

UNIVERSIDAD DEL PAPALOAPAN

LICENCIATURA EN CIENCIAS EMPRESARIALES

CAMPUS TUXTEPEC

**“Prospección, diagnóstico y elaboración de una estrategia para la
comercialización de textiles de San Mateo Yetla, Valle Nacional, Oaxaca,
México”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
Licenciado en Ciencias Empresariales

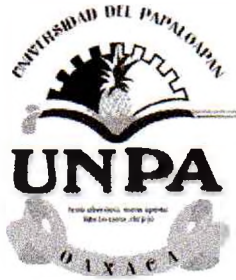
PRESENTA:

ADRIANA ROMAN BELTRAN

Director: Dr. Fabricio González Soriano

SAN JUAN BAUTISTA TUXTEPEC, OAXACA

2024



UNIVERSIDAD DEL PAPALOAPAN

CAMPUS TUXTEPEC

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la ciudad de San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca, el día **17 de octubre de 2024** a las **16:00 hrs.**, los miembros de la Comisión Revisora de tesis designada por la Jefatura de Carrera de la Licenciatura en Ciencias Empresariales se reunieron en la **sala de juntas del Edificio de Ciencias Empresariales** de la Universidad del Papaloapan, con la finalidad de examinar la tesis titulada **"Prospección, diagnóstico y elaboración de una estrategia para la comercialización de textiles de San Mateo Yetla, Valle Nacional, Oaxaca, México"** presentada por la alumna **Adriana Román Beltrán**, con número de matrícula **18050441**, aspirante al Título de **Licenciado en Ciencias Empresariales**.

Después de intercambiar opiniones, los miembros de la Comisión manifestaron que la tesis **satisface** los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes, otorgando su **aprobación** para que la aspirante pueda proceder con el proceso de titulación.

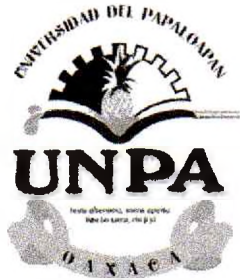
Tuxtepec, Oaxaca, a **17 de octubre de 2024**

ATENTAMENTE
LA COMISIÓN REVISORA

Dr. Fabricio González Soriano
Profesor Investigador Titular "A"
Universidad del Papaloapan
Director de Tesis

Dr. Isaac Machorro Cano
Profesor Investigador Titular "A"
Universidad del Papaloapan
Revisor de Tesis

M.A. José Julián Aguilar Láinez
Profesor Investigador Asociado "B"
Universidad del Papaloapan
Revisor de Tesis



UNIVERSIDAD DEL PAPALOAPAN

CAMPUS TUXTEPEC

Tuxtepec, Oaxaca; a 23 de octubre de 2024
Oficio No. JCLCEM/099/10/2024

Asunto: Autorización de
impresión de tesis.

M. E. Yesenia Barrientos Arenal
Jefa del Departamento de Servicios Escolares
Universidad del Papaloapan

Con base en el dictamen de la Comisión Revisora, se autoriza la impresión del trabajo de tesis de la alumna **Adriana Román Beltrán**, con número de matrícula **18050441**, titulado **"Prospección, diagnóstico y elaboración de una estrategia para la comercialización de textiles de San Mateo Yetla, Valle Nacional, Oaxaca, México"**, dirigido por el **Dr. Fabricio González Soriano**; para ser presentado como trabajo de tesis para obtener el título de **Licenciado en Ciencias Empresariales**, toda vez que cumple satisfactoriamente con la reglamentación establecida para tal fin.

El Jurado de Examen Profesional estará compuesto por los siguientes profesores:

M. A. José Julián Aguilar Láinez (Presidente, Universidad del Papaloapan)
Dr. Isaac Machorro Cano (Secretario, Universidad del Papaloapan)
Dr. Fabricio González Soriano (Vocal, Universidad del Papaloapan)
Dr. Urbano Gustavo Curiel Avilés (Primer Suplente, Universidad del Papaloapan)
M.C. Mónica Guadalupe Segura Ozuna (Segundo Suplente, Universidad del Papaloapan)

Sin más por el momento le enviamos un cordial saludo.

Atentamente

Terra uberrima, mens aperta
Bou Lo-tama, chí jí jú



M. A. José Julián Aguilar Láinez
Jefe de Carrera de la Licenciatura en
Ciencias Empresariales
Universidad del Papaloapan

Vo. Bo.



M.C. Héctor López Arjona
Vice Rector Académico
Universidad del Papaloapan
**VICE-RECTORIA
ACADEMICA**

C.c.p. Dr. Fabricio González Soriano. Director de tesis, para su conocimiento.
C.c.p. Adriana Román Beltrán. Tesista, para su conocimiento.
C.c.p. Archivo.

Hoja de originalidad

El presente trabajo no ha sido aceptado o empleado para el otorgamiento de título o grado diferente o adicional al actual. La tesis es resultado de las investigaciones de la autora, excepto donde se indican las fuentes de información consultadas. La autora otorga su consentimiento a la **Universidad del Papaloapan** para la reproducción del documento con el fin del intercambio bibliotecario siempre y cuando se indique la fuente.

Agradecimientos

A mis padres, Benita Beltrán González y Víctor Román Jaimes, no tengo palabras para explicarles lo profundamente agradecida que estoy con ustedes por su amor incondicional, su apoyo constante y su fe inquebrantable en mí. Durante este camino sus consejos, el apoyo desde recomendarme información, estar para mí cuando más lo necesité, el hablarme de manera objetiva y mostrarme que sabían que lograría esta meta demostró que fueron un gran apoyo y motivación para lograr este objetivo.

A mis hermanos, Javier y Víctor. Javi, de una forma muy particular, fuiste un gran apoyo desde mi inicio en la universidad, no sabes cuánto agradezco que seas un gran hermano. Víctor, a pesar de la distancia, siempre estuviste pendiente. Los amo.

A mis personas favoritas. Ale, mi mejor amiga, quien me ha demostrado lo que es una verdadera amistad. El camino fue caótico, pero hiciste que fuera divertido, gracias por tu apoyo incondicional y por brindarme tu hombro cada vez que lo necesité. Lex, tus sabios consejos y los apapachos de tu parte fueron reconfortante durante este proceso.

Quiero extender mi más sincero agradecimiento a las artesanas de San Mateo Yetla: Teresa, Ana Luisa, Cecilia, Soledad, Candelaria, Nancy y Regina. Gracias por compartir conmigo sus saberes y permitirme conocer de cerca su admirable trabajo.

A los profesores, el Dr. Marcos Núñez Núñez, Dr. Isaac Machorro, Mtro. Julián Laínez, a mi asesor Dr. Fabricio González Soriano, gracias por ayudarme a navegar los desafíos de esta investigación. Un especial agradecimiento al Dr. Gustavo Urbano Curiel Avilés, por su apoyo en momentos clave de mi investigación. Su guía y dedicación me permitieron aprender aspectos que desconocía y que, sin duda, serán fundamentales en mi vida profesional. Su compromiso y su paciencia son una inspiración para quienes tuvimos la fortuna de ser sus alumnos.

Por último, agradecer a CONAHCYT por el apoyo financiero e institucional del presente trabajo bajo el proyecto de Ciencia Básica 2017-2018, "El impacto de las actividades turísticas sobre el patrimonio cultural intangible y el paisaje de la Chinantla baja del estado de Oaxaca, hacia un estudio interdisciplinario con enfoque regional", A1-S-45466.

Este logro es el resultado de un esfuerzo colectivo y personal, y estoy profundamente agradecida con cada uno de ustedes. Gracias.

Dedicatoria

A mis padres y hermanos, quienes durante todo este camino me enseñaron a ser constante, perseverante y a nunca rendirme ante mis objetivos. Por creer en mí y apoyarme en mi desarrollo profesional y personal, gracias por todo, este logro también es de ustedes.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Resumen	1
Abstract.....	2
Introducción.....	3
CAPÍTULO I PROBLEMATIZACIÓN	5
1.1 Planteamiento del problema.....	5
1.2 Justificación	7
1.3 Preguntas de investigación.....	10
1.4 Hipótesis	10
1.5 Objetivos generales y específicos.....	10
1.5.1 Objetivo general	10
1.5.2 Objetivos específicos	11
1.6 Alcances y limitaciones.....	11
1.6.1 Alcances	11
1.6.2 Limitaciones.....	11
CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y METODOLÓGICA	12
2.1 Marco teórico	12
2.1.1 Economía social y solidaria.....	12
2.1.1.1 Características de la economía social y solidaria	13
2.1.1.2 Economía social y solidaria en Latinoamérica y Europa.....	15
2.1.1.3 Economía social y solidaria en México	17
2.1.2 Redes de colaboración empresarial	18
2.1.3 Red de comercialización	21
2.1.4 Gestión del conocimiento.....	21

2.1.5 Políticas públicas.....	22
2.1.6 Estrategia	23
2.2 Marco metodológico	24
2.2.1 Árbol de problemas	24
2.2.2 Árbol de objetivos.....	25
2.2.3 Análisis situacional.....	25
2.2.3.1 Análisis externo	26
2.2.3.2 Análisis interno	26
2.2.4 Análisis FODA.....	26
2.2.5 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	28
2.2.6 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	28
CAPÍTULO III CONTEXTUALIZACIÓN: COMERCIALIZACIÓN DE LA ARTESANÍA TEXTIL	30
3.1 Comercialización de la artesanía textil.....	30
3.1.1 Actividad comercial de la artesanía textil en San Mateo Yetla	30
3.1.2 Importancia cultural y económica.....	32
3.1.3 Dinámica comercial	33
3.2 Situación actual de la artesanía textil.....	34
3.2.1 Condiciones sociales y económicas.....	34
3.2.2 Red de comercialización actual	37
3.3 Artesanas de San Mateo Yetla.....	37
3.3.1 Caracterización de las artesanas	37
CAPÍTULO IV METODOLOGÍA	43
4.1 Método	43
4.1.1. Enfoque metodológico	43

4.1.2 Universo de trabajo	43
4.1.3 Muestra	43
4.2 Fase preliminar	44
4.2.1 Prospección de gabinete	44
4.2.2 Prospección en campo.....	44
4.3 Fase de campo	45
CAPÍTULO V RESULTADOS Y ANÁLISIS	49
5.1 Situación actual de la red de comercialización de la artesanía textil.....	49
5.2 Identificación de estrategias de comercialización que permiten la continuidad en la elaboración y venta de la artesanía.....	58
5.3 Políticas gubernamentales que están orientadas en apoyo a la comercialización de productos artesanales.....	60
5.4 Estrategia para la comercialización de la artesanía textil de San Mateo Yetla.....	66
5.4.1 Análisis de factores externos.....	67
5.4.1.1 Factor político.....	67
5.4.1.2 Factor económico	68
5.4.1.3 Factor social y cultural.....	70
5.4.1.4 Factor tecnológico	71
5.4.1.4 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	73
5.4.2 Análisis de los factores internos	75
5.4.2.1 Proveedores.....	75
5.4.2.2 Intermediarios	75
5.4.2.3 Cooperación entre productores	76
5.4.2.4 Consumidores.....	76
5.4.2.5 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	78

5.4.4 Matriz cruzada	80
5.4.5 Propuesta.....	82
Conclusiones.....	84
Bibliografía.....	86
Anexos	95

Índice de figuras

Figura 1. Cuadro comparativo: economía capitalista y economía social y solidaria.....	16
Figura 2. Blusa con tira bordada, huipil de gala bordado y muñeca bordada	32
Figura 3. Pirámide de población de San Mateo Yetla	35
Figura 4. Edad de las artesanas	38
Figura 5. Inicio de la actividad artesanal textil	39
Figura 6. Estado civil	40
Figura 7. Nube de palabras por medio de ATLAS.ti.9.....	45
Figura 8. Elementos del árbol de problemas.....	46
Figura 9. Árbol de problemas y árbol de objetivos	47
Figura 10. Red de comercialización del grupo de estudio.....	50
Figura 11. Huipil con bordado mazateco, almohada bordada y muñeca con huipil de Valle Nacional	52
Figura 12. Canales de venta de las artesanías textiles de San Mateo Yetla.....	53
Figura 13. Página de Facebook de Bordado Agtall	54
Figura 14. Medio por el cual los clientes suelen informarse de los productos	55
Figura 15. Principales clientes de los textiles de San Mateo Yetla.....	56
Figura 16. Principales dificultades en la comercialización del textil en San Mateo Yetla	57
Figura 17. Principales motivos en la innovación de textiles.....	58
Figura 18. Trabajos realizados por las artesanas Regina, Ana Luisa y Teresa	59
Figura 19. Artesanas que recibieron capacitación durante el 2023.....	61
Figura 20. Principal agente capacitador	62
Figura 21. Temas de capacitación relevantes por artesana	63
Figura 22. Principales actividades de colaboración entre artesanas	64

Figura 23. Principales motivos para no colaborar	66
Figura 24. Comportamiento del PIB del sector de la cultura	69
Figura 25. Muñeca con huipil y crop top bordado	71

Índice de tablas

Tabla 1. Cuadro comparativo: economía capitalista y economía social y solidaria.....	14
Tabla 2. Tipos de artesanía textil producidos.....	31
Tabla 3. Artesanas del grupo de estudio	41
Tabla 4. Producción de artesanía textil por artesana.....	52
Tabla 5. Estrategias empleadas por las artesanas.....	60
Tabla 6. Beneficios de trabajar colectivamente	65
Tabla 7. Programas de apoyo a la comercialización de productos artesanales en México (2021-2024).....	67
Tabla 8. Análisis externo: oportunidades y amenazas	72
Tabla 9. Puntuación y nivel para los factores externos.....	73
Tabla 10. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	74
Tabla 11. Análisis interno: fortalezas y debilidades	77
Tabla 12. Puntuación y nivel para los factores internos	78
Tabla 13. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	79
Tabla 14. Matriz cruzada	81
Tabla 15. Propuesta para llevar a cabo la estrategia	83

Abreviaturas

CDI	Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas
CONAPO	Consejo Nacional de Población
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
ESS	Economía Social y Solidaria
FONART	Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías
INAES	Instituto Nacional de la Economía Social
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
INPI	Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas
NODESS	Nodos de Impulso a la Economía Social y Solidaria
OSSE	Organismo del Sector Social de la Economía
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

Resumen

En la comunidad de San Mateo Yetla, Oaxaca, la artesanía textil representa una tradición cultural y una fuente de ingresos para quienes la elaboran. Sin embargo, la red de comercialización de estos productos enfrenta múltiples desafíos que limitan su desarrollo. El objetivo de este trabajo fue analizar los factores que inciden en la red de comercialización de la artesanía textil para identificar su situación actual, las estrategias de comercialización exitosas y las políticas gubernamentales de apoyo con el fin de diseñar una estrategia de comercialización basada en la economía social y solidaria en la comunidad. El diseño fue cualitativo y exploratorio. Las herramientas empleadas fueron entrevista semiestructurada, cuestionario, árbol de problemas, árbol de objetivos y análisis documental. Entre los principales resultados se identificó que las artesanas no tienen consolidado un enfoque de trabajo colaborativo, carecen de una definición clara del perfil del cliente, del canal de comercialización y de estrategias estructuradas. Con esta información se diseñó una estrategia utilizando la herramienta FODA para que las artesanas contemplen sus habilidades e identifiquen las fortalezas que tienen dentro de este sector. El diseño se hizo conforme a los principios de solidaridad y cooperación. Sin embargo, se concluyó que la tarea principal no es la aplicación de la estrategia, sino más bien, incentivar la colaboración entre las artesanas promoviendo el principio de cooperación y colaboración, ya que son esenciales para alcanzar los objetivos comunes y potencializar el impacto positivo.

Palabras clave: Artesanas, Economía social y solidaria, Estrategia, FODA, Oaxaca, Red de comercialización, Yetla.

Abstract

In the community of San Mateo Yetla, Oaxaca, textile handicrafts represent a cultural tradition and a source of income for those who make them. However, the marketing network for these products faces multiple challenges that limit their development. The objective of this work was to analyze the factors that affect the marketing network of textile handicrafts in order to identify their current situation, successful marketing strategies and government support policies in order to design a marketing strategy based on the social and solidarity economy. The design was qualitative and exploratory. The tools used were semi-structured interview, questionnaire, problem tree, objective tree and documentary analysis. Among the main results, it was identified that artisans have not consolidated approach to collaborative work, that they don't have a clear definition of the customer profile and marketing channel, as well as structured strategies. With this information, a strategy was designed using the SWOT tool for the artisans to contemplate their skills and identify the strengths they have within this sector. The design was made according to the principles of solidarity and cooperation. However, it was concluded that the main task is not the application of the strategy, but rather to encourage collaboration among artisans by promoting the principle of cooperation and collaboration, as these are essential to achieve common objectives and enhance the positive impact.

Key words: Craftswomen, Social and solidarity economy, Strategy, SWOT, Oaxaca, Marketing network, Yetla.

Introducción

La artesanía textil, en particular el huipil, es una manifestación que reúne elementos culturales, históricos y conocimientos transmitidos de generación en generación, por lo que no es solamente un producto comercial, sino también una expresión del patrimonio cultural originario, al ser portador de identidades, valores y significados (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2005 en Rodríguez, 2023)

En el estado de Oaxaca esta tradición enfrenta grandes desafíos, donde la comercialización (compra y venta) y la salvaguarda del patrimonio inmaterial (las medidas de protección para la identificación, información, investigación, preservación, protección, promoción, valorización y transmisión del patrimonio cultural inmaterial) se ven amenazadas por la introducción de productos industrializados, altos costos de producción, plagios por parte de las industrias y la falta de reconocimiento al trabajo artesanal. Además, los altos costos de la materia prima, la falta de capital por parte de artesanos para financiarse; la presencia de intermediarios y las exigencias del mercado por imponer diseños ajenos a las tradiciones y al contexto artesanal nacional, también afectan el proceso de comercialización (Correa, 2012 en Sales, 2013). La necesidad de superar estas problemáticas y de insertarse en nuevos mercados, provoca que varios grupos de artesanas desarrollen nuevas formas de producir y métodos que involucren la suma de conocimientos e ideas para fortalecer la actividad textil al participar en una red de comercialización.

Sin embargo, dentro de una red de comercialización están implicadas limitaciones económicas y organizacionales, representando desventajas para quienes participan dentro de ella, como las que comentan las artesanas de la comunidad de San Mateo Yetla, Valle Nacional, quienes, a través de un acercamiento por medio de entrevistas preliminares realizadas a tres artesanas durante el mes de marzo del año 2023, mencionaron que llegan a reducir el precio de su prenda para poder venderla o bien, utilizan a un intermediario minorista, quien les compra sus prendas y éste las vende con su marca dejando a un lado la autoría de la artesana.

A medida que aumenta la frecuencia de estos problemas que imposibilitan el desarrollo económico y social de las mujeres artesanas, existe una menor participación de ellas en esta

actividad como principales distribuidores, además de una disminución en sus ventas, y en contraparte, un aumento en el costo del material y gastos de comercialización.

Frente a estas problemáticas que afectan tanto la comercialización como la preservación cultural de la artesanía textil, se exploran diversas soluciones que permitan a las artesanas mantener su actividad de manera sostenible. Una de las alternativas que demuestra su potencial es la Economía Social y Solidaria (ESS)¹, un modelo económico que conjunta iniciativas económicas y culturales donde sus cimientos son el trabajo y el bienestar colectivo (Instituto Nacional de la Economía Social [INAES], 2021).

¹ Desde este momento se nombrará la economía social y solidaria con la abreviatura "ESS".

CAPÍTULO I

PROBLEMATIZACIÓN

El presente capítulo establece los aspectos del problema de manera integral, abordando elementos esenciales para la comprensión del problema de estudio.

En primer lugar, el planteamiento del problema, realizado a partir de un análisis, identificando carencias y desafíos actuales en la actividad artesanal textil. Seguidamente, se expone la justificación, destacando la relevancia y pertinencia del tema en el contexto comercial y cultural. Después, las preguntas de investigación, las cuales se construyen con la idea de explorar aspectos claves.

Se presenta la hipótesis, la cual constituye un supuesto fundamentado que será contrastado a lo largo del estudio. Además, se distingue el objetivo general y los objetivos específicos, que detallan las metas concretas a alcanzar en el transcurso de la investigación.

Finalmente, se definen las limitaciones y alcances del estudio, para evitar interpretaciones erróneas.

1.1 Planteamiento del problema

En el estado de Oaxaca y en las regiones claramente tipificadas como productoras artesanales de este tipo, entre ellas Papaloapan, en el municipio más importante de esta región: San Juan Bautista Tuxtepec, durante el año 2023, el Ayuntamiento convocó a artesanas y artesanos de un censo preliminar a una reunión para que expresaran las problemáticas que enfrentan. Del total de asistentes (24) 20 fueron mujeres y 4 hombres. Asimismo, dentro de este grupo se observó que 17 personas se dedican a la artesanía textil. Muchas de ellas son originarias de otros municipios cercanos tales como: San Juan Bautista Valle Nacional, San Lucas Ojitlán y San Felipe Usila, los cuales se perfilan como los principales productores de huipiles tradicionales chinantecos.

Las problemáticas referidas en dicha reunión fueron principalmente (Anexo 1): la dificultad de comercialización de los productos, la poca remuneración por sus prendas realizadas y distribuidas

en el mercado por intermediarios minoristas, también la competencia desleal que implica ventas a un precio debajo del costo de producción, prendas con materiales de baja calidad y bordados incompletos. Por otra parte, también se remitió la necesidad de puntos de venta y exposición para comercializar sus productos. Otras problemáticas están relacionadas a la falta de conocimientos y capacitación en el área de comercio digital, promoción y difusión en redes sociales, diseño de marca e imagen corporativa. Dichas problemáticas son las más referidas por las artesanas.

Las dificultades expuestas por este pequeño grupo de artesanas no es algo único de este conjunto, sino que se extienden a artesanas de municipios cercanos como el de San Juan Bautista Valle Nacional. Por ejemplo, en San Mateo Yetla (localidad de este municipio) las artesanas textiles basan su desarrollo en prácticas artesanales tradicionales aplicándose así en la venta de productos textiles. Dentro esta localidad (como veremos más adelante) se describen las mismas problemáticas antes mencionadas, sin embargo, se enfatizan aquellas que están relacionadas con la presencia de intermediarios y la falta de capacitación para llevar a cabo la comercialización por redes sociales. No obstante, ellas mismas comentan que continúa su participación en expo ferias artesanales y afirman que existe competencia dentro del mercado local, puesto que efectivamente esta actividad es una fuente de ingreso para las familias de la comunidad (Morales, 2023). Aunado a ello, afirman que existe un papel importante de la práctica de la producción de textiles debido a que se considera como una de las principales actividades económicas por parte de las mujeres de esta región (Jiménez, 2021), actividad que no sólo ha significado un aporte a la economía, sino que también permite la transmisión del conocimiento artesanal, la preservación de las técnicas, y en general de la cultura de la comunidad, ya que se plasman en los bordados los elementos representativos del lugar como su cosmovisión.

Sin embargo, la producción textil no tiene el mismo valor económico y cultural para todas las artesanas de esta comunidad, debido a que están inmersas en diferentes condiciones de vida, por lo que algunos testimonios de artesanas expresan haber iniciado en el bordado por tradición y otras para tener la oportunidad de generar un ingreso para su familia. En la actualidad la comercialización de los productos textiles se lleva a cabo por medio de las redes sociales, siendo la principal plataforma para promocionar sus prendas, no obstante, describen el mismo patrón

de distribución comercial recurrente en la región (artesana-intermediario-consumidor final). Además, enfrentan las necesidades del mercado, teniendo en cuenta sus problemáticas dentro de la comercialización, buscando relacionarse con otras que les permitan posicionarse y aumentar su participación dentro de éste para favorecer el crecimiento de su negocio (dar una respuesta a problemas como el financiamiento, la inserción a mercados, mejoramiento de distribución de los productos y finalmente el fortalecimiento de habilidad y conocimientos). Lo anterior, muestra que la red de comercialización está debilitada y las artesanas enfrentan problemas que requieren de atención desde el ámbito del desarrollo de la actividad artesanal pensada como un tema de las ciencias empresariales.

1.2 Justificación

San Juan Bautista Valle Nacional es un municipio ubicado en el estado de Oaxaca, el cual está integrado por 23,067 habitantes (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [INEGI], 2020), 12,081 mujeres y 10,986 hombres. De la población total son 11,639 quienes hablan una lengua indígena y de ésta son 746 personas quienes no hablan español, aunado a ello, la mayor parte de la población se reconoce como indígena (6,164 mujeres y 5,475 hombres).

De acuerdo con el INEGI (2020) la población de 12 años y más económicamente activa del total del municipio son 62.30% hombres mientras que las mujeres son el 37.70%.

Por otro lado, la situación general en cuestiones de vivienda se distribuye de la siguiente manera: existen 6,024 viviendas particulares habitadas. De éstas 4,298 viviendas no cuentan con internet ni computadora, además, 1,895 de las viviendas particulares habitadas no tienen servicio telefónico. Más de 1,000 viviendas están sin radio y televisor (INEGI, 2020).

Uno de los aspectos importantes a destacar de la situación del municipio en cuestiones de servicios es que son 847 viviendas las que carecen de un sistema de drenaje, además de que 90 de estas viviendas no disponen de energía eléctrica y del total de viviendas son 420 las que su piso es de tierra (INEGI, 2020).

De manera que, en virtud de las carencias, la población de este municipio no presenta las mejores condiciones que permitan la posibilidad de desarrollo económico y social.

Por otra parte, de acuerdo con los datos obtenidos en el Censo de Población y Vivienda del año 2020, el Consejo Nacional de Población [CONAPO] (2020 en Secretaría de Bienestar, 2020) muestra que los índices de marginación de este municipio son altos, resaltando aspectos importantes tanto económicos como sociales y fortalecen la idea antes mencionada, ya que del total de población el 88.68% de la población ocupada tiene ingresos menores a 2 salarios mínimos y de acuerdo al Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social [CONEVAL] (2020) la línea de pobreza (antes línea de bienestar) para 2020 era de \$1,306.48, estas carencias están medidas en el Índice de Marginación, el cual es de 53.611% por lo que el grado de marginación se denomina: medio. Otros de los aspectos cuantificados por estos indicadores es la educación, 12.62% de la población de este municipio dentro del rango de edad de 15 años o más es analfabeta y cerca del 50% de habitantes, dentro de este mismo rango, no tiene educación básica. Además, del total de habitantes del municipio, 3,975 no están afiliados a un servicio de salud (INEGI,2020).

Las principales carencias sociales detectadas por el CONEVAL (2020 en Secretaría de Bienestar, 2020) son: acceso a la seguridad social, acceso a los servicios básicos en la vivienda y acceso a la alimentación.

Inmersa en este panorama se encuentra la comunidad de San Mateo Yetla. Integrada por 644 habitantes (337 mujeres y 307 hombres), ocupa el noveno lugar en cuanto a número de habitantes dentro del municipio de Valle Nacional. Esta comunidad vive la situación general del municipio al que pertenece de modo que también presenta carencia en aspectos de vivienda, salud, ingresos, entre otros, donde además el Índice de Marginación es de 22.57% (CONEVAL, 2020 en Secretaría de Bienestar, 2020) casi la mitad del que presenta el municipio en general. El 15.40% de la población de 15 años o más es analfabeta y más de la mitad de la población (52.74%) igual en este mismo rango de edad, no tiene educación básica (INEGI,2020).

San Mateo Yetla, es relacionado con la tradición de la elaboración de la artesanía textil, debido a su cercanía con la cabecera municipal de Valle Nacional, esta actividad representa una fuente de ingresos al igual que un medio para preservar los conocimientos textiles. Sin embargo, enfrenta desafíos significativos en la comercialización de los productos, dificultándose los procesos de

venta, aumentando la incorporación de intermediarios durante la comercialización, hasta el desplazamiento de las artesanas a la ciudad de Tuxtepec para realizar las ventas.

El sector artesanal es uno de los ejes fundamentales de la actividad económica en Yetla. Sin embargo, la falta de acceso a mercados más amplios y justos resulta en ingresos insuficientes.

El análisis de los factores que influyen en la red de comercialización es esencial para identificar las barreras y oportunidades presentes en el entorno. Lo anterior, acentúa la importancia de crear estrategias de comercialización que permitan el comercio justo y propicie la colaboración de artesanas.

Factores como la infraestructura, el acceso a mercados, las políticas gubernamentales de apoyo y la capacidad organizativa de las artesanas son determinantes para el éxito de cualquier estrategia de comercialización. Identificar estos elementos permite diseñar alternativas más efectivas y adaptadas a las necesidades reales de la comunidad. Además, la metodología aplicada en esta investigación, asegura un diagnóstico contextualizado.

En ese sentido, desarrollar un análisis que en primer lugar describa la participación de las mujeres artesanas en la red de comercialización de productos textiles, con sus problemáticas y complejidad (este primer entendimiento descriptivo) es el inicio de un segundo momento prescriptivo necesario para desarrollar una estrategia de comercialización desde una perspectiva de ESS para la oferta de productos textiles. Esta visión de una economía orientada por los valores como la solidaridad, equidad y colaboración (Instituto Nacional de la Economía Social [INAES], 2021), está encaminada a potencializar el vínculo entre la cultura y la economía ya que la primera es uno de los principales motores del desarrollo (UNESCO, 2005), y su incorporación como elemento estratégico en el crecimiento de la sociedad, es necesario de acuerdo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 y la Mondiacult 2022 (UNESCO, 2022).

La creación de una estrategia de comercialización basada en una perspectiva de ESS, beneficia a las artesanas en la red de comercialización desde el punto de vista comercial y desde el punto de vista cultural, ya que fortalece la preservación y promoción de su patrimonio cultural. Cabe señalar que la eficacia de las estrategias de comercialización basadas en la economía solidaria

para artesanos se está explorando a través de varios estudios de casos (Gómez, 2020; Sarria, 2009).

Es así que, desarrollar una estrategia de comercialización con esta perspectiva promoverá el consumo de productos textiles. Fortalecer esta red de comercialización basado en los principios de cooperación, participación, solidaridad, administración democrática y emprendedora permitirá el desarrollo personal y social, así como salvaguardar el patrimonio cultural colectivo.

1.3 Preguntas de investigación

- ¿Cómo es la situación actual en la red de comercialización de la artesanía textil de San Mateo Yetla?
- ¿Cuáles son las estrategias de comercialización exitosas que permiten la continuidad en la elaboración y venta de la artesanía textil en San Mateo Yetla?
- ¿Cuáles son las políticas gubernamentales en apoyo a la comercialización de productos artesanales?
- ¿Qué estrategia de comercialización basada en la economía solidaria facilitaría la comercialización de la artesanía textil de San Mateo Yetla?

1.4 Hipótesis

El análisis de la red de comercialización de la artesanía textil en San Mateo Yetla, Oaxaca, permitirá diseñar una estrategia de comercialización basada en la economía social y solidaria para contribuir al desarrollo comercial de las artesanías.

1.5 Objetivos generales y específicos

1.5.1 Objetivo general

Analizar los factores que inciden en la operatividad de la red de comercialización de la artesanía textil para identificar su situación actual, las estrategias de comercialización exitosas y las políticas gubernamentales de apoyo con el fin de diseñar una estrategia de comercialización basada en la economía social y solidaria en la comunidad de San Mateo Yetla, Oaxaca.

1.5.2 Objetivos específicos

- Describir la situación actual en la red de comercialización de la artesanía textil de San Mateo Yetla.
- Identificar estrategias de comercialización exitosas implementadas por las artesanas que permiten la continuidad en la elaboración y venta de la artesanía textil en San Mateo Yetla.
- Identificar las políticas gubernamentales que están orientadas en apoyo a la comercialización de productos artesanales.
- Diseñar una estrategia de comercialización basada en la economía solidaria que facilite la comercialización de la artesanía textil de San Mateo Yetla.

1.6 Alcances y limitaciones

1.6.1 Alcances

La presente investigación se desarrolla en la comunidad de San Mateo Yetla, teniendo como participantes a artesanas, bordadoras y/o comerciantes de la artesanía textil de dicho lugar, y se centró en analizar los factores que inciden en la red de comercialización de la artesanía textil. Se llevó a cabo entre los meses de enero y julio del 2024.

El objetivo general incluye describir los factores de la red de comercialización, identificar estrategias exitosas, analizar las políticas gubernamentales de apoyo a los productos artesanales y diseñar una estrategia basada en la economía social y solidaria.

1.6.2 Limitaciones

Esta investigación se limita a una muestra no probabilística intencional de ocho participantes dentro del estudio, debido a que son quienes accedieron a ser parte de éste.

La investigación se centra en el diseño de la estrategia de comercialización basada en la economía social y solidaria, sin incluir su implementación y evaluación.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y METODOLÓGICA

A partir de este capítulo, se exponen los fundamentos teóricos para después dar paso al marco metodológico.

2.1 Marco teórico

Los conceptos que se desarrollan a continuación, se describen con la intención de fortalecer el entendimiento del tema que se presenta.

En primer lugar, se describe el concepto de economía social y solidaria, se define el término, se señalan sus valores, ventajas y al mismo tiempo se exponen casos de artesanos que utilizaron esta perspectiva dentro de sus modelos de negocio, esto fortalece la idea de considerar esta perspectiva.

En un segundo momento se explica el concepto de las redes de colaboración empresarial con la finalidad de comprender el funcionamiento e importancia de esta forma de organización basada en la colaboración. La suma de conocimientos y experiencias entre los participantes de una red enfatiza la importancia de crearlas.

Después se define la gestión del conocimiento y la utilidad que se le da en el sector empresarial, el cual es un concepto que se complementa con la transmisión de conocimientos que se realiza en la red de colaboración. Finalmente se describen los conceptos de políticas públicas y estrategia.

2.1.1 Economía social y solidaria

A lo largo de la historia los modelos de negocio se enfocaron en generar únicamente ingresos dejando a un lado a los trabajadores y colaboradores. Hoy en día existe un nuevo modelo alternativo al actual que tiene como base los principios de cooperación, igualdad, empleo, que busca crear una transformación social (Matadamas, Cruz y Toledo, 2021). Hablamos de un término que data del siglo XIX, utilizado generalmente en lugares de habla francesa (Bastidas y Richer, 2001).

Este modelo es un “conjunto de iniciativas socioeconómicas y culturales que se basa en un cambio de paradigma fundamentado por el trabajo colaborativo de las personas y la propiedad colectiva de los bienes, buscando un equilibrio entre resultados económicos y objetivos sociales” (INAES, 2021), sin embargo, esta economía no es adquirida en cualquier tipo de estructuras de trabajo, por lo que su definición varía según los contextos políticos, económicos y culturales.

Uno de los puntos a destacar es que se están relacionando diferentes conceptos a la economía solidaria, planteando como sinónimos de esta a términos como economía social, o economía popular, sin embargo, a partir de sus trabajos (Economía Solidaria, Economía Social, tercer sector: las apuestas europeas; Economía Solidaria) Laville muestra la diferencia entre la economía social y la economía solidaria, “mientras que la primera asume una solidaridad de carácter filantrópico, la segunda asume una solidaridad de carácter democrático” (Battisti, Marcuello y Messias, 2020). Aun así, ambas encuentran “su identidad en el esfuerzo de cooperación entre seres humanos con miras a ofrecer y desarrollar formas de gestión alternativas a la actividad productiva capitalista” (García y Rofman, 2013). Por lo tanto, los ejes fundamentales son la cooperación y la solidaridad aplicada en el desarrollo de todas las acciones y actividades a realizar, dicho de otro modo, la Economía Solidaria abarca todas las actividades productivas de bienes y servicios, las cuales tienen como directriz asegurar el desarrollo de vida de los participantes aunado al crecimiento económico de los negocios involucrados, es decir, sus objetivos son una respuesta alterna y diferente a los presentados en el sistema capitalista, el cual se enfoca en maximizar ganancias, es materialista y utiliza como medio para generar utilidades a la producción.

2.1.1.1 Características de la economía social y solidaria

Formando una definición de este término, podemos describir a la economía solidaria como aquella que implementa acciones dirigidas por la cooperatividad, el comercio justo, donde el factor principal es el trabajo y en que la distribución de beneficios es equitativa con los actores que participan en ella.

Aun así, se distingue de otros tipos de economía (de mercado, capitalista, naranja) y las diferencias entre estas son notorias, más en el caso de la economía capitalista. Por lo que se

presenta a la economía social y solidaria como una alternativa a la economía capitalista (Ver tabla 1).

Tabla 1.

Cuadro comparativo: economía capitalista y economía social solidaria

Economía capitalista	Economía social y solidaria
Está basado en los principios de competencia, la importancia del sistema de precios o de mercado, la propiedad privada y la libertad de empresa y elección.	Sus principios son la cooperación, autonomía y gestión democrática (Beltrán, 2017).
Se privilegia el bienestar individual, que en ocasiones se antepone al interés colectivo (López y Westreicher, 2020).	Permite la independencia económica, pero contempla el bienestar colectivo (Bastidas y Richer, 2001).
Utiliza un mecanismo de mercado para determinar, de forma descentralizada, los precios por medio de la compraventa de los involucrados (compradores y vendedores) (Jahan y Mahmud, 2015).	Las acciones y actividades son financiadas mediante una combinación de recursos: aportes voluntarios, del financiamiento público y de la venta de bienes y servicios (Laville, 1994 en Bastidas y Richer, 2001).
Relaciones de competencia	Construcción conjunta (los involucrados) de la oferta y de la demanda.
Su factor fundamental es el capital.	Se basan en el trabajo para organizar y dirigir.
Organización jerárquica.	Organización democrática.

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, a diferencia de la economía capitalista, la economía social y solidaria busca que los participantes dentro de este sistema obtengan la independencia económica pero que los beneficios sean colectivos, por lo que no sólo es generar ganancias monetarias, sino que la generación de ésta sea utilizando métodos que propicien el bienestar social, ambiental y que se

fortalezcan cada uno de los negocios involucrados y adentrarse al comercio justo, así como remuneración equitativa.

2.1.1.2 Economía social y solidaria en Latinoamérica y Europa

Existen dos vertientes importantes para el desarrollo de la conceptualización de la economía solidaria; por un lado la perspectiva de donde más se investiga (y se considera el nacimiento de este movimiento) y desarrollado el tema como un sistema necesario y prudente para la sociedad donde además es considerada como un subsector, de la Economía Social (Monzón y Chaves, 2008 en Battisti *et al.*, 2020), y por otro la ejecución de técnicas y actividades orientadas al bienestar colectivo sin tener en cuenta la implementación de este sistema, es decir, desde la perspectiva Europea y Latinoamericana, respectivamente. Puesto que el desarrollo es distinto en ambos casos, de ahí la complejidad de este modelo económico alternativo.

La economía social y solidaria tiene sus raíces históricas en las primeras cooperativas surgidas a finales del siglo XVIII y principios del XIX. Estas iniciativas surgieron como respuesta a los desafíos sociales derivados de la Revolución Industrial, que se inició en Inglaterra, sin estar directamente influenciadas por corrientes de pensamiento específicas (Battisti, *et al.*, 2020). El proceso de teorización sobre estas prácticas comienza después de recorrer un amplio trayecto, otro de sus primeros registros se contempla en Francia a mediados del siglo XIX (García y Rofman, 2013). Actualmente, uno de los teóricos franceses más notable de la economía solidaria en Europa, es Jean-Louis Laville, quien menciona que la economía solidaria es "el conjunto de las diversas actividades económicas (mercantil, no mercantil y no monetaria) que contribuyen a la democratización de la economía a partir del compromiso de los ciudadanos" (Laville, 2001) (Ver figura 1).

El sector solidario existe a nivel mundial con sus principios que no son los mismos que los que aplican en el sector privado, sino que tienen un objetivo firme que es la búsqueda del bien común y la solidaridad, además de mejorar la calidad de vida de una comunidad, en conjunto con un enfoque de desarrollo (social, cultural, ambiental) (Matadamas *et al.*, 2021). De manera general, en las vivencias dentro del ámbito de la economía social y solidaria, se manifiestan esfuerzos para forjar una modalidad alternativa de satisfacer las necesidades tanto familiares como

comunitarias. Dichas experiencias revelan que: “a) se busca recuperar la esencia creativa y autogestiva en el ámbito laboral; b) se adoptan principios de autarquía en la toma de decisiones, de reciprocidad en las relaciones que se establecen, así como la compartición y redistribución de conocimientos y recursos; y c) se edifican entornos destinados a la planificación y reflexión sobre la organización de lo complejo” (Cittadini, Caballero y Mainella, 2010 en García y Rofman, 2013).

Para el contexto Latinoamericano, Guerra (2004) menciona que la economía social y solidaria asume “características más radicales de las que se encuentran en otros contextos y un discurso marcadamente más político”. Laville (2009 en Battisti *et al.*, 2020) también menciona que la economía social y solidaria encuentra sus raíces en los movimientos populares, reconociendo la importancia del saber popular. Se caracteriza como un estilo de vida y una forma única de abordar la política, orientada a combatir la exclusión a través de una organización que abarca lo social, lo político y lo cultural, brindando acceso a derechos fundamentales.

Figura 1.

Agrupación de la economía social y solidaria



Fuente: Laville, 2001

Por ejemplo, un estudio realizado en Brasil examinó el origen y el desarrollo de la Economía Solidaria en Río Grande do Sul, que surge a través de personajes sociales que se reúnen para generar significados y alternativas de organización económica y social, destacando la importancia de las conexiones sociales en este tipo de economía (Sarria, 2009). En Cuba, el gobierno está explorando formas de transición a un modelo de economía mixta que conecta redes de economía

social y solidaria a través de varios enfoques a partir del impacto del COVID-19 (Gómez, 2020). Además, se establecen numerosos encuentros, foros y redes de partidarios de la ESS para promover y evaluar el desempeño de las prácticas basadas en la eESS, ejemplo de ellos son los realizados por el grupo Enactus de la Universidad de la Mixteca, quienes brindan asesoría para convertir emprendimientos en negocios con un impacto social, desarrollando modelos de negocio que atienden los retos económicos, sociales y ambientales de México y del mundo. A través de sus proyectos estratégicos, en conjunto con sus socios patrocinadores, buscan mejorar la salud y el bienestar de la población, reducir el impacto ambiental y mejorar el sustento de las comunidades, tal es el caso del programa Unilever Sustainable Living Plan (Enactus, s/f).

2.1.1.3 Economía social y solidaria en México

Muchas de las prácticas asociadas a la economía social y solidaria se realizaban antes de ser reconocidas como tal (Beltrán, 2017). En México, en el año 2012, se le otorga el reconocimiento legal por primera vez a estas actividades a través de la Ley de la Economía Social y Solidaria (Ley de la Economía Social y Solidaria, 2012).

Al mismo tiempo, en algunas comunidades del estado de Oaxaca es muy común trabajar con los principios de una ESS sobre todo en proyectos relacionados con el ecoturismo y artesanías, tal es el caso de los artesanos de San Pedro Cajonos, donde existe una fuerte dinámica de cooperación y cohesión social (Matadamas *et al.*, 2021), por otra parte, el ecoturismo de la Sierra Norte es reconocido por prácticas de compartencia², organización comunitaria y ESS (Rosas y Correa, 2016).

La ESS es una influencia para generar cambio y potencializar la producción de una manera cooperativista, basados en sus principios se logra fortalecer una unidad productora de quesillo en Nazareno Etla, Oaxaca (Porrás, 2022). De manera general, la influencia de la economía social y solidaria en Oaxaca está relacionada con el sistema productivo de los negocios.

Al mismo tiempo, esta nueva perspectiva de economía pretende contribuir al desarrollo de las comunidades. Lopera y Posada (2009) expresan que la economía social y solidaria contribuye con el alcance de los objetivos de las estrategias de desarrollo local, a través de la creación de

² Esencia de ser uno del otro, y de pertenecer a una colectividad infinita, que tiene que ver no con sistemas, sino con sociedades en permanente transformación.

encadenamientos productivos, la formación de líderes, la conformación de una red de servicios de apoyo al desarrollo de las actividades económicas, la capacitación del recurso humano, entre otros aspectos.

En general, existe un potencial de las estrategias basadas en la economía social y solidaria para promover prácticas sostenibles y éticas en las redes artesanales puesto que, como lo mencionan Lopera y Posada (2009), la economía social y solidaria resulta una estrategia alternativa viable para las localidades en la medida en que las comunidades se organicen de manera autogestionaria, y no sólo perseguir los objetivos de generar cambios económicos, sino la promoción de cambios socioculturales hacia una sociedad más igualitaria y solidaria que reconozca la importancia de los conocimientos tradicionales como fuente de riqueza inmaterial y material, en particular los sistemas de conocimiento de los pueblos autóctonos y su contribución positiva al desarrollo sostenible (UNESCO, 2005). Aun así, son pocos los economistas que lo admiten, cuando se incorpora el aspecto social, este suele ser relegado a un plano secundario en comparación con los objetivos económicos.

2.1.2 Redes de colaboración empresarial

En el sector empresarial a través de diferentes formas de organización de colaboración entre empresas fortalecen su cadena productiva, una de éstas es la formación de redes. Esta perspectiva de una colectividad de capacidades en una empresa inmersa en un contexto con el cual mantiene interacción simbiótica reconocida, las redes productivas y de conocimiento se tornan plausibles, para iniciar el enriquecimiento mutuo (Arras, Fierro, Jáquez y López, 2010).

Las redes de colaboración se definen, así pues, como un conjunto de entidades relacionadas que comparten información, recursos y responsabilidades para planificar, implementar y evaluar de forma conjunta un programa de actividades para alcanzar una meta común (Zahoor y Al-Tabbaa, 2020 en Garzón *et al.*, 2022) y que finalmente forman un sistema colaborativo.

Vergara (s/f) enuncia que las organizaciones también son concebidas como un sistema que implica una unidad articulada cuyos componentes se relacionan entre sí para el logro de un objetivo global y superior. Además de que las interacciones entre los componentes generan resultados y desempeños que ninguno de ellos por sí mismo desarrolla. Esta perspectiva está

relacionada con la de redes, la cual es descrita como aquella donde se unen diferentes actores que intercambian conocimientos y experiencias.

Representada por la cooperación, las redes de colaboración empresarial simbolizan el fortalecimiento de las relaciones entre empresas mediante la participación en conjunto de los actores que tienen intereses en común. Asimismo, la cooperación favorece el incremento de beneficios particulares por el vínculo y finalmente esta relación genera la interdependencia entre las empresas ya que cada una aporta algo a las actividades de creación de valor común (Martín del Peso, 2004 en Bonomie y Romero, 2007). Dicho de otro modo, el intercambio de conocimientos y aportaciones beneficia a las organizaciones involucradas, ya que dan paso a la diferenciación de sus productos ante el mercado.

Para Meleán (2006 en Bonomie y Romero, 2007), las estrategias de colaboración y cooperación son propicias para lograr una posición de dominio en el mercado, puesto que se consideran estrategias destacadas en la supervivencia de pequeñas y medianas empresas alrededor del mundo (Weaven, Quach, Thaichon, Frazer, Billot y Grace, 2021 en Garzón *et al* 2022).

Las redes de colaboración empresarial, son una estrategia destacada en los últimos años debido a la competencia desleal, la creciente demanda en el mercado y la necesidad de expandirse y salir del mercado local. Particularmente en México, éstas son objeto de estudio en específico en microempresas, una investigación realizada en Chihuahua, México a microempresas rurales destacó que, al estar en una red con alta cohesión, éstas tienen mayores oportunidades para gestionar recursos ante las instancias gubernamentales y tener acceso a un canal de comercialización (Arras, Hernández y López, 2012). También se enfatiza que la formalización de una red es un recurso que permite la permanencia y el desarrollo de las microempresas, y al mismo tiempo se crea una red de conocimiento que facilita el entendimiento de una forma de trabajo, a partir del cual se logra un mejor desarrollo sustentado en la unión de esfuerzos y voluntades (Arras, Hernández y López, 2012).

Por otro lado, Bonomie y Romero (2007) expresan que una red como forma de organización, permite a las empresas interrelacionadas diseñar estructuras, aprovechar sinergias, adquirir poder de negociación frente a los compradores de sus productos, aprovechar economías de

escala, crear barreras de entrada que le permitan obtener una posición de dominio en el mercado, entre otras ventajas.

La formalización de una red, de acuerdo con los autores anteriores, muestra la importancia de valores y actitudes que respeten los intereses comunes de los participantes con el fin de potencializar la producción, generar una ventaja frente a la competencia y que colaboren entre ellos sin perder la autonomía de cada uno de sus negocios.

En un nivel distinto al de las organizaciones, específicamente, desde el territorio con pequeños productores de industrias creativas como las artesanales, la formación de redes también es deseable. Sin embargo, de acuerdo con el Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías [FONART] (2020), en el sector artesanal, una de las formas más comunes en las que se organizan los artesanos es como una cooperativa originada especialmente en regiones en vías de desarrollo, comúnmente lideradas por mujeres, que realizan actividades relacionadas con los saberes aprendidos y transmitidos de manera generacional entre familias, vinculadas con el rol asumido por las mujeres en sus comunidades.

Este tipo de formaciones buscan el beneficio económico, promueve la libre asociación de individuos y familias con intereses comunes (Fernández, 2006), tiene como principio la autonomía e independencia, además de ser una alternativa que garantiza la supervivencia de las mujeres dedicadas a la producción textil.

El cooperativismo y la formación de redes de colaboración empresarial son una expresión de la economía social y solidaria. Este concepto apareció en Europa en el siglo XIX como una alternativa para alcanzar el desarrollo y mejorar la calidad en conjunto (Ordoñez y Rosales, 2022) y como respuesta a la crisis económica y social imperante durante esa época. Actualmente, surgen las redes de colaboración como un impulso a la economía popular y solidaria (Alburqueque, 2004; Rocha y Goncalvez, 2011 en Ordoñez y Rosales, 2012), constituyéndose como una alternativa a la globalización de índole capitalista, cuyo fin es la retroalimentación y el crecimiento conjunto de sus asociados, su principio básico es la solidaridad y equidad, lo que sin duda permite la sostenibilidad de las organizaciones y un crecimiento económico sustentable (Ordoñez y Rosales, 2022). Sin embargo, aunque el origen de este movimiento de economía social y solidaria, en

conjunto con el cooperativismo y las redes de colaboración, se tenga documentado que es europeo, el movimiento es internacional, mientras que en Europa surgía como una propuesta de alternativa al modelo capitalista, en Latinoamérica el término de economía social y solidaria surgió entre productores y consumidores en organizaciones de diversas formas como cooperativas, comedores, redes, nudos de trueque basadas en principios de cooperación, autonomía y gestión democrática (Beltrán, 2017), en específico en México, se desarrollaron diversas manifestaciones con ciertos rasgos que apuntan a una ESS. Algunos ejemplos son las prácticas relacionadas (comúnmente realizadas en comunidades) con el trueque, el trabajo comunitario (tequio), “la mano vuelta”, el cooperativismo, entre otros (Martínez, Herrera, Rivera y Manzo, s/f). Es decir, aun cuando estas formas de colaboración parecen ser eurocéntricas, comunidades indígenas exhiben rasgos de estas desde sus propias dinámicas.

2.1.3 Red de comercialización

Una red comercial es el conjunto de componentes que intervienen entre la marca y el consumidor final y permite representar al producto y facilitar su comercialización. Dentro de una red comercial existen diferentes participantes entre ellos, productores, proveedores, los promotores, los vendedores, *marqueteros*³ e intermediarios. Todos juegan un rol fundamental que permite obtener mejores resultados, que si se ejecutaran acciones aisladas (Orellana, 2020). Un ejemplo de una red de comercialización es la que se lleva a cabo en la comunidad de Rancho Grande, Valle Nacional con la producción y venta del café. Los habitantes de la comunidad cosechan el café (Productores). El café es llevado a la planta local de café Ñeey para el tostado y empaquetado (beneficiadora). Después, el café es distribuido a tiendas/cafeterías (minoristas) a nivel regional y estatal. Finalmente, los consumidores adquieren el café en las tiendas o cafeterías, por medio de redes sociales o en la misma comunidad de Rancho Grande.

2.1.4 Gestión del conocimiento

El conocimiento, se convirtió en un recurso estratégico esencial para las organizaciones, siendo una herramienta necesaria para que un individuo o grupo de individuos desempeñen sus conocimientos; de manera adecuada mejorando sus habilidades, capacidades y experiencias; permitiendo desarrollar estrategias, para lograr que los colaboradores transmitan sus

³ Personas que se dedican al marketing/mercadotecnia

conocimientos, registrándolos en documentos; para que más adelante existan procesos de solución para resolver problemas (Bellinza, Guerrero, Colon y Ramírez, 2011).

La gestión del conocimiento, es la aptitud que toman las organizaciones para llegar a transformar, compartir y aplicar conocimientos, incluyendo a las personas, estas acciones fomentan un modelo dinámico al interior y exterior de la organización (Díaz, 2017).

En la actualidad para las empresas, el capital humano es muy importante; ya que son quienes generan información. Para la producción textil, las artesanas son portadoras de valor intangible de los productos textiles (conocimientos, habilidades, motivaciones). El conocimiento permite identificar aquellos factores que contribuyen a la producción, además de tener una guía que permita tomar buenas decisiones. Por otro lado, permite mejorar de manera ágil y específica las diferentes habilidades y capacidades que tiene cada persona o grupo de personas (Cegarra Navarro, 2017 en Bach. Puma, 2019).

La gestión del conocimiento se desarrolla en el marco de la llamada “nueva economía” o “economía del conocimiento”, en la que académicos y empresarios reconocen la importancia del conocimiento para lograr y mantener la ventaja competitiva de las organizaciones (Calvo, 2018).

La gestión del conocimiento es vital para el crecimiento de las empresas; contando con la creación y aplicación de conocimiento como su mejor aliado. Para ello, es necesario ampliar las estrategias para transferir y utilizar los conocimientos necesarios (Santillán de la Peña, 2010 en Bach. Puma, 2019). La gestión del conocimiento implica más que todos los aspectos tecnológicos y culturales, poniendo énfasis sobre los métodos, técnicas de elaboración y herramientas de forma efectiva y eficiente; para obtener mejores resultados en la organización (Del Moral, Pazos, Rodríguez, Patón, y Suárez, 2008 en Bach. Puma, 2019).

2.1.5 Políticas públicas

Se define como políticas públicas al conjunto de actividades que las instituciones de gobierno despliegan, directamente o mediante agentes, dirigidas a tener una influencia en la vida de los ciudadanos, particularmente en aquellas áreas que dan respuesta a las diversas demandas de la sociedad, es decir en aquellos asuntos de interés público como: salud, educación, procuración de

justicia, entre otros. En ese sentido, una política pública es la decisión gubernamental que se plasma en acciones particulares (de gobierno), que busca dar solución a un problema o asunto de interés público.

Una política pública es una perspectiva para hacer análisis político. El desarrollo de esta se divide en cuatro elementos importantes: proceso de definición del problema, intencionalidad de modificar o transformar una realidad, proceso de decisión y acciones de gobierno las cuales también resultan en una política pública regulatoria, distributiva, institucional o redistributiva.

El Instituto Nacional de Economía Social (INAES) es el órgano encargado de instrumentar las políticas públicas para el impulso de la ESS (ESS) en México. Tradicionalmente, su política se basa en la dispersión de recursos con poco impacto en la generación y consolidación de iniciativas de ESS. Sin embargo, a partir del año 2018, el Instituto promueve una nueva generación de políticas públicas en las cuales se enmarca la iniciativa “Nodos de Impulso a la Economía Social y Solidaria” (NODESS), los cuales son alianzas territoriales conformadas por gobierno local, academia y Organización del Sector Social de la Economía (OSSE).

Los nodos de impulso a la ESS (NODESS), son alianzas locales integradas de manera voluntaria para fomentar y desarrollar la economía social y solidaria en el territorio.

Es hasta mayo del 2012 que se tiene un reconocimiento legal de esta iniciativa a través de la Ley de la Economía Social y Solidaria (Ley de la economía social y solidaria, 2012).

La LESS introdujo varias formalizaciones para el sector social de la economía, delimitando el alcance de ésta en cuanto a organismos que lo conforman, sus objetivos, derechos, deberes, principios y valores. Además, creó mecanismos de gobernanza y coordinación del sector tales como el INAES, el Consejo Consultivo de Fomento a la Economía Social, el Programa de Fomento a la Economía Social (PFES) y el Observatorio del Sector Social de la Economía.

2.1.6 Estrategia

La estrategia es una herramienta de gestión que marca la diferencia entre sucumbir empleando de forma equivocada los recursos o conseguir salir a flote y sacar el máximo provecho de la

situación actual. Sin una estrategia la empresa está a merced del entorno; con una estrategia se fija el rumbo hacia dónde diriginos y así poder actuar (Contreras, 2013).

La estrategia según Mintzberg “es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (Labarca, 2008). Para poder comprender mejor el concepto de su pensamiento, el autor divide el concepto en cinco definiciones: estrategia como plan, como pauta de acción, como patrón, como posición y como perspectiva.

A través de la revisión de la literatura, se identificaron los conceptos claves que interfieren en la investigación. La descripción de estos elementos conceptuales permitió delimitar el campo de estudio. De este modo, el marco teórico se erige como un apartado importante que orienta al trabajo de investigación.

Con la definición de los conceptos claves, se da paso a la descripción del marco metodológico.

2.2 Marco metodológico

Una aproximación cualitativa a la red de comercialización de la artesanía textil, requiere de un enfoque metodológico exploratorio y descriptivo. Esto se realizará a través de herramientas como el árbol de problemas, el árbol de objetivos y la matriz FODA, las cuales se utilizarán para llevar a cabo la metodología.

2.2.1 Árbol de problemas

El árbol de problemas es una herramienta visual que ayuda a identificar los problemas principales y sus causas subyacentes (Ishikawa, 1943). Esta técnica es útil para comprender la estructura de los problemas y para planificar intervenciones más efectivas. Su importancia radica en la identificación de la raíz de los problemas y sus efectos, facilitando el entendimiento común entre los participantes y ayudando a priorizar problemas críticos (CONEVAL, 2013).

Esta herramienta se utiliza ampliamente en la planificación de proyectos de desarrollo, en el análisis de situaciones complejas en comunidades y en la evaluación de políticas públicas (CONEVAL, 2013). En esta tesis, el árbol de problemas permitirá visualizar y estructurar los problemas relacionados con la comercialización de la artesanía en San Mateo Yetla, ayudando a identificar causas y efectos clave.

2.2.2 Árbol de objetivos

El árbol de objetivos es una herramienta complementaria al árbol de problemas. Convierte los problemas identificados en objetivos alcanzables, proporcionando una base sólida para la planificación de estrategias (CONEVAL, 2013). Es importante porque define claramente los objetivos a alcanzar, facilita la creación de estrategias efectivas y alineadas, y promueve un enfoque estructurado y lógico en la planificación.

Esta herramienta se utiliza en la planificación estratégica en organizaciones y proyectos, en el desarrollo de programas de intervención comunitaria y en la evaluación y seguimiento de políticas. En esta investigación, el árbol de objetivos se usará para transformar los problemas identificados en el árbol de problemas en metas claras, proporcionando una guía para el diseño de la estrategia de comercialización solidaria.

2.2.3 Análisis situacional

El proceso de planificación estratégica comprende varias etapas cruciales que guían a una organización hacia el logro de sus metas a largo plazo. La planeación estratégica responde a los factores externos no controlables (análisis externo) y gobiernan las variables controlables (análisis interno); considera tendencias económicas, sociopolíticas, de cambio y de innovación, pues toma en cuenta el marco de operaciones en un mercado cambiante y redefine la aparición de nuevos productos, tecnologías, sustitutos; toma en cuenta a múltiples receptores que influyen en la formación interna de la organización como el público, clientes, proveedores, instituciones gubernamentales, sindicatos, instituciones de crédito, etcétera.

2.2.3.1 Análisis externo

Se toma en cuenta los factores externos para un análisis completo y una toma de decisiones informada. Esto permite desarrollar planes de contingencia dentro de las estrategias organizacionales que puedan hacer frente a situaciones presentes en el entorno.

En el diagnóstico externo se analizan diferentes condiciones que no dependen necesariamente de la empresa, pero alteran su desarrollo. Presentándose como amenazas u oportunidades, según sea el impacto que tengan en su operación. Algunos ejemplos son los factores sociales, ambientales, políticos o legales.

De manera concreta, los factores que determinan las oportunidades y amenazas son:

- Factor político
- Factor económico
- Factor sociocultural
- Factor tecnológico

2.2.3.2 Análisis interno

En el diagnóstico interno se analizan las fortalezas y debilidades considerando la estructura empresarial, la operatividad, la dirección y los aspectos financieros que influyen en su funcionamiento.

2.2.4 Análisis FODA

La matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) es una herramienta de análisis estratégico que evalúa factores internos y externos que afectan a una organización o proyecto (Nikulin y Becker, 2015). Su importancia reside en proporcionar una visión integral de la situación actual, identificar áreas de mejora y potencial de crecimiento, y facilitar la toma de decisiones informada.

La matriz FODA se utiliza en el análisis estratégico en empresas y organizaciones, en el desarrollo de planes de negocio y estrategias de mercado, y en la evaluación de proyectos y programas. Fue

desarrollada por Albert S. Humphrey (1960) durante su trabajo en el Instituto de Investigación de Stanford y que está ampliamente adoptada en diversos sectores y disciplinas.

En esta tesis, la matriz FODA se empleará para analizar las fortalezas y debilidades internas de la red de comercialización de artesanías, así como las oportunidades y amenazas del entorno externo. Este análisis será fundamental para el diseño de una estrategia de comercialización efectiva y solidaria.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta sencilla que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

La etapa inicial y fundamental en el diagnóstico para la planificación estratégica consiste en examinar las “Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas” de la organización, de acuerdo a Thompson se definen de la siguiente manera:

- Fortalezas: Las fortalezas representan los puntos fuertes, ventajas, méritos, atributos y diferenciadores de una empresa. Detectar los aspectos positivos sirve para sentar las bases del futuro de la organización.
- Debilidades: Las debilidades de una empresa en el análisis FODA representan los defectos, carencias o vicios que ocurren dentro de la organización y la colocan en un punto desfavorable en comparación con sus competidores. La falta de capacitación, equipo o tecnología son factores que ponen en desventaja a cualquier organización.

Externamente, se revelan oportunidades en el entorno y amenazas potenciales, como cambios en la regulación o competidores emergentes:

- Oportunidades: Las oportunidades representan todas las posibilidades, aptitudes, eventualidades de las cuales la empresa se beneficia. Son todos aquellos aspectos que ayudan a una organización a alcanzar sus metas.
- Amenazas: Las amenazas son problemas, desafíos, obstáculos o dificultades por los que atraviesa una empresa. Las amenazas provienen por cualquier tipo de situación; por ejemplo, cambios en el mercado o hasta crisis globales, como la pandemia del COVID-19. Estas situaciones provocan conflictos o también ponen en riesgo la permanencia de la organización.

2.2.5 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) es una herramienta de diagnóstico que sirve principalmente para conocer y evaluar aquellos aspectos externos que afectan al crecimiento de un negocio, marca u organización (Talancón, 2006)

Funciones:

- Resumir y analizar información diversa del entorno: económica, legal, política, gubernamental, demográfica, ambiental, cultural, tecnológica y competitiva.
- Facilita la creación de estrategias con la finalidad de aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas.

2.2.6 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Interna (MEFI) es una herramienta de diagnóstico diseñada para evaluar la información interna de una organización (Talancón, 2006).

Funciones:

- Identificar, mediante una auditoría interna, fortalezas y debilidades que afectan directamente a la dirección, organización, control y planificación de la organización.
- Formular estrategias a partir de la síntesis y valoración de fortalezas y debilidades de las principales áreas de la organización.

Los conceptos y herramientas anteriormente mencionadas se seleccionaron debido a su pertinencia y cercanía con trabajos previos en el ámbito de comercialización de la artesanía y la economía social y solidaria como el de Porras (2022), Matadamas, Cruz y Toledo (2021) y el diagnóstico de las artesanías textiles realizado por el Gobierno del Estado de Oaxaca (2016). No obstante, es importante destacar que la presente investigación también se distancia de dichos trabajos, dado que el contexto específico del grupo (como se mencionará más adelante) así como los objetivos planteados, presentan particularidades. Además, que muchos de los trabajos se realizaron en sectores diferentes al artesanal, como el avícola (Bonomie y Romero, 2007) y el ecoturismo (Beltrán, 2017; Bach Puma, 2019). En este sentido las herramientas y conceptos se establecieron para atender a las necesidades y características de San Mateo Yetla teniendo en cuenta los aportes de trabajos anteriores.

CAPÍTULO III

CONTEXTUALIZACIÓN: COMERCIALIZACIÓN DE LA ARTESANÍA TEXTIL

Una vez desarrolladas las bases conceptuales, se presenta el marco contextual en el que se desarrolla la comercialización de la artesanía textil en San Mateo Yetla. Este planteamiento es necesario para conocer el panorama de la dinámica comercial de la actividad artesanal.

3.1 Comercialización de la artesanía textil

3.1.1 Actividad comercial de la artesanía textil en San Mateo Yetla

La tradición de la confección de artesanía textil es una labor reconocida y característica de la región de la Chinantla. Desde tiempo atrás llama la atención de investigadores por los diseños y bordados. Para la década de 1950, la antropóloga Irmgard Weitlaner visitaba la Chinantla para conocer los singulares huipiles de gasa brocada (técnica donde se introducen hilos extras sobre la trama⁴, generalmente se utilizan colores que contrastan con el fondo y se elabora simultáneamente con el tejido) y bordada (hilos sobre el tejido) que pudo explorar en las comunidades de San Lucas Ojitlán, San José Chiltepec y San Juan Bautista Valle Nacional (Johnson, 2015). El color dominante era el rojo, pero había variaciones en el diseño entre las comunidades. Las mujeres de Ojitlán y Chiltepec bordaban motivos prehispánicos mientras que, en Valle Nacional, en el panel central, “combinaban motivos geométricos con diseños florales de estilo más europeo” (Johnson, 2015).

Dentro de la región de la Chinantla, específicamente en San Mateo Yetla, la mayoría de las mujeres de esta población al menos saben bordar, de acuerdo con los testimonios de algunas artesanas. Actualmente no se tiene contabilizado cuántas artesanas existen dentro de la comunidad, pero cuando se realizan reuniones o programas que están dirigidos a personas que sepan bordar “Todas las mujeres se reúnen, aunque no se dediquen a bordar, pero que sepan” mencionó una de las artesanas⁵.

⁴ Las hebras que se entrecruzan horizontalmente con la urdimbre

⁵ Fragmento de la entrevista realizada a la artesana Ana Luisa en abril del 2023

La elaboración de artesanía textil en esta comunidad no tiene datos precisos de origen, pero en el periodo de 1711-1810 se obtienen los primeros registros demográficos de la población, mencionando que “Tenían ocupación de labradores y no sabían leer ni escribir, y las mujeres usaban huipil, los hombres andaban con ropa de manta y descalzos” (Millán, 2010)⁶, hecho que permite intuir que la elaboración y uso de los huipiles data desde aquella época y que hasta la actualidad es ejecutada, mayormente, por las mujeres. La comercialización de la artesanía textil dentro de Yetla se basa en tres productos principales: Tiras bordadas, blusas y huipiles (Ver tabla 2).

Tabla 2.

Tipos de artesanía textil producidos

Artesanía	Descripción	Materiales	Técnicas	Uso principal
Tira bordada	Tela rectangular bordada	Algodón	Bordado, Brocado	Para blusas, playeras, vestidos, guayaberas, entre otros.
Blusa	Blusa con bordados tradicionales	Algodón	Telar de cintura, bordado, brocado	Vestimenta diaria
Huipil	Túnica tradicional sin mangas utilizada por mujeres.	Algodón	Telar de cintura, bordado	Vestimenta diaria y de gala

Fuente: Elaboración propia

Actualmente los bordados tradicionales son adaptados a nuevas prendas, a los intereses del mercado y a las influencias de las tendencias de la moda. Cada vez demandan menos los huipiles, debido a que les resulta a los consumidores más accesible comprar una tira bordada que un huipil. Por lo que también, las artesanas optan por nuevas técnicas para aplicar la tira bordada, desde

⁶ La afirmación que recoge Millan es un testimonio de un poblador de San Mateo Yetla en 2002. Efectivamente, desde el siglo XIX y durante el siglo XX se tienen referencias al uso del huipil en las mujeres chinantecas, así como del saber técnico de su tejido. Quizás una de las referencias más antiguas a la actividad textil es la que signa José Santos Unda en 1868 quien menciona que las mujeres de Valle Nacional “hilan el algodón y tejen sus vestidos” aunque no hay mayor referencia visual de los mismos.

en una blusa hasta almohadas (Ver figura 2). Al igual, los materiales que se utilizaban antiguamente son reemplazados por materiales comerciales, tanto los hilos como la tela para bordar.

Figura 2.

Blusa con tira bordada, huipil de gala bordado y muñeca bordada.



Fuente: Fotos tomadas por Adriana Román Beltrán

3.1.2 Importancia cultural y económica

La elaboración de huipiles dentro de la comunidad de San Mateo Yetla es una actividad antigua, donde además de las técnicas de bordado, también se transmiten los conocimientos textiles sobre estos, como los árboles de la vida que se plasman en cada uno de los huipiles y que contienen diferentes significados. Esta tradición llama la atención de los consumidores, expandiéndose no sólo para atender la demanda local, sino también para alcanzar mercados foráneos, como la ciudad de Tuxtepec.

El valor cultural y económico que tiene la artesanía textil de Yetla, proviene de las propias artesanas, pues son quienes transmiten este conocimiento por razones culturales y económicas, el hecho de que sepan hacerlo y sigan enseñando a nuevas generaciones hace pensar que realizan un esfuerzo por mantener esta tradición.

Sin embargo, la mayor parte de las mujeres que se dedican a esta actividad, lo hacen principalmente por razones económicas, ya que para muchas de ellas es el ingreso principal, en vista de ello muchas optan por innovar creando prendas diferentes a las tradicionales, como

almohadas, bolsas, muñecas, carteras, entre otros productos, con la intención de poder generar más ingresos. Así pues, esta actividad está motivada sobre todo por el aspecto económico, además de ser influenciada por el mercado que impone, por ejemplo, la utilización de colores distintos a los tradicionales en los tejidos y bordados, sin embargo, se nota un esfuerzo por rescatar y mantener viva la tradición al seguir transmitiendo los conocimientos textiles y enseñar a las nuevas generaciones.

La actividad textil no sólo es una manifestación cultural, sino también un motor económico para muchas artesanas. La comercialización permitió a éstas a acceder a mercados extranjeros, como las ventas realizadas a Estados Unidos de América, generar ingresos y preservar sus tradiciones. Además, el proceso de elaboración del huipil fomenta el empleo local y promueve la igualdad de género, aunque enfrentan serios desafíos.

3.1.3 Dinámica comercial

La red comercial de la artesanía textil, para este caso, comienza en Yetla, donde las artesanas confeccionan los bordados a pedido, ya sea a través de sus redes sociales, números telefónicos o por recomendación de conocidos. La mayoría de los materiales los adquieren en la cabecera municipal de San Juan Bautista Valle Nacional, algunas artesanas mencionan que también los consiguen en la capital del estado, así como en Jalapa de Díaz (otra de las comunidades tipificadas como productora textil) puesto que resulta más económico obtener los materiales allí que en la ciudad más cercana, en este caso Tuxtepec, donde se venden a precios más altos. La calidad del material es otra razón importante que motiva a las artesanas a buscarlo fuera de su localidad.

El escenario en cuanto a la venta de la artesanía textil parece positivo, ya que existe demanda, sin embargo, pese a este panorama, no existen puntos de venta en Yetla. En palabras de las artesanas, ellas se dirigen a la cabecera del municipio para hacer estas ventas, o bien, el cliente va hasta Yetla al domicilio de la artesana por su pedido, en otros casos, es la artesana que se dirige hasta Tuxtepec para realizar la comercialización.

El grupo de estudio de artesanas, actualmente envían sus productos a Valle Nacional con otra artesana para que las venda. Por ahora, la presencia de intermediarios dentro de la red comercial es necesaria.

3.2 Situación actual de la artesanía textil

3.2.1 Condiciones sociales y económicas

San Mateo Yetla, está situada en el municipio de San Juan Bautista Valle Nacional (en el estado de Oaxaca). Es una población pequeña integrada por 644 habitantes, de los cuales 337 son mujeres y el resto (307) son hombres (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [INEGI], 2020).

Destacan dos grupos de edad: el primero lo conforma el rango de 0-4 años, y el segundo grupo de 30-34 años de edad, este último es una población integrada por adultos jóvenes, y de acuerdo con el Consejo Nacional de Población [CONAPO] (s/f) se trata de un grupo de personas con edades laborales, que, en este caso, es principalmente conformado por mujeres (Ver figura 3); cabe mencionar que en la investigación participarán mujeres entre los 45-49 años de edad.

Figura 3.

Pirámide de población de San Mateo Yetla



Fuente: Elaboración propia⁷

En la comunidad hay 175 viviendas particulares habitadas (INEGI, 2020) de ellas, 110 no cuentan con servicio de internet y computadora. Estos datos señalan una brecha digital importante, donde el 63% de las viviendas habitadas enfrentan limitaciones significativas para acceder a tecnologías esenciales. Además, se identifica que 48 hogares no disponen de línea telefónica fija ni acceso a teléfono celular, enfatizando aún más las diferencias en conectividad y comunicación dentro de la población. Esta falta de infraestructura tecnológica no sólo afecta el acceso a la información y la comunicación, sino que también impacta negativamente en oportunidades educativas, comerciales y de desarrollo personal en San Mateo Yetla.

⁷ Elaborada a través de la herramienta Principales Resultados por Localidad (ITER) de INEGI 2020.

La comunidad enfrenta problemas sociodemográficos. Las mujeres dedicadas a la producción textil en su mayoría no tienen un ingreso fijo ya que en comúnmente realizan sus ventas por medio de redes sociales, proceso que es afectado por las condiciones que tienen (distancia, conexión de internet), lo que conduce a la incorporación de intermediarios que llevan los productos al consumidor final.

a. Económico

Dadas las condiciones de vida en Yetla, algunos pobladores optan por emigrar, suceso que describen los habitantes de la comunidad y que ocurre con muchos de sus familiares. Un factor importante relacionado con este fenómeno son las remesas, dinero que es enviado desde el lugar a donde emigraron (comúnmente de Estados Unidos) hasta el lugar de origen, en este caso Yetla, y que, por el tipo de cambio de moneda, llegan a tener más poder adquisitivo los familiares que las reciben.

Ante esta situación, una parte de la población dentro de Yetla permanece activa económicamente, siendo un total de 255 con edades desde los 12 años en adelante (INEGI,2020). Mientras que son 271 personas (dentro del mismo rango de edad) que permanecen categorizadas como ocupadas (que tienen o tuvieron un empleo, por cuenta ajena o asalariado (INEGI, s/f)) y realizan actividades fundamentales que impulsan los ingresos de la comunidad. Entre estas ocupaciones, resalta la tradición de la elaboración de artesanía textil, una actividad que marcó la identidad de la comunidad y que es una fuente de ingresos para quienes la realizan, para Candelaria resulta ser un ingreso extra, ella comparte que esta actividad la ayuda cuando no tiene maíz para vender.

b. Social

Yetla utiliza la figura de autogobierno. Esta forma de autogestión significa que la comunidad tiene el pleno control de la vida comunitaria y de su territorio, es decir, qué hacer, cómo hacerlo, dónde, cuándo y quiénes tienen que realizarlo. Su sistema de cargos tiene una estructura definida basada en sus tradiciones y costumbres por lo que no está sujeta a cambios.

Por ahora no se tiene un cargo sobre la artesanía textil, sin embargo, se identifica a una líder dentro del grupo de artesanas, la señora Cecilia, debido a que es el mismo Agente Municipal que la reconoce como la organizadora de las artesanas.

3.2.2 Red de comercialización actual

En San Mateo Yetla la comercialización de la artesanía textil se realiza a través de varios canales, tanto tradicionales como no tradicionales. Algunas de las artesanas participan en ferias y mercados en el municipio de Valle Nacional, donde tienen la oportunidad de ofertar sus productos.

Además de las ferias locales, al menos cuatro de las artesanas del grupo de estudio, establecieron acuerdos con otras artesanas que tienen locales en Valle Nacional para tener un punto de venta en esa localidad. Estas tiendas actúan como intermediarias, ofreciendo un espacio de venta más permanente y accesible para los turistas o personas interesadas. No obstante, esta intermediación a veces resulta en una disminución de las ganancias directas para las artesanas, ya que acuerdan un precio de venta entre ellas y la otra artesana lo vende al doble o en un precio donde el margen de ganancia sea mayor.

3.3 Artesanas de San Mateo Yetla

3.3.1 Caracterización de las artesanas

Dentro del grupo de estudio (ocho artesanas), todas las artesanas tienen conocimientos acerca de la actividad de bordar y tejer, sin embargo, son sólo tres quienes se dedican a la elaboración de textiles y son quienes cuentan con una página de su negocio y desarrollaron elementos de la identidad visual de este mismo (logo, formatos de vídeos, empaques)⁸. 6 de ellas radican en San Mateo Yetla, 1 en Valle Nacional y 1 en Tuxtepec.

Las integrantes de este grupo (a excepción de una) pertenecieron a un proyecto de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), ahora Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas, con el objetivo de ser beneficiadas económicamente, dentro de este proyecto los resultados fueron: construcción del taller/local, insumos, recursos materiales, inmobiliario. Finalizado el proyecto continuaron comercializando sus productos hasta el año 2020, debido al

⁸ Bordado Agtall, Daimer "Arte indígena en bordado" y Nina Ropa y Estilo.

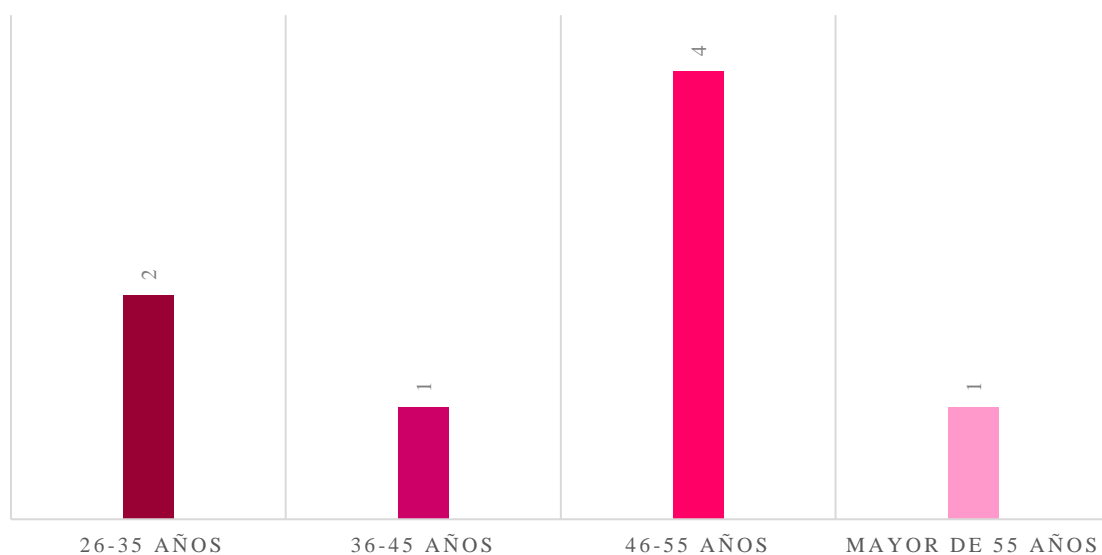
cierre de entrada y salida de la comunidad por la pandemia de COVID-19 para ese año se suspendió la venta de sus productos.

Al poco tiempo el taller fue cerrado, y se distribuyeron los recursos: telas, hilos, maniquís, ventiladores, vitrinas, entre otros. El local se construyó en el terreno de una de las integrantes.

Acerca de la edad, la mayor parte de las participantes de este estudio se encuentra en el rango de edad de 46 a 55 años (Ver figura 4), cabe señalar que aun así existe la participación de jóvenes en la actividad de la artesanía textil.

Figura 4.

Edad de las artesanas

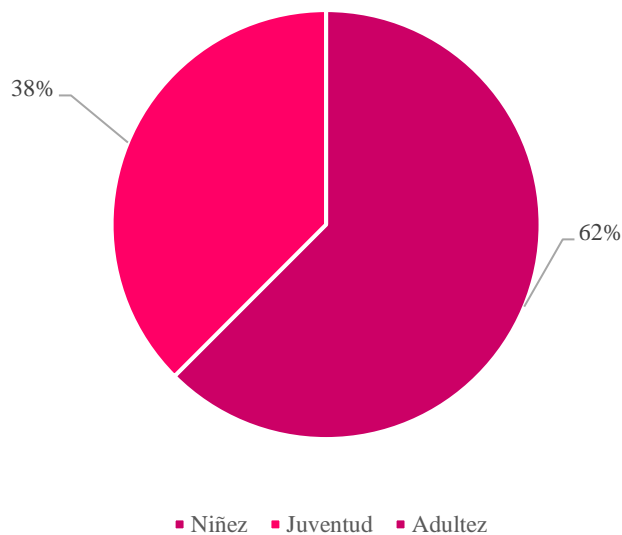


Fuente: Elaboración propia

El inicio de la actividad artesanal textil dentro de Yetla (Ver figura 5), en específico, en este grupo de estudio, es en la etapa de la niñez (0-11 años de edad), sin embargo, un 38% comenzó en esta actividad en la juventud (12-26 años). La actividad artesanal textil es una tradición que se enseña desde muy pequeñas, sin embargo, actualmente, las nuevas generaciones dentro de la comunidad ya no tienen interés por participar en esta labor.

Figura 5.

Inicio de la actividad artesanal textil

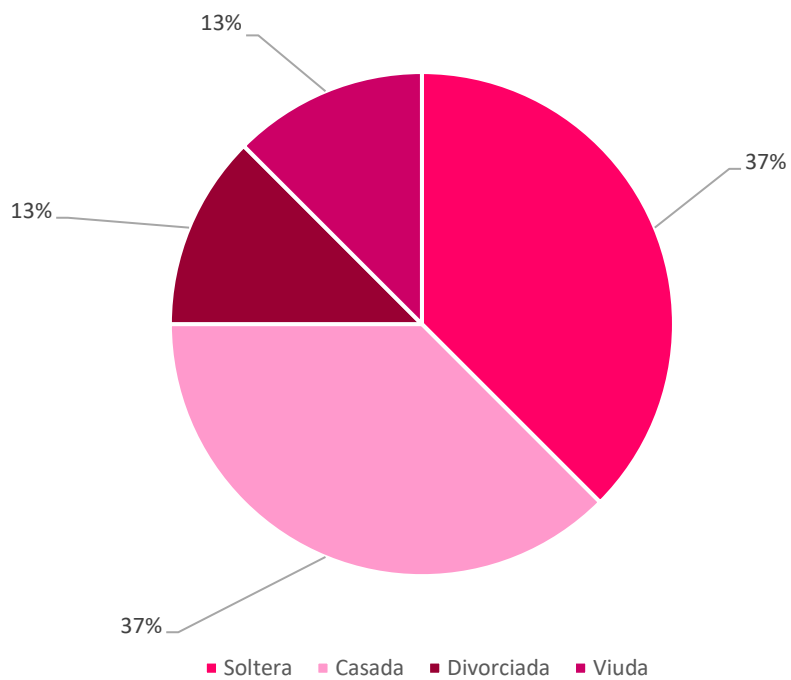


Fuente: Elaboración propia

Otra característica importante de este grupo, es que el 37% son mujeres solteras (Ver figura 6), mismo porcentaje se refleja en la categoría de casada. Las artesanas casadas expresan que las actividades domésticas conllevan su tiempo por lo que invierten pocas horas o en ocasiones dejan de producir para cumplir con las labores del hogar.

Figura 6.

Estado civil



Este grupo de estudio muestra características particulares, una de ellas es la ubicación por lo que se divide este conjunto de artesanas en dos grupos: El primero, donde se identifica a las artesanas que realizan esta actividad fuera de Yetla y el segundo grupo, se compone de las artesanas que comercializan dentro de la comunidad de Yetla (Ver tabla 3).

Tabla 3.*Artesanas del grupo de estudio*

Artesana	Procedencia	Domicilio actual	Punto de venta	Desarrollo de marca
Teresa	San Mateo Yetla	Tuxtepec	Sí	<ul style="list-style-type: none"> • Logo • Red social
Regina	San Mateo Yetla	Valle Nacional	Sí	<ul style="list-style-type: none"> • Logo • Red social
Ana Luisa	San Mateo Yetla	San Mateo Yetla	Sí	<ul style="list-style-type: none"> • Logo • Red social
Sra. Castro	San Mateo Yetla	San Mateo Yetla	No	
Cecilia	San Mateo Yetla	San Mateo Yetla	No	
Soledad	San Mateo Yetla	San Mateo Yetla	No	
Candelaria	San Mateo Yetla	San Mateo Yetla	No	
Nancy	Jalapa de Díaz	San Mateo Yetla	No	

Fuente: Elaboración propia

El primer grupo lo integran 2 artesanas: Teresa y Regina.

Ambas vivieron en San Mateo Yetla y participaron en el grupo de CDI, continuaron con la elaboración de artesanía textil pero ahora fuera de la comunidad. Tanto Teresa como Regina desarrollaron la imagen corporativa de sus negocios.

Teresa aprendió a tejer por su abuela. Es ama de casa así que sus horarios los divide de tal manera que pueda terminar los pedidos que tiene. Utiliza la técnica de bordado para sus creaciones. Participó en ferias, exposiciones, cursos y hacen envíos nacionales.

Hasta al momento sus líneas de productos son blusas y muñecas, teniendo como producto estrella a las muñecas.

En cuanto a Regina, ella decide trasladarse a Valle Nacional para tener más acceso a los clientes y tener un punto de venta más visible. Sus productos son playeras, guayaberas, blusas, tiras

bordadas, muñecas y huipiles. Participó en ferias, exposiciones, concursos, así como a cursos de capacitación. Utiliza la técnica de bordado.

Su punto de venta funciona como intermediario para las artesanas de Yetla, ya que envían sus prendas a la tienda para que ahí se vendan.

El segundo grupo: Ana Luisa, Soledad, Cecilia, Candelaria, Nancy y la Sra. Castro.

Dentro de este grupo la dinámica es diferente, a excepción de Ana Luisa y la Sra. Castro, las demás artesanas ya sólo se dedican a las actividades del hogar. Ocasionalmente si les piden una prenda lo hacen, pero ya no es su fuente principal de ingresos. Ninguna de ellas desarrolló su imagen, redes y diferenciación de su negocio, por ahora sólo Ana Luisa es la que lo hizo. Ella participa en ferias y exposiciones, viaja a la Guelaguetza a presentar sus prendas. Desempeña el papel de intermediaria para su hermana Teresa y viceversa. Sus canales de venta son indirectos y directos, utiliza plataformas para el comercio digital.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

A partir de la problematización, la fundamentación teórica y el contexto del grupo de estudio se presenta a continuación la metodología del trabajo.

4.1 Método

4.1.1. Enfoque metodológico

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo con un diseño metodológico descriptivo exploratorio, dado que se buscó identificar los factores que inciden en la red de comercialización de la artesanía textil en San Mateo Yetla, Oaxaca. Este enfoque permitió una exploración detallada de las experiencias, percepciones y estrategias de las artesanas locales, para después diseñar una estrategia con perspectiva de ESS que facilite la comercialización de la artesanía textil en Yetla.

4.1.2 Universo de trabajo

El universo de estudio serán las artesanas, bordadoras y/o comerciantes originarias o radicadas en San Mateo Yetla, Valle Nacional, Oaxaca, México; que se dedican a la elaboración y comercialización de productos textiles.

4.1.3 Muestra

La muestra está conformada por ocho artesanas de San Mateo Yetla. La selección de las participantes se realizó mediante un muestreo no probabilístico intencional. Esta muestra es a la que se obtuvo acceso, además de que, las personas que la componen, estuvieron dispuestas y disponibles a participar en el estudio.

La presente metodología se utilizó para el estudio y se detalla a continuación, la cual fue refinada y definida a partir de una fase preliminar del estudio dado que no se tuvo datos precisos acerca del número de artesanas e información general de la comunidad. Por lo que la metodología se dividió en dos fases: fase preliminar y fase de campo.

4.2 Fase preliminar

Esta fase inicial consistió en la prospección de gabinete y en campo. Durante esta etapa se realizaron entrevistas semiestructuradas a un primer grupo de artesanas de la comunidad y una búsqueda de información valiosa y contextual para la definición metodológica del estudio. En seguida se detallan:

4.2.1 Prospección de gabinete

Se realizó una búsqueda bibliográfica mediante sitios oficiales de datos estadísticos como el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política del Desarrollo social y el Consejo Nacional de Población con la finalidad de extraer datos acerca de la población.

A partir de ello se realizó el primer acercamiento con tres artesanas identificadas en esta etapa para después dar inicio con la prospección en campo.

4.2.2 Prospección en campo

Para iniciar la investigación se realizó el diseño de la entrevista semiestructurada a partir de dos secciones: comercialización y tradición textil. Compuesta de preguntas abiertas para conocer la experiencia y opinión personal de cada una de las entrevistadas con la finalidad de describir e interpretar los fenómenos sociales desde el punto de vista de las propias protagonistas.

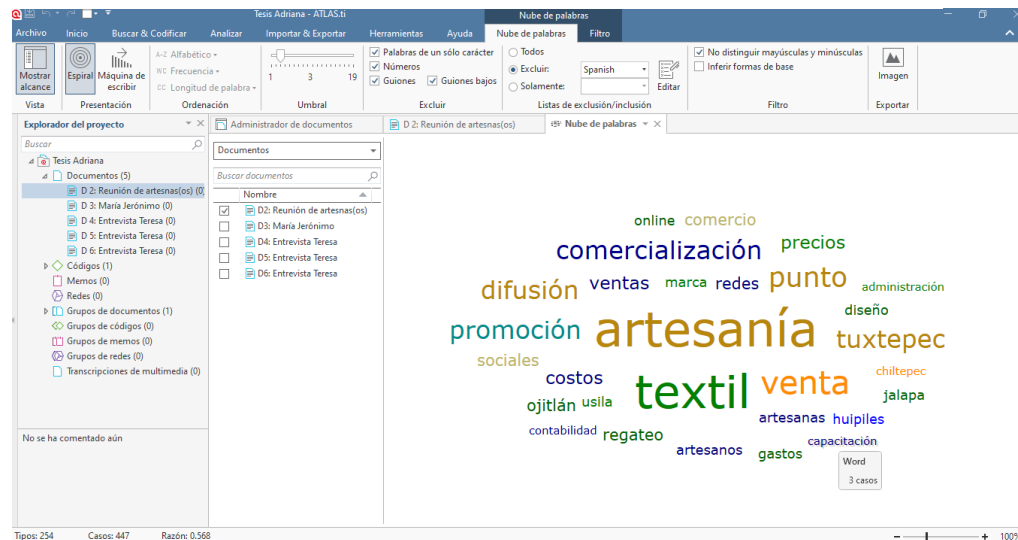
Posteriormente, se aplicó la entrevista a las tres artesanas. Dos vecindadas en San Mateo Yetla y una originaria del mismo sitio, relacionadas familiarmente a través de las entrevistas se obtuvo una visión general de la situación actual de la red de comercialización y las principales problemáticas enfrentadas.

En seguida, fueron grabadas con previo consentimiento informado, transcritas y cargadas como texto en el programa ATLAS.ti. 9

Finalmente, se realizaron análisis prospectivos en el software citado y nubes de palabras (Ver figura 7) para identificar términos remitidos con mayor frecuencia que se interpretaron como las problemáticas mayormente referidas. Esta fase concluye al perfilar las problemáticas.

Figura 7.

Nube de palabras por medio de ATLAS.ti.9



Fuente: Nube de palabras creada a partir de las entrevistas

4.3 Fase de campo

La información recabada en la fase preliminar, sirvió como base para ajustar y estructurar de manera precisa los componentes metodológicos que se detallan a continuación. Estos cambios en la metodología garantizaron la pertinencia y la adecuación del enfoque cualitativo adoptado, así como la efectividad de las técnicas empleadas para lograr los objetivos específicos de la investigación. Durante esta etapa se trabajó con un segundo grupo de artesanas. La investigación finalizó en la etapa del diseño de la estrategia.

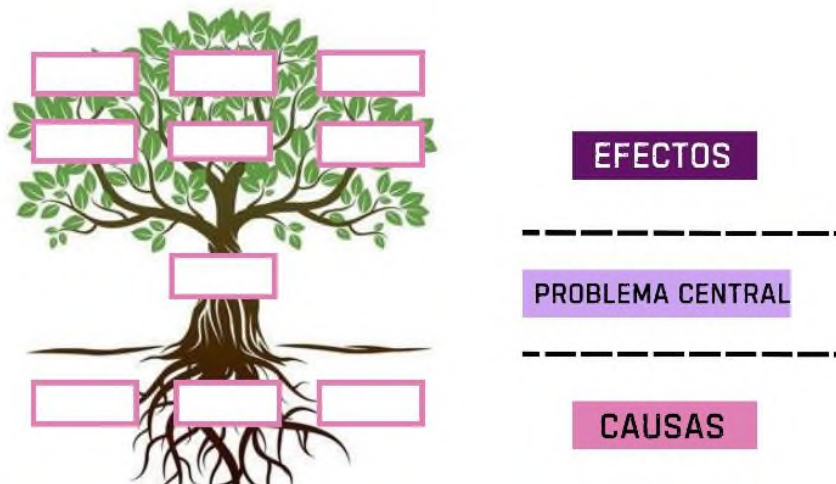
Para iniciar esta fase, se realizó el primer acercamiento en la comunidad con las autoridades para convocar a las artesanas, bordadoras y/o comerciantes de la artesanía textil en San Mateo Yetla con el propósito de darles a conocer el objetivo de la investigación.

Posteriormente, con las personas dispuestas a participar en el estudio, se llevó a cabo en la comunidad de Yetla en el mes de junio del 2024, en las oficinas de la agencia municipal, un taller que tuvo como objetivo obtener información para realizar un diagnóstico de las artesanas y de la red de comercialización. Para ello se enlistaron las problemáticas que enfrentaban, y después se seleccionó el problema central, a partir de la selección se elaboró en conjunto el árbol de problemas, el cual es una herramienta de diagrama causa-efecto (Ishikawa, 1943) que consiste en

desarrollar ideas creativas para identificar las posibles causas del conflicto, generando de forma organizada un modelo que explique las razones y consecuencias del problema. En similitud a un árbol, el problema principal representa el tronco, las raíces son las causas y las ramas los efectos, reflejando una interrelación entre todo el elemento (Martínez y Fernández, 2023) (Ver figura 8).

Figura 8.

Elementos del árbol de problemas



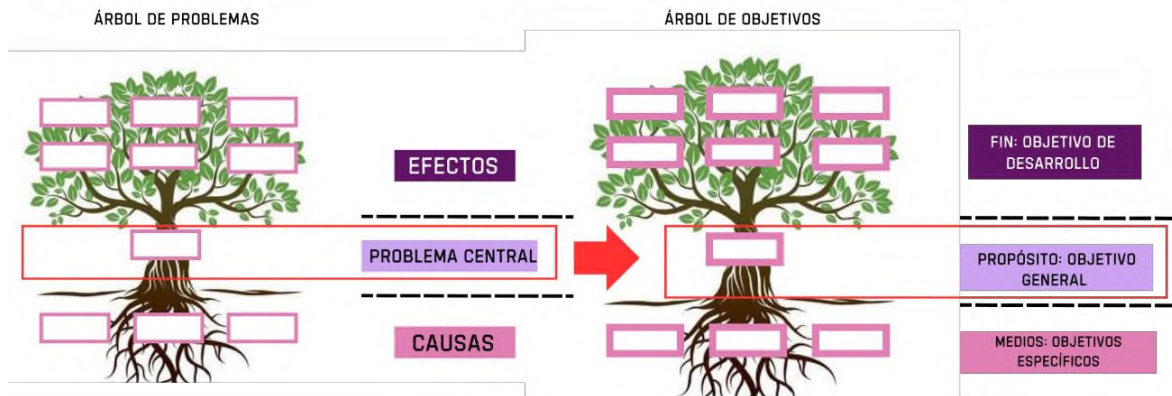
Fuente: Elaboración propia

Una vez identificado el problema central, se exploró y verificaron los efectos del problema central. Después, se identificaron las relaciones entre los distintos efectos que produce el problema central. Posteriormente, se señalaron las causas y sus interrelaciones. Finalmente se hizo el diagrama del árbol de problemas.

Al finalizar el árbol de problemas, en el mismo taller y día, se realizó el árbol de objetivos, este consistió en definir la situación futura a lograr que solventará los problemas identificados en el análisis del problema (CONEVAL, 2013) (se construyó a partir del árbol de problemas). Las situaciones negativas se convirtieron en condiciones positivas de futuro o estados alcanzados, por lo que el análisis del problema central se convirtió en la definición de objetivos. Y se tradujo las causas y efectos en medios y fines (Ver figura 9).

Figura 9.

Árbol de problemas y árbol de objetivos



Fuente: Elaboración propia

Al finalizar el taller se estableció una fecha para aplicar una entrevista y cuestionario a las artesanas participantes. Se elaboraron los instrumentos antes mencionados, el primero se diseñó para identificar las estrategias de comercialización que utilizan y las áreas de mejora.

Después, se realizó el diseño del segundo instrumento de recolección de datos, basado en el *marketing mix* (McCarthy, 1960), para obtener información específica de las variables precio, plaza, promoción y producto. Compuesto por preguntas de opción múltiple y preguntas abiertas. Con el instrumento se identificaron prácticas exitosas y áreas de mejora. Ambos instrumentos se aplicaron en el mes de junio del 2024 en Yetla, a cada una de las artesanas participantes del taller. Se grabaron las entrevistas con previo consentimiento.

Para la siguiente fase, una vez recolectada la información, se realizó un análisis de los datos y de los programas gubernamentales que apoyan la comercialización de productos artesanales. Este análisis proporcionó un contexto más amplio sobre las políticas públicas de apoyo disponibles y su impacto en la comunidad.

Finalizado el análisis de los programas y con la información anterior se realizó un FODA (Humphrey, 1960) para detectar las fortalezas (aspectos positivos internos de las artesanas y su producción), oportunidades (factores externos aprovechados para mejorar la comercialización), debilidades (aspectos internos que limitan el desarrollo de la comercialización) y amenazas (factores externos que dificultan el éxito de la estrategia) de la producción textil artesanal que

enfrentan las artesanas sujetas de este estudio en relación al problema central obtenido en el árbol de problemas. Para dar inicio al FODA se realizó el análisis situacional: externo (oportunidades y amenazas) e interno (debilidades y fortalezas) con ellos se ubicaron por orden de importancia para detectar cuáles se abordarían. Después, con la información anterior se realizó la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) donde se colocaron las oportunidades y amenazas con su debida ponderación, se identificó el impacto que tiene cada elemento sobre la red de comercialización de la artesanía textil en San Mateo Yetla y la forma en que se están aprovechando las oportunidades para afrentar las amenazas. Con respecto a los factores internos, se realizó la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) del mismo modo que en la MEFE se colocaron las fortalezas y debilidades con su debida ponderación. Cada factor externo e interno tuvo un peso relativo, al cual se le otorgó una calificación.

Después se realizó la matriz cruzada donde se ubicaron las cuatro principales, oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades y a partir de ellas se crearon las posibles estrategias para afrontar cada una de las situaciones. Se seleccionó la estrategia más pertinente y se propuso un plan de acción.

La investigación terminó con esta última etapa ya que la implementación y evaluación de la estrategia tuvo limitantes contextuales de la comunidad.

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y ANÁLISIS

En esta sección se presentan los resultados que describen la situación actual de la red de comercialización de la artesanía textil, la identificación de estrategias de comercialización que permiten la continuidad en la elaboración y venta de la artesanía, las políticas gubernamentales que están orientadas en apoyo a la comercialización de productos artesanales y finalmente se presenta la estrategia de comercialización basada en la economía solidaria que propone facilitar la comercialización de la artesanía textil de San Mateo Yetla.

5.1 Situación actual de la red de comercialización de la artesanía textil

La red de comercialización está compuesta por 10 eslabones (8 artesanas y 2 proveedores). De las ocho artesanas, seis están ubicadas en San Mateo Yetla, una en Valle Nacional y otra en Tuxtepec. Tres de estas artesanas tienen puntos de venta: uno en Yetla, uno en Tuxtepec y uno en Valle Nacional. La artesana situada en este último lugar, también desempeña el rol de intermediaria. Adicionalmente, participan dos actores externos a la comunidad como proveedores; el primero, localizado en Jalapa de Díaz, suministra insumos esenciales como hilos, agujas y telas. El otro, ubicado en San Felipe Usila, provee mini huipiles que forman parte de la cadena de producción de una de las artesanas. Es importante señalar que sólo 3 artesanas colaboran en la comercialización (Ver figura 10).

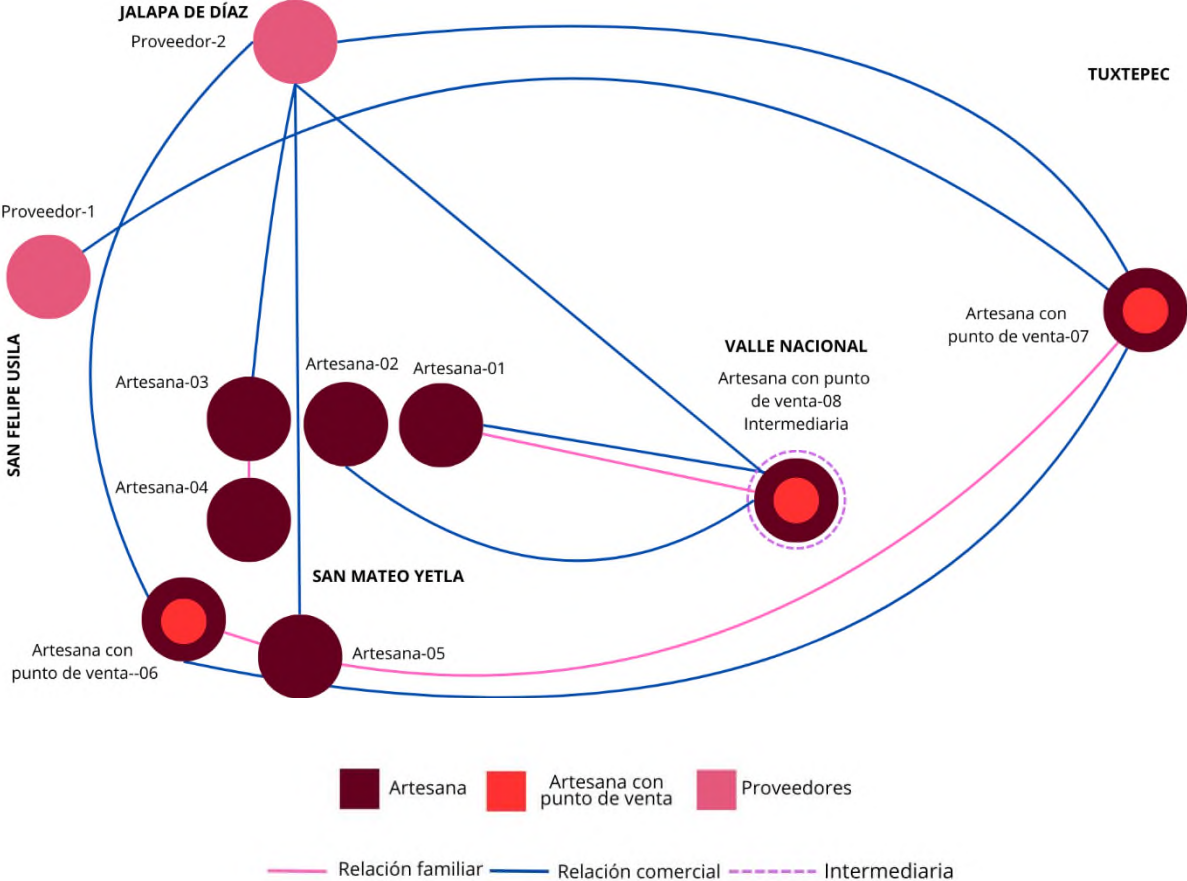
La actividad artesanal aun funciona como un ingreso económico, sin embargo, en la comunidad el desarrollo de la actividad artesanal es casi nulo, ahora la actividad más productiva e importante es el etnoturismo. Dentro del grupo de estudio se identificó que únicamente tres de las artesanas aún continúan con la actividad textil, las demás ya no lo hacen.

Cabe señalar que, de estas tres artesanas, actualmente, dos desarrollan su actividad comercial fuera de la comunidad, este desplazamiento ocurre por las condiciones sociodemográficas de San Mateo Yetla, las cuales no resultan favorables para la actividad de las artesanas. Entre los factores que contribuyen a esta situación se encuentra la distancia significativa entre las zonas urbanas, y

la marcada brecha digital que limita el acceso a tecnologías y plataformas digitales, fundamentales en el comercio actual, además, el uso de redes sociales para comercializar sus productos es incipiente.

Figura 10.

Red de comercialización del grupo de estudio



Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas y cuestionarios.

La producción de artesanía textil incluye blusas, huipiles, guayaberas, tiras de bordado, almohadas, muñecas, entre otros (Ver tabla 4). Las prendas de vestir (Huipil, blusa, guayabera y tiras bordadas) son elaboradas con materiales de algodón y tela comercial, el diseño de sus bordados es característico de la etnia chinanteca de Valle Nacional, distinguiéndose por el uso tradicional de los colores rojo, negro y blanco. Sin embargo, una de ellas utiliza el bordado mazateco de Jalapa de Díaz para el diseño de sus prendas (Ver figura 11). Cinco de ellas conocen la técnica de brocado y ninguna de ellas utiliza la técnica de telar de cintura.

Es importante señalar que las artesanas no se dedican completamente a la elaboración y venta de las artesanías textiles debido a que tienen otras responsabilidades y demandas en su vida cotidiana, lo que limita el tiempo a invertir en perfeccionar sus técnicas y producir suficientes piezas para mantener un negocio sostenible, explica la artesana Soledad “...*Nosotros, por las costumbres que tenemos en nuestro pueblo debemos estar al pendiente de las actividades de aquí...⁹*”. Por lo tanto, la especialización en la práctica textil se ve afectada por la disponibilidad de tiempo y limita la adaptación a las nuevas demandas del mercado y, como consecuencia, su propuesta de valor.

En la tabla 4 se observa que, las últimas tres artesanas son las que cuenta con una mayor diversidad de productos.

⁹ Refiere la artesana Soledad en una de las entrevistas

Tabla 4.

Producción de artesanía textil por artesana.

Productos	Artesanas							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Huipil					x	x		x
Blusa	x	x	x	x	x	x	x	x
Guayabera							x	x
Tira bordada	x	x	x	x	x	x	x	x
Almohadas				x		x	x	x
Muñecas							x	x

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente figura 11 se muestran algunos de los productos que confeccionan.

Figura 11.

Huipil con bordado mazateco, almohada bordada y muñeca con huipil de Valle Nacional.

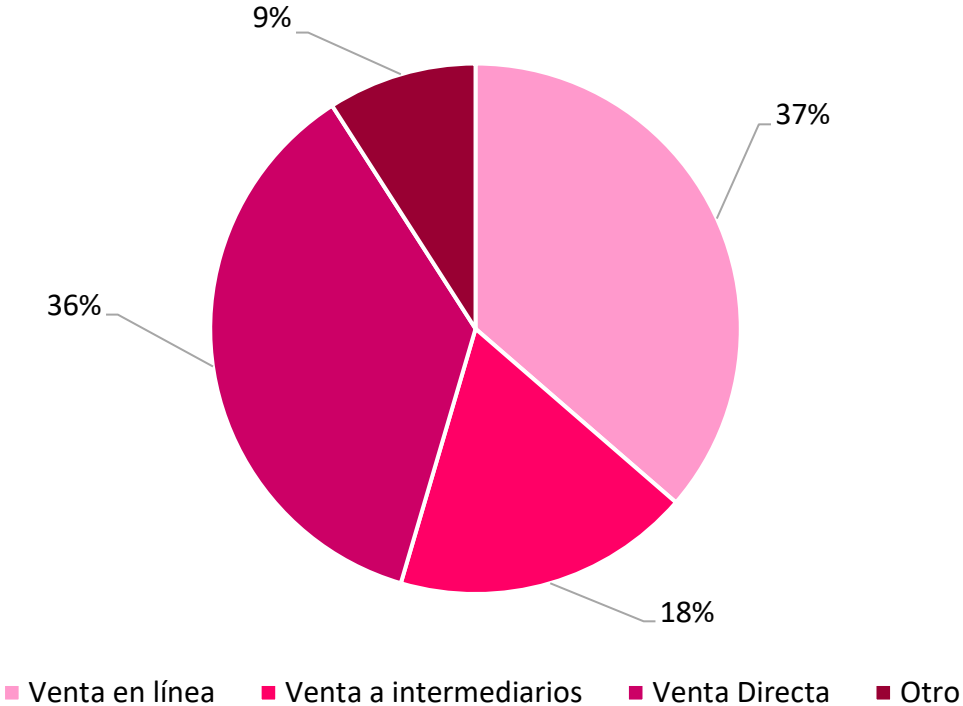


Fuente: Fotos tomadas por Adriana Román Beltrán

El canal de comercialización más utilizado por las artesanas es la venta en línea (37%), seguido de la venta directa (36%); la venta por intermediarios corresponde el 18% y finalmente, la venta por otros medios (9%), ver figura 12.

Figura 12.

Canales de venta de las artesanías textiles de San Mateo Yetla.



Las artesanas emplean diversas técnicas de promoción para dar a conocer sus productos, una de las más comunes es por medio de redes sociales, especialmente en Facebook, en donde muestran sus creaciones. Únicamente tres de las ocho artesanas (Ver figura 13) utilizan una cuenta con el nombre de su negocio, mientras que las demás realizan sus ventas a través de su cuenta personal.

Figura 13.

Página de Facebook de Bordado Agtall

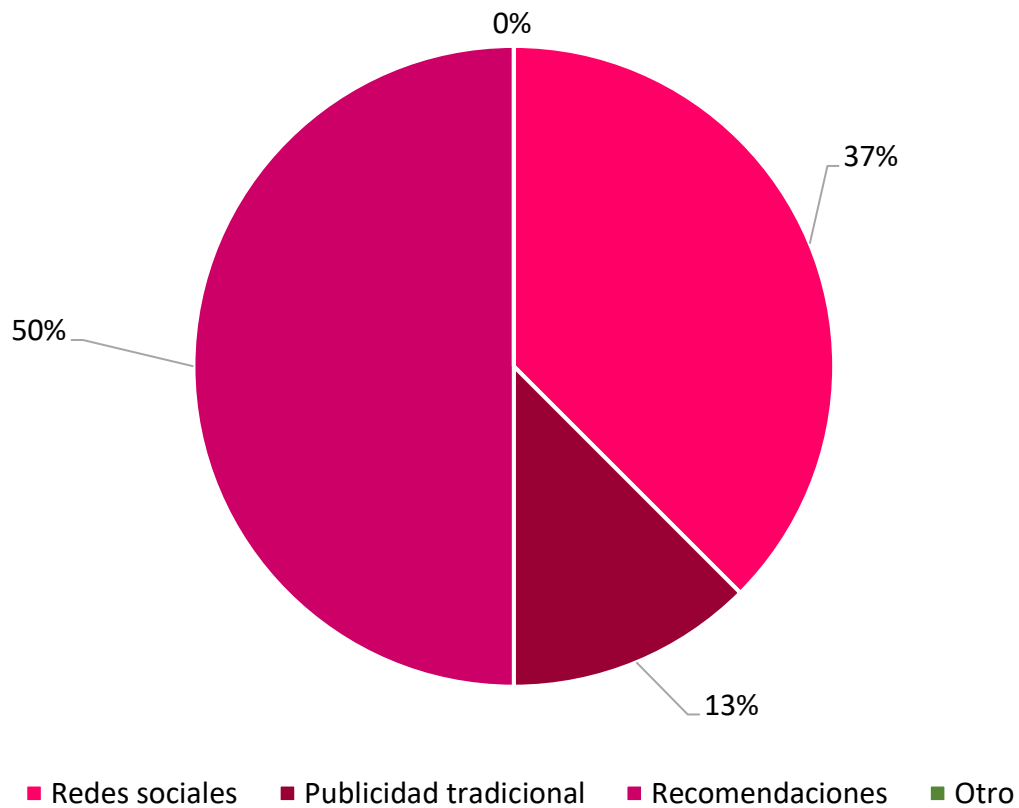


Fuente: Foto extraída de la página de Facebook

Pese a la presencia de las artesanas en redes sociales, el 50% de las artesanas afirma que sus clientes suelen informarse de sus productos por medio de recomendaciones (Ver figura 14).

Figura 14.

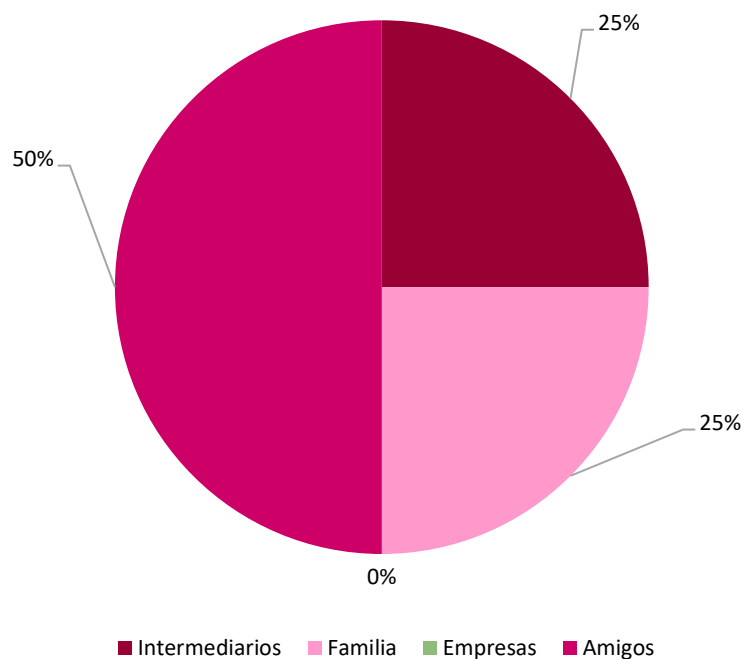
Medio por el cual los clientes suelen informarse de los productos.



Uno de los factores críticos que se pudo identificar es que tienen conocimientos básicos de los requerimientos y preferencias del cliente, sin embargo, carecen de la concepción de un perfil de cliente específico o sofisticado con hábitos de consumo característicos de productos artesanales de alto valor cultural que son bien aceptados por la sociedad contemporánea y marcan las nuevas tendencias de moda. Aun así, con las características que señalaron las artesanas se identificó que el perfil de los clientes de la artesanía textil de San Mateo Yetla, son compradores con un rango de edad de 26-45 años, predominando las mujeres profesionistas, con ingreso medio (\$3,300.00 MXN mensuales), residentes en áreas urbanas de Tuxtepec, interesadas en la cultura y productos artesanales, que prefieren comprar a través de las páginas de las artesanas y compran productos de artesanía textil por temporadas que coinciden con eventos culturales, políticos y festividades. Cabe señalar que el 50% de las artesanas afirman que sus clientes principales son amigos.

Figura 15.

Principales clientes de los textiles de San Mateo Yetla.



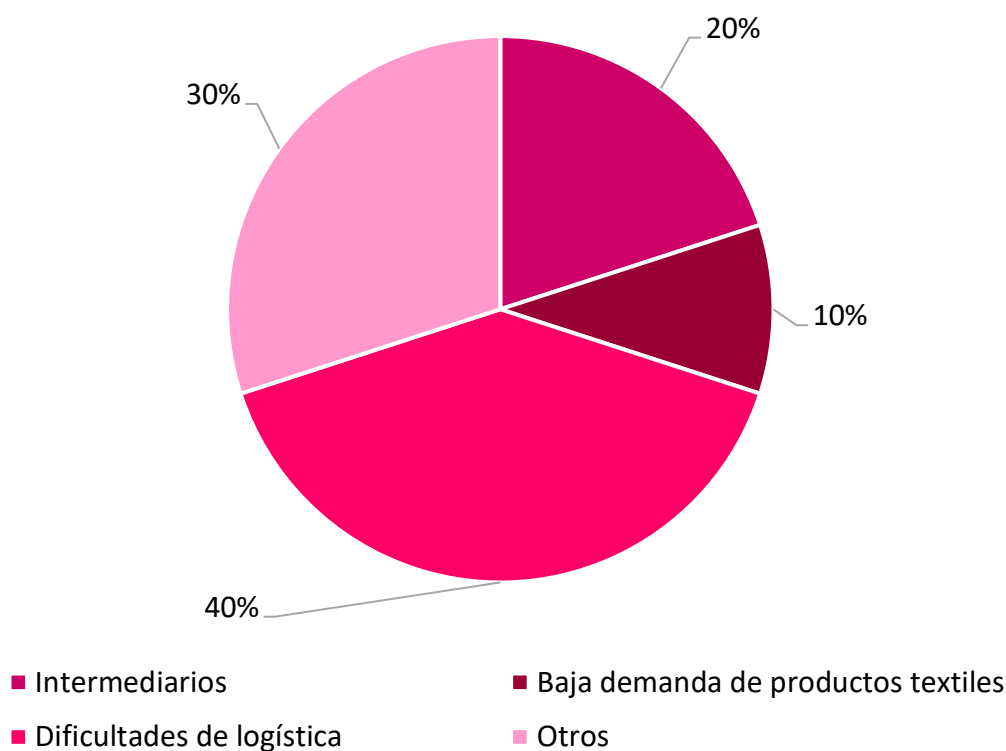
Las artesanas de San Mateo Yetla identifican la logística como la principal dificultad en la comercialización de sus artesanías textiles, destacan aspectos como: altos costos de transporte, no disponen de espacios adecuados para el almacenamiento del producto terminado y distribución (40%). Además, en la categoría "otros" (30%), mencionan problemas como la falta de espacios para exponer los productos, la distancia entre Yetla y las zonas urbanas donde se encuentran sus clientes potenciales, y los precios injustos que reciben por sus productos, por ejemplo en una entrevista con la señora Cecilia¹⁰ cita que para elaborar una blusa tradicional bordada de gala donde el tiempo de su elaboración lleva aproximadamente tres meses, esta se oferta al cliente en \$1,700.00, sin embargo, este precio no cubre los costos reales de elaboración. Asimismo, es frecuente identificar en los clientes la poca conciencia y valor que otorgan a la prenda y al trabajo artesanal, lo que los lleva a regatear, intentado pagar un precio por debajo del real de la prenda, tal como lo cita la artesana Cecilia "...Me compran una blusa y se las doy

¹⁰ Fragmento de la entrevista a la artesana Cecilia de San Mateo Yetla

hasta en cuatro pagos, aunque no me convenga¹¹...". Además, la insuficiente compensación económica desincentiva a las artesanas a continuar con la elaboración de textiles, ya que no les permite cubrir necesidades básicas ni mejorar su calidad de vida. Polanyi (1994) ya señalaba cómo la falta de valorización del trabajo, específicamente en comunidades, conduce a la marginación económica de los productores, por lo que la escasa valorización del trabajo artesanal en la región también está relacionada a la remuneración inadecuada de la artesanía textil. A partir de estos sucesos, las artesanas de Yetla optan por elaborar prendas que sean más fáciles de vender como las tiras bordadas. Los intermediarios representan otro 20% de los obstáculos, mientras que la baja demanda de productos textiles constituye el 10% restante (Ver figura 16).

Figura 16.

Principales dificultades en la comercialización del textil en San Mateo Yetla



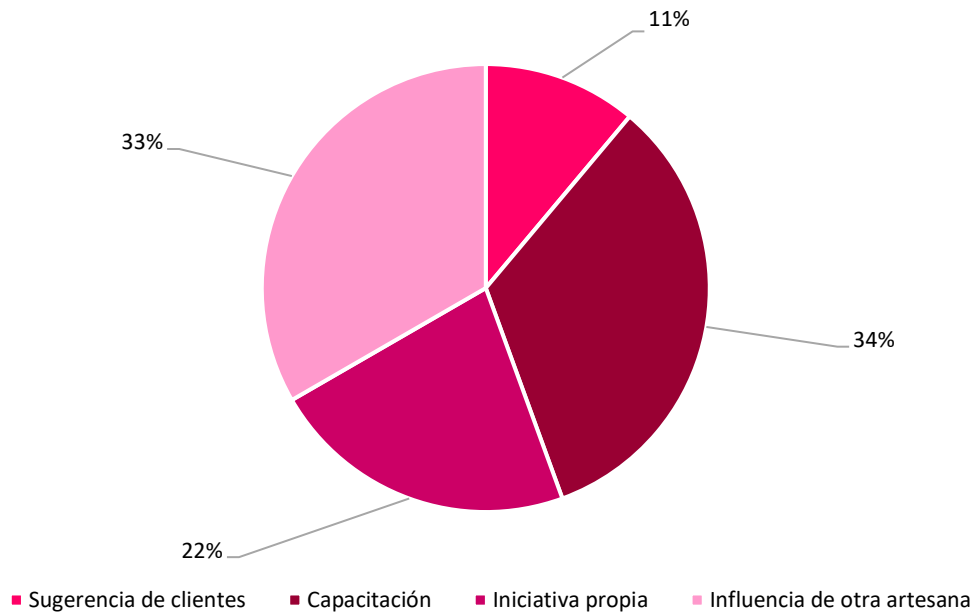
¹¹ Refiere la artesana Cecilia en una de las entrevistas

5.2 Identificación de estrategias de comercialización que permiten la continuidad en la elaboración y venta de la artesanía.

Las artesanas explican que introducen nuevos diseños en sus productos durante el último año. El surgimiento de estas innovaciones es por diferentes motivos, en los que destacan la influencia de otra artesana (34%), la capacitación (33%), la iniciativa propia (22%) y la sugerencia de los clientes (11%) (Ver figura 17).

Figura 17.

Principales motivos en la innovación de textiles.



Las innovaciones que realizan están relacionadas con la aplicación de nuevos diseños (*crop top* bordados, huipiles con colores no tradicionales), la implementación de técnicas para reducir tiempos (utilizan una aguja para cada color del hilo) y la incursión en la elaboración de nuevos productos (muñecas, bolsas y almohadas bordadas) (Ver figura 18). Sin embargo, ninguna utiliza tecnologías nuevas como software de diseños como Adobe Illustrator o CLO 3D para diseñar o plataformas de comercio digital especializadas como Amazon Handmade para distribuir sus productos.

Figura 18.

Trabajos realizados por las artesanas Regina, Ana Luisa y Teresa



Fuente: Fotografías tomadas por Adriana Román Beltrán

En cuanto a las estrategias de comercialización, la introducción de nuevos productos es la más utilizada, mientras que la de colaboración y alianzas es la menos preferida (Ver tabla 5). Sin embargo, es evidente que ninguna de las artesanas de Yetla está empleando estrategias de comercialización estructuradas o planificadas para mejorar sus ventas y garantizar la continuidad de sus negocios. Las artesanas compartieron que su enfoque principal está en la producción y no en la venta. Una de ellas mencionó: *"Nosotras nos enfocamos en tejer y crear los textiles, pero no sabemos cómo venderlos mejor"*¹².

Al no contar con estrategias de comercialización estructuradas, las artesanas dependen de métodos tradicionales y de la venta local, lo que limita su alcance de mercado y potencial de crecimiento.

¹² Refiere en la entrevista la artesana Nancy

Tabla 5.*Estrategias empleadas por las artesanas*

Estrategia	Artesanas							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Promoción de los productos	x					x	x	x
Colaboración y Alianzas							x	x
Introducción de nuevos productos	x	x				x	x	x
Vender fuera de San Mateo Yetla		x				x	x	x
Otro								

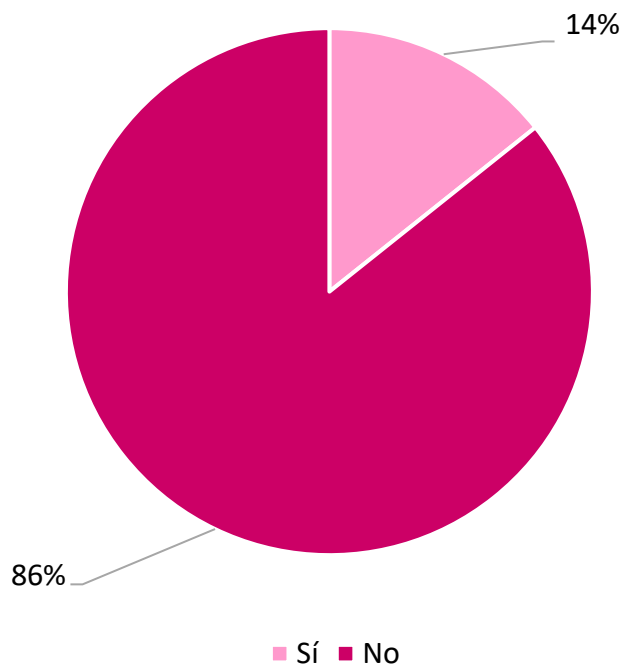
Fuente: Elaboración propia

5.3 Políticas gubernamentales que están orientadas en apoyo a la comercialización de productos artesanales

Del total de artesanas, siete recibieron capacitación o apoyo en temas relacionados a la venta de productos textiles por medio del Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas (INPI). Sin embargo, durante el último año (2023), el 86% de ellas no recibió capacitación (Ver figura 19).

Figura 19.

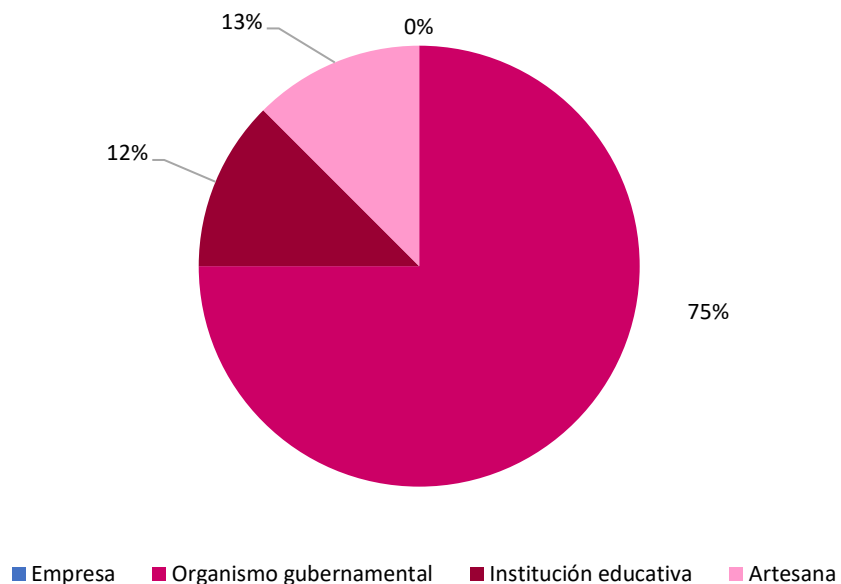
Artesanas que recibieron capacitación durante el 2023



Con respecto al tema de capacitación, las artesanas mencionan que los cursos recibidos fueron orientados para atender aspectos de la comercialización. El 75% expone que la principal institución capacitadora es el Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas, sin embargo, a pesar de participar en estas capacitaciones, es notorio observar que los aprendizajes no se están aplicando de manera continua en sus negocios, puesto que destacan elementos como: la falta de visibilidad e identidad de su negocio, el acceso limitado a nuevos mercados y financiamiento. Además, no existe la presencia de ejercicios reflexivos que permitan la formación de capital humano en el diseño de productos acordes a una demanda específica (Ver figura 20).

Figura 20.

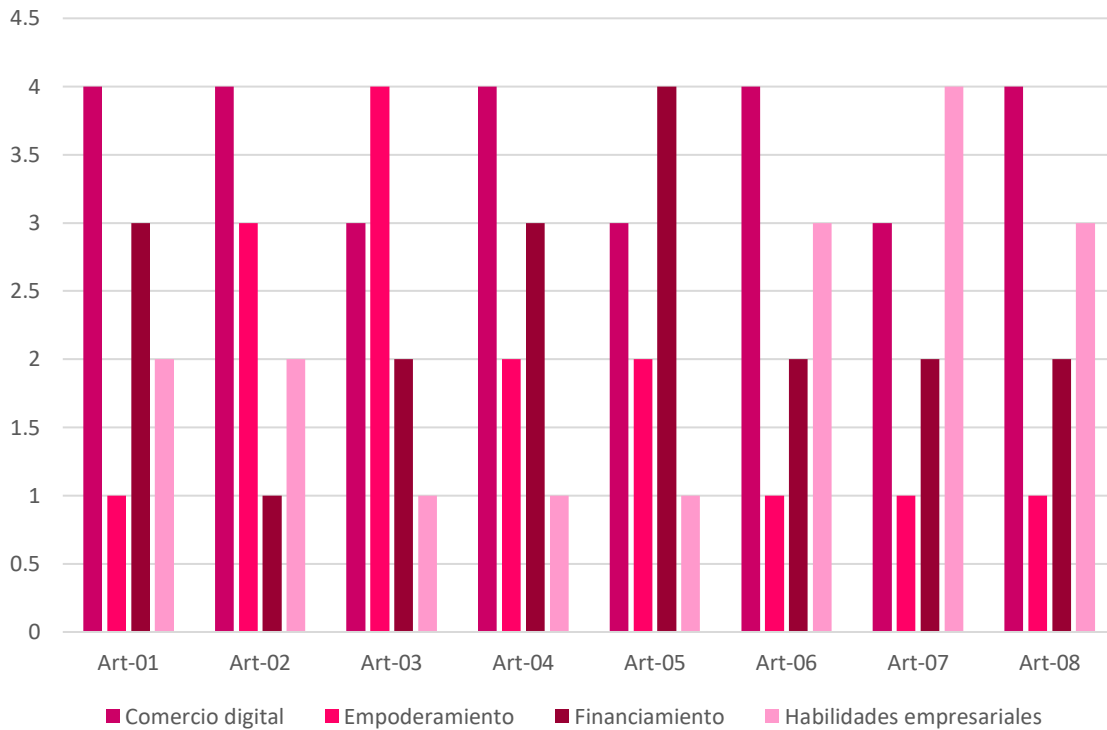
Principal agente capacitador



El 62.5% de las artesanas consideran que la capacitación que favorece la comercialización, es el comercio digital. Sin embargo, es importante mencionar que el 50% de ellas carecen de una visión empresarial para emprender de manera efectiva en este ámbito. Esta falta de visión limita el aprovechamiento de oportunidades que ofrece el comercio digital. Además, no transmiten la confianza, la seguridad, la iniciativa y una visión clara de los retos que implican la atención de necesidades y satisfacción del cliente, elementos propios de un empoderamiento. No obstante, el empoderamiento fue el tema de capacitación que las artesanas consideraron menos importante. A continuación, la priorización de los temas de capacitación que cada artesana considera más relevante para potenciar la comercialización (Ver figura 21).

Figura 21.

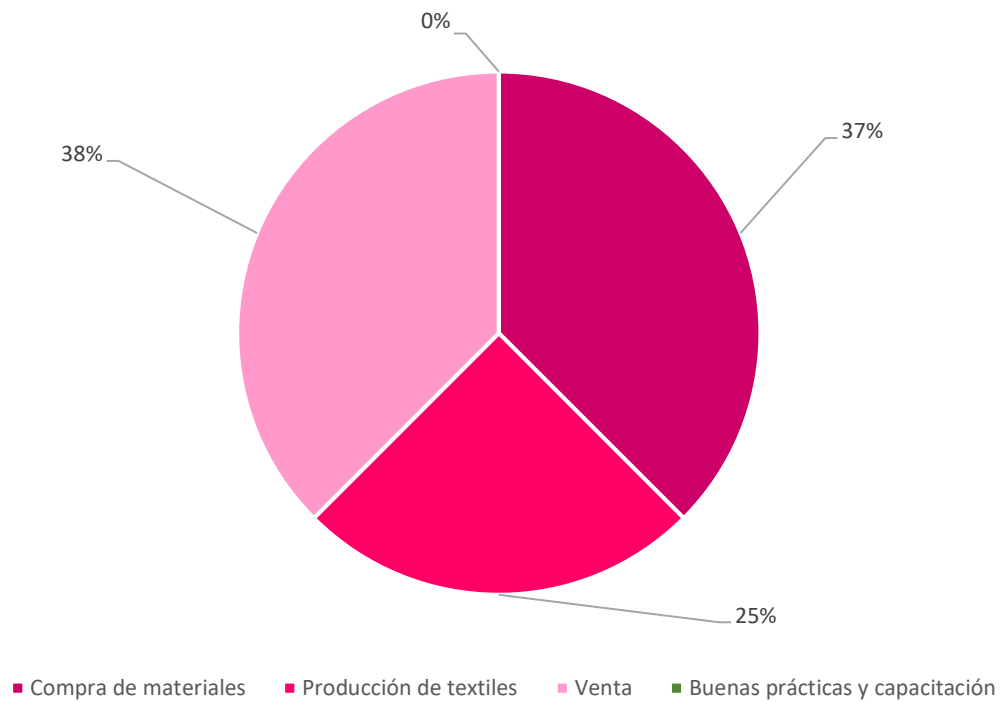
Temas de capacitación relevantes por artesana



Con respecto a las actividades de colaboración entre artesanas, el 38% participa en actividades de venta, el 37% en la compra de materiales y 25% en la producción de textiles. Destaca la ausencia de iniciativas para compartir buenas prácticas entre artesanas y transmitir los conocimientos a las nuevas generaciones (Ver figura 22).

Figura 22.

Principales actividades de colaboración entre artesanas



Entre los principales beneficios de la colaboración, las artesanas destacan: la reducción de costos, además, una de ellas menciona que trabajar en colectivo facilita la diversificación e innovación de productos y propiciar la generación de nuevas ideas de negocio (Bordado de bolsos, gorras, zapatos, sombreros, almohadas, carteras, entre otros) (Ver tabla 6).

Tabla 6.*Beneficios de trabajar colectivamente*

Artesana	Beneficios de trabajar colectivamente					
	Reducción de costos	Mejora en la calidad del producto	Aumento en las ventas	Aprendizaje de nuevas técnicas	Ninguno	Otro
Art-1			x			
Art-2	x			x		
Art-3				x		
Art-4		x				Generar nuevas ideas de negocio.
Art-5		x				
Art-6	x		x			
Art-7	x			x		
Art-8	x	x	x			

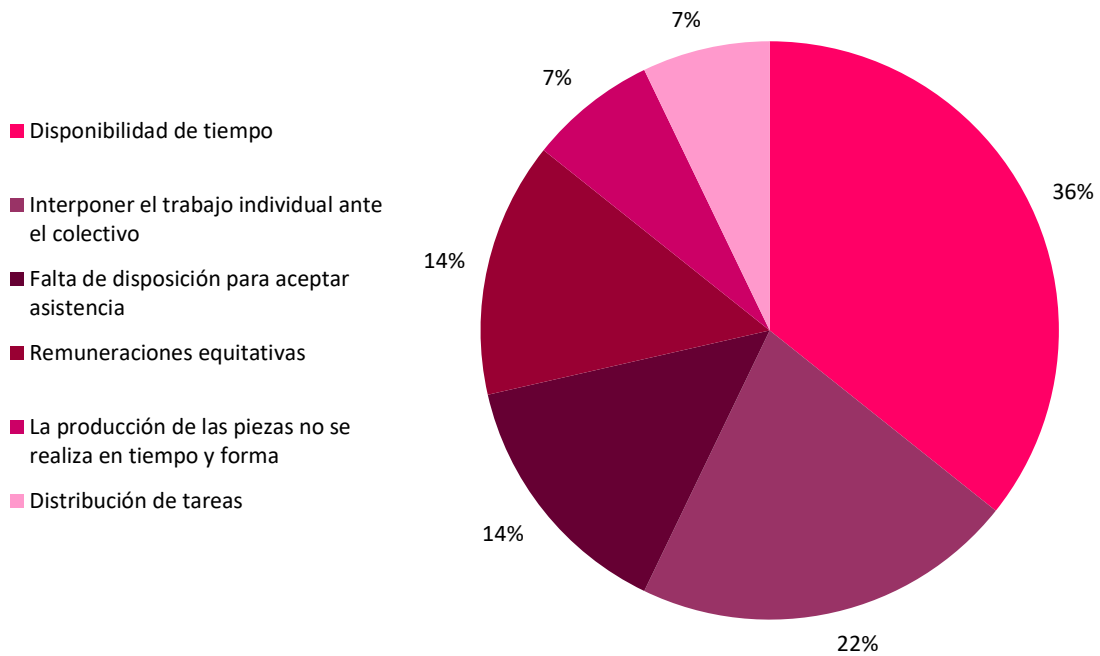
Fuente: Elaboración propia

A pesar de las ventajas que ofrece la colaboración, las artesanas mencionan que las principales dificultades en la colaboración son: la disponibilidad de tiempo (37%), interponer el trabajo individual ante el colectivo (22%), falta de disposición para aceptar asistencia (14%) y la distribución de tareas (7%), las cuales son limitaciones significativas en términos de habilidades, valores y recursos esenciales para el desarrollo efectivo de proyectos de Economía Social y Solidaria (ESS) como las NODESS (Nodos de Impulso de Desarrollo de Economía Social y Solidaria).

Estos factores indican la necesidad de diseñar estrategias de fortalecimiento organizacional que no sólo mejoren las capacidades técnicas del grupo, sino que fomenten la cultura de trabajo colaborativo y solidario fundamental para el éxito de proyectos enmarcados en la ESS.

Figura 23.

Principales motivos para no colaborar



Un dato a destacar es que una de las artesanas menciona que no encuentra dificultades significativas al momento de trabajar con las demás artesanas, sin embargo, tampoco colabora con terceros.

5.4 Estrategia para la comercialización de la artesanía textil de San Mateo Yetla.

La propuesta de estrategia para la comercialización de las artesanías textiles de San Mateo Yetla presente en este apartado diseñada a través de la metodología de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), utilizó el análisis externo tomando en cuenta los factores: político, económico, sociocultural y tecnología; mientras que el análisis interno consideró a los aspectos: proveedores, intermediarios, productoras y consumidores.

5.4.1 Análisis de factores externos

5.4.1.1 Factor político

En la actividad artesanal las políticas públicas influyen en este sector, a tal grado de convertirse en una forma de controlar y supervisar esta actividad con el objetivo de promocionarlas y fortalecerlas. En México, existen diferentes organizaciones encargadas de financiar, capacitar y brindar apoyo a las y los artesanos a través de programas que priorizan la colectividad y el trabajo en equipo, es decir, los beneficios son comúnmente dirigidos a quienes trabajan con figuras de cooperativas o colectivos artesanales. Dentro de las políticas públicas están las siguientes:

Tabla 7.

Programas en apoyo a la comercialización de productos artesanales en México (2021-2024).

Organización	Programas
Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (FONART):	<ul style="list-style-type: none">• Capacitación integral y asistencia técnica: Ofrece hasta \$15,000 por artesano.• Apoyos a la producción: Hasta \$15,000 por artesano y hasta \$225,000 por grupo de artesanos.• Apoyos para la comercialización: Hasta \$15,000 por artesano y hasta \$225,000 por grupo.• Registrar el patrimonio cultural inmaterial del arte popular, por medio de acciones con la sociedad civil, líderes, autoridades y promotores comunitarios, así como instituciones con objetivos afines.
Coordinación de Arte Popular	<ul style="list-style-type: none">• Identificar las artes populares en riesgo para desarrollar acciones de salvaguardia.• Desarrollar proyectos de investigación y documentación referidos al arte popular y las artesanías de México.• Promover la valoración del arte popular como patrimonio cultural.
Secretaría de Economía	<ul style="list-style-type: none">• Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (promueve herramientas de apoyo integradas por microcréditos, acompañados de capacitación e incubación de actividades productivas, que ayudan a emprender y consolidar diversos giros de micro negocios, entre ellos la artesanía mexicana).
NODESS	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar ecosistemas de ESS en sus territorios, a través de los cuales propongan, diseñen e implementen soluciones territoriales a necesidades colectivas.

Fuente: Elaboración propia

Actualmente, están incorporando con más fuerza la perspectiva de ESS, la cual es una iniciativa de comercio justo que promueve actividades comerciales basadas en los principios de cooperación, solidaridad y justicia, además de estar enfocadas en apoyar a las comunidades indígenas y artesanales. De 2013 a 2016, el INAES (Instituto Nacional de la Economía Social) otorgó más de 54 millones de pesos para proyectos productivos dedicados a la elaboración de artesanías, siendo las mujeres el sector de la población con mayor participación en esa actividad, pues de 995 socios que integran dichos proyectos, 788 son mujeres; la población oaxaqueña es una de las beneficiarias ante estos programas (INAES, 2017).

Sin embargo, a nivel nacional el panorama caracterizado por los cambios a las políticas gubernamentales (ya que los programas y presupuestos varían con cada cambio de administración) impide la continuidad de los proyectos y dificulta la adaptación a la realidad local. Además, dentro de este mismo panorama existe una disminución en el apoyo financiero, sumado a la complejidad de los trámites necesarios para acceder a dichos apoyos y formalizar los negocios.

5.4.1.2 Factor económico

En 2021, el sector de la cultura presentó un crecimiento de 7.5 % a precios constantes, mientras que, para el mismo año, el total de la economía creció 4.6 por ciento. De 2008 a 2021, el sector cultural creció, en promedio, 3.4 % por año (Ver figura 24).

Figura 24.

Comportamiento del PIB del sector de la cultura



Fuente: Cuenta Satélite de la Cultura en México, 2021 en Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [INEGI], 2022.

Hasta ahora, El Fondo Monetario Internacional (FMI), bajó su pronóstico de crecimiento para México en 2024 a 2.2 por ciento comparado con el 2.4 por ciento previsto en abril pasado, como reflejo de la desaceleración de la economía de Estados Unidos (Morón, 2024). Por lo que prevé una inestabilidad económica acompañada de fluctuaciones en la economía nacional que afecta el poder adquisitivo de los consumidores y la estabilidad de las ventas. El medidor de la economía es el poder adquisitivo, actualmente, a pesar del aumento del salario mínimo no es palpable el beneficio de este crecimiento. A pesar de que en este año el salario mínimo registró un aumento de 20% con respecto a 2023, aún es insuficiente para adquirir los 123 productos que integran la canasta básica, coincidieron especialistas del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA) de la UdeG (Ramírez, 2024).

La economía mexicana continúa con poca capacidad para generar empleos mejor pagados, y aunque el salario mínimo contractual incrementó, debido a que la mayoría de los trabajadores no están en la formalidad, otros no son asalariados o bien los incrementos del salario no afectaron sus condiciones laborales, el poder adquisitivo de los trabajadores sigue estancado.

Para Tuxtepec, las actividades económicas más relevantes son aquellas relacionadas a la cultura y el turismo. Dentro de la zona del municipio, el desarrollo de esta actividad económica no es del

todo aprovechada, a pesar de los muchos recintos naturales existentes. El turismo es limitado a las visitas a las industrias y a los centros comerciales (Data México, 2020)

Tuxtepec es el principal centro urbano de la Región de la Cuenca del Papaloapan, siendo poseedora de una gran actividad agrícola, ganadera, industrial y en esencia comercial; convirtiéndose en un punto de convergencia de las actividades de los estados de Oaxaca, Veracruz y Puebla, por lo que hay una apertura de mercado, y el interés creciente en productos artesanales auténticos proporciona nuevas oportunidades de expansión (Data México, 2020).

5.4.1.3 Factor social y cultural

La gran parte de los artesanos trabajan en la actividad textil por tradición familiar, empleando técnicas y conocimientos transmitidos a lo largo de los años. Los artesanos tienen un perfil caracterizado por tener una producción a escala pequeña y por su desempeño en el diseño, desarrollándose en pequeños talleres, donde casi la mayoría lo establecen en sus casas.

En las comunidades tipificadas como productoras de artesanía textil (San José Chiltepec, Usila, Ojitlán, Jalapa de Díaz, Valle Nacional), el fenómeno creciente es el desinterés de las nuevas generaciones por no continuar la tradición artesanal, hasta ahora, en las comunidades registran migraciones y alternativas de actividades económicas.

Por otro lado, en el mercado, existe una creciente valoración de la cultura y reconocimiento de ésta y sus productos, lo cual aumenta la demanda. Además, el aumento del interés por productos sostenibles, éticos y auténticos que atraen a consumidores conscientes del impacto social y ambiental de sus compras. Y según indica Stanpa, el 46% de los consumidores muestra su compromiso con la sostenibilidad alineándolo también con el consumo de productos de proximidad (Forbes, 2023).

Sin embargo, los cambios en tendencias de moda y preferencia de los consumidores afectan la demanda, puesto que el consumo de los productos tradicionales (huipiles, blusas) disminuyó y ahora la oferta está alineada a la integración del bordado en piezas como blusas, huaraches, sudaderas, bolsos, muñecas o vestidos (Ver figura 25).

Figura 25.

Muñeca con huipil y crop top bordado



Fuente: Fotos tomadas por Adriana Román Beltrán

5.4.1.4 Factor tecnológico

La tecnología es un factor relevante para el incremento de la productividad. Sin embargo, para el caso de los artesanos, las técnicas que utilizan son a base de los conocimientos tradicionales. Son casi nulos los esfuerzos por incorporar técnicas y equipos modernos que en cierta manera tendrían un impacto productivo y mejora en la calidad de los productos.

La artesanía textil es producida dentro de pequeños talleres instalados en sus casas, cuyos equipos de trabajo son por lo general rústicos, que en su mayoría son realizados por ellos mismos, a pesar a pesar que tienen clara la idea de que una herramienta adecuada favorece el buen acabado del producto.

Por otra parte, la proliferación de plataformas de comercio digital permite a las artesanas vender sus productos a una audiencia más amplia sin intermediarios, sin embargo, también existe la posibilidad de que sus diseños y técnicas sean copiados y comercializados sin su consentimiento, afectando la autenticidad y exclusividad de sus productos, un caso es el del Colectivo Arteco, quienes denunciaron a la empresa Modatelas en 2023 por el robo de sus diseños (Huitrón, 2016).

Además, hay una falta de programas de capacitación en el uso de tecnologías digitales, lo que afecta la eficiencia y las oportunidades de marketing y venta, es decir, existe una barrera tecnológica, donde la falta de accesos a tecnología adecuada y conocimientos digitales limita la capacidad de las artesanas para aprovechar las oportunidades de comercio digital.

A continuación, la tabla del análisis externo categorizando las oportunidades y amenazas con mayor y menor prioridad.

Tabla 8.

Análisis externo: oportunidades y amenazas

	Oportunidades	Amenazas
Mayor prioridad	<ul style="list-style-type: none"> • El crecimiento del turismo cultural y de experiencias auténticas. • Las fiestas locales en los meses de mayor afluencia de turismo en el municipio. • Tuxtepec es el principal centro urbano de la Región de la Cuenca del Papaloapan, convirtiéndose en un punto de convergencia de las actividades de los Estados de Oaxaca, Veracruz y Puebla. • La proliferación de plataformas de comercio digital permite a las artesanas vender sus productos a una audiencia más amplia sin intermediarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Artesanas que sí cuentan con una marca. • Entrada de productos industrializados más baratos al mercado. • Desvalorización de la cultura. • Plagio de diseños.
Menor prioridad	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del interés en productos sostenibles y hechos a mano en mercados internacionales. • La Secretaría de Economía y el IODEMC presentan programas de apoyo a emprendedores y MiPymes, gracias a esto, estas generan el 75% del empleo en la entidad y aportan el 50% del PIB en el país (IODEMC, 2021). • La región del Papaloapan es una de las regiones del estado con mayor porcentaje de comerciantes, debido a que, una tasa alta de la población habita en localidades semi-urbanas (COPLADE 2016). 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa representación de las artesanas en los procesos de toma de decisiones. • Problemas sociales entre municipios. • Inestabilidad en las políticas gubernamentales de apoyo a la artesanía y al comercio local.

Fuente: Elaboración propia con base al análisis externo, las entrevistas y cuestionarios.

5.4.1.4 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

A través de la MEFE son colocadas la oportunidades y amenazas con mayor prioridad, con su debida ponderación, identificando el impacto que tiene cada elemento sobre la red de comercialización de la artesanía textil en San Mateo Yetla y la forma en que están aprovechando sus oportunidades para enfrentar las amenazas.

Cada factor externo tiene un peso relativo, y recibió una calificación de acuerdo a la siguiente tabla (Ver tabla 9).

Tabla 9.

Puntuación y nivel para los factores externos

Puntuación	Nivel
1	Amenaza importante
2	Amenaza menor
3	Oportunidad menor
4	Oportunidad importante

Fuente: Elaboración propia conforme a la metodología FODA

La ponderación fue la siguiente:

Tabla 10.

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Factor externo clave	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Oportunidades			
El crecimiento del turismo cultural y de experiencias auténticas.	0.10	3	0.3
Las fiestas locales en los meses de mayor afluencia de turismo en el municipio.	0.20	4	0.8
Tuxtepec es el principal centro urbano de la Región de la Cuenca del Papaloapan, convirtiéndose en un punto de convergencia de las actividades de los Estados de Oaxaca, Veracruz y Puebla.	0.05	3	0.15
La proliferación de plataformas de comercio digital permite a las artesanas vender sus productos a una audiencia más amplia sin intermediarios.	0.18	4	0.72
Amenazas			
Artesanas que sí cuentan con una marca.	0.15	1	0.15
Entrada de productos industrializados más baratos al mercado.	0.12	2	0.24
Desvalorización de la cultura	0.11	2	0.22
Plagio de diseños.	0.09	1	0.09
Total	1.0		2.67

Fuente: Elaboración propia

Cada factor recibió una ponderación de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). Teniendo en cuenta que la sumatoria de todas las ponderaciones tenía que ser 1.00. Después, la

ponderación de cada factor se multiplicó por la clasificación correspondiente de cada variable y así obtener el resultado ponderado. Se sumó el resultado ponderado de cada factor. Teniendo en cuenta que el total de ese valor está entre el 1.0 (indica que no están aprovechando las oportunidades ni respondiendo a las amenazas) y 4.0 (señala que sí están respondiendo con eficacia a las amenazas y oportunidades).

El resultado 2.67 es el valor promedio ponderado. Dentro del rango, 1.0 - 4.0, el valor obtenido (2.67) indica que no están aprovechando al máximo las oportunidades ni están respondiendo a las amenazas de manera eficiente.

5.4.2 Análisis de los factores internos

5.4.2.1 Proveedores

Los proveedores tienen un papel importante dentro de la red de comercialización de las artesanas. Quienes participan en la actividad textil, actualmente, dependen de los proveedores locales y regionales para obtener materiales como hilos y telas, puesto que ya no producen sus propios materiales de manera tradicional (algodón y tintes). La disponibilidad y calidad de estos materiales impacta directamente en la calidad de sus productos finales.

Los precios de los insumos varían según el lugar, afectando los costos de producción y, en consecuencia, los márgenes de ganancia de las artesanas. Actualmente, Jalapa de Díaz es el proveedor principal de las artesanas, vende a las comunidades aledañas y fija promociones en compras a volumen. Establecieron acuerdos de compra a largo plazo que aseguran la constancia en la calidad y precio de la materia prima. Al ser el lugar líder en suministrar los insumos, su poder de negociación es alto.

5.4.2.2 Intermediarios

Los intermediarios actúan como un enlace entre las artesanas y el consumidor. Dentro de la red de comercialización están distribuidores locales, tiendas de artesanías y revendedores. Cada uno ofrece diferentes ventajas y desafíos en términos de alcance de mercado y márgenes de ganancia.

La relación con los intermediarios implica costos adicionales, como comisiones sobre ventas, que al gestionarse adecuadamente aseguran la rentabilidad. Debido a la distancia entre los puntos de

venta y las artesanías, existe una gran participación de los intermediarios, lo que provoca una alta dependencia y llega a limitar la capacidad de las artesanías para acceder directamente a los consumidores.

En el municipio de Valle Nacional están localizados los intermediarios de las artesanías de las comunidades aledañas (San Mateo Yetla y Rancho Grande). Hasta el momento, la Casa de las Artesanías, Kahlu y Nina Ropa y Estilo actúan como los principales intermediarios.

5.4.2.3 Cooperación entre productores

La formación de asociaciones o cooperativas permitiría a las artesanías hacer una buena gestión del conocimiento, compartir recursos y esfuerzos de comercialización. La Casa de las Artesanías de la ciudad de Tuxtepec surge de la Asociación de Artesanos del Papaloapan, lugar que sirve como punto de venta para las artesanías participantes en ella.

La colaboración con otros productores artesanales no se ha llevado a cabo entre las artesanías del grupo para desarrollar nuevas técnicas, diseños o productos o para diversificar la oferta y atraer a más consumidores.

La cooperación incluye apoyo en momentos de necesidad, compartiendo información sobre proveedores confiables o estrategias de venta efectivas, sin embargo, para este momento las artesanías de Yetla no realizan estas prácticas.

5.4.2.4 Consumidores

Las artesanías con menos experiencia no logran identificar los diferentes segmentos de mercado, por lo que es casi nula la ejecución de estrategias de marketing para satisfacer sus demandas específicas. Es baja la utilización de las redes sociales para interactuar directamente con los clientes.

Los consumidores de productos artesanales cada vez demandan productos de mayor calidad, los productos de San Mateo Yetla son poco diferenciados, esto facilita más la sustitución por parte de los clientes o bien el reemplazo por otros productos.

Teniendo en cuenta el análisis interno, se establece en la siguiente tabla (Ver tabla 11) de manera jerárquica las fortalezas y debilidades dentro de la red de comercialización de la artesanía textil de San Mateo Yetla.

Tabla 11.

Análisis interno: fortalezas y debilidades

	Fortalezas	Debilidades
Mayor prioridad	<ul style="list-style-type: none"> • Relación cercana con dos proveedores locales. • Puntos de venta en Valle Nacional y Tuxtepec. • Apertura a la introducción de nuevos productos. • Personalización de prendas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Imponer intereses individuales ante el colectivo. • Falta de conocimiento de habilidades empresariales. • Falta de cooperación y colaboración entre las artesanas. • El 62.5% de las artesanas no cuenta con una página en las redes sociales para su negocio.
Menor prioridad	<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad de las artesanas para diseñar nuevos productos. • Calidad de las materias primas. 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 de las 8 artesanas no sabe cómo dar a conocer sus productos ni donde venderlos. • Desconocimiento de otros canales de mercado. • Los intermediarios incrementan el costo final de los productos. • Desigualdad en la participación. • Desconexión con el mercado. • No tienen desarrollado el perfil del cliente y el mercado objetivo. • No existen estrategias autónomas. • No cuentan con sistemas de contabilidad. • Falta de canales directos de venta. • Actualmente, no cuentan con financiamiento. • Dificultades de logística. • Falta de desarrollo de empaques. • La determinación de costos y precio son de manera empírica. • Desconocimiento de su producción mensual.

Fuente: Elaboración propia partir del análisis interno y los resultados de las entrevistas y cuestionarios.

5.4.2.5 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

A través de la MEFI se colocan las fortalezas y debilidades con su debida ponderación, se identifica el impacto que tiene cada elemento sobre la red de comercialización de la artesanía textil en San Mateo Yetla y la forma en que se están aprovechando sus fortalezas con respecto a las debilidades.

Cada factor interno tiene un peso relativo, al cual se le otorgó una calificación de acuerdo a la siguiente tabla (Ver tabla 12).

Tabla 12.

Puntuación y nivel para los factores internos

Puntuación	Nivel
1	Debilidad importante
2	Debilidad menor
3	Fortaleza menor
4	Fortaleza importante

Fuente: Elaboración propia conforme a la metodología FODA

La ponderación fue la siguiente:

Tabla 13.

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Factor interno clave	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Fortalezas			
Relación cercana con dos proveedores locales.	0.14	4	0.56
Puntos de venta en Valle Nacional y Tuxtepec.	0.17	4	0.68
Apertura a la introducción de nuevos productos.	0.11	4	0.44
Personalización de prendas.	0.10	3	0.30
Debilidades			
Imponer intereses individuales ante el colectivo.	0.11	1	0.11
Falta de conocimiento de habilidades empresariales.	0.14	1	0.14
Falta de cooperación y colaboración entre las artesanas.	0.12	1	0.12
El 62.5% de las artesanas no cuenta con una página en las redes sociales para su negocio.	0.11	1	0.11
Total	1.0		2.46

Fuente: Elaboración propia

La ponderación de cada factor se asignó de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). Teniendo en cuenta que la sumatoria de todas las ponderaciones tenía que ser 1.00. Después, se multiplicó la ponderación de cada factor por la clasificación correspondiente de cada variable y así obtener

el resultado ponderado. Se sumó el resultado ponderado de cada factor. Teniendo en cuenta que el total de ese valor está entre el 1.0 (el valor más bajo) y 4.0 (el valor más alto).

El resultado 2.46 es el valor promedio ponderado. El valor obtenido (2.46) está por debajo del valor promedio (2.5) lo que indica que existen muchas debilidades internas y que no aprovechan sus fortalezas.

El resultado de ambas matrices señala que en el entorno de la actividad textil hay un fuerte poder de las amenazas sobre las oportunidades y que las debilidades internas provocan que no se aprovechen las fortalezas para emplear las oportunidades.

5.4.4 Matriz cruzada

A continuación, con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas definidas se presenta la matriz cruzada para obtener las estrategias posibles a utilizar. Se desarrollan las estrategias ofensivas (Fortaleza + Oportunidad), estrategias defensivas (Fortaleza + Amenaza), las estrategias de reorientación (Debilidad + Oportunidad) y las estrategias de supervivencia (Debilidad + Amenaza), todas ellas se desarrollan desde una perspectiva de ESS debido a las características que presenta la comunidad y las propias artesanas , ya que, este modelo es necesario en situaciones en las que se quiera atender las necesidades de la comunidad y lograr objetivos sociales (INAES, 2021). Además, se basa en las relaciones de apoyo mutuo, organización y autogestión del trabajo, y permite crear conciencia colectiva, aspectos que se encuentran débiles en las artesanas, de acuerdo al análisis realizado.

Tabla 14.

Matriz cruzada

	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relación cercana con dos proveedores locales. 2. Puntos de venta en Valle Nacional y Tuxtepec. 3. Apertura a la introducción de nuevos productos. 4. Personalización de prendas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Imponer intereses individuales ante el colectivo. 2. Falta de conocimiento de habilidades empresariales. 3. Falta de cooperación y colaboración entre las artesanas. 4. El 62.5% de las artesanas no cuenta con una página en las redes sociales para su negocio.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. El crecimiento del turismo cultural y de experiencias auténticas. 2. Las fiestas locales en los meses de mayor afluencia de turismo en el municipio. 3. Tuxtepec es el principal centro urbano de la Región de la Cuenca del Papaloapan, convirtiéndose en un punto de convergencia de las actividades de los Estados de Oaxaca, Veracruz y Puebla. 4. La proliferación de plataformas de comercio digital permite a las artesanas vender sus productos a una audiencia más amplia sin intermediarios. 	<p>EFO1-Desarrollar y lanzar una línea de productos inspirados en la cultural local, dirigidos al turismo.</p> <p>EFO2-Establecer alianzas estratégicas con los puntos de venta para expandir la oferta durante las fiestas locales.</p> <p>EFO3- Colaborar con gestores culturales de la región para promover los productos personalizados en sus plataformas e incrementar la visibilidad de las prendas y atraer a consumidores.</p> <p>EFO4-Desarrollar una red de producción colaborativa para el mercado de Tuxtepec, donde se acuerden los precios entre las artesanas y los proveedores.</p>	<p>EDO1-Implementar una capacitación con expertos locales en habilidades empresariales y comerciales adaptadas a la ESS por medio de la gestión de negocios colectivos, promoviendo una visión solidaria que priorice los beneficios comunitarios sobre los individuales.</p> <p>EDO2-Desarrollar una página colectiva en la que se muestre su trabajo artesanal y contacto. Esto con el fin de incentivar a las artesanas a utilizar redes sociales.</p> <p>EDO3-Fomentar experiencias auténticas al turismo durante las fiestas locales a través de la cooperación., donde se muestre un recorrido y/o muestra a la artesanía del lugar.</p> <p>EDO4-Implementar dinámicas de trabajo colectivas en las fiestas locales promocionando y vendiendo las prendas que elaboran para crear una red de apoyo entre artesanas.</p>
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Artesanas que sí cuentan con una marca. 2. Entrada de productos industrializados más baratos al mercado. 3. Desvalorización de la cultura. 4. Plagio de diseños. 	<p>EFA1-Aprovechar la capacidad de personalización de las prendas para desarrollar diseños únicos y al mismo tiempo registrar los más distintivos para fomentar la identidad colectiva.</p> <p>EFA2-Utilizar los puntos de venta como espacios para mostrar a los consumidores la importancia cultural y social de la artesanía textil.</p> <p>EFA3-Colaborar con artesanas reconocidas para la producción de un producto de edición limitada y con ello compartir conocimientos y técnicas.</p> <p>EFA4-Participar con marcas artesanales para fortalecer los conocimientos y técnicas de la artesanía textil.</p>	<p>EDA1-Organizar talleres de capacitación para el desarrollo de marcas con el fin de revalorizar la cultura a través de una mejor presentación y promoción de sus productos.</p> <p>EDA2-Promover la creación de un colectivo de artesanas que permitan la unión de esfuerzos.</p> <p>EDA3-Desarrollar un programa de formación en la digitalización que ayude a las artesanas al acceso de plataformas de comercio digital y redes sociales.</p> <p>EDA4-Crear un sello de autenticidad que destaque la procedencia y la originalidad de los productos artesanales.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de las matrices MEFE y MEFI

La estrategia que mejor genera un impacto positivo a la red de comercialización y que en este caso, por el contexto de las artesanas y los hallazgos obtenidos, contribuya a superar las

debilidades para aprovechar las oportunidades, es la estrategia de reorientación **EDO1** “Implementar una capacitación con expertos locales en habilidades empresariales y comerciales adaptadas a la ESS por medio de la gestión de negocios colectivos, promoviendo una visión solidaria que priorice los beneficios comunitarios sobre los individuales”.

5.4.5 Propuesta

Para llevar a cabo la estrategia y teniendo en cuenta por un lado el análisis FODA y por otro los resultados de las entrevistas y cuestionarios, se determinan las fases del plan de acción a seguir.

Se establece que los indicadores de éxito serán:

- **Participación:** número de artesanas.
- **Satisfacción:** Nivel de satisfacción de las participantes medido a través de encuestas.
- **Aplicabilidad:** Porcentaje de artesanas que aplican las herramientas y conocimientos adquiridos en sus negocios.

Tabla 15.

Propuesta para llevar a cabo la estrategia

Fase	Objetivo	Actividades	Recursos necesarios	Responsable
Preparación	Identificar a los agentes capacitadores	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un mapeo de expertos y organizaciones locales con experiencia en ESS. Contactar a las personas capacitadoras y agendar. 	<ul style="list-style-type: none"> Directorio de expertos 	Coordinador (a) del proyecto.
	Identificar las necesidades de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un encuentro con las artesanas para identificar sus principales necesidades y expectativas respecto a la capacitación. Recopilar información sobre el nivel de conocimiento y habilidades empresariales. 	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas y entrevistas 	Coordinador (a) del proyecto. Expertos del tema.
	Diseñar el programa de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar el programa de capacitación basado en los principios de la economía social y solidaria, incluyendo módulos sobre gestión de negocios colectivos, finanzas solidarias, marketing social y resolución de conflictos. Asegurar que el contenido sea práctico y adaptado a las realidades de la comunidad. Fijar las fechas, horarios y lugar para las sesiones de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> Materiales de capacitación 	Expertos del tema
Implementación de la capacitación	Organizar la capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Difundir la capacitación entre las artesanas y otros interesados en la comunidad. Preparar materiales y recursos necesarios (manual, presentación, herramientas). Implementar las sesiones de capacitación según el plan diseñado. 	<ul style="list-style-type: none"> Espacio para la capacitación Equipo audiovisual Materiales de difusión 	Coordinador (a) del proyecto y equipo logístico
	Desarrollar la capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar la participación activa de las artesanas y fomentar un ambiente colaborativo. Recolectar retroalimentación durante las sesiones para realizar ajustes si es necesario. Realizar encuestas y entrevistas post-capacitación para evaluar la satisfacción de las participantes y la efectividad del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> Manual prácticas Espacio adecuado Material audiovisual 	Expertos locales y facilitadores
Monitoreo y evaluación	Evaluar la capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Medir el aprendizaje adquirido y la aplicabilidad de las herramientas proporcionadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Formularios de evaluación 	Equipo y coordinador (a)

Conclusiones

La aplicación de las entrevistas con las artesanas y la herramienta FODA, permitió obtener datos importantes sobre los retos y oportunidades de la dinámica comercial de la actividad textil, cumpliendo con el objetivo de analizar los factores que inciden en la operatividad de la red de comercialización de la artesanía textil para identificar su situación actual, las estrategias de comercialización exitosas y las políticas gubernamentales de apoyo con el fin de diseñar una estrategia de comercialización basada en la economía social y solidaria en la comunidad de San Mateo Yetla, Oaxaca.

Sin embargo, la situación actual de Yetla no está permitiendo que la actividad textil se desarrolle de tal manera que permita a las artesanas potencializar sus ventas, debido a factores como la brecha digital, la falta de promoción de la actividad y la ausencia de un relevo generacional, limitando el éxito de las estrategias comerciales, evidencia de ello es el desplazamiento de las dos artesanas. Además, la limitada visión emprendedora dificulta la comercialización.

Entre los hallazgos más importantes, se identificó la falta de trabajo colaborativo relacionado con factores de ámbito personal y socioculturales como los intereses individuales sobre los colectivos, la estructura de la comunidad y sus dinámicas culturales. Actualmente, todas ellas prefieren operar de manera independiente para mantener el control total sobre el proceso y el resultado final de sus productos, así que la colaboración entre las artesanas se limita principalmente a la venta de productos y al intercambio de materiales necesarios para la producción, sin extenderse a la creación o producción en conjunto de las prendas. Además, no tienen un perfil de cliente y canal definido, provocando que no haya una oferta que esté encaminada hacia aquellos consumidores que están dispuestos a adquirir los productos que se ofertan (Kotler y Keller, 2012). La ausencia de conocimiento sobre el cliente obstaculiza el desarrollo de estrategias de comercialización efectivas puesto que, como lo afirma Kotler (2003) es necesario comprender las características y las necesidades del cliente y, en este caso, del mercado artesanal para desarrollar propuestas coherentes.

Otro de los hallazgos, es la salvaguarda del textil, la cual está afectada por la falta de relevo generacional en la actividad y por las nuevas generaciones que ya no están interesadas por la

elaboración y venta de la artesanía textil, tal y como lo cita la artesana Soledad “...Antes, bordar era parte de tu infancia, mi abuela y mi mamá me enseñaban y desde muy chiquita una tenía que aprender a hacerse su propia ropa¹³...”. Este panorama engloba diferentes razones por las que no hay interés: las nuevas generaciones son atraídas por otro tipo de empleo que ofrezcan mejores perspectivas económicas y sociales, la falta de productoras de textiles en San Mateo Yetla provoca que no haya suficiente oferta. También se identificó una evidente ausencia de estrategias de comercialización en la comunidad, las artesanas que desarrollaron sus negocios y generan ventas lo consiguen, en gran medida, por el acercamiento a las zonas urbanas, teniendo acceso a un mercado más grande y diverso que les permite llegar a más posibles consumidores. Si bien los programas a los que tuvieron acceso están diseñados para fortalecer la artesanía textil, la falta de estrategias comerciales internas reduce su eficacia; las artesanas tienden a depender de programas en lugar de desarrollar y aplicar estrategias de comercialización autónomas y sostenibles que les permitan posicionar sus productos en el mercado. Evidencia de ello es la desintegración del grupo de artesanas y el abandono del taller al finalizar el apoyo por parte de CDI.

En cuanto a la hipótesis, esta se cumplió. Se elaboró una estrategia basada en la ESS, ésta se centra en implementar una capacitación con expertos locales en habilidades empresariales y comerciales adaptadas a la ESS por medio de la gestión de negocios colectivos, promoviendo una visión solidaria que priorice los beneficios comunitarios sobre los individuales sin perder de vista el valor cultural de sus productos. Sin embargo, la tarea principal, es incentivar la colaboración entre las artesanas y los demás participantes de la red, promoviendo el principio de cooperación y colaboración, ya que son esenciales para alcanzar los objetivos comunes y potencializar el impacto positivo, esto desde un enfoque más participativo que considere las necesidades reales del sector artesanal, fomentando así una verdadera integración dentro de la economía local.

Finalmente, el trabajo dejó expuesta la evidencia de otras problemáticas quedando pendientes aspectos importantes como la implementación de la estrategia y su impacto, generar más participación dentro de la labor artesanal y el fortalecimiento de la salvaguarda del textil chinanteco de San Mateo Yetla, Oaxaca.

¹³ Refiere la artesana Soledad en una de las entrevistas

8. Bellinza, M.; Guerrero Barrera, N.; Colon Sirtori, S. y Ramírez Mercado, W. (2011). Gestión del conocimiento: Aproximaciones teóricas. *Clío América*, 5(10), 257-271. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5114804>
9. Beltrán Álvarez, A. C. (2017). *Redes de colaboración solidaria: análisis de la red eco turística del Intag - provincia de Imbabura* [Tesis de maestría, Instituto de Altos Estudios Nacionales]. [Redes de colaboración solidaria: análisis de la Red Eco Turística del Intag - Provincia de Imbabura \(iaen.edu.ec\)](https://iaen.edu.ec)
10. Bonomie, M. E., y Meleán Romero, R. (2007). Redes empresariales como estrategia de cooperación en el sector avícola del estado Zulia. *Compendium*, 10(19), 5-30.
11. Calvo Giraldo, O. (2018). La gestión del conocimiento en las organizaciones y las regiones: una revisión de la literatura. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño*, 19 (1), 140-163.
12. Cámara de diputados del H. Congreso de la Unión. (2012, 23 de mayo). *Ley de la economía social y solidaria*. Diario Oficial de la Federación. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LESS.pdf>
13. Castelao Caruana, M. E. (2015). Las políticas públicas y su visión de la economía social y solidaria en Argentina. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 227, 349-378.
14. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social [CONEVAL]. (2020) *Informe de pobreza y evaluación 2020*. Oaxaca. Ciudad de México: CONEVAL. [https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Documents/Informes de pobreza y evaluacion 2020 Documentos/Informe Oaxaca 2020.pdf](https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Documents/Informes_de_pobrez_a_y_evaluacion_2020_Documentos/Informe_Oaxaca_2020.pdf)
15. Contreras Sierra, E. R., (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*, (35), 152-181.
16. Coraggio, L. J. (2011). *La economía social y solidaria: El trabajo antes que el capital*. Espacio editorial. <https://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/economiasocial.pdf>

17. Díaz Garay, B. (2017, octubre). La importancia de la gestión del conocimiento. *Expotextilnews*, 11. [Diaz Garay Bertha.pdf \(ulima.edu.pe\)](#)
18. Dziencielsky, V. y Laborda, V. (2020). El valor de la intermediación solidaria. *Revista Idealcoop*, (232), 13-40.
19. ENACTUS. (S/f). *Negocios con impacto social*. <https://enactusmexico.com.mx/que-hacemos/>
20. Fernández S, M. E. (2006). Las cooperativas: organizaciones de la economía social e instrumentos de participación ciudadana. *Revista de Ciencias Sociales*, 12(2), 237-253.
21. Fondo Nacional para el fomento de las Artesanías [FONART]. (2020). Diagnóstico situacional del sector artesanal en México durante el período de la pandemia por el covid-19. Fondo Nacional para el fomento de las Artesanías. [Diagnóstico situacional del sector artesanal en México durante el período de la pandemia por el COVID19 | Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías | Gobierno | gob.mx \(www.gob.mx\)](#)
22. Forbes. (2023, 22 de marzo). Los consumidores cada vez valoran más los productos sostenibles, artesanales y de proximidad. <https://forbes.es/actualidad/251889/los-consumidores-cada-vez-valoran-mas-los-productos-sostenibles-artesanales-y-de-proximidad/>
23. Garzón-Posada, A. O.; Jiménez Ramírez, M. A., y Gómez-Campos, L. A. (2022). Redes de colaboración empresarial para pymes: una revisión al estado del arte. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 30(1), 215-244.
24. Gómez Arencibia, J. (2020). Economía social y solidaria en el contexto de la covid-19: Un acercamiento desde la realidad cubana. *Fundación Friedrich Ebert*. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/fescaribe/17128.pdf>
25. González Montor, A. I. y Román Beltrán, A. (2022). Mujeres tejiendo historia [Infografía]. En Núñez Núñez, M. y González Soriano, F. *Del café al huipil. Monografía de Rancho Grande, San Juan Bautista Valle Nacional, Oaxaca*. Universidad del Papaloapan.

26. Goodstein Leonard, D.; Nolan Timothy, M. y Pfeiffer William, J. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Mc Graw Hill.
27. Guerra, P. (2004) Economía de la Solidaridad: Consolidación de un concepto a veinte años de sus primeras elaboraciones, *Oikos: Revista de la Escuela de Administración y Economía*, (17).
28. Guevara Dávila Ladrón, C. (2006). *Redes y cooperación: La clave para el desarrollo equitativo en el comercio justo*.
29. Hessels, J. y Parker, S. C. (2013). Constraints, Internationalization and Growth: A Cross-country Analysis of European SMEs. *Journal of World Business*, 48(1), 137-148.
30. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [INEGI]. (2020). Censo de Población y Vivienda. México: INEGI.
31. Ibarra, C. (2024, 02 de marzo). El mejor termómetro de la economía: El poder adquisitivo. <https://revistaespejo.com/2024/03/02/el-mejor-termometro-de-la-economia-el-poder-adquisitivo/>
32. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [INEGI]. (2022, 17 de noviembre). *Cuenta Satélite de la Cultura en México 2021* [comunicado de prensa]. [Comunicado de Prensa. Sistema de Cuentas Nacionales de México Cuenta satélite de la cultura de México 2021 \(inegi.org.mx\)](https://inegi.org.mx/comunicado-de-prensa-sistema-de-cuentas-nacionales-de-mexico-cuenta-satelite-de-la-cultura-de-mexico-2021)
33. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [INEGI], (2020). Principales resultados por localidad (ITER). México: INEGI.
34. Instituto Nacional de la Economía Social [INAES] (2021, 04 de mayo). ¿A qué nos referimos cuando hablamos de Economía Social?. <https://www.gob.mx/inaes/articulos/a-que-nos-referimos-cuando-hablamos-de-economia-social?idiom=es#:~:text=La%20ESS%20busca%20generar%20relaciones,y%20comunidad es%20donde%20se%20desarrollan.>
35. Instituto Nacional de la Economía Social [INAES] (2017, 26 de octubre). Artesanos apoyados por el INAES se reúnen en Oaxaca

<https://www.gob.mx/inaes/prensa/artesanos-apoyados-por-el-inaes-se-reunen-en-oaxaca?idiom=es>

36. Jahan, S. y Mahumd, A. S. (2015). ¿Qué es el capitalismo? *Finanzas y Desarrollo*. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2015/06/pdf/basics.pdf>
37. Jiménez, L. (2021, 02 de octubre). Promueven artesanías de Valle Nacional. Noticias, Voz e imagen de la Cuenca. <https://cuenca.nvnoticias.com/cultura/artesantias/promueven-artesantias-de-valle-nacional/3352>
38. Kotler, P. (2003). *Marketing y Management*. Prentice Hall
39. Labarca, N. (2008). *Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial*. Maracaibo, Venezuela: Universidad de Zulia.
40. Laville, J. L. (2001) Economía Solidaria, a perspectiva europea, *Sociedade & Estado*, 6 (12), 57-99.
41. Ley de la economía social y solidaria de 2012. Denominación de la Ley reformada. 23 de mayo 2012. DOF 30-12-2015, 29-12-2023
42. Lopera, L. y Posada, G. (2009). Contribuciones de la economía solidaria al desarrollo local: el caso del altiplano norte del departamento de Antioquia. *Semestre Económico* 23(12), 119-132.
43. López, F. J. y Westricher, G. (10 de julio, 2020). *Ventajas y desventajas del capitalismo*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/ventajas-y-desventajas-del-capitalismo.html>
44. Martínez Rosales, G.; Herrera Tapia, F.; Rivera Herrejón, M. G. y Manzo-Ramos, F. (S/f). La economía solidaria en el México rural: situación actual y perspectivas. [\(6\) La economía solidaria en el México rural: situación actual y perspectivas. | Fernando Manzo-Ramos - Academia.edu](#)
45. Martínez, V. F. (1994). *Planeación estratégica creativa*. México: PAC.

46. Matadamas Cruz, I. A.; Cruz Cabrera, B. C. y Toledo López, A. (2021). Economía solidaria en redes familiares de artesanos en San Pedro Cajonos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26 (95), 514-529.
47. Miranda Ramírez, P. (2024, 11 de enero). Pese al aumento en 2024, salario mínimo es insuficiente para cubrir canasta básica, aseguran académicos <https://udg.mx/es/noticia/pese-al-aumento-en-2024-salario-minimo-es-insuficiente-para-cubrir-canasta-basica-aseguran>
48. Morales, A. (2023, 23 de marzo). *Entregan estímulos económicos a artesanas de Valle Nacional*. TV Bus Noticias. [Entregan estímulos económicos a artesanas de Valle Nacional | TVBUS](#)
49. Nikulin, C. y Becker, G. (2015). Una metodología Sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de Estudio Región de Atacama-Chile. *Journal of Technology Management & Innovation*, 10(2), 127-144.
50. Núñez Núñez, M. y González Soriano, F. (2022). *Del café al huipil. Monografía de Rancho Grande, San Juan Bautista Valle Nacional, Oaxaca*. Universidad del Papaloapan.
51. Ordoñez-Peralta, L. O. y Rosales-Namicela, M. B. (2022). Las redes de colaboración como impulso a la economía popular y solidaria. Caso de las cooperativas de ahorro y crédito del Cantón Cuenca. *Polo del conocimiento*, 7 (3), 748-767.
52. Orellana Nirian, P. (2020, 04 de junio) *Red comercial*. Economipedia.com
53. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO] (2003). *El texto de la Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial* Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. <https://ich.unesco.org/es/convenci%C3%B3n>
54. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO] (2005). *La convención de 2005 sobre la protección y la promoción de la diversidad de las*

expresiones culturales. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000142919_spa

55. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO] (2022). *Declaración final de la Conferencia Mundial sobre Las Políticas Culturales 2022 (MONDIACULT 2022)*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. https://www.unesco.org/sites/default/files/medias/fichiers/2022/09/6.MONDIACULT_E_S_DRAFT%20FINAL%20DECLARATION_FINAL_1.pdf
56. Porras Sánchez, N. K. (2022). *Fortalecimiento de una Unidad Productora Familiar de queso en Nazareno Etlá, Oaxaca a través de los principios de economía solidaria y la innovación del sistema de producción* [Tesis de maestría, Instituto Politécnico Nacional]. Repositorio Institucional de Literatura del IPN-CIIDIR Unidad Oaxaca [Repositorio Institucional de Literatura del IPN-CIIDIR Unidad Oaxaca: Fortalecimiento de una Unidad Productora Familiar de queso en Nazareno Etlá, Oaxaca a través de los principios de economía solidaria y la innovación del sistema de producción](#)
57. Petrescu, D. C.; Rus, R. V. y Negrușă, A. L. (2014). Attitude of Companies: Network Collaboration vs. Competition. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148, 596-603.
58. Polanyi, K. (1944). *The great transformation: The political and economic origins of our time*. Beacon Press. https://inctpped.ie.ufrj.br/spiderweb/pdf_4/Great_Transformation.pdf
59. Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria. (2011). Carta de Principios de la economía solidaria. [http://dev-economiasolidaria.devtopia.coop/sites/default/files/pages_attachments/CARTA ECONOMIA SOLIDARIA REAS.pdf](http://dev-economiasolidaria.devtopia.coop/sites/default/files/pages_attachments/CARTA_ECONOMIA_SOLIDARIA_REAS.pdf)
60. Reyes Ponce, A. (2004). *Administración de empresas, teoría y práctica*. Editorial Limusa.

61. Rodríguez Oliva, L. I. (2023). Economía creativa, cultura como bien público y desarrollo sostenible: intersecciones en las políticas culturales. República de Panamá, gobierno nacional. [edicion-2023-economia-creativa-micultura-tr-unesco.pdf](#)
62. Rosas-Baños, M., y Correa-Holguín, D. A. (2016). El ecoturismo de Sierra Norte, Oaxaca desde la comunalidad y la economía solidaria. *Agricultura, sociedad y desarrollo*, 13(4), 565-584
63. Sales Heredia, F. J. (2013). Las artesanías en México, situación actual y retos. Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública. Cámara de Diputados LXII legislatura. 1ra ed. México DF.
64. Sarria Icaza, A. M. (2009). Acción colectiva, espacio público y economía solidaria en el sur de Brasil. *Revista pueblos y fronteras digital*, 4(7), 30-63. <https://doi.org/10.22201/cimsur.18704115e.2009.7.183>
65. Secretaría de Economía. (2016, 19 de marzo). Apoyo a los proyectos productivos de los artesanos. <https://www.gob.mx/se/articulos/apoyo-a-los-proyectos-productivos-de-los-artesanos>
66. Serna, H. (1994). *Planeación y gestión estratégica*. Editorial Legis Colombia.
67. Stiglitz, J. E. (1987). *The theory of Industrial Organization*. MIT Press.
68. Thompson, A.; Gamble, J.; Peteraf, M. y Strickland III, A. J. (1998). *Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, casos y lecturas*. Edición especial en español. México. Mac Graw Hill Inter Americana y editores.
69. Torres, A. (2023, 06 de enero). *Enfocan actividades en reactivar artesanos de Valle Nacional*. NVI Noticias. <https://www.nvinoticias.com/oaxaca/general/enfocan-actividades-en-reactivar-artesanos-en-valle-nacional/141585>
70. Vazquez, J. (2021, 18 de junio). *Colectivos o Showrooms: Alianzas para Vender*. <https://visual.com.mx/colectivos-showrooms-alianzas-para-vender/>

71. Vergara Cabrera, J. M. (S/f). Las Redes Sistémicas en el diseño y operación de Sistemas de Planeación. [Microsoft Word - WFSx_032.doc \(actuaries.org\)](#)
72. Weaven, S.; Quach, S.; Thaichon, P.; Frazer, L.; Billot, K. y Grace, D. (2021). Surviving an Economic Downturn: Dynamic Capabilities of SMEs. *Journal of Business Research*, 128, 109-123.

Anexos

**ANEXO 1. Reunión de prospección de problemáticas de artesanas y artesanos empadronados al municipio de Tuxtepec
San Juan Bautista, Tuxtepec, Oaxaca, febrero 2023.**

No.	Artesana/Artesano	Problema	Artesanía	Municipio
1	Yara Lizbeth Jocoque	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Difusión del trabajo artesanal ◦ Conocimientos de lo que venden, nombre de la tienda, marca. ◦ Ingreso económico (pocas ventas, precio) 	Blusas estilizadas, diademas, guayaberas.	San Lucas Ojitlán
*Sugiere que existan encuentros con diferentes artesanas para promover la venta.				
2	Artesana	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Falta de conocimientos para facturar ◦ Formalización de personalidad jurídica ◦ Falta de cumplimiento de la NOM 	Mezcal	San Lucas Ojitlán
3	Teresa ruedas	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Administración financiera ◦ Esclarecimiento de gastos y costos en materia prima ◦ Destinación de recursos económicos (cuánto debo invertir, cuánto puedo gastar) 	Guayaberas, blusas, accesorios bordados	San Lucas Ojitlán
4	Victorina (Representante del grupo "Las estrellas")	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Conciencia al mercado sobre el regateo. ◦ Promoción y difusión del trabajo artesanal (visibilizar la importancia del trabajo textil) ◦ Contabilidad de costos ◦ Establecer precios ◦ Comercialización 	Blusas, tiras de camisas, huipiles.	San Lucas Ojitlán
5	Francisca	<ul style="list-style-type: none"> ◦ No hay puntos de exposición y venta en la ciudad de Tuxtepec 	Artesanía Textil	San Pedro Ixcatlán
6	Alejandra y Alejandrina (Madre e hija)	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Establecimiento de precios ◦ Contabilizar costos, gastos, rentabilidad, % de ganancia. ◦ Espacios establecidos para comercializar (No funcionan las expoventas) ◦ Falta de conocimiento sobre mercadeo en línea (difusión, publicaciones, vídeos) 	Artesanía Textil Bordado en punto de cruz	San José Chiltepec
*No tienen tiempo de realizar estas actividades				
7	Alejandra	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Falta de un punto de venta ◦ Administración de tienda online 	Estilizado de prendas	Tuxtepec

		<ul style="list-style-type: none"> ◦ Promoción de bordados en ropa estilizada (generar confianza, que no es un robo o apropiación de cultural) 		
8	Esmeralda	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Elaboración de una página web y redes sociales (trabaja con su perfil personal de Facebook, desconoce cómo funcionan las ventas online) ◦ Comercialización electrónica ◦ Punto de venta 	Bolsas artesanales	Tuxtepec
9	Bordados Yesi	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Competencia desleal por parte de las mismas artesanas (Ej. Carranza) ◦ Industrialización de la artesanía textil ◦ Desvalorización de la artesanía textil ◦ No hay un comercio justo (regateo, no puedo regalar) ◦ Promoción en redes sociales ◦ Gastos de traslados (Renta de inmobiliario para las exposiciones, comida, pasaje) ◦ Trámites de visa y pasaporte para comercializar al extranjero ◦ Unificación de precios ◦ Segmentación de mercado <p>*Anteriormente no tenía un punto de venta, ahora lo tiene y no vende.</p>	Artesanía textil	Tuxtepec
10	Artesana	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Comercialización ◦ Regateo ◦ Desconocimiento de administración financiera ◦ Punto de venta 	Artesanía textil huipiles	San Felipe Usila
11	Teresa	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Difusión y promoción de sus redes sociales para aumentar las ventas ◦ Capacitación para realizar ventas online <p>*Se trasladó a Tuxtepec</p>	Artesanía textil Muñecas	San Mateo Yetla
12	Artesana	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Altos costos de arrendamiento ◦ Falta de capacitación para realizar ventas online 	Artesanía textil sotaventina	Carlos. A. Carillo, Veracruz
13	María	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Comercialización ◦ Promoción ◦ Diseño de empaques ◦ Diseño de marca e imagen corporativa ◦ Establecer precios ◦ Falta de un punto de venta 	Jabones artesanales	Tuxtepec

*No tiene un control de su producción (no tiene una producción mínima)

14	Artesana	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Difusión del valor de la artesanía textil (el trabajo que hay detrás de una prenda) ◦ El precio no corresponde al valor que tiene la prenda ◦ Reventa por medio de minoristas (revenden a un menor precio) ◦ Comercio injusto (fabricación de prendas de menor calidad con menor precio) ◦ Combinación de colores 	Artesanía textil Bordados en tela (carpetas)	San Felipe Usila
15	Cleofas	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Punto de venta ◦ Gastos en inmobiliario (exposiciones) 	Artesanía textil Telar de cintura	San Felipe Usila (Vive en Tuxtepec)
16	Miriam "Auri"	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Falta de conocimiento para vender por mayoreo ◦ Promoción y difusión de la pintura textil ◦ Comercio digital (página web, envíos) 	Crochet, orquilla, pintura textil	Tuxtepec
17	Rubria	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Comercialización ◦ Promoción y difusión 	Bisutería artesanal	Jacatepec (Vive en Tuxtepec)
18	Jesús *Trabaja con su esposa	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Punto de venta especial para artesanos 	Artesanía textil	San Pedro Ixcatlán
19	Gabriel García	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Contabilidad de costos ◦ Establecimiento de precios 	Artesanía en telar de pedal	Tuxtepec
20	Luis Álvarez	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Comercialización 	Grabados de jícaras	Jalapa de Díaz
21	Victoria Carrera	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Comercialización ◦ Promoción y difusión en redes sociales ◦ Diseño de marca e imagen corporativa ◦ Formalización de la figura jurídica ◦ Comercio injusto (precios bajos, regateo) 	Artesanía textil Huipiles, blusas	Jalapa de Díaz (Vive en Tuxtepec)
22	Patricia Cabrera	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Comercialización ◦ Distribución comercial ◦ No depender de intermediarios ◦ Puntos de venta 	Artesanía textil Huipiles, blusas	Jalapa de Díaz
23	Alma Sánchez	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Promoción y difusión en redes sociales ◦ Comercio digital (potencializar sus ventas, llegar a más clientes) ◦ Segmentación de mercados ◦ Regateo 	Artesanía textil	Tuxtepec

		*Afirma que es mejor comercializar por línea en lugar de tener un punto de venta		
24	Camilo Verdeja	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Creación de material publicitario ◦ Punto de venta ◦ Más invitaciones a los artesanos a eventos (escuela, parque, ferias) ◦ Diseño de la marca 	Artesanía en madera	San José Chiltepec
		*Tiene certificado y reconocimiento sobre su artesanía (FONART), está tramitando su registro ante el IMPI		

Durante esta reunión se registraron **20 mujeres artesanas y 4 hombres artesanos**, pertenecientes a los municipios de San Lucas Ojitlán (4), Tuxtepec (7), San Felipe Usila (3), Jalapa de Díaz (3), Chiltepec (2), San Pedro Ixcatlán (2), San Mateo Yetla (1), Carlos A. Carillo (1) y Jacatepec (1).

Anexo 2. Árbol de problemas

