

# **Empresa comunitaria de carbón vegetal Ka Niula Yanni y el desarrollo endógeno en San Juan Evangelista Analco, Oaxaca**

Vilma Idalia Antonio Cruz<sup>1</sup>

Tania Valentina Pérez Riaño Arredondo<sup>2</sup>

Jorge Antonio S. Acevedo Martínez<sup>3</sup>

## **Resumen**

El estado de Oaxaca, México, tiene 570 municipios distribuidos en ocho regiones con una amplia diversidad biocultural que varía de región en región. En consecuencia, el desarrollo debe atender las necesidades diversas que cada municipio requiera.

San Juan Evangelista Analco es un municipio que se ha distinguido por el manejo forestal, derivado de esa actividad, el comisariado de bienes comunales participó en una convocatoria que les permitió emprender una empresa comunitaria de carbón vegetal denominada “Ka Niula Yanni”, constituida por un grupo de mujeres pertenecientes a la comunidad.

Esta investigación cualitativa de tipo no experimental con enfoque descriptivo y parte del supuesto de que, la buena gestión de la empresa “Ka Niula Yanni” incide en el desarrollo endógeno de la comunidad. La información se obtuvo mediante la técnica de la observación participante en la comunidad, específicamente con el comisariado de bienes comunales y con las mujeres que laboran en la empresa de carbón Ka Niula Yanni, con la finalidad de conocer los limitantes externos e internos que afectan a la empresa y por consiguiente su incidencia en el desarrollo endógeno.

Los resultados muestran que la empresa Ka Niula Yanni incide en el desarrollo endógeno, sin embargo, que tiene limitantes importantes para las que se deben buscar alternativas y que éstas no sigan obstaculizando el desarrollo endógeno de la comunidad.

**Conceptos clave:** 1. Empresa Comunitaria, 2. desarrollo endógeno, 3. carbón vegetal

## **Introducción**

A lo largo del tiempo las sociedades han buscado la manera de mejorar el contexto en el que viven, ejemplo de esto son las empresas comunitarias, las cuales están orientadas al bienestar de la sociedad en su conjunto, (IICA, 1975), por lo tanto, representan una alternativa para incidir en el desarrollo de las comunidades, sin embargo, este modo de producción tiene diferentes dificultades para permanecer en el mercado.

---

<sup>1</sup> Vilma Idalia Antonio Cruz/Licenciada en Administración / Tecnológico Nacional de México campus Oaxaca (ITO) /correo electrónico: vilma.idalia.antonio@gmail.com

<sup>2</sup> Tania Valentina Pérez Riaño Arredondo/ Doctora en Ciencias en Desarrollo Regional y Tecnológico/ correo electrónico: valentina.priano@gmail.com

<sup>3</sup> Jorge Antonio S. Acevedo Martínez/ Doctor en Ciencias en Desarrollo Regional y Tecnológico/ Tecnológico Nacional de México campus Oaxaca (ITO)/ correo electrónico: acevedoacad@gmail.com/

Esta investigación se plantea que en la comunidad de San Juan Evangelista Analco se encuentra una empresa comunitaria de carbón vegetal denominada Ka Niula Yanni, constituida por mujeres de la misma comunidad, que tiene problemas de desarrollo debido a que la economía de mercado no incluye este tipo de producción, como consecuencia estas dificultades de la empresa Ka Niula Yanni obstaculizan el desarrollo endógeno de la comunidad.

En los resultados, los cuales se obtuvieron mediante la implementación de herramientas de diagnóstico, se detallan las características de la empresa comunitaria Ka Niula Yanni que muestran cómo es la gestión de esta empresa, también se hace un análisis del potencial endógeno de la comunidad, en donde se encuentra que la comunidad tiene una orientación forestal, pero con limitaciones que deberán buscar la manera de superarlas.

Con este trabajo se pretende resaltar la importancia de las empresas comunitarias que, a diferencia de las empresas mercantiles, estas tienen por objeto contribuir a la comunidad, como una alternativa de producción donde las personas de la misma comunidad dirigen sus proyectos. Aunado a esto, la comunidad ha demostrado que es sostenible, por lo tanto, este modo de producción debería tener más facilidades para permanecer en el mercado.

### **Planteamiento del problema**

A lo largo de la historia, las diferentes formas de producir la vida no se pueden incorporar al mercado por lo que han creado estrategias para poder subsistir en un entorno capitalista. En este sentido, Singelman (1981) establece que uno de los intentos más sistemáticos lo constituye el estudio de Paré sobre la proletarización rural en México, durante el siglo XX, donde resalta las limitaciones de la proletarización bajo las restricciones estructurales que existen en la economía de la periferia capitalista; hace incapié en que las empresas capitalistas tienen capacidades restringidas para absorber en condiciones adecuadas la producción rural (Singelman, 1981: 344).

Actualmente, existen diversos modos de organización inmersos en la economía de mercado como la comunalidad<sup>4</sup>. En el estado de Oaxaca, específicamente en la Sierra Norte en el distrito de Ixtlán de Juárez, hay una diversidad de comunidades que se rigen bajo este sistema de ordenamiento territorial, en el cual, a diferencia del capitalismo, no existe la propiedad privada sino la propiedad comunal<sup>5</sup> y el modelo político es la comunalicracia<sup>6</sup>. En la comunalidad se incluyen otros modos de producción que les permite a las familias obtener lo necesario para vivir, Martínez (2015) afirma que, en la comunalidad, la manera que dirigen su economía les ha vuelto resistentes, no hay competencia, no se negocia, es recíproca, la relación de los productores comunitarios es horizontal, comparten su vida, diseñan su futuro y tienen una relación articulada con la naturaleza (Martínez, 2015: 112).

---

<sup>4</sup> Sociedad territorializada, es comunalmente organizada, diseñan sus propias estrategias, actitudes, proyectos, principios, normas e instancias. La productividad es recíproca y las festividades son colectivas. (Martínez, 2015)

<sup>5</sup> En la propiedad comunal la tierra es de todos, se respeta el uso familiar, pero se comparte lo comunal. (Martínez, 2018)

<sup>6</sup> Es el poder por medio de la asamblea, también es la selección de valores y principios avalados por la comunidad. (Martínez, 2018).

Dentro del comunalismo se encuentran las empresas comunitarias, en este sentido Zamora et al., (2010) precisan que las empresas comunitarias en la Sierra Norte de Oaxaca, que han sido emprendidas para la generación de ingresos, se han consolidado por los acuerdos, reglas y códigos que regulan el usufructo de los recursos de la comunidad (Zamora, et al., 2010: 9).

Sin embargo, este tipo de empresas se enfrentan a diferentes dificultades, Zamora, et al., (2010) establecen que entre los problemas de las empresas comunitarias se encuentran las siguientes:

- Problemas sociopolíticos: la relación de lógicas de la relación de la organización comunitaria y la gestión empresarial ya que gira alrededor del funcionamiento de los proyectos productivos de las comunidades.
- Problemas administrativos: En la mayoría de las comunidades hay un bajo nivel de profesionalización por parte de la dirección de las empresas comunitarias.
- Problemas económicos: Las empresas comunitarias se enfrentan a diversos problemas económicos lo que provoca que la permanencia de estas sea difícil.
- Problemas institucionales: Las comunidades crean sus propias instituciones donde regulan la vida comunitaria, así como la gestión de las empresas.

Este tipo de problemas son los que tiene la empresa comunitaria de carbón vegetal denominada Ka Niula Yanni, perteneciente al municipio de San Juan Evangelista Analco, comunidad ubicada en la región de Sierra Norte del estado de Oaxaca y que se distingue por el manejo forestal.

La empresa Ka Niula Yanni fué originalmente gestionada por el comisariado de bienes comunales, quienes participaron en una convocatoria emitida por la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR, con la que la comunidad obtuvo el beneficio y posterior a esto la empresa fue constituida por mujeres, quienes fueron capacitadas para producir carbón vegetal en otra empresa denominada Villas del Carbón y se construyeron las instalaciones de la empresa. Esta empresa representa una manera de propiciar desarrollo endógeno a la comunidad, así como una alternativa para que las colaboradoras tengan una retribución económica, por tal motivo es importante analizar la empresa comunitaria Ka Niula Yanni y de esta manera conocer las dificultades que atraviesa la empresa comunitaria, la cual tiene por macroentorno la economía de mercado.

Derivado de lo anterior, es importante conocer las situaciones que la empresa comunitaria Ka Niula Yanni afronta, mismas que obstaculizan el desarrollo endógeno de la comunidad, pues si la empresa de carbón vegetal no logra permanecer, esto representa una pérdida para la comunidad ya que algunas familias de las mujeres que trabajan en la comunidad se quedarían sin un ingreso económico de apoyo a sus necesidades, la comunidad en general ya no tendría los beneficios que obtienen de la empresa comunitaria y el recurso económico que se ha invertido se perdería, Por tal motivo, resulta relevante conocer las condiciones de la empresa y cómo estas inciden en que se propicie el desarrollo endógeno de la comunidad.

## Objetivos

### Objetivo general

Identificar las limitantes de la empresa de carbón vegetal Ka Niula Yanni a través de un análisis que muestren los factores que contribuyen a la obstaculización del desarrollo endógeno en la comunidad de San Juan Evangelista Analco.

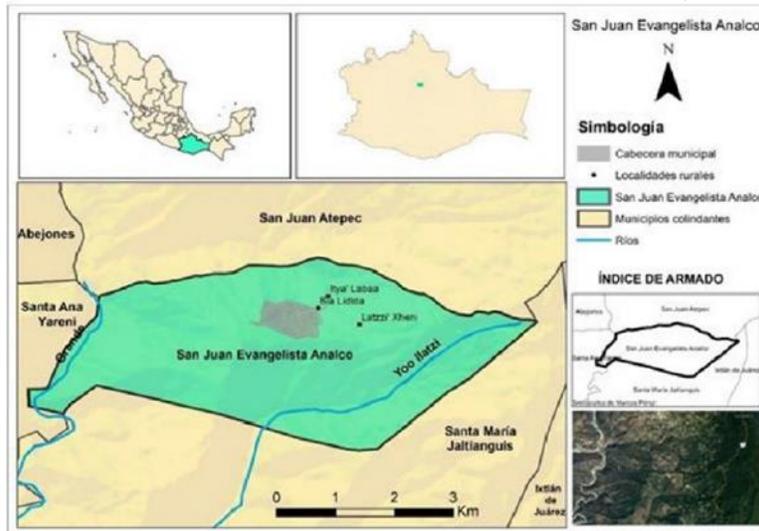
### Objetivos específicos

- Caracterizar la empresa comunitaria de carbón Ka Niula Yanni que determine aspectos de la gestión y estructura de la empresa.
- Identificar el potencial endógeno de la comunidad a través de un análisis que muestre las condiciones de los recursos de la comunidad.
- Identificar la situación de la empresa Ka Niula Yanni analizando aspectos internos y externos que determinen los obstáculos que inciden en el desarrollo endógeno de la comunidad.

## Marco Contextual

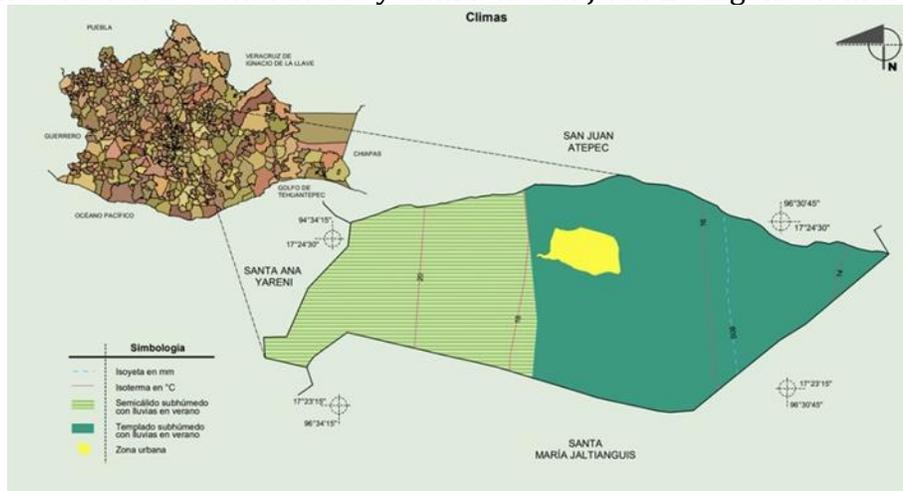
De acuerdo con el Plan de Desarrollo Municipal 2021 (PDM), el municipio de San Juan Evangelista Analco pertenece al distrito de Ixtlán de Juárez en la región de la Sierra Norte de Oaxaca (Ilustración 1). Se encuentra ubicado a una distancia de 63 km de la ciudad de Oaxaca de Juárez. La población se encuentra situada a 8 km en una desviación en la carretera federal Oaxaca-Tuxtpec (PMD, 2021:23).

Ilustración 1 Localización del distrito de Ixtlán de Juárez



Fuente: Obtenido de Pérez Riaño (2022)

Ilustración 2 Colindancias y clima de San Juan Evangelista Analco



Fuente: Obtenido de Compendio de información geográfica municipal 2010, San Juan Evangelista Analco

San Juan Evangelista Analco colinda al norte con el municipio de San Juan Atepec; al este con los municipios de San Juan Atepec y Santa María Jaltianguis; tiene colindancia al sur con el municipio de Santa María Jaltianguis y al oeste con los municipios de Santa María Jaltianguis y Santa Ana Yareni. Ubicado geográficamente entre los paralelos 17°23' y 17°25' de latitud norte; los meridianos 96°29' y 96°35' de longitud oeste; altitud entre 1,300 y 3,000 m.s.n.m. (INEGI, 2010, pág. 2)

El clima de la comunidad es templado subhúmedo con lluvias en verano y semicálido subhúmedo con lluvias en verano, el rango de temperatura oscila entre 12°C y 22°C. (INEGI, 2010)

### Marco Teórico

La empresa comunitaria tiene características propias que difieren de las empresas mercantiles, en este sentido José Emilio Araujo en IICA (1975:69) establece que la empresa comunitaria es una forma asociativa de propiedad y autogestión, se identifica con la modificación de la tenencia de la tierra con la finalidad que la asociación pueda llegar a permanecer y con este proceso agrario quien ingresa a una empresa comunitaria debe estar dispuesto a cambiar su modo de vivir.

Así mismo José Emilio Araujo (1975) sostiene que la empresa comunitaria requiere para su integración la presencia de un proceso permanente de capacitación que le permita extenderse por encima de líderes físicos, deberá adoptar decisiones y distribuir beneficios en razón de las personas y de la independencia de sus aportes de capital. En la empresa comunitaria desaparece el sentido circunscrito de la mutualidad autobenefica y el mismo se expande el provecho de la actividad conjunta orientada hacia el bienestar de la sociedad global.

Es decir, José Emilio Araujo hace hincapié en que las empresas comunitarias, a diferencia de las mercantiles, son formas asociativas de propiedad y autogestión, no hay una

mutualidad autobenéfica que esté orientada al aporte de capital por cada socio y esta forma de asociación, a su vez, ayuda a una sociedad global en su conjunto, por lo que se puede deducir que la empresa comunitaria es una alternativa para las sociedades con características particulares de organización territorial y políticas que se encuentran inmersas en la economía de mercado.

Por su parte, Bosco Pinto (1975:96) establece que las empresas comunitarias dan énfasis en que la propiedad es comunitaria, aunque la propiedad sea privada, prevalecen los aportes de trabajo más que de capital, ya que los beneficiarios carecen él. La misma organización, es decir, los trabajadores son quienes tienen el control del proceso productivo.

Bosco Pinto, (1972) en su obra: Bases para la elaboración de una metodología de análisis de empresas comunitarias campesinas señala que las empresas comunitarias tienen elementos básicos:

1. El aspecto económico: implica el proceso de utilización racional de los recursos productivos; tierra, capital y trabajo.
2. El aspecto social, por el término comunitario implica un grupo humano sociológicamente hablando que comparten objetivos y metas específicas.
3. El aspecto político: es acerca de la pertenencia a un grupo social más amplio y hace referencia a “campesinos” denotando el sector de la población económica, resultante del hecho de no poseer ni controlar los factores de producción. (Pinto,1972:4).

En este sentido, Bosco Pinto propone analizar las empresas comunitarias a partir de los siguientes elementos básicos: el económico, social y político, donde, en esta forma de producción, el trabajo prevalece por encima de los aportes de capital. Esto implica que son los trabajadores o socios quienes tienen el control de la producción de la empresa, lo cual incide de manera más directa a los beneficios de una comunidad, a diferencia del impacto que logra tener una empresa de tipo mercantil, ya que los beneficios se concentran en las utilidades de los inversionistas privados.

Por otro lado, Gasca Zamora (2014:94) establece que las empresas comunitarias como alternativa a la modalidad privada de los recursos forestales fue posible por el desarrollo de estrategias y asociatividad que les permitiría a las comunidades apropiarse de los procesos productivos a través de la capacitación técnica y administrativa.

Gasca Zamora establece que las instituciones comunitarias subyacen de condicionantes de orden histórico, cultural y espacial que deben tomarse en cuenta para atender su origen, funcionamiento y adaptación. La forma de asociación de escala empresarial para la gestión de recursos naturales proviene de un proceso evolutivo aunado a un sistema de normas que ha permitido, innovar, generar aprendizaje, reconstruir nuevas relaciones sociales y prácticas materiales (2014: 98-99). Las cuales resultan en diferentes efectos en la vida comunitaria y el territorio donde se desarrolla la empresa comunitaria.

Las empresas comunitarias tienen una estructura que va interrelacionada con la gestión de la comunidad que se compone por los siguientes factores:

- La asamblea de comuneros representa un espacio para tomar decisiones relacionadas con el territorio, usufructo de recursos, destino de utilidades, las inversiones, coordinaciones, gestión de empresas, entre otros.
- Existen mecanismos de transparencia y rendición de cuentas mediante informes que el comisariado de bienes comunales (CBC) tiene a su cargo; la conducción, gestión y administración de las empresas comunitarias.
- Existen grupos auxiliares que promueven el control y la transparencia de los recursos, también buscan acotar las decisiones individuales y prácticas no éticas, estos grupos se denominan consejos de vigilancia o comisiones revisoras.
- La gobernanza dirige y pretende generar relaciones horizontales, también refiere a una serie de arreglos formales e informales que determinan el modo en que se toman decisiones y de ejecutan acciones.
- El capital social, la confianza, la solidaridad y las redes de cooperación son recursos que pueden explicar los procesos de estrategias de producción, estos colectivos están insertos en mayor o menor grado en los circuitos de mercado, prevalece la cultura de apoyo mutuo, se concreta cómo formas de trabajo no asalariadas.
- Las empresas comunitarias tienen su propia racionalidad y los procesos de distribución de excedente se decide en asamblea comunitaria, generalmente las utilidades por lo general no son altas y las dividen entre los comuneros. (Gasca, 2014)

Así mismo, Gasca propone que las empresas forestales comunitarias se pueden caracterizar en tres tipos de modalidad:

- a) Solidario: es una modalidad no asalariada, bajo un sistema de cargos, se ubica en los puestos de conducción como el comisariado de bienes comunales, la temporalidad es diversa en estos puestos.
- b) Parcialmente asalariado: en puestos operativos y de coordinación a empresas de productos no maderables.
- c) Asalariado: trabajadores operativos de empresas forestales principalmente y algunos puestos de dirección y administración. (Gasca, 2014:110).

Hasta este punto, es viable argumentar que la empresa comunitaria beneficia a una comunidad en su conjunto, donde prevalece la importancia del trabajo colectivo, y resultan una alternativa para que las comunidades obtengan beneficios, haciendo posible que éstas pueden incorporarse a la economía de mercado, con el paradigma de incorporarse a un sistema que no produce bajo las lógicas del apoyo mutuo. Por lo tanto, es posible deducir que la gestión está interrelacionada con el ordenamiento territorial, lo cual representa una alternativa para aquellas comunidades con vocación productiva agrícola que no han encontrado espacio en las políticas públicas económicas tengan alternativas para generar ingresos y desarrollo para la comunidad en conjunto.

Las sociedades tienen diferentes maneras para buscar el bienestar para los ciudadanos, uno de ellos es el desarrollo endógeno. En este sentido, Garofoli (1995) afirma que un modelo de desarrollo endógeno debe garantizar la autonomía del proceso de transformación del sistema económico local y que sea relativamente sostenible, debe basarse en las características locales y en la habilidad para controlar ciertas variables fundamentales.

1. El uso de recursos locales (trabajo, capital acumulado históricamente, empresariado, conocimiento específico de los procesos de producción, tareas profesionales específicas y recursos materiales)
2. Habilidad de controlar, localmente, los procesos de acumulación
3. Capacidad de innovar
4. La existencia y habilidad para desarrollar interdependencias productivas, intrasectoriales e intersectoriales, a nivel local.

Desarrollo endógeno significa la capacidad de transformar el sistema socioeconómico; la habilidad de reaccionar a los desafíos externos; la promoción del aprendizaje social y la habilidad de introducir formas específicas de regulación social a nivel local, el desarrollo endógeno es la habilidad para innovar a nivel local. (Garofoli, 1995:117)

Para Sergio Boisier (1999:14) el desarrollo endógeno se produce como resultado de un fuerte proceso de articulación de actores locales y de variadas formas de capital intangible en el marco preferente de un proyecto político colectivo de desarrollo del territorio en cuestión. (Boisier,1999: 14). Para el autor, la endogeneidad se manifiesta en cuatro planos que se relacionan:

- a) El plano político: representa una capacidad para tomar decisiones relevantes en relaciones a diferentes alternativas de desarrollo, así como la capacidad de generar y ejecutar políticas de desarrollo.
- b) El plano económico: se refiere a la apropiación y reinversión regional por parte del excedente con la finalidad de diversificar la economía regional.
- c) El plano científico y tecnológico: es la capacidad interna de un territorio para generar sus propios impulsos tecnológicos.
- d) El plano de la cultura: es la matriz generadora de la identidad socio-territorial.

Para Vázquez (2007:183), el desarrollo endógeno es una interpretación que incluye diversos enfoques que comparten una misma lógica teórica y un mismo modelo de políticas. Hace referencia a los procesos de crecimiento y acumulación de capital de territorios que tienen una cultura e instituciones propias, también toman sus propias decisiones de inversión.

La teoría del desarrollo endógeno y los modelos de crecimiento endógeno aceptan que existen diferentes sendas de crecimiento de las economías en función de los recursos disponibles y de la capacidad de ahorro e inversión, el progreso tecnológico es endógeno en los procesos de crecimiento (Vázquez, 2007:187).

Vázquez (2007) establece que el desarrollo endógeno está asociado con la capacidad de una comunidad para utilizar su potencial de desarrollo que tiene el territorio. Es decir, que el territorio puede ser una relación de intereses de una comunidad, lo que a su vez se convierte en un agente de desarrollo, por lo tanto, una comunidad territorial puede encontrar ideas nuevas por su propia iniciativa utilizando sus propios recursos y resolviendo sus problemas y necesidades (Vázquez, 2007: 188). Dentro del desarrollo endógeno se incluye el autodesarrollo con iniciativas locales, lo que significa que todos los territorios tienen recursos para potencializar el desarrollo, con lo cual se favorece el desarrollo autónomo o autodesarrollo solamente utilizando los recursos propios. Sin embargo, en ocasiones los proyectos diseñados en el territorio específico se gestionan o dirigen por personas ajenas, lo que conlleva a dificultades en la incorporación de los conocimientos de producción u organización que contribuyan a la obtención de rendimientos crecientes comunes (Vázquez, 2007: 190). Lo cual es referente de cómo las economías locales aún enfrentan dificultades para ser integradas en sistemas productivos nacionales e internacionales, por tal motivo se ven afectados en los procesos propios en los cuales participa la ciudadanía.

Por otro lado, Romero (2021) afirma que el desarrollo endógeno en el contexto rural se ha fortalecido debido a la participación comunitaria. En el caso de un contexto rural se deben abordar de forma integral y propone cuatro configuraciones para alcanzar el objetivo principal.

- a) Configuración económica: Desarrolla y estimula las capacidades empresariales, esto a su vez propicia la cooperación de redes entre los diferentes actores. Estimula la interacción y el aprendizaje en los mecanismos. Se puede acotar que las instituciones territoriales, condicionan el comportamiento de la productividad y el rendimiento.
- b) Configuración social: La prioridad de esta configuración es crear la necesidad de obtener conocimientos y desarrollo de capacidades para hacerse cargo del recurso material. También se encarga de propiciar el cooperativismo para la transformación del territorio.
- c) Configuración política: Esta configuración cumple la importante función de agrupar mecanismos y fuerzas de desarrollo que actúan sobre la acumulación de capital, la difusión de las innovaciones, la creación de redes empresariales, la dinámica del tejido institucional y sobre todo el impulso y mejoramiento de la calidad de vida en el desarrollo.
- d) Configuración cultural: El desarrollo cultural se produce por la creatividad de los ciudadanos en un determinado entorno. Es importante el desarrollo en la parte cultural para enfrentar nuevos desafíos de este mundo que cambia a una gran velocidad.

Derivado a lo establecido por los autores, se deduce que el desarrollo endógeno busca el uso de los recursos locales para potencializar su desarrollo, donde debe existir la capacidad de innovar y tener iniciativas locales, donde sea los ciudadanos pertenecientes a la comunidad quienes deben controlar sus procesos con la finalidad de incidir en su visión de desarrollo, ya que como precisan los referentes teóricos (Garafoli, 1995; Boissier, 1999; Vázquez, 2007) que el desarrollo endógeno transformará el sistema económico local a través de la diversificación de la economía regional contribuyen a un desarrollo endógeno que impacta de diferente manera en cada localidad, comunidad o región; es decir es un desarrollo de abajo hacia arriba.

## Metodología

Este estudio se realizó utilizando un método cualitativo, la investigación es de tipo no experimental, con un enfoque descriptivo. Se parte de la hipótesis de que el buen desarrollo de la empresa comunitaria de carbón vegetal Ka Niula Yanni incide en el desarrollo endógeno de la comunidad de San Juan Evangelista Analco, Oaxaca, México. Este trabajo tiene la finalidad de conocer los problemas externos e internos a los que se enfrenta la empresa Ka Niula Yanni los cuales obstaculizan el desarrollo endógeno de la comunidad de San Juan Evangelista Analco.

La recolección de datos, se realizó por medio de la observación participativa con la finalidad de conocer las características de la empresa comunitaria de carbón vegetal Ka Niula Yanni, ya que esta tiene una relación con el ordenamiento territorial. Aunado a esto, se busca identificar el potencial endógeno con la finalidad de tener un panorama más específico acerca de la comunidad, lo que permite analizar los recursos con los que cuenta la comunidad y las alternativas para el uso de ellos, con la información obtenida se determinan los aspectos internos y externos a los que se encuentra inmersa la empresa Ka Niula Yanni.

## Resultados

### *Caracterización de la empresa de carbón vegetal Ka Niula Yanni*

San Juan Evangelista Analco es una comunidad que se caracteriza por el manejo forestal, tiene una gran cantidad de árboles de encino, los cuales solo eran utilizados para el uso y venta de leña, por lo cual el comisariado de bienes comunales (CBC) toma la decisión de agregarle valor mediante la construcción de dos hornos tipo rabo quente<sup>7</sup> para producir carbón. Posterior a esto, CONAFOR emite una convocatoria en el año 2017 para otorgar apoyos a proyectos forestales, por lo que el CBC decide realizar el proyecto con un enfoque de género, debido a que la institución promovía la igualdad de género, junto a la necesidad de contar con capital social que apoyara con las funciones que se realizan en la comunidad. Este problema es consecuencia de que la población en Analco hasta el año 2023 cuenta con un población muy pequeña de “407” de habitantes ( INEGI,2020) de los cuales, sólo el 51.93% se encuentra en edad productiva, aunado a esto, los jóvenes en edad escolar que representan un aproximado de 11.59% que se trasladan por temporadas a otro lugar para realizar sus estudios, también existe la migración con un aproximado del 12.23% (INEGI, 2020) dejando el porcentaje en edad productiva más reducido, por tal motivo la comunidad decide realizar el proyecto dirigido a las mujeres de la comunidad.

Derivado a lo anterior, la comunidad obtiene el apoyo por parte de CONAFOR y realizan la construcción de cinco hornos rabo quente para producir carbón, inscribieron a un grupo de mujeres de la comunidad quienes fueron reconocidas como socias de la empresa que se estaba formando, posterior a esto se trasladaron para tener capacitación en otra empresa de carbón vegetal llamado Villas de Carbón, donde aprendieron los fundamentos para producir carbón de calidad. Así nació la empresa de carbón vegetal que *Ka Niula Yanni* que significa “mujeres trabajadoras” en zapoteco, la inversión aproximada fue de un millón quinientos mil Pesos mexicanos (\$1,500,000.00).

---

<sup>7</sup> Es un horno de mampostería con forma semiesférica para producir carbón vegetal. (CONAFOR, 2021)

Ilustración 3 Hornos para la producción de carbón vegetal de la empresa Ka Niula Yanni



Fuente: Elaboración propia

La empresa de carbón Ka Niula Yanni forma parte crucial de las formas de administración comunal, características de esta región, lo cual incide de manera importante en la gestión de la empresa, propiciando los siguientes factores:

La asamblea comunitaria es quien toma las decisiones acerca del destino de las utilidades de la empresa Ka Niula Yanni, en este sentido el CBC afirma que, con las utilidades reportadas, la asamblea comunitaria decidió comprar maquinaria para facilitar las operaciones y otra parte para la conservación del bosque cabe mencionar que las personas que habitan la comunidad no participaron de las utilidades de la empresa de carbón.

La gestión de la empresa comunitaria está a cargo del CBC en conjunto con las mujeres que laboran en la empresa quienes toman decisiones que consideren benéficas para la empresa, por ejemplo, el precio de venta, el horario de las mujeres que laboran, el volumen de la producción entre otros aspectos. Los resultados obtenidos son presentados por el CBC y las mujeres que laboran en la empresa ante la asamblea, en estos resultados explican acerca de las utilidades, los gastos y los ingresos obtenidos.

Durante la observación se encontró que en la empresa Ka Niula Yanni, la gobernanza de la comunidad, influye mucho en la empresa comunitaria, donde también los procesos y decisiones están coordinados y llevados a cabo por un colectivo, no lo hacen de manera individual. Cabe mencionar que en la empresa no hay puestos más importantes que otros, para realizar las operaciones, las mujeres que participan, saben realizar diferentes

actividades, no necesariamente operan un mismo puesto todos los días y tampoco hay niveles jerárquicos porque todos se consideran en el mismo nivel.

Para realizar el proceso de producción de carbón vegetal, la empresa comunitaria Ka Niula Yanni cuenta con un capital social, el cual está constituido por el CBC quienes brindan su apoyo en el proceso de producción en las actividades en las cuales son difíciles de realizar para las mujeres por ejemplo, el corte de leña, marcar árboles de encino, (tipo de madera para fabricar carbón) y cortar los que han sido seleccionados para la producción de carbón, también las mujeres que laboran realizan diferentes actividades para obtener el producto terminado, trabajan en conjunto para obtener mejores resultados para la empresa.

Con las visitas realizadas y la plática sostenida con el CBC se deduce que la empresa Ka Niula Yanni se encuentra en la clasificación: parcialmente asalariada, debido a que las mujeres que laboran reciben una retribución económica, lo que la comunidad denomina "jornal". Sin embargo, el CBC no recibe una retribución porque forma parte del servicio de la comunidad que les corresponde realizar durante un periodo específico y que formar parte del servicio que se tiene que dar a la comunidad.

#### *Identificación del potencial endógeno de San Juan Evangelista Analco*

Para conocer el potencial endógeno de la comunidad de San Juan Evangelista Analco se realizó la metodología PASC que consiste en identificar el Potencial Aprovechable, Sostenible y Competitivo, este método fue diseñado por Giancarlo Canzanelli en 2004, quien afirma que es un instrumento útil para analizar el potencial

El primer paso del método PASC es la recopilación de la información, se inicia de manera empírica basándose en el conocimiento de la población que son la fuente de información. (Canzanelli, 2004)

Para realizar la identificación se realizó la observación participativa, se obtuvo información de las visitas realizadas a la comunidad, una de ellas fue una visita guiada en donde se obtuvo más información acerca de los recursos de la comunidad, así como la asistencia a un foro que organizó la Secretaría de Economía del estado de Oaxaca, 28 de febrero de 2023, en el municipio de Ixtlán de Juárez.

A partir de un mapeo de la información, como se muestra en la Tabla 1, después de haber identificado los recursos que se consideran estratégicos para el desarrollo de la comunidad: Recursos forestales, agrícolas y geomorfológicos, se obtuvieron los siguientes resultados:

#### Identificación del uso apropiado de los recursos:

A) Recursos forestales: Actualmente, la comunidad se distingue por el manejo forestal, tienen venta de madera en rollo, también producen carbón con recursos naturales de la comunidad con lo cual se asegura que el uso de los recursos naturales de la empresa es sostenible. Aunado a la observación realizada se considera que la comunidad puede realizar otros proyectos sostenibles como la venta de tablas de madera, fábrica de

muebles, producción herramientas como los mangos de los martillos, palas, escobas entre otros.

- B) Recursos agrícolas: Algunas familias que viven en la comunidad siembran productos como el ejote, maíz para el uso familiar, sin embargo, se observó que la comunidad tiene la posibilidad de sembrar diferentes tipos de árboles y plantas por lo cual se propone que la comunidad puede tener un huerto orgánico, hortalizas, producción de flores, así como la producción de frutas en almíbar.
- C) Recursos geomorfológicos: La comunidad cuenta con muchos recursos naturales entre los cuales se destacan los bosques, una laguna cerca de la comunidad, nacimientos de agua lo cual es atractivo para el turismo ecológico sustentable, en este sentido la comunidad realizó la construcción de cabañas, un salón para reuniones y un restaurante, ofrecen recorridos y un ambiente de tranquilidad a los visitantes, al mismo tiempo por ser una comunidad modelo en cuanto manejo forestal, la comunidad imparte seminarios a otras comunidades forestales del país y utiliza las instalaciones para que puedan pernoctar y realizar las actividades de enseñanza.

Condiciones que pueden vincular el aprovechamiento de los recursos:

- A) Limitantes de los recursos forestales: conocimiento en la realización de nuevos proyectos, en la comunidad se encuentran pocas personas que puedan laborar en los diferentes emprendimientos.
- B) Limitantes de los recursos agrícolas: este tipo de productos son perecederos lo cual limita el tiempo de la venta, tomando en cuenta que el mercado no ofrece canales que faciliten la venta de productos de las comunidades.
- C) Limitantes de los recursos geomorfológicos: Un factor muy importante es el transporte, ya que una de las opciones es llevar un automóvil propio y la otra opción es transbordando, pero no existe un transporte público que llegue directamente a la comunidad, también los medios de comunicación se limitan al ser una comunidad en la que no cuenta con señal telefónica.

Características que pueden diferenciar los recursos de otros similares o potencialmente competitivos.

- A) Ventajas comparativas de los recursos forestales: tienen más control acerca del uso de los recursos naturales que tienen en la comunidad.
- B) Ventajas comparativas de los recursos agrícolas: Se puede tener la posibilidad que por cierta cantidad de producto se puede llevar a domicilio, a comparación de otras comunidades que solo tienen productos en exhibición.
- C) Ventajas comparativas de los recursos geomorfológicos: la belleza que tiene la comunidad es muy competitiva con la que poseen otras comunidades, ya que su relieve tiene áreas de oportunidad para implementar más actividades, la comunidad también tiene una historia, identidad, así como el interés por el cuidado de los recursos naturales lo cual puede ser atractivo para el turismo.

Tabla1. Recursos territoriales

Recursos potenciales	Aprovechabilidad	Competitividad	Sostenibilidad
Recursos forestales	Actualmente la comunidad tiene madera en rollo a la venta, producen carbón vegetal y existen alternativas que pueden emprender para fomentar el desarrollo endógeno	La comunidad tiene control del uso de los recursos naturales y los productos que tiene a la venta son de buena calidad.	Estas actividades generan ingresos a la comunidad quienes solo hacen uso de los recursos sin exceder la capacidad que pueden utilizar aunado a esto también utilizan los ingresos para fomentar el cuidado de los recursos naturales.
Recursos agrícolas	En la actualidad no cuentan con emprendimientos agrícolas sin embargo tienen potencial para iniciar proyectos en este sector.	Los productos que se puedan llegar a producir en la comunidad tienen la posibilidad de transportarlos, lo cual representa una ventaja frente a los pequeños productores que de manera individual tienen a la venta sus productos en exhibición.	Si puede llegar a ser sostenible ya que son productos que satisfacen la necesidad básica de la alimentación, sin embargo, sería necesaria la capacitación para producir y tratar de reducir el impacto ambiental.
Recursos geomorfológicos	Actualmente, la comunidad tiene implementado el ecoturismo debido a la belleza de la población, sin embargo, se pueden realizar actividades alternas para ofrecer más opciones a los visitantes.	Las características de la comunidad tienen potencial y son competitivas con otros lugares que también tienen ecoturismo.	El ecoturismo de la comunidad de Analco es sostenible porque no se realizan actividades que requiera de residuos que afecten de manera potencial el ambiente.
Recursos humanos	Las personas que habitan la comunidad tienen inclinación hacia los recursos forestales.	La comunidad tiene personas capacitadas en el manejo forestal y el buen aprovechamiento de los recursos naturales.	La comunidad ha demostrado que tiene deseos de conocer más acerca del manejo de recursos naturales para obtener ingresos de manera sostenible.

Fuente: elaboración propia basado en el método PASC (Canzanelli, 2004)

*FODA de la empresa comunitaria de carbón Ka Niula Yanni*

A continuación, se muestra un FODA realizado a la empresa Ka Niula Yanni, con base a la información obtenida del trabajo de campo.

Fortalezas	Debilidades
<p>Los que laboran en la empresa están capacitados y buscan la sostenibilidad</p> <p>Cuentan con suficientes recursos naturales lo cual facilita la producción</p> <p>Buscan mejorar constantemente sus formas de producción mediante la capacitación</p> <p>La empresa tiene la posibilidad de entregar sus productos a domicilio</p> <p>El comisariado de bienes comunales apoya la empresa de carbón por lo cual tienen respaldo por la autoridad de la comunidad</p>	<p>El traslado de la comunidad hacia la empresa de carbón se dificulta ya que van caminando y esto afecta en la gestión del tiempo.</p> <p>La mercadotecnia, contabilidad, miscelánea fiscal son temas incipientes.</p> <p>Tienen un problema de canales de comercialización para llegar a los clientes</p> <p>La empresa tiene poca participación en el mercado capitalista.</p> <p>La generación de utilidades que tiene la empresa es poca y las personas de la comunidad desean ver mas utilidades.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Diferentes instituciones educativas apoyan a los proyectos de la comunidad</p> <p>Existen alternativas para poder implementar y tener mayor participación en el mercado capitalista</p> <p>Existen eventos de difusión que organiza el gobierno del estado como las ferias en donde se puede dar a conocer su producto.</p>	<p>Los reglamentos que han sido impuestos para comercializar que las empresas mercantiles si pueden realizar.</p> <p>La competencia por parte de otras productoras de carbón provenientes de madera ilegal a bajo precio</p> <p>Los intermediarios que tienen la capacidad de abarcar el mercado capitalista y obtienen mejores utilidades que los productores</p> <p>La miscelánea fiscal que actualmente las empresas mercantiles pueden dominar y no abarca a las empresas comunitarias.</p>

**Conclusiones**

En la caracterización de la empresa de carbón se puede distinguir la estructura de la empresa, en donde la máxima autoridad es la asamblea comunitaria, quienes toman la decisiones acerca del destino de las utilidades, el comisariado de bienes comunales afirmó que no se repartieron las utilidades, decidieron comprar una cortadora de leña y un montacargas y otra parte de las utilidades fue destinada al cuidado del bosque, lo que se deduce que la empresa comunitaria Ka Niula Yanni es sostenible, pues como especifican los referentes teóricos, los beneficios que se obtienen de la gestión de la empresa comunitaria inciden en el mantenimiento de intereses comunes comunitarios. Es decir, Ka Niula Yanni es una forma de

producción que satisface necesidades y es sostenible, con lo cual hace posible propiciar el desarrollo endógeno de la comunidad, ya que es una empresa gestionada por la propia comunidad, que genera ingresos para algunas familias de la comunidad y que además contribuye a la conservación del bosque.

Con respecto a la identificación del potencial endógeno, se identifica que hay limitaciones a consecuencia de la cobertura telefónica, el transporte, así como a la reducida cantidad de personas que viven en la comunidad en edad productiva, consecuencia de la migración, condición que se esperaba se vieran mitigados con la implementación de proyectos como la empresa Ka Niula Yanni.

La comunidad tiene una gran riqueza en recursos naturales y una importante capacidad para generar proyectos de iniciativa local que pueden satisfacer sus necesidades, generar el trabajo y el cuidado del medio ambiente.

En cuanto al diagnóstico que se hizo a la gestión de la empresa, se puede identificar que la empresa comunitaria tiene aspectos internos y externos que no le permiten tan fácilmente participar en el mercado, debido a que el sistema nacional está diseñado sin contemplar otro modo de producción como la empresa comunitaria. En el cuadrante de las debilidades se puede observar que los temas para el manejo de empresas mercantiles son incipientes en la empresa comunitaria, sin embargo, son temas que sirven para comprender a la economía de mercado. En el cuadrante de las amenazas se puede distinguir que realmente la economía de mercado excluye a las empresas comunitarias.

Derivado a lo anterior, se deduce que la comunidad tiene un gran potencial para el desarrollo endógeno, la empresa de carbón vegetal es capaz de propiciar el desarrollo endógeno, pero tiene limitantes sobre todo externos que afectan al crecimiento de la empresa, por consecuencia esto da como resultado que entre más limitantes tenga la empresa, en menor medida puede propiciar el desarrollo endógeno.

## **Discusiones**

La presente investigación permitió conocer como una empresa comunitaria con una gestión diferente a la economía de mercado puede propiciar el desarrollo endógeno, se encontró que tiene limitaciones significativas para integrarse a la economía de mercado, lo que a su vez dificulta el desarrollo endógeno en San Juan Evangelista Analco, la empresa comunitaria de carbón vegetal Ka Niula Yanni, considerando la venta de madera en rollo y el ecoturismo, puede diseñar estrategias que brinden más beneficios para la comunidad, propiciando en mayor medida el desarrollo endógeno. Es decir, deben diseñarse estrategias integrales que contemplen cada una de las actividades que forman parte de la vocación comunitaria.

Se identificaron características que distinguen a la empresa Ka Niula Yanni, por ejemplo, a diferencia de José Emilio Araujo (1965) quien establece que las empresas comunitarias cambian la modificación de la tenencia de la tierra, en el caso de San Juan Evangelista Analco, la creación de la empresa comunitaria no cambió la tenencia de la tierra, ya que la empresa se ajustó al tipo de ordenamiento territorial.

Por otra parte, José Antonio Gasca Zamora (2014) establece que las utilidades de las empresas comunitarias son decisión de la asamblea comunitaria que por lo general si lo

reparten en los habitantes de la comunidad, sin embargo, en este caso se encontró que la asamblea decidió que una parte se reinvirtiera en la empresa de carbón para que siga creciendo y otra parte para el cuidado del bosque, lo que muestra las diversas formas de gobernanza que se da en las distintas comunidades y cómo estas atienden a las necesidades que la comunidad decide son prioridad atender en pro del bien común (autogestión).

Respecto al desarrollo endógeno, Vázquez Barquero (2007) establece que la sociedad que implementa el modelo de desarrollo endógeno usualmente desconoce la importancia de introducir conocimientos en los procesos de producción y por tal motivo estas economías locales no están integradas a sistemas productivos nacionales e internacionales. Sin embargo, en el caso de San Juan Evangelista Analco, se encontró que es una comunidad dispuesta a adquirir nuevos conocimientos, ejemplo de ello es la empresa comunitaria Ka Niula Yanni, donde las colaboradoras van a otros lugares para aprender otras técnicas de producción aunado a eso aceptan ayuda de estudiantes para adquirir conocimientos en diferentes disciplinas relativas a la gestión de la empresa. Sin embargo, los resultados muestran que con otras limitantes internas comunitarias que requieren mayor detalle en su indagación, así como limitantes externas que son las que dificultan que la empresa Ka Niula Yanni incida en el desarrollo endógeno en la comunidad.

Con esta investigación se reconoce que la empresa comunitaria Ka Niula Yanni incide en el desarrollo endógeno y resulta en un referente para demostrar la capacidad que tienen los proyectos locales que se rigen bajo una gobernanza local y valores comunitarios para incidir en el desarrollo endógeno. Es decir, el desarrollo endógeno tiene un mayor impacto cuando se propicia de estrategias locales.

Una de las limitaciones de esta investigación es que no se implementó una metodología cuantitativa para obtener datos que indiquen en qué medida la empresa de carbón incide en el desarrollo endógeno de la comunidad, en investigaciones posteriores se busca indagar con mayor detalle en este punto. Por lo tanto, para futuras investigaciones sería conveniente realizar completamente la metodología PASC para conocer la viabilidad de cada recurso de manera cuantitativa, así mismo, sería interesante conocer la incidencia, no sólo de la empresa comunitaria de carbón, sino además del ecoturismo y la venta de madera en el desarrollo endógeno de la comunidad y a su vez conocer cuál de estas lo propicia en mayor medida; así como la prospectiva del desarrollo endógeno de la comunidad.

## Referencias

- Boisier, S.** 1999, "Desarrollo (local) ¿De qué estamos hablando? Disponible en: [https://www.flacsoandes.edu.ec/web/imagesFTP/1245948918.Desarrollo\\_Local\\_De\\_que\\_estamos\\_hablando\\_2\\_.pdf](https://www.flacsoandes.edu.ec/web/imagesFTP/1245948918.Desarrollo_Local_De_que_estamos_hablando_2_.pdf). Fecha de acceso: 18 de julio de 2023.
- Bosco Pinto, J.** 1972, "Bases para la elaboración de una metodología de análisis de las empresas comunitarias campesinas" disponible en: <https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/9996/BVE20058049e.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Fecha de acceso: 17 de julio de 2023.
- Canzanelli, G.** 2004, "Valorización del potencial endógeno, competitividad territorial y lucha contra la pobreza". Disponible en: [http://www.ilsleda.org/usr\\_files/papers/valorizacion\\_po\\_169499.pdf](http://www.ilsleda.org/usr_files/papers/valorizacion_po_169499.pdf). Fecha de acceso: 12 de julio de 2023.
- CONAFOR,** 2021, "Carbón vegetal: una alternativa sustentable para las comunidades". Disponible en: <https://www.gob.mx/conafor/es/articulos/carbon-vegetal-una-alternativa-sustentable-para-las-comunidades?idiom=es#:~:text=Horno%20tipo%20Rabo%20Quente%3A&text=Este%20tipo%20de%20horno%20tiene,de%2032%20a%2048%20horas>. Fecha de acceso: 24 de julio de 2023.
- Garófoli, G.** 1995, "Desarrollo económico, organización de la producción y territorio". Disponible en: <http://www.yorku.ca/ishd/CUBA.LIBRO.06/DEL/CAPITULO10.pdf>. Fecha de acceso: 14 de julio de 2023.
- Gasca, Zamora.** 2014, "Gobernanza y gestión comunitaria de los recursos naturales de la Sierra Norte de Oaxaca". Disponible en: <https://www.scielo.org.mx/pdf/regsoc/v26n60/v26n60a4.pdf>. Fecha de acceso: 20 de julio de 2023.
- IICA.** 1975, "La empresa comunitaria, un sistema reformista en el proceso agrario Latinoamericano". Disponible en: <https://repositorio.iica.int/handle/11324/13266>. Fecha de acceso: 11 de julio de 2023.
- INEGI,** 2020, "San Juan Evangelista Analco", *Sitio Web*, Data México, disponible en: <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/san-juan-evangelista-analco?workOrSchool=schoolMean#economy> Fecha de acceso 31 de julio de 2023.
- INEGI,** 2020, "Sistemas de consulta", *Sitio Web*, México en cifras, disponible en: <https://www.inegi.org.mx/app/descarga/?ag=20&ti=7> Fecha de acceso 31 de julio de 2023.
- INEGI,** 2010, "Compendio de información geográfica municipal de los Estados Unidos Mexicanos, San Juan Evangelista Analco, Oaxaca", *Sitio Web*, INEGI, México, disponible en: [https://www.inegi.org.mx/contenidos/app/mexicocifras/datos\\_geograficos/20/20196.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/app/mexicocifras/datos_geograficos/20/20196.pdf) Fecha de acceso 19 de junio de 2023.

- Martínez, Luna, J.** 2015, “Conocimiento y comunalidad”. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28643473006>. Fecha de acceso: 22 de julio de 2023.
- Martínez Luna, J.** 2018, “Comunalidad y desarrollo” Disponible en: <https://redalforja.org.gt/mediateca/wp-content/uploads/2018/05/Comunalidad-y-desarrollo.pdf>. Fecha de acceso: 23 de julio de 2023.
- Pérez Riaño, T.** 2022, *La apropiación social de los eco-sistemas forestales en México. Una propuesta metodológica desde la economía ecológica*. Tesis doctoral. Oaxaca de Juárez, Tecnológico Nacional de México/ITO.
- PMD** 2021, “Plan Municipal de Desarrollo San Juan Evangelista Analco”, México, Fecha de acceso 19 de junio de 2023.
- Romero, J.** 2021, “Configuraciones del desarrollo endógeno en contexto rural”. Disponible en: <https://revistas.unibe.edu.ec/index.php/qualitas/article/view/95/193>. Fecha de acceso: 27 de julio de 2023.
- Singelman, P.** 1981, “La transición clásica del feudalismo al capitalismo y la transformación agraria restringida bajo el capitalismo periférico”. Disponible en: <https://www.jstor.org/stable/3540019>. Fecha de acceso: 23 de julio de 2023.
- Vázquez Barquero, A.** 2007, “Teorías y políticas de desarrollo territorial”. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/289/28901109.pdf>. Fecha de acceso: 15 de julio de 2023.
- Zamora, J. G.,** López Pardo, G., Palomino Villavicencio, B., & Mathus Alonso, M. 2010 “La gestión comunitaria de recursos naturales y ecoturísticos en la Sierra Norte de Oaxaca. México. Disponible en: [https://www.socioeco.org/bdf\\_fiche-document-2871\\_es.html#:~:text=A%20lo%20largo%20de%20tres,agua%20y%20los%20servicios%20ambientales](https://www.socioeco.org/bdf_fiche-document-2871_es.html#:~:text=A%20lo%20largo%20de%20tres,agua%20y%20los%20servicios%20ambientales). Fecha de acceso 14 de junio de 2023.

