



FONDO MINK'A DE CHORLAVÍ – PROYECTO DE APRENDIZAJE SOCIAL 2004

## **INFORME FINAL**

### **Proyecto de Sistematización**

### **MUJERES Y SUS PROYECTOS MICROEMPRESARIALES Y/O GENERADORES DE INGRESOS. DOS EXPERIENCIAS EN EL MÉXICO RURAL DEL NUEVO SIGLO.**

Organización coordinadora

**Grupo Interdisciplinario sobre Mujer, Trabajo y Pobreza, A.C.  
GIMTRAP**

Equipo de sistematización

**Olga Lucía Rodríguez**  
Responsable

**Nidia Hidalgo**  
**Blanca Suárez**  
**Emma Zapata**  
**Julio Morales**

México Distrito Federal, 31 de Diciembre de 2005

## **RESUMEN EJECUTIVO.**

Este trabajo tiene como objetivo presentar los resultados de la sistematización de dos experiencias de microempresas lideradas por mujeres en localidades rurales tradicionalmente marginadas del estado de Guanajuato.

Las dos experiencias son microempresas exitosas de mujeres rurales, una vinculada con la actividad agroindustrial, (apicultura) y la otra ubicada en el sector manufactura (elaboración artesanal de prendas textiles en lana de borrego). Son microempresas familiares, una constituida formalmente y la otra operando sin figura legal pero con cierto grado de formalidad para el trabajo. Las trayectorias también son diferentes: una lleva 12 años desde su consolidación, la otra sólo 4. Las razones para su inicio también varían, una surgió como medio para resolver el problema de sobrevivencia de su grupo familiar por viudez, aprovechando que era una actividad tradicional, la segunda comenzó como oportunidad, utilizando las ventajas de un préstamo familiar.

Las dos experiencias en su fase inicial no contaron con apoyos institucionales y los recursos invertidos fueron propios, pero en su fase de consolidación han gestionado y recibido apoyos en capacitación y financiamiento, por parte del gobierno estatal.

La contribución más significativa de las instituciones públicas para la inserción de los productos de estas microempresas al mercado, ha sido la organización de eventos a nivel local, regional y nacional, dentro de los cuales las ferias de exposición resultan ser los espacios para la consecución de contactos y posibles canales de distribución. Esto adquiere importancia teniendo en cuenta que en poblaciones tradicionalmente pobres, a las mujeres se les dificulta mucho más acceder a información, conocimientos, salir, hablar y buscar mercado.

El mercado al cual están vinculadas es local y regional en el caso de la apicultura y regional, nacional en el de las artesanías en lana. En los últimos años, ambas microempresas han tenido la oportunidad de exportar sus productos y aunque esto parece ser un indicador de éxito y que incrementará las ganancias, las dos experiencias han demostrado que se puede ser exitoso atendiendo únicamente el mercado interno.

En cuanto al producto, la producción y el mercado, las apicultoras tienen su principal producto (miel) estacionario con dos cosechas al año y un consumo constante; no así sus productos derivados, los cuales son de producción constante al igual que su mercado.

Por su parte, la producción de los tejidos artesanales en lana es constante a lo largo del año, a diferencia de su mercado fuerte, que es estacionario y se realiza durante los tres meses del invierno. En esta microempresa han entendido la estacionalidad del mercado y adaptado a él, su producción.

En ambos casos la comercialización es directa, aunque tienen algunos canales de distribución; venden tanto minoritariamente, como al mayoreo.

Las dos experiencias presentan alto grado de sostenibilidad porque su funcionamiento depende en gran parte de sus propios recursos, no necesitan subsidios y la toma de decisiones es únicamente de las socias, no están sujetas a un solo proveedor, tienen la capacidad de identificar y adaptarse a los cambios del mercado (innovar, certificarse, etc.). Han incrementado y diversificado su producción, incorporando todos aquellos

aspectos con los cuales darle mayor valor agregado, mismos que contribuyen a elevar las ventas.

Analizando estas dos experiencias desde el enfoque territorial se ha podido notar que en ambos casos los proyectos de las mujeres están favoreciendo su transformación productiva e institucional. Han logrado ir tejiendo las redes necesarias para el cumplimiento de sus objetivos empresariales como competitividad, carácter sistémico, innovación tecnológica, vinculación a mercados dinámicos, relaciones urbano-rurales y alianzas entre actores.

Respecto a la identidad y el territorio, las regiones donde están localizados los dos proyectos siempre han sido poseedoras de identidad debido a sus características culturales y ambientales: una por su localización en un Área Natural Protegida reconocida históricamente por la conformación geológica, la otra porque ha sido reconocida por la tradición artesanal de los tejidos en lana. Estos atributos no han sido utilizados como detonadores del desarrollo, sin embargo, para el caso de los productos de la microempresa *Valle de miel* aprovechan la potencialidad del reconocimiento de su región para impulsar su producto y así construir una identidad territorial.

Finalmente, la valorización del territorio por parte de estas microempresas de mujeres está relacionada también con el impulso de actividades productivas diferentes a las que se han desarrollado históricamente, las cuales estaban fundamentadas exclusivamente en la agricultura de temporal y como consecuencia la existencia de tiempos muertos que agravaban la situación de pobreza.

Entre las principales conclusiones de las sistematizaciones es que una manera para llegar al mercado más sólidamente es rompiendo el aislamiento y buscando la vinculación con diferentes agentes; así mismo, se observa que la vía de la asociación que brinda mayores posibilidades es con otros miembros de familia, es decir, constituyendo emprendimientos familiares. Sin embargo la superposición de lo doméstico con lo laboral –característica de las microempresas familiares conformadas por mujeres– presenta desventajas por la diferenciación entre las formas de actuar entre hombres y mujeres, ya que estas condicionan la dinámica empresarial por la familiar.

Igualmente se pudo observar que no necesariamente los emprendimientos de mujeres tienen mayores probabilidades de éxito en la vinculación con el mercado, si la actividad elegida es tradicionalmente conocida por ellas y si además es la que social y culturalmente les ha sido asignada, pues estas dos experiencias se han dedicado a actividades que eran competencia masculina.

Se extrajeron cinco lecciones de las sistematizaciones, entre ellas está el que sin importar si son emprendimientos de hombres o de mujeres, cuando se trata de grupos que viven en localidades tradicionalmente marginadas del desarrollo, existen varios factores que deben combinarse para favorecer el éxito en la inserción a los mercados: acceso al financiamiento al inicio, para lo cual se requiere de un sistema financiero que atienda adecuadamente los requerimientos de este sector; la calidad como ventaja competitiva, ya que un producto que carece de un buen nivel de calidad difícilmente podrá sobrevivir en el

mercado; capacitación y asesoría para estar en capacidad de adaptar su producto, procesos productivos y tecnología a las necesidades del mercado; disponer de canales de comercialización; aprovechar las condiciones propias de su entorno. Pero un factor imprescindible, es tener carácter emprendedor, que les guste, les apasione lo que hacen.

## SIGLAS Y ACRÓNIMOS

CADER	Centro de Atención al Desarrollo Rural
CECyTEG	Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Guanajuato
CNC	Comisión Nacional Campesina
COFOCE	Centro Estatal para Fomento del Comercio Exterior
CONAPO	Consejo Nacional de Población
DIF	Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia
FDA	Food and Drug Administration
FONAES	Fondo Nacional de Apoyo a Empresas Sociales
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
PAPIR	Programa de Apoyos a los Proyectos de Inversión Rural
PODEMOS	Programa de Desarrollo de Proveedores de Miel para Mercados Europeos
RENRUS	Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SDA	Secretaría de Desarrollo Agropecuario
SEDESOL	Secretaría de Desarrollo Social
SEEVyT	Sistema Estatal de Educación para la Vida y el Trabajo
SENASICA	Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria
SEP	Secretaría de Educación Pública
SPR de RL	Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada
STPS	Secretaría del Trabajo y Previsión Social

## **INTRODUCCIÓN.**

El México rural actual presenta un panorama de profundas carencias, donde las situaciones de precariedad en materia de recursos productivos, acceso a la tierra y empleos agropecuarios y no agropecuarios, limitan el acceso de oportunidades para un desarrollo equitativo de la población, particularmente para las mujeres. Sin embargo ellas están asumiendo una mayor participación en los mercados de trabajo y en la producción agropecuaria, pero el acceso al mercado laboral ha resultado mucho más complicado para ellas por la escasa oferta de trabajo, su falta de calificación, las múltiples responsabilidades domésticas y las barreras culturales que impiden insertarse en determinados tipos de trabajos.

En los últimos años muchas mujeres del campo mexicano han asumido el reto de impulsar o ser partícipes en la realización de proyectos de microempresas y/o generadores de ingreso, sea en el marco de algún programa de gobierno o bien como parte de un esfuerzo colectivo o individual, con importantes logros en su haber en cuanto a la rentabilidad, sostenibilidad de la organización y desarrollo de las habilidades y capacidades de sus integrantes.

En una rápida revisión a los proyectos generadores de ingresos por los que han incursionado las mujeres rurales en México podemos señalar que como parte de los programas que en diversas épocas se instrumentaron, los proyectos han estado restringidos a una serie de actividades que se consideraban estaban relacionadas con las actividades cotidianas de las mujeres. En casi todos los casos se trata de proyectos de menor tamaño que conllevan varios obstáculos económicos, financieros y sociales con escaso impacto en el ingreso. Por otra parte, la carencia de un enfoque de género en la operativa de los programas implica que las mujeres rurales que participan en las actividades generadoras de ingresos encuentren múltiples limitaciones derivados de su desigual condición social y que se reflejan, entre otros, en actitudes de rechazo y de crítica a su participación.

Las pocas iniciativas orientadas a reducir la pobreza de las mujeres rurales se han ubicado fuera de las áreas productivas y al margen del mercado con los consecuentes precarios resultados, además de que suelen ignorar las condiciones y necesidades que tienen para poder participar. No obstante, es importante señalar la creciente popularidad de los proyectos de generación de ingresos como estrategia de desarrollo y de combate a la pobreza.

Con este marco, el objetivo de esta sistematización fue extraer las principales enseñanzas sobre las estrategias utilizadas por mujeres rurales para vincular sus proyectos microempresariales al mercado y conocer la influencia que ejerce la condición de género para lograr dicha vinculación, con el fin de divulgar sus logros, limitaciones y posibilidades.

Para ello se seleccionaron dos experiencias exitosas ubicadas en localidades con altos

grados de marginación en el estado de Guanajuato, correspondientes a microempresas lideradas por mujeres con actividades consideradas tradicionalmente masculinas. Una dedicada a la apicultura y la otra a la manufactura de prendas artesanas en lana; son microempresas familiares que han logrado construir una vinculación estable con el mercado y lograr rentabilidad económica, social y de género.

Para realizar el proceso participativo que implica la sistematización, se utilizaron las técnicas de recolección de información consistentes en entrevistas individuales a las actoras –directas y actores indirectos– y actividades grupales.

El documento está dividido en seis partes; la primera contiene la metodología empleada, con un marco teórico de referencia, la definición del eje de sistematización, las hipótesis, las fuentes de información y técnicas usadas. La segunda parte comprende la descripción y análisis de las dos experiencias, contemplando las características de las localidades, las integrantes, los antecedentes y la reconstrucción del proceso.

La tercera parte está dedicada a responder las preguntas comunes que servirán para tener un punto de comparación con las otras sistematizaciones; los temas están en relación a la organización, rol de las instituciones, características y manejo del mercado, elementos que permiten catalogar la experiencia como exitosa en su vinculación con el mercado y la contribución a la valorización del territorio por parte de las experiencias. La cuarta parte contiene algunas conclusiones, la quinta presenta unas recomendaciones y la última parte contiene las lecciones extraídas en consenso con las integrantes de las experiencias. También forma parte de la sistematización los anexos, entre los cuales se presentan el análisis DOFA, los procesos productivos, algunos indicadores económicos y de género que permiten ver el avance de las microempresas.

Una de las principales conclusiones que el trabajo arrojó es que una manera para llegar al mercado más sólidamente es rompiendo el aislamiento y buscando la vinculación con diferentes agentes. Dentro de este parámetro, las mujeres rurales tienen que adquirir una mayor conciencia de género que les permita superar los temores que implica quebrantar la serie de normas sociales que las limita a salir, hablar, hacer contactos y realizar tipos de trabajos identificados como masculinos, entre otros.

## **METODOLOGÍA.**

### **Marco de Referencia.**

#### Género como factor que afecta los proyectos económicos

La preocupación por evidenciar las diferencias y las relaciones de poder entre hombres y mujeres, así como las desigualdades socioeconómicas que se derivan de ellas, han hecho que en el campo del desarrollo y en las ciencias sociales, se retome la categoría de

género<sup>1</sup> para analizar los procesos sociales y culturales desde una perspectiva que permita dar cuenta de cómo ellas afectan dichos procesos.

La perspectiva de género es el enfoque que permite hacer este análisis con el fin de contribuir a cambiar las estructuras del poder que colocan a las mujeres en desventaja frente a los hombres, y trabajar por la construcción de una nueva configuración social y subjetiva en la que exista una relación de equidad entre los géneros (Lagarde, 1996:13).

En los últimos veinte años la incorporación de la perspectiva de género en proyectos, programas de desarrollo y políticas públicas, se ha hecho frecuente en las temáticas sociales, sin embargo, en las económicas todavía es incipiente. Incorporar la perspectiva de género en los procesos económicos implica considerar que, a partir de las diferencias de género, hombres y mujeres establecen relaciones de poder entre sí que van condicionando su acceso y control de recursos materiales y no materiales, así como determinando las condiciones y las formas de acceso a los mercados (Palmer, 1998:37-49). Así, en el mercado laboral se pueden identificar trabajos considerados tradicionalmente femeninos o masculinos, que responden a la división genérica del trabajo, es decir a la atribución diferencial que se hace socialmente de capacidades y destrezas de mujeres y hombres y consecuentemente a la repartición de tareas y responsabilidades en la vida social.

Esta división hace que en el mercado laboral existan barreras de entrada y de permanencia para las personas que deseen ingresar en una labor no tradicional para su género. Asimismo, existen barreras de acceso para las mujeres a ciertos mercados, por ser considerados áreas de dominio predominantemente masculino, por lo tanto al ser abordados por ellas, sufren discriminación como agentes económicos, por creerse que no tienen los conocimientos, la confiabilidad y la capacidad de negociación que los hombres.

Otro aspecto a considerar en los procesos económicos es la existencia de un sistema de género que constriñe las elecciones de las personas, limitando sus opciones y campos de acción a lo que es socialmente legítimo, y haciendo que sus objetivos y metas se rijan por un sentido de obligación (Sen, 1990: 127). Así se tiene que las mujeres prefieren elegir proyectos productivos y empresariales en áreas tradicionalmente femeninas, o tomar decisiones de cómo organizar el trabajo en dichos proyectos de acuerdo con las obligaciones de su trabajo reproductivo.

Finalmente, en el análisis y gestión de los procesos económicos desde una perspectiva de género, es importante redefinir la noción de Mercado como un espacio neutral donde las relaciones sociales entre hombres y mujeres no determinan su inserción en éste, para evidenciar cómo las relaciones económicas, la distribución y asignación de los recursos en el Mercado, están condicionadas por elementos como el género, clase, generación,

---

<sup>1</sup> Entenderemos por género la "categoría teórico-metodológica que analiza la construcción social de la diferencia sexual, cuestiona las relaciones desiguales de poder (entre mujeres, entre hombres, y entre hombres y mujeres) y propone un cambio hacia la equidad e igualdad de género en las sociedades" (Alberti, 2004: 119).

raza y etnia, y por la interrelación con otras esferas como la doméstica, el Estado y las relaciones comunitarias.

Tanto en el nivel macro como en el microeconómico, la ideología de género (percepciones, normas y prácticas sociales) será un factor que afectará el poder negociación de las personas en el Mercado, de esta forma la brecha de género en ingresos, recursos materiales, información y educación, así como las responsabilidades domésticas de las mujeres que disminuyen sus opciones económicas, las percepciones sociales de los agentes económicos que ven a las mujeres con menos compromiso, eficiencia y necesidades, afectarán la forma cómo ella y sus proyectos productivos se vinculan al mercado (Argawal, 1997: 44-45).

#### Participación en las microempresas y empoderamiento de mujeres.

De acuerdo con Young (1995:158), el empoderamiento es un proceso que implica “una alteración radical de aquellos procesos y estructuras que reproducen la subordinación genérica de las mujeres”. Este enfoque reconoce la necesidad de incrementar el poder de las mujeres, conceptualizando éste, como la capacidad de ellas de incrementar su autoconfianza e influir en la dirección del cambio social, político y económico, a través del control de recursos materiales y no materiales.

De acuerdo con Hidalgo Celarié y Zapata (2005), los proyectos de generación de ingresos dirigidos a mujeres pueden impulsar procesos de empoderamiento, siempre y cuando éstos sean implementados desde una perspectiva de género. Dichas autoras detectan cuatro factores impulsores del empoderamiento relativos a estos proyectos: a) *la generación de ingresos* que a nivel material les brinda seguridad financiera y les posibilita realizar una contribución al grupo doméstico, disminuyendo su vulnerabilidad y mejorando su poder de negociación intradoméstico; b) *la capacitación* recibida como parte de esos proyectos, que contribuye a incrementar sus oportunidades económicas y su autoestima; c) *la organización* les permite generar un sentido colectivo de producir cambios, entre ellos la gestión de recursos y la negociación con otras organizaciones; y d) *la sensibilización de género* como condición indispensable para desencadenar el proceso de empoderamiento.

La relación entre la participación de las mujeres en las microempresas con perspectiva de género y su empoderamiento es en dos vías: por un lado, en la medida que las mujeres participantes en estos proyectos se empoderan, aumenta su poder negociación en el Mercado, en la esfera doméstica, en el Estado y en la comunidad, situación que a su vez fortalece sus proyectos generadores de ingresos, reforzando el proceso de empoderamiento. Este proceso permite que las microempresas se puedan consolidar, pues serán mujeres con mayor autoconfianza, poder de negociación y control sobre los recursos, tener mayor movilidad para comercializar sus productos, desenvolverse de mejor manera en el ámbito social para hacer gestiones para sus empresas.

De acuerdo con las Encuesta Nacional de Micronegocios del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), los tres principales problemas que enfrentan

estas organizaciones son la falta de clientes, la competencia excesiva y las bajas ganancias.

### **Eje de sistematización.**

El objetivo general de la sistematización fue extraer las principales enseñanzas derivadas del análisis y ordenamiento de la información de las dos experiencias microempresariales lideradas por mujeres, las cuales, no obstante los contextos rurales difíciles y asimétricos de las localidades y regiones en que se desenvuelven, evolucionaron al punto de ser más allá de subsistencia a convertirse en emprendimientos de desarrollo.

Por lo tanto, el eje que condujo esta sistematización fue *conocer el grado de importancia que puede tener la condición de género, como factor que ha contribuido, limitado, o ha sido indiferente para que los grupos hayan alcanzado el éxito en términos de la vinculación al mercado dinámico y de una transformación hacia situaciones y relaciones conducentes en la construcción de la equidad.*

### **Hipótesis de trabajo.**

- La condición de género es un aspecto que afecta los proyectos en general y en específico en el caso que nos atañe, los económicos. Las mujeres, cuentan con baja formación o capacitación, pocos recursos financieros y materiales (restricciones de crédito, de acceso a la tierra, bienes inmuebles, etc.), una red social muy restringida (limitándole acceso a información de mercado).
- La asignación tradicional de roles a hombres y mujeres, que determina que el espacio privado y doméstico sea el espacio por excelencia destinado para la mujer, se convierte en un factor que dificulta altamente la consolidación y el éxito de una empresa o proyecto productivo femenino; por la prioridad que ellas dan a las actividades domésticas y reproductivas, sobre las empresariales.
- La comercialización de los productos ha sido uno de los principales problemas que se afrontan en las zonas rurales. Aspecto que cobra mayor dimensión en el caso de las mujeres, ya que enfrentan una serie de obstáculos para salir de su ámbito privado, carecen de las habilidades y de los recursos físicos y no físicos para hablar, ofrecer, convencer a la hora de vender y valorar en la justa medida sus productos.
- Frente a la creciente complicación para el sostenimiento propio y familiar de estas mujeres mediante la actividad agropecuaria, la alternancia hacia otras actividades y la adaptación a las exigencias de la economía, ha sido una parte del éxito de las empresas de estas mujeres.

- La participación de las mujeres en microempresas o proyectos productivos puede ser un camino para mejorar su posición en relación al acceso, uso y control de los recursos productivos, de la equidad en la participación en los procesos de decisión y de acciones para el mejoramiento de las oportunidades de trabajo remunerado, la generación de ingresos.
- Los grupos productivos y/o microempresariales de mujeres que conocen y manejan características de la perspectiva de género como: empoderamiento, equidad, autoestima, control de recursos, etc., pueden enfrentarse y adaptarse de una mejor manera a las demandas que el mercado exige.

### **Fuentes de Información.**

#### Fuente primaria.

La información de primera mano fue levantada a partir de las actoras directas y actores indirectos de las experiencias (ver gráfico 1). En este proceso las actoras directas jugaron un rol muy importante, pues además de suministrar la información, fueron críticas y contribuyeron en el análisis de sus proyectos.

Otra fuente primaria de información se obtuvo a partir de la observación no participante en las microempresas.

#### Fuente secundaria.

La información documental incluyó la revisión de monografías, descripciones de procesos, contabilidades, expedientes de gestión de recursos, inventarios, documentos notariales, contratos; y el material bibliográfico sobre temáticas relacionadas con las actividades económicas, microempresas, perspectiva de género, sistemas productivos, mercado, sistematizaciones. Se examinaron los periódicos, revistas y otros materiales en que las actoras han hecho presencia por sus proyectos. Se revisaron registros fotográficos históricos.

### **Manejo de la información.**

Se realizó en dos partes: en la primera se recolectó información para reconstruir el proceso, por medio de entrevistas semi-estructuradas a las actoras directas de cada experiencia (9 con las apicultoras y 8 con las y los tejedores en lana) y entrevistas semi-estructuradas a informantes clave tanto del sector privado, como del público, con preguntas diseñadas según el tipo de informante (11 con actores indirectos de las apicultoras y 9 con los de las tejedoras); los informantes clave fueron compradores, proveedores, prestadores de servicio, asesores, técnicos, prestamistas, autoridades municipales, funcionarios de gobierno municipal, estatal y nacional.

La segunda parte consistió en actividades grupales para la reflexión por parte de las actoras, conducente a lograr el análisis crítico de sus respectivos procesos. Se efectuaron en total seis grupos focales (tres con cada grupo), dos en la fase inicial de la sistematización, dos al terminar la recolección básica y al final dos grupos para la determinación consensuada de las lecciones extraídas de sus experiencias.

## **LAS EXPERIENCIAS SISTEMATIZADAS.**

### **Localización geográfica y características locales.**

Los proyectos están localizados en el estado de Guanajuato, región centro de la república mexicana (ver gráfico 2), determinado por el Consejo Nacional de Población (CONAPO)<sup>2</sup> como una de las nueve entidades federativas del país que posee un grado de marginación Alto. Así mismo, las unidades geográficas más pequeñas en que están localizados, es decir, las localidades y los municipios, también corresponden a zonas marginadas.

El proyecto de *Artesanías en lana*, está ubicado en la localidad El Capulín, en el municipio de Coroneo; ambos presentan grados de marginación Alto y pertenecen a la Microrregión Sur<sup>3</sup>. El segundo proyecto, *Mujeres Apicultoras –Valle de Miel-* se encuentra en la localidad El Molinito del Cerrito, que según CONAPO posee grado de marginación Alto. La localidad pertenece al municipio de Valle de Santiago, cuyo grado de marginación es Medio (ver gráfico 3).

#### Coroneo y El Capulín.

Coroneo (ver gráfico 4) es uno de los 46 municipios del estado de Guanajuato, al suroriente del estado, en límites con los estados de Querétaro y Michoacán. Está a una altura de 1.987 metros sobre el nivel del mar, con un clima subhúmedo, semicálido e inviernos extremadamente fríos.

Su población total es de 10.347 habitantes (47% hombres y 53% mujeres).

La agricultura es una de las principales actividades económicas del municipio, sin embargo, su importancia ha disminuido en los últimos años; la actividad industrial comprende la fabricación de productos de lana en pequeños talleres familiares, pero está fuertemente contraída debido al abandono de los telares, coaccionado fundamentalmente por la caída del precio de la lana, la baja comercialización y mercado, mismos que han impulsado fuertemente la migración.

---

<sup>2</sup> CONAPO construye el Índice de Marginación a partir de los resultados definitivos del XII Censo General de Población y Vivienda, 2000 elaborado por el Instituto Nacional de Geografía e Informática (INEGI). El índice es una medida resumen que permite diferenciar entidades federativas y municipios según el impacto global de las carencias que padece la población; considera cuatro dimensiones estructurales: vivienda, educación, ingresos por trabajo y distribución de la población (2000:11).

<sup>3</sup> SEDESOL conformó el Programa y Estrategia de Micro Regiones, que son espacios geográficos integrados por municipios de Muy Alto o Alto grado de marginación y/o los predominantemente indígenas, de Marginación Relativa. La agrupación de los municipios en Micro Regiones fue consensuada por las autoridades estatales, teniendo en cuenta que compartieran características comunes que les identifiquen, tales como lo cultural, económico, social, etc.

El 32.14% de la población económicamente activa (PEA) se ocupa en el sector primario, 29.35% en el secundario y el 35.97% en el terciario.

La localidad de El Capulín es una de las 28 localidades del municipio; está a una altitud de 2.370 msnm. Es una zona marginada y de pobreza extrema; con un clima subhúmedo. Tiene un total de 479 habitantes, 11% de la población de 15 años o más es analfabeta; el 91% de la población carece de derecho a servicio de salud.

En la localidad el sector económico más significativo es el secundario (40%), seguido por el primario (35.5%) y en menor importancia, el terciario (24%). En general son muy bajos los ingresos que reciben las personas por su trabajo, el 35% recibe entre uno y hasta dos salarios mínimos mensuales<sup>4</sup>, el 22.7% recibe menos de un salario y el 13.5% no recibe ingreso por su trabajo.

#### Valle de Santiago y El Molinito.

El municipio de Valle de Santiago, está localizado en la parte centro-sur del estado, en la región de El Bajío caracterizada por las extensas zonas de rica producción agrícola y desarrollo industrial.

Su conformación geológica presenta un sistema de volcanes, todos localizados en un área de 20 kilómetros cuadrados, decretada como Área Natural Protegida; esto le ha valido la denominación de la región o el “País de las Siete Luminarias”, atractiva para la práctica del Ecoturismo por su riqueza natural.

La importancia que el municipio representa para el estado, está dada por la riqueza y calidad de sus tierras de cultivo, región considerada como el granero del país.

El 70.95% de la superficie del municipio corresponde a tierras de cultivo; con uso del suelo predominantemente agrícola de temporal. Recientemente se están cultivando las hortalizas explotadas por empresas extranjeras<sup>5</sup>.

La población total es de 130.821 habitantes, que ha decrecido desde la década de los 90, principalmente por la emigración hacia los Estados Unidos.

El principal sector económico es el terciario (41.65%), especialmente en el comercio; le sigue el sector primario, con 33.28% y el 32.31% en el sector secundario.

La localidad de El Molinito (ver gráfico 5) es una de las 232 localidades del municipio, se encuentra a 4 kilómetros al norte del centro de la cabecera municipal, en límites con el área urbana; esta cercanía (a sus cabeceras municipales), como en el caso de El Capulín en Coroneo, hace que se mantenga una relación estrecha que favorece tanto el

---

<sup>4</sup> Según Banco de México, el salario mínimo mensual vigente es igual para zonas rurales y urbanas y es de \$1.357,2 que equivale a 128 US

<sup>5</sup> Principalmente Taiwanesas, que realizan sus exportaciones en su gran mayoría a Estados Unidos en los mercados de Nueva York.

abastecimiento de artículos de primera necesidad, algunos insumos para la producción de las mujeres, como para la venta de sus productos.

La población total es de 145 personas; el grado promedio de escolaridad es de 4.45 años, el 51% es decir más de la mitad no tiene instrucción postprimaria, el 97% de la población no cuenta con derechohabencia al servicio de salud.

El principal sector económico es el primario (75%), dedicada a la agricultura de temporal en pequeño y casi para el autoconsumo y en menor medida el terciario (14%). El ingreso recibido por los trabajadores es ínfimo, 45% reciben entre 1 y 2 salarios mínimos mensuales y menos de uno (39%). Esta ha sido una de las razones por las que en cada familia hay al menos un miembro que ha emigrado ilegalmente a Estados Unidos.

### **Actoras directas.**

La sistematización de la experiencia de las artesanías en lana partió del acercamiento con el Grupo Artesanal Textil Santiago de Coroneo, reconocido y sugerido por varias instancias de gobierno estatal, por ser un proyecto exitoso, grande y predominantemente integrado por mujeres. Sin embargo se apreció que era un grupo con producción exigua y muy baja comercialización<sup>6</sup>.

Pero una de las socias –quien formó el grupo– poseedora de un taller familiar que antecedió a la creación del grupo, de una larga tradición con el oficio del tejido y de las características de líder nata, es conocida por la calidad de sus prendas, la habilidad para buscar mercado a sus productos, dar empleo, salir de la pobreza y vincularse con otros grupos de mujeres para capacitar. Por esta razón la sistematización giró en torno a conocer la experiencia de esta mujer, para explicar los aspectos que hacen exitoso un proyecto o una actividad microempresarial a cargo de mujeres rurales en comparación con el grupo de artesanas.

De tal manera que una experiencia a sistematizar se ubica en el sector manufactura y se trata de una microempresa o taller familiar<sup>7</sup> denominado *Lidia Artesanías en Lana*, dedicada a la elaboración artesanal de prendas textiles confeccionadas en lana de borrego; está integrada por su creadora, una mujer campesina de 63 años, ejidataria, tres de sus cuatro hijos y 29 empleados (25 mujeres y 4 hombres). Ella es la cabeza, la tejedora más experimentada, la que toma las decisiones; uno de los hijos se encarga del flete de mercancía, el esposo la transporta internamente en la localidad; otro hijo se

---

<sup>6</sup> De algunos de los testimonios tanto de las socias como de funcionarios de gobierno y vecinos de la localidad, se ha podido inferir que si bien la intención de gobierno en la constitución del grupo eran valiosas (lograr una organización que pudiera aprovechar los conocimientos ancestrales del tejido de lana y generar una alternativa de autoempleo que incidiera en el aumento de ingresos de las familias), parte del fracaso de este grupo tiene sus raíces en no haber sido una iniciativa surgida a partir de ellas mismas, sino desde arriba, que no consideró los tiempos, capacidades y deseos de las mujeres, que solo aceptaron agruparse para recibir los apoyos económicos –representados en becas por un periodo de dos meses y de la construcción y dotación de las instalaciones–. Esto redundó en un desapego, desinterés y trabajo de baja calidad, pues varias de ellas no sabían tejer antes de aceptar la beca y los otros, una vez que terminó la entrega de becas, se retiraron. Del grupo inicial conformado por cerca de 100 personas entre hombres y mujeres, quedan actualmente 25 mujeres que tejen en sus ratos de ocio, de manera individual y sin patrones de calidad, horarios o compromisos.

<sup>7</sup> Un rasgo predominante de este tipo de empresas es que emplean trabajadores, quienes habitan bajo el mismo techo y son familiares directos. No reciben una remuneración, sin embargo puede existir un pago en especie (Bélisle citado por Hernández, 2004:240).

encarga de una parte de la producción y la hija diseñadora se encarga de los aspectos como la imagen, innovación en diseños, colores, etc.

De los empleados 5 son tejedoras en dos agujas, 5 en telar (incluye el mejor dibujante de la región), 11 empuntadoras y 8 limpiadoras.

La segunda experiencia se ubica en el sector agroindustrial y se refiere al grupo de *Mujeres Apicultoras –Valle de Miel-* está constituida por 15 personas donde la gran mayoría tienen lazo de parentesco y funciona como microempresa familiar; 10 son mujeres<sup>8</sup>, de los 5 hombres, solo dos tienen vínculo familiar con las mujeres (el esposo de una de las hermanas y el hijo de otra de ellas). Los hombres aunque se encuentran dentro del acta constitutiva, trabajan independientemente, pero en condiciones de imprevistos se apoyan colectivamente.

La flexibilidad para la organización laboral y el desempeño de funciones, propia de las microempresas familiares ha permitido que estas mujeres se agrupen de diferentes maneras para la gestión de algún proyecto específico, sin embargo está bien definida la conformación de dos grupos: *Grupo de producción primaria* con siete socias. Ellas se encargan de la producción de miel sin transformación, la prestación del servicio de polinización y la extracción de otros productos como polen y propóleo. El segundo grupo es el de *Producción con Valor Agregado* y aquí se encuentran tres de las hermanas; ellas a partir de los productos primarios, han incursionado en la elaboración de otros (mezclados y transformados) con valor agregado (granola, cremas, talco, jabones, jarabes, etc.).

Empleados solo tienen 1 o 2 hombres según la temporada, para el trabajo forzoso de carga y descarga de las cajas y/o como conductores.

## **Antecedentes.**

### Antes de las microempresas.

En Coroneo se adoptó obrajería desde principios del siglo XX<sup>9</sup>. Se tiene información que hacia la década de 1920-30 se empezó a elaborar algunas prendas para uso particular, precedida después por producción para el mercado local, algunos artesanos más aventureros salieron al estado de México aprovechando la presencia de ingleses y estadounidenses que se encontraban explotando las minas de oro<sup>10</sup>.

En los sesenta, la actividad se había extendido hacia otros lugares del municipio y El Capulín como Coroneo, se habían consolidado como región de artesanos, productores de

---

<sup>8</sup> 6 hermanas, la madre, una hija, una tía (hermana de la mamá) y una prima.

<sup>9</sup> Obrajería es la técnica ancestral de elaboración de prendas textiles, manufacturadas en lana de borrego (CECyTEG, 1995). Esta es una actividad muy antigua que las personas adquirieron por la necesidad de protegerse del frío; después descubrieron que la misma naturaleza le brindaba materiales con los que podía fabricar su propia ropa.

<sup>10</sup> En 1938 las empresas mineras extranjeras cierran por incosteable y se constituye con poco éxito la Cooperativa Dos Estrellas, que funciona hasta 1958 (CEDEMUN, 2001)

tejidos en lana; a partir de la segunda mitad, la crisis generalizada del campo mexicano<sup>11</sup> afecta considerablemente la actividad. Adicionalmente, el incremento de población dedicada a ella, genera problemas para la comercialización, impulsando a los tejedores a emigrar a otros lugares como la capital del país y Estados Unidos, abandonando los telares y condenando la actividad y la artesanía a desaparecer.

Se tiene información que en el municipio de Valle de Santiago la apicultura no ha sido una actividad de alta ocupación. A mediados del siglo, la actividad prácticamente desaparece quedando sólo un apicultor en el centro de la cabecera municipal, poseedor de equipo de extracción y colmenas modernas (de madera), que abastecía a la pequeña población local.

En la actualidad, solo hay tres hombres apicultores en el municipio, dos productores para el autoconsumo; y el otro con mayor grado de tecnificación, que abastece parte del mercado municipal. Pese a ser poca el área silvestre en los alrededores del municipio de Valle de Santiago debido a la gran explotación agrícola, se tiene suficiente espacio y poca competencia para la producción de miel.

Dada las condiciones de pobreza de la familia de las apicultoras, en el año 1975 una de las hermanas mayores es encargada del área de apicultura en las Brigadas para el Desarrollo Rural, de la Secretaría de Educación, adquiriendo conocimientos en dicha actividad. Tres años después obtiene 100 cajones de abejas y la miel era vendida en la casa. En 1987 la llegada de la africanización constituyó un factor que puso en riesgo su actividad, y la de varios apicultores. Otro factor, aunque no de contexto también contribuyó a esto, fue el matrimonio y la maternidad de la socia iniciadora.

En 1995 la actividad es retomada con la llegada del hermano migrante de los Estados Unidos, el cual había estado trabajando en apicultura y traía ideas nuevas<sup>12</sup> y por el ofrecimiento de un primo de apoyar económicamente en esta nueva etapa.

A fines de esa década, en un año que no tuvieron cosecha ni miel; el hermano emigra nuevamente, dejándola con la deuda. La llegada de otra hermana lo reemplaza y refuerza la idea de trabajar con las abejas, impulso que va dándole el carácter al emprendimiento.

Para las dos experiencias, los años sesenta tuvieron fuerte impacto, pues en México se dan una serie de severas transformaciones<sup>13</sup> que han tenido su punto más crítico desde los noventa y que cada vez más están haciendo incosteable la agricultura; esto ha motivado fuertemente la emigración en el estado de Guanajuato hacia los Estados

---

<sup>11</sup> Desde 1965-69 se empiezan a evidenciar los efectos bipolares en las sociedades rurales, producto de los procesos excluyentes de modernización de la agricultura que abonan el camino para que en las décadas siguientes, con el modelo de desarrollo neoliberal, se profundicen los problemas, en general aquellos que tienen que ver con los procesos productivos, dentro de un modelo de desarrollo que privilegia la competitividad y pone a los sujetos a relacionarse según las fuerzas de un mercado que se da en situaciones de desigualdad (Esparza, 1996).

<sup>12</sup> Como los bastidores de plástico, mismos que eran desconocidos y por lo tanto no se usaban en México

<sup>13</sup> La eliminación de los precios de garantía, la apertura de importaciones de grano, la supresión de subsidios a la agricultura, la restricción al crédito rural, la promoción de la concentración de la tierra con la reforma del artículo 27 y la aprobación de la nueva ley agraria, el incremento de la tarifa eléctrica, dificulta cada vez más la vida en el campo mexicano.

Unidos, dejando comunidades enteras vacías o exclusivamente con mujeres, ancianos y niños, tierras sin sembrar o con cultivos para el autoconsumo (Sinquín, 2005:416). En este contexto, las mujeres han tenido que asumir la responsabilidad del mantenimiento familiar y desempeñarse en actividades que estaban a cargo de los hombres.

#### Presencia institucional previa.

Según la información suministrada, el apoyo institucional previo a la consolidación de las experiencias, solo estuvo presente en Coroneo por parte de los tres órdenes de gobierno (municipal, estatal y federal) y el primer antecedente fue la construcción a fines de la década de los 70 de la Casa de la Superación de la Mujer Campesina, con apoyos del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF), sitio destinado a las mujeres para recibir capacitaciones y trabajar con máquinas y telares, sentando algunas bases de trabajo en grupo.

El segundo antecedente fue en 1998 por iniciativa del recién electo presidente municipal, que ante la insuficiencia de fuentes de empleo, particularmente para las mujeres, se da a la tarea de organizar, concienciar y capacitar para la producción y comercialización de las prendas a un grupo de personas entre hombres y mujeres, replicando la experiencia de los grupos de mujeres organizadas tejedoras de la lana de vicuña<sup>14</sup>, –que trabajaban altos volúmenes y calidad para la exportación. Utilizó los recursos de la SEDESOL dentro del programa de combate a la pobreza, para constituir el Grupo Artesanal Textil Santiago de Coroneo.

En la experiencia de las apicultoras, no hubo participación o apoyo institucional precedente, no obstante estar operando en los tres niveles de gobierno diversos programas de apoyos al sector rural. Los apoyos de gobierno fueron llegando posteriormente y por solicitud de las actoras.

#### **Reconstrucción del proceso.**

##### El inicio.

###### *Artesanías en lana.*

Este emprendimiento surge en 1969 como estrategia de sobrevivencia de su grupo doméstico para resolver las carencias económicas causadas por la viudez de la mujer que es hoy la cabeza del negocio. Al quedarse sola con cuatro hijos pequeños, en un contexto de pobreza, marginación y subvaloración de la mujer, propia de las zonas rurales del país, tiene que asumir la jefatura de su hogar y apoyarse con trabajo familiar no remunerado; empezó siendo una actividad informal de producción doméstica en la que intervinieron todos los miembros de la familia aún estando pequeños. Como menciona Villagómez

---

<sup>14</sup> En la ciudad de Ibarra (Ecuador). El conocimiento fue adquirido en viaje de trabajo con varios presidentes municipales a Colombia, Perú y Ecuador, este último caso fue el inspirador para apoyar la conformación del grupo de Tejedoras Textiles de Coroneo.

(2004), este tipo de negocios, permitió a la mujer trabajar sin descuidar los hijos y el hogar, a pesar de que duplica la jornada de trabajo.

El padre de ella le dona un telar para obtener ingresos<sup>15</sup> y retoma la actividad que había aprendido de niña (corresponde a la tercera generación de tejedores). Les enseña a tejer a los hijos, quienes combinan el tejido con la escuela y se encargaban de llevar a vender los productos los domingos en el mercado<sup>16</sup>.

La adquisición de insumos la hacía a través de una artesana del municipio de Acámbaro y consistían en residuos de lana que debían ir uniendo para lograr tejer las prendas, de las cuales una parte eran recibidas por la misma proveedora. Poco tiempo estuvieron vendiendo en el mercado, después ella con el excedente salía inicialmente por los municipios, de puerta en puerta, ofreciendo sus productos y posteriormente una vez por mes y por un lapso de ocho años, estuvo viajando a México.

Desde 1977 la misma proveedora asumió la compra total de las piezas y se mantuvo esta vinculación invariable durante cerca de 16 años, hasta cuando sale a la primera exposición.

El año 72 marca un momento clave para esta artesana y es su ingreso a la política<sup>17</sup>. Esto tiene repercusiones en distintas esferas de su vida: en relación con su actividad económica, en el mejoramiento de las condiciones de vida familiar y en su condición de mujer.

El acceso de las mujeres a la política formal es un camino lleno de obstáculos, desde aquellos impuestos por la política institucional hasta los que las propias mujeres se adjudican, en contextos sociales que no facilitan ni acaban de aceptar su participación política. En el ámbito local dicha participación está prácticamente restringida al papel mediador entre los programas y servicios sociales de las políticas públicas y la población beneficiada (Rodríguez y Cinta, 2003). Este es el caso de doña Lidia, que intervino a favor de los campesinos, facilitó la construcción de la Casa de la Superación de la Mujer Campesina, tramitó la energía y el servicio de agua para la localidad, etc., pero también la actuación en los puestos de representación, de decisión y gobierno le exigió moverse en diferentes esferas a nivel local y estatalmente, a través de las cuales fue dándose a conocer, junto con su trabajo artesanal y estableciendo contactos que han sido útiles para la comercialización de sus prendas hasta la fecha. A nivel personal la política la hizo enfrentarse a obstáculos, y descubrir la potencialidad de su personalidad, sus capacidades y posibilidades de desarrollo que inciden en el éxito de su negocio.

---

<sup>15</sup> Para el sustento también tuvo que preparar y vender tortillas y tacos, trabajar la tierra aún con la dificultad que implicaba lograr el respeto de los otros campesinos por ser mujer sola.

<sup>16</sup> Hasta hoy en día, los demás artesanos llevan a vender sus prendas al mercado en la cabecera municipal.

<sup>17</sup> Su acceso a cargos de representación fue más como una forma que el gobierno municipal encontró para contenerla, pues representaba una fuerza beligerante opuesta a las injusticias que se cometían contra los campesinos, la mayor de todas fue el asesinato de su esposo. El primer cargo ocupado fue el de Regidora; siguieron los de Delegada Municipal en El Capulín, Presidenta del DIF de El Capulín, Síndica y Suplente de Diputado. Su permanencia dentro de la política por parte del PRI duró 12 años, siendo 1984 el último en que participó.

Si bien la participación política le sirvió para darse a conocer y poder entablar los contactos para su venta futura, esta fue fortuita y no lograda a través de la identificación de ella como necesaria para la comercialización.

Una influencia importante en esta etapa fue la llegada del acrilan (fibra acrílica) a fines de los 80, que provocó la caída del precio de la lana; afectando a todos los artesanos, que encontraron solución comprando mezclas entre acrílico y lana o acrilan solamente para tejer. La líder de esta experiencia permaneció firme en el uso de la lana, aunque bajó mucho su producción.

Durante los siguientes nueve años el trabajo en la artesanía fue una actividad de subsistencia, situación que cambia a principios de la década del 90, cuando se puede hablar de la consolidación de la microempresa.

#### *Las apicultoras de El Molinito.*

Su inicio está determinado más por una oportunidad que por un problema a resolver y fue con relación al sistema de apoyo familiar: el crédito de un primo (1995) y la llegada de otra hermana (2000), que impulsó fuertemente el despegue de la actividad.

Varios estudios concuerdan con que uno de los motivos principales por lo que las mujeres inician una empresa es la independencia que ofrece, además de que para quienes no tienen un empleo estable, significa una forma de solventar una necesidad económica causada por el divorcio o viudez (Villagómez, 2004). Este es el caso de la segunda hermana que se integra a la actividad; ella asume las abejas y la deuda dejadas por el hermano; con un alto grado de involucramiento empezó a investigar más sobre el tema y sobre los apoyos existentes y viables de conseguir. Gracias a su gestión obtuvieron el primer apoyo para organizarse en la sociedad actual.

En el 2000 empezaron con 40 colmenas cada una, trabajaban en lugares prestados para extraer y el equipo para ello lo rentaban. Con el préstamo familiar acondicionan un cuarto pequeño en la casa, con un extractor manual; esa primera miel que producían era vendida en la puerta de la casa.

El mismo año, obtuvieron el primer apoyo gubernamental: Apoyo al Empleo y Proyectos Productivos, del Programa de Desarrollo Rural Alianza Contigo y subprograma de Apoyos a los Proyectos de Inversión Rural (PAPIR)<sup>18</sup>, de la SEDESOL. El apoyo exigía entre otros requisitos la constitución formal del grupo, con su respectivo representante legal, seis o más socios activos y un proyecto productivo. En 2001, se establece la organización formal a través de la constitución de la Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada<sup>19</sup> llamada El Molinito del Cerrito SPR de RL, con 15 socias y un capital de inicio de 7.500 pesos mexicanos. El apoyo aportó el 66% del monto total del proyecto

---

<sup>18</sup> Este programa busca que la población rural mejore sus condiciones de vida a través del apoyo para la puesta en marcha de proyectos que den mayor valor a la producción primaria por medio de la transformación, acopio y comercialización o bien, proyectos que generen empleo y servicios en las comunidades altamente marginadas. Entre sus objetivos está apoyar proyectos productivos que posibiliten la aplicación de tecnologías apropiadas, la reconversión productiva, el acopio, acondicionamiento y transformación para fortalecer la comercialización de la producción primaria, la generación de empleo rural y de servicios, así como su posicionamiento en los mercados.

<sup>19</sup> Una SPR de RL, se constituye con la unión de dos o más productores rurales. Su objeto es coordinar actividades productivas, de asistencia mutua, de comercialización. El capital social con el que se forma es la aportación inicial de los socios, la cual será la necesaria para formar un capital mínimo equivalente a 700 veces el salario mínimo diario general vigente en el Distrito Federal. (PA, 2005 En línea)

(\$420.000), ellas debían participar con el 33% anticipadamente en dinero para lo cual tuvieron que recurrir a fondos propios.

El proyecto dio 375 colmenas, acompañado de asesoría para el cuidado de las abejas. Entre el material estaba incluido el innovador bastidor de plástico que para esa fecha ningún otro grupo de la región usaba; esto implicó un riesgo, que resultó muy benéfico, disminuyeron las tareas de reparación de bastidores de madera y por consecuencia los gastos de inversión tanto económica como de tiempo.

Con la constitución de la Sociedad, se asignan los cargos (presidenta, tesorera, secretaria, etc.) que fueron acatados por un tiempo, pero por el mismo carácter de la empresa familiar, ha permitido cierta flexibilidad para realizar funciones de acuerdo a las necesidades, habilidades y disposición de cada una. Para la gestión de proyectos se acomodan en subgrupos.

La búsqueda de capacitación y actualización de conocimientos continua, ha sido uno de los objetivos que caracteriza este grupo. Desde que empezaron a salir a congresos y cursos han ido mejorando en la práctica, lo que les ha permitido ir expandiéndose y consolidándose.

Es importante mencionar que este grupo de mujeres no cuentan con terrenos propios, por lo que recurren al préstamo de solares y otros terrenos para sus apiarios.

#### Expansión y Consolidación.

Existen al menos cinco grupos de elementos que son fundamentales para entender el funcionamiento y hasta cierto punto el éxito o el fracaso, de una empresa en manos de mujeres. Son ellos: sector de actividad, momento en la trayectoria de la unidad, proyecto empresarial, apoyos y contexto regional, mismos que están estrechamente relacionados (Serna, 2003:251).

#### *Artesanías en lana.*

Dos factores de contexto posibilitan que *Lidia Artesanías en lana* alcance el punto de consolidación y crecimiento. El primero es la gran cosecha de maíz del año 91, mediante la cual la familia sale de deudas y construye el restaurante, mismo que ha sido parte importante de su estrategia de venta. El segundo es la construcción de la carretera justo enfrente de su predio facilitando el acceso y la comunicación con otros lugares, siendo un espacio aprovechado por la artesana para vender comida, prendas para la protección del clima, a los trabajadores.

De esta manera se comprueba como la cultura, historia personal y hasta las cualidades particulares, actúan en las determinantes para el inicio y consolidación de empresas de mujeres (Villagómez, 2004:150), pues comprenden que la comida, aunada al carisma de la artesana y sus relatos son un gancho fuerte que atrapa compradores; por esta razón, el restaurante es el primer eslabón para la venta de las artesanías y posibilita tener el recurso para comprar lana por volumen lana, mismo que genera mejor precio:

La habilidad de esta artesana para las relaciones humanas y la creación de redes de soporte para desarrollar sus actividades, es una de las principales fortalezas con la cual logra la expansión y consolidación del negocio.

Fue invitada por la Comisión Nacional Campesina (CNC), en 1993 a participar en la Feria Nacional de Exposición (Exhibimex) en la Ciudad de México; esto constituyó el segundo momento decisivo para la expansión, pudo vender una gran cantidad de sus prendas y lo más importante establecer contactos para ventas a futuro. A partir de esto, se viene en cascada las invitaciones a diferentes tipos de ferias (artesanales, pecuarias, etc.) a nivel estatal, regional y nacional en donde además han ganado primeros lugares y muchos reconocimientos.

Otro factor de contexto que facilitó el proceso fue el repunte de la lana en 1995, que implicó una revaloración de la gente por el uso de las prendas en este material. Este había caído tanto por la introducción de las fibras sintéticas, como por los procesos mecanizados que abarataron los precios de prendas similares y dejaban fuera de competencia las artesanales, (con costos de producción mayores). De igual manera, este repunte significó un cambio en el tipo de cliente, hacia otro de mayor ingreso, más selectivo, llevando a la artesanía a ser un artículo de lujo.

Tres años después de haber formado el grupo textil, en el 2001 las dificultades de organización, de trabajo colectivo, aunado a chismes y envidias, hicieron retirarse a doña Lidia del grupo, que siguió trabajando en su empresa familiar. Aquí se refleja como la carencia de capacitación en género dentro de los proyectos (y/o programas de gobierno de apoyo para la creación de sociedades o microempresas de mujeres) reduce la posibilidad de las socias de entender y establecer las relaciones intragenéricas para el trabajo; de tal manera que se evidencian factores inhibidores del empoderamiento colectivo<sup>20</sup> como la envidia y la competencia<sup>21</sup> entre mujeres del grupo, lo que creó en el caso de las tejedoras un ambiente conflictivo y de incomodidad que provocó la salida de la líder, misma que redundó en que el grupo sin una cabeza dinámica, se estancara.

*Artesanías en lana* inicia en el 99 la labor de promoción como estrategia para la venta y difusión de los productos, a través de la creación de la imagen comercial para la microempresa, con recursos propios. Esto ha tenido un impacto favorable en las ventas, ya que al ser sus clientes exigentes, la marca les imprime mejor presencia y garantía sobre el material y el producto, incidiendo en un mejor pago por ellas.

En el año 2000 se establece el contacto con la Secretaría de Desarrollo Agropecuario (SDA) del gobierno del estado, convirtiéndose en un vínculo trascendental para la

---

<sup>20</sup> Entendido este, como el proceso que puede llevar a hacer cambios en el nivel macro, a nivel de las instituciones, de legislación y de políticas económicas y sociales (Hidalgo Celarié, 2002:195)

<sup>21</sup> Para mayor profundidad sobre la envidia y la competencia entre mujeres, ver Orbach y Eichenbaum, 1988

microempresa. La SDA canalizó uno de los apoyos por parte del Centro Estatal para Fomento del Comercio Exterior (COFOCE), para capacitación, enfocada exclusivamente en darle valor agregado y elaboración de diseños de acuerdo a las exigencias del mercado. Esto con el fin de que estuviera en capacidad de ofrecerle al mercado prendas que ya no fueran de uso temporal, sino que la lana pudiera ser usada de manera continua.

Esto, junto con la posibilidad de adquirir sus insumos en grandes volúmenes una vez al año, favoreció que el 2003 representara el año más importante en la trayectoria de la empresa en términos de comercialización<sup>22</sup>. Este año recibieron un gran pedido por parte de uno de los almacenes por departamentos más reconocidos del país<sup>23</sup>, contactado a través de Desarrollo Económico de Guanajuato.

Ese mismo año, fue invitada a la exposición de la Fiesta Mexicana que anualmente se celebra en los Estados Unidos; por tal motivo realizó las gestiones necesarias para la exportación, aunque sus ventas no fueron lo esperado y no haya sido posible volver a exportar.

En 2002 la empresa empieza a reemplazar procesos que hasta este momento realizaba manualmente. Esto fue posible por la apertura de una empresa en la localidad vecina, especializada en lavado e hilado de lana industrialmente, a la cual *Lidia Artesanías en Lana* le entrega la lana para su lavado y posteriormente la recoge lista para ser tejida.

Desde 1999 la microempresa cuenta con un comprador regional estable, pero en el 2004 logró la conexión con un intermediario que exporta sus prendas; dicha conexión fue posible por la presencia de las prendas en el almacén departamental. Este comprador lleva las prendas a Tijuana y a Los Ángeles.

Este proceso de expansión y consolidación se caracteriza entonces por establecer y mantener un vínculo más constante con el mercado, aumentar el volumen de producción, diversificar sus productos, crecer en infraestructura, generar empleos y mejorar las condiciones de la empresa y vida de los integrantes.

#### *Las apicultoras de El Molinito.*

Comenzaron con la producción de miel y luego vino la oferta del servicio de polinización (2001). Este servicio se inició casi simultáneamente con dos empresas de capital mixto, con exportación de vegetales a Estados Unidos<sup>24</sup> y el servicio es contratado de manera estable una vez al año.

El servicio ofrecido por el grupo de producción primaria es tan importante, pues con la

---

<sup>22</sup> Se reportaron ventas este año por \$200.000.00 (cerca de 20.000US), con un 25% de ganancia.

<sup>23</sup> Palacio de Hierro, es reconocido porque el tipo de consumidor es selecto y de alto ingreso.

<sup>24</sup> Una procesadora de vegetales (brócolis), ubicada en la localidad vecina de Jaral del Progreso (Mar Bran, S.A. de C.V.), la otra dedicada a las leguminosas y a las hortalizas, ubicada en Villagrán (Laja Orgánicos), ambas en el estado de Guanajuato.

polinización de la abeja a los cultivos de pepino y calabaza<sup>25</sup>, la planta aumenta la producción y la calidad del fruto. Cada día son más los agricultores que requieren de los servicios del productor apícola para la renta de colmenas. Asimismo las abejas mejoran y preservan el ecosistema al polinizar cientos de especies vegetales.

En el 2002 tienen su primera cosecha y ya disponían de una planta de extracción (2000), lo que marcó un avance, pues se pasó de extraer en un cuartito, a tener tres plantas extractoras. La organización para el trabajo es bastante autónoma en relación a las colmenas (se han conformado subgrupos cada uno con sus apiarios), aunque varias de las actividades son colectivas (como la polinización, la compra de reinas, la fructuosa, el azúcar, etc.).

Ese mismo año establecieron el contacto con el Fondo Nacional de Apoyos para Empresas en Solidaridad (FONAES), mismo que representó para la microempresa varias oportunidades: la aprobación de un crédito, auxiliado por el programa de apoyos al empleo y proyectos productivos de la SEDESOL y de la Secretaría de Economía, mediante la modalidad de Impulso Productivo a la Mujer<sup>26</sup>. Con la aportación adquirieron más reinas y material físico, cámaras de cría y tratamientos de enfermedades. También, el programa les ofreció un curso coordinado por el Programa Nacional para el control de la abeja africana en la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA); aprovecharon para registrarse ante la instancia municipal de esta Secretaría como apicultoras. Posteriormente fueron invitadas a la feria de Nacional en la Ciudad de México. Recibieron adicionalmente un curso sobre derivados de la miel y así comenzaron a elaborar algunos productos con valor agregado, aunque artesanalmente y en el ámbito doméstico.

En el 2003 FONAES las apoya para obtener su registro y además incluía el trabajo de diseño para la etiqueta, la marca y el código de barras para entrar a tiendas de autoservicio.

Fueron invitadas por el Centro de Atención al Desarrollo Rural (CADER) a la Semana Nacional de Promoción y Degustación de la Miel, en el municipio. El éxito de ventas y la consecuente demanda de sus productos, marcaron la pauta para que se creara en el 2004 el segundo grupo de producción de la microempresa, es decir el de Valor Agregado, *Prosemiel*. Este grupo se formó para aprovechar el potencial de los productos a base de los derivados de miel, la capacidad de ellas para producirlo y las ganancias que implican. Inició con 10 mujeres, sin embargo factores como la demora en recibir utilidades, la molestia por la toma de decisiones poco participativa y el poco compromiso con el proyecto influyeron en el retiro de las cuatro últimas integrantes.

---

<sup>25</sup> Son los cultivos que ellas polinizan. Sin embargo en la zona siembran además sandía, melón, brócoli; la mayor parte de los cultivos es cebada y trigo, sorgo y maíz, pero eso no requiere polinización.

<sup>26</sup> Los recursos que se otorgan bajo este programa, son para impulsar los procesos de producción, transformación, comercialización y servicios de proyectos productivos de grupos o empresas sociales integrados exclusivamente por mujeres.

Entre los factores de contexto que favorecieron y dificultaron en este periodo los avances de la microempresa están:

- Positivo para ellas fue que en 2002, los huracanes acaban con las colmenas en Yucatán, primer productor de miel a nivel nacional, provocando disminución de la calidad del producto en esta zona y un incremento en el precio a nivel nacional.
- Negativo fue la helada de la primavera del 2003, dañó las cosechas, por lo que no tuvieron producción y se les murieron muchas abejas.
- Durante los años 2003-2004, se prohíbe a China la exportación de miel y por lo tanto, el precio se dispara; ellas pudieron incrementar sus precios y se vieron beneficiadas en el mercado nacional que siguió subiendo y se ha mantenido alto.
- Un factor de contexto negativo ha sido la enfermedad de un familiar que les ha demandado tiempo en detrimento del rendimiento de la microempresa. Este aspecto deja entrever un asunto de desigualdad de género en la inserción al mercado, pues las mujeres aunque sean empresarias, no pueden desatender aquellas responsabilidades que le han sido socialmente atribuidas como el cuidado de enfermos. A diferencia de los hombres empresarios, quienes siguen sus actividades, dejando esa responsabilidad a las mujeres.

La deuda contraída nueve años atrás, para iniciar la microempresa, llegaba a su fin en el 2004. Con el dinero reunido para el finiquito de la deuda, nuevamente fue importante la visión y apoyo del familiar, quien detectó el transporte como una limitación de estas mujeres para su desempeño. Ofreció que ese dinero fuera usado para la adquisición de un vehículo nuevo.

Un aspecto que ha caracterizado al grupo de mujeres de este emprendimiento ha sido el interés incesante por capacitación, por información, por la actualización de sus conocimientos, por la validación de los mismos y la transferencia de tecnología, siempre como iniciativa propia y autogestionada. Consideran que los conocimientos en todas sus formas y niveles juegan un papel estratégico en los procesos económicos y sociales, desde la producción hasta la distribución, lo mismo para competir en los mercados internos y externos que para obtener un mejor empleo y alcanzar mejores niveles de vida. Por lo tanto, mientras sus socias estén mejor preparadas, su empresa se verá fortalecida y tendrán mejores elementos para sostenerse en un mundo altamente competitivo. Por esto, en el 2004 la búsqueda y obtención de la acreditación de sus competencias ocupacionales como apicultoras a través del Sistema Estatal de Educación para la Vida y el Trabajo, (SEEVyT) de la Secretaría de Desarrollo Sustentable del gobierno del estado, constituye un avance más para la seriedad y credibilidad de su empresa y sus productos.

Los reconocimientos han sido factor clave no solo en la generación de confianza hacia las socias, sino también para el establecimiento de contactos y posterior apertura de mercados. Este es el caso del reconocimiento otorgado por la Red Nacional de Desarrollo

Rural Sustentable (RENRUS)<sup>27</sup>, en el año 2002; la microempresa fue seleccionada como Experiencia Exitosa, obteniendo el segundo lugar a nivel estatal.

#### Situación actual.

Al finalizar la sistematización, las dos experiencias siguen vigentes.

#### *Artesanías en lana.*

Después de 36 años de trayectoria, este emprendimiento ha cumplido sobradamente con los objetivos de resolver los problemas inmediatos de la sobrevivencia del núcleo familiar con jefatura femenina.

La actividad pasó de ser realizada por los integrantes de la familia, con un telar y en el mismo recinto doméstico, con un proceso manual, utilizando los pabilos de desecho para tejer, saliendo en autobús a ofrecer sus productos, intercambiando prendas por lana, requiriendo de otras labores para completar el ingreso, a en la actualidad tener un taller con 6 telares, 29 empleados, un almacén o punto de venta, un camión para los fletes y un automóvil para los desplazamientos locales, contratar el servicio de lavado industrialmente, comprar lana por volúmenes para trabajar todo el año y pagar salarios a tiempo y constante, a tener dos compradores estables que la buscan directamente en su localidad y otros muchos con capacidades de pagar el valor de la artesanía, salir por todo el país a diferentes exposiciones y ferias y hacer de los tejidos artesanales en lana, la principal actividad (ver gráfico 6 y 8).

Con esta actividad siendo viuda, salió de la pobreza, diversificó sus fuentes de ingreso, actualmente su microempresa tiene sostenibilidad, ha revalorado la artesanía, apoya a los proveedores nacionales, ofrece fuentes de empleo, capacita y forma grupos de artesanos en otras localidades, ha comprendido y adaptado los ciclos de producción y venta que su proceso requiere; estimula a otras mujeres para que trabajen con calidad y salgan a ofrecer sus productos, ha sido ejemplo de las capacidades de las mujeres en el ámbito político, social y económico.

A mediados del 2005 fue seleccionada por RENRUS como Experiencia Exitosa, alcanzando el segundo lugar a nivel estatal. Durante este año, un factor de contexto que limitó los resultados financieros de su actividad en comparación con los dos años anteriores, fue la sequía. No hubo cosecha, se redujeron las entradas en dinero y tuvieron que acudir a préstamos en la cooperativa de ahorro local.

#### *Las apicultoras de El Molinito.*

Durante el 2005, con un nivel de organización funcional y formalmente establecida, con volumen de producción satisfactorio (ver gráfico 7) y un mercado permanente, las socias trabajan por lograr las certificaciones necesarias con las cuales su microempresa alcance niveles más altos de competitividad. Así, luego de un curso dado por el Programa Nacional de Inocuidad de la Miel (Senasica–SAGARPA) vieron la importancia de

---

<sup>27</sup> Junto con PAPIR y los demás componentes del Programa Alianza para el Campo, son operados por la Secretaría de Desarrollo Agropecuario, que para los casos estudiados se canalizan vía la Delegación Estatal.

garantizar que sus productos no causaran daño a los consumidores y que mediante la aplicación y seguimiento de sistemas de reducción de riesgos de contaminación, pudieran ampliar su mercado. Fue uno de los grupos que gestionaron rápidamente la asesoría del especialista que las llevara por el camino de las buenas prácticas de producción y en mayo fueron certificadas. Superada la parte del control sanitario y avanzando en el manejo de los apiarios con transferencia de tecnología, encontraron que el excedente de producción debía ser comercializado mejor. Por esto se asocian con los apícolas de la zona para crear un centro de acopio del producto, integrándose al proyecto PODEMOS (Programa de Desarrollo de Proveedores de Miel para los Mercados Europeos)<sup>28</sup>.

Actualmente están en proceso de recibir la primera validación de la *Food and Drug Administration (FDA Registrar Corp.)*<sup>29</sup> Es una certificación sanitaria, de que cada producto alimenticio que ingresa a los EEUU cumple con las normas de higiene, inocuidad y calidad.

Este mismo mes, obtienen la imagen corporativa para la empresa con dos marcas: *Mielxicana* para la producción primaria y *Valle de Miel* para la producción con Valor Agregado.

Finalizando el año, les aprobaron el apoyo de gobierno (Desarrollo Económico) a dos proyectos de la microempresa: las del subgrupo de producción primaria, la máquina embolsadora de miel con polen y el proyecto de un horno tostador para la granola, para el subgrupo de valor agregado. Estos dos equipos ayudarán a la comercialización del producto (el caso de la miel en bolsitas) y a facilitar y optimizar la producción de la granola, uno de los productos de mayor aceptación entre los consumidores.

Igualmente, la tendencia seguida por estas productoras hacia la utilización de sistemas totalmente naturales, refleja su buena orientación al mercado, en un contexto como el actual, en el que el mercado reconoce un valor extra a todo lo orgánico.

Pasaron de 105 a 670 colmenas, distribuidas en 15 a 29 apiarios entre el 2000 y el 2005. La producción de miel ha ido en aumento: al inicio era de 3.255 kilogramos, actualmente es de aproximadamente 20.770 kilogramos anual, lo que señala una tasa de crecimiento del 538% entre el 2002 y el 2005. (gráfico 9). En cuanto al precio por kilo de la miel, empezaron vendiendo el kilo a \$24 y ahora se está vendiendo a \$30, con un costo de producción de \$18. Esto es un crecimiento en los precios en este mismo periodo del 25% en términos nominales.

Las responsabilidades asignadas social y culturalmente a las mujeres como la reproducción, el hogar y los cuidados personales, así como que la empresa familiar generalmente se desarrolle en el espacio doméstico, ha dado lugar a que la enfermedad

---

<sup>28</sup> La miel mexicana tiene un excelente lugar en el mercado internacional y sobre todo en Europa es muy demandada y con un alto valor. El programa es una unidad que agrupa productores para la exportación de miel.

<sup>29</sup> Agencia privada cuya misión es brindar servicios de gestión de registro para las instalaciones de las empresas de alimentos y bebidas que estén destinados para el consumo en los Estados Unidos.

del padre de las socias, sea en este año nuevamente, un factor de contexto negativo. El agravamiento ha implicado grandes esfuerzos físicos, emocionales y económicos para ellas, mismos que han redundado en la disminución de las horas atendidas a sus actividades empresariales. Indirectamente también ha influido en el aplazamiento del proyecto de apertura de un local para la comercialización, ya que la atención del padre, resta tiempo para estar fuera.

Terminando la sistematización, las socias de manera unánime, coinciden en afirmar que la microempresa familiar superó las expectativas económicas con las que iniciaron. El balance al último año muestra de qué manera la innovación tecnológica, la diversificación de sus actividades y productos y el valor agregado en respuesta a la demanda de los consumidores, evidencian el crecimiento económico sostenible de esta microempresa. La microempresa ha dejado de ser de autosubsistencia y está generando las utilidades con las cuales todas las integrantes viven de la apicultura como única actividad.

Sumado a los logros económicos, este emprendimiento ha sido exitoso en el empoderamiento de ellas como mujeres, con autonomía sobre sus formas de hacer las cosas, del manejo del dinero, en la toma de decisiones, en su relación con otros familiares, autoridades, clientes, proveedores, etc., y hasta en cargos de representación política<sup>30</sup>. A nivel social, ellas han sido un referente de que las mujeres pueden asumir labores tradicionalmente a cargo de los hombres, hacerlas bien.

Terminada la reconstrucción de los procesos de las experiencias, es conveniente tener algunos parámetros que indiquen los avances o la situación en que se encuentran los diferentes tópicos que componen el análisis. En el caso de la sistematización esto es importante porque generan información sobre los cambios y avances en la vinculación con el mercado y la condición de género de las empresas. Algunos indicadores económicos y de género se pueden ver en el gráfico 10 de los anexos. Igualmente el análisis DOFA de cada emprendimiento en el gráfico 11.

## **PREGUNTAS COMUNES.**

### **La organización.**

De la sistematización se observó que no existe un tipo de organización que sea la más conveniente para la vinculación con el mercado, sin embargo si es importante su presencia, bien sea formal o informal.

En el caso de las artesanías en lana, la organización familiar no formalmente establecida se mantiene desde su inicio hasta el momento actual, pero con una mayor estructuración en su forma de operar.

La líder sigue manteniendo el control sobre las decisiones del negocio, pero ya no toma parte en todas las actividades, delegando en otros tareas que antes realizaba; en cuanto

---

<sup>30</sup> Una de las hermanas menores, del subgrupo de producción primaria fue elegida como representante del sector apícola en el Comité Municipal de Desarrollo Rural Sustentable.

a lo obtenido por sus ventas, se sigue destinando una parte al sostenimiento familiar, pero otra importante se hace para reinvertir y mediante el ahorro, prever la producción del resto del año.

El grupo de tejedoras que formó, evidencia aún más que la formalización de la organización, no basta para un buen desempeño en el campo de la comercialización.

En comparación, *Artesanías en lana* sabe responder a los cambios del mercado, cada vez más hay un cuidado por la calidad de las prendas, una preocupación continua por innovar en tipos de prendas y diseños y se concentran en producir lo que el consumidor está demandando, están elaborando piezas que puedan ser usadas durante todo el año (cojines, tapetes, tapices) no solo en la temporada de frío.

Las apicultoras son una organización legalmente constituida, con estructura orgánica. La organización para el trabajo se realiza con flexibilidad desde las habilidades, capacidades y tiempos de cada una de las socias para efectuar las diferentes actividades; hay una clara disciplina entre las socias para el cumplimiento de sus jornadas de trabajo.

La distribución de los costos y los beneficios ha sido definida según lo que cada grupo produzca y venda.

Este grupo tiene la habilidad de ajustarse al mercado, a través de la innovación (procesos tecnológicos), la diversificación (nuevos productos y con valor agregado), diferenciación de sus productos y de su empresa (vía la calidad y certificaciones y/o registros).

### **Los roles de los organismos públicos y privados.**

En las dos experiencias, se aprecia un papel fundamental de los organismos públicos, pero a partir del momento en que ya están en proceso de consolidación; se nota la desatención en las fases iniciales, generalmente cuando los grupos requieren del apoyo para emprender sus negocios.

Principalmente el apoyo es en capacitación y financiamiento, aunque cada vez más están apareciendo aquellos para abrir mercados y facilitar la comercialización; este es el caso de RENDRUS. Esto es importante teniendo en cuenta que son poblaciones tradicionalmente pobres y que a las mujeres se les ha dificultado mucho más acceder a los conocimientos, los créditos y que por cuestión de género están limitadas a salir, hablar y buscar mercado para sus productos.

El apoyo ha sido del nivel estatal y hay una casi total indiferencia de las autoridades municipales sobre las microempresas de estas mujeres.

La contribución más significativa de las instituciones públicas para la inserción de los productos de estas microempresas al mercado, ha sido a través de la organización de eventos a nivel local, regional y nacional y en entre estos, las ferias exposición resultan ser claves. Representan los espacios para la consecución de contactos y posibles canales

de distribución. A partir de la participación en las ferias, es cuando en los dos casos se puede hablar de la existencia de una vinculación al mercado dinámico.

### **Características del mercado.**

El mercado al cual están vinculada la experiencia de las apicultoras es principalmente el local y regional, el de la tejedora en lana es regional, nacional y esto ha sido constante desde el inicio de la microempresa hasta la actualidad. En los últimos años, ambas microempresas han tenido la oportunidad de exportar sus productos: la miel a través de intermediario y las prendas artesanales una vez directamente y otras con intermediario.

Las apicultoras venden en la misma localidad y en otras al menudeo; en la cabecera municipal al menudeo y mayoreo. Su venta es constante, aunque algunos de sus clientes son ocasionales. Recientemente tienen compradores de otros municipios del estado para ser distribuidores formales en otras ciudades principales del estado, de otros estados y de Texas en EUA.

El principal producto de esta microempresa es la miel, que es estacionario (dos cosechas al año) con consumo constante; sus derivados en cambio son de producción permanente al igual que su mercado. La polinización, es estacionario: una vez al año.

Poseen dos tipos de agentes de comercialización, dos mayoristas (quien compra la miel para exportar y un supermercado local), varios minoristas (compran algunos productos para revender) y mucho va al consumidor final.

Los clientes más benéficos para la empresa son los que demandan el servicio de polinización, esto significa un vínculo constante (desde los últimos cuatro años) con el mercado.

A nivel local, cuentan con poca competencia; otra cosa acontece a nivel estatal y nacional, donde existen grandes productores.

*Lidia Artesanía en lana* predominantemente ha tenido un vínculo informal con el mercado, los casos en que han sido formales (con tienda departamental, universidad privada y en la exportación para la Fiesta Mexicana) han sido esporádicos.

La producción de los tejidos es constante a lo largo del año, no así su mercado fuerte, que es estacionario y se realiza durante los tres meses del invierno. Las estrategias durante el resto del año son: ahorrar lo obtenido en ferias y en temporada alta, solicitar créditos a una cooperativa de ahorro, apoyarse en el restaurante y en la producción agrícola.

Al inicio, su canal de distribución es directo: ella vende directamente al consumidor, pero desde su consolidación, ha podido contar con agentes de distribución independientes, mayoristas, comerciantes y no comerciantes (algunos funcionarios de instituciones de

gobierno y otros comisionistas que reciben las prendas en consignación). Muchos de sus clientes son minoristas y esporádicos.

### **Elementos que determinan la experiencia como exitosa en su vinculación con el mercado.**

Ambas experiencias tienen alto grado de sostenibilidad porque su funcionamiento depende en gran parte de sus propios recursos, no necesitan subsidios y la toma de decisiones es únicamente de las socias, no están sujetas a un solo proveedor, tienen capacidad de identificar y adaptarse a los cambios del mercado. Igualmente han incrementado y diversificado su producción, incorporando aspectos con los cuales incrementar el valor agregado y por ende, las ventas.

Las experiencias son exitosas porque están generando a las socias rentabilidad económica, social y de género: están recibiendo mayores utilidades, ya no tienen casi deudas por pagar, poseen compradores fijos y sus productos son conocidos y preferidos de manera progresiva; dejaron de ser de autosubsistencia; están generando empleo, en regiones donde el trabajo es cada vez más un “bien” escaso, frenando la migración; arraigo a sus territorios, están revalorizando la actividad (en el caso de la artesanía), han capacitado y formado a otros grupos, sirven como referente para otras mujeres, han tejido redes; han podido valorarse como mujeres y en sus capacidades, se relacionan en la esfera pública con mayores niveles democráticos y equitativos con los hombres, han alcanzado autonomía, poder de decisión, cargos de responsabilidad.

Según la percepción de las actoras, son exitosas porque:

- Han superado la pobreza.
- Están mejorando sus prácticas productivas, alcanzando certificaciones, membresías, reconocimientos y premios.
- Con las utilidades han podido dotarse, crecer y mejorar sus instalaciones y equipo.
- Fueron seleccionadas como Experiencia Exitosa por RENDRUS.
- Han recibido reconocimientos al mérito empresarial de manos de presidentes de la República<sup>31</sup>.
- Han superado a sus competidores locales por trabajar con estándares elevados de calidad.

Algunos indicadores que muestran el éxito de las experiencias sistematizadas son<sup>32</sup>:

- Mayor participación en el mercado, evidenciado en el porcentaje de crecimiento en las ventas en los últimos 4 años (2002-2005). La tasa de crecimiento de ventas de la empresa Lidia Artesanías en lana fue del 25%, y de Valle de Miel del 187.8% y 1.96% en servicio de polinización.

---

<sup>31</sup> Ernesto Zedillo a la tejedora en el 2000 y Vicente Fox, a las apicultoras en 2003

<sup>32</sup> Para mayor explicación sobre los indicadores, ver anexo 10.

- Incremento en el acceso a fuentes de financiamiento, posibilitado por la consolidación de las microempresas. Tejidos artesanales, a diferencia de la de apicultura no tuvo acceso al financiamiento inicialmente; actualmente, las dos tienen acceso a fuentes de financiamiento.
- Ambas empresas tienen grado alto de articulación con otros agentes del mercado.
- La existencia de estrategias de promoción da cuenta de la orientación de las microempresarias al mercado.
- Incremento en el número de canales de comercialización, que muestra diversificación en las alternativas para colocar el producto en el mercado.
- Frecuencia en las oportunidades de mejora de los procesos de la microempresa, que aumenta sus probabilidades de permanencia en el mercado.
- Crecimiento en el número de clientes en el último año.
- Separación del espacio físico del trabajo productivo y reproductivo. Ahora tienen espacios propios para sus negocios: plantas extractoras y taller de telares.
- Alto grado de control de las mujeres sobre la comercialización del producto.
- Alto grado de control sobre los ingresos de la microempresa.
- Cambios en la percepción social sobre la participación de las mujeres en actividades productivas. Inicialmente las socias fueron criticadas y carecían de credibilidad, actualmente son admiradas, respetadas y tomadas como ejemplo.

### **Contribución a la valorización y desarrollo del territorio.**

Analizadas las experiencias desde el enfoque territorial<sup>33</sup> se observó que los proyectos de las mujeres están favoreciendo la transformación productiva e institucional. Han logrado tejer redes para adquirir elementos para el cumplimiento de sus objetivos empresariales: competitividad, carácter sistémico, innovación tecnológica, vinculación a mercados dinámicos, relaciones urbano-rurales y alianzas entre actores (Schejtman y Berdegué, 2004:31).

Los grados de desarrollo de los aspectos que caracterizan estas microempresas con respecto a la competitividad<sup>34</sup>, varían entre ellas: la capacidad de innovación en procesos y productos, la participación de personal técnico en procesos de producción, transformación y mercadeo, la flexibilidad de la organización, los sistemas de control y de gestión y las fuentes alternativas de financiamiento a las que han accedido.

Los objetos artesanales por tradición han estado enclavados en formas de organización económica que privilegia el valor de uso vinculadas con las actividades cotidianas, culturales y rituales, de sus autores; sin embargo, ahora circulan en espacios extralocales en calidad de mercancías, donde sectores no productores las aprecian y les dan usos y significados nuevos, así las artesanías experimentan procesos de cambio que se alejan

---

<sup>33</sup> Según el enfoque trabajado por Schejtman y Berdegué sobre el Desarrollo Territorial Rural (2004).

<sup>34</sup> Entendida como el resultado de las decisiones empresariales que tienen en cuenta las ventajas comparativas, identificadas en el ámbito de los recursos humanos, ecológicos, económicos y políticos en los que las dos microempresas se desenvuelven y en el conocimiento de sus clientes y sus mercados potenciales.

de las evocaciones del pasado (Ejea, 1998). La líder de artesanías en lana en su larga tradición es conocedora de ello y ha visto la importancia de innovar y diversificar en los diseños, color y forma de realizarlas; utiliza medios industriales y modernos, para optimizar el tiempo y concentrar el esfuerzo en otras labores exclusivamente manuales.

La apicultura y la producción de miel tienen mayor acción innovadora. Las actoras están creciendo y mejorando sus conocimientos técnicos y de mercadeo. Transitaron desde realizar la extracción y elaboración de productos rudimentariamente, a una más tecnificada.

Ambas empresas tienen personal con bajo nivel de instrucción, pero experimentado y reciben asesoría técnica para realizar sus labores. La responsabilidad de la administración es asignada a los que mayor preparación disponen.

Las estrategias competitivas de las dos microempresas, están definidas por los precios, por diferenciación y por focalización en determinados segmentos del mercado. Todos los compradores entrevistados coinciden en que los precios son bajos para la calidad de los productos; la marca, la presentación, la atención y puntualidad de entrega de productos y servicios son determinantes en la preferencia de estas dos microempresas sobre sus competidores.

Las actoras mencionan que la principal diferencia competitiva, es el alto contenido artístico, la unicidad, la referencia de identidad y belleza de las artesanías; la pureza, la conservación de las características naturales de los productos y el hecho de que ellas mismas sean las productoras, es lo que marca la diferencia para las apicultoras.

Ambas experiencias tienen carácter sistémico, con dos componentes: uno desde el punto de vista interno de vinculación de cada microempresa con actividades productivas del mercado local y regional, que les sirven como proveedores de insumos y servicios para su proceso productivo (desde afuera hacia la microempresa). El segundo desde el punto de vista externo de la microempresa que se relaciona con los diferentes productos y mercados a los que logra abastecer tanto de productos terminados para el consumidor final, como productos intermedios que se convierten en insumos para otros procesos productivos.

La concertación entre actores, componente de la transformación institucional, en el caso de las experiencias sistematizadas ha sido un proceso reciente y complejo.

Es común el que hayan sido las mismas mujeres vía su organización, iniciativa y tesón, que alcanzan la serie de competencias con que hoy cuentan; sin embargo reconocen la importancia de la vinculación con otras instancias como gobierno, que les ha facilitado diferentes tipos de apoyos.

Las dos experiencias mantienen un estrecho vínculo urbano – rural. Por una parte, la cercanía de las localidades en que se ubican los proyectos a sus cabeceras municipales<sup>35</sup> favorece y mantiene activo el vínculo en lo productivo como en lo social. Además es vital el contacto con otras ciudades del estado, de otros estados y con la capital del país para el abastecimiento de insumos y venta de sus productos; las oficinas de gobierno, se localizan allí, al igual que muchos de sus compradores; las ferias y exposiciones más convenientes para la comercialización de sus productos y apertura de mercado se hacen en las ciudades; donde están los centros de capacitación y asesoría, los nuevos avances técnicos y requerimientos de consumo, las matrices de las empresas, los almacenes importantes de ropa están allí.

Respecto a la identidad y el territorio, las regiones donde están localizados los dos proyectos siempre han sido poseedoras de identidad debido a sus características culturales: para el caso de Valle de Santiago, su localización en un Área Natural Protegida reconocida históricamente por la conformación geológica, así como estar en la región denominada como el granero del país. Coroneo es reconocido por la tradición artesanal de los tejidos en lana. Estos atributos no han sido utilizados como detonadores del desarrollo, sin embargo, para el caso de los productos de la microempresa *Valle de miel* aprovechan el reconocimiento de su región para impulsar su producto y así construir una identidad territorial.

Finalmente, la valorización del territorio por parte de estas microempresas de mujeres está relacionada también con el impulso de actividades productivas diferentes a las que se han desarrollado, fundamentadas exclusivamente en la agricultura de temporal y estacionaria, agravante de la situación de pobreza.

En los dos casos efectivamente está contribuyendo con la valorización del territorio; estas localidades que durante muchos años eran desconocidas por muchas personas a nivel nacional, comienzan a despertar la atención por la producción de estos grupos.

Las microempresas están ofreciendo alternativas de trabajo y por lo tanto, otra posibilidad diferente a la de emigrar hacia Estados Unidos; esto es muy importante para el estado de Guanajuato, que ha tenido una tradición muy fuerte de migración.

## **CONCLUSIONES.**

Una de las mayores dificultades que enfrentan las microempresas en general y en particular las lideradas por mujeres en medios rurales, es lograr la comercialización de sus productos. Sin embargo se ha notado que persiste en estas zonas, la resistencia y/o desconfianza en las formas de organización para el trabajo y en muchas de las iniciativas están queriendo llegar al mercado de manera individual, lo cual complica la posibilidad de sobrevivir. Esto fue evidente en el caso del Grupo Artesanal Textil Santiago de Coroneo.

---

<sup>35</sup> El Capulín está a dos kilómetros de Coroneo y El Molinito está en el límite norte del área urbana de Valle de Santiago.

Ligado a lo anterior, una manera para llegar al mercado más sólidamente es rompiendo el aislamiento y buscando la vinculación con diferentes agentes; se observa que la vía de la asociación con mayores posibilidades es con otros familiares. Aquí elementos como la confianza, el compromiso y la solidaridad permiten asumir riesgos, resolver conflictos más tranquilamente que en un ambiente empresarial no familiar.

La imbricación de lo doméstico con lo laboral, característica de las microempresas familiares, desde un análisis de género presenta desventajas por la diferenciación entre las formas de actuar entre hombres y mujeres. La experiencia de las apicultoras, muestra cómo la dinámica de la empresa es condicionada por la familiar, muchas veces en detrimento de la misma empresa.

De este mismo grupo se desprende la conclusión de que a pesar de estar en disposición y capacidad de elaborar una gran cantidad de productos, con la idea de que a mayores productos, mayores ventas y beneficios, es más conveniente centrar los esfuerzos en aquellos que el mercado mayormente demanda, les exige menor esfuerzo y obtienen mayor ganancia.

En tiempos actuales de globalización, las economías son orientadas hacia la exportación, por lo que se ha generalizado la idea de que exportar es un indicador de éxito empresarial, sin importar su tamaño y que la vinculación al mercado internacional incrementará las ganancias. Sin embargo la sistematización ha demostrado que esto no siempre se cumple y que puede ser exitosa atendiendo exclusivamente al mercado interno.

La literatura valida la idea de que los emprendimientos de mujeres tienen mayores probabilidades de éxito en la vinculación con el mercado, si la actividad elegida es tradicionalmente conocida por ellas y si además es la que social y culturalmente les ha sido asignada. La sistematización mostró por un lado, que las actividades elegidas por las actoras eran en sus territorios, tradicionalmente de competencia masculina<sup>36</sup> y sin embargo, los han asumido rigurosamente que han podido romper el estereotipo de “trabajos de hombres y trabajos de mujeres”. Por otro lado, en el momento actual del campo mexicano, parece una consecuencia el que las mujeres asuman tareas anteriormente de hombres porque ellas heredan el trabajo de ellos.

De las dos experiencias se ha podido concluir que la utilización de las tecnologías de la información (Internet) y mercadotecnia, así como el desarrollo de capacidades de las actoras de los procesos en diversas materias, son aspectos que contribuyen a alcanzar el éxito en la vinculación con el mercado.

Fue recurrente encontrar dentro del discurso de ambos grupos los sinónimos de amor y

---

<sup>36</sup> Aunque tejer ha sido un oficio femenino por excelencia, el que se realiza en telar de banco ha sido un trabajo masculino, particularmente en la región.

preocupación por la actividad. Esto parece ser una condición para realizar un trabajo exigente, siempre orientado a maximizar la microempresa.

## **RECOMENDACIONES.**

Al reconocer que el género es un elemento que afecta la actividad empresarial, el análisis de los factores socio-culturales del entorno de las empresas, deben ser tomados en cuenta para una mejor comprensión de los obstáculos y características que tienen las empresas de hombres y mujeres. Esto permitirá desarrollar estrategias de desarrollo empresarial que atiendan las necesidades de ambos sujetos y que fomenten la participación de las mujeres en proyectos generadores de ingresos que mejoren sus condiciones materiales, a la vez que promuevan procesos de empoderamiento y una mayor equidad de género tanto en el Mercado como en la esfera doméstica.

Se recomienda fomentar la incursión de las mujeres en actividades y mercados no tradicionalmente femeninos. Así, promover la equidad de género de los mercados y el acceso a espacios económicos más rentables para las mujeres. Sin embargo, esta promoción requiere la intervención del Estado a través de políticas públicas que eliminen las barreras de género; por ejemplo con espacios de formación en dichas actividades, sensibilizando a los agentes económicos para facilitar su acceso al mercado y destacando mujeres que sirvan como modelos a seguir, para la transformación de las percepciones y normas sociales.

Una de las grandes dificultades para el inicio de microempresas femeninas es el acceso a los recursos económicos. Es recomendable fomentar esquemas de financiamiento para las zonas rurales que consideren las diferencias de género y condiciones de su actividad económica específicamente.

En cuanto a las políticas públicas para el desarrollo microempresarial se deben considerar acciones enfocadas en el acceso al crédito, a educación, al incremento de su nivel de activos, fortalecimiento de la autoestima y empoderamiento de las mujeres y en la reducción de su carga doméstica.

Para facilitar la vinculación al mercado se recomienda el uso de estrategias de promoción de sus productos y servicios basada en la identidad de sus territorios (identidad construida a partir de las características geográficas, clima y recursos naturales de las localidades y sus regiones), para obtener ventajas competitivas frente a otros productos y productores similares, en territorios carentes de reconocimiento en esas actividades.

## **LECCIONES APRENDIDAS.**

### **Primera.**

El primer aprendizaje que se extrae de la sistematización de estas dos experiencias, es que existen varios factores que al combinarse pueden favorecer el éxito en la inserción a los mercados de cualquier emprendimiento, ya sea liderado por mujeres u hombres.

Cuando se trata de grupos que viven en localidades tradicionalmente marginados del desarrollo es necesario que puedan contar con acceso a financiamiento, para tener capital de trabajo y para poder implementar innovaciones, que contribuyen a mejorar el producto; pero se requiere de un sistema financiero que atienda adecuadamente los requerimientos de este sector.

La calidad como ventaja competitiva, ya que un producto que carece de un buen nivel de calidad difícilmente podrá sobrevivir en el mercado.

Capacitación y asesoría son indispensables, bien sea porque desconocen sobre la actividad que van a emprender o en caso contrario para actualizarse constantemente y estar en capacidad de adaptar su producto, procesos productivos y tecnología para responder adecuadamente a las necesidades del mercado.

Disponer de canales de comercialización, que pueden ser identificados y/o creados directamente por los mismos productores o con apoyo externo como el caso de gobierno o de ONGs.

Sin embargo además de estos cuatro componentes, es vital la actitud de los individuos que inician su proyecto o microempresa, ya que aunque estén dados los cuatro factores, si los participantes en estas iniciativas carecen de la actitud emprendedora<sup>37</sup>, difícilmente pueden alcanzar el éxito –en general– y en la vinculación con los mercados –en particular–, por miedo a salir, a ofrecer, a entablar contactos, etc.

### **Segunda.**

Para que un desarrollo empresarial pueda llegar a ser exitoso, debe contemplar desde su inicio que sea una idea surgida de los intereses de los futuros microempresarios, sin descuidar que la elección de la actividad económica tenga factibilidad en el mercado. De no considerarse lo anterior y se continúen realizando programas de apoyos a la creación de microempresas de arriba hacia abajo, sin responder a las necesidades, gustos y habilidades de los actores, estos no serán sostenibles a largo plazo.

### **Tercera.**

Proyectos microempresariales y/o productivos, sin importar si son iniciativas de mujeres o de hombres, deben aprovechar las condiciones propias de su entorno geográfico, como vía para garantizar mayores posibilidades de subsistencia y sostenibilidad.

### **Cuarta.**

Las empresas familiares tienen ventajas frente a otro tipo de empresas, porque tienen la suficiente flexibilidad para adaptarse a mercados que son fluctuantes y además permiten acoplarse mejor a las necesidades prácticas de las mujeres, en tanto que pueden atender

---

<sup>37</sup> Entendida esta como el gusto o pasión por la actividad económica elegida y otra serie de cualidades personales (arriesgados, persistentes, recursivos, etc.) que los llevan a la búsqueda constante de oportunidades.

sus necesidades domésticas. Con esto pueden sobrevivir, en comparación con otras organizaciones que tienen mayor rigidez en las relaciones entre integrantes. Esto en una etapa inicial, luego deben adaptar una nueva estructura para permitir su sobrevivencia, crecimiento y consolidación. Si bien las empresas familiares tienen esas ventajas señaladas, hay que buscar mecanismos para evitar reproducir las desigualdades de género.

#### **Quinta.**

El Estado juega un rol importante en la labor de fortalecimiento de los mercados internos; sin embargo puede promover desbalance o fallas de mercado porque puede estar apoyando a las microempresas de forma discrecional de acuerdo a las relaciones. Hay que recordar que el Estado no es homogéneo en el sentido de que en ese ámbito actúan un conjunto de funcionarios con objetivos diferentes (económicos, sociales, políticos).

#### **BIBLIOGRAFÍA.**

Alberti, P. 2004. Género, ritual y desarrollo sostenido en comunidades rurales de Tlaxcala. Colegio de Postgraduados, CONACYT, Instituto Estatal de la Mujer del Estado de Tlaxcala, Plaza y Valdés. Tlaxcala, México.

Argawal, B. 1997. "Bargaining" and gender relations: within and beyond the household. Washington: International Food Policy Research Institute (IFPR), FCND discussion paper no. 27, Marzo.

Berdegú, J., Ocampo, A. y Escobar, G. 2000. Guía Metodológica. Sistematización de Experiencias Locales de Desarrollo Agrícola y Rural. Fidamérica y Preval.

Centro Nacional de Desarrollo Municipal. 2001. Enciclopedia de los Municipios de México. CEDEMUN: Estado de México. Gobierno del Estado de México.

Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Guanajuato. 1995. Conociendo nuestro entorno. Coroneo. Coroneo, Guanajuato: CECyTEG, Febrero-Julio.

Consejo Nacional de Población. 2000. Índices de Marginación, 2000. CONAPO [En línea] <http://www.conapo.gob.mx/publicaciones/indices>. México.

Cortés, O. 2002. Monografía de Valle de Santiago. Valle de Santiago, Gto.: Presidencia Municipal. [En línea] <http://www.valledesantiago.net/>

Ejea, T. 1998. "El sutil encanto de las artesanías: usos en la ciudad". En García Canclini, N. (Coord.). Cultura y comunicación en la Ciudad de México. Primera parte, México: Editorial Grijalva – UAM. Pp. 369-387.

Esparza, R. 1996. Las mujeres campesinas ante las reformas al Artículo 27 de la Constitución. GIMTRAP, Cuadernos de Trabajo, México D.F.

Hernández, M. 2004. Los grupos domésticos microempresariales de Tenango de las Flores: un estudio desde la visión del género. En Suárez, B. y Bonfil, P. (Coords.). Entre el corazón y la necesidad. Microempresas familiares en el medio rural. GIMTRAP, Serie PEMSA 5. México, D.F.

Hidalgo Celarié, N. 2002. Género, empoderamiento y microfinanzas. Un estudio de caso en el norte de México. Instituto Nacional de las Mujeres. México.

Hidalgo Celarié, N. y Zapata, E. 2005. Empoderamiento de mujeres rurales: ¿Proyectos productivos con o sin enfoque de género. México: conferencia presentada en el Encuentro de mujeres campesinas: realidades y Avances hacia el desarrollo rural integral. SRA, SAGARPA, INMUJERES, SEDESOL, INCA Rural y Gobierno del Estado de Guerrero, Octubre 14 y 15.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. 2002. Las Mujeres en el México Rural. INEGI: Aguascalientes, México.

Lagarde, M. 1996. Género y feminismo. Madrid: editorial Horas y Horas.

Milenio Feminista (Ed.). 2003. Emprendimientos de mujeres. Una protesta con propuesta. Milenio Feminista, México D.F.

Orbach, S. y Eichenbaum, L. 1989. Agridulce: el amor, la envidia y la competencia en la amistad entre mujeres. Editorial Grijalva. México.

Palmer, I. 1998. Cuestiones sociales y de Género en las políticas macroeconómicas. En: Departamento Nacional de Planeación. Macroeconomía, Género y Estado. Colombia, Tercer mundo editores.

Procuraduría Agraria. 2005. Figuras asociativas definidas por la Ley Agraria. P.A. [En línea] <http://www.pa.gob.mx/publica/pa07dc.htm>

PROMICRO/OIT, Hivos, Swisscontact-Proempresa y Embajada de los Países Bajos. 2001. “¿Cómo incorporar el enfoque de género en la promoción microempresarial?”. [En línea] <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Tecnicos/pdf/0032.pdf>, Nicaragua.

OIT. “Cuestiones de género en el desarrollo de las microempresas”. [En línea] <http://www.ilo.org/public/spanish/employment/ent/papers/genero.htm>, s/f.

Rodríguez, B. y Cinta, D. 2003. Una aproximación a la participación política femenina en los municipios del estado de Veracruz. En Barrera, D. y Massolo, A. (Comps.). El municipio. Un reto para la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. GIMTRAP, Instituto Nacional de las Mujeres y UNDP. México, D.F. Pp. 173-212.

Sánchez, S. y J. Pagán. 2002. Sobre las diferencias de género en los ingresos en el sector microempresarial. En: G. Katz, E. y M. C. Correia. (Coord.) La economía de género en México: familia, trabajo, Estado y mercado. México: Instituto Nacional de las Mujeres y NAFIN.

Schejtman, A. y Berdegué, J. 2004. Desarrollo Territorial Rural. Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, Santiago de Chile.

Sen, A. 1990. Gender and Cooperative Conflict". En: Tinker Irene. Persistent inequalities. Women and World Development. New York: Oxford University.

Serna, G. 2003. Aquí no hay seguro contra crisis... Empresarias, empresas y hogares en dos zonas metropolitanas de México. México D.F.: Ciesas, Instituto Mora.

Sinquín, E. 2005. ¿Pueden liberar a las mujeres los migradólares? Vivencias en localidades transnacionalizadas de Guanajuato. En Suárez, B. y Zapata, E. (Coords.). Remesas. Milagros y mucho más realizan las mujeres indígenas y campesinas. México, D.F.: GIMTRAP, Serie PEMSA 6. Vol. II. Pp. 405-461.

Sistema Nacional de Información Municipal. 2005. Ficha Básica de Localidades. Aguascalientes: SNIM-INAFED-INEGI. [www.inafed.gob.mx](http://www.inafed.gob.mx)

Villagómez, G. 2004. Mujeres que mandan. Familia, empresa y liderazgo femenino en Yucatán. Ayuntamiento de Mérida. Yucatán, México.

Young, K. 1995. Planning Development with Women. Making a World of Difference. London: MacMillan Education LTD.

Zabludovsky, G. 2002. Las mujeres empresarias en México. Texas: Ponencia para V Foro de la Microempresa, Río de Janeiro, Brasil. Septiembre.