de productos forestales no madereros. Los productos forestales no madereros y la generación de ingresos. *Revista Unasyuva* No. 198. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001214/121445so.pdf>

Toledo V., Batis, A., Becerra, R., Martínez, E. & C Ramos. 1992. Products from the Tropical rain forests of Mexico: An Ethnoecological approach. Sustainable harvest and marketing of rain forest products. Conservation International. Estados Unidos.



UNEP 1992. Convenio sobre Biodiversidad Biológica. Río de Janeiro, Brasil. Disponible en: <http://www.cbd.int/convention/convention.shtml>

UNHCHR-United Nation Human Commissioner for Human Rights. 1999. Modalidades en evolución del trabajo de la mujer en las zonas rurales. . En: Estudio Mundial sobre el Papel de la Mujer en el Desarrollo, 1999: Mundialización, Género y Trabajo. Informe del Secretario General. Documento: A/54/227. NY. Estados Unidos. Disponible en: <http://www.unhcr.ch/huridocda/huridoca.nsf/0/fe467b90615165b18025684000548922?opendocument>

Van Horne J. C. & J. M. Wachowicz. 2010. Fundamentos de Administración Financiera, 13 edición. México. D.F.: Pearsons.

Vargas-Lundius, R. 2007. Puliendo la piedra: Un recorrido por la promoción de la igualdad de género en los proyectos de desarrollo. San José: FLACSO y FIDA.