



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

**Recursos, capacidades digitales y competitividad en las
organizaciones artesanales textiles mexicanas**

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Doctora en Ciencias de la Administración

Presenta:

María del Rosario Vazquez Jaramillo

Comité tutor

Tutor principal:

Dra. Marcela Amaro Rosales
Instituto de Investigaciones Sociales

Dra. Rebeca Nadia Ximena De Gortari Rabiela
Instituto de Investigaciones Sociales

Dr. José Alfredo Delgado Guzmán
Facultad de Contaduría y Administración

Dr. Eduardo Robles Belmont
Instituto de Investigaciones en Matemáticas Aplicadas y
en Sistemas

Dra. María Guadalupe Calderón Martínez
Facultad de Contaduría y Administración

Ciudad de México, FEBRERO de 2024



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

Quiero dedicar este espacio para expresar mi agradecimiento a todas aquellas personas que han sido parte de este viaje.

Gracias a mi familia y amistades, por su apoyo incondicional, amor y comprensión en cada momento.

Mi más profundo agradecimiento a la Dra. Marcela Amaro, cuyo ejemplo inspirador me ha motivado a esforzarme continuamente por mejorar en todos los aspectos. Su apoyo constante ha sido el motor que me impulsó a alcanzar esta meta.

Agradezco al Dr. Alfredo Delgado, a la Dra. Rebeca de Gortari, al Dr. Eduardo Robles, a la Dra. Guadalupe Calderón, al Dr. José Miguel Natera, a la Dra. Clotilde Hernández y al Dr. Javier Cervantes, sus enseñanzas, consejos y aportaciones han sido fundamentales en mi desarrollo académico y personal a lo largo de este camino.

Es importante para mí reconocer y agradecer a la Universidad Nacional Autónoma de México, a la Facultad de Contaduría y Administración y al Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración.

Deseo expresar mi agradecimiento a las artesanas y artesanos que generosamente compartieron conmigo sus experiencias, preocupaciones y alegrías. Su participación ha enriquecido enormemente esta investigación y quiero reconocer su admirable labor en el campo artesanal.

¡Gracias a la vida!

“En un mundo de plástico y ruido, quiero ser de barro y de silencio.”
-Eduardo Galeano

Contenido

Introducción	9
Problematización.....	16
Ejes de la Investigación.....	21
Pregunta de Investigación	21
Objetivo de la Investigación.....	21
Hipótesis de la Investigación	21
Principales aportaciones derivadas de la investigación	22
Alcances y limitaciones de la investigación	23
Capítulo 1. Contexto socioeconómico del sector artesanal mexicano	25
1.1 Antecedentes históricos del sector artesanal mexicano.....	25
1.2 Grupos Artesanales.....	28
1.3 Artesanos Textiles.....	31
1.4 Panorama Nacional del Sector Artesanal	33
1.5 La Organización Artesanal como Mipyme	41
1.6 Efecto de la Covid-19 en las Mipymes.....	44
1.7 El plagio de los diseños textiles artesanales mexicanos.....	50
1.8 Tratados Internacionales con relación al sector artesanal textil.....	56
Capítulo 2. Competitividad, capacidades y recursos para las organizaciones productivas	60
2.1 Teoría Basada en Recursos y Capacidades.....	61
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	63
2.1.2 Recursos: clasificación e implicaciones para la formulación estratégica	69
2.1.2.1 Recursos Tangibles (Materiales y Financieros).....	71
2.1.2.2 Recursos Intangibles y su importancia estratégica	72
2.1.2.3 El enfoque de recursos y capacidades en relación con la creación de ventajas competitivas sostenibles: Ventaja Competitiva de Porter	76
2.1.3 Teoría de capacidades.....	80
2.1.3.1 Capacidades centrales (<i>Core competencies</i>).....	81
2.1.3.2 Capacidades dinámicas	82
2.1.4 Mecanismos de marketing y venta digital en nuevas plataformas	88
2.1.4.1 D2C. <i>Direct to Consumer</i> . Directo al Consumidor.....	91
2.1.4.2 <i>Social Media Commerce</i> . Comercio en Redes Sociales	92
2.1.4.3 <i>Marketplace</i>	95
2.1.4.4 <i>E-tailers</i>	97

Capítulo 3. Marco Metodológico: aproximación al fenómeno de estudio.....	98
3.1 Metodologías Mixtas	98
3.2 Diseño de la investigación	100
3.3 Método Cualitativo.....	100
3.3.1 Población de estudio	100
3.3.2 Etnografía: Etnografía digital	101
3.3.2.1 Observación digital	104
3.3.2.2 Entrevistas a profundidad	107
3.3.2.2.1 Guía de entrevista	109
3.4 Método Cuantitativo	111
3.4.1 Técnica: Encuesta.....	111
3.4.2 Procesamiento estadístico de la encuesta.....	114
3.5 Propuesta metodológica de evaluación: Matriz de recursos y capacidades.....	120
Capítulo 4. Capacidades y recursos de las organizaciones artesanales textiles en México	124
4.1 Recursos Tangibles.....	124
4.2 Recursos Intangibles Estratégicos.....	128
4.2.1 Conocimiento e Innovación	129
4.2.2 Tecnológicos	130
4.2.3 Posicionamiento cultural: valorización del trabajo artesanal	133
4.3 Capacidades Centrales	136
4.4 Capacidades Dinámicas.....	137
4.4.1 Capacidades Mercadológicas.....	138
4.4.1.1 Canales de Comercialización: Estrategias digitales alternativas.....	143
4.4.2 Capacidades del Personal.....	145
4.4.2.1 Organizacionales.....	145
4.4.2.1 Capacidades Tecnológicas.....	151
4.5 Análisis de conglomerados basado en recursos y capacidades	157
4.6 Aplicación de matrices de evaluación de recursos y capacidades	167
4.6.1 Matriz 1: Categoría “Recursos”	168
4.6.2 Matriz 2: Categoría “Capacidades”	170
4.6.3 Resultados de las matrices de evaluación de recursos y capacidades de las organizaciones artesanales textiles mexicanas	173

Capítulo 5. Conclusiones y Propuesta de Modelo de gestión	179
5.1 Adaptación a entornos cambiantes y competitividad	180
5.2 Innovación y desarrollo de habilidades digitales	183
5.3 Desarrollo de habilidades organizacionales y administrativas	185
5.4 Modelado de la dinámica productiva y de gestión de las organizaciones artesanales textiles mexicanas	188
5.5 Perspectivas futuras de la investigación	197
Referencias	201
Anexo 1. Registros Cuantitativos del Seguimiento Digital en Redes Sociales	213
Anexo 2. Guía de Rubros de la Etnografía Digital	223
Anexo 3. Cuestionarios para las Entrevistas a Profundidad	225
<i>Versión Inicial</i>	225
<i>Cuestionario de Entrevista para Prueba Piloto</i>	227
<i>Cuestionario Final para Entrevistas</i>	229
Anexo 4. Cuestionario final Encuesta	230
Anexo 5. Observaciones de las Pruebas Piloto de la Encuesta	234
Anexo 6. Calendarización para la aplicación de encuesta	235

Índice de Tablas

Tabla 1. Problemáticas del sector artesanal	19
Tabla 2. Características de las actividades artesanales	26
Tabla 3. Oficios más comunes desarrollados por los artesanos	30
Tabla 4. Bordados de las culturas más representativas de México.....	32
Tabla 5. Proyección del número de personas que elaboran alguna artesanía	38
Tabla 6. Participación por género en ramas artesanales	39
Tabla 7. Gasto para la adquisición de artesanías.....	39
Tabla 8. Estratificación de las Mipymes de acuerdo con el DOF	41
Tabla 9. Alianza del Pacífico, indicadores de desarrollo del comercio electrónico B2C	46
Tabla 10. Tratados internacionales relacionados con el sector artesanal mexicano	56
Tabla 11. Recursos Estratégicos	74
Tabla 12. Definiciones de capacidades dinámicas	83
Tabla 13. Capacidades Estratégicas	85
Tabla 14. Marketplaces	96
Tabla 15. Fortalezas y debilidades de las investigaciones mixtas.....	99
Tabla 16. Casos de estudio de la investigación.....	103
Tabla 17. Generalidades de las entrevistas a profundidad.....	108
Tabla 18. Variables y etiquetas de la encuesta	115
Tabla 19. Descripción de variables para análisis estadístico	117
Tabla 20. Categoría "Recursos".....	121
Tabla 21. Categoría "Capacidades"	121
Tabla 22. Estadísticas descriptivas de las variables.....	157
Tabla 23. Estadísticas y matriz del análisis de clúster con variables administrativas	158
Tabla 24. Estadísticas y matriz del análisis de clúster con variables tecnológicas	160
Tabla 25. Análisis de varianza grupos con variables administrativas.....	163
Tabla 26. Análisis de varianza grupos con variables tecnológicas.....	163
Tabla 27. Matriz de intersección entre grupos	165
Tabla 28. Puntaje global de la evaluación de recursos y capacidades	175
Tabla 29. Base de Datos: registros cuantitativos de seguimiento digital.....	213
Tabla 30. Rubros de la observación digital	223
Tabla 31. Versión inicial de la guía para entrevistas a profundidad	225
Tabla 32. Observaciones de las pruebas de la encuesta	234

Índice de Figuras

Figura 1. Distribución del PIB del Sector de la Cultura por actividades, 2019	34
Figura 2. Distribución del PIB del Sector de la Cultura por actividades, 2020	34
Figura 3. Gasto en bienes y servicios del sector de la cultura por actividades, 2019	36
Figura 4. Puestos de trabajo ocupados por las principales actividades culturales, 2019.....	37
Figura 5. Puestos de trabajo ocupados por principales actividades culturales, 2020	37
Figura 6. Pymes: Tiempo vendiendo en línea.....	47
Figura 7. Share de venta online frente a las ventas totales en las pymes	48
Figura 8. Expansión de canales de venta en pymes	49
Figura 9. Evolución Histórica de la Teoría de Recursos y Capacidades	68
Figura 10. Recursos tangibles expresados en estados financieros.....	72
Figura 11. Clasificación de los recursos de la organización	75
Figura 12. Modelo del Diamante de Porter	79
Figura 13. Recopilación de la teoría de recursos y capacidades	87
Figura 14. Revoluciones Industriales	89
Figura 15. Síntesis de la propuesta metodológica	100
Figura 16. Árbol de codificación del análisis de Facebook	105
Figura 17. Árbol de codificación del análisis de Instagram	106
Figura 18. Modelo del proceso de recopilación de datos en la entrevista	107
Figura 19. Marco conceptual para las entrevistas a profundidad	109
Figura 20. Codificación del análisis de las entrevistas a profundidad	110
Figura 21. Modelo operativo: Análisis estratégico basado en recursos y capacidades	123
Figura 22. Recursos intangibles de las organizaciones artesanales textiles mexicanas	134
Figura 23. Recursos de las organizaciones artesanales textiles en México	135
Figura 24. Plataformas Digitales: Habilidad de uso y apropiación.....	153
Figura 25. Capacidades de las organizaciones artesanales textiles en México.....	156
Figura 26. Dendrograma y prueba de Calinski: grupos con variables administrativas.....	159
Figura 27. Variables administrativas: Dendrograma y estadísticas	159
Figura 28. Dendrograma y prueba de Calinski: grupos con variables tecnológicas.....	161
Figura 29. Variables tecnológicas: Dendrograma y estadísticas	161
Figura 30. Diagrama radial: Resultados de matrices de evaluación de recursos y capacidades ..	177
Figura 31. Modelo basado en la Digitalización “Realidad”.....	189
Figura 32. Modelo basado en la Digitalización “Modelo ideal”	190

Índice de Gráficas

Gráfica 1. Comportamiento del PIB del Sector de la Cultura, 2009 – 2020.....	35
Gráfica 2. Porcentaje de empresas por número de empleados	42
Gráfica 3. Variación trimestral PIB de México (%) 2012-2020.....	45
Gráfica 4. Redes Sociales: usuarios activos mensuales a febrero 2022 (millones).....	92
Gráfica 5. Países líderes: tamaño de audiencia de Facebook. Enero 2022 (millones).....	93
Gráfica 6. Ranking de países por usuarios de Instagram a nivel mundial a enero de 2022	94
Gráfica 7. Tamaño de las unidades económicas del sector	112
Gráfica 8. Créditos como financiamiento para la organización.....	125
Gráfica 9. Equipo tecnológico	128
Gráfica 10. Actividades digitales postventa	132
Gráfica 11. Diferenciador del producto artesanal.....	139
Gráfica 12. Evolución histórica: número de followers de las organizaciones	146
Gráfica 13. Documentos administrativos	148
Gráfica 14. Herramientas financieras para toma de decisiones	148
Gráfica 15. Asesorías de negocio para las organizaciones artesanales	149
Gráfica 16. Registro de marca en organizaciones artesanales textiles	150
Gráfica 17. Mapa de intersecciones entre grupos con variables administrativos y tecnológicos ...	165
Gráfica 18. Organización 1: Instagram. Registro de Datos	217
Gráfica 19. Organización 2: Instagram. Registro de Datos	218
Gráfica 20. Organización 3: Instagram. Registro de Datos	219
Gráfica 21. Organización 4: Instagram. Registro de Datos	220
Gráfica 22. Organización 5: Instagram. Registro de Datos	221
Gráfica 23. Organización 6: Instagram. Registro de Datos	222

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Mapa de la distribución de las unidades económicas en México	112
Ilustración 2. Testigos de rifas solidarias para captar fondos	125
Ilustración 3. Herramientas artesanales de las organizaciones textiles	127
Ilustración 4. Conocimiento cultural heredado por generaciones	130
Ilustración 5. Problemáticas de infraestructura tecnológica	131
Ilustración 6. Malas prácticas en contra del posicionamiento cultural	133
Ilustración 7. Ejemplo de proceso de negocio de una organización artesanal textil	137
Ilustración 8. Habilidad para diferenciar/mejorar los productos de las organizaciones artesanales.....	139
Ilustración 9. Habilidad para realizar publicidad y promoción de ventas de las organizaciones artesanales.....	140
Ilustración 10. Habilidad para manejar canales de distribución de las organizaciones artesanales.....	144
Ilustración 11. Habilidad corporativa de una organización	147
Ilustración 12. Habilidad de uso de medios digitales de las organizaciones artesanales	155

Introducción

El entorno en el que las organizaciones operan, sin duda, se ve impactado por la intensa competencia global, en áreas como la tecnológica, las comunicaciones y la innovación. A lo que se suman factores externos sobre los que no tienen control preciso, por ello, se ven en la necesidad, entre otros muchos cambios, de reconfigurar sus estrategias de negocio para permanecer en el mercado que actualmente no se limita a un entorno físico, sino que se ha expandido hacia un entorno digital y global.

En el marco de este entorno, caracterizado por cambios acelerados, la competencia empresarial se ha enfrentado a la necesidad de integrar diversas tecnologías digitales. Las organizaciones¹, más allá de su tamaño o presupuesto han tenido que adaptar las dinámicas de negocio ante el panorama. Una muestra de lo anterior es la experiencia global acontecida con la contingencia sanitaria provocada por la Covid-19, cuya aparición dio cuenta de la importancia de la reconfiguración de estrategias y del papel notable de la digitalización en la sociedad.

En este sentido, las micro, pequeñas y medianas empresas y organizaciones, como elementos participantes de la sociedad, enfrentaron este reto que los condujo a visualizar la oportunidad de negocio que existe en la incorporación de ciertas tecnologías digitales. Los procesos de digitalización en este tipo organizaciones se van incorporando conforme a sus posibilidades humanas y económicas presentándose en distintas áreas, industrias y/o sectores empresariales.

Es con el panorama anterior que esta investigación plantea un estudio del sector artesanal mexicano en relación con su transición hacia el uso de ciertas tecnologías digitales incorporándolas en el modelo de negocio con la finalidad de mantener o aumentar sus niveles de competitividad, así como desarrollar habilidades que permitan la optimización de la gestión empresarial y el uso de herramientas digitales como plataformas y aplicaciones.

¹ En el presente documento se utiliza la palabra “organización” como una acepción de empresa, entendiéndola como una unidad organizada que realiza actividades con fines lucrativos este o no constituida legalmente. Ante la discusión sobre las características de formalidad requeridas para ser denominadas empresas se optó por esta adaptación del concepto de organización productiva ya que permite la integración del mayor número de casos de estudio posibles.

El sector artesanal mexicano es considerado el guardián de la identidad cultural del país al plasmar la cosmovisión de las comunidades originarias. Además, las actividades artesanales tienen una gran relevancia nacional ya que son un factor significativo en la lucha contra la pobreza debido a su papel sustancial en el desarrollo económico local; los talleres artesanales contribuyen al bienestar de las zonas en donde se ubican (Mendoza & Toledo, 2014) como generadores de fuentes de trabajo para la comunidad.

No obstante a que la actividad artesanal en México es una actividad socioeconómica, a la que se dedican gran cantidad de personas interpretando la sensibilidad artística del pueblo mexicano (Martínez, 1981), un porcentaje mínimo de artesanos conoce el proceso administrativo y técnicas de mercado que influyen en el éxito de sus negocios (Bernabé & Morales, 2000), desde esta perspectiva y dada la importancia económica de la actividad artesanal, el estudio de las actividades artesanales también se torna en un área de investigación para el ámbito de las ciencias administrativas; ya que se requiere profundizar en el conocimiento de las necesidades y problemáticas que enfrentan este tipo de organizaciones en los distintos aspectos de sus dinámicas de negocio.

Aunado a las limitaciones que tienen para establecer estrategias competitivas (Hernández et al., 2007), la posición en la que ya se encontraban se agravó con la llegada del Coronavirus, en México el primer caso de la Covid-19 se detectó el 27 de febrero de 2020. El 30 de abril, 64 días después de este primer diagnóstico, el número de pacientes aumentó exponencialmente, alcanzando un total de 19,224 casos confirmados y 1,859 (9.67%) fallecidos (Suárez et al., 2020) lo que desencadenó diversas medidas como el confinamiento.

El cierre de espacios físicos se hizo obligatorio, el miedo al contagio se acrecentó y ante tal situación todas las organizaciones, incluyendo las artesanales, enfrentaron situaciones complicadas en donde el reto fue encontrar nuevas estrategias para la comercialización del producto artesanal con la finalidad de preservar el negocio como medio de subsistencia, así como las tradiciones y costumbres inmersas en su elaboración ya que se acrecentaba el riesgo de abandono del oficio artesanal.

Las organizaciones artesanales son una herencia viva en la que generación tras generación se transmite el conocimiento. No obstante, a pesar de que en primera instancia la pandemia constituyó un elemento de riesgo para la continuidad del oficio, para múltiples organizaciones representó un factor disruptivo en el sentido que las condujo hacia un primer acercamiento hacia el uso e incorporación de diversas tecnologías como oportunidad de negocio. Es necesario reconocer que es un camino inicial en el que aún es preciso el desarrollo de habilidades para una gestión óptima de recursos tangibles e intangibles.

El sector se compone de diversas ramas artesanales con características propias, pero cabe mencionar que la investigación se centrará únicamente en la rama textil ya que proviene del acercamiento previo realizado en la investigación de tesis de maestría. Dado este contacto anterior con organizaciones de este tipo, fue posible registrar las decisiones de negocio que aplicaron desde el inicio y durante el periodo tan complicado de la Covid-19.

En el contexto previo a la pandemia, la participación en espacios digitales y/o el uso de ciertas tecnologías digitales por el sector artesanal era un proceso pausado, sin embargo, la difusión de plataformas de comunicación como las redes sociales, con interfaces más amigables para el usuario, ha traído consigo un cambio de paradigma en el acercamiento que tienen los individuos y las organizaciones con la tecnología, incluso para sectores tradicionales como lo es el artesanal.

Es así como, en esta investigación, se abordan a los miembros de este sector bajo la denominación de “*organizaciones*”, teniendo el siguiente concepto: grupos productivos dedicados a la actividad artesanal, producción y comercialización, sin clasificarlos rigurosamente bajo el término empresa, ya que, atendiendo al sentido estricto del concepto, se podría requerir la formalidad de una constitución legal.

Lo anterior responde a que este sector se caracteriza por la falta de formalización legal resultado de su origen o, forma de organización familiar o comunitaria informal por lo que si se conserva el término “empresa” podría ser un factor de exclusión para el estudio de la generalidad de los casos.

Asimismo, las organizaciones estudiadas presentan un núcleo integrado por una familia principal que inicia el negocio artesanal, conforme sus operaciones se regularizan, crecen y van incorporando mayor número de artesanos (familiares, amigos o conocidos) de la misma comunidad. Acorde a esta forma de crecimiento, es posible categorizarlas en términos de micro y pequeña empresa ya que cumplen el criterio de número de empleados establecido por el Diario Oficial de la Federación (DOF), en el capítulo 1 se precisa con mayor detalle, con operaciones de producción que se concentran de forma local en sus municipios o localidades originarias.

En cuanto a sus operaciones de comercialización, presentan un alcance local, nacional e internacional, pero con un volumen de producción bajo o medio dada su composición, recursos materiales y humanos limitados, lo anterior influido también por el largo tiempo de producción artesanal requerido para su elaboración. En su mayoría la venta es hacia el consumidor final, para un distribuidor pequeño o pedidos especiales para eventos de menor magnitud.

Del mismo modo, comparten el inicio de un proceso de integración tecnológica al decidir dar el paso hacia una comercialización en espacios digitales. Plataformas tecnológicas, como las redes sociales, se han transformado en más que medios de comunicación; en términos de negocio, son un canal que estimula un mayor acercamiento entre los usuarios, vendedores y compradores con la tecnología.

Partiendo de esta reflexión inicial, la investigación profundiza en el proceso que las organizaciones textiles artesanales mexicanas llevan a cabo en relación a la integración en sus modelos de negocio de aspectos tecnológicos, entendidos como el uso de ciertas tecnologías digitales que les permitan ser competitivos (sobrevivir, crecer y hasta alcanzar cierta participación global) a partir de un análisis fundamentado en la teoría de capacidades y recursos proporcionando un marco de referencia para el estudio de sus estrategias de negocios enfocado hacia un escenario traducido en procesos de sobrevivencia, estabilidad y mayores ventas.

La investigación se desarrolla a lo largo de cinco capítulos, el primero de ellos se denomina *Contexto socioeconómico del sector artesanal mexicano* en donde se establecen los antecedentes históricos del sector, se desarrolla el concepto de grupos artesanales, artesano, así como las características y principales problemáticas de los mismos. De la generalidad de grupos artesanales se traslada a los artesanos del textil mexicano para especificar con mayor detalle a los que son los sujetos de estudio de esta investigación.

Asimismo, este primer capítulo, toma como referencia los datos de la Cuenta Satélite de la Cultura de México y de las últimas Encuestas Nacionales de Consumo Cultural de México (ENCCUM) elaboradas por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) para presentar un panorama del sector artesanal. A través de estos datos se pretende visualizar la importancia del sector para la economía nacional observando datos como Producto Interno Bruto (PIB) cultural, el número de personas empleadas en el sector, entre otros datos relevantes.

Con la finalidad de puntualizar elementos relacionados con la venta en línea y ofrecer una visión sobre el impacto de la pandemia de la Covid-19, sobre la micro, pequeña y mediana empresa se presentan datos del Estudio de la Demografía de los Negocios (EDN) así como de la Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO). Este capítulo concluye con dos temáticas relevantes para el sector artesanal textil mexicano; la primera de ellas se relaciona con la problemática del plagio de los diseños artesanales, mientras que la segunda proporciona un marco general sobre los tratados internacionales de los que podría obtener beneficios el sector.

El segundo capítulo, se refiere al marco teórico y conceptual de la investigación, se titula, *Competitividad, capacidades y recursos para las organizaciones productivas*. Se desarrolla teniendo como base la Teoría de recursos y capacidades haciendo referencia a sus antecedentes, recursos tangibles e intangibles y capacidades centrales y dinámicas. Se plantea la relevancia que tienen las capacidades dinámicas en la competitividad de las organizaciones productivas artesanales y se concluye con las estrategias de entrada en los mercados, integrando como una de ellas a la venta digital, a través de plataformas tecnológicas.

El tercer capítulo de la investigación constituye el marco metodológico de la investigación en donde se establece el uso de una metodología mixta como base del diseño de la investigación. La investigación se construyó desde tres acercamientos: el primero de ellos identificó el fenómeno o situación estudiada en las organizaciones artesanales productivas a través de una etnografía digital realizada durante dos años (enero 2021- diciembre 2022), se observó y registró el uso de estrategias digitales en las plataformas digitales Instagram y Facebook de los casos de estudios.

El segundo acercamiento profundizó en las motivaciones, rasgos y características de estas actividades digitales incorporando entrevistas a profundidad que enriquecieron la observación etnográfica inicial. Es así como a continuación se presenta un breve contexto de las organizaciones casos de estudio.

- *Artesanías Juana López Santis: Grupo de artesanas de San Juan Chamula, Chiapas.* Producen artesanías de lana tejidos y bordados. Juana López es la artesana que se dedica a la gestión de redes sociales, tomo este rol dado que es la más fluida en español; algunas de las artesanas miembros de su organización únicamente hablan su lengua indígena.
- *Blusas bordado a mano:* Grupo de artesanas de la montaña alta de Guerrero Arroyo Prieto y Llano de la Yacua, municipio de Cochoapa el Grande, elaboran huipiles artesanales, bordados y accesorios. La artesana Carmen Ignacio empezó el negocio posterior a una situación de violencia familiar, fue su manera de subsistir económica y emocionalmente, posteriormente fueron incorporándose más mujeres artesanas de su comunidad, pero ella sigue liderando el grupo sumando la participación en redes sociales.
- *Huipilarte:* Negocio artesanal ubicado en Jalapa de Díaz, localidad mexicana del estado de Oaxaca, se dedican a la producción de huipiles, prendas estilizadas, bordados hecho a mano, grupo artesanal que ha mantenido su tienda física e incorporo su estrategia digital en redes sociales.

- *Huipil de mi corazón*: Proyecto textil de la región del Istmo de Tehuantepec, región geográfica localizada entre los estados de Oaxaca y Veracruz, dedicado a la elaboración de textiles y bordados artesanales. Inicia con una familia principal cuyos antepasados se dedican a la rama textil, la generación más joven de la familia, con un mayor nivel educativo, decidió emprender la consolidación de este negocio basado en la incorporación de otras artesanas promoviéndolo en redes sociales y actualmente abrieron una sucursal física.

- *Nube Ciega*: Grupo de artesanos de Xochistlahuaca, Guerrero, se dedican a la elaboración de textiles amuzgos, bordado y tejido plasmando iconografía antigua de la región. La organización nace de las redes de apoyo entre artesanas. Con la pandemia, fallece la maestra artesana principal de la familia Ramírez por lo que su nieto toma el rol de centralizar el trabajo artesanal, así como el de la incorporación a redes sociales; incluso se encarga del traslado de prendas ya que las artesanas se ubican en zonas más rurales y de difícil acceso.

- *Taller Tzotzil & Casa Tzotzil*: Proyecto de promoción cultural, tintes naturales, etnobotánica y antropología textil desde distintas regiones de Chiapas. Creaciones textiles mayas. Azeret Robles lidera este proyecto en conjunto con varias artesanas en el que buscan difundir el legado artesanal además de incorporar la idea de sostenibilidad a través de tintes naturales; es un proyecto que apoya la subsistencia de varias técnicas artesanales.

- *Textiles Puebla*: Arte textil de mujeres originarias de comunidades de la Sierra Norte de Puebla, son un grupo con una organización más establecida en forma de cooperativa que previo a la pandemia participaba en redes sociales, pero intensificó su actividad digital durante la contingencia sanitaria.

Finalmente, el tercer acercamiento se realizó a través de una encuesta aplicada al sector de “Confección, bordado y deshilado de productos textiles mexicanos” (Base de datos proporcionada por el portal PYME.org con fines de investigación).

La información recabada en la encuesta fue procesada desde una aproximación cuantitativa que derivó en un análisis de caracterización poblacional. A través del uso del software Stata se aplicaron diversas pruebas estadísticas (conglomerados, análisis de varianza y comparaciones entre grupos) que permitieron la identificación de grupos poblacionales basados en la determinación de recursos y capacidades tanto tecnológicos como administrativos. Este análisis completo la metodología mixta que proporcionó los elementos característicos que apoyan la propuesta final de la investigación.

El cuarto capítulo, titulado “*Capacidades y recursos de las organizaciones artesanales textiles en México*” corresponde al análisis de resultados. Se destaca la identificación de recursos y capacidades que se vinculan con las actividades de negocio de las organizaciones artesanales. Se presentan por categorías de análisis ordenadas de acuerdo con el marco teórico y conceptual de la investigación. En este capítulo, se plantea una metodología de evaluación que integra niveles de recursos y capacidades para las organizaciones analizadas.

El capítulo finaliza con los resultados del análisis cuantitativo completando las tres aproximaciones de investigación (etnografía digital, entrevistas a profundidad y encuesta) cuyas aportaciones se traducen en los componentes para integrar una propuesta de modelo de gestión en el quinto y último capítulo de la investigación. La propuesta final incorpora el uso de estrategias y tecnologías digitales como medio para encaminar a la organización artesanal a un modelo de negocio que mejore su posición competitiva en el mercado.

“Los artesanos nos defienden de la unificación de la técnica y de sus desiertos geométricos. Al preservar las diferencias, preservan la fecundidad de la historia.



La artesanía es el latido del tiempo humano”.

- Octavio Paz
La artesanía, entre el uso y la contemplación²

² Imagen adaptada de un diseño de Tenango

Problematización

En México, la situación de los artesanos es una paradoja, por un lado, la riqueza de la diversidad cultural que conforman sus creaciones constituye una forma de conocimiento y comunicación de valores culturales que se transmiten por generaciones (Zapata & Suárez, 2007) (Benítez, 2009) por el otro tienen múltiples problemas como la dependencia del mercado, y otros factores, que ha hecho que muchas familias artesanas vivan en condiciones de subsistencia (Toledo, 2012) o se vean forzadas a abandonar el oficio artesanal.

El sector artesanal desempeña un papel importante tanto en el desarrollo económico local, así como en la lucha contra la pobreza del país. Dada la importancia que pueden llegar a tener las actividades artesanales, se torna relevante el estudio de las problemáticas que enfrentan las organizaciones artesanales mexicanas en su labor al gestionar sus recursos y en la comercialización de sus artesanías.

Por ejemplo, en el estudio titulado “Las artesanías en México, situación actual y retos” se destacan los comentarios de una artesana de Cuetzalan, Puebla, quien subraya la problemática que viven ella y sus compañeras artesanas al no tener un lugar fijo para vender y tener que malbaratar sus productos por la falta de apoyos en la comercialización adecuada de sus artesanías; de igual forma otro artesano alfarero resaltó que la legislación puede llegar tarde, pues simplemente no hay quién siga o aprenda su oficio. Afirma que dadas las dificultades a las que se enfrenta un artesano en proceso de formación, con años de aprendizaje y bajos precios de sus obras, no hay muchos candidatos a seguir aprendiendo, entre otros casos (Sales Heredia, 2013) derivados tanto del entorno como de la gestión misma del negocio.

Por otra parte, también se destaca que las principales dificultades que enfrentan los integrantes del gremio artesanal son: discriminación, pobreza, la falta de apoyo de instituciones gubernamentales, baja remuneración económica, poco reconocimiento social, la comercialización de los productos, el impacto del oficio en la salud de los artesanos y la capacitación (Saligan Rojas et al., 2017) dificultades relacionadas con aspectos de educación y capacitación empresarial.

Asimismo, se resalta que dedican largas jornadas de trabajo a la artesanía que prácticamente solo les permite sobrevivir, no pueden darse el lujo de dejar de trabajar un día, porque simplemente no comerían. No les queda prácticamente tiempo para pensar en otras cosas. Como, por ejemplo: pensar en un mejor porvenir, en crear mejores productos, en pedir asesoría al gobierno de la región para que los orientase alguna universidad, especializarse para perfeccionar la producción, generar nuevos conceptos e ideas, etc. (Gil Tejeda, 2002).

Aunado a la difícil situación, como ya se mencionó, las organizaciones artesanales, enfrentaron un factor externo, sin precedente contemporáneo, que apareció agravando todo el contexto mundial. La llegada del nuevo virus, nombrado SARS-COV2 (Coronavirus) provocó una contingencia sanitaria mundial que impacto en todas las esferas de la sociedad. El primer caso se presentó en México en febrero de 2020, a partir de esa fecha el número de pacientes aumentó exponencialmente hasta alcanzar una cifra de miles de personas contagiadas al igual que un crecimiento importante del número de muertes derivado del virus.

La gravedad de la situación trajo consigo medidas gubernamentales para frenar la situación de contagios generando un cierre casi total de espacios físicos incluyendo establecimientos comerciales; ante tal situación, las organizaciones artesanales enfrentaron el reto de encontrar nuevos espacios y formas de comercializar sus productos para evitar el colapso de sus actividades de negocio.

De acuerdo con la Encuesta sobre el impacto generado por la Covid-19 en las Empresas (ECOVID-IE) 2020, de los 4.9 millones de establecimientos del sector privado y paraestatal registrados en los Censos Económicos 2019, 99.8% pertenecen al conjunto de establecimientos micro, pequeños y medianos. A 17 meses de concluido el levantamiento censal, el Estudio sobre Demografía de los Negocio 2020 estima que, de los 4.9 millones de establecimientos mipyme sobrevivieron 3.9 millones (79.19%), poco más de un millón (20.81%) cerraron sus puertas definitivamente y nacieron 619 mil 443 establecimientos que representan 12.75% de la población de negocios del país (INEGI, 2020a).

Ante este panorama, a pesar de que la actividad artesanal es una expresión de arte particular en dónde, el artesano aplica constantemente su talento en la elaboración de sus artesanías, al analizar la producción y comercialización artesanal desde un enfoque económico la artesanía no sólo es una expresión cultural, es también negocio (Hernández Ramírez et al., 2011) que conlleva dificultades. Derivado de la revisión de la literatura académica y de divulgación, en la Tabla 1 se concentran algunas problemáticas sobre el tema, así como una breve descripción de estas con la finalidad de detallar los retos que tienen las organizaciones artesanales.

Tabla 1. Problemáticas del sector artesanal

Problemática	Descripción
Competencia desleal con mercancías chinas-asiáticas	La importación de prendas de origen asiático afecta a los artesanos debido al precio menor en el que se comercializan estas prendas obligándolos a bajar sus precios.
Insuficiente valoración de las artesanías (Regateo)	Los compradores solicitan rebajar el precio de la artesanía que ofrece el vendedor.
Insuficiente capital social	El capital social garantiza que el negocio tenga cierto respaldo al contar con recursos monetarios o bienes para seguir operando o hacer inversiones en insumos o producción.
Insuficiente promoción a los artesanos	La difusión de la actividad artesanal se puede ver limitada por falta de presupuesto.
Intermediarismo	Les compran a precios más bajos y las revenden a mayor precio.
Mínimo conocimiento financiero y administrativo	En la generalidad el artesano practica una administración empírica del negocio, es decir va reaccionando día a día, desconoce los modelos de gestión financiera, administrativa, mercadológica y tecnológica (que les apoyen en su negocio artesanal).
Situaciones de Riesgo de Seguridad Sanitaria y Desastres Naturales	Las organizaciones artesanales no están exentas de sufrir el impacto de los fenómenos externos como riesgos epidemiológicos o naturales.

Fuente: Elaboración propia basada en revisión de literatura académica y de divulgación

Considerando el listado de problemáticas anteriormente expuesto, es posible observar que los artesanos presentan problemas de estructura, organización y conocimiento que llegan a detener su potencial de crecimiento.

Se plantea que la escasez de estructura, organización y conocimiento puede explicarse a través de su funcionamiento y estructura tradicional, en la medida en que a los artesanos se les transmite de generación en generación la técnica para preservar su oficio. Sin embargo, en contadas ocasiones reciben el conocimiento o formación empresarial que una organización requiere para sobrevivir y crecer; en su mayoría no llegan ni a constituirse formalmente, además de que, si cuentan con diversos recursos, no en todos los casos tienen las capacidades necesarias para gestionarlos adecuadamente, ejemplos de ello se pueden observar en relación a:

- ✓ Comercialización: Desconocen cómo tomar la decisión de los lugares en dónde vender, que no estén expuestos a un regateo intenso y terminar con ganancias mínimas o nulas. Falta de segmentación y alcance a nuevos mercados (exportación, mercados digitales).
- ✓ Educación administrativa y financiera: Desconocen cómo acceder a créditos o programas de apoyo especializados para el tipo de organización. Falta de conocimientos sobre planificación estratégica, gestión de recursos y reinversión.

Para enfrentar esta falta de formación empresarial, requieren conocimientos sobre diferentes formas de comercialización, el desarrollo de redes comerciales, el uso de tecnologías para expandirse y/u organizarse mejor, el fomento a la participación en ferias y exposiciones comerciales, la aplicación de estrategias mercadológicas etc. factores que pueden apoyar a la mejora de la organización artesanal.

Hoy en día, la artesanía es una actividad local que se conecta cada vez más al mundo debido al desarrollo tecnológico. Así que, para mantener su participación, el artesano requiere incrementar sus conocimientos sobre modelos de negocio, comercio electrónico, marketing digital, logística, entre otros aspectos, así como, desarrollar habilidades tecnológicas para superar las barreras organizacionales que se presentan en el entorno competitivo actual. La competencia empresarial ahora se extiende al ámbito digital, en la que ya no solo tienen cabida las multinacionales, como lo mostro la situación de emergencia sanitaria ocasionada por la Covid-19 que ha motivado a los pequeños empresarios a identificar oportunidades de negocio haciendo uso de diversas tecnologías digitales.

Cabe mencionar que de acuerdo con los resultados del Estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN, 2020) las ventas por Internet eran la principal acción operativa que las empresas planeaban adoptar de forma permanente. Así, de las empresas encuestadas que proporcionaron esta respuesta, 49.1% son microempresas, 46.1% son pymes y 37.1% son empresas grandes (INEGI, 2020a) por lo que se puede notar el interés en la incorporación al canal digital.

Además, no todos los artesanos cuentan con las mismas posibilidades, en la medida que basan la estructura y organización de negocio en su experiencia personal y no cuentan con suficientes recursos o la educación empresarial necesaria para generar estrategias más adecuadas para potenciar el negocio artesanal lo que continúa siendo una barrera importante para el desarrollo de sus organizaciones. Es por ello que se torna de gran relevancia para la investigación el estudio de sus actividades de negocio, así como la generación de propuestas de modelos negocio competitivos que respondan a las necesidades de este tipo de organizaciones.

Ejes de la Investigación

Pregunta de Investigación

¿Qué tipo de capacidades y recursos son necesarios para integrar un modelo de gestión que incluya tecnologías digitales para mejorar la competitividad de las organizaciones textiles artesanales mexicanas?

Objetivo de la Investigación

Identificar los componentes que puede incluir un modelo de gestión competitivo basado en capacidades y recursos que integre tecnologías digitales para las organizaciones artesanales textiles mexicanas.

Hipótesis de la Investigación

El seguimiento de un modelo de gestión basado en capacidades y recursos que integre el uso de tecnologías digitales adaptada a la organización artesanal textil mexicana encamina a que las actividades empresariales de este tipo de negocios eleven su competitividad.

Principales aportaciones derivadas de la investigación

Considerando los ejes previamente mencionados, se ha llevado a cabo la investigación que se presenta en este trabajo doctoral. De este estudio emergen aportaciones significativas que invitan a una reflexión más profunda sobre el tema que aborda la investigación, entre las que se destacan las siguientes:

- ✓ La investigación propone el análisis de organizaciones artesanales productivas mexicanas bajo el enfoque de capacidades tecnológicas. Esta perspectiva contribuye a ampliar el conocimiento teórico-práctico acerca de las características particulares en este sector y tipo de organización.
- ✓ Se desarrollo una propuesta metodológica basada en una matriz de evaluación. Representa un aporte significativo ya que, si bien existen matrices para otro tipo de organizaciones, sobre todo manufactureras, el acercamiento realizado para las organizaciones aquí estudiadas contribuye a incrementar las propuestas de métodos de evaluación y análisis para organizaciones de otros sectores.
- ✓ El diseño de la investigación planteó una metodología mixta en la que se logró la validación de los resultados empíricos con métodos econométricos. Cabe mencionar la coincidencia y complementariedad de resultados, lo que fortalece la robustez de las conclusiones. La convergencia entre los enfoques cualitativos y cuantitativos confirma la consistencia de los hallazgos y proporciona una perspectiva más completa y enriquecedora sobre la dinámica estudiada.
- ✓ Por último, este estudio aporta un modelo final de gestión de negocio que puede llegar a ser una guía replicable para las organizaciones dentro del sector artesanal por lo que representa una valiosa herramienta que implica conocimiento útil para la sociedad en su conjunto.

Alcances y limitaciones de la investigación

El alcance principal de la investigación se delimita con respecto al tipo de organizaciones estudiadas, es decir, organizaciones o grupos productivos artesanales mexicanos que corresponden, de acuerdo con el tamaño indicado por el DOF a la clasificación de micro, pequeñas y medianas empresas.

Al respecto de lo mencionado, es necesario indicar que se atendió a la selección de organizaciones para la aplicación de instrumentos tomando como elemento base la dedicación a la actividad artesanal y, no se incorporó el requerimiento de constitución legal o algún tope de ingresos para integrar al mayor número de organizaciones artesanales (familiares o en asociación).

En este sentido, al abordar el alcance de las teorías empleadas como marco teórico, partiendo de la teoría de recursos y capacidades, así como en las capacidades tecnológicas, es esencial tener en cuenta que los descubrimientos de esta investigación apuntan hacia la teoría. Sin embargo, en este extenso panorama de capacidades tecnológicas, el estudio identificó ciertas habilidades digitales compartidas por las organizaciones examinadas cuyo estudio será necesario continuar profundizando.

Ahora bien, una limitante importante que afronta la presente investigación es la insuficiencia de información cuantitativa en relación con la actividad online del tipo de organización analizada. Si bien, existe información más actual sobre la venta digital de las micro, pequeñas y medianas empresas, concretamente para relacionar el sector artesanal con actividades digitales, no se ha realizado alguna Encuesta Nacional enfocada en ello.

De igual forma, la Cuenta Satélite de la Cultura de México encargada de recabar información sobre este sector no recaba datos específicos con respecto a las actividades en línea de los sectores de la cultura. Se reconoce el faltante de un cruce de información entre estos dos estudios ya que es relevante para contar con un panorama que de mayor claridad a la tendencia de digitalización de las organizaciones o grupos productivos artesanales mexicanos.

Asimismo, cabe aclarar desde este apartado que se recurrió a una metodología mixta en la investigación en donde el enfoque cualitativo (etnografía digital y entrevistas a profundidad) se apoyó en una selección de casos, descritos en apartados anteriores, basada en los elementos que caracterizan el tipo de organización deseada, además, de que tuvieran presencia en redes sociales y se visibilizaran los artesanos que las conforman.

En cuanto al enfoque cuantitativo (encuesta) se recurrió a una base de datos categorizada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía dentro de las Unidades Económicas (UECO) culturales que proporciona el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) en donde se encuentra la siguiente clasificación de acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), correspondiente al número:

→ 314991 Confección, bordado y deshilado de productos textiles que se pudo obtener del portal PYME.org.

Se realiza esta aclaración ya que se está consciente de que la parte artesanal tradicional es un universo más reducido, sin embargo, dado el acceso a la información que se tuvo y para contar con una serie de datos de contexto se tomarán los aquí mencionados, aunque se tiene presente que puede existir una sobrerrepresentación de la población de estudio.

Finalmente, al describir estos aspectos de la investigación, se proporciona una visión clara y transparente de los límites y potencialidades del estudio, se comprende mejor estructura de la investigación y la aplicabilidad de los resultados.

Capítulo 1. Contexto socioeconómico del sector artesanal mexicano

1.1 Antecedentes históricos del sector artesanal mexicano

México tiene una de las herencias culturales más interesantes y complejas del mundo. Los pueblos que habitan sus tierras desarrollaron magníficas civilizaciones que amaron las ciencias y las artes influenciados por su fascinante cosmogonía, Así, estos pueblos involucraban elementos culturales, sociales, económicos y técnicos en la creación de manifestaciones productivas denominadas artesanías que con el tiempo, se han reproducido debido al interés de sus creadores en mantener su herencia y renovarla al tiempo que asimilan esta actividad como negocio familiar artesanal; la producción se desarrolla por lo general en el espacio físico denominado “taller” ubicado en el hogar del creador donde ha sido acondicionado un espacio como lugar de trabajo (Benedetti, 2012).

Las definiciones de artesano se remontan a inicios del siglo XX, pues fue entonces cuando se empezó a precisar quién es campesino, quién es indígena y quién es artesano. Además, hay actividades que antes eran consideradas artesanales y ahora no lo son, como lo es la sastrería y la panadería. Sin embargo, los alfareros, tejedoras y canasteros, sí son considerados artesanos, pues lo que ellos hacen tienen una impresión cultural en sus productos (Sales Heredia, 2013). La Real Academia Española (RAE) define la palabra artesano como la “persona que ejercita un arte u oficio meramente mecánico, modernamente para referirse a quien hace por su cuenta objetos de uso doméstico imprimiéndoles un sello personal, a diferencia del obrero fabril” (RAE, 2020).

La artesanía entonces, se define como toda actividad manual realizada para producir bienes y servicios que buscan ser estéticamente agradables en un mundo dominado por la mecanización y la uniformidad. Cuando se habla de artesanía, se hace referencia a objetos decorativos y/o utilitarios, donde se condensan aspectos económicos, sociales y culturales, que reflejan la cosmovisión de los pueblos indígenas (Sales Heredia, 2013) perdurando este conocimiento a través de generaciones.

Las artesanías mexicanas forman parte del patrimonio cultural de las comunidades como una de las manifestaciones más representativas de la identidad (Rubin de la Borbolla, 1950). Estas, muestran a los extranjeros y le recuerdan al nacional las raíces culturales y étnicas que distinguen a cada región del país. No obstante, continuamente enfrentan problemáticas como, por ejemplo, que con el paso del tiempo se aprecian ciertas tendencias de caída en la producción de algunas importantes ramas de la artesanía mexicana; los fondos aplicados a la promoción de este tipo de actividad productiva han sufrido menoscabo y el crecimiento industrial de las ciudades grandes va rezagando la actividad artesanal (Sales Heredia, 2013). Situaciones, que serán abordadas con mayor detalle en el planteamiento del problema y justificación de la investigación actual.

Situando al artesano en un contexto de negocio, la organización familiar que se constituye generalmente de generación en generación tiene elementos marcados para este sector. En la Tabla 2 se realiza una recopilación de las principales características productivas, organizacionales, económico-financieras y sociales que se distinguen en las actividades de las organizaciones artesanales.

Tabla 2. Características de las actividades artesanales

Productivas	Organizacionales	Económico-Financiero	Sociales
Volumen de producción muy pequeño pero el valor del producto tiende a mantenerse a lo largo del tiempo	La producción es coordinada por un propietario que mantiene el control de la organización	Tienen relativamente pocos asociados y con frecuencia guardan nexos familiares o de otro tipo entre ellos	Mercado reducido centrado en un nicho que habitualmente tiene mayor poder adquisitivo
La mayor parte del trabajo se realiza en forma manual	Suelen requerir, pero no siempre solicitan consultoría continua en la medida que crecen y se desarrollan	Sus necesidades a menudo implican financiamiento, tiene contactos limitados en los mercados financieros	Cercano a la comunidad, alto contacto con los clientes

Se llegan a emplear algunas herramientas y máquinas simples	Se desarrollan en pequeños talleres familiares o en comunidades	Capital inicial bajo	Generalmente provenientes de poblaciones vulnerables
El tiempo invertido en la creación de los productos es mayor	Al tener pocos empleados se clasifican en Mipyme	Reserva de capital baja o nula	Tienen una orientación de innovación y acción
Piezas originales y únicas, con alto valor agregado y precio elevado.	Organización empírica y familiar Los objetivos como empresa reflejan los objetivos personales del propietario	Escasa familiaridad con alternativas de financiamiento	Sus técnicas se transmiten de generación en generación
Fuerza laboral altamente cualificada y polivalente en las tareas relacionadas con la fabricación, incluido el diseño de los productos.	Cuentan con una estructura organizacional horizontal y con pocos administradores, encargados o gerentes y un contacto estrecho entre el propietario administrador y el área operativa. Esto es eficiente para la toma de decisiones, aunque limita la cantidad de información recibida para decisiones más complejas	Constantemente requieren consultoría sobre estructuración y planeación fiscal	El artesano como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad
Flexibilidad para realizar distintas tareas, cuando son necesarias, debido al empleo de herramientas y máquinas de uso general con un ritmo pausado en la ejecución de las operaciones		Al estar administradas por sus propietarios, los responsables de la toma de decisiones son pocos, y muchas veces no cuentan con una administración financiera	Sus características distintivas pueden ser utilitarias, estéticas, artísticas, creativas, vinculadas a la cultura, decorativas, funcionales, tradicionales, simbólicas y significativas religiosa y socialmente

Fuente: Elaboración propia basado en (Fernández et al., 2006), (Amaro Zárate, 2003), (WIPO, 2020)

1.2 Grupos Artesanales

La definición de artesano es de suma importancia para continuar con la investigación, ya que esta definición es la que ha provocado una discriminación entre algunas actividades que antes eran consideradas artesanales y ahora ya no lo son. Ramírez en Sales Heredia (2013) menciona que las definiciones se remontan a inicios del siglo XX, pues fue entonces cuando se empezó a definir quién es campesino, quién es indígena y quién es artesano. Asimismo, como ya se mencionó previamente, a lo largo del tiempo algunas actividades que eran consideradas artesanales, ahora no lo son. Por lo tanto, se puede concebir a la artesanía desde tres dimensiones (Navarro-Hoyos, 2016):

- El artesano: como creador y constructor de cultura.
- La actividad artesanal: como proceso en el que se aplican técnicas y prácticas artesanales tradicionales y contemporáneas y como proceso productivo que provee medios de vida al artesano.
- El producto artesanía: expresión de identidad y de la cultura autóctona nacional, regional y local

A nivel internacional, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) define la artesanía de la siguiente manera:

“Los productos artesanales son los producidos por artesanos, ya sea totalmente a mano, o con la ayuda de herramientas manuales o incluso de medios mecánicos, siempre que la contribución manual directa del artesano siga siendo el componente más importante del producto acabado. Se producen sin limitación por lo que refiere a la cantidad y utilizando materias primas procedentes de recursos sostenibles. La naturaleza especial de los productos artesanales se basa en sus características distintivas, que pueden ser utilitarias, estéticas, artísticas, creativas, vinculadas a la cultura, decorativas, funcionales, tradicionales, simbólicas y significativas religiosa y socialmente” (UNESCO, 2020).

Los oficios artesanales constituyen ramas de especialización dentro de cuya estructura funcional se engloba el saber transformador de un determinado tipo de recursos materiales (materias primas), mediante la aplicación de procedimientos e instrumentos específicos que permiten la obtención de ciertos bienes.

De acuerdo con esta perspectiva que presenta a la artesanía como una actividad concreta y observable, el oficio, dentro de la que debe darse de manera imprescindible y que le sirve de marco de ordenación y sistematización del saber, se define como “el conjunto operativo de factores del saber y del hacer productivos que conforman la estructura de un sistema generalizado de trabajo en el que se aplica la misma clase de conocimientos y destrezas como consecuencia de utilizar el mismo tipo de máquinas, herramientas y procedimientos para la transformación de un mismo tipo, es decir, de la misma familia biológica (o industrial, en algunos casos, pero tradicionalmente aplicados en la producción artesanal) y obtener productos de función y usos semejantes, lo cual conforma clases de producción que a su vez pueden comprender líneas específicas de producción” (Herrera, 1996).

Esta visión tiene dos elementos fundamentales, la primera, la importancia que adquiere el oficio y su especialización como forma de división del trabajo, y la segunda la necesidad de elevar a obra de arte el objeto (con el fin de que el producto sea más apreciado y mejor pagado tanto en mercados nacionales como internacionales). Ahora bien, de acuerdo con Sánchez (Sánchez Montañes, 2003) divide la artesanía en tres tipos:

- Arte popular: centradas en torno a un autor o en una familia, producciones individualizadas en las que se materializa la creatividad, con una comercialización también personalizada y a pequeña escala.
- Etno-artesanía: heredadas a través de generaciones y de profundo arraigo autóctono, forman parte de las actividades cotidianas de las comunidades rurales indígenas o mestizas; su venta se realiza a través de un mayorista o de algún miembro del taller y se alcanza una baja retribución económica.

- Artesanías semi-industrializadas: de aparición reciente y de producción netamente urbana, las realizan quienes han aprendido su oficio en escuelas especializadas, se organizan para formar un taller, dependen económicamente de su producción que ejecutan de manera regular y trabajan siguiendo las pautas del mercado.

A continuación, se enlistan los oficios más comunes desarrollados por los artesanos, aunque también están catalogados como artesanos los siguientes: fabricantes de queso, sidreros, pasteleros, chocolateros, zapateros, fabricantes de pelotas de frontón, cesteros, apicultores, makileros (fabricantes de bastones), entre otros. (Aguirre, 1993) De igual forma, la Tabla 3 ofrece un listado de los oficios artesanales de manera más extensa.

Tabla 3. Oficios más comunes desarrollados por los artesanos

Alfarería	Estampado	Talavera
Aplicaciones en Tela	Forja	Talla
Barnizado	Fundición	Taracea
Bisutería	Gradado	Tejedura en telar
Bordados a mano	Instrumentos musicales	Tejidos
Calado	Joyería	Torneado
Carpintería	Juguetería	Trabajos en bambú
Cerámica y Porcelana	Marquetería	Trabajos en cacho
Cestería	Marroquinería	Trabajos en coco
Cordelería e Hilandería	Metalistería	Platería
Costura	Mimbrería	Trabajo en cera
Curtiembre y tenería	Muñequería	Trabajo en totumo
Decoración de cuero	Orfebrería	Vidriería
Dulcería	Parafernalia y utilería	Vitrallería
Ebanistería	Pintura	
Encuadernación	Pirotecnia	
Enchapado	Sombrerería	

Fuente: Elaboración propia con datos de Aguirre, (1993)

1.3 Artesanos Textiles

Desde el comienzo de la humanidad ha existido el arte del vestir, y los principios del México Antiguo no fueron la excepción. Como toda gran cultura universal, el pasado prehispánico del país no sólo nos heredó usos, tradiciones y costumbres; también plasmó una perspectiva de significados sobre las prendas de vestir (DPB, 2020), al igual que la iconografía integrada a los diseños.

El arte textil mexicano posee siglos de historia y creatividad a lo largo del país. Gracias a ello, y a una amplia diversidad de tradiciones, costumbres, mestizajes y cosmogonías, México es reconocido como uno de los principales países con una hermosa producción artística en el mundo textil.

En cada uno de los rincones del país, habitan artistas textiles, tejedoras y bordadoras que se han encargado no sólo de inmortalizar las técnicas y simbolismos de nuestros antepasados en las indumentarias tradicionales, también de crear verdaderas obras de arte. En palabras del Museo de Arte Popular, en la ciudad de México, son “manos milagrosas que convierten necesidades y miedos en espíritu, obras de arte popular surgidas de la biodiversidad que conforma su hábitat natural” (Castañeda, 2020) enriqueciendo el acervo cultural mexicano.

En otros tiempos, tanto las telas como los bordados que las adornaban simbolizaban el estatus de la persona que las portaba. Por tal motivo, los primeros vestigios que se tiene del bordado en México son antiguas túnicas y mantos en los que se envolvía a los difuntos de la nobleza indígena. Algunos de estos hallazgos tienen un pasado de más de 2,500 años registrados en códices antiguos (DPB, 2020).

Posteriormente, estos diseños comenzaron a tener su propio significado individualmente, y hoy en día, dependiendo de la cultura a la que pertenezcan estos bordados, se hacen alusiones a elementos locales como la naturaleza de la región, su flora y fauna. La tradición del bordado en México tiene un peso cultural inconmensurable, y es precisamente por eso que se busca preservar su tradición para mantenerla viva.

En específico para esta investigación se toman como objeto principal el trabajo artesanal de bordado que, dependiendo de la zona de nuestro país, van variando los estilos con los que se borda. En la Tabla 4, se presenta un compendio de algunas de las culturas más reconocidas de México y los bordados que las caracterizan.

Tabla 4. Bordados de las culturas más representativas de México

Bordado Chiapaneco	Bordado Oaxaqueño	Bordado Otomí	Bordado de San Luis Potosí	Bordado Chihuahua
<p>Con la tradición del telar de cintura, las artesanas locales de origen Tzotzil realizan diseños que destacan aspectos importantes de la cultura maya. Además de los tzotziles, otros grupos étnicos se diferencian por mostrar elementos de la cultura local en sus bordados. Los zoques, por ejemplo, bordan con hilo negro sobre tela blanca con ayuda de una herramienta de madera de 4 patas que llaman renkeasa.</p>	<p>En la comunidad oaxaqueña de Santa María Tlahuitoltepec, los mixes se diferencian por el bordado de flores sobre blusas blancas. Así mismo, en sus diseños predominan los colores negro y rojo, y los elementos naturales como el bordado del sol y de los magueyes. Por su parte, en Ojitlán, la cultura chinanteca se destaca por diseños increíblemente coloridos, en los que predomina el rojo, el rosa y el morado. Además, sus bordados reflejan aspectos de su cosmovisión, desde el origen del mundo, hasta la dualidad entre la muerte y la vida.</p>	<p>Para los indígenas otomíes de diversas partes del centro del país, representar elementos de la naturaleza en sus bordados es fundamental especialmente, en Tenango de Doria (Hidalgo), se caracterizan por bordar mantos en tela blanca, mismos que siempre tienen presente íconos de la flora y la fauna, muchas veces, haciendo hincapié en su belleza sin el contacto del hombre.</p>	<p>La huasteca potosina es conocida en todo México, pero sus vestimentas también hablan del legado de este maravilloso lugar. Para los teenek (huastecos), sus prendas femeninas (el dhayemlaab y el quechquémetl) eran sagradas, reflejadas en un “mapa cosmológico” de sus antiguas tradiciones y creencias.</p>	<p>Para pueblos nómadas como los tarahumaras / rarámuri, el diseño de sus bordados se concentra en mostrar sus alrededores. Plasman en su arte textil, el movimiento circular del agua, así como los movimientos de la lluvia, los remolinos, y los caracoles.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en DPB, (2020) y MAP (2019)

1.4 Panorama Nacional del Sector Artesanal

En 2008 el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) presentó la “Cuenta Satélite de la Cultura de México”, que constituye un sistema de información económica sobre el sector de la cultura, como parte del Sistema de Cuentas Nacionales de México, y un acervo estadístico de gran importancia para apoyar la toma de decisiones sobre este sector.

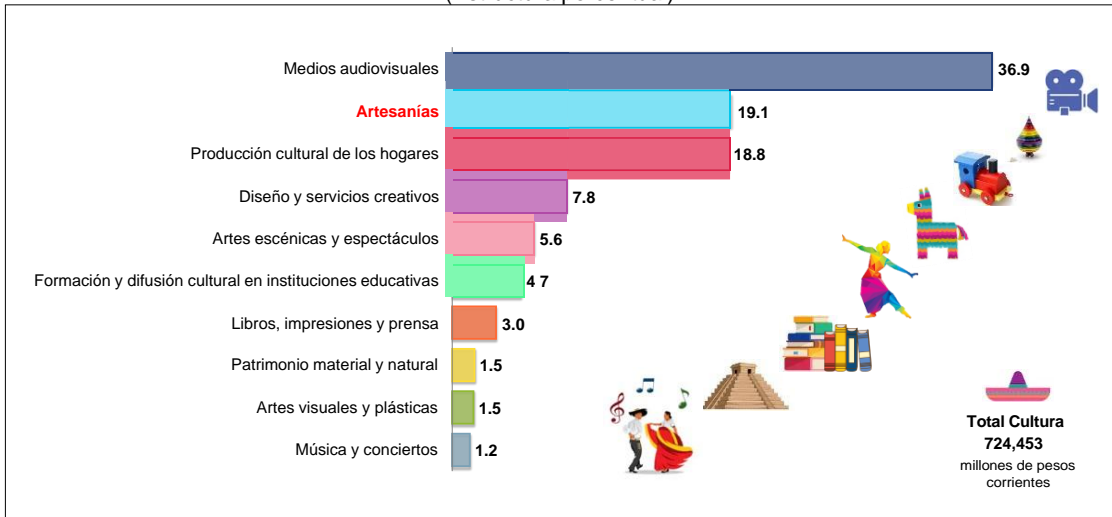
La Cuenta Satélite de la Cultura de México utiliza como referencia el Sistema de Cuentas Nacionales 2008 de Naciones Unidas, la Guía Metodológica para la implementación de las Cuentas Satélite de Cultura en Iberoamérica del Convenio Andrés Bello y recomendaciones nacionales como el Manual de diferenciación entre Artesanía y Manualidad del FONART (INEGI, 2021a).

Una de las principales contribuciones de la medición del sector de la cultura en México es la cuantificación del Producto Interno Bruto generado por las actividades de mercado agrupadas en este sector, así como la producción cultural que realizan los hogares y la gestión pública en cultura por parte del gobierno.

Durante 2019, el Producto Interno Bruto de la cultura alcanzó un monto de 724 mil 453 millones de pesos, que representó el 3.1% del PIB total del país (INEGI, 2020b). El PIB Cultural en 2020 reportó un monto de 640 687 millones de pesos, el cual significó una participación de 2.9% respecto al PIB nacional (INEGI, 2021b).

En la Figura 1 y 2 se puede observar por rubros cuánto es lo que aportan las artesanías al PIB del país y con ello se precisa que las artesanías se sitúan como la segunda (2019) y tercera (2020) actividad más representativa para el país. Durante 2019 representó un 19.1% (Figura 1) que disminuyó en 2020 ocupando la posición número tres con 18.3% (Figura 2).

Figura 1. Distribución del PIB del Sector de la Cultura por actividades, 2019
(Estructura porcentual)



NOTA: La suma de los parciales puede no coincidir con el total debido al efecto del redondeo.
* Esta clasificación integra las recomendaciones realizadas por la UNESCO y el Convenio Andrés Bello (CAB) en materia de contabilidad de la cultura. Para conocer el contenido de cada una de estas áreas se sugiere revisar la nota metodológica, al final de este documento.
Fuente: INEGI.

Fuente: (INEGI, 2020b)

Figura 2. Distribución del PIB del Sector de la Cultura por actividades, 2020
(Estructura porcentual)

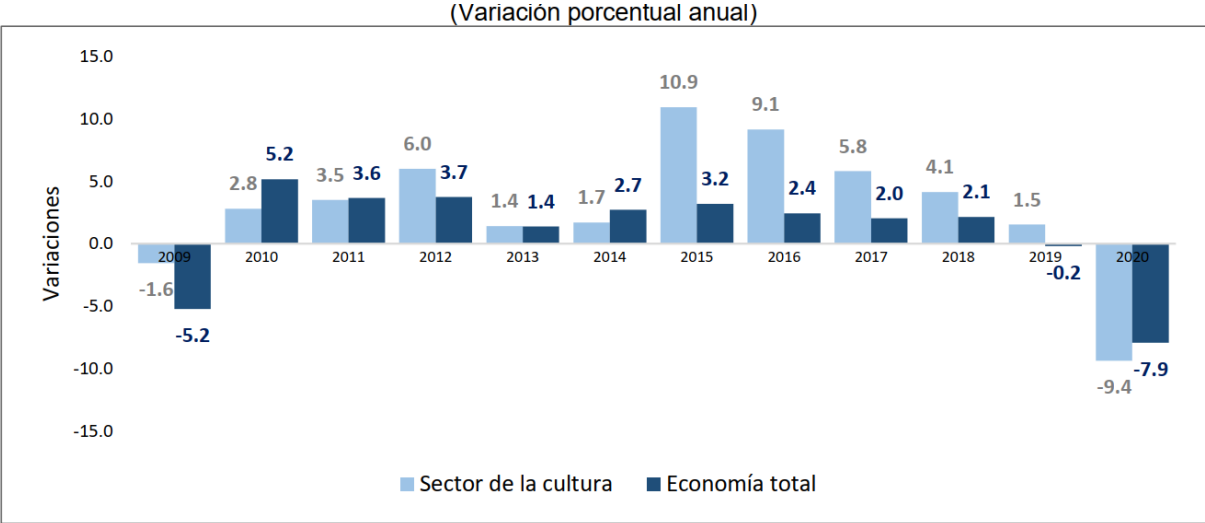


Fuente: (INEGI, 2021b)

Adicionalmente, se actualizó la cifra de la distribución del PIB del sector Cultura a 2022, en donde las artesanías se ubicaron en el primer puesto con un 19.3% (INEGI, 2023).

De acuerdo con INEGI (2021) en precios constantes, el sector de la cultura presenta, en 2020 una caída de 9.4%, mientras que el total de la economía disminuyó un 7.9% en el mismo año; sin embargo, a lo largo del periodo que va del 2008 al 2020 el sector de la cultura mostró un crecimiento promedio anual de 3.0 por ciento. En la Gráfica 1, se muestra el histórico del sector de la cultura en donde, se muestra el desplome que sufrió en el año 2020.

Gráfica 1. Comportamiento del PIB del Sector de la Cultura, 2009 – 2020



Fuente: (INEGI, 2021b)

De acuerdo con los datos del año 2020 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, las 5 principales áreas del sector de la cultura que presentaron una mayor disminución anual fueron las siguientes:

1. Artes escénicas y espectáculos con 43.1% (que contribuye al sector con el 3.8%);
2. Música y conciertos con 27.1% (que contribuye con el 1.0%);
3. Libros, impresiones y prensa con 24.5% (que contribuye con 2.6%);
4. Artesanías con 19.2% (que contribuye con 18.3%); y,
5. Artes visuales y plásticas con 17.4% (contribuye con el 1.1 por ciento).

En la Figura 3, se observa el gasto en bienes y servicios por actividades culturales, éste se ejerció principalmente en los servicios de medios audiovisuales con el 37.9%; en artesanías 23.3%; en la producción cultural de los hogares 17.3%; en artes escénicas y espectáculos 5.1%, entre otros que representan menos del 5% (INEGI, 2020b).

Figura 3. Gasto en bienes y servicios del sector de la cultura por actividades, 2019



* Esta clasificación integra las recomendaciones realizadas por la UNESCO y el Convenio Andrés Bello (CAB) en materia de contabilidad de la cultura. Para conocer el contenido de cada una de estas áreas se sugiere revisar la nota metodológica, al final de este documento.

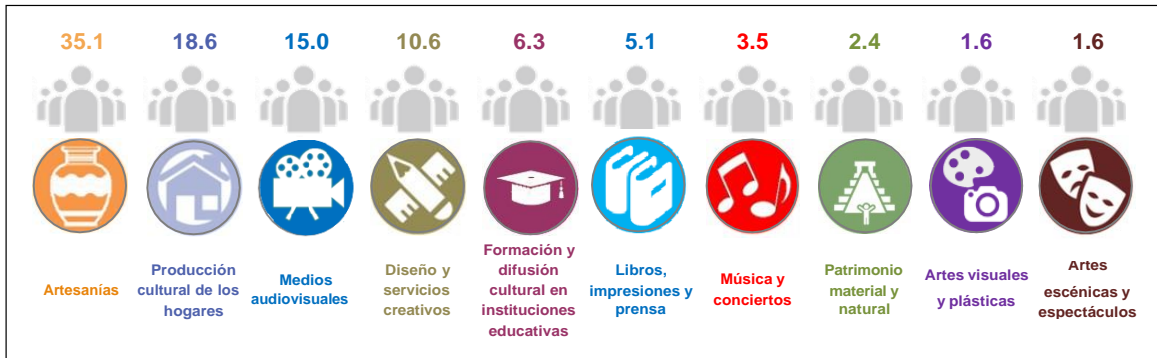
Fuente: INEGI.

Fuente: (INEGI, 2020b)

En la Figura 4 se establece la relación en cuanto a los puestos de trabajo en el sector de la cultura. Durante 2019, las actividades asociadas con el sector de la cultura generaron en total 1 millón 395 mil 644 puestos de trabajo, lo que representó el 3.2% de los correspondientes al total del país.

Al observar la composición de los puestos de trabajo en el sector cultural (de acuerdo con sus actividades culturales) las artesanías participaron con el 35.1%; les siguieron los de la producción cultural de los hogares con el 18.6%; los medios audiovisuales 15%; en los servicios de diseño y servicios creativos 10.6%; la formación y difusión cultural en instituciones educativas 6.3%; los libros, impresiones y prensa 5.1%; la música y conciertos 3.5%; en el patrimonio material y natural 2.4%, y en las artes visuales y plásticas, como en las artes escénicas y espectáculos con 1.6%, cada una (INEGI, 2020b).

Figura 4. Puestos de trabajo ocupados por las principales actividades culturales, 2019



NOTA: La suma de los parciales puede no coincidir con el total debido a los efectos del redondeo.

* En esta clasificación se integran las recomendaciones realizadas por la UNESCO, el Convenio Andrés Bello (CAB) y la clasificación de las actividades características y conexas que resultó de los acuerdos del Grupo Técnico de Trabajo en el tema.

Fuente: INEGI.

Fuente: (INEGI, 2020b)

Durante 2020, las actividades económicas del sector de la cultura generaron en total 1,220,816 puestos de trabajo, lo que representó 3.0% del total nacional. En su comparación anual, el número total de puestos disminuyó 12.4% respecto a 2019. No obstante, como se observa en la Figura 5, las artesanías siguen ocupando el primer lugar como generadoras de fuentes de trabajo con 36.2% (INEGI, 2021b) presentando, además, un incremento con respecto al año anterior.

Figura 5. Puestos de trabajo ocupados por principales actividades culturales, 2020



NOTA: La suma de los componentes puede no coincidir con los totales debido al redondeo.

Fuente: (INEGI, 2021b)

Para contar con información complementaria más cercana a la industria de interés de la investigación, la textil, se hace referencia un estudio realizado en el sexenio pasado como un esfuerzo inicial para tener una perspectiva de mayor formalidad y datos que refuercen la información estadística sobre este sector.

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), con el apoyo del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (hoy Secretaría de Cultura) llevaron a cabo la Encuesta Nacional de Consumo Cultural de México (ENCCUM) en 2019. Esta encuesta tuvo el objetivo de obtener información sobre los gastos realizados por los integrantes de los hogares en aspectos del ámbito cultural para proporcionar una visión cuantitativa de los aspectos económicos asociados a la cultura en México.

La ENCCUM fue aplicada a 14 mil 420 viviendas en localidades de 15 mil y más habitantes; y organizó su cuestionario en ocho módulos. Uno de los cuáles, fue el dedicado a la producción artesanal (ENCCUM, 2019). En primer lugar, para actualizar el número de personas que elaboran alguna artesanía, se hizo una proyección tomando como referencia los incrementales anuales por edad y género del Consejo Nacional de Población (CONAPO) al año 2017, llegando a las cifras que se muestran en la Tabla 5.

Tabla 5. Proyección del número de personas que elaboran alguna artesanía

Año	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Población total	117,053,750	118,395,054	119,713,203	121,005,815	122,273,473	123,518,270
Población 12 y más	90,155,469	91,558,105	92,936,072	94,288,717	95,616,402	96,917,660
Población estimada de 15 mil y más	56,347,168	57,223,816	58,085,045	58,930,448	59,760,251	60,573,538
Población estimada de 14,999 y menos	33,808,301	34,334,289	34,851,027	35,358,269	35,856,151	36,344,123
Artesanos ENCCUM (15 mil y más)	7,533,943	7,646,386	7,755,732	7,860,752	7,962,131	8,060,521

Fuente: (ENCCUM, 2019)

Mientras tanto en la Tabla 6, se muestra el número de personas, hombres y mujeres, que se dedican a la producción artesanal, en donde es posible destacar la rama textil. Se observa que es la segunda más importante en cuanto a personas que se dedican al ramo, así como en la participación femenina.

Tabla 6. Participación por género en ramas artesanales

Ramas Artesanales	Hombres	Mujeres	Total general
Cartón y papel	1,031,525	1,954,712	2,986,237
Textil	208,198	1,530,475	1,738,673
Madera	630,165	352,650	982,815
Pintura popular	239,104	431,627	670,731
Metalistería	173,346	75,577	248,923
Escultura	102,336	104,179	206,515
Cerámica o alfarería	48,197	128,027	176,224
Otro	58,125	111,844	169,969
Cestería	20,792	125,347	146,139
Vidrio	90,525	52,362	142,887
Laquería	31,399	33,431	64,830
Total general	2,633,712	4,900,231	7,533,943

Fuente: (ENCCUM, 2019)

Como parte de la información que genera la cuenta satélite se presenta el gasto realizado en el país en el año 2016 para la adquisición de artesanías. Para este propósito la CSCM organiza a los diferentes actores de la sociedad en grupos llamados “sectores institucionales”, que tienen la intención de reflejar elementos que los hacen tener rasgos en común en su forma de tomar decisiones, estos son: hogares, instituciones sin fines de lucro (ISFL) que sirven a los hogares, gobierno, empresas y no residentes, lo anterior se visualiza en la Tabla 7.

Tabla 7. Gasto para la adquisición de artesanías

Rama	Hogales	ISFL	Gobierno	Empresas	No residentes
Alfarería y cerámica	2%	2%	2%	2%	2%
Fibras vegetales y textiles	43%	44%	54%	27%	57%
Madera, maque y laca, instrumentos musicales y juguetería	30%	30%	28%	54%	17%
Cartón y papel, plástica popular, cerería y pirotecnia	4%	4%	3%	3%	4%
Metalistería, joyería y orfebrería	2%	2%	2%	2%	4%
Lapidaria, cantería y vidrio	9%	9%	4%	4%	1%
Talabartería y marroquinería	9%	9%	7%	7%	15%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: (ENCCUM, 2019) (INEGI, FONART, SEDESOL, 2019)

Es posible observar que el mayor gasto que los hogares, el gobierno y los no residentes hicieron fue en fibras vegetales y textiles. La información anterior es presentada como referencia del comportamiento histórico del sector artesanal para contar con los datos recolectados en esta última encuesta. Asimismo, proporciona un punto de referencia sobre los cambios que el sector ha ido sufriendo a lo largo del tiempo, no sólo en la prepandemia sino, anterior a los datos publicados por la actual administración (2018-2024).

Para concluir este apartado, de acuerdo con el portal Data México del Gobierno de México, alimentado por la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) elaborada por el INEGI, la fuerza laboral de Trabajadores Artesanales durante el cuarto trimestre de 2022 fue de 6.26 millones personas, cuyo salario promedio alcanzó los 5.74 miles de pesos mexicanos.

La fuerza laboral se distribuyó entre 73.5% de hombres con edad promedio de 43 años, y 26.5% de mujeres con edad promedio de 44.4 años. En cuanto al sector textil en específico, el dato encontrado fue sobre la distribución de trabajadores artesanales por industrias en el que la población ocupada represento el 5.33% del total de los rubros, con una población ocupada de 334 mil (Data México, 2023) personas dedicadas al trabajo en este sector.

1.5 La Organización Artesanal como Mipyme

El término “Pymes”, de forma general, se refiere a pequeñas y medianas empresas que tienen una facturación moderada y/o que tienen poco personal (Tamanini, 2009), a pesar de que no hay un consenso internacional sobre la definición de pyme, a lo largo del mundo, los diferentes países han establecido diferentes criterios para definirlos y clasificarlos tales como: tipo de actividad, tecnología utilizada, intensidad productiva, niveles de inversión, volumen de ventas, o bien, su capacidad de empleo. Sin embargo, los más utilizados son el número de empleados y el volumen de ventas (Cardozo et al., 2012), en esta investigación el número de empleados es la variable utilizada principalmente.

En el caso de las organizaciones artesanales, en su mayoría pueden encontrarse establecidas como empresas familiares que han ido aprendiendo a estructurar sus modelos de negocio respondiendo a las situaciones que se les van presentando; no obstante, para clasificar una organización como Mipyme con mayor formalidad en México, es posible hacerlo a través de la estratificación que publica la legislación del país, el Diario Oficial de la Federación (DOF), en la Tabla 8 se encuentran los criterios oficiales sobre la estratificación.

Tabla 8. Estratificación de las Mipymes de acuerdo con el DOF

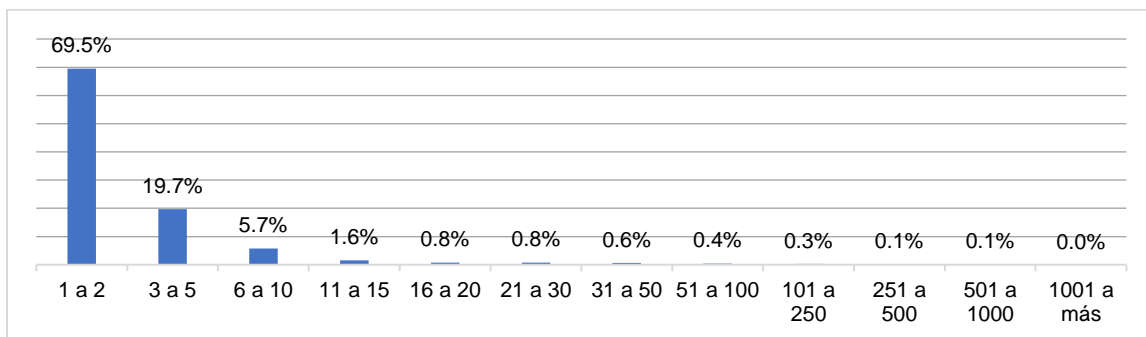
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado**Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Fuente: (DOF, 2009)

El tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula: Puntaje de la empresa = (Número de trabajadores) X 10% + (Monto de Ventas Anuales) X 90%, el cual debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de su categoría (DOF, 2009).

En México la mayor cantidad de empresas se encuentran dentro de la clasificación de micro y pequeñas empresas con un número de empleados acorde a la clasificación previamente mencionada.

Gráfica 2. Porcentaje de empresas por número de empleados



Fuente: (INEGI, Censos Economicos, 2019) en (Gallegos Toussaint, 2020)

Ahora bien, las Mipymes en general tienen otras características que representan ventajas como, la gran capacidad para coordinar un reducido grupo de recursos humanos, la posibilidad de concentrarse en productos en los que se tenga máxima competitividad de acuerdo con las tendencias del mercado; la facilidad de adaptación a los cambios y oportunidades de la demanda; mejor distribución de ingreso a favor de los segmentos bajos de la población, entre otras.

No obstante, también presentan problemas como, la escasez de recursos; difícil acceso a la información sobre procesos técnicos productivos; la desventaja competitiva por la baja escala de producción; las limitaciones de productividad y la carencia de mecanismos de créditos apropiados, ágiles, suficientes y oportunos (Tamanini, 2009). Considerando tanto las ventajas como las problemáticas mencionadas, es posible observar que las organizaciones artesanales también comparten características con las pymes, lo que refuerza ubicarlas en esta clasificación.

Relacionando las características mencionadas, así como la estratificación del DOF, la organización artesanal se encuentra, en su mayoría, dentro de la micro, pequeña o mediana empresa si se trabaja de forma comunal o asociativa. Por lo tanto, entendiendo a la organización artesanal como Mipyme es posible equiparar las problemáticas que enfrentan estas organizaciones, una de ellas y la más reciente ha sido la pandemia causada por la Covid-19.

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, las pymes se encuentran entre los sectores más afectados por la crisis, en particular en el comercio mayorista y minorista (OCDE, 2021), ya que la crisis sanitaria los llevo a una situación de mayor vulnerabilidad incrementando así la relevancia del estudio de este tipo de organizaciones.

La clasificación de las organizaciones artesanales como mipymes representa un enfoque viable ya que se ajusta a las características operativas y estructurales de este tipo organizaciones. Asimismo, al considerar las ventajas y desafíos compartidos con las pymes, se subraya la importancia de abordar sus problemáticas y necesidades específicas, especialmente en contextos de crisis como la pandemia de la Covid-19. La crisis sanitaria ha expuesto aún más la fragilidad de las mipymes, resaltando la necesidad de analizar y apoyar a este sector de la economía.

1.6 Efecto de la Covid-19 en las Mipymes

En México los Censos Económicos 2019 mostraron que 99.8% de los establecimientos del país son micro, pequeños o medianos. Por sus características, estas unidades económicas tienden a presentar mayores cambios con respecto a las grandes empresas, en cuanto a ingresos, personal ocupado, ubicación, cierres y aperturas. Aunado a este comportamiento natural, la emergencia sanitaria por la pandemia por la Covid-19 llevó a los negocios a pausar sus actividades o incluso a cerrar de manera definitiva (INEGI, 2021c).

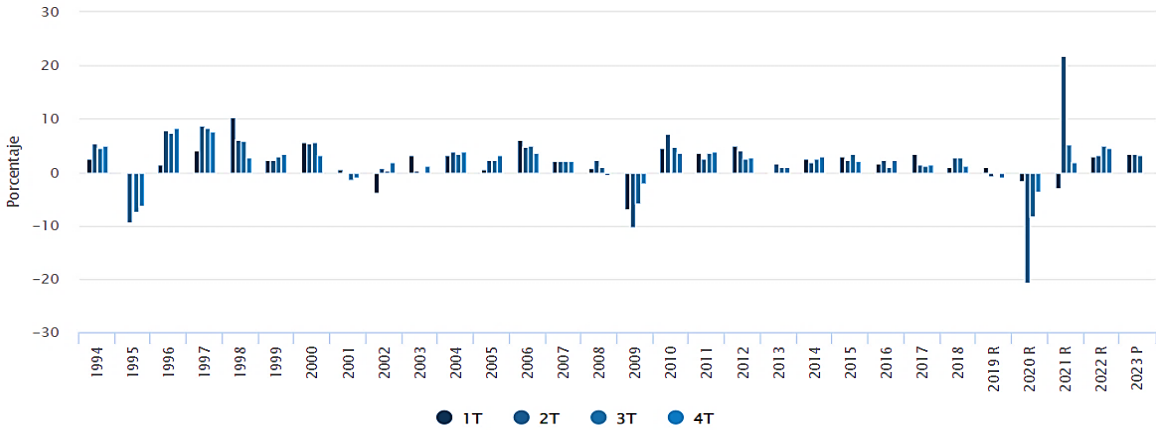
La situación de contingencia que desencadenó la aparición del virus SARS-CoV-2 en diciembre 2019 ha evidenciado la necesidad de la integración digital de las pequeñas y medianas organizaciones, las más afectadas por la Covid-19, para sobrevivir y seguir creando modelos exitosos. La forma de vivir cambió radicalmente, de pronto las escuelas se vieron forzadas a enseñar vía internet, los gobiernos obligados a emitir permisos y evaluar el riesgo desde una computadora, mientras que los negocios tuvieron que comenzar a trabajar desde casa. Ello ha tenido un efecto sobre las actividades de negocio a corto, mediano y en los próximos años se observará si también a largo plazo.

En ese sentido, la digitalización de los pequeños negocios será la alternativa inmediata y quizá más confiable para la subsistencia (Gallegos Toussaint, 2020). La tecnología juega un papel importante en mantener las cosas funcionando durante una crisis, como la de la Covid-19. Algunas de las acciones o pasos que se llegan a tomar por necesidad crearán nuevas oportunidades y prácticas duraderas. Por lo tanto, se debe pensar en dos aspectos: priorizar una respuesta rápida a la interrupción y el cambio que se enfrenta en ese momento; e iniciativas de seguimiento rápido que coadyuven a mantener la continuidad del negocio. Por ello, si bien la pandemia tuvo un impacto negativo en el volumen de negocios que se acentuó a nivel general, las ventas digitales experimentaron crecimientos arriba del 10% y, el canal digital se transformó en el principal canal de venta de múltiples negocios (AMVO, 2020).

Otro estudio desarrollado durante la pandemia muestra que a pesar de que la penetración de internet en países en desarrollo (incluido México) no se ha traducido en mayor crecimiento, de enfocarse en los segmentos adecuados podría generar un crecimiento de 35% al 2030. De 2013 a 2018 el número de usuarios de internet creció 15 veces más rápido que la productividad laboral³ en 16 países emergentes analizados laboralmente. Mientras el internet creció 9.2% la productividad laboral aumentó 0.6% y el ingreso per cápita 0.1% (AlfaBeta, 2020). Es decir, el cambio hacia el mundo digital venía en ascenso, con un crecimiento acelerado motivado por la situación de crisis sanitaria mundial.

A nivel mundial, Organismos como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el Fondo Monetario indicaban una contracción económica mundial inminente para 2020 (CEPAL, 2020) (FMI, 2020) y si bien es cierto que México advertía una débil situación económica previa a la crisis de la Covid-19, (Gráfica 1); durante el primer trimestre del 2020 hubo una contracción de -2.4% en el PIB respecto al mismo trimestre de 2019 (Gráfica 3), la pandemia provoco una mayor contracción para la economía del país siendo las más afectadas las micro, pequeñas y medianas empresas, que representan el 97% de las unidades económicas del país.

Gráfica 3. Variación trimestral PIB de México (%) 2012-2020



Fuente: Obtenido del Sistema de Cuentas Nacionales (INEGI, 2020c)

³ Los países analizados son: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Egipto, Israel, Kenia, México, Nigeria, Perú, Arabia Saudita, Sudáfrica, Rusia, Turquía, Emiratos Árabes y Ucrania.

De igual forma, la CEPAL en conjunto con la Alianza del Pacífico (AP) muestran diversos datos relacionados con el canal digital, en la Tabla 9 se observan indicadores sobre comercio electrónico B2C (*Business to Consumer*) de los países miembros de la AP; México resalta con el mayor número de ventas y se posiciona en segundo lugar, después de Chile, en cuanto a usuarios de internet que adquieren bienes o servicios en 2021. Es decir, en la región latinoamericana México se proyecta como un mercado importante de desarrollo para el comercio electrónico.

Tabla 9. Alianza del Pacífico, indicadores de desarrollo del comercio electrónico B2C

País/región	Ventas (2021) (En millones de dólares)	Usuarios de internet que compran bienes o servicios (2021) (En porcentajes)
Chile	17,3	42,3
Colombia	10,9	15,6
México	30,0	35,9
Perú	9,3	11,7
ALC	85	18,0
OCDE	-	75,4

Fuente: Adaptado de (Díaz de Astarloa & Aguirre, 2023)

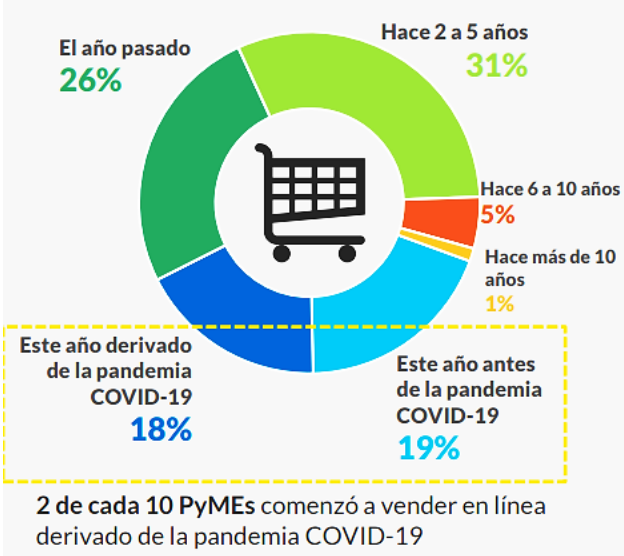
En México, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) realizó el Estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN) para los años 2020 y 2021 con el propósito de identificar los cambios en las micro, pequeñas y medianas empresas del país, muestra a las que han iniciado operaciones, las que cerraron definitivamente y aquellas que se mantienen operando a 27 meses de concluidos los Censos Económicos 2019 (INEGI, 2021c).

Entre los principales resultados destacan que, de los 4.9 millones de establecimientos, el EDN 2020 estimó que surgieron 619,443 establecimientos mientras que 1,010,857 cerraron sus puertas definitivamente. El EDN 2021 estimó que se crearon 1.2 millones y cerraron 1.6 millones, lo que significa que entre octubre 2020 y julio 2021, se incrementó la proporción de nacimientos y disminuyó la proporción de muertes en comparación con lo observado de mayo de 2019 a septiembre 2020.

En el EDN 2020 se observó la mayor proporción de muertes de establecimientos en los servicios privados no financieros con 24.92%, seguido del comercio con 18.98% y manufacturas con 15% de cierres definitivos de establecimientos. A nivel nacional, por cada 100 personas que estaban ocupadas en 2019, 20 personas dejaron de trabajar por los establecimientos que murieron en 2020. En 2021 la proporción aumentó a 27 personas (INEGI, 2021c).

Ahora bien, en relación al comercio electrónico en pequeñas y medianas empresas (pymes), de acuerdo con la AMVO (Asociación Mexicana de Venta Online), 6 de cada 10 pymes vende por Internet, mostrando un incremento del 94.6% en comparación con 2019. Dichas empresas saben que tener una presencia digital es obligatorio en la actualidad. Este empuje se vio motivado debido a la llegada de la pandemia. Como se puede observar en la Figura 6 en 2020, 2 de cada 10 pymes que vende en línea, lo hizo derivado de la cuarentena.

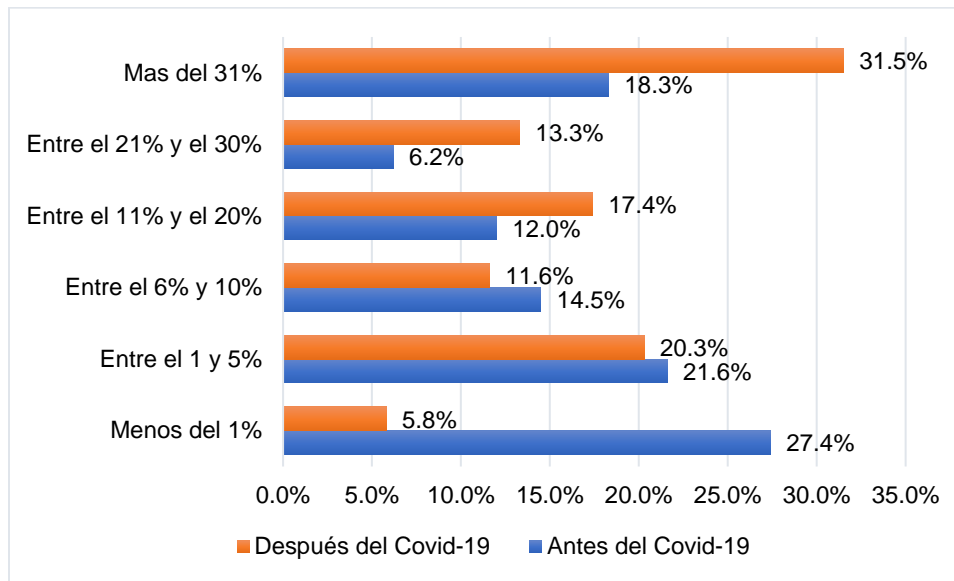
Figura 6. Pymes: Tiempo vendiendo en línea



Fuente: Obtenido de (AMVO, 2020)

Tras la llegada de la Covid-19 a México, las empresas se han visto obligadas a atender el canal online que antes representaba una fracción menor pero que a raíz del cambio en la forma de compra del consumidor, como se muestra en la Figura 7, sus ventas online comienzan a ganar fuerza por lo que se prevé que posterior a la pandemia, 3 de cada 10 pymes consideran que las ventas podrán representar más del 31% de sus ventas totales.

Figura 7. Share de venta online frente a las ventas totales en las pymes



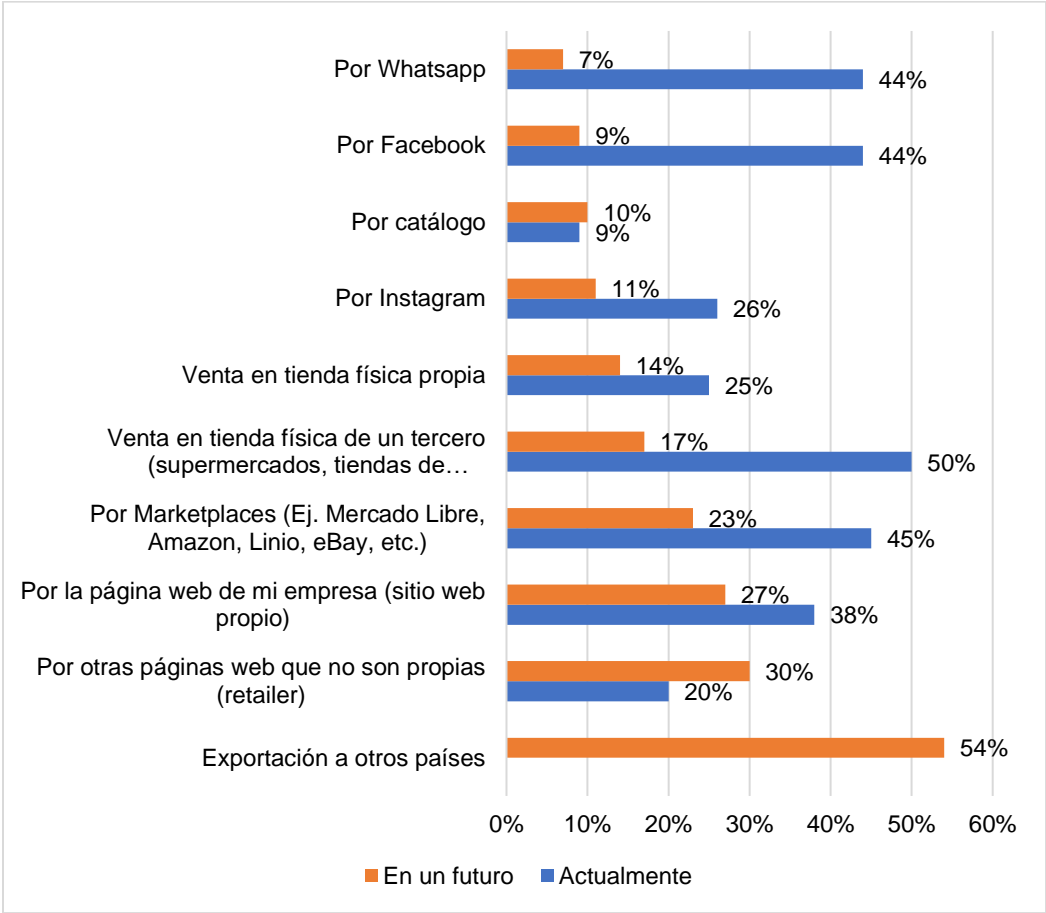
Fuente: Obtenido de (AMVO, 2020)

Asimismo, es indispensable considerar la necesidad que tienen las pymes de capacitación y *networking* en temas de comercio electrónico, especialmente en temas de estrategia de negocios y la operación de un sitio web propio. Buscan apoyo de entidades que les brinden información de valor por medio de capacitaciones sobre todo cuando estas vienen de organismos reconocidos. La combinación de canales físicos y digitales son primordiales para las pymes, aunque las plataformas grandes multi-categoría (Ej. Mercado Libre, Amazon, etc.) son las más reconocidas para comenzar a vender productos online; de manera que son las redes sociales el primer paso para lograr tener una presencia digital que les permita compartir información de valor sobre la organización y el producto.

La importancia y accesibilidad de las redes sociales para publicitar su producto, atraer clientes y desencadenar posibles compras ha permitido que la participación de las pymes en la economía digital se incremente por lo que la relevancia de la venta en línea sigue creciendo, tanto para las empresas que ya venden en línea como las que aún no lo hacen; sin embargo, el desconocimiento del funcionamiento del canal digital genera mucha desconfianza. Requieren de orientación y herramientas que les permitan tomar mejores decisiones (AMVO, 2020) o decisiones con mayor fundamentación.

Otro dato importante destacado en el estudio realizado por la AMVO es que el siguiente paso que las pymes están pensando dar es hacia la exportación, tal como se muestra en la Figura 8, incluso algunas empresas consideran que su producto no está siendo pagado de manera correcta en el país, considerando que pudiera ser mejor vendido y con un margen mayor en otros países.

Figura 8. Expansión de canales de venta en pymes



Fuente: Obtenido de (AMVO, 2020)

A través de la información recolectada por la AMVO es posible obtener un panorama general que indica la tendencia y aceleración de las mipymes hacia una integración digital empresarial. No obstante, también se deja ver que existe un vacío de información oficial específico, que muestre lo concerniente a la relación entre organizaciones artesanales y su incorporación en el ámbito tecnológico.

1.7 El plagio de los diseños textiles artesanales mexicanos

Aunado a las situaciones que enfrenta el sector artesanal, aparece la problemática del plagio del diseño artesanal mexicano que sin lugar a duda es necesario incorporar ya que con el incremento de la participación del sector a través de las tecnologías de la información y comunicación este tipo de escenarios se vuelven aún más controversiales teniendo mayor exposición ante la sociedad.

El artículo 31 de la Declaración de las Naciones Unidas Sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas, es un derecho de las comunidades para mantener, controlar, proteger y desarrollar su patrimonio cultural, sus conocimientos tradicionales y sus expresiones culturales. También tienen derecho a mantener, controlar, proteger y desarrollar su propiedad intelectual de dicho patrimonio cultural, sus conocimientos tradicionales y sus expresiones culturales tradicionales. Asimismo, en la parte dos del artículo establece que conjuntamente con los pueblos indígenas, los Estados adoptarán medidas eficaces para reconocer y proteger el ejercicio de estos derechos (ONU, 2008).

Lo anterior sienta como precedente la preocupación sobre la necesidad de proteger la riqueza cultural de los pueblos indígenas, además de que dicha protección también se convierta en tema de Estado, suponiendo que éste debe brindar el marco legislativo regulatorio necesario para la defensa del patrimonio cultural ante el plagio y la apropiación cultural que consiste en el aprovechamiento patrimonial de una expresión cultural tradicional por parte de empresas sin contar con autorización o hacer mención de su origen ni proporcionar compensación por su utilización (El Universal , 2020).

No obstante, a lo largo de los últimos años, específicamente concentrándose en el caso de México, la cosmovisión y riqueza cultural textil en cuanto a diseño ha sido uno de los blancos más atacados por diferentes marcas con mayor renombre las cuales “se inspiran” en las creaciones o diseños de los indígenas mexicanos para plasmarlos en sus prendas.

La situación de plagio coloca a los artesanos en una situación compleja y desfavorecida ya que al no tener protección en los diseños de su autoría no perciben beneficio económico alguno del uso de sus diseños. El caso más reciente se presentó en 2021 cuando las Autoridades de Santa María Tlahuitoltepec, municipio mixe del estado de Oaxaca, de nueva cuenta hicieron una denuncia pública por el plagio de sus diseños a manos de la empresa Anthropologie, con sede en los Estados Unidos (Rodríguez Ceballos, 2021). La matriz de Anthropologie, Urban Outfitters, no respondió a una solicitud del periódico El Financiero para que hiciera declaraciones (El Financiero, 2021). Esto pone en evidencia como el comportamiento continúa repitiéndose sin restricción o sanción alguna que resguarde las tradiciones textiles de los pueblos indígenas mexicanos.

Existen variedad de casos como el de Zara, en ese mismo año, pero en abril, la Secretaría de Cultura mexicana envió una carta con motivo de un vestido de su última colección al estilo de los huipiles bordados a mano por los artesanos indígenas mexicanos. La carta reclama a la multinacional española que explique públicamente “con qué fundamentos se privatiza una propiedad colectiva”, cuyo origen “está identificado en diversas comunidades oaxaqueñas” (Marcial Pérez, 2021), finaliza cuestionando los nulos beneficios que reciben las comunidades creadoras e instando a la marca a dar respuesta.

Sin embargo, no es la primera vez que Zara es acusada de plagio por el uso de diseños artesanales mexicanos, en el 2018 a través de redes sociales empezó a correr la acusación de que una de las chaquetas mostraba un dibujo similar a un bordado usado por las mujeres de Aguacatenango, en el municipio de Venustiano Carranza, Chiapas.

De manera similar, en el 2019 también hubo una polémica por la utilización de diseños de pueblos indígenas en colecciones de moda, en donde la Secretaría Cultura también envió una carta parecida a Carolina Herrera. El motivo de la discordia fue en este caso los diseños de unos sarapes que, según México, plagiaban un bordado proveniente de la comunidad de Tenango de Doria (Hidalgo).

También, en ese mismo año 2019, la francesa Isabel Marant plagió los diseños purépechas de artesanos de Charapan, Angahuan y Santa Clara del Cobre, Michoacán, para una de sus colecciones conformada por “gabanes, fajas, servilletas y otros artículos propios de la vestimenta de las comunidades indígenas purépechas (El Universal , 2020); la apropiación cultural de la que es víctima el sector se explota en todo tipo de prendas y accesorios de vestir.

Al igual que el caso de Zara, no fue la primera vez que Marant se ve envuelta en una situación similar, en 2015 generaron muchas críticas en las redes sociales por una túnica y una blusa. Los diseños de las prendas provenían de las mujeres mixes del poblado de Santa María Tlahuitoltepec, en la zona serrana de Oaxaca (Marcial Pérez, 2021). También, el Instituto Oaxaqueño de las Artesanías denunció el plagio del huipil mazateco por parte de la marca Zimmermann (Uno TV, 2021).

Pero los casos anteriores no son los únicos, la organización Impacto documenta desde 2014 los casos de plagio de diseño y hasta 2019 contabilizaban alrededor de 39 (involucrando a la marca Zara al menos cuatro veces) esto, de acuerdo con la información compartida por Kathia Loyzaga Dávila Madrid, directora de Comunicación de la organización Impacto. Es evidente como la industria de la moda rápida está al acecho de cualquier “fuente de inspiración” que les permita seguir el ritmo constante de lanzamientos abrumadores en los que ha caído derivado del consumismo acelerado en el que se vive hoy en día.

De 2012 a 2019 al menos 23 marcas de ropa, nacionales e internacionales, se han apropiado de los diseños de comunidades indígenas de estados como Oaxaca, Chiapas e Hidalgo, de acuerdo con un análisis elaborado por la organización Impacto. La lista de las marcas que se han apropiado diseños indígenas para sus colecciones o productos van desde la mexicana Pineda Covalin, pasando por Carolina Herrera, las francesas Isabel Marant y Dior, Nestlé, la estadounidense Madewell y las españolas Mango, Desigual, Intropia y Zara por supuesto (Fuentes López, 2019), a esta lista se han sumado más casos en los que la “inspiración” en los diseños mexicanos predomina sin el reconocimiento a los artesanos nacionales.

Debido al incremento y difusión de este tipo de casos, las autoridades han ido tomando poco a poco interés sobre el tema, una de las instituciones principalmente involucrada es el INPI (Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas). Este órgano es la autoridad del Poder Ejecutivo Federal en los asuntos relacionados con los pueblos indígenas y afro mexicano, que tiene como objeto definir, normar, diseñar, establecer, ejecutar, orientar, coordinar, promover, dar seguimiento y evaluar las políticas, programas, proyectos, estrategias y acciones públicas, para garantizar el ejercicio y la implementación de los derechos de los pueblos indígenas y afro mexicano, así como su desarrollo integral y sostenible y el fortalecimiento de sus culturas e identidades, de conformidad con lo dispuesto en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en los instrumentos jurídicos internacionales de los que el país es parte (INPI, 2021).

Como se menciona en el párrafo anterior, el objetivo principal de esta institución es el respaldo a este tipo de población vulnerable, de tal forma que ese mismo año se pronunció con un comunicado en donde reafirmaba su compromiso con los pueblos y las comunidades de México, continuar trabajando para garantizar sus derechos culturales en las leyes nacionales; como lo ha hecho desde el 2019, a través de la construcción de una Iniciativa de Reforma Constitucional que reconoce, entre otros derechos fundamentales, los concernientes a su patrimonio cultural, conocimientos tradicionales y a la propiedad intelectual colectiva.

En 2020, la iniciativa se puso a consideración de los pueblos y comunidades de las regiones indígenas y afro mexicanas del país para ser enviada al Ejecutivo y turnada al Congreso de la Unión para su análisis (Rodríguez Ceballos, 2021).

Otro organismo que se ha pronunciado en relación al tema es la Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH) quien ha alertado del tema al Gobierno federal, pidiendo salvaguardar los derechos artísticos nacionales, pero esto solo quedó en una recomendación de 108 páginas (Fuentes López, 2019), sin llegar a convertirse en una ley en forma que aplique castigos adecuados a quienes la quebranten ya que solo sienta una base un tanto frágil en la que sustentarse.

La CNDH está consciente que no hay un marco legal en México que pueda defender los derechos colectivos culturales de los pueblos por lo que, como primer paso, lanzó lo que denominan “La Alerta Patrimonial” que se trabaja en coordinación con la organización Impacto, la Senadora de Morena, Susana Harp, y varias personas defensoras de los diseños indígenas (Fuentes López, 2019). La iniciativa busca convertir los casos de plagio en un asunto de carácter público, dándole la mayor difusión posible hasta lograr mayor involucramiento de las autoridades gubernamentales para que pudiesen dar seguimiento, revisión y aprobación a nuevas o existentes leyes que protejan el patrimonio cultural mexicano.

Asimismo, mediante La Alerta Patrimonial los artesanos pueden denunciar mediante un formulario online un plagio. De esta forma, la organización provee asesoría legal para que la comunidad interponga un amparo y envíe una carta al poder legislativo federal, con la finalidad de que este retome el tema y envíe un escrito a la empresa involucrada (Nava, 2018). Sin embargo, el escrito es meramente de carácter informativo lo que evidencia la falta de rigor en cuanto a la defensa de este tipo de patrimonio cultural.

Relacionado a lo anterior, en abril de 2021 el Congreso aprobó una reforma a la Ley del Derecho de Autor, que reconoce a las obras de los pueblos y comunidades indígenas como “objeto de protección de derechos de propiedad intelectual”. El reconocimiento en la reforma incluye que estas creaciones “han sido transmitidas por generaciones”, por lo que reflejan los significados y valores de cada cultura originaria (Palacios, 2021), preservando la herencia cultural, tradiciones y costumbres de los pueblos mexicanos.

A falta de su aprobación definitiva en el senado, juristas y expertos ya han adelantado que, pese a la buena intención de la norma, será muy probable que resulte insuficiente (Marcial Pérez, 2021). A pesar del interés del Gobierno actual por esta causa como parte de su política volcada a la batalla de símbolos hasta el momento no existe una legislación fehaciente que proteja realmente a los pueblos indígenas en materia de propiedad intelectual.

Por otra parte, el Comité Intergubernamental de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) sobre Propiedad Intelectual y Recursos Genéticos, Conocimientos Tradicionales y Folclore negoció un acuerdo sobre un instrumento jurídico internacional ya que la necesidad de un marco legal cada vez es más urgente y de interés no solo nacional, donde México pudiese ser el pionero en este tipo de legislación que sirva como posible modelo replicable en toda Latinoamérica.

En septiembre de 2018, por ejemplo, se llevó a cabo el Primer Encuentro de Artesanas en San Cristóbal de las Casas, Chiapas, en donde mujeres de comunidades nacionales y de países como Guatemala, Colombia, El Salvador, Chile, Argentina y Ecuador propusieron la creación de un registro de textiles vía una base de datos y plantearon la necesidad de una ley que proteja la propiedad intelectual colectiva (Nava, 2018). Eventos y foros como el mencionado son de gran utilidad para ir construyendo una base de conocimiento sobre lo existente.

El contar con este tipo de registros es indispensable ya que una de las principales complicaciones encontrada para proteger los diseños de los pueblos indígenas recae, en que son bienes y creación de propiedad colectiva y hasta ahora los organismos gubernamentales solo protegen las creaciones individuales, además de que tampoco existe una base de datos única, formal y legalizada en la cual se indique qué diseños pertenecen a determinada etnia.

A pesar del llamado de organizaciones como las mencionadas anteriormente, es claro que el tema es un asunto que no recae en una sola área, involucra a la Secretaría de Cultura, de Economía, de Relaciones Exteriores, se trata de una política integral de Estado que tiene que ser abordada desde diferentes ámbitos ya que la cultura es parte del desarrollo económico del país tanto a nivel micro como macroeconómico. Asimismo, involucra al consumidor final, quien, se vuelve participe de esta problemática al seleccionar las marcas que incurrieron en plagio; como una sanción social el consumidor puede tener en sus manos la decisión de no adquirirlos para generar una conciencia a la marca plagaria ya no derivada de la apelación a sus valores, derivada de un impacto económico. Lo anterior, puede contribuir a atacar el problema de una forma aún más integral.

1.8 Tratados Internacionales con relación al sector artesanal textil

Un aspecto que no queda fuera del contexto artesanal mexicano es el conocimiento sobre los diversos tratados o acuerdos internacionales en los que se puede participar, de tal manera, el sector artesanal textil no queda exento de la oportunidad de aprovechar este tipo de acuerdos.

México ha participado en la firma de varios Tratados de Libre Comercio, algunos ejemplos son el Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá T-MEC (T-MEC), el Tratado Integral Progresista de Asociación Transpacífico (TIPAT) con la región Asia Pacifico, el Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea (TLCUEM) y la Alianza del Pacífico para la región Latinoamericana.

Las organizaciones artesanales textiles se pueden beneficiar principalmente desde dos vertientes; la primera de ellas basada en su propia naturaleza artesanal (hecho a mano) y la segunda utilizando los beneficios otorgados en su carácter de pequeña empresa, sin embargo, para acceder a ello la organización artesanal requiere desarrollar e implementar aspectos como la formalidad empresarial. Lo anterior se visualiza en la Tabla 10, en la que se incluye mayor detalle.

Tabla 10. Tratados internacionales relacionados con el sector artesanal mexicano

El Tratado de Libre Comercio T-MEC México Estados Unidos y Canadá Entró en vigor en julio de 2020	
<p>Contiene 34 capítulos de los cuales el número 6 es el dedicado a este sector, se titula Mercancías Textiles y del Vestido.</p>	<p style="text-align: center;"><i>Artículo 6.2: Mercancías Hechas a Mano, Folclóricas, Tradicionales o Artesanales Indígenas</i></p> <p>1. Podrán identificar determinadas mercancías textiles o prendas de vestir que, de mutuo acuerdo, sean: (a) tejidos hechos en telares manuales de la industria artesanal; (b) mercancías de la industria artesanal hechas a mano con aquellos tejidos hechos en telares manuales; (c) mercancías artesanales folclóricas tradicionales; o (d) mercancías artesanales indígenas.</p> <p>2. Las mercancías identificadas de conformidad con el párrafo 1 serán elegibles para el tratamiento libre de arancel.</p>
El Tratado Integral Progresista de Asociación Transpacífico (TIPAT) Japón, Australia, Canadá, México, Perú, Chile, Malasia, Vietnam, Nueva Zelanda, Singapur y Brunéi	

<p>Consta de 30 capítulos, el Capítulo 4 que se titula Mercancías textiles y Prendas de vestir</p>	<p><i>Tratamiento para Ciertas Mercancías Hechas a Mano o Folclóricas</i></p> <p>10. Podrá identificar determinadas mercancías textiles o prendas de vestir... para ser elegibles para tratamiento libre de arancel o tratamiento arancelario preferencial, ..., que sean:</p> <p>(a) telas hechas en telares manuales de la industria artesanal;</p> <p>(b) telas estampadas a mano con un patrón creado con una técnica de resistencia a la cera;</p> <p>(c) mercancías de la industria artesanal hechas a mano con dichas telas hechas en telares manuales o telas estampadas a mano; o</p> <p>(d) mercancías artesanales tradicionales folclóricas</p>
<p>Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea (TLCUEM) Entró en vigor desde el año 2000</p>	
<p>Forma parte del Acuerdo de la Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación México-UE</p>	<p><i>ARTÍCULO 31 Cooperación cultural</i></p> <p>1. Las Partes convienen en fomentar la cooperación cultural, con el debido respeto a su diversidad, para mejorar el conocimiento mutuo y la difusión de sus respectivas culturas.</p> <p><i>ARTÍCULO 36 Cooperación en asuntos sociales y para la superación de la pobreza</i></p> <p>1. Las Partes mantendrán un diálogo sobre todos los aspectos de la agenda social que sean de interés para cualquiera de ellas. Se deberán incluir temas relacionados con grupos y regiones vulnerables entre los que se encuentran: indígenas, campesinos pobres, mujeres de escasos recursos y otros grupos de población en condiciones de pobreza.</p>
<p>Alianza del Pacífico Iniciativa económica y de desarrollo en América Latina: Chile, Colombia, México y Perú</p>	
<p>26 equipos divididos en temas como Facilitación del Comercio y Cooperación Aduanera, Pymes, Servicios y Capitales, Medio Ambiente y Crecimiento Verde, Operador Económico Autorizado (OEA), entre otros</p>	<p>Este organismo impulsa el comercio entre las naciones participantes con iniciativas como la "Feria Artesanal", una muestra virtual y presencial de productos artesanales. Dada la tradición artesanal de las naciones que conforman la Alianza del Pacífico, se exponen las siguientes categorías de productos artesanales: Artículos Decorativos, Bolsos y Carteras, Calzado, Joyería y Bisutería y Textiles.</p> <p>Las entidades de promoción de la Alianza del Pacífico realizan un trabajo constante para ofrecer herramientas digitales e iniciativas a las empresas de sus países que buscan exportar a través de diferentes programas e iniciativas como: Chile: One Click Import; Colombian B2B Market Place; Perú Marketplace; y México: Comercia MX</p>

Fuente: Elaboración propia basada en la revisión de tratados internacionales (T-MEC, 2021), (TIPAT, 2021), (TLCUEM, 2021), (Alianza del Pacífico, 2022) y (Secretaría de Economía, 2022)

De igual forma, dadas las características de las organizaciones artesanales pueden obtener beneficios relacionados con el apoyo a micro, pequeñas y medianas empresas establecidos en los tratados internacionales, lo referente a ellos se encuentra en el capítulo 25 del TMEC, en el capítulo 24 del TIPAT o el artículo 17 del TLCUEM, en donde además se establecen punto de cooperación entre naciones en favor de la disminución de la pobreza.

Reflexiones finales

A lo largo de este capítulo se pretendió contextualizar la situación en la que se desenvuelven las organizaciones o grupos productivos artesanales mexicanos, incluyendo los dedicados a la rama textil. Se estableció la existencia de la gran riqueza cultural, heredada a lo largo de generaciones con la que cuenta este sector, así como la gran variedad de ramas artesanales que existen en la república mexicana.

A través de la serie de datos recolectados se distingue un panorama nacional de este sector en donde se observa su relevancia para la economía del país, sin embargo, también refleja una serie de dificultades por las que atraviesa el sector que ya venían sucediendo desde un contexto de prepandemia, y que se agravaron dado los problemas que acarreó la aparición del nuevo virus particularmente en contagios y muertes.

La organización artesanal mexicana se identificó como mipyme ya que cuenta con las características en cuanto al personal ocupado e identificándola de esta manera se puede hacer una conexión para establecer una relación entre este tipo de organizaciones y los efectos de la Covid-19 en ellas. De acuerdo con la información recabada las mipymes fueron especialmente afectadas por la pandemia sufriendo estragos sociales y económicos que los pusieron en la necesidad de buscar nuevos caminos para mantenerse y lograr sobrevivir.

Uno de estos caminos los llevó hacia la venta en línea, en dónde, a través de los datos publicados por la Asociación Mexicana de Venta Online se pudo observar el crecimiento en dicha estrategia ya que la estadística muestra el incremento del interés de las mipymes en la participación digital durante los años de pandemia.

El comercio digital se ha transformado en una fuente de oportunidades para las mipymes ya que ofrece la posibilidad de alcanzar a mayor número de clientes potenciales con un menor costo, de igual forma apoya su inserción en mercados internacionales.

Por otra parte, la adopción del comercio electrónico puede incentivar la innovación y contribuir al proceso de transformación digital de las pymes a través de la implementación de tecnologías digitales y nuevas prácticas y modelos de negocios, que pueden mejorar la eficiencia y la productividad de las empresas más allá de sus efectos en el acceso a nuevos mercados. Esto último puede, a su vez, mejorar la competitividad de las empresas y aumentar sus probabilidades (Díaz de Astarloa & Aguirre, 2023) de participar en mercados internacionales, conforme a sus posibilidades humanas y económicas.

Finalmente, se retoma una de las problemáticas de mayor afectación para el sector artesanal textil mexicano que definitivamente tiene que ser atendido en cualquier propuesta relacionada al sector, ello se refiere al plagio del que son víctimas los diseños textiles artesanales mexicanos y se cierra el capítulo con una breve referencia de los tratados internacionales en los cuales el sector artesanal mexicano puede encontrar una forma de aprovechamiento utilizando la denominación mipyme para potenciar sus actividades de negocio.

Capítulo 2. Competitividad, capacidades y recursos para las organizaciones productivas

El objetivo del presente capítulo es incorporar un marco teórico conceptual que de sustento a esta investigación. Dado el enfoque de la tesis, se consideran como punto de partida la teoría de recursos y capacidades, así como el concepto de competitividad. Para completar este capítulo se integra en la parte final lo referente a la venta en línea en nuevas plataformas.

El marco teórico se integra esencialmente de literatura proveniente de las teorías de la empresa, la teoría basada en recursos identifica las variables que las organizaciones poseen para ser competitivas. Competitividad entendida como la capacidad para producir y comercializar productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales (Porter, 1985). Las organizaciones requieren mucho más que disminuir costos ofreciendo precios más bajos para poder ser competitivas, sobre todo en entornos cambiantes y contextos que se pueden modificar muy rápidamente; es necesario una gestión adaptativa que integre otras variables para competir, además de los precios bajos. Es por lo anterior que es fundamental para esta investigación retomar la teoría de recursos y capacidades, ya que permite enmarcar elementos que apoyen la explicación sobre la manera en que reaccionaron las organizaciones artesanales y se adaptaron a un nuevo contexto, el cual, presentó una serie de restricciones y cambios debido a la irrupción de la pandemia por el virus del SARS-COV-2.

La teoría aquí presentada permite plantear cuáles son las características que a la organización le pueden permitir lograr niveles adecuados de competitividad. En este sentido, encuentra un complemento en el planteamiento de Michael Porter (1990), en cuanto a la descripción de las ventajas competitivas que las organizaciones tienen para diferenciarse, es decir se cuenta con la descripción tanto de recursos como de ventajas competitivas. A partir de la teoría de recursos, se desprenden las aportaciones conceptuales sobre capacidades, el siguiente gran apartado teórico conceptual utilizado en la investigación.

Las capacidades serán descritas en el siguiente subapartado dividiéndolas en capacidades centrales y capacidades dinámicas, lo que apoyará a la investigación a identificar las capacidades que las organizaciones productivas artesanales textiles mexicanas han aplicado. Asimismo, desarrolla una tipología adaptada a las organizaciones estudiadas basada en la revisión de literatura sobre la teoría de capacidades y recursos de este capítulo.

En este contexto, entendiendo una capacidad dinámica como la capacidad de la organización para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas para enfrentar un entorno cambiante, estas capacidades reflejan las habilidades de la organización para alcanzar formas diferentes e innovadores de ventajas competitivas (Teece et al., 1997). De igual forma, se plantea la importancia que tienen las capacidades dinámicas, en específico las referentes al desarrollo de habilidad digitales, ya que en el contexto de pandemia las organizaciones empezaron a desarrollarlas y a convertirlas en una oportunidad empresarial.

2.1 Teoría Basada en Recursos y Capacidades

La gestión estratégica es una disciplina que nace con el objetivo de impulsar el “éxito” de la organización (Fong Reynoso et al., 2017). Es así como, si el éxito resulta de gran importancia, los factores o causantes de este se pueden considerar tema de estudio de suma relevancia para identificarlos, aplicarlos y replicarlos, sobre todo en una situación de crisis como la que afrontaron las organizaciones artesanales durante el contexto de pandemia.

La investigación de las fuentes de éxito de las organizaciones no es una tarea simple, dada la amplitud, ambigüedad y complejidad del fenómeno en cuestión, así como las dificultades asociadas a la obtención de evidencia adecuada, que permita alcanzar resultados concluyentes (Fong Reynoso et al., 2017) que, además, proporcionen un marco aplicable a cualquier organización independientemente del tamaño de esta. Es así como diversas teorías lo han abordado desde diferentes perspectivas incorporando nuevas aportaciones a lo largo del tiempo.

A partir de los años ochenta del siglo pasado, el énfasis en las explicaciones que ofrece la gestión estratégica acerca del éxito empresarial remiten al desempeño competitivo exitoso, es decir, al que permite a la organización obtener beneficios extraordinarios, y han oscilado entre enfatizar la importancia de los factores externos de la organización, en particular la estructura de la industria con la Teoría Estructural (Porter, 1980) y la de los factores internos, a través de la Teoría de Recursos y Capacidades (TRC) (Wernerfelt, 1984) (Barney, 1991).

La TRC basa su explicación del éxito de la organización en las características de los recursos y capacidades que la organización controla, y en su capacidad para generar ganancias; enfatiza cómo una eficiente combinación de sus recursos y capacidades permite la obtención y mantenimiento de su ventaja competitiva (Teece et al., 1997). Asimismo, el creciente interés en recursos intangibles asociados al conocimiento, como la reputación, las competencias, pero sobre todo a los procesos de creación, utilización y transferencia del conocimiento, insertos en las capacidades de la organización, han propiciado que la comunidad académica profundice en el estudio de los aspectos que constituyen la TRC (Barreto 2010, Peteraf, Di Stefano y Verona 2013 y 2014 , Helfat y Peteraf 2015, Fainshmidt 2016) que han facilitado su uso en el análisis de diversos fenómenos.

Se considera como un punto de arranque importante en el desarrollo de la TRC la publicación del artículo *A resource-based view of the firm* (Wernerfelt, 1984), sin embargo el precedente inicial lo marca Edith Penrose quien, en resumen, considera que la dimensión de una organización se explica por el conjunto de recursos y su crecimiento por la capacidad de generar, a partir de dichos recursos, competencias empresariales y directivas que lleven a la organización a generar mayores beneficios (Penrose, 1959). La TRC se propone como elemento teórico base de esta investigación por la visión descrita de Penrose ya que proporciona un marco para identificar los recursos, que, si bien pueden llegar a ser limitados y generalmente escasos refiriéndose a micro y pequeñas organizaciones, pueden alcanzar un crecimiento importante a través de las capacidades empresariales y directivas del empresario, en este caso, el artesano.

2.1.1 Antecedentes Históricos

El enfoque de la empresa basado en los recursos o teoría de recursos y capacidades tiene sus orígenes, en el trabajo de Edith Penrose (1959) *The Theory of the Growth of the Firm* en la que se considera a la empresa como un conjunto único de recursos productivos, unos de naturaleza física o tangibles y otros de naturaleza intangible (Penrose, 1959), definición que se alinea al tipo de organizaciones estudiadas ya que uno de los recursos más valiosos para las organizaciones artesanales es su conocimiento ancestral y la acumulación del mismo. La obra de Penrose es considerada una de las más influyentes en toda la teoría de recursos y capacidades, y de ella se desprenden diversas ideas sobre la visión de la organización basada en recursos.

Otros trabajos que también se sitúan en los orígenes de esta teoría son los trabajos iniciales de la dirección estratégica, como *The Concept of Corporate Strategy* (Andrews, 1971). Este autor, considera que la función del formulador de la estrategia (el artesano líder de negocio, en este caso) es encontrar un equilibrio adecuado entre las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la organización, basándose en la existencia de unas competencias características, que le permiten competir con éxito (López Rodríguez, 2004) evitando la pérdida del oficio artesanal.

Posteriormente, el enfoque basado en los recursos o teoría de recursos toma una postura más formal tal y como hoy se conoce con la publicación del conocido artículo de Birger Wernerfelt *A resource-based view of the firm en 1984* (Fernández & Suárez, 1996) No obstante, es hasta la década de los noventa cuando este enfoque presenta un fuerte auge y protagonismo en los estudios de la dirección estratégica. En contraste con teorías anteriores, se considera que la competencia se da entre organizaciones con recursos diferentes, los cuáles les permiten implementar estrategias difícilmente imitables con las que obtienen resultados superiores, entre estos recursos se puede encontrar: el *know-how* de los empleados, la reputación, las marcas, la habilidad para trabajar en equipo, etc., recursos que se sitúan en el centro de atención de la teoría (Chamberlin, 1933).

Este enfoque también muestra un carácter integrador al incorporar elementos procedentes de múltiples campos. Dentro de los autores iniciales de la teoría se encuentran Mahoney y Pandian (1992), quienes mencionan que los orígenes de la teoría de recursos y capacidades se encuentran en el campo de la estrategia, en la teoría positiva de la agencia, en la teoría de los derechos de propiedad, en la teoría de los costos de transacción, en la teoría evolucionista y en la organización industrial (escuela de Chicago y escuela de Harvard) (Mahoney & Pandian, 1992).

Otro autor referente al tema es Conner (1991), quien sitúa los orígenes en la teoría neoclásica, la organización industrial y la teoría de los costos de transacción (Conner, 1991). Por otro lado, Amit y Schoemaker estiman que se debe tener en cuenta también la teoría conductual. (Amit & Schoemaker, 1993). Esta teoría en definitiva tiene un enfoque integrador que involucra varios campos de estudio en relación con la dirección estratégica y la economía para intentar explicar mejor el comportamiento y resultados de las organizaciones lo que le permite estudiar desde sus conceptos a una gran diversidad de industrias y sectores, tal como el artesanal.

La teoría basada en recursos retoma conceptos muy importantes como el de empresa y empresario. En cuanto al concepto de Empresa recibe una influencia de la teoría económica neoclásica, ya que propone que ésta es una unidad de producción; sin embargo, tiene discrepancias y se opone a la concepción, también neoclásica de empresa como ente sin historia, al considerar que se trata de una unidad acumuladora de conocimientos (Penrose, 1959) idea que se comparte con las teorías conductuales y evolucionistas, mostrando que este cúmulo de conocimientos es resultado del aprendizaje organizacional.

El planteamiento previo es de suma relevancia para las organizaciones artesanales ya que los artesanos miembros de la misma reciben un conocimiento previo que va aumentando de generación en generación sobre las prácticas artesanales de sus ancestros; esto no solo aplica en cuanto a la cosmovisión que plasman en la producción de diseños artesanales sino también, se refleja en las prácticas de organización del trabajo y conducción de la organización.

Vale la pena mencionar que también recibe cierta influencia de la economía institucional, en la definición de la empresa al aceptar la existencia de una estructura de gobernanza encabezada por el empresario (Penrose, 1959). Es decir, existe una jerarquía que proporciona el apoyo necesario para una mejor comprensión del proceso de despliegue de recursos (Castanias & Helfalt, 1991).

Una vez expuesto lo anterior, en concordancia con Penrose (1959), una empresa u organización productiva en esta investigación es una compilación de recursos productivos diversos (tangibles e intangibles) y el gran desafío del empresario artesanales es saber combinarlos y coordinarlos convenientemente. El mismo recurso puede utilizarse para fines diferentes o de diferentes maneras y, en combinación con otros tipos y en diversas cantidades podría producir servicios diferenciados. De esta manera, el conjunto de recursos que tiene una organización consiste en diversas combinaciones potenciales. La manera particular como cada firma integre sus propios recursos le da, o no, la competitividad y el nivel de singularidad a cada empresa (Taboada, 2007). Es decir, que esta teoría puede llegar a permitir un ámbito de aplicación en particular que admite el estudio tanto de una microempresa, como la organización artesanal aquí estudiada hasta una multinacional, evaluando los recursos y las combinaciones de los que las integran.

Ahora bien, en cuanto al concepto de empresario, por una parte, puede ser considerado como neoclásico, en el sentido de que una persona decide sobre el uso de los recursos de la organización. No obstante, para la teoría de recursos, la figura del empresario adquiere un papel crítico (Madhok, 1997) mucho más acorde a la presente investigación que aborda a la figura del artesano como empresario, ya que obtiene una función más extensa, encargándose no sólo de utilizar los recursos sino también de impulsar el desarrollo de otros nuevos recursos (Spender, 1996). Por lo tanto, la idea del empresario se aproxima un poco más hacia la propuesta conductual, definiéndolo como tomador de decisiones (con racionalidad limitada), cuya conducta está condicionada por las circunstancias y esta conducida por una serie de reglas o normas de actuación basadas en las rutinas organizacionales (Simon, 1976) que inciden en su proceso de toma de decisiones.

Concibiendo estos dos elementos, empresa u organización y empresario, se puede pensar a la organización como un repositorio de conocimientos ya que los recursos humanos que las integran son poseedores de competencias individuales y son capaces de proporcionar distintos resultados. Tomando en consideración lo anterior, cuando el objetivo de las organizaciones es crecer e incrementar sus beneficios, lo puede hacer mediante la continua creación de nuevos resultados coordinados por el empresario.

El conjunto de estas posibilidades y oportunidades también se encuentra estrechamente relacionado con el “ambiente” en el que se desarrolla la organización y con el margen de movilidad que ésta tenga para “adaptarse” a los cambios internos y externos (Penrose, 1962). Es posible considerar que del grado de adaptación proviene el máximo aprovechamiento de las posibles oportunidades que se presenten o la superación de los desafíos que enfrenten (como la crisis sanitaria), reaccionarán a los cambios desplegando diferentes combinaciones de recursos y habilidades que los mantendrán participando y si es el caso creciendo en sus actividades de negocio.

Otra idea importante para esta investigación, mencionada por Penrose, es que la organización presenta una “continuidad histórica” lo que significa que es el resultado de toda su historia desde su nacimiento hasta el presente. La organización puede sufrir ciertos cambios, renovar o agregar algunos productos/servicios o procesos, pero no existe un rompimiento con su historia mientras conserve el núcleo esencial de su negocio ya sea recurso humano (capacidades) o activos, por lo tanto, se da una especialización de capacidades. Al darle continuidad al núcleo esencial de la organización se va alimentando de las capacidades distintivas del recurso humano lo que genera la mencionada especialización de capacidades, las que le permiten a la organización competir y mantener su ventaja competitiva para alcanzar el crecimiento. La especialización se alcanza a través del incremento de conocimiento, conforme este último crece, se elevan las posibilidades de ampliar los servicios, utilizar mejor los recursos o realizar nuevas aplicaciones (Penrose, 1962) adaptadas a necesidades específicas.

En relación con la investigación se observa el punto anterior ya que la capacidad del recurso humano, en este caso los artesanos textiles y de otras ramas, es la fuente de mayor especialización con la que cuenta una organización artesanal.

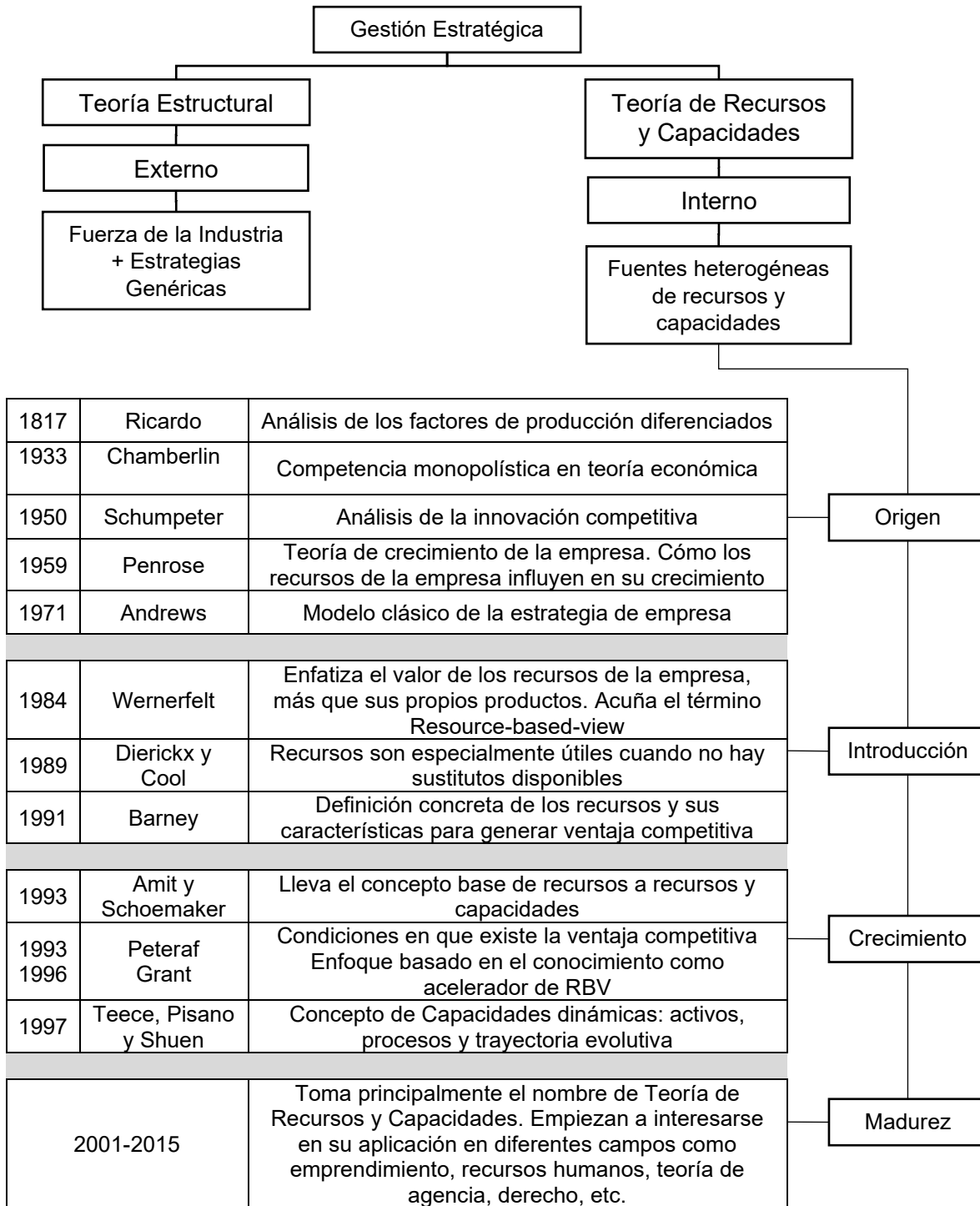
Por una parte, como generador de arte, el artesano expresa en sus diseños el acumulado de toda su historia de vida e imprime en las artesanías esta trayectoria, ello le proporciona al producto un punto de diferenciación en el mercado y; por otra parte, se encuentra el artesano-empresario, el cual, a partir del nacimiento de la organización ha adquirido y desarrollado capacidades y conocimientos del negocio teniendo como base la experiencia práctica. Lo anterior, lo lleva a la implementación de técnicas y principios empresariales que combinen los recursos con los que cuenta permitiendo cierta diferenciación que genere un incremento de beneficios.

Como concepto complementario a la investigación se tiene también el llamado “path dependence” o dependencia del sendero. Jakimowicz expresa que todo aquello que se dio en el pasado y que ahora repercute en el presente, es producto de una dependencia de trayectoria propiciada por las decisiones que tomaron los empresarios (Jakimowicz, 2015). Es decir que, efectivamente la historia cuenta y la organización requiere todo el tiempo estar atenta a los cambios en el ambiente, aunque, las organizaciones también se pueden volver rígidas.

Lo anterior es por lo que se requiere de un proceso de aprendizaje continuo y de monitoreo del ambiente que les permita reconocer las amenazas del entorno, reaccionar y tener la capacidad de adaptarse a través de la generación y/o desarrollo de sus propias capacidades. Este concepto resalta respecto a las organizaciones productivas artesanales ya que derivado de la tradicionalidad de su sector es trascendental la apertura al cambio y adaptación a nuevos contextos para evitar que esa posible rigidez las lleve a desaparecer.

Finalmente, en la Figura 9 se presenta una recopilación de los principales autores de la TRC, así como un breve resumen de sus aportaciones a lo largo del tiempo y de los cuales esta investigación toma elementos como soporte teórico.

Figura 9. Evolución Histórica de la Teoría de Recursos y Capacidades



Fuente: (Barney, 1991) en (Fong Reynoso et al., 2017)

2.1.2 Recursos: clasificación e implicaciones para la formulación estratégica

Entendiendo a la organización como una colección de recursos productivos que son utilizados a través de las diferentes capacidades de los miembros de esta, se pueden identificar dos elementos principales en el concepto: los recursos y capacidades; este apartado se dedica al concepto, identificación y desarrollo de los recursos en las organizaciones, separándolos en recursos tangibles e intangibles.

Los elementos básicos de análisis al examinar cómo crea la organización una ventaja competitiva son los recursos con los que trabajan para posteriormente desarrollar capacidades. Los recursos son identificados por Penrose (1962) como cosas físicas que la organización puede comprar, arrendar o producir para su propio uso, y que las personas pueden usar para hacer más efectiva una parte o toda la firma (Suárez Hernández & Ibarra Mirón, 2002).

Basados en una descripción más detallada, Wernerfelt expresa que los recursos de la organización están constituidos por todos aquellos activos tangibles e intangibles que están vinculados de una manera semipermanente a la empresa, tales como: marcas, conocimientos tecnológicos, personal cualificado, contactos comerciales, maquinaria, procedimientos eficientes, capital, etc. y que pueden representar tanto una fortaleza como una debilidad para la misma (Wernerfelt, 1984), la cual dependerá de las estrategias seleccionadas para su uso y el aprovechamiento que se les dé.

Barney por su parte, los define como todos los activos, procesos organizacionales, atributos empresariales, información, conocimientos, etc., controlados por una organización que la capacitan para concebir e implementar estrategias que perfeccionen su eficiencia y eficacia (Barney, 1991). Tomando como referencia los autores y conceptos anteriormente mencionados, los recursos para esta investigación se plantean como, el conjunto de elementos tangibles e intangibles con los que una organización cuenta, que le permiten crear estrategias para subsistir y competir en el mercado.

Como se mencionó en el concepto anterior, los recursos se clasifican básicamente en dos tipos: tangibles e intangibles. Una consideración importante en relación con la función estratégica de los recursos es la que expuso Barney (1991), la cual propone que para que los recursos sean una fuente de ventajas competitivas tienen que cumplir con las siguientes condiciones:

- Valiosos: Permiten implementar estrategias que mejoren sus resultados, por ejemplo, optimizando los costos o incrementando los beneficios (Zapata Rotundo & Hernández, 2014), estos recursos favorecen la ejecución de estrategias potenciando los resultados obtenidos.
- Escasos/Raros: Lo poseen, controlan y administran muy pocas organizaciones (Zapata Rotundo & Hernández, 2014) lo anterior situándose tanto en la actualidad de la organización como prospectando el ingreso de nuevas competidoras en el mercado.
- No imitables: Barney menciona tres orígenes de la imitabilidad imperfecta: (1) las condiciones históricas únicas de una organización, hay ciertos recursos que para obtenerlos y explotarlos dependen de unas circunstancias muy concretas tanto en el espacio como en el tiempo; esta condición es relevante para la investigación por el momento histórico en el que se desarrolla; (2) la ambigüedad causal, que surge cuando las empresas que operan en un sector no entienden (o entiende solo parcialmente) el nexo entre los recursos de la organización y su ventaja competitiva sostenida; y (3) la complejidad social, que aparece cuando los recursos están envueltos en las rutinas organizacionales, en el sistema y cultura empresarial y/o cuando están ocupados en muchas funciones organizacionales
- No sustituibles / No equivalentes estratégicamente: Respecto de esta condición se menciona que dos recursos son estratégicamente equivalentes cuando pueden ser empleados independientemente para implementar una misma estrategia. De este modo, el grado de sustituibilidad del recurso debe ser bajo si se quiere que dé lugar a una ventaja competitiva sostenida (Arbelo Alvarez & Pérez Gómez, 2015).

Particularmente los recursos tangibles pueden percibirse de forma más sencilla ya que se relacionan con un material que ocupa un espacio físico, no obstante dentro de los intangibles se pueden distinguir variantes como los relacionados con la reputación: prestigio, imagen de marca; los tecnológicos: saber hacer, capacidad de innovación, patentes; los organizacionales: cultura empresarial, rutinas, sistemas de planificación y control y, los humanos: formación, habilidades, experiencia y conocimientos de los individuos (López Rodríguez, 2004).

Ahora bien, una vez que se establece el concepto de recursos, a continuación, serán descritos con respecto a la clasificación que fue señalada previamente, así como, tomando en cuenta el interés estratégico que las organizaciones les atribuyen.

2.1.2.1 Recursos Tangibles (Materiales y Financieros)

Este tipo de recursos son más prácticos de identificar ya que se pueden encontrar dentro de un registro contable como Activos y Capital. De hecho, serían los más fáciles de reconocer y evaluar ya que se identifican y valoran en los estados financieros (Grant, 1991). En el caso de las organizaciones artesanales estudiadas se tratará de identificar qué instrumento utilizan para el registro de este tipo de recursos, así como con los que cuentan.

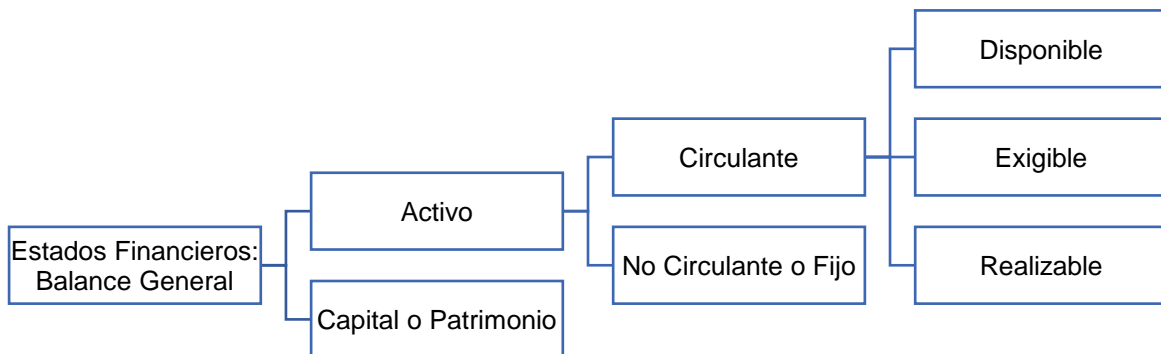
En cuanto a los Activos, son recursos controlados por la entidad, de los que se espera obtener beneficios económicos. Se pueden desagregar en activo corriente o circulante y en activo no corriente, fijo o no circulante. En el Activo circulante se encuentran tres categorías generales:

- 1) Disponible, que son o representan efectivo por ejemplo caja y bancos.
- 2) Exigible, que representan documentos por cobrar como es el caso de las facturas, letras u otros documentos por cobrar.
- 3) Realizable, teniendo los inventarios o existencias que se destinarán en algún momento para la venta.

En el Activo No circulante o Fijo se integra lo relacionado a la producción o soporte de la organización más no para su venta. Ejemplo: terrenos, vehículos, equipos, etc. (Maguiño Molina, 2013).

Por otra parte, se menciona el rubro Capital o Patrimonio en donde, se tiene como ejemplo el capital social, reservas de capital y las utilidades. En la Figura 10, es posible observar con mayor claridad la integración y clasificación que se realiza desde un punto de vista contable de los recursos tangibles en los estados financieros de una organización.

Figura 10. Recursos tangibles expresados en estados financieros



Fuente: Elaboración propia

2.1.2.2 Recursos Intangibles y su importancia estratégica

Los recursos intangibles pueden llegar a tener diversas variantes, comprenden patentes, derechos de autor y de fabricación, secretos comerciales y recursos relacionados con la reputación como valor de la marca comercial, relaciones con clientes y proveedores (Grant, 1996) (Grant, 2010) y cultura organizacional (Barney, 1991) que pueden representar un elemento diferenciador para las organizaciones.

Sumando a lo anterior, en los recursos intangibles se pueden encontrar los recursos humanos, reputación (posicionamiento), relación con proveedores y clientes, cultura empresarial, conocimiento y uso de diversas tecnologías, entre otros (Suárez Hernández & Ibarra Mirón, 2002). Estudios como los de Jacobson (1988), Hansen y Wernerfelt (1989) y Hall (1992) han demostrado que este tipo de recursos toma mayor relevancia frente a los recursos tangibles en cuanto a la efectividad creando valor y competitividad en la organización.

Para Barney (1991) un recurso intangible de gran valor lo representa el recurso humano, el cual, menciona se compone por el talento humano, su formación, entrenamiento, habilidades, esfuerzo, capacidad de comunicación y colaboración, motivación, know-how y experiencia que articula el organigrama de la empresa.

Para las organizaciones artesanales los recursos intangibles son fundamentales ya que de ellos deriva la diferenciación de sus productos; los recursos humanos (artesanos) que las integran son la principal fuente de valor intangible expresándose en el conocimiento de la elaboración de la artesanía. Para la rama textil también radica en el conocimiento de diseños e iconografía (conjunto de símbolos o imágenes) plasmada en las prendas que elaboran, así como en la forma de recolección de insumos como el algodón en algunos casos.

Ahora bien, en la Tabla 11 se presenta un resumen complementario tanto de recursos tangibles e intangibles (conocimiento del uso y aprovechamiento de recursos) cuya utilización puede llegar a ser estratégica para la organización y que pueden ser sujetos de análisis a través de sus diferentes dimensiones.

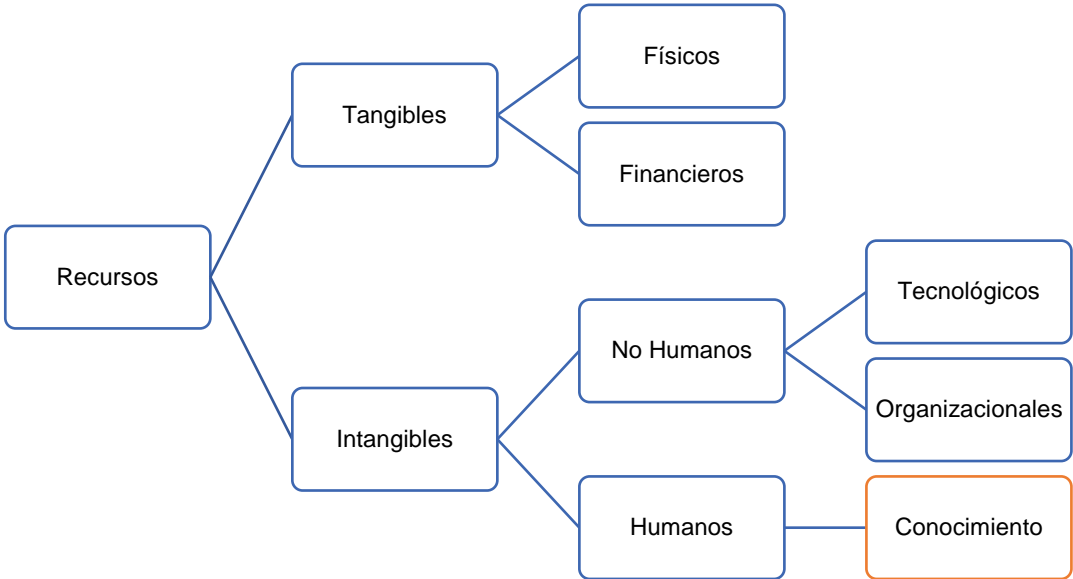
Tabla 11. Recursos Estratégicos

<i>Variable</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Indicadores</i>
Financiamiento	Situación financiera reciente y a corto plazo	Financiamiento recibido de diferentes fuentes Monto del financiamiento recibido Fin último del crédito Impacto del financiamiento.
Innovación	De producto	Nuevos o modificaciones a: Colores Productos Tonalidades Tamaños Dibujos Texturas Formas
	Administrativa u organizacional	Nuevos o modificaciones a: Formas de organización Distribución de trabajo Distribución de productos Mercados Relación con clientes Relación con proveedores Cobranza Créditos
	De proceso	Nuevos o modificaciones a: Equipo Proceso de producción Técnicas Materiales Herramientas Procedimientos Tiempo de producción Época de producción
Tecnología	Tecnología de producción cantidad y uso, manual, eléctrica, semiautomática y automática	Maquinaria Herramientas Instrumentos
	Tecnología en administración	Espacio funcional: Dirección, taller, oficinas generales, ventas o exhibición de productos Equipo: cantidad y uso, personal o compartido

Fuente: (Hernández Girón et al., 2007)

De igual forma, otra manera de categorizar los recursos de la organización de forma más simplificada es utilizando la propuesta de Navas y Guerras (Figura 11) en donde adicionaría el Conocimiento como un recurso Intangible Humano, para resaltar su relevancia para la teoría principal y no dejarlo como un elemento implícito dentro del recurso Intangible Humano.

Figura 11. Clasificación de los recursos de la organización



Fuente: Adaptado de (Navas López & Guerras Martín, 2002)

2.1.2.3 El enfoque de recursos y capacidades en relación con la creación de ventajas competitivas sostenibles: Ventaja Competitiva de Porter

El enfoque de recursos y capacidades al centrarse en el análisis interno de la organización con el objetivo de competir en un entorno cada vez más globalizado, sin duda, tiene como punto complementario el concepto de ventaja competitiva. El surgimiento de este concepto se da en función a los cambios de las condiciones en las que se compete. Si bien, anteriormente se consideraba el precio del bien o servicio como el factor de mayor relevancia para la toma de decisiones, ahora que la mayoría de las organizaciones se ven inmersas en un proceso de globalización y en acelerados cambios tecnológicos que se acrecientan día con día se ha observado que no se puede considerar un único factor de competencia, así que ha sido necesario expandir la visión hacia otras fuentes de competitividad.

Es en este contexto que Porter (1985) desarrolla su concepto de ventaja competitiva señalando que proviene principalmente del valor que una organización es capaz de crear para sus compradores, agregando que hay dos tipos básicos de ventajas competitivas que puede poseer: costos bajos o diferenciación (Porter, 1985). Naturalmente se han desarrollado más definiciones de ventaja competitiva, Gluck, Kaufman y Wallech (1980), por ejemplo, señalan que las ventajas competitivas son las características que diferencian favorablemente a la organización de la competencia actual y potencial (Gluck et al., 1980).

Algunos otros autores relacionan a la ventaja competitiva con la posesión de recursos, habilidades o competencias distintivas que le permite a la compañía realizar mejores actividades y más baratas que los competidores (Grant, 1991) (Pankaij, 1991). Esta descripción tiende a relacionarse con la Teoría de Recursos y Capacidades ya que introduce de una manera más concreta los términos habilidades y competencias, relacionados con las capacidades. Estos dos elementos, complementan el concepto de Porter si se analiza desde el punto de vista en el que, son estos los que van a proporcionarle a la organización diferenciación y/o liderazgo en costos con respecto a sus competidores.

En cuanto a la relación con las organizaciones artesanales, es posible anticipar que la ventaja competitiva en la que se posicionan se inclina hacia la “diferenciación” derivada de su labor artesanal, al ser un trabajo manual que involucra tiempo de elaboración prolongado, así como un conocimiento de la cultura que representan, es en ese aspecto en el que les infunden un valor adicional a las piezas elaboradas. Para estas organizaciones es más complejo optar por un liderazgo en costos ya que el trabajo artesanal, así como el tiempo invertido no permiten el abaratamiento de las piezas, aunque ello sucede debido a la necesidad de subsistencia y a la infravaloración del producto artesanal.

Adicionalmente, se agrega un elemento de gran relevancia para la subsistencia de la ventaja competitiva y es la sostenibilidad de esta a lo largo del tiempo. Autores como Rumelt, (1984); Porter, (1985); Ghemawat, (1986); Williams, (1992), entre otros, han colocado este tema como parte fundamental de la ventaja competitiva. Al obtener una ventaja competitiva que genere valor al cliente, una organización empieza a obtener ganancias superiores, sin embargo, esta utilidad en ascenso no existirá por un tiempo indefinido a menos que la organización tenga la capacidad de generar una ventaja competitiva sostenible.

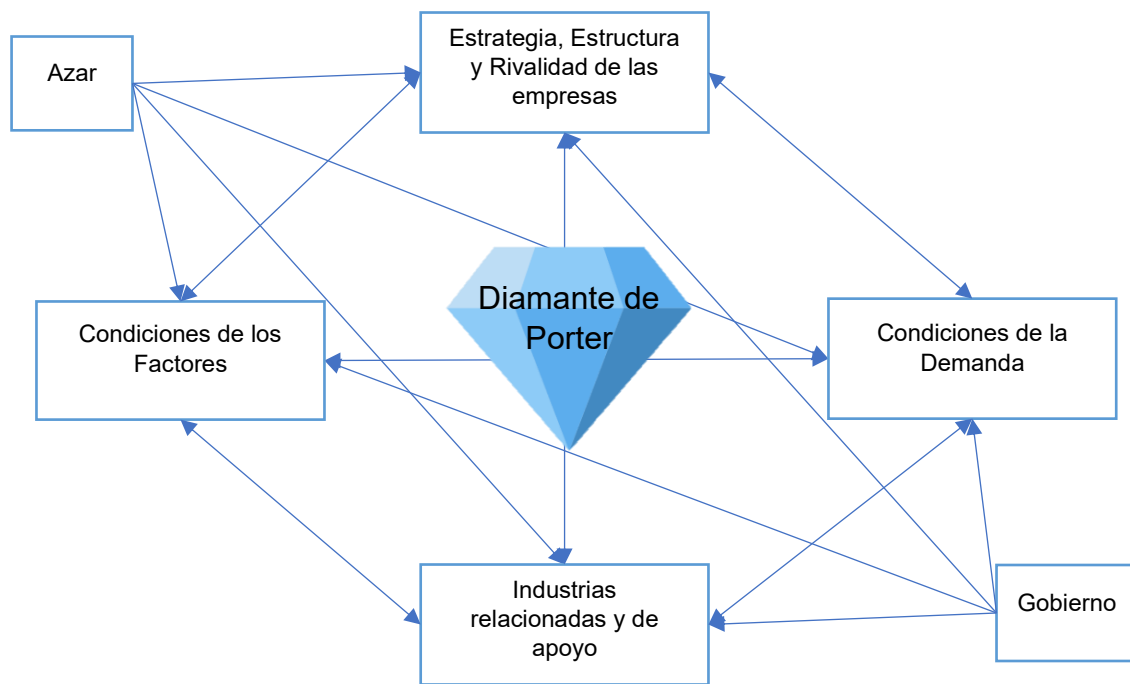
En este sentido, se puede decir que una organización tiene una ventaja competitiva sostenible, cuando es capaz de implementar una estrategia creadora de valor, no siendo simultáneamente implementada por cualquier otro competidor actual o potencial, y cuando estos otros no pueden duplicar de forma inmediata los beneficios de tal estrategia (Barney, 1991). Entendiendo que cada estrategia constará de diferentes tácticas de despliegue se argumenta que el punto diferenciador puede encontrarse en cualquier parte de la cadena de valor. Al ahondar en los diferentes conceptos de ventaja competitiva se identifica que la creación de cierto valor para el consumidor logrará que quién ofrezca este valor se posicionará en el mercado delante de otros competidores. Si se crea valor para el cliente, significa que satisface la necesidad mejor que otro y por lo tanto será la elección del cliente, además, si se habla de prolongar este valor creará de forma simultánea lealtad a la marca que, actualmente es bastante competitiva.

Para las organizaciones artesanales se propone que su ventaja competitiva se deriva del mismo conocimiento heredado de generación en generación, siendo sostenible a lo largo del tiempo en la medida en que lo conserven, lo transmitan y lo protejan como parte de la herencia cultural a la que pertenezcan. En este último punto el grado de protección al patrimonio cultural intangible de las artesanías ha sido un tema que cada vez toma mayor relevancia encontrando en la difusión del robo o plagio de los diseños artesanales mexicanos una forma de denuncia para disminuir esta problemática. Sin embargo, como se mencionó en el capítulo anterior, sin una forma de castigo hacia los plagiarios esto queda impune y abre la puerta a que siga ocurriendo, minimizando la ventaja competitiva de las organizaciones artesanales mexicanas de la rama textil y demás artesanos.

De igual manera, Porter menciona que la competitividad dependerá de la capacidad de las industrias para innovar y escalar. Las empresas pueden obtener ventajas competitivas respecto a sus mejores competidores mundiales por la presión y continuos cambios, beneficiándose al poseer fuertes rivales, proveedores agresivos y demanda local (Patlán Pérez & Delgado, 2007). Es así como Porter propone un modelo “Diamante de Porter” que intenta integrar la interrelación entre las variables internas y externas que se involucran en la generación de ventajas competitivas. En este diamante el papel de cada uno de sus componentes puede examinarse de manera integral, porque como se mencionó previamente se encuentran todos interrelacionados entre sí, y las decisiones de uno probablemente beneficiaran o afectarían a los otros.

El modelo del Diamante de Porter contiene cuatro componentes interrelacionados: condiciones de los factores; condiciones de la demanda; industrias relacionadas y de apoyo y, estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Además de dos parámetros exógenos: gobierno y casualidad/azar/oportunidad. Así, tal como se puede observar en la Figura 12, el modelo de Porter considera, además de la estrategia interna de las organizaciones, que los factores externos, la competencia y el gobierno son primordiales en el estudio de la ventaja competitiva.

Figura 12. Modelo del Diamante de Porter



Fuente: Elaboración propia basada en (Porter, 1990)

A pesar de que el concepto sobre ventaja competitiva de Porter y su modelo de Diamante son de los más difundidos, existen otros caminos para identificar las fuentes de la ventaja competitiva que son la base del proceso estratégico de las empresas. Por mencionar algunas otras propuestas, se tiene la cadena de valor del mismo Michael Porter (1985), el análisis de las competencias básicas planteado por Hamel y Prahalad (1990) o el análisis de Teece y Pisano (1997) sobre capacidades dinámicas, estas últimas dos propuestas se retomarán con mayor profundidad en el siguiente apartado ya que para esta investigación se considera que presentan una mayor concordancia con la teoría de recursos y capacidades.

2.1.3 Teoría de capacidades

La otra parte fundamental de la teoría de recursos es la comprendida por las Capacidades, que conforme el estudio de la organización fue desarrollado se observó que los recursos utilizados de forma aislada permitían el mantenimiento de las actividades generales de las organizaciones, pero en combinación con otras capacidades se potencializaban las oportunidades y ganancias que obtenían. En este apartado se desarrollará su concepto, clasificación e importancia para la generación de ventaja competitiva.

El concepto de capacidades surge ante la necesidad de complementariedad de la teoría basada en recursos ya que como se menciona en un mercado altamente globalizado donde los entornos cambian muy rápidamente, la teoría RBV (*Resource Base View* por sus siglas en inglés) por sí sola es insuficiente para explicar por qué las empresas con recursos semejantes no necesariamente alcanzan los mismos desempeños operacionales (Chang et al., 2015), en la medida en que existen otros factores que tienen cierto impacto en el resultado de las organizaciones.

Estas capacidades, habilidades o competencias organizativas, le permiten a la organización desarrollar adecuadamente una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos individuales disponibles (Navas López & Guerras Martín, 2002). Es decir, además de los recursos existe otro elemento necesario para explicar el mejor o peor desempeño de las organizaciones, en este contexto la toma de decisiones del líder o líderes de negocio resulta fundamental para el desempeño de las mismas, es así, que el estudio de las capacidades toma relevancia para el entendimiento de las organizaciones.

Las capacidades, entonces, pueden definirse como un conjunto de conocimientos y habilidades, e incluso tecnologías, que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, consecuencia de la combinación de recursos, de la creación de rutinas organizativas, que se desarrollan por el intercambio de información del recurso humano de una organización (Cuervo, 1993).

2.1.3.1 Capacidades centrales (*Core competencies*)

En la década de los noventa Prahalad y Hamel presentaron el término competencias centrales o esenciales, postulando que: las competencias centrales son las que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, especialmente las relativas al modo de coordinar las diversas técnicas de producción e integrar las múltiples corrientes de tecnologías (Prahalad & Hamer, 1990). Por su parte Grant menciona que una capacidad organizativa es la habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta (Grant, 1996) base para la diferenciación de esta.

Previamente a los autores antes mencionados, Selznick en 1957 utilizó el término competencia distintiva para describir las cosas que una organización hace mejor que sus competidores (Suárez Hernández & Ibarra Mirón, 2002). Otro término con el que han llamado a este tipo de capacidades es: competencias esenciales o nucleares (Bueno & Morcillo, 1993) (Bueno, 1998) que integran además del factor tecnológico los elementos del saber y de la experiencia acumulados por la organización (Suárez Hernández & Ibarra Mirón, 2002).

Las observaciones, sobre todo de Prahalad y Hamel, se derivan de encontrar que las empresas ante la revolución tecnológica y la creciente globalización estaban adoptando estándares más homogéneos sobre calidad y costos para producir, por lo tanto, llegaban a la superioridad en el mercado mediante la habilidad directiva encargada de combinar los recursos que tenían a su disposición.

De igual manera, se plantea que, así como existe un portafolio de negocios, debería haber un portafolio de competencias (Álvarez Medina, 2003), ya que los enfoques hasta ese momento se habían dirigido mucho más hacia el estudio del mercado externo que hacia las capacidades internas de la organización y estas otorgaban un punto de diferenciación importante en la gestión empresarial. Estas capacidades cumplen con ciertos requisitos básicos como: proveer acceso potencial a mercados variados, contribuir a la percepción del cliente en cuanto a la superioridad del producto final, sean difíciles de imitar por los competidores, etc.

Las capacidades centrales corresponden a las actividades funcionales básicas de la empresa, como diseño de planta, logística de distribución y campañas de marketing, desarrolladas en áreas funcionales de la compañía (Teece et al., 1997). De igual manera, estas capacidades se caracterizan por que mantendrán la esencia del negocio, a pesar de que la organización adicione o suprima elementos a lo largo del tiempo. En este sentido, para las organizaciones artesanales su capacidad central se basa en el modo artesanal de producción, que involucra la innovación y adaptación de los diseños artesanales representativos de su cultura.

Dentro de estas capacidades pueden identificarse las capacidades de marketing funcionales y operativas. Las primeras son habilidades para adquirir, retener, expandir y, si es necesario, abandonar clientes; también hacen referencia a la capacidad de acceso a consumidores y a las destrezas de gestionar los productos actuales o desarrollar nuevos. Por otro lado, las capacidades de marketing operativas corresponden a la habilidad para implementar acciones de mercado relativas a precios, publicidad y promoción de ventas (Mazaira Castro et al., 2005).

2.1.3.2 Capacidades dinámicas

Por otra parte, dentro de la clasificación de las Capacidades se encuentran las denominadas dinámicas las cuales complementan la visión de la organización en cuanto a la transformación adaptativa que sufren a lo largo del tiempo.

Teece y Pisano definieron a las capacidades dinámicas como el subconjunto de competencias/habilidades que le permiten a la organización crear nuevos productos y procesos para dar respuestas a los cambios de las circunstancias del mercado (Teece & Pisano, 1994), las cuales apoyan a la toma de decisiones.

Posteriormente, detallaron su concepto para definir a una capacidad dinámica como la capacidad que tiene la organización para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas para enfrentar un entorno cambiante. Son capacidades que reflejan las habilidades de la organización para alcanzar formas innovadoras formas de ventajas competitivas (Teece et al., 1997).

Teece, Pisano y Shuen (1997) son los autores pioneros en el desarrollo del concepto de capacidades dinámicas, posteriormente han sido estudiadas por diferentes autores como los que se pueden observar en la Tabla 12 en donde se señala su concepto de capacidades dinámicas

Tabla 12. Definiciones de capacidades dinámicas

Autores	Definiciones de capacidades dinámicas
<i>Collis (1994)</i>	La capacidad para desarrollar e innovar más rápido.
<i>Helfat (1997)</i>	El subconjunto de competencias/capacidades los cuales permiten a la organización crear nuevos productos y procesos, y responder a las circunstancias cambiantes del mercado.
<i>Teece, Pisano y Shuen (1997)</i>	La habilidad de la organización para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas, para dirigirla rápidamente a los entornos cambiantes.
<i>Eisenhard y Martin (2000)</i>	Las rutinas organizacionales y estratégicas por los cuales la organización logra nuevas configuraciones de recursos mientras el mercado emerge, crece, se satura y declina.
<i>Lee y Rho (2002)</i>	Fuente de ventaja competitiva. El cómo las organizaciones son capaces de cumplir con los cambios en el entorno.
<i>Zahra and George (2002)</i>	Capacidades orientadas al cambio que ayudan a las organizaciones re-emplazar y reconfigurar sus bases de recursos para cumplir con las demandas de los clientes y enfrentar a las estrategias de la competencia.
<i>Winter (2003)</i>	Capacidades que operan para extender, modificar o crear capacidades ordinarias.
<i>Vivas (2005)</i>	Las capacidades dinámicas son procesos organizacionales complejos, de alto nivel, los cuales proporcionan las condiciones adecuadas para la modificación y renovación de los activos de la organización.
<i>Miranda (2015)</i>	Las capacidades dinámicas son los cambios estratégicos reactivos o proactivos que realizan las organizaciones para lograr un ajuste con el dinamismo del entorno, a fin de alcanzar altos niveles de desempeño y ventaja competitiva sustentable.

Fuente: Adaptado de (Miranda Torrez, 2015)

Las capacidades dinámicas implican actividades de alto nivel estratégico, ya que toman las actividades regulares de la organización y las flexibilizan con dos objetivos: obtener mayores ganancias y ser capaces de competir en un entorno que está cambiando constantemente presentando nuevos retos de innovación, calidad, tecnología, etc. Para Teece estas capacidades se desarrollan en actividades como definir el plan estratégico y de negocio, capturar, utilizar y aprovechar las oportunidades que brinda el entorno, detectar las amenazas, renovarse continuamente y motivar el proceso de aprendizaje e innovación a través del liderazgo de quienes dirigen a la organización, lo cual reside fundamentalmente en los equipos gerenciales (Teece D. , 2014) y de alta dirección.

Los líderes y los recursos humanos requieren desarrollar sus competencias para identificar las amenazas y las oportunidades del entorno, así como las fortalezas y debilidades de las organizaciones que permitan lograr un ajuste con su entorno y lograr nuevas formas de ventaja competitiva (Porter, 1980).

El término “dinámico” que caracteriza a esta capacidad involucra la habilidad de la organización para renovar, cambiar o modificar las competencias, los recursos, las habilidades y también los modelos de negocios para que sean compatibles con el entorno cambiante (Pavlou & El Sawy, 2011), e implican innovación puesto que construyen, integran y reconfiguran tanto los recursos como las capacidades actuales (Helfat C. , 1997) (Helfat & Peteraf, 2003).

Frente a la necesidad de que el modelo de negocio sea compatible con la evolución del mercado, se puede proponer el término “modelo de negocio dinámico” en el que tanto su esencia básica se conserva, pero es capaz de transformarse por medio del recurso humano que lo compone. Adicionalmente, se ha mencionado que el elemento diferenciador de las capacidades dinámicas lo constituye el grado de ajuste de la organización a la innovación; es decir, que sus habilidades técnicas y de gestión, la configuración de su tecnología y su estructura organizativa, cognitiva y cultural estén adaptadas y dirigidas para apoyar ese proceso de innovación (Salazar & Peláez, 2011), que les permita aplicarlas y desarrollarlas.

Como concepto para esta investigación se propone entender a las capacidades dinámicas como: el conjunto de habilidades/competencias que les permiten a las organizaciones flexibilizar sus estrategias para proponer respuestas a los distintos escenarios de cambio, de manera que se mantengan o mejoren la posición en la que se encuentran, relacionado en gran medida con la innovación y la gestión tecnológica que puedan desplegar.

Al respecto de las organizaciones artesanales, las capacidades dinámicas pueden constituir una fuente de múltiples estrategias que les provean alternativas de adaptación frente a los cambios del entorno para mantener su participación en el mercado. Dichas organizaciones, en el caso de las textiles, pueden encontrar alguna capacidad dinámica en la innovación de sus diseños o en la integración de ciertas tecnologías como propone esta investigación.

Algunas de las capacidades que pueden integrarse en el análisis estratégico de las organizaciones se encuentran en la Tabla 13, basándose principalmente en capacidades mercadológicas, del personal y tecnológicas.

Tabla 13. Capacidades Estratégicas

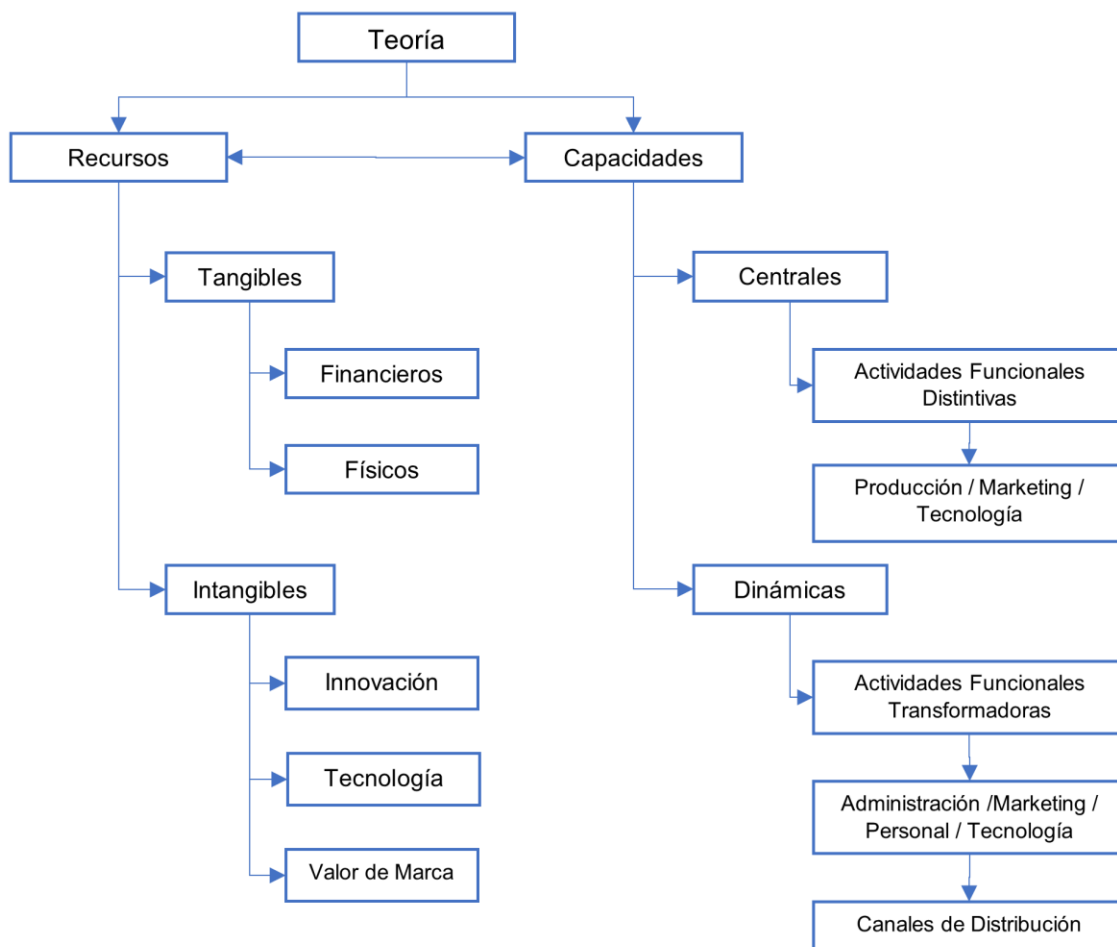
Variable	Dimensiones	Indicadores
Capacidades mercadológicas	Habilidad para diferenciar los productos y servicios	Acciones de diferenciación Acciones de información sobre el producto
	Habilidad para mejorar los productos y servicios	Cambios y mejoras al producto Acciones con respecto al empaque
	Habilidad para proporcionar productos o servicios en gran cantidad	Acciones para la calidad del producto Manejo de los costos de producción
	Habilidad para fijar precios competitivos	Acciones para fijar el precio Impacto de las acciones de manejar el precio
	Habilidad para posicionar el negocio	Acciones de distribución del producto: local, estatal nacional e internacional (Internacionalización)
	Habilidad para manejar los canales de distribución	Acciones de los intermediarios
	Habilidad para realizar publicidad	Uso de medios de publicidad
	Habilidad para promocionar ventas	Acciones de promoción Uso de medios de promoción Promociones temporales

Capacidades del personal	En el manejo del negocio Directivas	<p>Si se considera la actuación de otros artesanos, con qué habilidades se cuenta para:</p> <p>Dirigir el negocio Conocer a los proveedores Conocer a sus clientes Conocer a su personal Buscar asesoría para participar en eventos Programar la producción</p>
	Sobre administración Organizacionales	<p>Elaborar manuales de procedimientos técnicos Elaborar manuales de procedimientos administrativos Organigramas Descripción de Puestos</p>
Capacidades tecnológicas	En el manejo del proceso	<p>Manejar sus equipos y herramientas de producción Detectar fallas en sus equipos y herramientas Dar servicio a sus equipos y herramientas Dominar todo el proceso de producción</p>
	Tecnológicas (TI: Tecnologías de la información)	<p><u>Infraestructura:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de computadores. • Uso de Internet. Conectividad. <ul style="list-style-type: none"> • Sitio Web. • Procesos de negocio sistematizados, nómina, inventario, financiero y contable. <p><u>Recurso humano y Conocimiento:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para integrar recursos de TI externos con los propios <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades básicas en TI. de la empresa. • Se fomenta la actualización de conocimiento de TI. • Se comparten sus experiencias con aplicaciones de TI/SI. <ul style="list-style-type: none"> • Los empleados: enseñan a otros como utilizar TI, buscan nuevas aplicaciones de TI, los empleados ponen a disposición de la compañía su conocimiento en TI. <p><u>Relaciones de TI</u></p> <p>Grado en el cual la TI se relaciona en los aspectos de: Confianza. Aprecio. Consulta. Respeto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones con el cliente basadas en tecnología. • Relaciones con los proveedores basadas en tecnología. • Existencia de un plan estratégico de TI

Fuente: Adaptado de (Hernández Girón et al., 2007) y (Rodríguez & Peña, 2012)

Ahora bien, en la Figura 13 se realiza una recopilación de lo expuesto en este apartado en relación con la Teoría de Recursos y Capacidades con el fin de visualizar los elementos que enmarcan esta investigación. Esta teoría se compone de los dos elementos principales: *recursos* y *capacidades*, que se interrelacionan dentro de las organizaciones para la generación y ejecución de estrategias. De esta manera, dentro del elemento capacidades se deriva la categoría capacidades dinámicas

Figura 13. Recopilación de la teoría de recursos y capacidades



Fuente: Elaboración propia

2.1.4 Mecanismos de marketing y venta digital en nuevas plataformas

El incremento del desarrollo tecnológico, el conocimiento e incorporación de diversos programas, aplicaciones, plataformas (software y hardware) que cada día son creados sin limitantes geográficos también han tenido injerencia en este tema. Aunado a este crecimiento tecnológico, la pandemia de la Covid-19 desencadenó que consumidores y organizaciones se vieran en la necesidad de dar inicio o acelerar su proceso de digitalización adaptando ciertas estrategias como sus canales o comercialización hacia un espacio online, ello con la finalidad de mantener el contacto con sus clientes actuales, así como, alcanzar a captar nuevos y ofrecer a sus consumidores la opción de compra que se adapte a ellos.

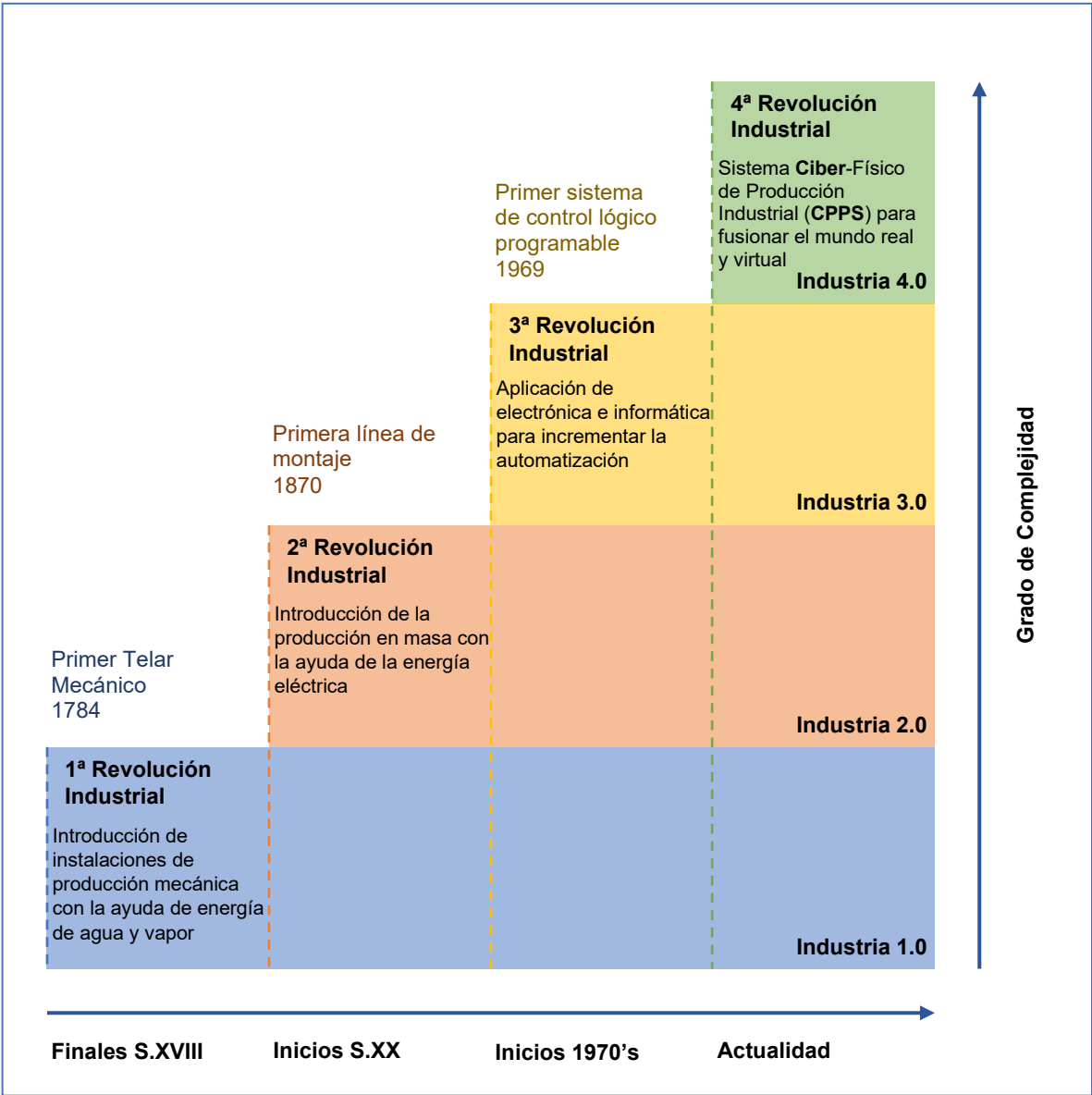
Con la finalidad de contar con un marco para entender la relevancia que la digitalización ha ido tomando a lo largo del tiempo, en este apartado se desarrollan los antecedentes de esta, así como las diversas formas o mecanismos en las que se operacionaliza la venta digital en las distintas plataformas tecnológicas.

Históricamente, la sociedad ha atravesado por distintos periodos nombrados como Revoluciones Industriales (Figura 14), desde la Primera con la característica de una producción mecánica y el uso de la energía de vapor hasta llegar a la actual 4ª Revolución Industrial o Industria 4.0, en esta etapa hay una incorporación significativa de los procesos de digitalización en donde la característica fundamental es la fusión con el Internet a través de distintos componentes digitales que favorezcan su uso y aprovechamiento en la distancia, la difusión de las tecnologías digitales en la sociedad, y la producción, que en conjunto introducen un cambio disruptivo (Casalet, 2020) de todas las dinámicas del mundo contemporáneo.

La relación de los seres humanos con la tecnología se ha modificado a través del tiempo en los diferentes contextos. Los rasgos de esta relación implican una constante retroalimentación, ya que el ser humano es un agente activo creador de la tecnología al mismo tiempo que esta ha influido en la transformación de su espacio y sus relaciones sociales (Jasso López & Amaro Rosales, 2021). Es así como a lo largo de la historia que las sociedades han incorporado el desarrollo tecnológico, de innovaciones y comunicaciones a su cotidianidad.

En ciertos puntos históricos se han presentado hechos que los aceleren o desaceleren, sin embargo, este desarrollo ha continuado hasta la actualidad. Si bien la tecnología ha estado y está presente en muchos aspectos de la vida, es a partir de la irrupción de la pandemia que particularmente las tecnologías digitales se han visibilizado de forma constante en la relación que tienen en diversos entornos (Jasso López & Amaro Rosales, 2021), en todo tipo de industrias, sectores o áreas.

Figura 14. Revoluciones Industriales



Fuente: Adaptado de (Deloitte, 2021)

Ahora bien, en lo referente a México en el aspecto del uso y acceso a la tecnología y al internet, el INEGI, en colaboración con la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) y el Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT), publica la Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH) 2020.

La encuesta indica que, en ese año, 72.0% de la población mexicana (84.1 millones de personas) usó internet, que el 60.6% de los hogares en México contó con acceso a internet (un total de 21.8 millones de hogares) y que el 96.0% de las y los usuarios de internet utilizó un smartphone como equipo más frecuente para conectarse a internet. Finalmente, durante 2020, la frecuencia de uso de internet se distribuyó de la siguiente manera: diario, 89.3%; al menos una vez a la semana, 9.2%; y al menos una vez al mes, 1.0% (INEGI, 2022).

Asimismo, en 2020, se estimó que las ventas minoristas de comercio electrónico para la región Latinoamericana ascendieron a aproximadamente 85 mil millones de dólares estadounidenses, casi un 35% más que lo informado el año anterior antes de la pandemia de la Covid-19, evidenciando el incremento en esta área.

De acuerdo con las previsiones, se espera que esta cifra ascienda a unos 160 mil millones de dólares para 2025. Basados en las estimaciones de “*Statista Digital Market Outlook*”, Brasil y México representarían alrededor del 60 por ciento del mercado de comercio electrónico en América Latina en 2020 (Statista, 2022a). Para México el comercio electrónico tuvo un valor de 48.6 mil millones de dólares en 2021 (Americas Market Intelligence, 2022), siendo un mercado potencial para las organizaciones que se involucren en la competencia digital.

Dichos datos resultan relevantes, ya que muestran el contexto de la población en el que las organizaciones participan, de tal forma que el grado de contacto con la tecnología muestra una oportunidad de negocio a considerar. Dado este contexto de competitividad e integración digital en el que los consumidores y organizaciones están inmersas, es necesario la introducción de conceptos sobre las formas o modelos de intercambio comercial que se realizan en los espacios digitales.

Como punto de inicio para los siguientes análisis, se retoma a la Asociación Mexicana de Venta Online, A.C. (AMVO), mencionada previamente, la cual es una organización civil sin fines de lucro constituida en 2014 con el propósito de apoyar e impulsar el desarrollo del comercio electrónico y la economía digital en México. La AMVO reúne a más de 550 empresas mexicanas e internacionales (*startups, bricks, agencias y pure players*) de los sectores de *retail*, moda, viajes, servicios financieros, entre otros, que buscan desarrollar su comercio electrónico y aplicar las mejores prácticas de la industria (AMVO, 2020).

Como parte de las actividades que realiza la AMVO, se encuentra la emisión de publicaciones con información sobre tópicos relacionados con las actividades promocionales y de negocio online. Como parte de estas publicaciones cuenta con el “Libro Blanco de Plataformas de E-commerce” en el que brinda información sobre las formas de venta en plataformas digitales, así como el funcionamiento de las mismas, publicaciones de actividad digital por industria, reportes de campañas de ventas digitales como el “*Hot Sale*”, “*Buen Fin*”, entre otras.

Como primer concepto para este apartado se retoma el de “Plataforma digital”, la cual se trata de un sitio, simple o complejo, dentro del mundo digital, en el que se encuentran alojados diferentes tipos de información (imágenes, texto, videos, etc.) con un propósito definido por sus creadores (AMVO, 2021). A continuación, se realizará la descripción de las principales formas de venta en línea utilizando plataformas digitales basado en el Libro Blanco de Plataformas de la AMVO.

2.1.4.1 D2C. *Direct to Consumer*. Directo al Consumidor

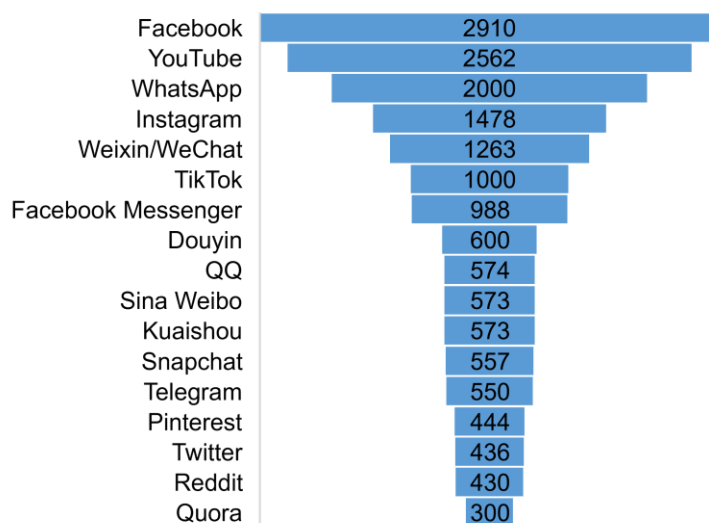
En esta estrategia, la marca o fabricante vende directamente al consumidor final sin intermediarios, tiene beneficios como el mantener un control total de la relación con el cliente; les permite recopilar y utilizar datos de los clientes; pueden ofrecer productos personalizados y fidelizar a seguidores más cercanos de la marca. A pesar de los beneficios, también presenta desventajas sobre todo las relacionadas con el costo de creación y mantenimiento de la plataforma, así como la necesidad del conocimiento tecnológico para participar en esta estrategia. Ejemplos: Grupo Inditex (Zara, Bershka, etc.), Adidas, Mango.

2.1.4.2 Social Media Commerce. Comercio en Redes Sociales

Se trata de una fusión entre las redes sociales y el comercio electrónico, que generalmente, es utilizado como el primer canal de venta digital de micro y pequeñas organizaciones, así como de vendedores independientes para empezar a darse a conocer al público. Las grandes marcas también participan en este tipo de comercio, ya que a través de esta estrategia puede encontrar un mayor alcance. Ayuda a fidelizar y tener un contacto más directo con los clientes.

El alcance dado por el uso de esta estrategia proviene de la gran cantidad de participantes en estas plataformas. En abril 2022, había 5,000 millones de usuarios de Internet en todo el mundo, lo que representa el 63 % de la población mundial. De este total, 4,650 millones, más del 93% eran usuarios de redes sociales (Statista, 2022b). Esta estadística permite dimensionar la gran visibilidad que se puede alcanzar dentro de las plataformas de redes sociales. Las redes sociales más populares en todo el mundo a enero de 2022, clasificadas por número de usuarios activos mensuales, se muestran en la Gráfica 4.

Gráfica 4. Redes Sociales: usuarios activos mensuales a febrero 2022 (millones)



Fuente: Elaboración propia basada en (Statista, 2022c)

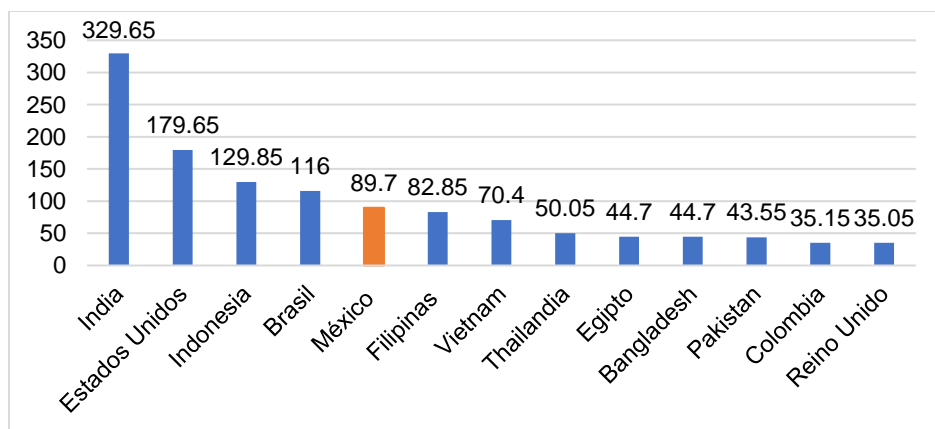
Para la presente investigación se profundizará en dos de estas redes sociales: Facebook e Instagram, ya que es en estas en dónde se ha observado y dado seguimiento al fenómeno estudiado en las organizaciones artesanales textiles.

Facebook

Red social líder de mercado lanzada en febrero de 2004. Fue la primera red social en superar los mil millones de cuentas registradas y, actualmente cuenta con más de 3.58 mil millones de usuarios activos mensuales. Facebook pertenece a la empresa, Meta, que también posee cuatro de las mayores plataformas de redes sociales, todas con más de mil millones de usuarios activos mensuales cada una: Facebook, WhatsApp, Messenger e Instagram (Statista, 2022c) (Statista, 2022d).

Un dato relevante debido al interés de la investigación en los recursos y habilidades tecnológicas es que el 98,5% de los usuarios activos accedieron a su cuenta de Facebook desde dispositivos móviles (Statista, 2022e). México se encuentra dentro del Top 5 de Países líderes por tamaño de audiencia (Gráfica 5). El primer lugar lo ocupa India, seguido de Estados Unidos, Indonesia, Brasil y México.

Gráfica 5. Países líderes: tamaño de audiencia de Facebook. Enero 2022 (millones)



Fuente: Elaboración propia basada en (Statista, 2022e)

Facebook tiene la opción de participar con un Perfil Personal o Empresarial. Inicialmente fue creada para socializar y mantener el contacto con amigos y familiares, sin embargo, el resultado que tuvo fue la expansión gran escala por lo que se integró este tipo de perfil orientado a que las empresas puedan comunicar sus productos y servicios. Dentro de sus funcionalidades se encuentran: publicar textos, fotos y videos, historias cortas, transmisiones en vivo, etiquetar (#: *hashtag*), comentarios y reacciones, calendarización de eventos, línea de tiempo, marketplace, grupos temáticos y juegos.

Instagram

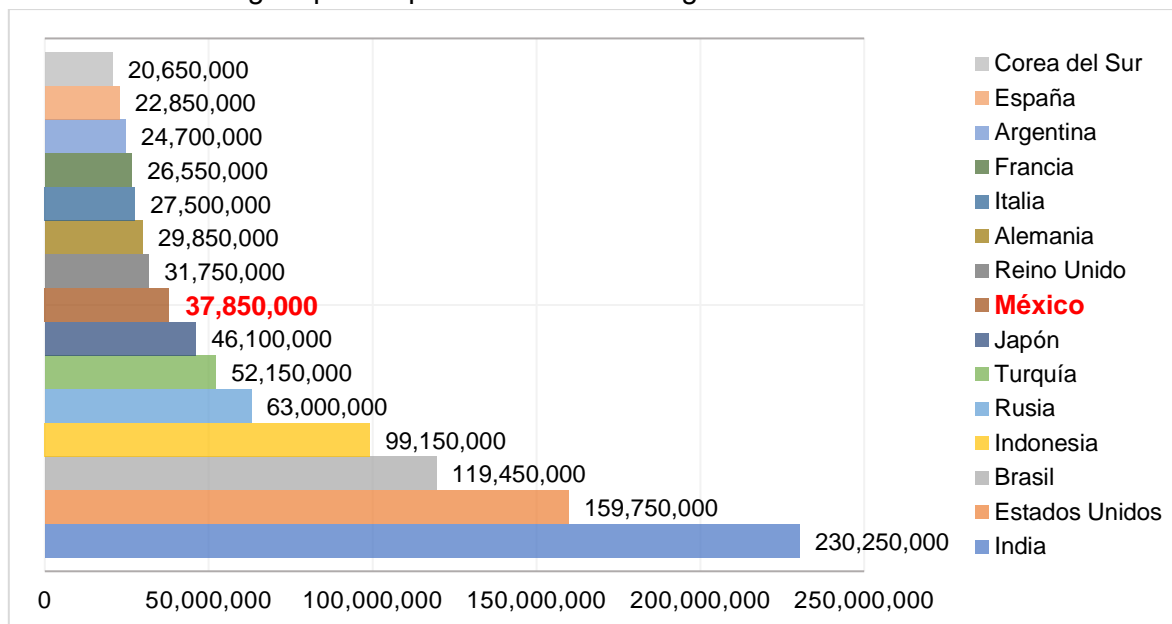
Instagram es una red social que se enfoca en compartir fotos y videos, ofrece una aplicación móvil que permite a los usuarios tomarlos, agregar efectos y compartir el contenido en línea y en varias redes sociales. Fue creada en 2010, actualmente es propiedad de Meta. Dentro de las condiciones de la plataforma, se describe como:

“Nuestra Plataforma es el conjunto de API, SDK, herramientas, plugins, código, tecnología, contenido y servicios que permite a otros, incluidos desarrolladores de aplicaciones y operadores de sitios web, desarrollar funciones, obtener datos de Meta y cualquier otro Producto de Meta, o proporcionarnos datos a nosotros” (Meta, 2022)

A partir de diciembre de 2021, Instagram alcanzó un nuevo hito de 2 mil millones de usuarios activos en todo el mundo. Los usuarios de 25 a 34 años constituían el mayor grupo de usuarios de Instagram por edad en todo el mundo, seguidos por los de 18 a 24 años (Statista, 2022f).

En la Gráfica 6 se presenta un ranking de los países con mayor número de usuarios en Instagram, lidera India con más de 230 millones seguido de Estados Unidos y Brasil. México se ubicó en la 8ª posición con más de 37 millones seguido de varios países europeos como Alemania, Italia, Francia y España.

Gráfica 6. Ranking de países por usuarios de Instagram a nivel mundial a enero de 2022



Fuente: Elaboración propia con datos de (Statista, 2022g)

Al igual que Facebook, Instagram permite participar dentro de la plataforma con un perfil personal o de negocio. Una de las características del perfil de negocio o profesional es el uso de un Dashboard Profesional en el que se puede dar seguimiento a las actividades que se realizan en este tipo de perfil, así como profundizar en las estadísticas generadas por la plataforma.

Adicionalmente, cuenta con funciones habituales que Instagram le proporciona a toda cuenta: subir y editar fotos y videos, historias cortas con opción de guardar en el perfil, transmisiones en vivo (uno o varios anfitriones), comentar y reaccionar, mensaje directo (enviar y recibir texto, imágenes, videos, grabaciones de voz, llamada y video llamada), etiquetar otros perfiles, uso de #hashtags o palabras clave, colaboraciones pagadas, publicidad (*ads*), agregar ubicaciones, y demás.

Una funcionalidad más es la llamada Tienda o *Shop*. A partir de la publicación se tiene la opción de enlazar a un portal, generalmente sitio web, de quien oferta el producto o servicio para concretar la venta en línea. Estas funcionalidades, así como el uso gratuito y la facilidad para interconectar a los usuarios independientemente de las fronteras geográficas, representa para las organizaciones una oportunidad atractiva de integrarse al mundo digital e impulsar las ventas de sus negocios.

Finalmente, su objetivo no se reduce a la fidelización de los usuarios únicamente, a través de la customización y adaptación ya que se ha orientado a seguir impulsando el crecimiento del número de usuarios de redes sociales a escala global, lo cual se prevé que suceda en paralelo al incremento de los usuarios de dispositivos móviles (Statista, 2022g). Desde este panorama se acrecienta la necesidad de estudiar las características de uso y apropiación de las diversas tecnologías digitales que diariamente se ven modificadas en función de las necesidades de la sociedad.




2.1.4.3 Marketplace

De acuerdo con la AMVO (2021) son “malls” o centros comerciales virtuales que tienen como propuesta de valor el unir a vendedores con compradores. Estos canales son importantes protagonistas dentro del *e-commerce* porque consiguen tener las mejores ofertas del mercado e invierten millones de dólares a diario para generar demanda, atraer tráfico a sus sitios y lograr oportunidades de venta.

Un Marketplace es un espacio comercial virtual que sirve como intermediario entre los compradores y vendedores. Es una plataforma en la que se muestran diversos productos y los usuarios deciden cuáles comprar, así que cuenta con toda una logística para soportar dichas transacciones (Hubspot, 2022). Como ejemplos de Marketplace podemos encontrar a los mencionados en la Tabla 14.

Tabla 14. Marketplaces

Marketplace	Descripción
<p>Amazon</p> 	<p>Amazon menciona que su negocio ha evolucionado a lo largo de los años, pero una constante es el deseo de contar con precios más bajos, una mejor selección y servicios convenientes. Desde la entrega de productos frescos en la puerta de su casa hasta la creación y distribución de películas, música y más (Amazon, 2022). Cuenta con <i>Amazon Handmade</i> dedicado a emprendimientos artesanales.</p>
<p>Canasta Rosa</p> 	<p>iniciativa mexicana pensada para el comerciante nacional y que ofrece herramientas digitales para vender sus productos en línea. Al inicio de la pandemia, Canasta Rosa contaba con 4,000 emprendedores registrados en la plataforma, para 2021 registran más de 18,000, de los cuales 43% son mujeres (Business Insider México, 2021).</p>
<p>Claro Shop</p> 	<p>Claro Shop presta el servicio de exhibición virtual de bienes y/o servicios que comercializa directamente el vendedor, a través de la publicación de ofertas y promociones de bienes y servicios bajo la modalidad plataforma Marketplace, ofrece a los usuarios su adquisición de acuerdo con las especificaciones de comercialización que el vendedor publique para cada bien y/o servicio (Claro Shop, 2022).</p>
<p>eBay</p> 	<p>eBay indica que crea vías para conectar a millones de vendedores y compradores en más de 190 mercados de todo el mundo. Su tecnología empodera a los clientes, brindándoles a todos la oportunidad de crecer y prosperar, sin importar quiénes sean o dónde se encuentren en el mundo (Ebay, 2022). 139 millones de compradores activos globales.</p>

<p>Etsy Shop</p> 	<p>Etsy es un marketplace global que conecta a millones de compradores y vendedores de casi todos los países del mundo para aprovechar el poder de los negocios. Su misión es "Mantener el comercio humano" (Etsy, 2022) Tiene 5.3 millones de vendedores activos.</p>
<p>Linio</p> 	<p>Es el Marketplace principal del grupo Falabella. La descripción de Linio es: "Somos el portal interdimensional de las compras. Queremos hacer tu vida más sencilla, tú solo preocúpate de encontrar al elegido entre nuestros megatones de productos" (Linio, 2022) Participa en México, Colombia, Chile y Perú. Ofrece más de 4 millones de productos.</p>
<p>Mercado Libre</p> 	<p>Mercado Libre es una compañía de tecnología vinculada al comercio electrónico y a los pagos digitales. Su Marketplace es una plataforma de comercio electrónico donde las Personas Usuarías pueden vender y comprar productos usando distintas soluciones de pago y envío. Cuenta con Mercado Pago, Mercado Envíos, Mercado Shops, Mercado Ads, Mercado Créditos, etc. todos con el mismo fin: democratizar el comercio y los servicios financieros en la región (Mercado Libre, 2022). En 2022 la Secretaría de Economía y Mercado Libre crean <i>Artesanal MX</i>, tienda oficial en la plataforma de comercio electrónico como vitrina digital para productos artesanales (SE, 2022).</p>

Fuente: Elaboración propia

2.1.4.4 E-tailers

Tienda virtual que pertenece a una sola marca o fabricante. Las grandes marcas de *retail* tradicional se han tenido que adaptar al mundo online para poder seguir siendo rentables. En ocasiones, abren sus sitios para que otras marcas o fabricantes aprovechen sus plataformas y puedan vender desde ahí, pero no es el mejor modelo de negocio para vendedores independientes. Ejemplos: Sitios web Soriana, Chedraui, Liverpool, Sanborns.

Esta última forma de venta digital constituye una de las más costosas por lo que requiere mayores recursos económicos y de conocimiento digital, por ello, es la menos atractiva para las organizaciones artesanales.

Capítulo 3. Marco Metodológico: aproximación al fenómeno de estudio

3.1 Metodologías Mixtas

En los campos de investigación en ciencias sociales, se observa cierta tendencia por el empleo de métodos cualitativos de investigación, aunque esto no supone descartar el uso de los métodos cuantitativos cuando se pretende obtener resultados más ampliamente generalizables. Se reconoce la complejidad de los problemas que se abordan en la investigación en ciencias sociales, así como la necesidad de adoptar el uso de metodologías mixtas. Estas metodologías permiten comprender las actividades en el contexto en que tienen lugar y al mismo tiempo aportar recomendaciones generalizables que apoyen la toma de decisiones en el tema investigado (Castro & Godino, 2011) incorporando las distintas perspectivas.

El investigador basa la indagación sobre el supuesto de que la recogida de diversos tipos de datos proporciona una mejor comprensión del problema de investigación (Creswell, 2009). Es así como la investigación que aquí se presenta se abordó desde el enfoque mixto ya que se obtuvieron datos provenientes de diferentes métodos de recolección que complementaron la visión del fenómeno estudiado.

Como se ha mencionado previamente en la introducción, la primera decisión tomada fue el sujeto de estudio cuyo seguimiento parte de un acercamiento previo con el sector estudiado. Se mantuvo el contacto con algunas organizaciones artesanales textiles con la finalidad de continuar su análisis, sin embargo, esta investigación coincide con el periodo de contingencia sanitaria dando inicio el primer semestre del año 2020. Dadas dichas condiciones fue posible registrar la reacción de este tipo organizaciones a la contingencia sanitaria, por ello, se decidió implementar la primera técnica de recolección de información a través de una etnografía digital que proporcione a la investigación un panorama general que mostró una inclinación hacia el uso de aplicaciones y plataformas tecnológicas.

La etnografía digital se extendió por un periodo de dos años (2020-2021) a la par se decidió aplicar entrevistas a profundidad que enriquecieran lo observado durante el primer año de etnografía digital.

Posteriormente, al obtener una base de datos referente del sector, con autorización para su uso académico y de investigación, se tomó la decisión de realizar una tercera recolección de información a través de la aplicación de una encuesta enviada vía electrónica cuya aportación se tradujo en el fortalecimiento de las características observadas en las técnicas cualitativas.

Es así como la investigación se construyó en torno a una metodología mixta, a lo largo del capítulo se profundizará en cada técnica mencionada. En la Tabla 15 se incluye una síntesis de fortalezas y debilidades de las investigaciones mixtas.

Tabla 15. Fortalezas y debilidades de las investigaciones mixtas

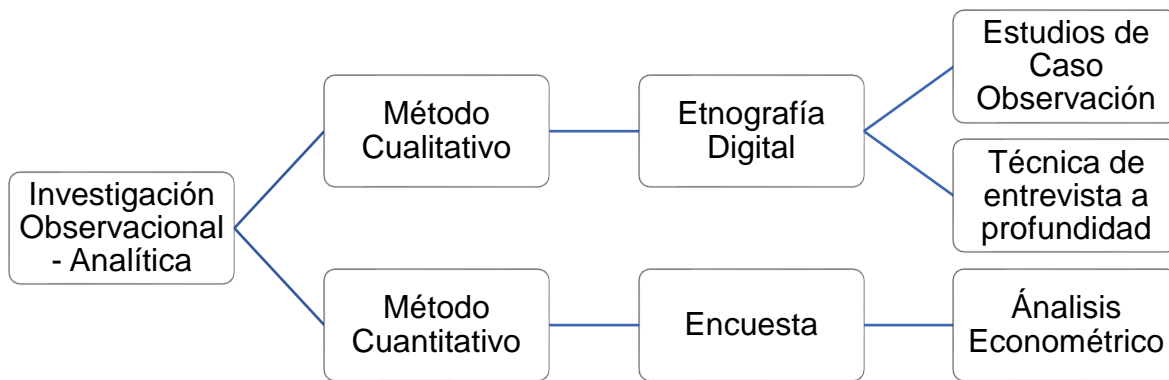
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se pueden incluir palabras, figuras y narrativas para añadir significado a los números. ✓ Se pueden usar números para añadir precisión a las palabras, figuras y narrativas. ✓ Aportan las fortalezas de las investigaciones cualitativas y cuantitativas. ✓ El investigador puede generar y contrastar una teoría a partir de las observaciones (grounded theory). ✓ Se puede responder a un más amplio y completo rango de cuestiones de investigación porque el investigador no está limitado a un único método. ✓ Un investigador puede usar las fortalezas de un método adicional para superar las debilidades de otro método usando ambos métodos en un estudio. ✓ Puede proporcionar evidencia más fuerte para una conclusión mediante la convergencia y corroboración de los hallazgos. ✓ Puede añadir comprensiones que pueden perderse cuando se usa un solo método. ✓ Se pueden usar para incrementar la generalización de los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El investigador tiene que aprender sobre múltiples métodos y aproximaciones y comprender como combinarlas apropiadamente. ✓ Los metodólogos puristas defienden que se debería trabajar siempre dentro de un paradigma, bien cualitativo o cuantitativo. ✓ Puede ser más costoso y consume más tiempo ✓ Puede ser difícil para un único investigador realizar ambas investigaciones, cualitativas y cuantitativas, especialmente si se espera usar de manera concurrente dos o más aproximaciones; puede requerir un equipo. ✓ Algunos de los detalles de la metodología mixta continúan siendo objeto de trabajo por los metodólogos (por ejemplo, los problemas de la mezcla de paradigmas, cómo analizar cualitativamente datos cuantitativos, cómo interpretar resultados conflictivos).

Fuente: Adaptado de (Johnson & Onwuegbuzie, 2004)

3.2 Diseño de la investigación

Al haber expuesto las fortalezas y debilidades de una metodología mixta, esta investigación hará uso de ella para profundizar sobre los recursos y capacidades estratégicas que poseen las organizaciones artesanales desde diversas perspectivas. En la Figura 15 se expone esquemáticamente la propuesta metodológica de la investigación. Posteriormente se realizará la descripción de cada una de las técnicas e instrumentos que utilizados en la fase de campo de la investigación.

Figura 15. Síntesis de la propuesta metodológica



Fuente: Elaboración propia

3.3 Método Cualitativo

3.3.1 Población de estudio

Como se ha establecido en el Capítulo 1 el sujeto de estudio de esta investigación son las organizaciones productivas artesanales con las siguientes características:

- Organización productiva artesanal mexicana.
- Organización productiva artesanal dedicada a la venta y/o producción de prendas con bordados alusivos a una identidad cultural mexicana.
- Organización productiva artesanal con personal ocupado de 0 a 50 personas, es decir micro y pequeñas organizaciones de acuerdo con INEGI.
- Comercialización previa a través de canal de venta físico.
- Venta: consumidor final (B2C).
- Comercialización canal de venta online.
- Comercialización a través de plataformas de Redes Sociales.

3.3.2 Etnografía: Etnografía digital

La etnografía entendida como: "Investigación inductiva-iterativa (cuyo diseño evoluciona a través del estudio) basada en una serie de métodos, que reconoce la función de la teoría y la del propio investigador, y que considera que los seres humanos son en parte objetos y en parte sujetos" (O'Reilly, 2005), ha desempeñado un papel clave en el desarrollo de la comprensión de la importancia social de Internet, desde que comenzó a ser una tecnología dominante en la década de 1990 (Hine, 2017) ya que fue posible su adecuación y aplicación en espacios digitales.

En la etnografía digital se establece contacto con los participantes a través de los medios, un contacto "mediado", más que a través de la presencia directa. Se puede observar qué hacen siguiéndolos digitalmente, o pedirles participar en sus prácticas mediáticas sociales: escuchar puede implicar leer, o sentir y comunicar de otras formas. El texto etnográfico puede ser sustituido por el vídeo, la fotografía o el blog (Pink et al., 2016) con sus características específicas.

Las nuevas tecnologías ofrecen nuevas formas de participar en los entornos de investigación emergentes, permitiendo la generación de descripciones sustentadas en apreciaciones directas del investigador (Vasilachis de Gialdino, 2006) ya que el etnógrafo(a) participa, abiertamente o de manera encubierta, de la vida cotidiana de personas durante un tiempo, viendo lo que pasa, escuchando, preguntando cosas, es decir, recogiendo todo tipo de datos accesibles para poder arrojar luz sobre los temas (Hammersley, 1994) estudiados.

Ahora bien, cabe mencionar el contexto que motiva a hacer uso de la etnografía digital. A partir de la investigación realizada en maestría, las organizaciones artesanales textiles fueron sujeto de análisis por lo que el contacto con los artesanos y sus actividades se mantenía. Al iniciar esta investigación doctoral continuo la observación del modelo de negocio en relación con el desarrollo de capacidades en las organizaciones, no obstante, se presentó la situación de pandemia así que estas se vieron frente a la problemática del cierre de espacios físicos de venta modificando sus actividades y con ello dando oportunidad al uso de la etnografía digital.

En este punto fue posible observar cómo enfrentaron este problema abriéndose paso en el espacio digital, dando los primeros pasos en la venta virtual. Ellos mismos compartían con sus contactos las nuevas formas de venta, perfiles de redes sociales, catálogos de productos, con la finalidad de continuar operando. Es así como se encuadro el uso de la etnografía digital a la situación de emergencia.

Así, este diseño de investigación permitió aprehender la realidad del evento, resultó adecuado para investigar la dinámica en las organizaciones artesanales y su relación con las ciencias administrativas, dado que sirve para explicar relaciones, estudiar los cambios a través del tiempo, elaborar perfiles descriptivos, generar teorías o generalizaciones teóricas, con cierto alcance exploratorio, descriptivo o explicativo, entendiendo el contexto en el que se desarrollan los hechos (Villarreal & Landeta, 2010), en este caso la pandemia.

A partir del contexto anterior, se optó por el método etnográfico con enfoque digital, primero se realizó la selección de organizaciones a las cuales dar seguimiento puntual (casos de estudio), considerando las pautas de la población de estudio mencionadas previamente, con miras a documentar su evolución en la implementación de estrategias digitales mediante las decisiones de uso de aplicaciones y plataformas digitales que decidieran explorar y compartir en los perfiles públicos de cada caso.

Dada la necesidad de la investigación por acercarse lo más posible a los sujetos de estudio, utilizar este diseño de investigación fue apropiado ya que permite el estudio de situaciones específicas en profundidad donde se requiera un análisis minucioso de los sujetos (Huerta, 2005). La etnografía digital se realizó a través de observación digital a seis casos de estudios, en la Tabla 16 se detallan las organizaciones con sus principales datos en dos redes sociales, principalmente Instagram y si contaban con una cuenta en Facebook también se le dio seguimiento.

Tabla 16. Casos de estudio de la investigación

Organización	Usuario	Post	Followers	Following	Descripción
	 @blusasborda doamano	570	4165	538	Huilpil tejido a mano de hilo natural, así como de mercería tradicional de Cochoapa El Grande comunidad llano de la Yacua Gro.
	 Huipil Nasavi Montaña de Guerrero	NA	2173	NA	
	 @nubeciega	333	4384	734	Les ofrecemos un pedacito de nuestra tierra. Venta de textiles amuzgos de Xochistlahuaca Gro. Pedidos. Planes de pago. Envíos.
	 Nube Ciega	NA	5365	NA	
	 @text_poblan	2511	5695	7501	Hilando Sierra norte de Puebla Colectivo Mujeres Hilando.
	 Mujeres Hilando	NA	17011	NA	
	 @huipilarte	356	2806	2227	Bordados hechos con el corazón. 100% Arte. Prendas estilizadas y personalizadas a tú medida. Bordando la vida a puntadas.
	 No participa	NA	NA	NA	
	 @huipildemicorazon	609	33700	6874	Mostramos al mundo el alma de nuestros textiles de la región del Istmo de Tehuantepec.
	 Huipil de mi corazón	NA	1423	NA	
	 @mahoi.tenangos	272	8048	680	Bordado de Tenango totalmente hecho a mano. Cosmovisión otomí. Tenango de Doria, Hidalgo, México. Envíos nacionales y al extranjero MX
	 No participa	NA	NA	NA	

*Datos actualizados al 15 de septiembre de 2022

Fuente: Elaboración propia con datos de los perfiles públicos de las organizaciones mencionadas

3.3.2.1 Observación digital

Una vez seleccionadas las organizaciones como casos de estudio se inició la implementación de la técnica de observación digital.

Periodo de Aplicación de enero 2021 a diciembre 2022. Total: 2 años.

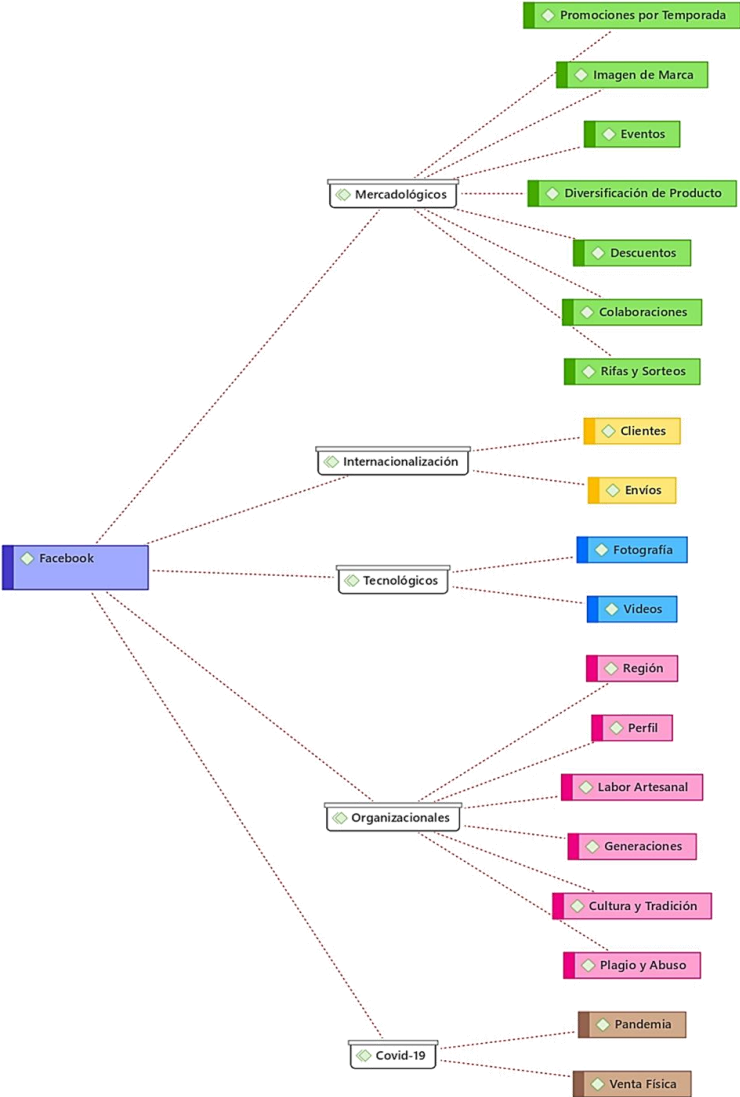
Durante el periodo de seguimiento se fue construyendo un diario de campo digital en el que se plasmaron diferentes rubros concluyendo con la Tabla presentada en el Anexo 2 en donde se pueden observar los aspectos totales que se fueron presentando. De cada rubro se incorporaron testigos visuales a través de una captura o grabación de pantalla de los perfiles públicos de las organizaciones guardados en un archivo en formato Excel para su posterior análisis en el software ATLAS.ti. Algunos ejemplos de los rubros alimentados fueron:

- ✓ Difusión de la labor artesanal
- ✓ Experiencia de Clientes
- ✓ Nuevas prendas y diseños
- ✓ Campañas promocionales: Descuentos o Paquetes
- ✓ Rifas y Sorteos
- ✓ Eventos: Ferias y Exposiciones

A lo largo del periodo de seguimiento también se realizó el registro mes con mes del número de Publicaciones (*Post*), Número de seguidores (*Followers*) y Número de cuentas que siguen las organizaciones (*Following*) en Instagram (IG) así como el número de personas que los siguen en Facebook (FB). Los registros numéricos completos se visualizan en el Anexo 1. Los registros visuales como los numéricos se realizaban en paralelo. Al respecto de los testigos visuales capturados a lo largo del periodo de seguimiento para su análisis se ingresaron en el software ATLAS.ti. Este software es una herramienta de trabajo para el análisis cualitativo de datos textuales, imágenes, gráficos, de audio y de video. En el transcurso del análisis, ATLAS.ti ofrece herramientas para gestionar, extraer, comparar, explorar y recomponer piezas significativas a partir de grandes cantidades de datos de forma creativa, flexible y sistemática (ATLAS.ti, 2022).

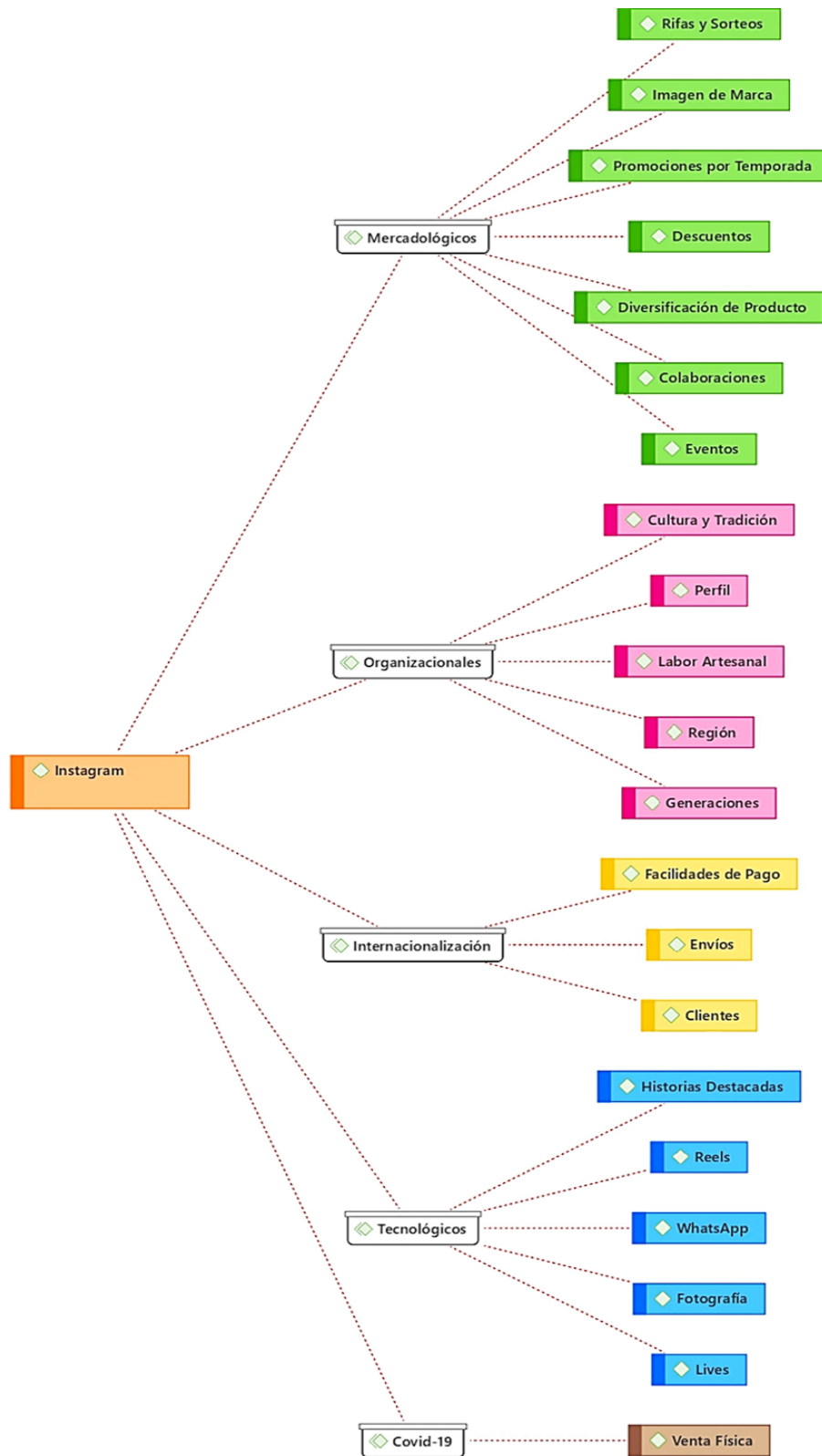
El análisis en ATLAS.ti tiene como base la creación de códigos (codificación) que se agrupan creando categorías relacionadas al fenómeno estudiado. Las categorías y códigos creados para el análisis de los registros etnográficos se separaron por red social, la Figura 16 muestra los referentes a Facebook y la Figura 17 muestra los relacionados a Instagram. La utilidad de los árboles de codificación recae en la organización de la información registrada, ello para contar con el testigo de la actividad digital que corresponda a las categorías de análisis presentadas en el siguiente capítulo de resultados.

Figura 16. Árbol de codificación del análisis de Facebook



Fuente: Elaboración propia

Figura 17. Árbol de codificación del análisis de Instagram



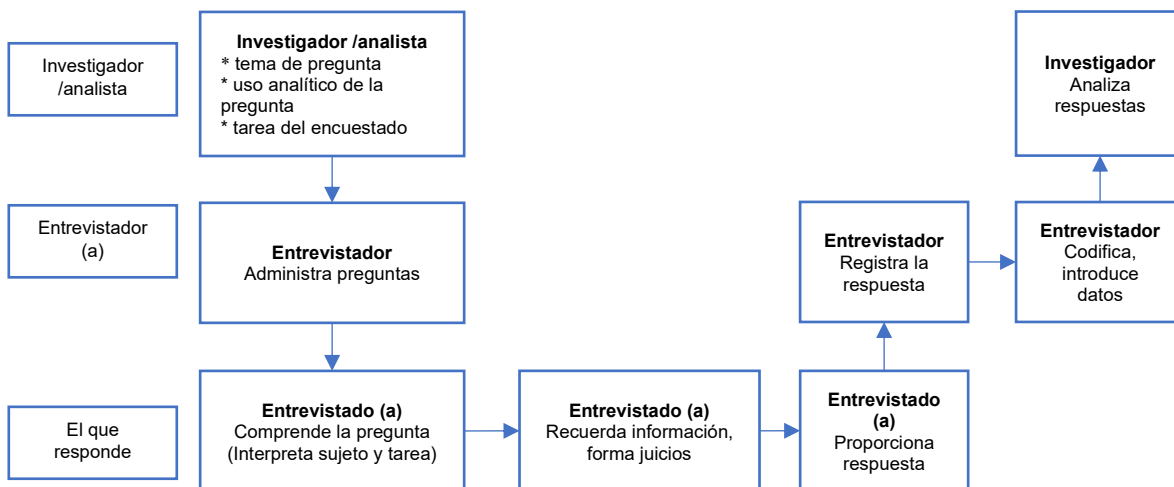
Fuente: Elaboración propia

3.3.2.2 Entrevistas a profundidad

Durante el año 2022, a la par de la observación digital, se aplicó la técnica de Entrevistas a profundidad a las organizaciones artesanales textiles que cumplieran con los requisitos establecidos en el apartado “Población de Estudio” con la finalidad de contar con información que permitiera hacer comparaciones con lo observado a través del análisis de contenido. Es conveniente considerar a las entrevistas etnográficas como una serie de conversaciones, en las que el investigador introduce lentamente nuevos elementos para ayudar a los informantes a que respondan (Spradley, 1979), Las entrevistas fueron semiestructuradas con el objetivo de obtener información sobre recursos y capacidades, pero sin dejar de lado su experiencia en esta contingencia y los factores motivantes de sus decisiones.

En la Figura 18, Robson (2011) proporciona una propuesta del flujo del proceso para realizar la entrevista, el cual se utiliza para realizar las que atañen a esta investigación. De igual forma se realizaron pruebas piloto previas para evaluar tanto el instrumento como el contenido temático de las entrevistas a aplicar.








Figura 18. Modelo del proceso de recopilación de datos en la entrevista



Fuente: Traducido de (Robson & McCartan, 2011)

Se realizaron 7 entrevistas a profundidad, en la Tabla 17 se señalan las generalidades de estas.

Tabla 17. Generalidades de las entrevistas a profundidad

No.	Organización*	Entrevistado	Fecha	Formato	Duración
1	Malaya Chiapas 	Alejandra Velázquez	16 de Mayo 2022	Virtual: Instagram	29 Minutos
2	México Artesanal 	Montserrat Gómez	20 de Mayo 2022	Presencial: La Ciudadela	27 Minutos
3	Nube Ciega 	Alfredo Ramírez Sánchez	25 de Julio 2022	Presencial: CDMX	1 Hora
4	Blusas Bordado a Mano 	Carmen Ignacio García	13 de Julio 2022	Virtual: Instagram	40 Minutos
5	Taller Tzotzil 	Azeret Robles	25 de Julio 2022	Presencial: Polanquito	45 Minutos
6	Nohui 	Abisai Navarro Ruiz	29 de Julio 2022	Telefónica	1 Hora
7	Artesanías Juana López Santiz 	Juana López Santiz	04 de Agosto 2022	Virtual: Instagram	25 Minutos

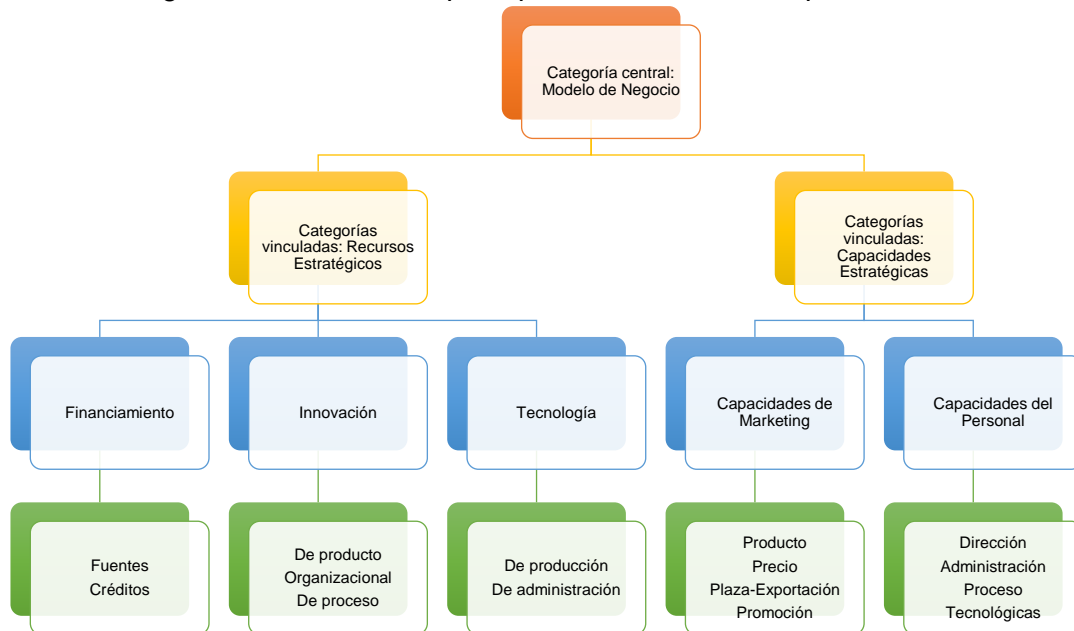
*Tomado del perfil público de las organizaciones mencionadas

Fuente: Elaboración propia

3.3.2.2.1 Guía de entrevista

Como primer paso para la elaboración de la guía para las entrevistas a profundidad se realizó el diagrama temático de la Figura 19 considerando los aspectos teóricos que se derivan del análisis desde la perspectiva de la Teoría de Recursos y Capacidades con el objetivo de que estos elementos proporcionen la información necesaria para la construcción de una propuesta de modelo competitivo para las organizaciones analizadas. Posteriormente se elaboró una versión inicial, seguida de la versión para pruebas piloto y finalmente concluir en la Guía Final para las Entrevistas a Profundidad (Anexo 3).

Figura 19. Marco conceptual para las entrevistas a profundidad

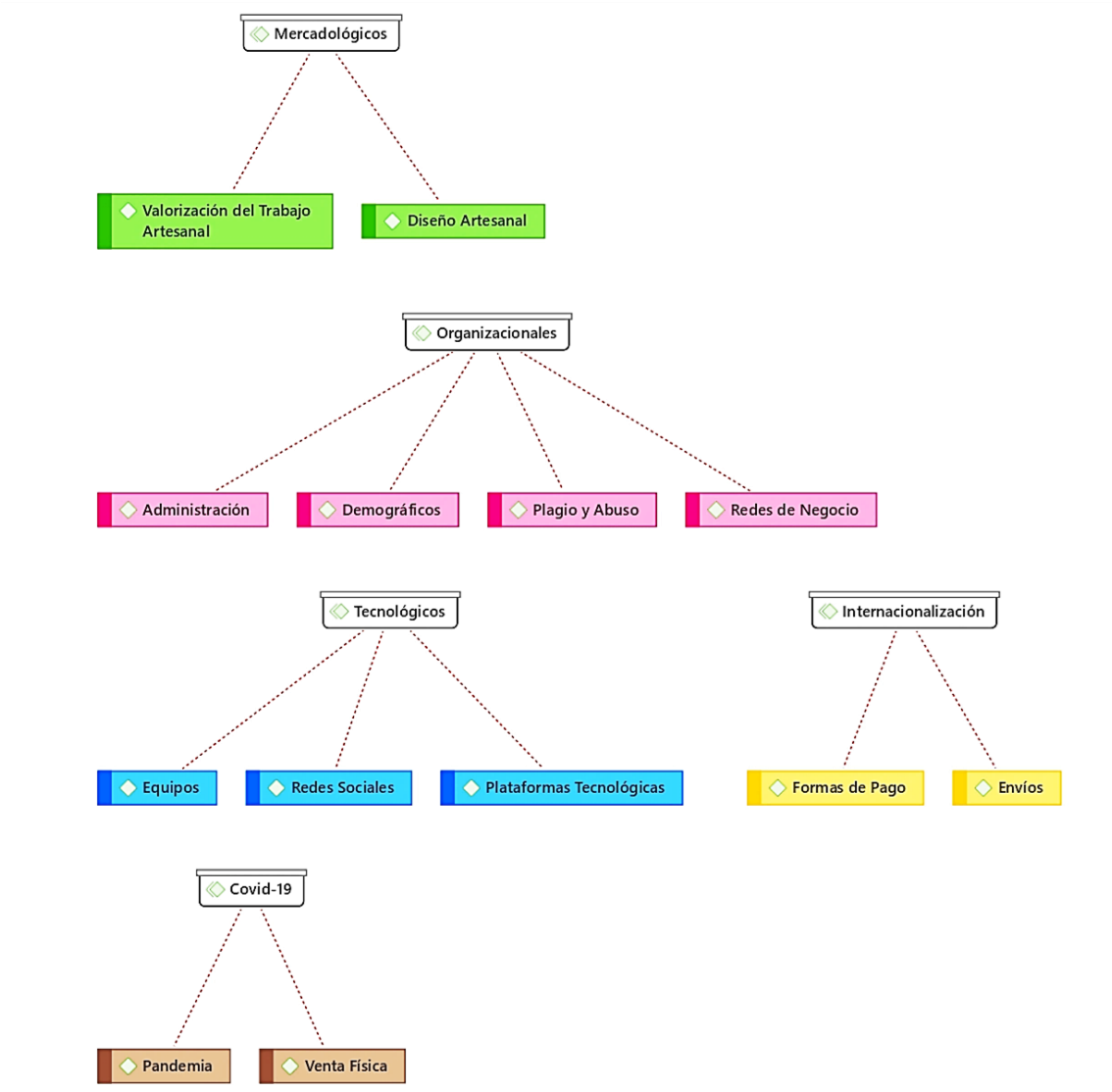


Recursos Estratégicos	Capacidades Estratégicas
Categoría Financiamiento ✓ Fuentes de Financiamiento ✓ Créditos	Categoría Capacidades de Marketing ✓ Producto ✓ Precio ✓ Plaza ✓ Promoción
Categoría Innovación ✓ De producto ✓ Organizacional ✓ De proceso	Categoría Capacidades del Personal ✓ Dirección ✓ Administración ✓ Proceso ✓ Tecnología
Categoría Tecnología ✓ De infraestructura ✓ De administración	

Fuente: Elaboración propia

Durante las entrevistas a profundidad fueron autorizadas las grabaciones de audio por lo que, una vez realizadas se procedió a la transcripción de las mismas para posteriormente introducirlas en el Software ATLAS.ti para su codificación y análisis. A partir de la codificación se integraron cinco categorías con sus respectivos códigos (Figura 20), en donde las temáticas resultaron semejantes al análisis de la observación digital realizada en la etnografía digital.

Figura 20. Codificación del análisis de las entrevistas a profundidad



Fuente: Elaboración propia

3.4 Método Cuantitativo

3.4.1 Técnica: Encuesta

Para la determinación de la muestra se utilizó el Directorio de Pymes y Empresas en México 2021 que ofrece el portal <https://pymes.org.mx/inicio.html>. El objetivo del sitio es hacer y distribuir copias, difundir y publicar, adaptar o reordenar, extraer total o parcialmente, explotar comercialmente y crear conjuntos de datos derivados del conjunto de datos o su contenido publicado (PyMES Org., 2021). Contiene datos abiertos proporcionados por el Gobierno Mexicano y el Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI. pymes.org.mx no comercializa ni cobra por la información publicada.

Dentro de las actividades empresariales que contiene, se encuentra la denominada “Confección, bordado y deshilado de productos textiles” la cual es la de mayor interés para la investigación. Dentro de esta actividad empresarial se encuentran **30,578** registros de empresas mexicanas ubicadas en todo el territorio nacional.

Se realizó una solicitud al Directorio de la Base de Datos de esta actividad empresarial para su uso en la investigación, dicha solicitud fue aprobada por lo que compartieron sus registros. La base de datos incluía 30,432 registros de los cuales 942 cuentan con correo electrónico para ser contactados.

Adicionalmente, en el portal de INEGI, dentro de las Unidades Económicas (UECO) culturales que el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) proporciona, en donde encuentra la clasificación conforme al Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) (DENUE, 2022):

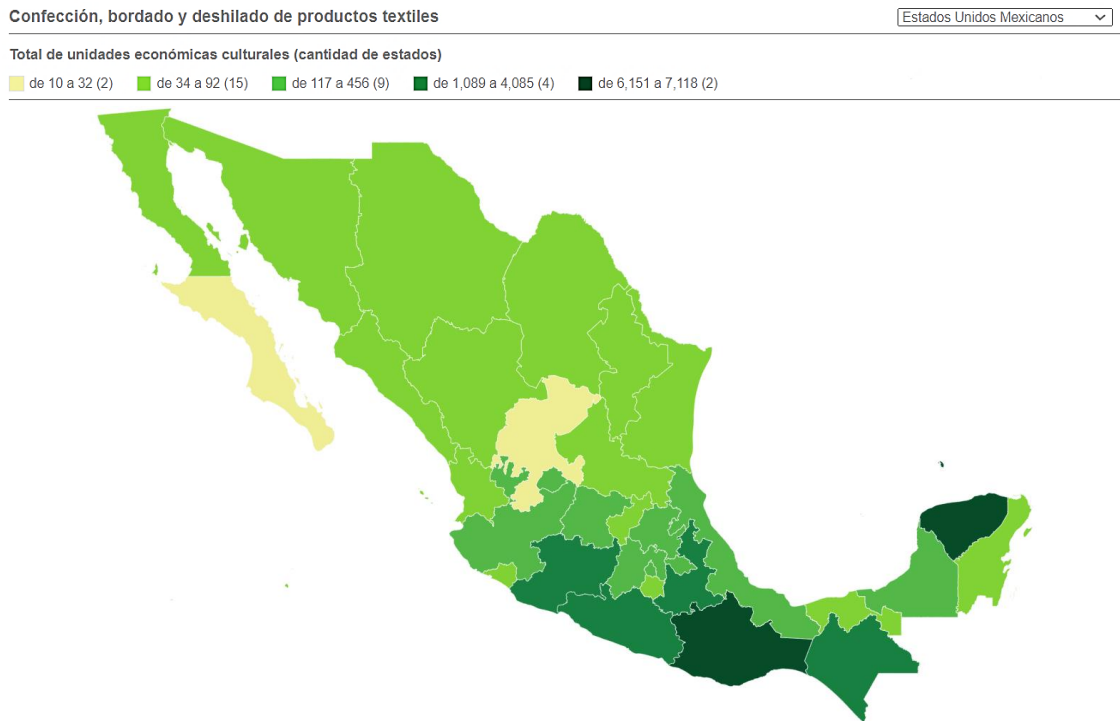
31-33 Industrias manufactureras

314991 Confección, bordado y deshilado de productos textiles

De acuerdo con estos datos se tiene que el Total de unidades es de: **25,244**.

Con los datos del Sistema Nacional de Información Cultural (SNIC), se observa en la Ilustración 1, la distribución de las unidades económicas dedicadas al sector, la más alta concentración se ubica en el centro y sur del país.

Ilustración 1. Mapa de la distribución de las unidades económicas en México



Fuente: (Sistema Nacional de Información Cultural (SNIC), 2022)

Las unidades económicas por su tamaño o cantidad de personas que laboran en ellas se pueden clasificar en siete niveles (Gráfica 7).

Gráfica 7. Tamaño de las unidades económicas del sector

Color	Nivel	Cantidad de UECO	Porcentaje
■	de 0 a 5	24,724	97.94%
■	de 6 a 10	368	1.46%
■	de 11 a 30	126	0.5%
■	de 31 a 50	17	0.07%
■	de 51 a 100	3	0.01%
■	de 101 a 250	4	0.02%
■	251 o más	2	0.01%

Fuente: (Sistema Nacional de Información Cultural (SNIC), 2022)

EL SNIC también proporciona la información de la Gráfica 7 en donde se observa el tamaño de las unidades económicas registradas, se resalta que en su mayoría van de microempresas a pequeñas empresas. Derivado de los datos anteriores se realizó el cálculo de la muestra para ambos casos, utilizando la aplicación de “Calculadora de muestra” que ofrece *Question Pro* en su página web como herramienta complementaria (Question Pro, 2022).

1. Nivel de Confianza de 95% con un Margen de Error de 10 y una Población de 25,244 el Tamaño de Muestra es: 97
2. Nivel de Confianza de 95% con un Margen de Error de 10 y una Población de 30,000 el Tamaño de Muestra es: 97

Por lo tanto, con un nivel de confianza del 95% y un Margen de error del 10% el Tamaño de la muestra es: **97** / logradas: **90**.

Asimismo, el cuestionario al que se refiere este apartado se inició con un instrumento de aproximadamente 40 preguntas, sin embargo, después de varias fases de filtración y corrección se concluyó con un cuestionario de 29 Preguntas que se encuentran en el Anexo 4.

Inicialmente se planteó enviarla a través de la opción tradicional de Formularios de Google, (Link al Formulario de Google <https://forms.gle/JWj72rWHTiRUhJ4b9>). Se realizaron 5 pruebas de aplicación con las observaciones del Anexo 5.

Considerando lo anterior, dos de las cinco personas de prueba tuvieron problemas con el registro obligatorio que requiere *Google Forms* para recabar la información, así que, se decidió utilizar la plataforma de creación y envío de encuestas “*Survey Monkey*” ya que con ella no se requiere registro con ningún correo en particular y también tiene una interfaz más dinámica que facilita el llenado del formulario (Liga vía *Survey Monkey*: <https://es.surveymonkey.com/r/932LGJ3>). Una vez cerrada la recolección de encuestas se obtuvo el siguiente perfil de los encuestados:

- Pertenecen a micro y pequeñas empresas artesanales dedicadas a la labor de producción artesanal (tan solo 2 de los 90 encuestados mencionaron pertenecer a una organización de 100 personas considerado como mediana empresa de acuerdo con INEGI).

- Miembros de organizaciones productivas artesanales mexicanas dedicadas a la venta y/o producción de artículos relacionadas con el textil (bordados, tejidos, rebocería, complementos, diseño y confección artesanal).
- El 90% de los encuestados fueron artesanos.
- El 85% de los encuestados se reconocen como dueños de las organizaciones
- La mayoría se ubica en el sur y centro de la República Mexicana (alta concentración productiva).
- El 70% mencionó haber realizado ventas internacionales.
- Todos los encuestados mencionaron contar con alguna forma de venta remota o en línea en alguna plataforma (internet o telefonía).
- El 78% de los encuestados indican contar con un canal comercialización a través de redes sociales.

La base de datos proporcionada por Pymes.org contenía 939 correos electrónicos de los cuales, la plataforma *Survey Monkey* descartó 291 inhabilitados, se contó con 648 correos electrónicos activos. Para la aplicación de la encuesta se realizó la calendarización integrada en el Anexo 6.

Las estrategias de contacto para aplicación de encuesta:

- Correo electrónico
- Redes sociales (la de mayor efectividad)
- Llamadas telefónicas

3.4.2 Procesamiento estadístico de la encuesta

Una vez concluido el periodo de aplicación de la encuesta se planteó la viabilidad de realizar un análisis poblacional basado en el agrupamiento de datos (clúster o conglomerados) así como pruebas de varianza, se utilizó el software Stata para el procesamiento de la información. El análisis clúster es un método matemático que está incluido en estadística multivariada o estadística multivariante; este método es principalmente utilizado para la formación de grupos con características similares a partir de las similitudes o disimilitudes que se presentan en estos en n características evaluadas (Johnson, 1998), dada la investigación proporciona elementos para la caracterización del modelo de gestión que se propone.

El objetivo es obtener clasificaciones (clusters o conglomerados), teniendo un análisis de carácter exploratorio que proporcione mayor información sobre la población estudiada, es una técnica estadística aplicada en múltiples ámbitos. Dado un conjunto de individuos (de N elementos) caracterizados por la información de n variables X_j , ($j = 1, 2, \dots, n$), se plantea el reto de clasificarlos de manera que los individuos pertenecientes a un grupo (clúster) (y siempre con respecto a la información disponible) sean tan similares entre sí como sea posible, siendo los distintos grupos entre ellos tan disimilares como sea posible (CEACES, 2023).

En la investigación la encuesta realizada se compone de 90 respuestas las cuales se codificaron en Stata obteniendo las variables de la Tabla 18, el procesamiento de la información obtenida a través de esta técnica resulta de alto interés para la orientación del estudio en relación con la propuesta de modelo general, la creación de grupos se basa en los recursos y habilidades que las empresas exhiben en el mismo conjunto de variables, dichas variables también se observan contenidas en la propuesta de modelo.

Tabla 18. Variables y etiquetas de la encuesta

#	Nombre de Variable	Etiqueta
1	Edad	Rangos de edad
2	Artesano	Es artesano
3	Colaboradores	Rango de colaboradores
4	Puesto	Dueño/Colaborador
5	Estado	Estado de la república
6	Tiempo	Tiempo de existencia
7	Redes	Red social principal
8	Motivo	Motivo de compra
9	Financiamiento	Fuente de financiamiento
10	Finanzas	Documentos financieros
11	Administración	Documentos administrativos
12	Marca	Marca registrada
13	Asesorías	Asesorías de negocio
14	Postventa	Acciones postventa

15	Envíos	Tipos de envíos nacionales
16	Ventas	Ventas internacionales
17	Frecuencia	Número de envíos internacionales
18	Mensajería	Tipos de envíos internacionales
19	Problemáticas	Problemas envíos internacionales
20	Contacto	Medio para venta internacional
21	Tecnología	Opinión sobre tecnología
22	E-commerce	Venta en línea
23	Equipo	Equipo tecnológico
24	Conexión	Medio de conexión a internet
25	Pagos	Medios de pago
26	Plataformas	Plataformas e-commerce

Fuente: Elaboración propia

Partiendo de un conjunto de $N(90)$ individuos de los que se dispone de una información cifrada por un conjunto de $n(26)$ variables. Se considera la siguiente pregunta eje:

¿Las habilidades y recursos tecnológicos y administrativos han permitido a la organización sobrevivir a través del tiempo?

Las variables se dividieron de la siguiente manera:

- Variables estructurales: 5
- Variables explicativas de interés Administrativas: 4
- Variables explicativas de interés Tecnológicas: 5
- Variables de Control: 1

Una vez seleccionadas las variables, en la Tabla 19 se observan a detalle cada una ellas, para lo cual, se realizaron dos análisis, uno con las variables administrativas y el otro con las variables tecnológicas. Se corrieron las pruebas de estadística básica, dendrogramas, prueba de Calinski para determinar los grupos en cada análisis y sus respectivas estadísticas de análisis de conglomerados.

Tabla 19. Descripción de variables para análisis estadístico

Variables estructurales	Variables explicativas de interés	Variables de control
<p>1. Puesto o Cargo Dueño Colaborador</p> <p>2. Es artesano Sí No</p> <p>3. ¿Cuál es su rango de edad? 17 o menos 18-20 21-29 30-39 40-49 50-59 60 más</p> <p>4. Tiene su Marca Registrada Si No En Proceso</p> <p>5. Número de Colaboradores* 1 a 10 11 a 50</p> <p>*Indica si la organización es micro o pequeña</p>	<p>ADMINISTRATIVOS</p> <p>1. Financiamiento: Ha utilizado alguno de los siguientes créditos para financiar su negocio Préstamo Personal Banca Privada (BBVA, Santander, HSBC, etc.) Préstamo de alguna Dependencia Gubernamental (Secretarías: Economía, Cultura, etc.) Apoyo de alguna Organización como Asociaciones o Fundaciones Préstamo de algún familiar o amigo No he recibido ningún crédito</p> <p>2. Finanzas: Utiliza alguna de las siguientes herramientas financieras para toma de decisiones Registros Contables (Inventarios, Gastos diarios) Balance General Estado de Resultados Estado Flujo de Efectivo Indicadores Financieros (Solvencia, Liquidez, Eficiencia Operativa y Rentabilidad) Ninguno</p> <p>3. Administración: De entre los siguientes documentos administrativos cuáles utiliza Manual de Procesos Manual de Procedimientos Descripción de Funciones Ninguno</p> <p>4. Asesorías: Ha acudido a alguna asesoría de alguno de los siguientes organismos Secretaría de Economía Bancomext Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) Cámara de Comercio</p>	<p>1. Tiempo de existencia de su negocio 0 a 3 años 4 a 10 años 11 a 15 años 16 años o más</p>

	<p>Fondo Nacional de Fomento a las Artesanías (FONART) UNAM Ninguna</p>	
	<p>TECNOLÓGICOS</p> <p>1. Postventa: Realiza alguna de las siguientes actividades de Post Venta Envía información por correo electrónico Envía información por teléfono (WhatsApp) Realiza llamadas telefónicas de seguimiento al cliente Ninguna</p> <p>2. Ecommerce: Cuenta con las siguientes formas de venta en línea Página Web Redes Sociales WhatsApp Empresarial WhatsApp Personal Teléfono Ninguno</p> <p>3. Equipo: Para sus actividades de negocio cuenta usted con el siguiente equipo electrónico Computadora de Escritorio Computadora Portátil (Laptop) Celular Tableta Cámara profesional</p> <p>4. Conexión: De qué forma se conecta a Internet Internet Fijo Datos Móviles Cable Banda Ancha</p> <p>5. Pagos: Cuáles son sus medios de Pago Depósito en efectivo Transferencia Bancaria PayPal Pago Contra Entrega Terminal</p>	

Fuente: Elaboración Propia

Posterior a la conformación de conglomerados, clústeres o grupos se efectuó el análisis de varianzas por medio de la prueba ANOVA, el funcionamiento básico de un ANOVA consiste en calcular la media de cada uno de los grupos para a continuación comparar la varianza de estas medias (varianza explicada por la variable grupo, intervarianza) frente a la varianza promedio dentro de los grupos (la no explicada por la variable grupo, intravarianza).

Se realizaron las pruebas tomando como variable: *Tiempo* con la intención de observar su relación con los grupos de interés resultantes en el análisis de conglomerados: *Administrativas y Tecnológicas*.

Para determinar si cualquiera de las diferencias entre las medias es estadísticamente significativa, es necesario comparar el valor p con el nivel de significancia para evaluar la hipótesis nula. La hipótesis nula indica que las medias de población son todas iguales. Por lo general, un nivel de significancia (denotado como α o alfa) de 0.05 a 0.08 funciona adecuadamente. Por lo tanto, se tiene:

$H_0 = \mu_1 = \mu_2 = \mu_{\dots} = \mu_k$ Las medias de las poblaciones son iguales

$H_1 =$ No todas las μ_j son iguales

Considerando las hipótesis anteriores, se realizaron las pruebas de varianza dando como resultado la aceptación de la hipótesis alternativa. De manera general, el procesamiento de datos resultó en la conformación de cuatro principales grupos con características específicas que se presentan a detalle en el siguiente capítulo. Es así como se construyó el modelo econométrico de la investigación.

En resumen, la primera etapa de la investigación se da con la aplicación de una etnografía digital de enero 2021 hasta diciembre 2022. Como segunda etapa, durante el año 2022 se aplicaron entrevistas a profundidad que integraron el método cualitativo. La tercera etapa de la metodología se integró por la aplicación de la encuesta como parte del método cuantitativo de la investigación que cierra con el trabajo econométrico. Por último, con la finalidad de integrar los resultados mixtos se elaboró una propuesta de matrices de evaluación basadas en recursos y capacidades cuya construcción se aborda en el siguiente apartado.

3.5 Propuesta metodológica de evaluación: Matriz de recursos y capacidades

La propuesta se fundamenta en plantear una base numérica de evaluación sobre las categorías de análisis derivadas del marco teórico conceptual, así como del análisis de resultados. Con los resultados de la evaluación se pretende ser capaces de posicionar a las organizaciones artesanales en una clasificación de acuerdo con las capacidades y recursos que se registraron durante la recolección de información.

Para construir las matrices se revisaron distintos textos sobre recursos y capacidades, niveles de desarrollo de capacidades, industria 4.0, casos de estudio sobre pequeñas y medianas empresas (Amaro Rosales & Natera Marín, 2020) (Chonsawat & Sopadang, 2020) (Marius Andersen et al., 2018) (AlNuaimi et al., 2022) (Rosfeldt Lorentzen, 2022) (Reuschl et al., 2022).

Asimismo, se revisaron conceptos asociados a capacidades aplicados a modelos de negocio como el de “*Business Capability Maturity Model*” (Curtis et al., 1995) (Pöppelbuß & Röglinger, 2011) (Cosic et al., 2012) (Business Beam, 2023) y características, rasgos, aspectos y descripciones sobre la construcción de modelos de negocio (Wirtz et al., 2016) (Zott & Amit, 2010) (Al-Debei & Avison, 2010).

Posterior a la revisión de literatura se construyeron las matrices de evaluación cuya composición fue adaptada a las características de las organizaciones artesanales textiles mexicanas. Por una parte, la categoría “Recursos” se clasificó en cuatro niveles ascendentes (Tabla 20) evaluando dos dimensiones: Tangibles con cinco aspectos/habilidades e Intangibles con cuatro aspectos/habilidades.

Mientras que la categoría “Capacidades se clasificó en cinco niveles ascendentes (Tabla 21) evaluando cuatro dimensiones: Centrales con dos aspectos/habilidades y en cuanto a la dimensión Dinámicas, de acuerdo con lo observado se subdividieron en Mercadológicas con tres aspectos/habilidades, Organizaciones con dos aspectos/habilidades y Tecnológicas con tres aspectos/habilidades.

Tabla 20. Categoría "Recursos"

Niveles de Evaluación	Puntaje	Categoría	Dimensiones	Aspectos / Habilidades
1. Inicial	0.1	Recursos	Tangibles	Recursos Financieros Activos
				Recursos Financieros Pasivos
				Recursos Financieros Capital
				Herramientas de Trabajo Productivo
				Herramientas Tecnológicas de Gestión
2. Bajo	0.2		Intangibles	Conocimiento
				Innovación
				Tecnológicos
				Organizacionales
3. Medio	0.3		Intangibles	Conocimiento
		Innovación		
4. Alto	0.4	Intangibles	Tecnológicos	
			Organizacionales	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. Categoría "Capacidades"

Niveles de Evaluación	Puntaje	Categoría	Dimensiones	Aspectos / Habilidades
I. Inicial	0.1	Capacidades	Centrales: Proceso productivo artesanal	Habilidad en el uso de herramientas
				Habilidad en el diseño
II. En desarrollo	0.2		Dinámicas: Mercadológicas	Habilidad para diferenciar o mejorar los productos
				Habilidad para manejar los canales de distribución
				Habilidad para realizar publicidad y promoción de ventas
III. Madura	0.3		Dinámicas: Organizacionales	Habilidades Directivas
				Habilidades Administrativas
IV. Diferenciadora	0.4		Dinámicas: Tecnológicas	Habilidad de Uso y Apropiación relativas al Diseño
				Habilidad de Uso y Apropiación relativas a Pagos
V. Estratégica	0.5		Dinámicas: Tecnológicas	Habilidad de Uso y Apropiación relativas a Envíos

Fuente: Elaboración propia

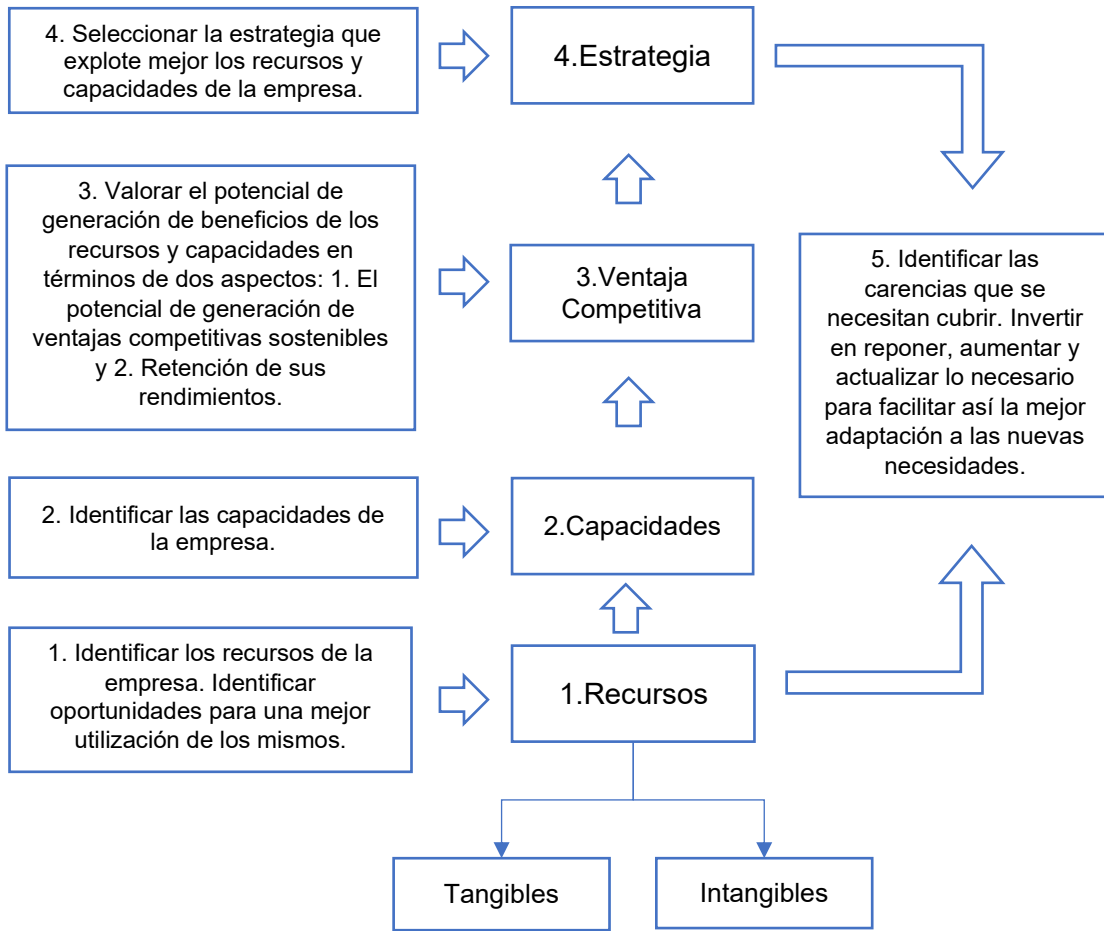
El cambio en los niveles de clasificación entre las dos categorías responde principalmente a la complejidad de las capacidades que se identificaron a través de distintas habilidades relacionadas a cada nivel. Cabe señalar, que la asignación numérica tiene un carácter acumulativo, es decir, se basa en la capacidad de absorción y aprendizaje acumulativo de las organizaciones por lo que para posicionarse en un nivel superior integraron el nivel previo en su modelo, es así como en la parte final del siguiente capítulo se evalúan, a través de matrices, a diez de las organizaciones estudiadas.

A lo largo del capítulo se desarrolló la metodología seguida en la investigación, para concluir se propone considerar la Figura 21 como un modelo operativo para el análisis estratégico basado en recursos y capacidades. El diseño metodológico plantea la identificación de los numerales:

1. “Recursos”,
2. “Capacidades”,
3. “Ventaja competitiva” y,
5. “Carencias y necesidades”, a través de la exposición de resultados ordenados por categorías de análisis en el siguiente capítulo.

Finalmente, conjuntando las evidencias de los numerales anteriores se generó una propuesta de matrices de evaluación de recursos y capacidades para las organizaciones analizadas; en el siguiente capítulo se encuentra la aplicación a los casos de estudio y sus resultados. Es así como lo anterior apoya el desarrollo del numeral 4. “Estrategia” a través de la construcción del modelo de gestión planteado en el capítulo final de la investigación.

Figura 21. Modelo operativo: Análisis estratégico basado en recursos y capacidades



Fuente: Adaptado de Grant (1991)

Capítulo 4. Capacidades y recursos de las organizaciones artesanales textiles en México

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de las técnicas aplicadas de acuerdo con la metodología mixta que se ha establecido en el capítulo anterior. Los primeros resultados se derivan de métodos cualitativos (etnografía digital y entrevistas a profundidad) complementándose con los resultados del método cuantitativo (encuesta y su procesamiento estadístico). El flujo de presentación de resultados se basa en la categorización planteada en el marco conceptual con la finalidad de fundamentar los elementos que integrarán la propuesta de modelo en el capítulo siguiente, cada categoría incorpora la evidencia encontrada, así como su relación con el tipo de organizaciones analizadas en la investigación.

4.1 Recursos Tangibles

Como punto de partida se retoman los recursos tangibles, como se mencionó en el capítulo 2, son más sencillos de reconocer ya que se pueden encontrar en los documentos contables más utilizados por las organizaciones: los estados financieros y el balance general. No obstante, en el caso de las organizaciones artesanales la investigación da cuenta de una de sus grandes problemáticas y es la falta de organización administrativa, contable y financiera; al heredar la técnica de producción de artesanías, también heredan un tipo de administración empírica del “negocio familiar” presentando una tendencia hacia el mínimo manejo de documentación en los rubros anteriores.

Al respecto de la clasificación utilizada en documentos financieros se identificaron las siguientes particularidades. En cuanto a su activo circulante disponible se muestra que cuentan con recursos limitados ya que, por ejemplo, en la *etnografía digital* realizada al existir una problemática con alguna de las artesanas de la organización, comúnmente realizaban campañas como rifas, sorteos o precios promocionales indicando que estas estaban orientadas al apoyo de alguno de sus miembros que se encontraba en dificultades tales como algún accidente o enfermedad, en la Ilustración 2 se muestran un par de ejemplos (Blusas bordado a mano y Nube ciega) registrados durante el periodo de seguimiento.

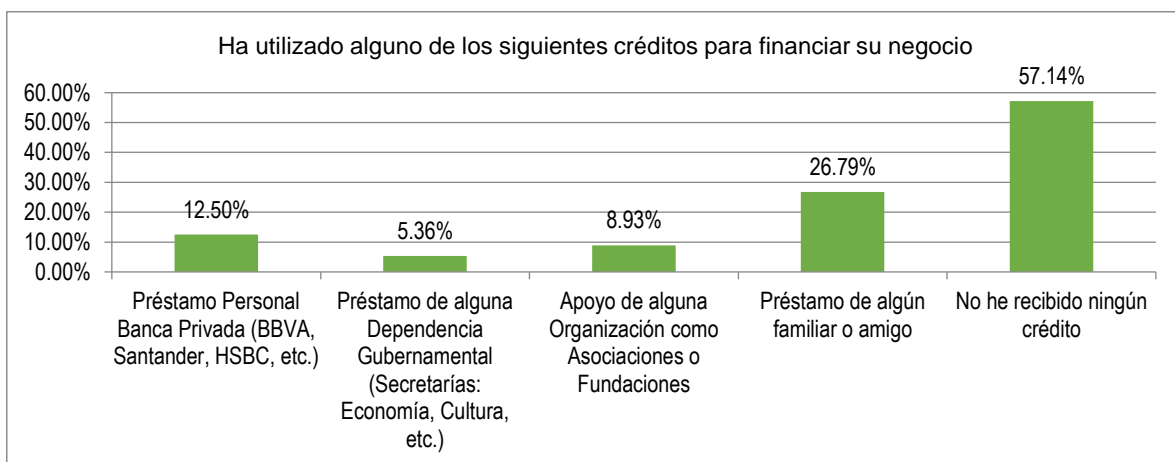
Ilustración 2. Testigos de rifas solidarias para captar fondos



Fuente: Imágenes obtenidas del perfil público de las organizaciones

Asimismo, en la *encuesta* se cuestionó sobre el tema de créditos como fuente de financiamiento (Gráfica 8), se identificó que el 57.14% de los encuestados no ha recibido ningún crédito para financiar su negocio, de los que recibieron alguno el 26.79% recibieron un Préstamos de algún familiar o amigo y el 12.50% recibió un Préstamo personal de la Banca Privada. Complementando esta información con las *entrevistas a profundidad* realizadas, los entrevistados relataron que producen conforme a sus posibilidades considerando que el tiempo de producción es largo y el pago lo obtienen al concretar una compra mantienen un nivel de efectivo bajo, es así como se plantea que las organizaciones artesanales tienen una falta de flujo de efectivo, cubriendo sus necesidades financieras de manera diaria y colectiva.

Gráfica 8. Créditos como financiamiento para la organización



Fuente: Elaboración propia

Lo anterior, también es posible relacionarlo con el rubro capital de reserva el cual, es bajo o nulo, las organizaciones productivas artesanales presentan baja preparación financiera para organizar planes de respuesta que les permitan optimizar sus recursos financieros. Al respecto en las *entrevistas a profundidad* surgió el tema en el que se reconoce que el generar diseños no es el principal problema, la problemática a enfrentar se origina en una planeación insuficiente de los recursos económicos con los que cuentan las organizaciones derivado del desconocimiento de las técnicas necesarias para identificar el costo de producción, la ganancia real, la forma de reinvertirlo, así como tener un mejor control sobre los pasivos para que el nivel de endeudamiento no lo supere.

Un tema adicional en esta categoría se presentó en la Gráfica anterior, en donde tan solo el 5.36% aceptó haber recibido Préstamos de alguna dependencia gubernamental, se evidencia un vacío en este aspecto que podría profundizarse para conocer las causas de ello, si es que las autoridades gubernamentales no son facilitadoras de estos apoyos o el por qué las organizaciones no acceden a ellos para financiar sus actividades. Por otra parte, en cuanto a su activo circulante exigible (deudas por cobrar) se observa un nivel bajo ya que, en su mayoría cobran el total de la prenda al momento de la venta, solo en casos de pedidos personalizados tendrían exigibles pendientes.

En cuanto a los pedidos personalizados se encontró, en la *etnografía digital* y en las *entrevistas a profundidad*, que en este tipo de pedidos cobran un anticipo previo de entre el 50% a 70% del precio de la prenda para respaldarse en caso de incumplimiento de pago, por lo tanto, se cubre el costo del insumo textil y si no se termina de pagar es posible exhibirlo para venta y así, evitan pérdidas significativas.

En cuanto a su activo circulante realizable, se refiere a inventarios para futura venta, se observa un nivel de medio a bajo. Una ventaja en la rama textil es que no son productos perecederos, por lo tanto, tienen una vida útil mucho mayor lo que les permite resguardarlos por más tiempo. Sin embargo, si el periodo de tiempo es demasiado prolongado o el almacenamiento es inadecuado el textil llega a perder intensidad en sus colores o se llegan a pudrir las telas cayendo en pérdidas.

Finalmente, en cuanto al activo fijo o no circulante, con los que las organizaciones cuentan, se identifican procesos de producción artesanales con muy poca o nula integración tecnológica en cuanto al proceso de elaboración de la artesanía textil o maquinaria especializada. Los instrumentos de producción con los que cuentan básicamente son telares tradicionales artesanales y bastidores simples (Ilustración 3) realizando la actividad artesanal en sus propios hogares o talleres comunitarios.

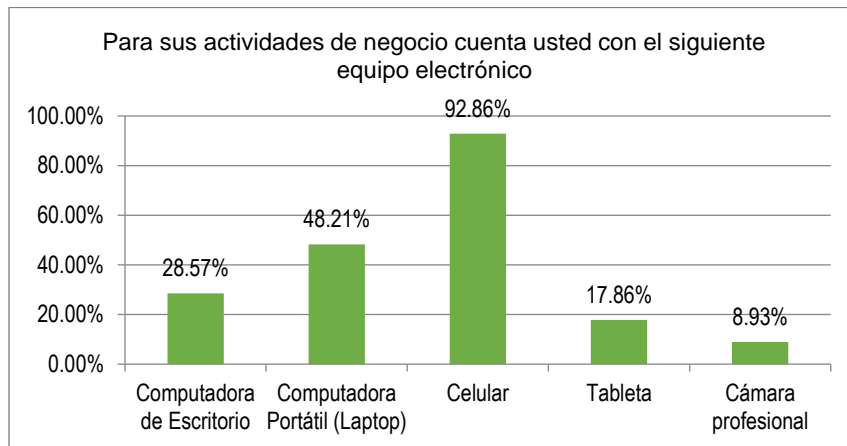
Ilustración 3. Herramientas artesanales de las organizaciones textiles



Fuente: Imágenes obtenidas del perfil público de las organizaciones (La artesana María Cresencia de Nube Ciega mostrando el textil en el que trabaja y la artesana Carolina Hernández de Nohui muestra el proceso para obtener los hilos para las prendas)

En este mismo sentido, en la *encuesta* se indagó sobre el equipo tecnológico destinado a la actividad de negocio (Gráfica 9), el 92.86% indicó como su equipo principal un Celular (Smartphone), el 48.21% utiliza una Computadora Portátil (Laptop), el 28.57% una Computadora de escritorio, el 17.83% utiliza Tableta y el último lugar fue ocupado por la Cámara profesional con el 8.93%. es decir que su activo fijo también presenta un nivel medio a bajo.

Gráfica 9. Equipo tecnológico



Fuente: Elaboración propia

De igual forma en las *entrevistas a profundidad* se mencionó que el uso de un celular inteligente ofrecía muchas ventajas y facilidades para poder impulsar sus actividades de negocio, ya que facilita: la comunicación, el proceso de selección de prendas, el realizar y confirmar los pagos, así como mantener el contacto con los clientes para compras futuras.

Como conclusión al respecto de los recursos tangibles de las organizaciones artesanales textiles analizadas, es posible mencionar que tienen un nivel de medio a bajo que les permite realizar sus actividades de negocio diariamente de acuerdo con las características de su proceso productivo artesanal. Sin embargo, estas mismas características obstaculizan a las organizaciones a una producción de mayor volumen en la que requerirán mayor inversión económica, así como mayor número de artesanos para mantener el aspecto “artesanal” de las prendas; finalmente se destaca como fundamental el contar como mínimo con un teléfono inteligente (*smartphone*) para las actividades relacionadas con aspectos digitales.

4.2 Recursos Intangibles Estratégicos

Los recursos intangibles resultan de gran relevancia para las organizaciones ya que involucran mayor oportunidad de creación de valor e incremento de competitividad, como se menciona en la revisión teórica se traducen en distintas variantes. En este caso, la investigación condujo a la identificación de los siguientes recursos intangibles estratégicos para las organizaciones artesanales textiles estudiadas.

El primero de ellos, se relaciona con el recurso intangible de mayor reconocimiento, es decir, se refiere al recurso humano concebido desde el *conocimiento e innovación* que aportan a las organizaciones; el segundo se relaciona con el aspecto *tecnológico* orientado a las aplicaciones y plataformas digitales y, el tercero hace referencia a lo que en esta investigación se denomina *posicionamiento cultural* que se extiende no solo al reconocimiento de una marca, ya que además incluye la valorización del trabajo artesanal y la importancia de la conservación del oficio artesanal como patrimonio cultural mexicano.

4.2.1 Conocimiento e Innovación

Dentro del marco conceptual de la investigación se aduce sobre la importancia de los recursos intangibles estratégicos ya que tienden a proporcionarle a las organizaciones una ventaja competitiva, que en el mejor de los casos fuese sostenible y, en cualquier caso, permite el fortalecimiento de las actividades empresariales ya sea a corto, mediano o largo plazo.

Hoy en día, con las organizaciones inmersas en un estado de cambio continuo y cada vez más acelerado, el conocimiento que los recursos humanos aportan resulta de suma relevancia ya que proporcionara bases de continuidad para la organización frente a los diversos obstáculos, internos y externos, que se presenten. La investigación se desarrolló en cierto momento histórico a nivel mundial (pandemia) en el que las condiciones de negocio cambiaron rápidamente sumando nuevos retos para las organizaciones artesanales.

Es así como la investigación identificó que el conocimiento de la técnica e iconografía es fundamental para la preservación de las actividades de negocio de este tipo de organizaciones; este conocimiento se acumula asociando la cultura de cada una de ellas con cada ciclo productivo de arte textil.

Este tipo de conocimiento, que será denominado como “conocimiento cultural”, proviene de la herencia que generación tras generación las familias artesanales van enseñando a nuevos miembros, la información se traslada mediante el proceso enseñanza-aprendizaje de forma práctica, en la Ilustración 4 se observan testigos de estos procesos registrados en la *etnografía digital*.

Ilustración 4. Conocimiento cultural heredado por generaciones



Fuente: Imágenes obtenidas del perfil público de las organizaciones (Nube Ciega, Nohui y Blusas Bordado a Mano)

El cúmulo de saberes sobre el proceso de elaboración de la prenda artesanal, así como de los símbolos (iconografía) plasmados en las piezas son fundamentales para entender el conocimiento con el que cuentan las organizaciones, conocimiento que no debe ser malbaratado o regateado.

Como se mencionó en el capítulo teórico-conceptual, para que estos saberes sean conocimiento, es necesario observarlo de forma estructurada e interconectada, es decir, como un saber aplicado. Es en este punto en donde se plantea la conexión con la innovación que permite la permanencia de la organización a través del desarrollo de este conocimiento de acuerdo con las necesidades del contexto.

Si bien, el conocimiento artesanal tiene un origen tradicional, las necesidades y requerimientos de un mercado cada vez más globalizado, orientan el camino de las organizaciones hacia la innovación. Para las organizaciones artesanales, se torna en un proceso que implica la conservación de su esencia integrando novedades en distintos aspectos de sus modelos de negocios como: nuevas estrategias negocio, nuevos productos o nuevas tecnologías de gestión.

4.2.2 Tecnológicos

En el primer apartado de este capítulo ya se mencionó la relevancia que tiene para las organizaciones artesanales textiles el contar con un equipo tecnológico (un teléfono inteligente en primer lugar) como un recurso tangible (*hardware*).

No obstante, este equipo tecnológico implica el uso del mismo para optimizar ciertas actividades relacionadas con la gestión de negocio de esta manera, es posible desarrollarlo como un recurso intangible en dos aspectos: el primero en relación al software y conexión a Internet (plataformas y aplicaciones) al que el equipo tecnológico les pueda dar acceso a las organizaciones y la segunda se relaciona con la acumulación de la información sobre el mercado que existe en la ámbito digital que puede utilizarse como referente para encaminar ciertas estrategias en los canales digitales apropiados.

En la investigación se identificó interés por desarrollar el recurso tecnológico como estrategia para las organizaciones, al respecto se profundizará en el apartado de capacidades tecnológicas para entender de qué manera lo tradujeron, sin embargo, también se identificaron problemáticas que aquí serán tratadas ya que retrasan o impiden el desarrollo este recurso.

Dichas problemáticas se relacionan con temas de infraestructura deficiente, difícil acceso a internet y eventos como desastres naturales que por lo apartado de las comunidades las dejan incomunicadas por periodos de tiempo largos.

En la *etnografía digital* se registró que si en ciertos periodos de tiempo las organizaciones pausaban el compartir sus actividades se debía principalmente a problemáticas externas cuya solución no se encontraba en sus manos. Por ejemplo, en la Ilustración 5 se presenta un testigo del caso Nube Ciega que derivado del mal clima no pudo conectarse por varios días a Internet. Lo anterior resulta de impacto en sus dinámicas de negocio ya que como se mencionó posteriormente en la entrevista a Nube Ciega esto causa desconfianza en los nuevos clientes que esperan recibir atención cuando envían preguntas o dudas a las plataformas de la organización.

Ilustración 5. Problemáticas de infraestructura tecnológica

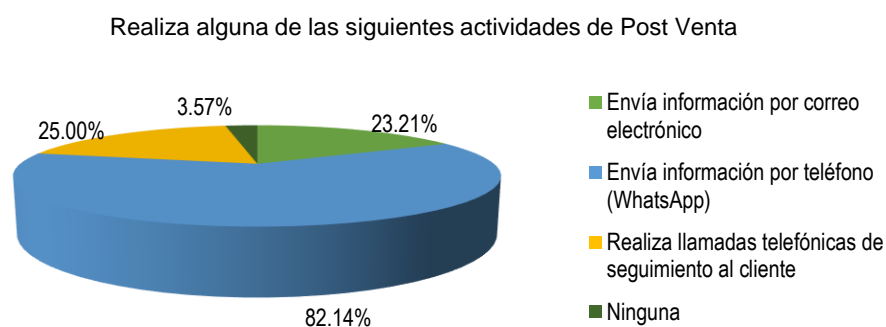


Fuente: Imagen obtenida del perfil público de Nube Ciega

El recurso tecnológico intangible de las organizaciones artesanales en el segundo aspecto mencionado se refiere a la recolección, seguimiento y retroalimentación de información del mercado digital, al respecto, en la *encuesta* se indago sobre la comunicación con el cliente posterior a una venta por medio de un medio digital.

Se encontró que el 82.14% indica enviar información por teléfono (WhatsApp), 25% realiza llamadas telefónicas y 23.21% envía correos electrónicos, solo el 3% no realiza ninguna actividad (Gráfica 10). Mantener una relación a largo plazo con clientes fortalece a la organización ya que genera una base de contactos para la aplicación de futuras estrategias que promuevan la acción de venta y mejore los resultados de negocio.

Gráfica 10. Actividades digitales postventa



Fuente: Elaboración propia

Desde la perspectiva de la *etnografía digital* se registró un fuerte lazo con los clientes que puede nutrir el recurso intangible tecnológico al publicar y compartir experiencias de compra positivas (a través de mensajes, fotografías y videos) que construyan una imagen favorable de la organización, lo que también se relaciona con el tercer recurso intangible. Se plantea el recurso tecnológico como un apoyo para la valorización del trabajo artesanal ya que a través de la difusión de contenido digital sobre lo que conlleva la creación de la artesanía se concientiza sobre el tema.

A manera de conclusión de este tipo de recurso intangible, es claro que tanto para las organizaciones como para la sociedad toma relevancia día tras día, convirtiendo su integración y desarrollo en las actividades de negocio como una estrategia necesaria sin exclusión por sector o tipo de organización.

4.2.3 Posicionamiento cultural: valorización del trabajo artesanal

El último recurso intangible estratégico aquí presentado, se refiere a lo que se denomina en esta investigación como posicionamiento cultural, ya que pretende abarcar tanto el fortalecimiento en la mente de los consumidores de cada organización (*branding*) como apuntalar el valor del trabajo artesanal en la conciencia de clientes, consumidores y sociedad en general.

Como se mencionó en capítulos iniciales, la riqueza cultural que caracteriza a las organizaciones artesanales mexicanas resulta de la cosmovisión de los artesanos procedentes de las diversas zonas del país que las integran, por lo tanto, las organizaciones han utilizado este recurso como elemento diferenciador individual (por “marca”) y en conjunto como comunidad artesanal.

El fomentar la difusión de la cultura se identificó como medio para enfrentar algunas de las problemáticas mencionadas previamente como lo son el regateo y el plagio. En la *etnografía digital* se registraron diversas acciones para condenar este tipo de malas prácticas que demeritan el trabajo artesanal (Ilustración 6) mientras que, en las *entrevistas a profundidad*, sobre este tema, todos los artesanos entrevistados afirmaron estar en constante lucha contra tres principales malas prácticas en el mercado: regateo, plagio y “*coyotismo*” o reventa.

Ilustración 6. Malas prácticas en contra del posicionamiento cultural



Fuente: Obtenido de los perfiles públicos en redes sociales de las organizaciones

El patrimonio cultural por sí mismo es un intangible de gran valor, que como recurso utilizado por las organizaciones artesanales mexicanas puede potenciar sus actividades de negocio. Asimismo, la difusión a nivel global de la que pueden hacer uso a través de la estrategia en redes sociales (recursos tecnológicos) coadyuva a que sean reconocidas las organizaciones, así como sus trabajos.

No obstante, el mismo alcance puede incrementar el robo de diseños artesanales, en las *entrevistas a profundidad* se manifestó esta preocupación que las organizaciones artesanales tratan de solventar nuevamente a través de la concientización sobre el valor del trabajo artesanal original, en este punto también es necesario construir bases para la protección del diseño artesanal mexicano, registros de marca e innovar con nuevas propuestas de diseño (recursos de conocimiento e innovación).

Como se puede observar en el argumento anterior, el conocimiento tiene un papel básico que conecta a los otros recursos intangibles (Figura 22), estos se interrelacionan y vinculan en ciertos aspectos teniendo impacto para las organizaciones dependiendo de la habilidad al usarse, es así como se abre paso hacia el siguiente apartado sobre capacidades que son integradas por un conjunto de habilidades identificadas durante la investigación.

Figura 22. Recursos intangibles de las organizaciones artesanales textiles mexicanas

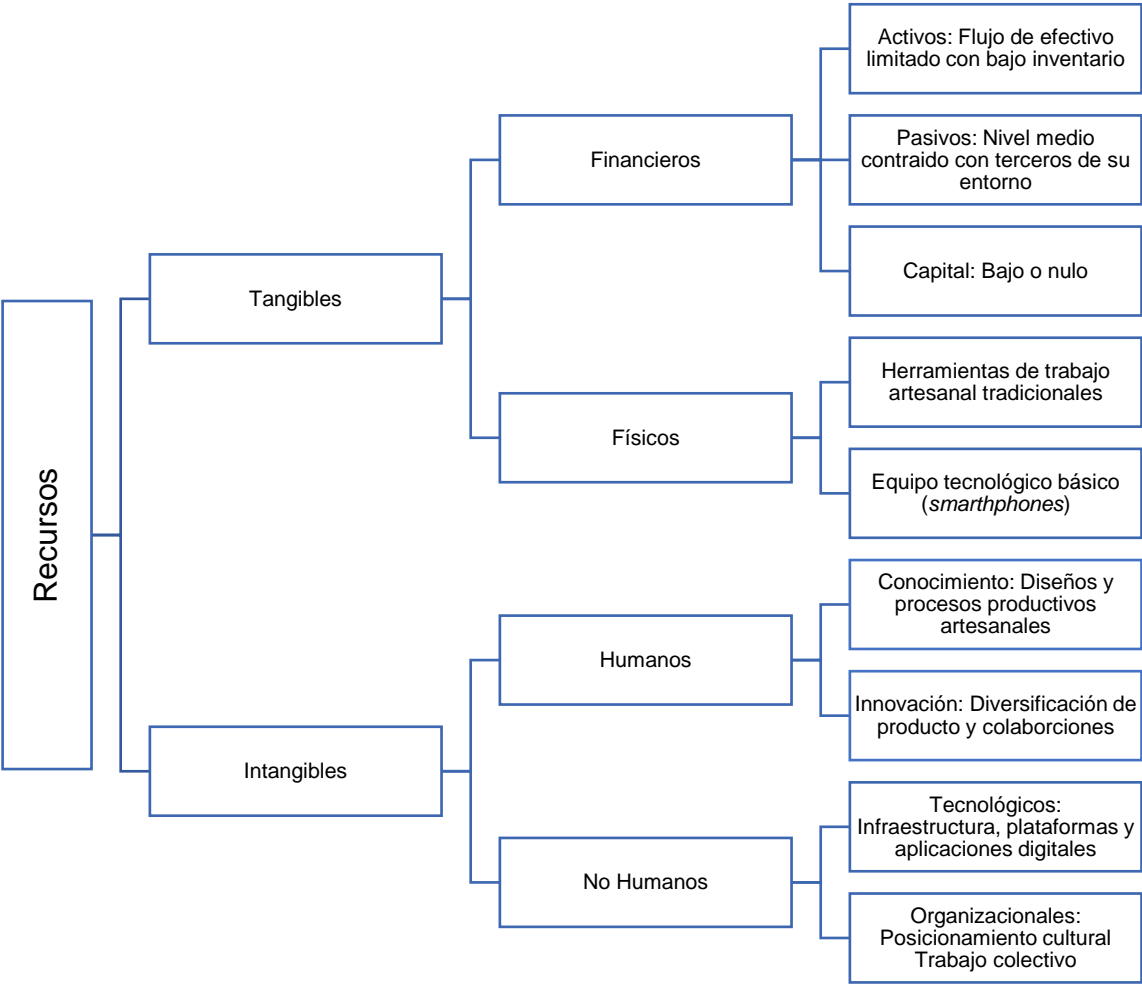


Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en relación con lo antes expuesto, se apunta a que los recursos intangibles mencionados como referente para las organizaciones artesanales textiles mexicanas serán estratégicos y sostenibles en la medida en que sean desarrollados, es decir, haciendo uso de las habilidades que los recursos humanos de las organizaciones implementen.

El siguiente apartado corresponde a la exposición de resultados en referencia a las capacidades registradas durante la investigación. A partir del análisis precedente sobre los recursos de las organizaciones artesanales textiles se presenta la esquematización final (Figura 23) basada en el marco conceptual de la investigación en donde se muestran los recursos tangibles e intangibles identificados.

Figura 23. Recursos de las organizaciones artesanales textiles en México



Fuente: Elaboración propia

4.3 Capacidades Centrales

Las capacidades centrales de las organizaciones, como se aludió en el marco conceptual, son las también llamadas capacidades centrales, esenciales o nucleares que se distinguen por ser el pilar diferenciador de la actividad de negocio de toda organización. Se refieren ya sea a elementos tecnológicos o elementos del saber y de la experiencia acumuladas en cada firma. Para el caso de las organizaciones artesanales textiles que se encuentran en una etapa inicial de inclusión tecnológica, sobre todo en el aspecto administrativo y de comercialización, su capacidad central radica en otorgarle a sus piezas la característica de “*artesanal*”.

Una artesanía textil se denomina como tal ya que para su creación involucró ciertas características de elaboración, diseño/iconografía o procedencia geográfica, por lo tanto, los miembros de la organización que tienen el conocimiento o saber del proceso elaboración y diseños son llamados artesanos. La capacidad central de las organizaciones artesanales textiles recae en el proceso productivo que implementan los artesanos, cuyo aprendizaje proviene de antepasados que transmiten el conocimiento a la siguiente generación, ello implica, en algunos casos, desde la forma de recolección del insumo natural (algodón) o frutos y hojas para obtener tintes naturales (en ocasiones únicos o de baja replicabilidad), de manera que de este tipo de características proviene la originalidad de lo artesanal.

Las artesanías resultantes son únicas en sí mismas, pero comparten una cosmovisión plasmada a través de la iconografía, así como del conocimiento para utilizar los instrumentos tradicionales necesarios en el proceso de elaboración del producto artesanal. Cabe mencionar la baja integración de tecnología en esta fase, pese a ello, en las *entrevistas a profundidad* se identificó cierto uso de la tecnología en cuanto a la búsqueda de información sobre combinaciones de productos naturales para la obtención de colores, se menciona que se sabe sobre la existencia de cursos sobre el tema pero que no se toman por falta de recursos económicos.

No obstante, a través del trabajo colaborativo con diseñadores u organismos notaron que pueden acceder a información sobre técnicas alternas para el procesamiento de insumos naturales a través fuentes de internet (acceso abierto).

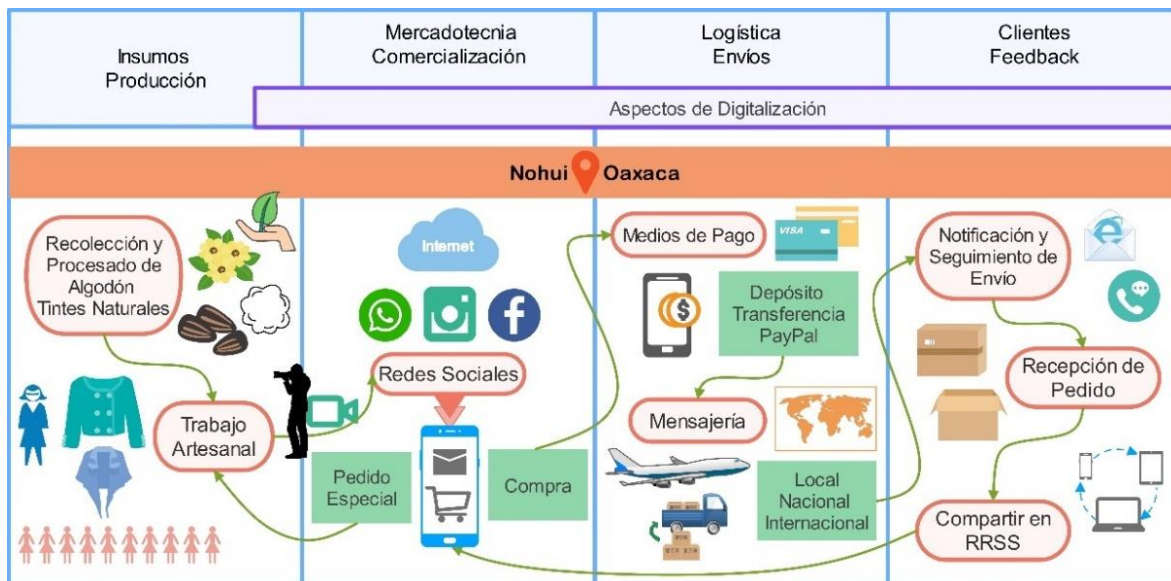
4.4 Capacidades Dinámicas

Las capacidades dinámicas de las organizaciones se definieron en el marco conceptual como el conjunto de habilidades que les permiten a las organizaciones flexibilizar sus estrategias de negocio para responder a los cambios del mercado que les permitan mantener o mejorar su posición. En este sentido, resaltaron el uso y combinación de los recursos intangibles estratégicos para hacer modificaciones en diversos aspectos del modelo de negocio que utilicen.

Al respecto de las organizaciones artesanales textiles aquí analizadas, como ya se reflexionó sobre el que su capacidad central radica en el proceso productivo artesanal, realizando una esquematización del flujo de negocio de las mismas, un ejemplo de ello se muestra en la Ilustración 7.

Se identificó que las capacidades dinámicas se desarrollan fuera del área productiva del proceso de negocio, las cuales se observan en torno a dos categorías principales: capacidades mercadológicas, y del personal (de organización, de administración y tecnológicas). Dentro de estas capacidades se percibió el desarrollo de distintas habilidades que las organizaciones artesanales desplegaron durante el contexto de la pandemia y serán explicadas en los siguientes apartados.

Ilustración 7. Ejemplo de proceso de negocio de una organización artesanal textil



Fuente: Elaboración propia

4.4.1 Capacidades Mercadológicas

Las capacidades mercadológicas de las organizaciones se relacionan con su habilidad para responder a las necesidades y exigencias del mercado, en el caso de las organizaciones artesanales textiles mexicanas, se identificaron tres habilidades que proporcionan un encuadre conceptual para entender cómo es que reaccionaron al entorno cambiante en el que se vieron sumergidos viéndose en la necesidad de modificar su forma de relacionarse con el mercado.

Las organizaciones artesanales textiles manifestaron **habilidad para diferenciarse y/o mejorar los productos** que ofertan al mercado por medio de estrategias como:

- ✓ La diversificación del producto: sombreros, gorras, bolsos, cubrebocas, cojines, joyería, sábanas, manteles, entre otros artículos en los que pudiesen bordar o tejer sus diseños.
- ✓ La adaptación del diseño a diversas festividades: Día de Muertos, Navidad, Día de las Madres, etc.
- ✓ La adopción de la tendencia de la industria de la moda de lanzar colecciones por temporada, teniendo que planear anticipadamente el lanzamiento de sus prendas.
- ✓ La incorporación de tipos de telas distintas a los habituales.
- ✓ El agregar prendas con estilos contemporáneos diseñados para ajustarse a las preferencias y tendencias de las nuevas generaciones.
- ✓ El integrar una imagen corporativa personalizada prestando mayor atención al envío de sus productos en cuanto al empaque y al embalaje.

En la Ilustración 8 se muestran algunos testigos al respecto, obtenidos durante la *etnografía digital*. Cabe destacar la colaboración de una de las organizaciones estudiadas, Tenangos Ma Hoi con la marca Xbox. Para ello, la organización originaria de Hidalgo elaboró un diseño especial para una consola de videojuegos, como pieza única considerada una artesanía de colección; este tipo de colaboraciones impulsan la difusión y concientización del valor de las piezas artesanales.

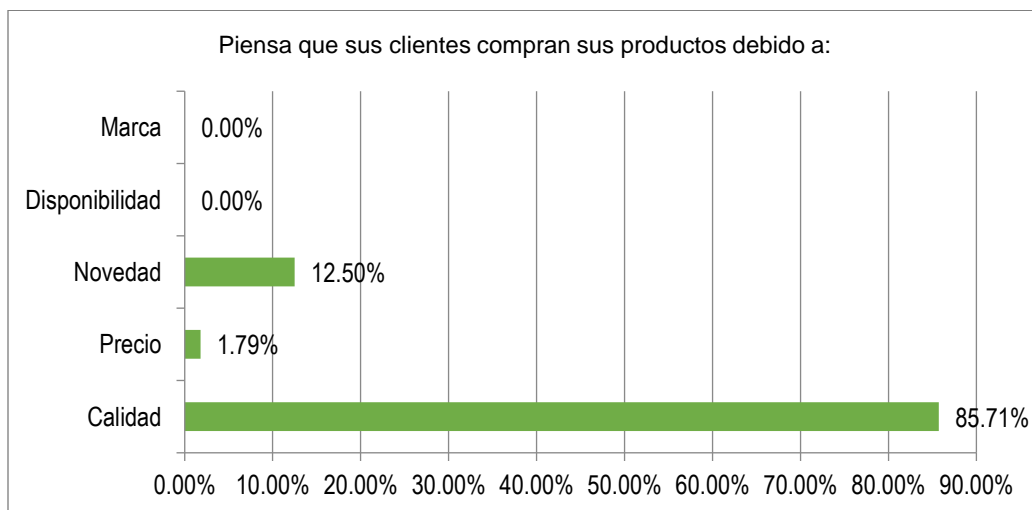
Ilustración 8. Habilidad para diferenciar/mejorar los productos de las organizaciones artesanales



Fuente: Imágenes obtenidas de los perfiles públicos de las organizaciones Tenangos Ma Hoi y Huipil de mi Corazón

Con respecto a esta habilidad se indagó en la *encuesta* sobre la imagen que consideran tienen sus clientes de sus productos, se les mencionaron ciertas características a seleccionar como *diferenciador* de su producto (Gráfica 11). El 85.71% mencionó que sus clientes los seleccionan debido a su Calidad, 12.50% debido a la Novedad y el 1.79% hizo referencia al precio. Ninguno se identificó con las características Disponibilidad y Marca que refleja un gran interés en el desarrollo de la habilidad aquí mencionada.

Gráfica 11. Diferenciador del producto artesanal



Fuente: Elaboración propia

Otra de las habilidades desarrolladas que se identificaron fue la **habilidad para realizar publicidad y promoción de ventas**, en donde las organizaciones artesanales textiles fueron capaces de trasladar estrategias físicas al espacio digital para impulsar las ventas de las prendas artesanales. En este sentido se observó que algunos artesanos enfocan sus esfuerzos en generar publicidad para las organizaciones a través de la participación en eventos como entrevistas en la radio local, sitios web o redes sociales interesados en la difusión cultural (Ilustración 9).

Asimismo, todas las organizaciones artesanales seguidas en la *etnografía digital*, presentaron a lo largo del periodo promociones como precios con descuento, pequeños regalos incluidos, envíos gratis por sus compras a nivel nacional, paquetes con prendas complementarias por precios promocionales, además, de participar en grandes campañas de promociones nacionales como el Buen Fin (en la medida de sus posibilidades). Estas acciones denotan la combinación del conocimiento sobre su mercado, así como su habilidad para ofrecer promociones que les sean atractivas e impulsen sus ventas.

Ilustración 9. Habilidad para realizar publicidad y promoción de ventas de las organizaciones artesanales



Fuente: Imágenes obtenidas de los perfiles públicos de las organizaciones

Las dos habilidades previas fueron las más destacadas en las actividades digitales de las organizaciones en el aspecto mercadológico, evidencia del gran peso que le dan al enfoque en el producto artesanal como parte de su cultura, además, de estar continuamente innovando en la oferta de la artesanía.

De igual manera, el aprendizaje en actividades promocionales se deriva de un efecto *spread* en los espacios digitales, tal como mencionó un artesano en una *entrevista*: “yo veo lo que hacen otros y trato de hacerlo en el negocio”. La fuente de estas acciones generalmente proviene de la réplica de promociones difundidas que las organizaciones adaptan a sus productos artesanales; se plantea que derivado del conocimiento de esto es que han mostrado un desarrollo interesante en esta habilidad combinándola con su habilidad de diferenciación.

No obstante, cabe mencionar dos habilidades en las que se identificó un desarrollo bajo pero existente. La primera de ellas se relaciona con la *habilidad para fijar precios competitivos*, las organizaciones artesanales tienden a disminuir el precio del producto artesanal.

Lo anterior ocurre ya que no incorporan la noción del valor artesanal expresado en tiempo y conocimiento del artesano que lo elabora, el precio es un indicador numérico al que los artesanos le dedican menor cantidad de preparación, en ello también influye el desconocimiento de procesos, técnicas, formas de fijación de precios, entre otros factores.

Asimismo, en las *entrevistas a profundidad* se llegó a tocar el punto destacando un caso en donde el artesano que lleva la estrategia digital (redes sociales) o está más enfocado en la venta/trato directo con cliente indicaba que las artesanas fijaban el precio de su prenda y que en varias ocasiones él tuvo que incrementar los precios porque ellas solo suman el material y “*un poco de ganancia para que se venda*”, lo que también está relacionado con la necesidad de desarrollo de habilidades administrativas que serán tratadas posteriormente.

Finalmente, se discute la *habilidad para proporcionar productos en gran cantidad*, considerando las características de la organización artesanal textil, en donde los recursos humanos son limitados, mientras que el tiempo de producción de una artesanía textil es de larga duración, llegando a prolongarse hasta un año dependiendo del tipo de textil. Por lo anterior, vale la pena cuestionarse sobre la manera de incrementar el volumen de producción en caso de que las exigencias del mercado rebasaran la capacidad productiva de la organización artesanal.

Derivado del periodo de seguimiento, estas organizaciones podrían recurrir al trabajo colaborativo en asociación con otras organizaciones artesanales, pero existen casos en los que la cantidad de personas artesanas que representan una región está casi extinta por lo que resultaría de bajo efecto esta acción.

Por último, también se discute la integración de herramientas o maquinaria semi-industrializada para acortar tiempos de producción, pero da paso al cuestionamiento sobre si esto iría en detrimento de la característica “artesanal” del producto, pudiendo generar cierta pérdida de valor. Son discusiones que se plantean aquí, que pueden profundizarse, sin embargo, en el estudio actual se observa que las organizaciones artesanales por el momento no llevan un rumbo hacia la producción de grandes volúmenes de producción sino hacia piezas elaboradas tradicionalmente, de calidad y con propuesta de diseño.

4.4.1.1 Canales de Comercialización: Estrategias digitales alternativas

Dentro de las capacidades mercadológicas se identifica la **habilidad para manejar los canales de comercialización** agregando la especificación -nuevos o existentes-. El contexto, de la pandemia, en el que la investigación se realizó reto a las organizaciones, no solo a las artesanales, a poner atención en este aspecto para encontrar formas de mantener sus actividades de negocio.

Los canales de comercialización juegan un papel crucial en el desarrollo de las organizaciones ya que son la vía para que el producto llegue a manos del comprador. Como ya se mencionó la pandemia altero estos canales, en distintos casos impidió el acceso a espacios físicos en donde se comercializaban los bienes y servicios tradicionalmente; el cierre de espacios físicos promovió en las organizaciones la búsqueda de alternativas para llegar a los clientes. Es en esta situación que las organizaciones textiles observaron, al igual que otros sectores e industrias, potencial en los canales digitales.

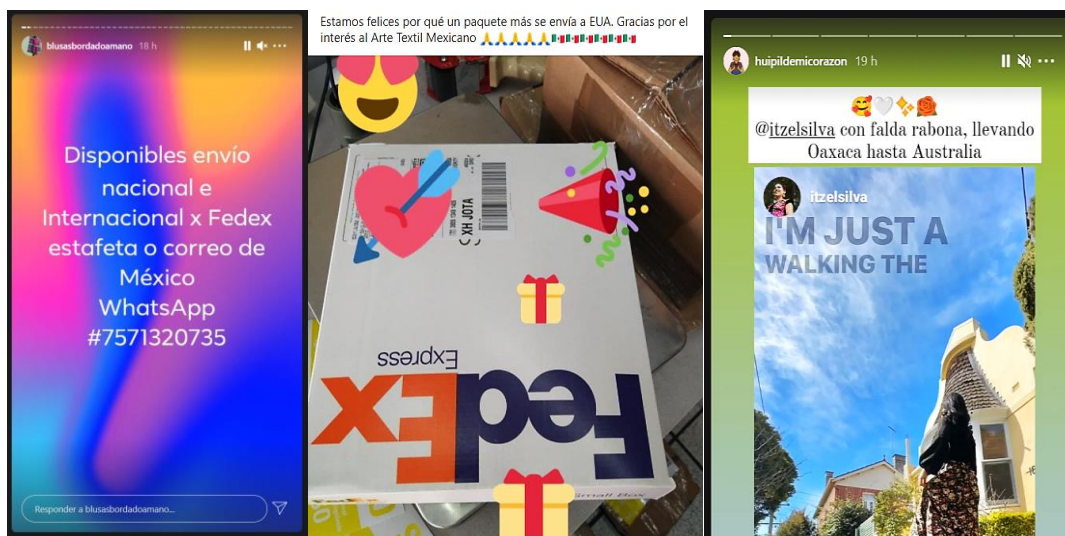
Si bien, existían los canales digitales previo a la pandemia, el interés en ellos avanzaba paulatinamente o bien se incorporaban organizaciones con mayor experiencia en el área y presupuesto, en este aspecto para las organizaciones artesanales resultaba un gran desafío. Sin embargo, ante el impulso en el uso de medios digitales en primera instancia para mantener la comunicación a pesar del distanciamiento físico, se fue extendiendo su uso para compra y venta de diversos productos. Por lo tanto, es posible afirmar que existieron las condiciones favorables suficientes para que las organizaciones artesanales se integraran en estos espacios en línea, desarrollando estrategias digitales como las redes sociales.

El canal de comercialización digital, se desarrolló en dos aspectos para las organizaciones artesanales textiles; el primero de ellos se identificó a través de la *etnografía digital* (Ilustración 10) en donde las organizaciones comparten la experiencia de sus clientes al llegar los textiles a sus manos, ello da cuenta de que para las organizaciones el canal digital les funcionó para establecer transacciones de compra-venta.

El segundo aspecto se posiciona en el alcance global que el canal digital les proporcionó a las organizaciones artesanales textiles. Si bien, en las *entrevistas a profundidad* se identificó que previo a la pandemia si vendían a algún cliente extranjero, con el uso de estrategias digitales como Instagram o Facebook (*social media commerce*), las organizaciones en general incrementaron o incursionaron en los mercados internacionales.

La situación anterior detona consideraciones sobre la internacionalización en donde, dadas sus características no alcanzan un nivel de internacionalización como tal, sino que dadas las condiciones del canal digital fueron capaces de comenzar un proceso de participación internacional lo que les permitió desarrollar habilidades en el proceso de ventas internacionales, así como en los aspectos logísticos que se derivan de ellas (pagos internacionales, mensajerías y/o manejo de aduanas).

Ilustración 10. Habilidad para manejar canales de distribución de las organizaciones artesanales



Fuente: Imágenes obtenidas de los perfiles públicos de las organizaciones

4.4.2 Capacidades del Personal

Las capacidades del personal en este apartado giran en torno a las habilidades identificadas en los artesanos miembros de las organizaciones con relación a las decisiones de gestión de negocio (se retoman aspectos administrativos, contables y financieros), así como el uso de tecnología que en su conjunto impulsaron las actividades de negocio de las organizaciones artesanales textiles, que se clasificaron en dos categorías principales.

4.4.2.1 Organizacionales

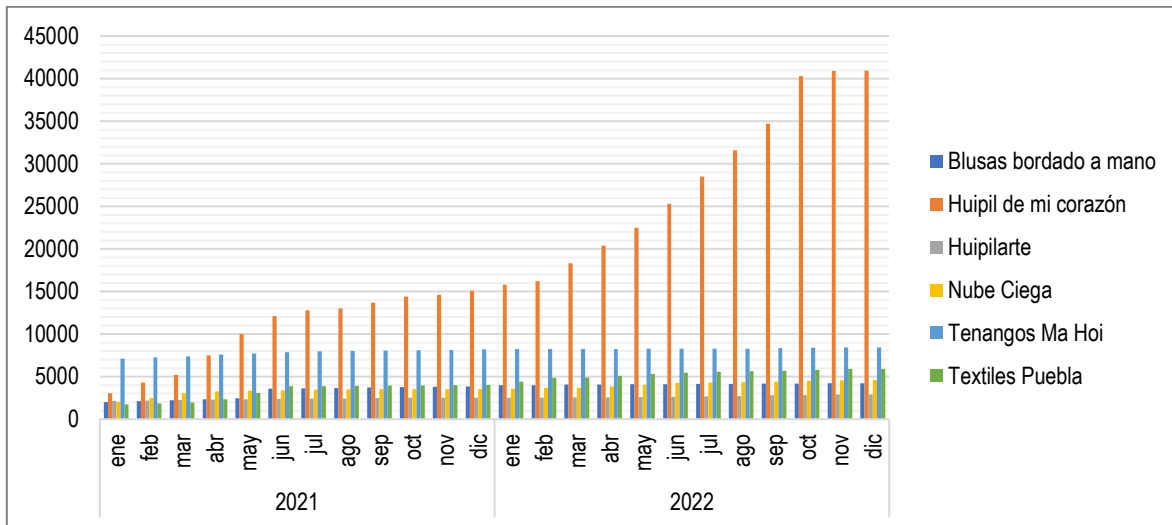
La conducción del negocio (gestión) dentro de las organizaciones es un tema de interés que, retomando el marco conceptual de la investigación, tiene una incidencia importante el papel del empresario o líder de la organización que impulsará las acciones de los colaboradores en cierta dirección. Para las organizaciones artesanales textiles esta **habilidad organizacional directiva** recae, de acuerdo con lo observado, no solo en uno de los artesanos.

Dentro de las organizaciones, se identifica la participación conjunta en la toma de decisiones, en donde las *entrevistas a profundidad* permitieron profundizar sobre el tema de la división de funciones y si bien dentro del grupo hay artesanos “maestros”, líderes en la enseñanza del oficio artesanal, el rumbo de la organización es una decisión conjunta. Reconocen el *expertise* o experiencia de otros miembros, por ejemplo, en el uso de la tecnología, generalmente son los miembros más jóvenes. De manera que ese artesano se dedica en su mayoría a una u otra actividad, pero no abandona el aprendizaje del oficio y producción artesanal, en su visión: “*si alguno falta los demás saben hacer las cosas*” asegurando la continuidad de la actividad.

La situación anterior es una característica de la organización familiar y/o tradicional del sector artesanal, que puede alentar la reacción de las organizaciones, además de cerrar la entrada a nuevos miembros especializados en algún área que podrían aportar positivamente al desarrollo del negocio, un ejemplo, en sentido favorable, se rescata de la evidencia de Huipil de mi corazón que durante el periodo de seguimiento integraba personal especializado.

En la *etnografía digital*, fue una de las organizaciones que mostró mayor crecimiento respecto a las demás, en la Gráfica 12 se observa la evolución histórica mensual del número de *Followers* o Seguidores que las organizaciones fueron acumulando a lo largo del periodo de seguimiento.

Gráfica 12. Evolución histórica: número de *followers* de las organizaciones



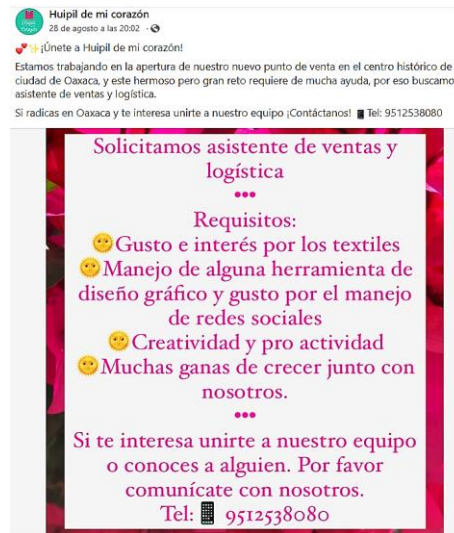
Fuente: Elaboración propia

Se observa que al inicio del periodo “Tenangos Ma Hoi” lideraba la categoría, ya que es la organización que lleva más tiempo participando en la plataforma, sin embargo, para el mes de abril 2021 la organización “Huipil de mi corazón” lo alcanzó y para el siguiente mes la rebaso considerablemente para continuar haciéndolo hasta finales de 2022.

Huipil de mi corazón fue la organización con mayor incremento en el número de seguidores; cualitativamente se observó que además de integrar un rebranding de su marca, rediseñando su logotipo, incluyó materiales de embalaje en concordancia con la marca, es decir trabajo una imagen corporativa con mayor formalidad.

Asimismo, en la parte final de 2022 decidió tener actividades presenciales por lo que compartió estar en busca de un nuevo integrante especializado (Ilustración 11). Al analizar la imagen y la forma de gestión de esta organización es posible plantear que cuenta con el impulso directivo de sus integrantes o líder teniendo el rumbo mejor definido, con objetivos más claros dentro de su visión del negocio.

Ilustración 11. Habilidad corporativa de una organización



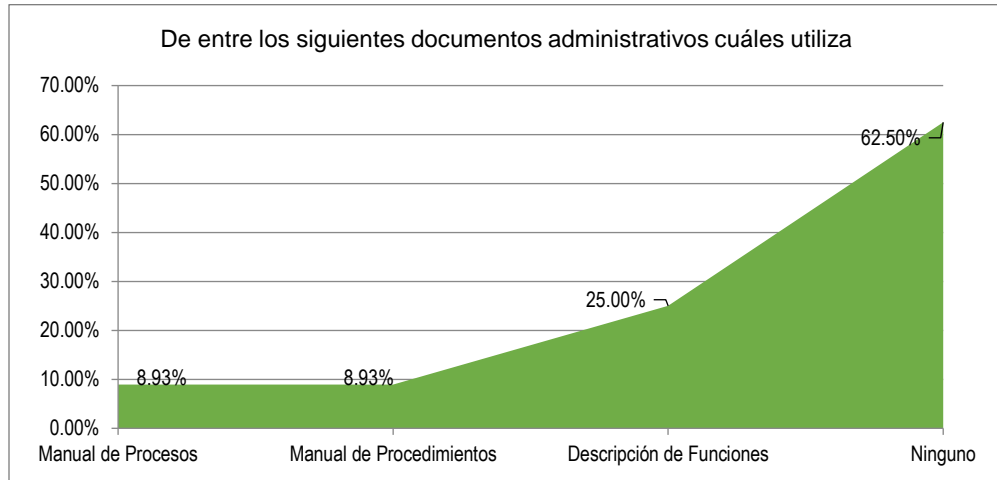
Fuente: Imagen obtenida del perfil público de Huipil de mi Corazón

Por otra parte, dentro de este apartado se requiere considerar aspectos en cuanto a las **habilidades organizacionales administrativas** identificadas; las cuales, tienen un enfoque hacia la formalidad de la organización por medio del establecimiento de procesos o diversos documentos. En estas habilidades se encontró un desarrollo menor ya que, como se mencionó en la problematización de la investigación, en su mayoría los miembros de las organizaciones artesanales cuentan con bajo nivel de preparación en esta temática.

Dentro de la *encuesta* (Gráfica 13), se encontró que, en cuanto a documentos administrativos, el 62.50% de los encuestados no utiliza ninguno de los documentos administrativos mencionados, el 25% de ellos menciona tener una Descripción de Funciones, mientras que menos del 10% tienen una Manual de Procesos o Procedimientos, resultados que en su conjunto permiten corroborar la problemática mencionada.

De igual forma en las *entrevistas a profundidad* se identificó el tema como una situación que se va dando de forma empírica, es decir, se sabe lo que se hace porque se observa y realiza diariamente pero no se plasma en documentos específicos a menos que se vean en la necesidad de ello por requerimiento de algún órgano externo (participación en eventos o trámites, por ejemplo).

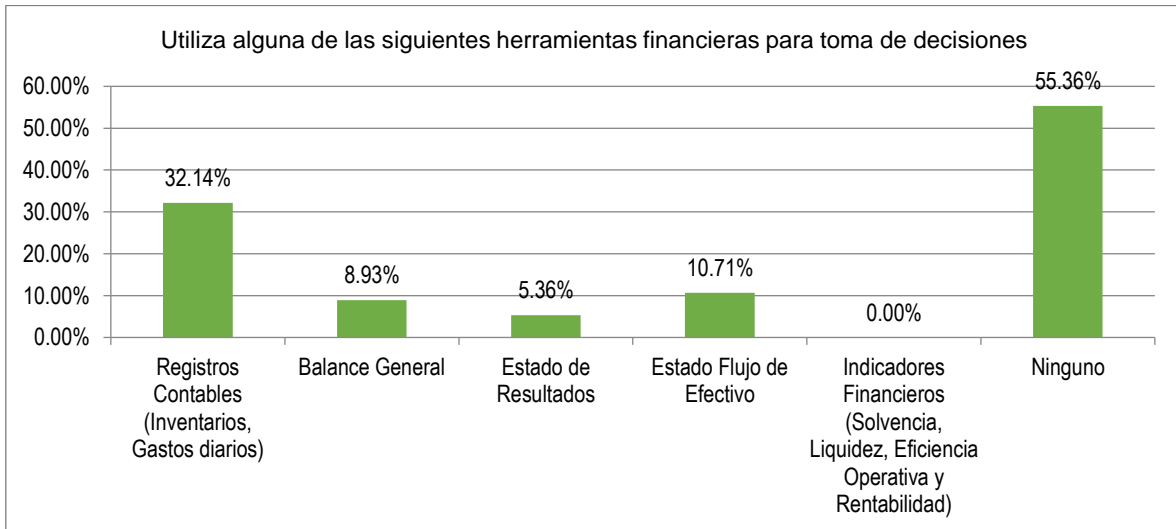
Gráfica 13. Documentos administrativos



Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, también se indagó sobre la parte contable y financiera, de manera que al cuestionarlos sobre los documentos utilizados por las organizaciones (Gráfica 14), se identificó que en cuanto a instrumentos para la toma de decisiones el 55.36% no utiliza ninguno de los mencionados. El más utilizado es el Registro Contable (32.14%), seguido del Estado de Flujo de Efectivo con 10.71% (se podría profundizar sobre qué entienden por este estado o la finalidad de uso que le dan); el Balance General representa el 8.93% y el Estado de Resultados fue el último.

Gráfica 14. Herramientas financieras para toma de decisiones

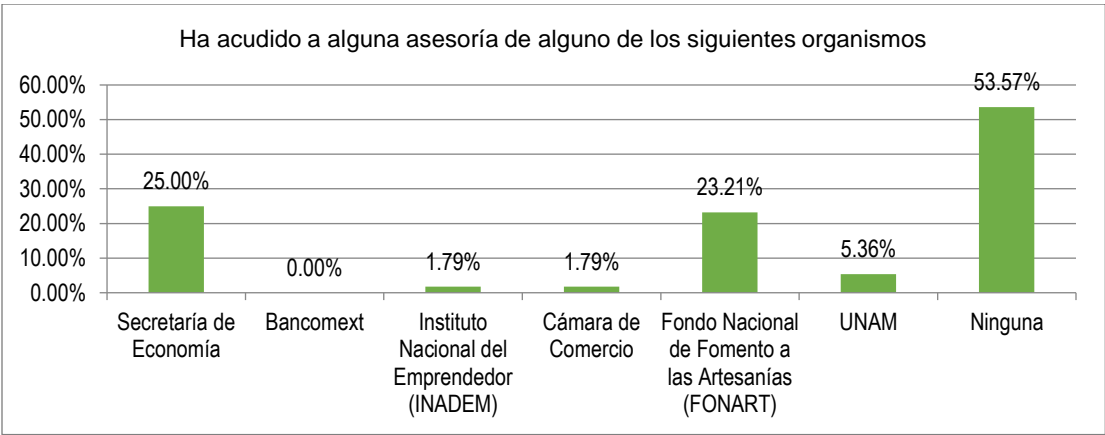


Fuente: Elaboración propia

Con los datos previos se observa la necesidad de la preparación de las organizaciones en temas formales de gestión administrativa. Sin embargo, en la misma *encuesta* se indago sobre si han tomado asesorías para mejorar estos aspectos por parte de algún organismo (Gráfica 15). El 53.57% mencionó que no ha acudido a ninguna, mientras que de los que respondieron Sí, el 25% acudió a la Secretaría de Economía, el 23.21% a FONART, el 5.36% a la UNAM, y menos del 2% ha acudido a alguna asesoría del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) o Cámaras de Comercio.

El resultado anterior, destaca de forma negativa comparándolo con la actitud de innovación y búsqueda de alternativas de crecimiento para sus negocios que expresan las organizaciones artesanales. Habría que profundizar sobre las razones que expliquen el bajo involucramiento con este tipo de acciones, si es que derivan del desconocimiento (falta de difusión), la inseguridad o su desestimación por no pensarse necesarios para ellos.

Gráfica 15. Asesorías de negocio para las organizaciones artesanales



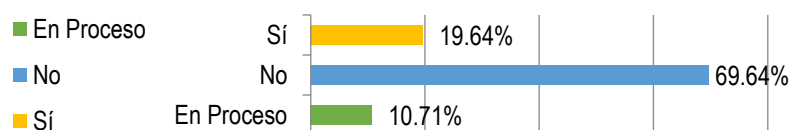
Fuente: Elaboración propia

Finalmente, un tema que se desprende también desde la búsqueda de formalidad en las organizaciones artesanales desemboca en contar con una marca registrada (Gráfica 16), brindando con ella, cierto tipo de protección intelectual a las artesanías con el fin de minimizar el plagio. Sin embargo, los resultados en la *encuesta* muestran que solo el 19.64% si la registro, el 10.71% está en proceso, el 70% no lo tienen; en comentarios adicionales mencionaron que el proceso no es sencillo además de costoso.

La problemática ha sido discutida históricamente en el sentido de la necesidad de una intervención gubernamental para la protección cultural, así desde 2003 en la Conferencia General de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, México firmó la Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial, sin embargo, es hasta 2022 que se publica la Ley Federal de Protección del Patrimonio Cultural de los Pueblos y Comunidades Indígenas y Afro mexicanas, que tiene como objetivo reconocer y garantizar la protección, salvaguardia y desarrollo patrimonial y cultural de la propiedad intelectual y colectiva de estos grupos (LFPPCPCIA, 2022).

Ahora bien, la situación continua sin mayores cambios, en 2024, a dos años de la promulgación de la ley anterior no se materializa de la manera esperada. Si bien, se han presentado algunas reclamaciones ante el Instituto Nacional del Derecho de Autor (INDAUTOR) que se resolvieron a través de mediaciones (Jalife, 2024), sin reglas de operación específicas es complicado la orientación ante la apropiación cultural manteniendo un escenario de incertidumbre para este sector.

Gráfica 16. Registro de marca en organizaciones artesanales textiles



Fuente: Elaboración propia

En este sentido, si no se cuenta con los procedimientos específicos de protección a través de esta ley, queda desvinculada de las organizaciones artesanales. La belleza, ingenio y calidad de las creaciones artesanales mexicanas (Jalife, 2024), es altamente apreciada, por lo que su protección resulta un eje fundamental para que las organizaciones del sector sean capaces de competir en el mercado actual.

Para este apartado se concluye con la inminente necesidad de fortalecer este tipo de habilidades mediante la capacitación de los miembros artesanos, en este caso dada la integración con la tecnología identificada en la investigación, podría llegar a darse incluso de manera virtual, así se da paso a la última habilidad observada relacionada con los medios tecnológicos.

4.4.2.1 Capacidades Tecnológicas

La adopción y desarrollo de capacidades asociadas con la tecnología en las organizaciones se ha identificado como clave para apoyar los procesos de respuesta y adaptación al cambio del entorno actual. En el caso de las organizaciones aquí estudiadas, durante el periodo de investigación se registró su relevancia para la continuidad de las operaciones de negocio.

En el apartado anterior, sobre recursos estratégicos, se reflexionó sobre el diagnóstico del hardware, equipo tecnológico o infraestructura al alcance de las organizaciones. No obstante, más allá de enlistar el recurso tangible, las capacidades dinámicas tecnológicas se relacionarán con el uso que se les da para la continuidad y mejora de las actividades del negocio, así como la apropiación que los miembros de las organizaciones han logrado al respecto del recurso tecnológico.

Considerando lo anterior, se identifica la **habilidad de uso y apropiación de los medios tecnológicos** en las organizaciones artesanales textiles mexicanas. Como punto de partida se reconoce el primer paso hacia un nivel inicial de alfabetización digital en donde su uso estuvo condicionado como medio de comunicación, es decir, los primeros pasos que se dieron fueron en un rol de usuario/consumidor de las diversas plataformas tecnológicas.

La llegada de la pandemia empujó a las organizaciones a modificar la dinámica encontrando una posibilidad de desarrollo de negocio dentro de estas plataformas si bien, previo al contexto de pandemia las organizaciones ya llevaban a cabo algún tipo de acción publicitaria o promocional, la expansión de estos medios como canal de comercialización se extendió considerablemente con la llegada de la pandemia.

Durante las *entrevistas a profundidad*, se indagó sobre el inicio del negocio en el espacio digital, encontrando que el camino empieza al compartir las prendas en perfiles personales ante la imposibilidad de comercializarlas físicamente, al notar que era un método funcional lo transformaron en una estrategia digital (Instagram, Facebook o WhatsApp) con mayor formalidad y crearon perfiles organizacionales dedicados exclusivamente al negocio.

Dentro de la situación descrita previamente, es necesario considerar dos condiciones fundamentales para que pudiese acontecer la integración observada y, que también son parte de las problemáticas de las organizaciones artesanales que de alguna manera trataron de ser subsanadas por estas estrategias digitales.

La primera condición se encuentra en torno a los recursos económicos, la gratuidad de las plataformas, para las organizaciones artesanales representa contar con una especie de “página web” en la que tienen almacenamiento, interacción y alcance sin realizar ningún tipo de pago, que además no todas podrían realizar, en la medida en que las plataformas cuentan con publicidad pagada para potenciar el alcance de los perfiles, pero las organizaciones artesanales la utilizan muy pocas veces.

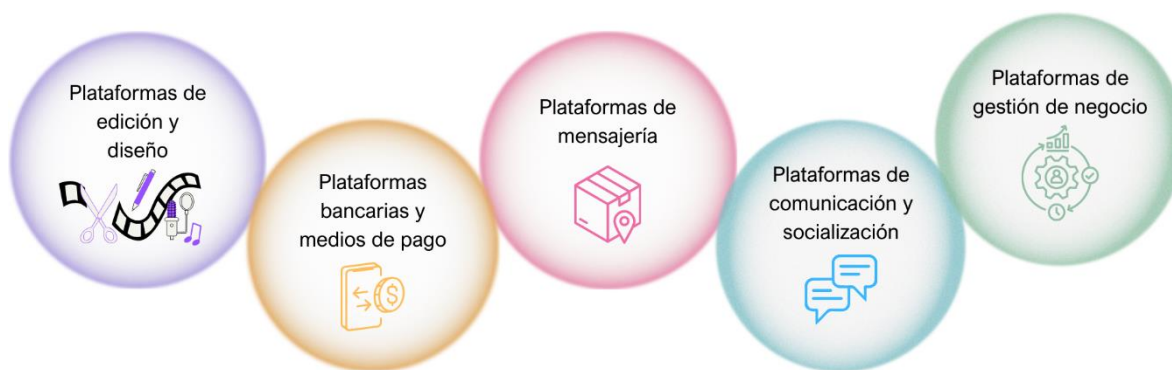
La segunda condición, es que los sistemas de estas plataformas tienen una interfaz amigable con el usuario, están diseñados para la socialización por lo que el flujo y programación son pensados para un uso sencillo, basado en iconos; esta característica permite que gran cantidad de personas puedan ser usuarios sin mayor complicación ya que aprenden rápidamente cómo utilizar las plataformas.

Los artesanos, como se mencionó en el planteamiento de sus diferentes problemáticas cuentan con niveles educativos bajos o nulos y algunos únicamente hablan su lengua materna. Sin embargo, esto no ha sido un obstáculo determinante en su participación digital ya que si un solo miembro de la organización se familiariza con el uso del equipo tecnológico continúan utilizando las plataformas.

Una vez planteado el recorrido del uso inicial de plataformas como medio de comunicación a convertirse en una estrategia digital de negocio, el desarrollo de habilidades tecnológicas se asoció con el uso de aplicaciones o plataformas por los artesanos en el proceso de negocio (Figura 24) resultando en cinco tipos:

1. Plataformas de edición y diseño
2. Plataformas bancarias y medios de pago
3. Plataformas de mensajería
4. Plataformas de comunicación y socialización
5. Plataformas de gestión de negocio

Figura 24. Plataformas Digitales: Habilidad de uso y apropiación



Fuente: Elaboración propia

- *En cuanto al uso de aplicaciones de diseño*

La integración a plataformas como estrategia digital para las organizaciones textiles artesanales resultó una fuente de impulso para la búsqueda y aprendizaje de aplicaciones que les permitiesen mejorar en la presentación de sus audiovisuales, en las plataformas, para hacerlos más atractivos e incluso informativos.

Se observó a lo largo de la etnografía digital el avance favorable en esta habilidad, ya que de inicio las fotografías publicadas tenían características menos trabajadas, eran realizadas de una manera “natural”, no obstante, conforme continuaban teniendo presencia en las plataformas integraban más elementos a las fotografías como textos o símbolos.

Lo anterior, denota un mayor interés y aprendizaje para la mejora de sus publicaciones. Así, algunos de ellos integraron elementos que, por ejemplo, Instagram o Facebook, no tienen integrado en sus herramientas, como el eliminar el fondo de las fotografías para resaltar solo el textil, utilizar tipos de collages distintos a los de las aplicaciones, fotografías con información cultural de las prendas que por el detalle es necesario elaborarlos en aplicaciones distintas.

La habilidad en el de uso de las herramientas de diseño dentro de las plataformas en conjunto con aplicaciones externas, permitieron a las organizaciones destacar sus proyectos textiles mediante una comunicación audiovisual que mejoraba conforme el aprendizaje en el uso de este tipo de herramientas también lo hacía.

- *En cuanto al uso de aplicaciones bancarias y medios de pago*

Siguiendo el flujo de negocio, las organizaciones impulsando sus estrategias digitales, llámese Instagram o Facebook, como se mencionó en el apartado de capacidades mercadológicas tuvieron un alcance mundial que detono el desarrollo de esta habilidad en cuanto al uso de aplicaciones bancarias y oferta de medios de pago. En el caso de las transacciones tradicionales por medio de una página web establecida con un dominio propio se cuentan con distintas formas de pago vinculadas a los sitios para concretar el pago.

No obstante, para las ventas en estas plataformas las organizaciones artesanales tuvieron que adaptarse a sus condiciones, en donde, como en las entrevistas a profundidad se mencionó, los pagos nacionales son más sencillos porque no implican cambio de divisa y se pueden controlar más rápidamente con las aplicaciones bancarias, encontrando mayor afinidad con algunas por su fácil uso que otras más complicadas.

En el caso de pagos desde el extranjero, abrieron una nueva puerta para ellos, en la que tuvieron que aprender el proceso para concretar estos pagos, así como resolver problemas como las comisiones por transacción, las comisiones por tipo de cambio, el fraude en comprobantes, entre otros. Los cuales no evitaron que surgieran temas desconocidos, sin embargo, como mencionó una artesana en las entrevistas a profundidad *“con la práctica se aprende y aunque perdí dinero la primera vez, después lo hice mejor”*.

- *En cuanto al uso de aplicaciones de mensajería*

Finalmente, el último paso, pero no menos relevante del proceso de negocio que implica habilidades digitales es el tema de cómo va a llegar el textil al cliente es así, que las organizaciones se relacionaron con plataformas de mensajería, temas de documentación para aduanas y cargos extras por envíos internacionales. Durante la etnografía digital y las *entrevistas a profundidad* se identificó la apertura de las organizaciones a usar la mensajería de preferencia por el consumidor u ofrecer la que mejor precio o mayor cercanía a la organización tuviese, ello se integró en como una forma para impulsar las ventas.

Por ejemplo, con el uso de Correos de México como forma de envío gratis ya que es la que menos precio de envío tiene, las organizaciones desarrollaron mayor confianza con la práctica al respecto de este tema. En la Ilustración 12 se observan algunos testigos de las habilidades descritas recabadas durante la etnografía digital.

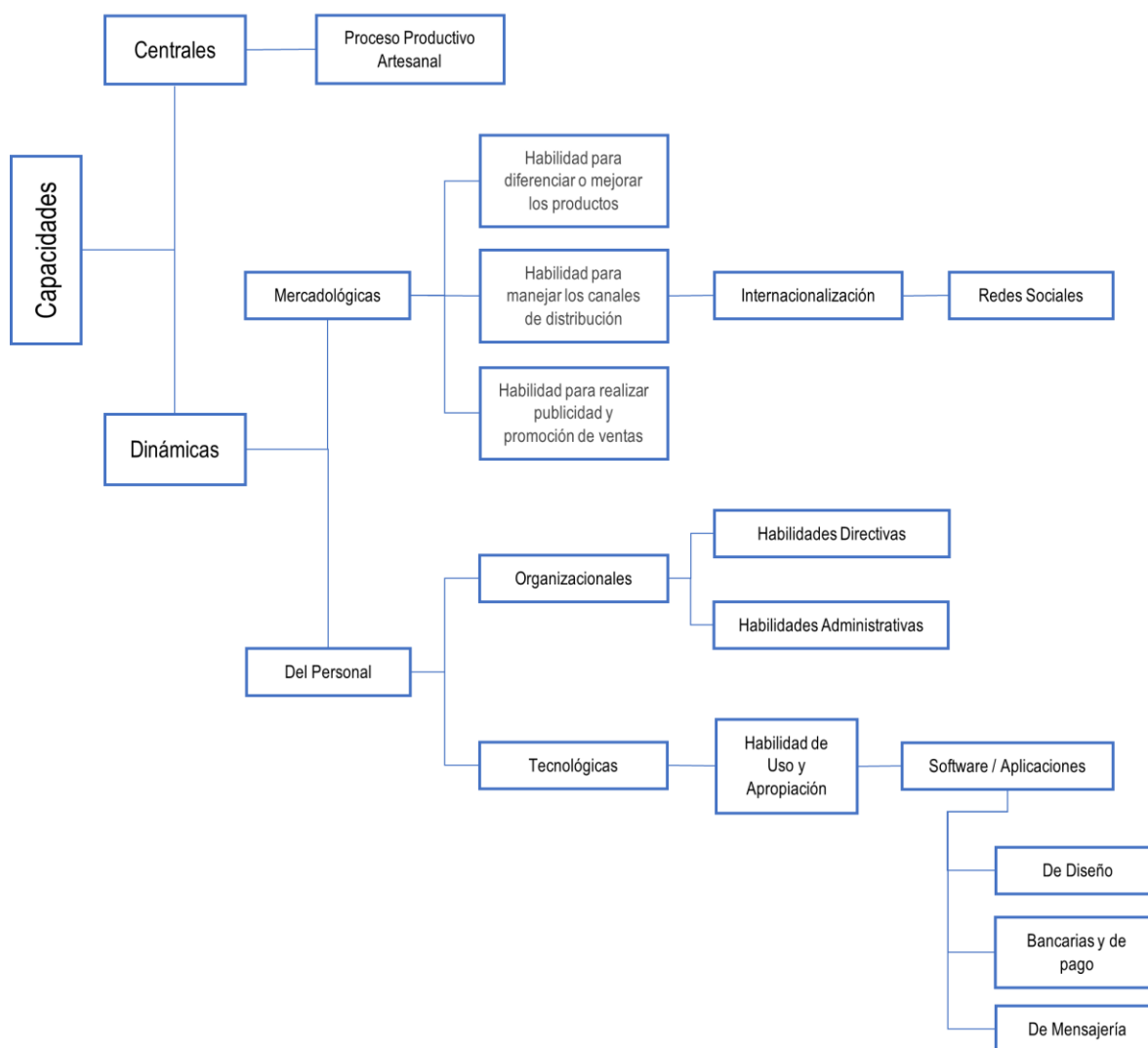
Ilustración 12. Habilidad de uso de medios digitales de las organizaciones artesanales



Fuente: Imágenes obtenidas de los perfiles públicos de las organizaciones

En conclusión, al respecto del apartado de las capacidades, traducidas en distintas habilidades, que se identificaron en las organizaciones artesanales textiles a lo largo de la investigación, se presenta la esquematización en la Figura 25. Basado en el marco conceptual de la investigación en donde se muestran tanto las capacidades centrales o *core competences* como las capacidades dinámicas.

Figura 25. Capacidades de las organizaciones artesanales textiles en México



Fuente: Elaboración propia

4.5 Análisis de conglomerados basado en recursos y capacidades

Ahora bien, continuando con las etapas metodológicas establecidas en el capítulo anterior, las respuestas registradas en la encuesta se procesaron en el software Stata, dando como resultado el análisis de este apartado. Como primer paso se obtuvieron las estadísticas básicas (Tabla 22) con la función sum que muestra el número de observaciones (Obs), el promedio (Mean), la desviación estándar (Std. Dev.), el valor mínimo (Min) y el valor máximo (Max).

Tabla 22. Estadísticas descriptivas de las variables

Variable	Obs	Mean	Std. dev.	Min	Max
ID	90	45.5	26.1247	1	90
Edad	90	4.4	.9093769	3	7
Artesano	90	1.111111	.3160303	1	2
Colaborado~s	90	1.166667	.3747658	1	2
Puesto	90	1.144444	.3535092	1	2
Estado	90	9.755556	4.306544	1	18
Tiempo	90	2.044444	.7776529	1	4
Redes	90	1.6	.4926425	1	2
Motivo	90	1.377778	1.023079	1	7
Financiamie~o	90	4.188889	1.226069	1	5
Finanzas	90	4.211111	2.200584	1	6
Administra~n	90	3.455556	.8501303	1	4
Marca	90	1.944444	.505278	1	3
Asesorías	90	5.244444	2.376434	1	7
Postventa	90	2.066667	.5568773	1	4
Envíos	90	1.844444	.5591147	1	4
Ventas	90	1.166667	.3747658	1	2
Frecuencia	90	2.288889	.8899494	1	4
Mensajería	90	3.955556	1.925063	1	7
Problemáti~s	90	3.555556	1.787039	1	6
Contacto	90	3.722222	1.848338	2	7
Tecnología	90	1.477778	.7067536	1	3
Ecommerce	90	2.844444	1.130885	1	5
Equipo	90	2.822222	.6461255	1	5
Conexión	90	1.222222	.4180688	1	2
Pagos	90	1.733333	.6144331	1	5
Plataformas	90	5.966667	2.00813	2	7

Fuente: Elaboración propia

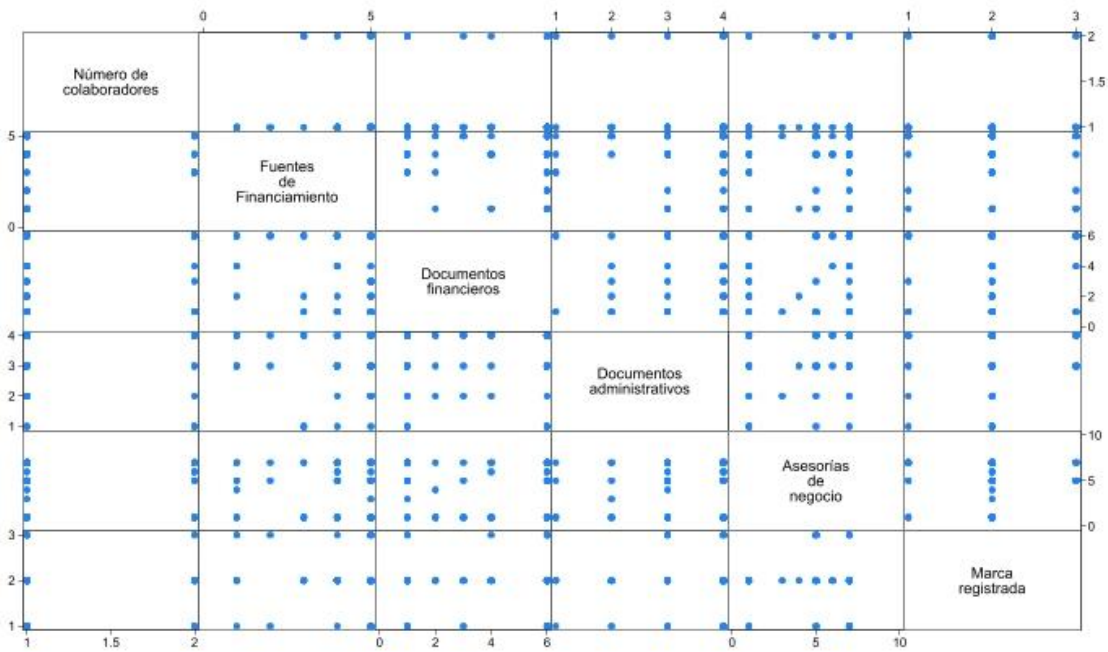
Posteriormente para obtener las estadísticas para cada una de las variables, se realizaron los dos análisis correspondientes a las variables de interés establecidas en el apartado metodológico: Administrativo y Tecnológico.

Análisis 1: Administrativo

- Variables estructurales: Marca, Colaboradores
- Variables explicativas de interés Administrativas: Financiamiento, Finanzas, Administración, Asesorías
- Variables de Control: Tiempo

Tabla 23. Estadísticas y matriz del análisis de clúster con variables administrativas

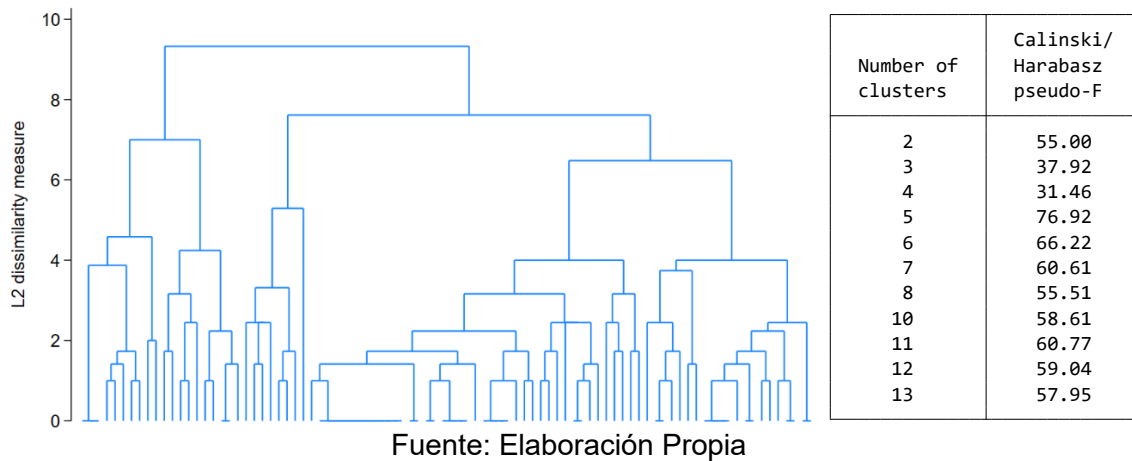
Variable	Obs	Mean	Std. dev.	Min	Max
Colaborados	90	1.166667	.3747658	1	2
Financiamiento	90	4.188889	1.226069	1	5
Finanzas	90	4.211111	2.200584	1	6
Administración	90	3.455556	.8501303	1	4
Asesorías	90	5.244444	2.376434	1	7
Marca	90	1.944444	.505278	1	3



Fuente: Elaboración Propia

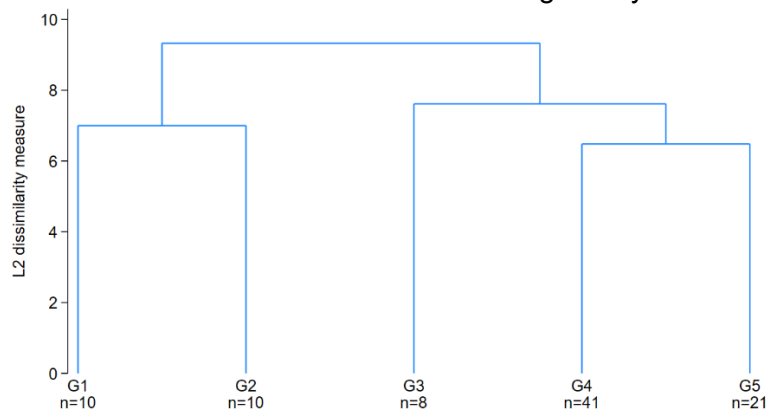
Se generó un análisis multivariante de conglomerado (*complete linkage*) obteniendo el Dendrograma (Figura 26), se observan las agrupaciones correspondientes.

Figura 26. Dendrograma y prueba de Calinski: grupos con variables administrativas



Para determinar el número de clúster se realizó la prueba Calinski (Figura 26), de acuerdo con esta prueba el número de clúster es cinco, dado que contiene el valor más alto (76.92). Este análisis se denominó: grupos_generados A (grupos generados variables administrativas).

Figura 27. Variables administrativas: Dendrograma y estadísticas



grupos_generadosA	Freq.	Percent	Cum.
1	10	11.11	11.11
2	10	11.11	22.22
3	8	8.89	31.11
4	41	45.56	76.67
5	21	23.33	100.00
Total	90	100.00	

Variable	Obs	Mean	Std. dev.	Min	Max
grupos_gen~A					
1	90	.1111111	.3160303	0	1
2	90	.1111111	.3160303	0	1
3	90	.0888889	.2861776	0	1
4	90	.4555556	.5008108	0	1
5	90	.2333333	.4253221	0	1

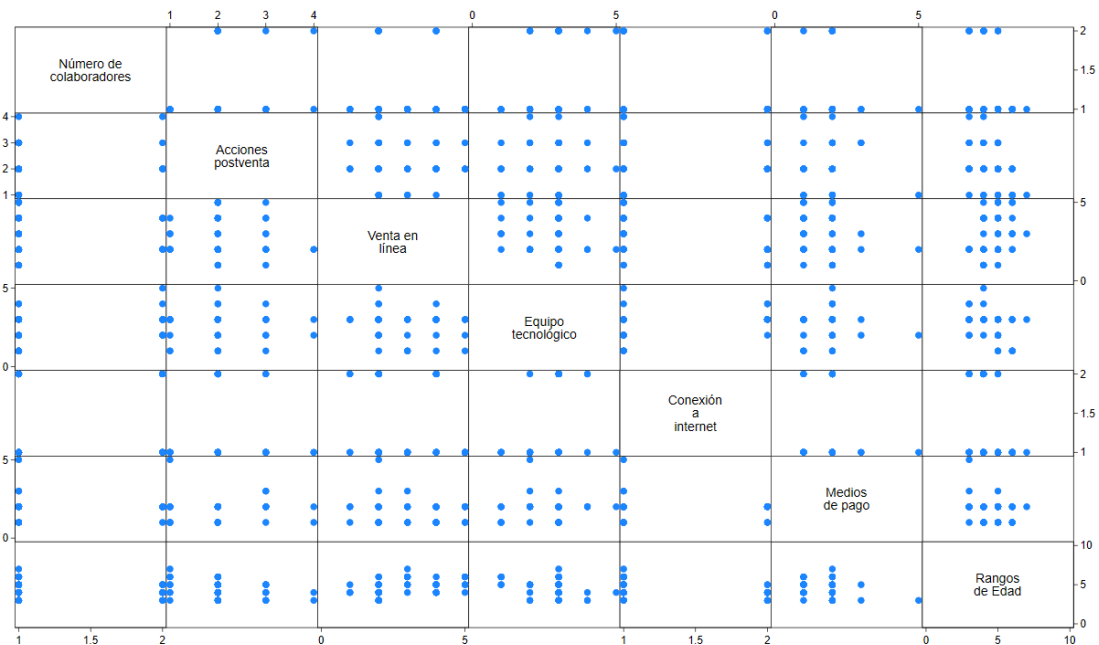
Fuente: Elaboración propia

Análisis 2: Tecnológico

- Variables estructurales: Edad, Colaboradores
- Variables explicativas de interés Administrativas: Postventa, Ecommerce, Equipo, Conexión, Pagos
- Variables de Control: Tiempo

Tabla 24. Estadísticas y matriz del análisis de clúster con variables tecnológicas

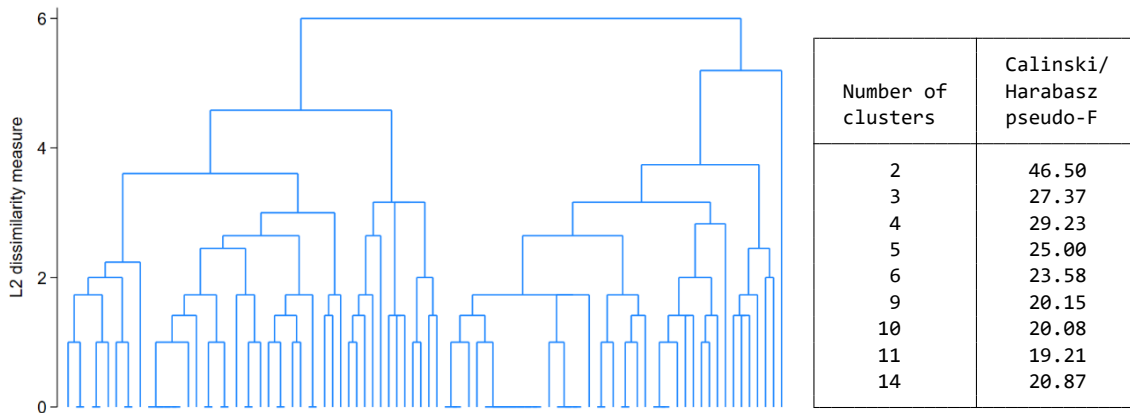
Variable	Obs	Mean	Std. dev.	Min	Max
Colaborado~s	90	1.166667	.3747658	1	2
Postventa	90	2.066667	.5568773	1	4
Ecommerce	90	2.844444	1.130885	1	5
Equipo	90	2.822222	.6461255	1	5
Conexión	90	1.222222	.4180688	1	2
Pagos	90	1.733333	.6144331	1	5
Edad	90	4.4	.9093769	3	7



Fuente: Elaboración propia

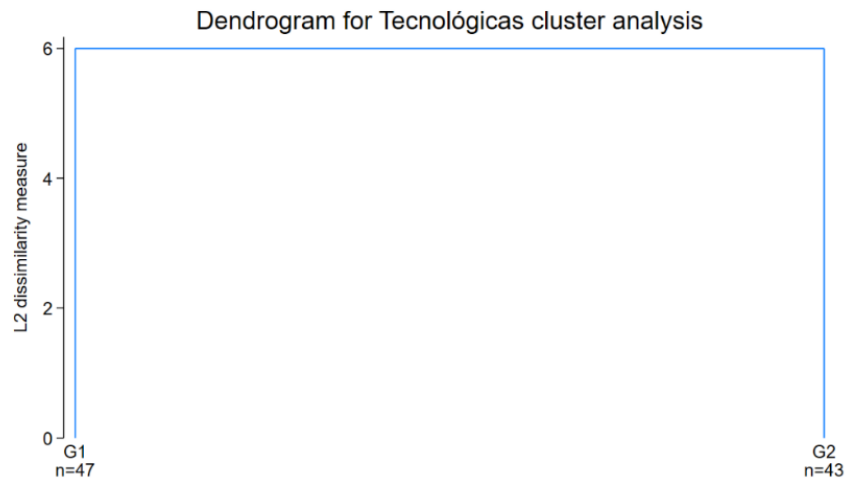
Se generó un análisis multivariante de conglomerado (*completelinkage*) obteniendo el Dendrograma en que se observan las agrupaciones correspondientes. Para determinar el número de clúster se realizó la prueba Calinski (Figura 28), de acuerdo con esta prueba el número de clúster es dos, dado que contiene el valor más alto (46.50). Asimismo, este análisis se denominó como: grupos_generadosT (grupos generados variables tecnológicas).

Figura 28. Dendrograma y prueba de Calinski: grupos con variables tecnológicas



Fuente: Elaboración propia

Figura 29. Variables tecnológicas: Dendrograma y estadísticas



grupos_gene radosT	Freq.	Percent	Cum.
1	47	52.22	52.22
2	43	47.78	100.00
Total	90	100.00	

```
. summarize i.grupos_generadosT
```

Variable	Obs	Mean	Std. dev.	Min	Max
grupos_gen~T					
1	90	.5222222	.5023043	0	1
2	90	.4777778	.5023043	0	1

Fuente: Elaboración propia

Realizados los análisis anteriores, se visualiza una diferencia en el número de clústeres entre el análisis de variables administrativas (cinco clústeres) y el de variables tecnológicas (dos clústeres), esto significa que las organizaciones muestran un conjunto de características más homogéneas en cuanto a los aspectos tecnológicos, es decir, el progreso en las variables tecnológicas lleva un ritmo más parecido entre ellas encontrándose en un punto de desarrollo semejante.

Por el contrario, en los aspectos administrativos, se observa que las organizaciones muestran un conjunto de características con alta variabilidad, lo que da lugar a un mayor número de grupos identificados. Las variables administrativas presentan niveles de integración y asimilación más diversos, indicando que las organizaciones incorporan diversas variables de este tipo, de acuerdo con necesidades específicas, sin seguir un rumbo o ritmo predefinido.

Considerando lo expuesto, en lo que respecta a los aspectos administrativos, se resalta la necesidad de contar con una guía, manual, modelo de gestión administrativo que establezca pautas de actuación en este ámbito, aplicable para este tipo de organizaciones.

Prueba ANOVA

Una vez determinados los grupos o conglomerados, como se estableció en la metodología, se realiza la siguiente prueba para comparar las varianzas con la finalidad de aceptar o rechazar las hipótesis propuestas:

$H_0 = \mu_1 = \mu_2 = \mu_{\dots} = \mu_k$ Las medias de las poblaciones son iguales

$H_1 =$ No todas las μ_j son iguales

La prueba ANOVA responde a la pregunta de si hay diferencias significativas en las medias de grupos, lo que permitirá comprobar los argumentos finales del análisis de conglomerados previo. Dado que la variable de control es el tiempo, si se comprueban diferencias significativas, sería posible establecer que los grupos de variables tecnológicas han tenido un desarrollo más homogéneo, mientras que, para los grupos de variables administrativos se tiene lo contrario.

1. Tiempo y Grupos_GeneradosA

Tabla 25. Análisis de varianza grupos con variables administrativas

grupos_gene radosA	Summary of Tiempo de existencia		
	Mean	Std. dev.	Freq.
1	2.3	.8232726	10
2	2	.6666667	10
3	2.75	.70710678	8
4	1.8536585	.76029519	41
5	2.047619	.74001287	21
Total	2.0444444	.77765292	90

Analysis of variance					
Source	SS	df	MS	F	Prob > F
Between groups	6.14789005	4	1.53697251	2.74	0.0338
Within groups	47.6743322	85	.560874496		
Total	53.8222222	89	.60474407		

Bartlett's equal-variances test: $\chi^2(4) = 0.4502$ Prob> $\chi^2 = 0.978$

Fuente: Elaboración propia

Considerando la Tabla 25, si $p > 0.05$ entonces no hay una diferencia, sin embargo, si $p < 0.05$ si hay diferencia significativa, por lo tanto, para este primer análisis se observa un p valor (Prob>F) de 0.0338, por lo tanto, las diferencias si son estadísticamente significativas entre los grupos.

2. Tiempo y Grupos_GeneradosT

Tabla 26. Análisis de varianza grupos con variables tecnológicas

grupos_gene radosT	Summary of Tiempo de existencia		
	Mean	Std. dev.	Freq.
1	2.2340426	.78609563	47
2	1.8372093	.72144803	43
Total	2.0444444	.77765292	90

Analysis of variance					
Source	SS	df	MS	F	Prob > F
Between groups	3.53622519	1	3.53622519	6.19	0.0147
Within groups	50.285997	88	.571431784		
Total	53.8222222	89	.60474407		

Bartlett's equal-variances test: $\chi^2(1) = 0.3185$ Prob> $\chi^2 = 0.572$

Fuente: Elaboración propia

Considerando la Tabla 26, si $p > 0.05$ entonces no hay una diferencia, sin embargo, si $p < 0.05$ si hay diferencia significativa, por lo que, para este análisis se observa un p valor ($\text{Prob} > F$) de 0.0147, por consiguiente, las diferencias si son estadísticas significativas entre los grupos formados con variables tecnológicas, al igual que en el análisis anterior con variables administrativas.

Dado lo anterior, se confirma que no todas las medias poblacionales son iguales entre los grupos creados, además, se observa que el estadístico chi-cuadrado ($\text{Prob} > \chi^2$) toma valores diferentes a cero en ambos casos (análisis 1 y 2) por lo que se concluye rechazar la hipótesis nula: todas las medias son iguales; y aceptar la hipótesis alterna: no todas las medias son iguales. Por lo tanto, se confirma la existencia de subgrupos poblacionales con ciertas características distintas, donde la diversidad más alta se encuentra en las variables administrativas, al interior de las organizaciones artesanales textiles mexicanas.

Por último, al utilizar la variable *Tiempo* como variable de respuesta en los dos análisis se concluye que los dos tipos de variables (grupos administrativos y grupos tecnológicos) son estadísticamente significativos y ya que el valor de p del análisis, en el caso tecnológico es menor, resulta con mayor significancia para la variable.

En el siguiente apartado, se profundizan los resultados realizando un cruce entre grupos dado el ejercicio de conglomerados, lo que proporciona mayor información sobre las habilidades y recursos observados dentro de estos grupos para identificar las características tanto administrativas como tecnológicas con mayor detalle y si es que hay cierta inclinación hacia alguno de los dos grupos.

Intersección entre grupos

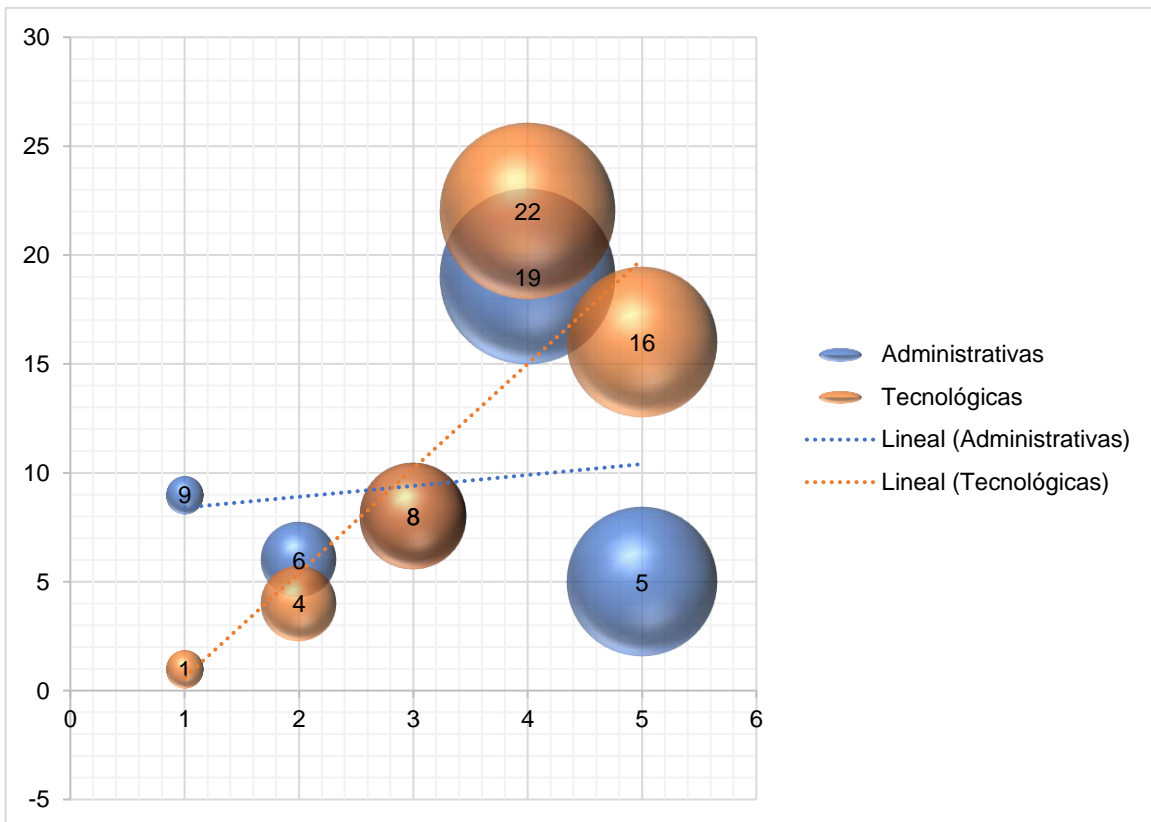
Posteriormente al análisis de conglomerados y varianza se realizó la matriz de intersecciones (Tabla 27) en la que se estableció el cruce entre los grupos conformados con base en las variables administrativas y tecnológicas. A partir de la matriz se representó en el diagrama de burbujas la intersección de grupos (Gráfica 17) en el que se observa una mayor coincidencia entre los grupos 4 y 5 de variables administrativas con el grupo 2 de variables tecnológicas.

Tabla 27. Matriz de intersección entre grupos

		Eje tecnológico (grupos_generadosT)		
		G1	G2	Total
Eje administrativo (grupos_generadosA)	G1	9	1	10
	G2	6	4	10
	G3	8	0	8
	G4	19	22	41
	G5	5	16	21
	Total	47	43	90

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 17. Mapa de intersecciones entre grupos con variables administrativos y tecnológicos



Fuente: Elaboración propia

Los tres primeros grupos de intersección son:

1. G4,G2 - 22 organizaciones (Digitales en plataformas)

Se caracterizan por:

- ✓ Rango de edad definido entre 20-40 años
- ✓ Medios de comunicación y venta enfocado a Redes Sociales
- ✓ Forma de pago totalmente vía transferencia
- ✓ Bajo nivel de préstamos y asesorías de organismos externos
- ✓ Falta de documentación administrativa, contable y financiera

2. G4,G1 - 19 organizaciones (Digitales telefónicos)

Se caracterizan por:

- ✓ Rango de edad definido entre 30-59 años
- ✓ Medios de comunicación y venta enfocado vía telefónica y whatsapp
- ✓ Microempresas (1-10 colaboradores)
- ✓ Bajo nivel de préstamos y asesorías de organismos externos
- ✓ Falta de documentación administrativa, contable y financiera

3. G5,G2 - 16 organizaciones (Digitales en plataforma, aspectos contables)

Se caracterizan por:

- ✓ Rango de edad definido entre 20-49 años
- ✓ Medios de comunicación y venta integrado por los dos anteriores
- ✓ Uso de registros contables (bajo nivel de documentación administrativa)
- ✓ Forma de pago vía transferencias y uso de celular
- ✓ Bajo nivel de préstamos y asesorías de organismos externos

Ahora bien, los tres grupos anteriores muestran un número considerable de organizaciones por sí solos, sin embargo, es posible realizar la agrupación de un cuarto grupo en el que la visión administrativa tiene predominancia, de esta manera se cuenta con cuatro esquemas que representan al 90% de la población muestral, los grupos restantes están conformados por menos de cinco organizaciones.

4. G1,G1 | G2,G1 | G3,G1 – 23 organizaciones (Administrativos)

Se caracterizan por:

- ✓ Rango de edad definido entre 40-59 años
- ✓ En su mayoría microempresas
- ✓ Recibieron asesorías externas por un organismo específico
- ✓ Uso de documentos administrativos y financieros
- ✓ Medios de comunicación y venta por Whatsapp

Como conclusión global del análisis apoyado por el software estadístico stata en este apartado, se identifica la relevancia de las variables tecnológicas para la presente investigación, si bien las variables administrativas complementan la caracterización de los conglomerados, son las variables tecnológicas las que se presentan en todos los casos, como recurso tecnológico el “*smartphone*” es indispensable, así como la conexión a internet mientras que como habilidades tecnológicas se presentan el uso de aplicaciones como *whatsapp*, redes sociales y aplicaciones bancarias. Dichos elementos se retoman en la propuesta de modelo planteada en el último capítulo de la investigación.

4.6 Aplicación de matrices de evaluación de recursos y capacidades

Los resultados que se han presentado a lo largo de este capítulo mostraron las categorías de análisis encontradas en los sujetos de estudio de la investigación (organizaciones artesanales textiles mexicanas) proporcionando así, un marco de referencia para el análisis que se plantea en este apartado.

La propuesta se considera como una herramienta para estructurar, cuantificar, valorar y comparar los elementos derivados de la recolección de información frente a las referencias teórico-conceptuales que se establecieron como base de la investigación. A continuación, se presentan dos matrices, una por cada categoría: Recursos y Capacidades, que se construyeron como rúbricas de evaluación. Cada categoría se compone de dimensiones y estas de aspectos/habilidades, a los que se les asigno un puntaje dependiendo de los niveles establecidos. Posteriormente, se realiza el ejercicio de aplicación a las organizaciones estudiadas.

4.6.1 Matriz 1: Categoría “Recursos”

Niveles	Recursos									
	Dimensión: Tangibles									
	Recursos Financieros Activos		Recursos Financieros Pasivos		Recursos Financieros Capital		Herramientas de trabajo			
							Productivo		Tecnológico de Gestión	
Inicial	Liquidez insuficiente Sin exigibles Sin inventario	0.1	Con pasivos por pagar pendientes Sin pasivos por cobrar o no cobrados	0.1	Sin reserva de capital Utilidades mínimas	0.1	Herramientas tradicionales compartidas (telares, agujas, hilos)	0.1	Un equipo tecnológico para uso común (<i>smartphone</i>)	0.1
Bajo	Poca liquidez Sin exigibles Poco inventario (tiempo de espera)	0.2	Con pasivos por pagar medios y en tiempo Con pasivos por cobrar bajos	0.2	Poca reserva de capital Utilidades para sobrevivir	0.2	Herramientas tradicionales propias (una por persona)	0.2	Un equipo tecnológico para cada persona (<i>smartphone</i>)	0.2
Medio	Liquidez suficiente Algunos exigibles Inventarios que satisfacen B2C	0.3	Con pasivos por pagar bajos y en tiempo Con pasivos por cobrar	0.3	Con reserva de capital Utilidades para sobrevivir y crecer	0.3	Herramientas tradicionales propias (más de una por persona-repuestos)	0.3	Un equipo tecnológico para cada persona (<i>smartphone</i>) Equipo tecnológico adicional (<i>laptop</i> , tableta, cámara)	0.3
Alto	Alta liquidez Con exigibles Inventarios altos B2B (bodega)	0.4	Sin pasivos por pagar o controlados totalmente Pasivos por cobrar en tiempo	0.4	Alta reserva de capital Utilidades para sobrevivir, crecer y reservar	0.4	Herramientas tradicionales y semi industrializadas propias y con repuestos	0.4	Más de un equipo tecnológico para cada persona Equipos tecnológicos adicionales	0.4

Niveles	Recursos							
	Dimensión: Intangibles							
	Conocimiento (Labor y producto artesanal)		Innovación (Producto artesanal)		Tecnológicos (Softwares, programas y aplicaciones)		Organizacionales (Documentación administrativa y contable)	
Inicial	Nociones básicas del procesos y producto artesanal	0.1	Diseños con telas e iconografía tradicionales	0.1	Integradas al equipo tecnológico	0.1	Sin documentos administrativos o contables	0.1
Bajo	Conocimiento básico del proceso de la labor artesanal Alto número de errores	0.2	Diseños con iconografía tradicional pero nuevos tipos de telas Cambios mínimos en prendas tradicionales	0.2	Las integradas al equipo tecnológico Descarga de otras populares	0.2	Documentos administrativos o contables requeridos obligatoriamente para algún trámite oficial	0.2
Medio	Conocimiento asimilado del proceso de la labor artesanal Número de errores aceptable	0.3	Diseños con iconografía tradicional Nuevos tipos de telas Prendas adaptadas a las tendencias	0.3	Las integradas al equipo tecnológico Descarga no sólo de otras populares sino también de algunas con finalidades específicas	0.3	Algunos documentos administrativos propios (manuales de procesos, procedimientos o funciones) Documentos contables básicos ordenados	0.3
Alto	Conocimiento asimilado y reproducido del proceso de la labor artesanal Sin errores o errores mínimos	0.4	Diseños con iconografía tradicional Nuevos tipos de telas Prendas adaptadas a las tendencias Diversificación de productos con regularidad (productos nuevos)	0.4	Las integradas al equipo tecnológico Descarga no sólo de otras populares sino también de algunas con finalidades específicas Contratación de tecnologías especializadas	0.4	Manuales administrativos completos de procesos, procedimientos y/o funciones Documentos contables fundamentales en orden y al día	0.4

4.6.2 Matriz 2: Categoría “Capacidades”

<i>Descripción Niveles de Capacidades</i>		
Niveles		Descripción
I	Inicial	Recién incorporada a la organización
II	En desarrollo	En proceso de asimilación en las actividades de la organización
III	Madura	Implementada frecuentemente con margen de error
IV	Diferenciadora	Utilizada con destreza como elemento diferenciador
V	Estratégica	Integrada en la planeación estratégica de la organización

Niveles	Capacidades			
	Dimensión: Centrales			
	Proceso Productivo			
	Habilidad en el uso de herramientas		Habilidad en el diseño	
I. Inicial	Aprendices de la técnica	0.1	Diseños básicos y tradicionales con errores	0.1
II. En desarrollo	Artesanos jóvenes Aplicación básica de la técnica	0.2	Diseños tradicionales complejos (aprendidos recientemente)	0.2
III. Madura	Artesanos experimentados Crecimiento de la destreza en la técnica	0.3	Diseños tradicionales complejos Diversidad de diseños	0.3
IV. Diferenciadora	Maestros artesanos Enseñanza de la técnica	0.4	Diseños tradicionales complejos Diversidad de diseños Diseños originales propios	0.4
V. Estratégica	Maestros artesanos líderes Preservación de la técnica Posicionamiento de la técnica	0.5	Diseños tradicionales complejos Diversidad de diseños Diseños originales propios adaptados a las tendencias	0.5

Niveles	Capacidades						Capacidades			
	Dimensión: Dinámicas						Dimensión: Dinámicas			
	Mercadológicas						Organizacionales			
	Habilidad para diferenciar o mejorar los productos		Habilidad para manejar los canales de distribución		Habilidad para realizar publicidad y promoción de ventas		Habilidades Directivas		Habilidades Administrativas FA=Funciones Administrativas	
I. Inicial	Elaboración de productos básicos	0.1	Canal de distribución tradicional (físico)	0.1	Exposición de línea de productos básicos	0.1	Gestión informal Liderazgo confuso	0.1	FA* no establecido (reactivo)	0.1
II. En desarrollo	Elaboración productos básicos y adicionales	0.2	Canal de distribución alternativo (físico o digital) Envíos internacionales esporádicos	0.2	Exposición de línea de productos básicos y adicionales	0.2	Gestión informal Poco liderazgo Visión confusa	0.2	FA* identificado División del trabajo confusa (funciones compartidas)	0.2
III. Madura	Elaboración de productos básicos, adicionales y/o a petición del cliente	0.3	Uso de más de dos canales de distribución Envíos internacionales regulares	0.3	Exposición de línea de productos básicos y adicionales Incluye información de elaboración	0.3	Gestión semiformal Liderazgo compartido Visión a corto plazo	0.3	FA* identificado División del trabajo establecida (funciones separadas)	0.3
IV. Diferenciadora	Elaboración de productos básicos, adicionales y/o a petición del cliente Productos en tendencia y novedosos	0.4	Uso de más de dos canales de distribución Menor tiempo de respuesta Envíos internacionales asegurados (B2C)	0.4	Exposición de línea de productos básicos y adicionales Incluye información de elaboración y del creador de la pieza	0.4	Gestión Formal Liderazgo definido Visión a mediano plazo	0.4	FA* identificado División del trabajo establecida Documentación formal	0.4
V. Estratégica	Productos en tendencia y novedosos Elaboración de productos integrados a una planeación por temporada	0.5	Múltiples canales de distribución Uniformidad y precisión Participación internacional (sucursal o punto de venta en el exterior B2B)	0.5	Posicionamiento como producto cultural (valor artesanal)	0.5	Visión a largo plazo Estrategia de negocio integrada	0.5	FA* establecido formalmente en documentos y cultura organizacional Mejora continúa	0.5

*FA=Funciones Administrativas (Planear, Organizar, Dirigir y Controlar)

Niveles	Capacidades					
	Dimensión: Dinámicas					
	Tecnológicas					
	Habilidad de Uso y Apropiación relativo a Diseño		Habilidad de Uso y Apropiación relativo a Pagos		Habilidad de Uso y Apropiación relativo a Envíos	
I. Inicial	Proceso básico de uso Intuitivo Uso esporádico Una herramienta/tecnología	0.1	Proceso básico de uso Intuitivo Una herramienta/tecnología (un método de pago) Múltiples errores	0.1	Proceso básico de uso Intuitivo Una herramienta/tecnología (un método de pago) Seguimiento deficiente Sin servicio post venta	0.1
II. En desarrollo	Proceso de uso y apropiación básico Intuitivo - Aprendizaje Uso con mayor frecuencia Poco detalle Dos herramientas/tecnologías	0.2	Proceso de uso y apropiación básico Baja flexibilidad en planes de pago Herramienta/tecnología (dos métodos de pago) Errores frecuentes	0.2	Proceso de uso y apropiación básico Baja flexibilidad Herramienta/tecnología (dos métodos de envíos) Seguimiento (rastreo mínimo) Servicio post venta mínimo	0.2
III. Madura	Proceso de uso y apropiación regular Aprendizaje - Replicabilidad Uso regular Resultados con mejor terminado Más de dos herramientas/tecnologías	0.3	Proceso de uso y apropiación regular Flexibilidad en planes de pago Herramienta/tecnología (más de dos métodos de pago) Errores existentes	0.3	Proceso de uso y apropiación regular Flexibilidad media Herramienta/tecnología (más de dos métodos de envío) Seguimiento (rastreo óptimo) Servicio post venta automático	0.3
IV. Diferenciadora	Proceso de uso y apropiación avanzado Profundización - Replicabilidad Uso continuo Resultados profesionales Herramientas integradas	0.4	Proceso de uso y apropiación avanzado Planes de Pago personalizados Alta adaptación Herramienta/tecnología (múltiples métodos de pago) Errores esporádicos	0.4	Proceso de uso y apropiación Alta flexibilidad Herramienta/tecnología (múltiples métodos de pago) Seguimiento (rastreo detallado) Servicio post venta personalizado	0.4
V. Estratégica	Proceso de uso y apropiación establecido Aprendizaje continuo Multiherramientas / Multitecnologías	0.5	Proceso de uso y apropiación establecido Búsqueda e integración continua de nuevos métodos de pago Aprovechamiento de las herramientas/tecnologías de pago para planeación financiera	0.5	Proceso de uso y apropiación establecido Búsqueda e integración continua de nuevos métodos de envío Aprovechamiento de las herramientas/tecnologías para control logístico	0.5

4.6.3 Resultados de las matrices de evaluación de recursos y capacidades de las organizaciones artesanales textiles mexicanas

Matriz 3. Evaluación de recursos y capacidades de las organizaciones artesanales textiles mexicanas												
Categoría	Dimensiones	Aspectos / Habilidades	Org. 1	Org. 2	Org. 3	Org. 4	Org. 5	Org. 6	Org. 7	Org. 8	Org. 9	Org. 10
Recursos	Tangibles	Recursos Financieros Activos	0.3	0.3	0.3	0.3	0.2	0.2	0.3	0.3	0.3	0.3
		Recursos Financieros Pasivos	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3	0.2	0.2	0.3	0.2	0.2
		Recursos Financieros Capital	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3	0.2	0.2	0.2	0.2	0.3
		Herramientas de Trabajo Productivo	0.3	0.2	0.3	0.3	0.2	0.3	0.2	0.2	0.3	0.2
		Herramientas Tecnológicas de Gestión	0.2	0.2	0.3	0.3	0.3	0.2	0.3	0.4	0.3	0.4
	Subtotal		1.2	1.1	1.3	1.5	1.3	1.1	1.2	1.4	1.3	1.4
	Intangibles	Conocimiento	0.3	0.3	0.3	0.3	0.4	0.4	0.3	0.3	0.3	0.3
		De Innovación	0.2	0.2	0.2	0.4	0.2	0.2	0.2	0.2	0.4	0.1
		Tecnológicos	0.2	0.3	0.2	0.4	0.3	0.2	0.3	0.3	0.2	0.2
		Organizacionales	0.2	0.2	0.2	0.3	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Subtotal		0.9	1	0.9	1.4	1.1	1	1	1	1.1	0.8	
Capacidades	Centrales: Proceso productivo artesanal	Habilidad en el uso de herramientas	0.3	0.3	0.3	0.3	0.4	0.5	0.2	0.5	0.3	0.3
		Habilidad en el diseño	0.4	0.3	0.4	0.5	0.4	0.4	0.2	0.3	0.4	0.3
		Subtotal	0.7	0.6	0.7	0.8	0.8	0.9	0.4	0.8	0.7	0.6
	Dinámicas: Mercadológicas	Habilidad para diferenciar o mejorar los productos	0.4	0.3	0.4	0.5	0.4	0.3	0.3	0.4	0.3	0.2
		Habilidad para manejar los canales de distribución	0.2	0.3	0.2	0.3	0.3	0.3	0.2	0.2	0.2	0.3
		Habilidad para realizar publicidad y promoción de ventas	0.2	0.4	0.3	0.5	0.5	0.5	0.2	0.4	0.2	0.3
	Dinámicas: Organizacionales	Habilidades Directivas	0.3	0.4	0.3	0.5	0.4	0.4	0.3	0.3	0.2	0.3
		Habilidades Administrativas	0.2	0.2	0.3	0.3	0.3	0.2	0.3	0.3	0.2	0.2
	Dinámicas: Tecnológicas	Habilidad de Uso y Apropiación relativas al Diseño	0.2	0.3	0.3	0.4	0.4	0.3	0.3	0.3	0.3	0.2
		Habilidad de Uso y Apropiación relativas a Pagos	0.3	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.3	0.4	0.3
		Habilidad de Uso y Apropiación relativas a Envíos	0.2	0.3	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.3	0.3	0.3
	Subtotal		2	2.6	2.6	3.3	3.1	2.8	2.4	2.5	2.1	2.1
	TOTAL		4.8	5.3	5.5	7	6.3	5.8	5	5.7	5.2	4.9

En el apartado anterior se presentaron las descripciones de las matrices de evaluación, como se mencionó, se asignaron puntajes a los niveles establecidos. Dichos puntajes se consideran acumulativos conforme van en aumento, esto con la finalidad de tomar en cuenta la capacidad de absorción de las organizaciones, es decir, hacer referencia a la habilidad de la organización para adquirir, aplicar y conservar los aspectos o habilidades del nivel anterior.

Una vez mencionado lo anterior, en este apartado se aplicó el ejercicio de evaluar a diez organizaciones estudiadas durante la investigación presentando una matriz general de evaluación. En la Matriz 3 se aprecian los puntajes obtenidos, por categoría y dimensión donde se obtuvieron subtotales, así como un puntaje global por cada organización. Para la categoría Recursos el puntaje para cada aspecto/habilidad se encuentra desde el 0.1 (Inicial) al 0.4 (Alto), mientras que para la categoría Capacidades el puntaje se encuentra desde el 0.1 (Inicial) al 0.5 (Estratégica).

A partir de los resultados recopilados en la matriz general, se observa que para la categoría Recursos, la organización 4 (Huipil de mi corazón) obtuvo el puntaje más alto en las dos dimensiones, *Tangibles*: 1.5 e *Intangibles*: 1.4.

El puntaje más bajo en la dimensión *Tangible* la obtuvieron dos organizaciones, la 2 y la 6 (Blusas bordado a mano y Nube ciega) mientras que en la dimensión *Intangibles* la obtuvo la organización 10 (Textiles Puebla).

Para la categoría Capacidades, en la dimensión *Centrales*, la organización 6 (Nube ciega) obtuvo el puntaje más alto, 0.9, mientras que la organización 7 (Malaya Chiapas) obtuvo el puntaje más bajo, 0.4.

Para la dimensión *Dinámicas* (*Mercadológicas*, *Organizacionales* y *Tecnológicas*), el puntaje más alto lo obtuvo la organización 4 (Huipil de mi corazón) con 3.3 puntos, finalmente, el puntaje más bajo lo obtuvo la organización 1 (Artesanías Juana) con 2 puntos, se resalta que ninguna organización tuvo un puntaje menor a 2.

Posterior a la asignación de puntajes por cada aspecto/habilidad para cada categoría, se obtuvieron los subtotales para las cuatro dimensiones:

1. **Recursos Tangibles**
2. **Recursos Intangibles**
3. **Capacidades Centrales**
4. Capacidades Dinámicas (**Mercadológicas, Organizacionales y Tecnológicas**)

Subsiguientemente se realizó la sumatoria de los cuatro subtotales generando la puntuación global de cada organización. En la Tabla 28 se encuentran los puntajes de las organizaciones en orden descendente. La organización 4 (Huipil de mi corazón) obtuvo un puntaje total de 7 puntos, siendo la evaluación más alta, mientras que la organización 1 (Artesanías Juana) obtuvo un puntaje de 4.8 obteniendo el puntaje más bajo de la evaluación.

Tabla 28. Puntaje global de la evaluación de recursos y capacidades

Organización	Nombre	Puntaje total
4	<i>Huipil de mi Corazón</i>	7
5	<i>Nohui</i>	6.3
6	<i>Nube Ciega</i>	5.8
8	<i>Taller Tzotzil</i>	5.7
3	<i>Huipilarte</i>	5.5
2	<i>Blusas Bordado a Mano</i>	5.3
9	<i>Tenangos Ma Hoi</i>	5.2
7	<i>Malaya Chiapas</i>	5
10	<i>Textiles Puebla</i>	4.9
1	<i>Artesanías Juana</i>	4.8

Fuente: Elaboración propia

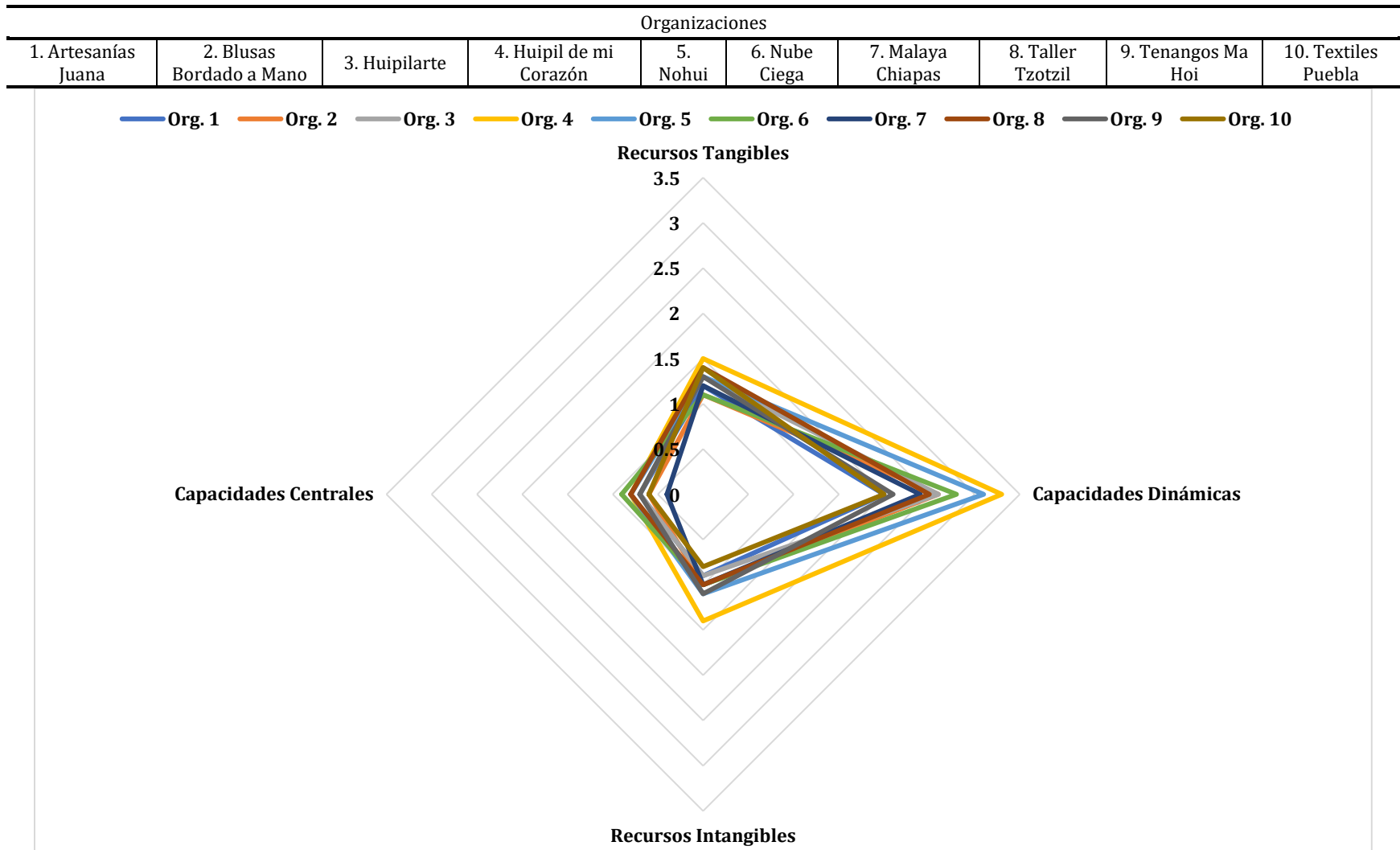
Cabe mencionar que Huipil de mi corazón fue la organización que obtuvo el puntaje más alto en la categoría Recursos, así como en Capacidades Dinámicas, lo anterior responde a, como se observó en la evidencia recopilada, la organización se caracteriza en distintos aspectos como:

- ✓ La generación más joven de la familia tiene el control de las estrategias digitales utilizando más y mejor las herramientas tecnológicas que tienen a su alcance.
- ✓ Cuentan con un perfil de preparación educativa superior a la básica.
- ✓ La gestión de negocio tiene mayor formalidad ya que dieron muestra de control de la documentación.
- ✓ Realiza procesos de selección y contratación de personal externo para cubrir necesidades específicas.
- ✓ Desarrollo una imagen de marca incorporando un logotipo, material de empaque, así como un embalaje armonizado.

No obstante, en Capacidades Centrales fue la organización Nube Ciega la que alcanzó el mayor puntaje (tercera en la posición global) dado que muestra mayor cercanía con el proceso productivo artesanal, así como con los artesanos que lo llevan a cabo; en este aspecto la organización Huipil de mi corazón tendría una oportunidad de mejora resaltando su tradición artesanal.

Lo anterior destaca la necesidad de llevar a cabo una combinación en las estrategias de negocio que este tipo de organizaciones aplican. Si bien, la gestión administrativa, contable, financiera y tecnológica son aspectos cruciales, la labor artesanal y el artesano en sí mismo (conocimiento) deben contar con una posición distintiva que se base en la comunicación efectiva hacia el exterior. Esto garantiza que la organización transmita de manera adecuada su posición distintiva, fortaleciendo el valor artesanal y, en consecuencia, el posicionamiento deseado.

Figura 30. Diagrama radial: Resultados de matrices de evaluación de recursos y capacidades



Fuente: Elaboración Propia

Ahora bien, para finalizar el ejercicio de evaluación se tomaron los puntajes de las cuatro dimensiones para elaborar un diagrama radial de la Figura 30, para el cual se consideró un eje para cada dimensión integrándose los resultados de las diez organizaciones. El diagrama radial se elaboró con la intención de observar la tendencia u orientación de los resultados por organización.

En el diagrama radial, además de las observaciones previas sobre las organizaciones con mayor puntaje, se destaca que todas las organizaciones presentan una clara inclinación hacia el eje de Capacidades dinámicas. Con lo anterior se muestra la importancia que tuvieron las habilidades incluidas en la composición de estas capacidades. Se encontró que las organizaciones artesanales analizadas, en el contexto de la contingencia sanitaria que coincidió con el periodo de estudio de la investigación, desarrollaron en mayor medida las habilidades relacionadas con los aspectos mercadológicos, así como tecnológicos.

El uso de herramientas tecnológicas facilitó la gestión de recursos y promovió la visibilidad de las organizaciones a través de las plataformas digitales que incentivaron la venta de las artesanías textiles. En cuanto a la gestión mercadológica, destacan la habilidad para diferenciar el producto y para diversificar los canales de distribución, en este sentido hacia mercados digitales.

Por otra parte, las áreas con mayor oportunidad de mejora se identificaron al obtener el mejor puntaje. En la categoría Recursos los aspectos con puntajes más bajos fueron los aspectos financieros relacionados con pasivos y capital, así como los intangibles organizacionales. En la categoría Capacidades se encuentran en esta área las habilidades administrativas. Dado lo anterior se refuerza el argumento sobre la necesidad de preparación administrativa, contable y financiera para fortalecer las actividades de negocio de este tipo de organizaciones.

En el siguiente capítulo se abordarán las conclusiones generales de la investigación, así como la propuesta final de un modelo de gestión para las organizaciones artesanales textiles mexicanas basado en los hallazgos presentados en este capítulo, así como en el marco teórico conceptual de recursos y capacidades.

Capítulo 5. Conclusiones y Propuesta de Modelo de gestión

La actualidad global hoy día está marcada por la transformación entre los diversos agentes que la componen, así como las relaciones entre ellos, tanto los actores sociales como económicos se ven inmersos en el cambio continuo y acelerado por lo que asumen nuevas estrategias para mantenerse presentes en este entorno. En el caso de las organizaciones empresariales, mantener la competitividad en el mercado las obliga a renovarse y a ajustarse a los cambios que se den en el entorno, en su continua búsqueda de sobrevivir y generar utilidades.

La adaptación consiste en la correcta asignación de recursos y el desarrollo de capacidades que le permitan continuar en el mercado bajo condiciones de cambios que se dan constantemente (Teece, 2007). Este proceso de adaptación se ve influenciado por múltiples factores y características que puntualmente en esta investigación se abordaron a través de la teoría de capacidades y recursos, las organizaciones artesanales textiles mexicanas fueron el sujeto de estudio con la intención de analizar sus dinámicas de negocio. Se retomaron elementos teórico-conceptuales y metodológicos para identificar los recursos: tangibles e intangibles, así como las capacidades: centrales y dinámicas, relacionadas con las actividades de negocio que desplegaron las organizaciones artesanales textiles mexicanas durante el periodo de estudio que coincidió con la contingencia sanitaria.

Los hallazgos finales de esta investigación se discutirán a lo largo de este capítulo en torno a la temática que se identificó como principal dado el contexto en el que se da la investigación, así como los resultados obtenidos. Dicha temática corresponde, como se menciona en el título de esta investigación, a los recursos y habilidades digitales que las organizaciones analizadas implementaron para mantener su competitividad dando paso a un proceso inicial de digitalización en la gestión de diversas actividades de su negocio.

Se plantea lo referente a la adaptación a entornos cambiantes y competitividad, desarrollo de habilidades digitales, y el desarrollo de habilidades organizacionales y administrativas, para este último planteamiento se presenta la propuesta de modelo de gestión con la que cierra este apartado.

5.1 Adaptación a entornos cambiantes y competitividad

El contexto variable en el que las organizaciones funcionan las reta a generar nuevas formas de relacionarse adaptándose a procesos complejos de cambios tecnológicos, sociales y económicos. A los obstáculos presentes en el mercado se sumó un contexto complejo lleno de grandes transformaciones en todos los niveles, la aparición del virus SARS-CoV-2, que afectó todas las áreas posibles y enfatizó la necesidad e importancia de la esfera tecnológica. La irrupción de la crisis sanitaria desencadenó otras crisis económicas y sociales sin precedentes, acelerando la incorporación de la digitalización en algún aspecto de la producción, distribución o consumo de los bienes y servicios ofertados por las organizaciones.

El confinamiento obligatorio demandó la solución de necesidades cotidianas, por una parte, las organizaciones tuvieron que resolverlo a pesar de problemas como carencias de infraestructura o ausencia de habilidades digitales. Por otra parte, al otro lado del proceso se encuentra la sociedad: cliente, consumidor y usuario, quienes se adentraron en el uso de plataformas digitales para satisfacer sus necesidades incentivando dicha adopción acelerada de la tecnología.

La magnitud de los cambios, así como el costo social y económico que implican llevaron a las organizaciones a reconfigurar sus estrategias empresariales, por ejemplo, en el ámbito de la logística se requirió disminuir las distancias geográficas agilizando los procesos de envíos y optimizando las rutas de transportes; o bien, en el ámbito mercadológico se hizo necesaria la búsqueda de canales de comercialización alternativos y formas de mantener la comunicación con el mercado. Las empresas los llevaron a cabo en la medida de sus posibilidades lo que en cierto grado pudo permitir una ampliación de la brecha entre grandes y pequeñas organizaciones, pero sin duda hubo una participación extensiva de organizaciones de todos los tamaños.

Para las organizaciones analizadas, la capacidad de adaptarse y flexibilizarse ante el desafío que significó el confinamiento se tradujo en integrar un proceso inicial de digitalización a través de las plataformas digitales más accesibles y con mayor difusión global, es decir, las redes sociales.

Las principales redes sociales suelen estar disponibles en varios idiomas y permiten a los usuarios conectarse con personas sin fronteras geográficas, políticas o económicas. En 2022, aproximadamente 98 millones de personas eran usuarios de redes sociales en México. Se prevé que esta cifra supere los 120 millones en 2027. A principios de 2021, el porcentaje de la población mexicana con acceso a redes sociales alcanzó el 77% (Statista, 2023), se espera que estas cifras crezcan a medida que el uso de dispositivos móviles y las redes sociales móviles ganen cada vez más fuerza en mercados (que) desatendidos (Statista, 2022h). México se encuentra dentro del Top 10 de mercados con mayor potencial de crecimiento para estas plataformas, así que seguirán siendo una fuente importante de clientes potenciales y una vía para incrementar el alcance de las operaciones comerciales para las organizaciones de todos los tamaños.

Ante el escenario mencionado, la integración y uso de tecnologías digitales, por ejemplo, como canal de venta se han incorporado progresivamente en los modelos de negocio de las organizaciones. Lo anterior también ha sido una consecuencia del desarrollo tecnológico, impulsado por el incremento en el comercio en línea entre un mayor número de usuarios tecnológicos llámese cliente u organizaciones. El desarrollo asociado con la cobertura, calidad y costos del acceso a internet, así como de las habilidades necesarias para hacer uso de alguna herramienta tecnológica (software, aplicación, programa o página web) les han permitido, en el caso de las organizaciones estudiadas, responder a la pandemia poniendo en marcha canales de venta en formatos digitales que les proporcionaron un medio para superar la crisis generando alcance a bajo costo. Las redes sociales, espacios virtuales de interacción, que en un inicio tenían la finalidad de socialización se han transformado en canales de comercialización conforme su popularidad creció.

Durante la crisis sanitaria de la Covid-19, las pequeñas organizaciones artesanales encontraron espacio en las redes sociales, replicaron las acciones de otros usuarios digitales en la medida de sus propios recursos y capacidades, no obstante, a pesar de ser “principiantes” en el tema fueron participes de la inclusión digital que el entorno empresarial experimentó.

En la Cumbre Mundial de la Sociedad de la Información del año 2003, se definió inclusión digital como el conjunto de políticas relacionadas con la construcción, administración, expansión, ofrecimiento de contenidos y desarrollo de capacidades locales en las redes digitales públicas, en cada país y en la región (Cabello, 2014).

El concepto de inclusión responde a la denominada Sociedad de la Información, cuya existencia se asume y justifica a partir de la identificación de tres factores: las organizaciones dependen cada vez más del uso inteligente de la información y de las tecnologías de la información para ser competitivas, y se van convirtiendo en organizaciones intensivas en información; los ciudadanos se informatizan, ya que usan las tecnologías de la información en múltiples dimensiones de la vida cotidiana consumiendo grandes cantidades de información; y, finalmente, el sector de la información constituye un factor de poder en la economía (Moore, 1997), teniendo un gran impacto en los diversos niveles de la sociedad.

Cabe mencionar la importancia de los conceptos anteriores ya que la incorporación tecnológica, en las actividades empresariales de todo tipo de organizaciones existía en el escenario prepandemia, sin embargo, la aparición de esta incremento la relevancia de la digitalización e incorporación tecnológica ya que se convirtió en el medio de comunicación, subsistencia y crecimiento de organizaciones que no tenían la posibilidad de continuar operando físicamente, es decir, se reforzó el camino hacia la llamada sociedad de la información.

Los avances en curso de la digitalización no se limitan a sectores específicos, sino que tienen un impacto en todas las ramas de actividad con una creciente integración entre ellas, difuminando sus límites (Casalet, 2022). Es así como la inclusión digital alcanzó a sectores, como el artesanal, que pudiesen encontrarse excluidos o desinteresados en la incorporación tecnológica dadas sus condiciones productivas. El proceso de fabricación artesanal se caracteriza por contener una técnica manual de elaboración, sin embargo, visualizaron una oportunidad fuera del proceso de producción, es en la comercialización del producto en donde incorporaron aspectos digitales evitando así, quedarse fuera del mercado.

5.2 Innovación y desarrollo de habilidades digitales

La inclusión digital se considera que está asociada a tres niveles: el primero es la disponibilidad en la comunidad de infraestructura de telecomunicaciones y redes; el segundo, la accesibilidad a los servicios que ofrece la tecnología, y el tercero, las competencias y conocimientos para hacer un uso adecuado de la tecnología (la habilidad para utilizar la computadora para navegar por Internet, recibir y enviar correo electrónico, generar contenidos con valor personal, educativo o cultural, etc.) (Prado et al., 2006). En este sentido, se encontró en la investigación que si bien los dos primeros niveles (infraestructura y servicios) son esenciales para llevar a cabo actividades digitales, en el caso de las organizaciones estudiadas observamos que tienen un nulo o muy bajo control sobre estas, presentan una dependencia alta de agentes externos gubernamentales o del sector privado ya que no cuentan con presupuestos altos para poder realizar inversiones en este aspecto.

No obstante, retomando que la inclusión digital es un proceso que tiende a disminuir las desigualdades respecto de la integración de las personas y de las sociedades en el mundo regido por la información y las tecnologías digitales interactivas (Cabello, 2014), motivando cierto tipo de equidad digital. Es en el tercer nivel mencionado en donde se encontró que las organizaciones artesanales textiles mexicanas presentaron un desarrollo considerable al hacer uso de plataformas y herramientas digitales que implicaron el aprender cómo utilizarlas, el compartir este conocimiento con otros miembros y mejorar la forma de uso en las distintas fases del proceso de negocio.

La transformación digital está cambiando la visión y actuación empresarial impulsando con mayor frecuencia el análisis de las oportunidades existentes en los espacios digitales. La industria 4.0, considerada como un proceso de innovación sistémico que redefine los modelos de negocio y provee una perspectiva global totalmente integrada del entorno y la organización (Banda Gamboa, 2014) se extiende cada vez más causando que incluso las organizaciones más pequeñas sean partícipes de ella en aspectos productivos, de comunicación, comercialización o logísticos lo que motiva el desarrollo de habilidades digitales asociadas a ello.

La investigación dio muestra, como se ha mencionado, de que la crisis sanitaria representó un factor que aceleró la velocidad de incorporación del uso de tecnologías digitales en las organizaciones estudiadas. Sin embargo, también representó un factor relevante en el progreso de las habilidades necesarias para incorporar dichas tecnologías. La capacidad de adaptación de las organizaciones fue de suma importancia para superar los obstáculos derivados tanto de la adopción como del aprovechamiento de las tecnologías digitales implementadas.

Este tipo de organizaciones generalmente son de menor tamaño, tienen un crecimiento paulatino, son familiares y tienden a estar en la informalidad por lo que dadas sus condiciones se orientan hacia un proceso de digitalización basado en herramientas tecnológicas gratuitas y con una interfaz de baja complejidad.

De igual forma, se encontró que, por una parte, estas organizaciones cuentan con un activo intangible muy valioso que se traduce en el conocimiento heredado por generaciones sobre el arte que plasman y la técnica que utilizan para ello. No obstante, para competir en el entorno actual requieren plantearse diversas estrategias que respondan a las necesidades del mercado como lo fue, en este caso, el uso de tecnologías digitales.

Los resultados de la investigación dan muestra del cambio a lo largo del periodo de análisis que las organizaciones artesanales presentaron en sus actividades digitales, en las que inicialmente se observó la adquisición de habilidades digitales básicas que progresaron con la finalidad de utilizar eficientemente las herramientas y recursos en línea. El aprendizaje reflejado por las organizaciones da muestra de una alta capacidad de absorción de conocimiento, así como una tendencia a innovar y mejorar continuamente introduciendo cambios significativos que les permitan ser competitivas en entornos dinámicos.

La complejidad inherente al cambio sociotécnico generó un impacto significativo en las organizaciones estudiadas en la investigación. En el entorno cada vez más digitalizado en el que compiten, la asimilación de habilidades digitales se posiciona como un factor determinante para preservar y potenciar la riqueza cultural y económica del sector artesanal en el contexto contemporáneo y global.

5.3 Desarrollo de habilidades organizacionales y administrativas

La administración, como disciplina de las ciencias sociales desempeña un papel relevante en la comprensión y mejora del funcionamiento de todo tipo de organizaciones ya que proporciona un marco conceptual y práctico sobre el proceso de negocio. Uno de los aspectos en los que recae su importancia radica en proporcionar elementos guía que apoyen en la toma de decisiones que contribuyan en el desarrollo exitoso de las organizaciones en un mundo dinámico.

A lo largo de la investigación fue posible observar el comportamiento de los sujetos de estudio al respecto de este punto, en donde, se identificaron dos tipos de habilidades: las organizacionales, relacionadas con aspectos de liderazgo, dirección, así como visión de negocio y, las administrativas, orientadas hacia la gestión de procedimientos contables, financieros, mercadológicos, de recursos humanos y control documental.

En relación a las habilidades organizacionales, las organizaciones artesanales textiles mexicanas comparten la característica de tener un nivel considerable de orientación hacia el crecimiento de sus negocios, sin embargo, como se ha mencionado, están caracterizadas por tener una composición familiar y comunitaria por lo que disponen de un bajo nivel de recursos humanos a quienes integrar, además es necesario considerar el tiempo de enseñanza del proceso productivo tradicional que cada organización tiene acorde a su cultura.

A pesar de los obstáculos anteriores, durante la investigación se identificó que la incorporación a espacios digitales proporcionó a las organizaciones una manera de mejorar sus habilidades organizacionales en cuanto a tener la oportunidad de observar que hacen otras organizaciones y aprender de ello; tener contacto con instituciones u otros agentes privados pudiendo ampliar sus redes de colaboración y, ser capaces de explorar por sí mismos nuevas formas de educarse en diversos temas desde conocer nuevas formas de elaborar tintes naturales hasta saber usar plataformas de pagos electrónicos.

En cuanto a las habilidades administrativas, nuevamente la organización familiar tiene un impacto importante en ellas ya que la gestión administrativa tiende a realizarse de forma empírica y reactiva, llevan a cabo procesos formales cuando estos se requieren, sin embargo, los miembros de la organización están conscientes de la necesidad de una mejor estrategia al respecto.

La gestión administrativa se observó con bajos niveles de planeación, las funciones y tareas se reparten como van surgiendo, de igual forma, muestran un bajo nivel de registros o documentación que les permita realizar comparaciones a futuro del comportamiento de la organización. En general, el área de mayor oportunidad para este tipo de organizaciones es la gestión administrativa.

Ahora bien, durante la investigación se profundizó al respecto, registrando cierto desarrollo en dichas habilidades al integrarse en el canal digital. Previamente, en los espacios físicos el proceso de compraventa se realizaba en un solo momento, no obstante, al llevar la comercialización de artesanías textiles hacia un espacio digital el proceso de compraventa toma otras características que requieren ajustes y mejoras sobre cada fase del proceso ya que se involucran más actores como las plataformas de pagos y envíos.

Las organizaciones analizadas desarrollaron habilidades respecto a la gestión administrativa en múltiples aspectos, principalmente, en la elaboración de registros de pedidos, inventarios, pagos, envíos y retornos. Lo anterior los condujo al desarrollo de un proceso inicial contable y financiero que les permitiera conocer datos como utilidades, pérdidas o ganancias cambiarias, teniendo un panorama más claro del funcionamiento de la organización.

Es así como, para ambos casos la integración digital de las organizaciones artesanales textiles en plataformas como las redes sociales más allá de solo comunicar sus tradiciones, costumbres y artesanías textiles motivó el desarrollo de sus habilidades organizacionales y administrativas, en este sentido, fue posible realizar un análisis de su actuación en esta investigación e incorporar este estudio al cuerpo teórico de la administración.

Las ciencias de la administración se han abocado al desarrollo teórico conceptual del actuar de todo tipo de organizaciones generando diversos marcos referenciales desde donde abordarlas, es así como la investigación hace uso de la teoría de recursos y capacidades, así como de conceptos como el de competitividad y gestión que de manera integral se retoman con la finalidad de concretar el objetivo principal del estudio. Mismo que se propone identificar los componentes que puede incluir un modelo de gestión competitivo basado en capacidades y recursos que integre tecnologías digitales para las organizaciones artesanales textiles mexicanas, expuesto en el siguiente apartado.

Se identificaron los elementos principales del proceso de negocio con la intención de explicar lo observado proporcionando un modelo gráfico que los sintetice, se tomó como base las fases del proceso de negocio para describir en cada una de ellas las actividades que se llevan a cabo, de igual forma se incluyen los recursos y capacidades, clasificadas en las cuatro dimensiones establecidas en el capítulo metodológico, y se relacionan con cada fase del proceso.

Finalmente, cabe mencionar que la adaptación del modelo de gestión se construye durante el contexto de contingencia sanitaria, sin embargo, se utilizan principios que conducen a su viabilidad a futuro ya que se abordó desde el análisis de capacidades y recursos (gestión interna de las organizaciones), digitalización, así como desde la perspectiva del proceso de negocio general presentando características existentes en otros contextos.

5.4 Modelado de la dinámica productiva y de gestión de las organizaciones artesanales textiles mexicanas

La construcción de la propuesta tiene como base la modelación de sistemas sociales y las áreas de negocio, en este caso se aplica al conjunto de información recopilado sobre las organizaciones artesanales textiles mexicanas por lo que se caracteriza la realidad o contexto registrado a lo largo de la investigación interconectando la información con el marco conceptual, así como los hallazgos desarrollados a lo largo de la investigación.

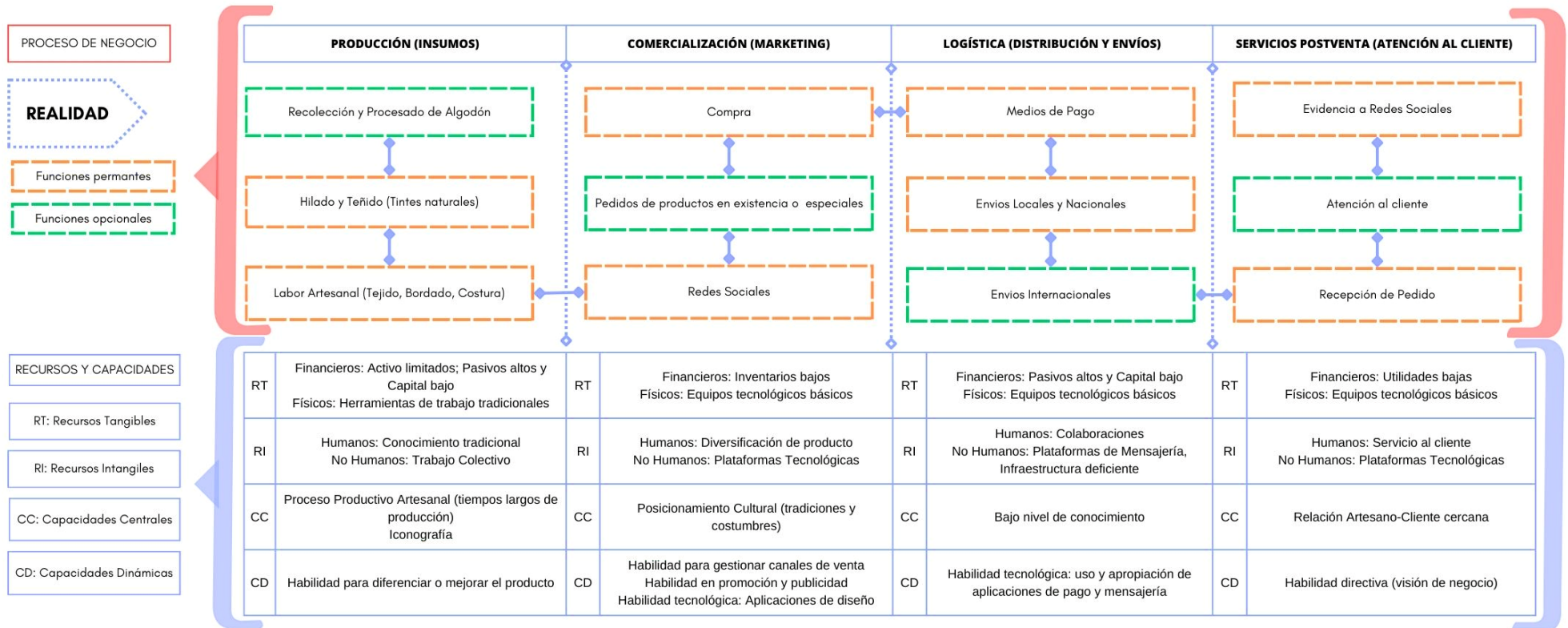
Lo anterior, con la finalidad de establecer la primera parte del diagrama, que se identifica como la “Realidad” de lo que existe en las organizaciones, Figura 31, el mapeo del proceso de negocio se estableció a través de cuatro áreas funcionales: Producción, Comercialización, Logística y Postventa; para cada una de ellas se registró una serie de actividades con un flujo continuo, que inicia en la obtención y transformación de los insumos (producción), promoción y venta (comercialización), pagos y envíos (logística), para concluir con atención al cliente (postventa).

Las actividades se dividieron en dos tipos, las *funciones permanentes* que son primordiales en el proceso de negocio y las *funcionales opcionales* que se incorporan si es que las organizaciones van complejizando sus actividades. Al llevar a cabo las distintas actividades identificadas se interrelacionan con el marco conceptual de la investigación: recursos y capacidades por lo que para cada área funcional o productiva se desglosan los recursos: tangibles (RT) e intangibles (RI) y las capacidades: centrales (CC) y dinámicas (CD) que implican dichas actividades.

Ahora bien, una vez mapeado el esquema denominado “Realidad”, se realizó un siguiente diagrama que se denomina “Modelo” (Figura 32) en donde se propone la incorporación de elementos de gestión que buscan una mejora en el flujo de negocio, estos se integraron como *funciones modelo*. Su existencia responde al objetivo de proporcionar una estructura más sólida al proceso de negocio, al igual que las funciones también se integraron recursos y capacidades (habilidades) que complementen una gestión de negocio encaminada a la optimización de las actividades de las organizaciones artesanales.

Figura 31. Modelo basado en la Digitalización “Realidad”

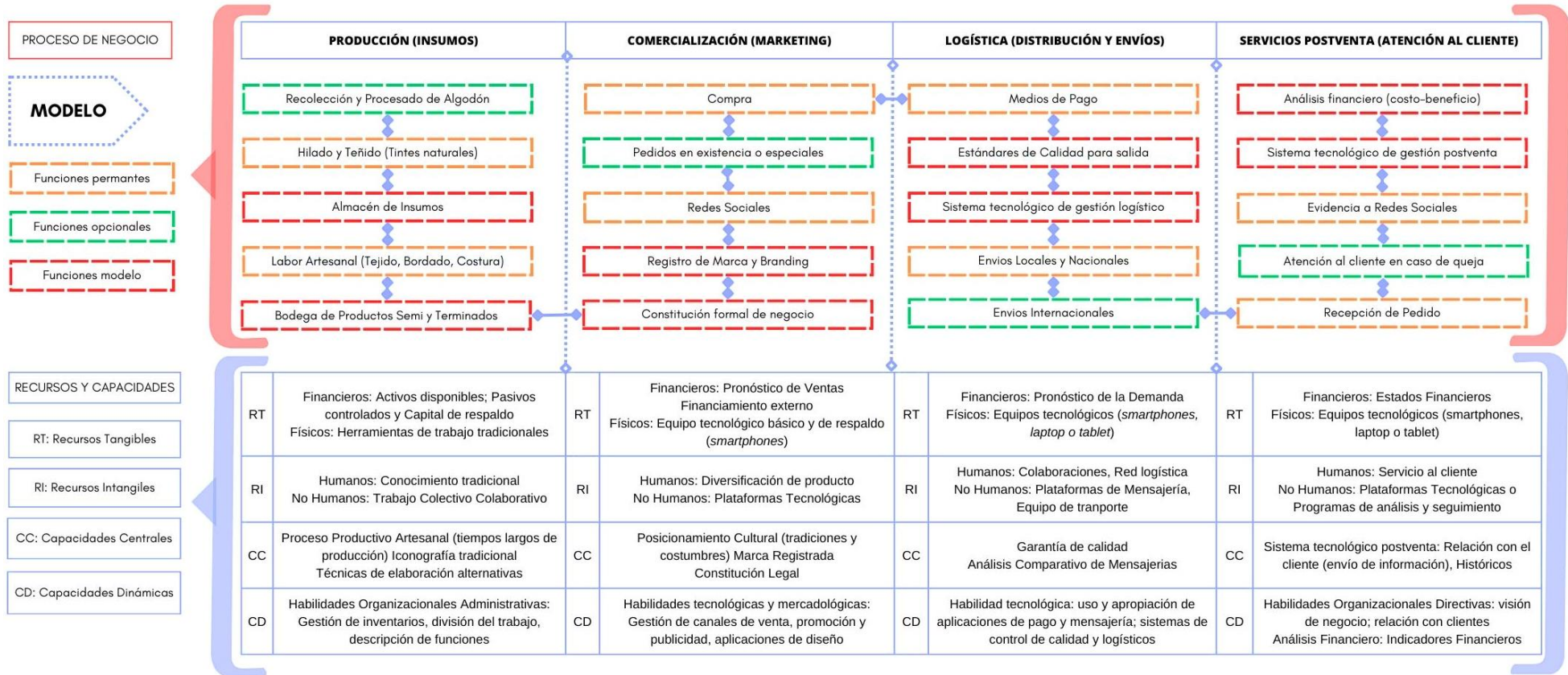
Interrelación Análisis de Capacidades y Recursos y el Proceso de Negocio
Mapeo de Proceso de Negocio



Fuente: Elaboración propia

Figura 32. Modelo basado en la Digitalización “Modelo ideal”

Interrelación Análisis de Capacidades y Recursos y el Proceso de Negocio
Mapeo de Proceso de Negocio



Fuente: Elaboración propia

La propuesta de modelación realizada como reflexión final de esta investigación resalta la capacidad de adaptación y flexibilidad de este tipo de organizaciones. Se determinó que el proceso de negocio permaneciera con líneas punteadas en el diagrama, así como flechas en ambos sentidos ya que, si bien se presenta un proceso con etapas, dadas las características de las organizaciones aquí estudiadas se encuentran en constante aprendizaje de la gestión de negocio lo que conlleva a que no estén sujetas a un proceso cien por ciento lineal.

Ante las exigencias internas y externas es necesario mencionar la presencia de este dinamismo en las actividades que realizan, por ello la propuesta de modelo de gestión pretende proporcionar al empresario artesanal un apoyo en el ejercicio de toma de decisiones con un rango de movimiento amplio en cuanto a estrategias posibles, pero al que se integran elementos básicos o centrales que sientan una base de actuación para el tipo de organización analizada en la investigación,

Asimismo, el modelo propuesto considera fundamental las actividades, recursos y habilidades relacionadas con los diversos aspectos digitales inmersos en cada una de las actividades que integran el proceso de negocio. La investigación denota su necesidad, así como el hecho de que la crisis sanitaria aceleró el proceso inicial de digitalización en las distintas esferas de la sociedad, incluidas las organizaciones artesanales. En cuyo proceso, las tecnologías digitales representan un elemento primordial para la continuidad y sostenimiento de estas ya que también repercutieron en la gestión y el desarrollo de las estrategias de negocio.

Así, el modelo se desarrolló, teniendo como primer paso establecer como base cuatro áreas funcionales generales; en cada una de ellas se incorporan las actividades correspondientes y, como ya se mencionó, se integran dentro del “modelo ideal” las actividades propuestas para la mejora de la gestión. Como segundo paso, para cada área se especificaron los recursos y capacidades relacionados con las actividades de negocio ya incorporadas al diagrama, es decir, el proceso de negocio se complementa con las capacidades y recursos identificados a lo largo de la investigación, cada área funcional se desarrolla a continuación.

✓ **Producción:**

Esta área integra las actividades relacionadas con el proceso productivo de la prenda o artesanía textil. El proceso empieza con la obtención de insumos, en este caso, algunas organizaciones lo inician desde la plantación y cosecha de algodón; mientras que otras lo adquieren con distintos proveedores. Después, las dos siguientes actividades se realizan por todas las organizaciones ya que se refieren a la labor artesanal: diseño, hilado, tejido, costura, bordado y teñido de las telas con plantas o elementos naturales.

Para esta área funcional, en cuanto a recursos y capacidades digitales, se plantea principalmente la propuesta de implementar un adecuado control de inventarios (insumos, producto semiterminado y terminados), así como un método de control financiero que les asegure mantener e incrementar el capital social con la finalidad de responder ante contingencias que se pudieran presentar, así como una cartera de diversos proveedores que les permita mantener sus pasivos controlados limitando el nivel de endeudamiento. El comenzar con un sistema básico digital de control pudiese ser el primer paso para ordenar los aspectos anteriores e ir perfeccionando la gestión administrativa.

✓ **Comercialización:**

Esta área se compone de las actividades mercadológicas que se involucran en la venta de las artesanías textiles. Una vez terminada la artesanía el paso siguiente es ofertarla al mercado, es en este punto que se propone la constitución formal de la organización para concretar la protección de la artesanía.

Se ha discutido la gran problemática que enfrentan las organizaciones artesanales mexicanas ante el plagio de sus diseños, por lo tanto, una forma de protegerse legalmente lo constituye el registro de marca, estas son actividades propuestas que deberían considerarse en la gestión de este tipo de negocios. La siguiente actividad está relacionada con elaborar y compartir contenido digital en redes sociales, esto involucra la difusión tanto de la artesanía textil como del valor cultural que conlleva su elaboración, posiblemente integrando la historia del artesano que la lleva a cabo.

La actividad siguiente se integró como opcional ya que, no todas las organizaciones aceptan elaborar pedidos especiales con cierta personalización debido a que, pueden elevar el costo de producción o no aceptan la modificación del textil dado que se deriva de su tradición cultural. Esta área termina con la actividad de compra, en la que un cliente contacta a la organización en busca de adquirir alguna artesanía que ha sido publicada en sus perfiles.

Para esta área funcional, en cuanto a recursos y capacidades digitales, se propone principalmente una estrategia que combine canales de comercialización físicos y digitales. En sus operaciones digitales se destaca el hacer uso de aplicaciones complementarias que mejoren la visualización de marca (*branding*), así como generar contenido digital con mayor calidad. Para la gestión administrativa de esta área se propone mantener un registro del histórico de ventas con una base de datos a detalle (cliente, destino, producto, contacto, etc.) que les permita en el mediano plazo elaborar pronósticos de ventas que las apoyen en su toma de decisiones sobre aspectos como la diversificación de productos o los puntos de venta.

✓ **Logística:**

Esta área integra las actividades relacionadas con el proceso de distribución y envío de la artesanía textil. Una vez que la organización es contactada con la finalidad de adquirir la artesanía empieza la función de esta área en la que la actividad que realizan todas las organizaciones es concretar la venta mediante la recepción del pago, ello implica, contar con diversos medios de pago que faciliten la transacción, ya que de lo contrario se pierden o abandonan el proceso de compra.

En esta actividad se identificó que las organizaciones llegan a ser víctimas de fraudes, transacciones incompletas o perdidas debido al tipo de cambio en compras internacionales, por ello, se proponen las siguientes dos funciones con la finalidad de mitigar estas problemáticas. Primero, las actividades se basarían en integrar un sistema tecnológico de gestión logística que apoye en la organización de las ventas de una manera más adecuada, mejorando el control sobre el proceso de venta.

Además, se propone el establecer políticas sobre estándares de calidad para la salida del producto, en donde se garantice la realización de un procedimiento homogeneizado que respalde los productos salientes como, por ejemplo, costos adicionales, evidencia fotográfica y de video de las artesanías enviadas, comprobación de la recepción del pago completo, confirmación de las direcciones de envío por parte del cliente, entre otros puntos.

Las propuestas anteriores, se realizarían previamente a la siguiente función que comparten todas las organizaciones: el envío local y nacional y, el internacional que se integró como una actividad opcional ya que no todas las organizaciones lo llevan a cabo. Aunque, se observó que estarían dispuestas a hacer envíos fuera del país si el cliente lo solicita, esto requiere mayor conocimiento y un posible incremento en el precio de venta o costo de envío por lo que no es una opción posible para todas las organizaciones participantes.

Para esta área funcional, en cuanto a recursos y capacidades digitales, la propuesta principal se basa, como se mencionó, en un sistema integral de gestión logística que les permita realizar análisis comparativos de costos asociados a los envíos realizados, así como mantener un registro de destinos con la finalidad de crear redes logísticas en ubicaciones estratégicas de acuerdo con la demanda. De igual forma, es fundamental que integren múltiples medios de pago considerando las comisiones por transacción, tipos de cambio y comisiones por aduana.

✓ **Servicios postventa:**

Esta área es la última que se integra en el modelo, que considera las actividades relacionadas con la atención al cliente. La última actividad del área anterior es la consignación del paquete a la mensajería seleccionada para la entrega al cliente, por ello esta área parte de la confirmación de recepción del paquete en buenas condiciones, como actividades opcionales se integra el apoyo al cliente en caso de inconvenientes como pérdida o retrasos en la fecha de entrega, piezas con defecto o cualquier tipo de queja recibida.

Una vez recibido el paquete, y si es el caso, solventado el inconveniente, se comparte en redes sociales contenido relacionado con la satisfacción del cliente, testimonios, comentario, fotos o videos que den muestra de un proceso de gestión exitoso. Lo anterior, genera evidencias que se conservan y comparten en las plataformas digitales incrementando la confiabilidad de la organización e incentivando a otros usuarios de las plataformas a convertirse en clientes.

Se sugieren dos actividades siguientes o simultaneas a la anterior, se trata de la incorporación de un sistema tecnológico de gestión postventa que conserve un registro de todas las actividades previas desde el área inicial de producción. El sistema tendría como finalidad la generación de un análisis global del costo-beneficio de cada venta realizada, incorporando tiempo de producción, tiempo en qué tardo en venderse, tiempo de envío, y los costos involucrados.

Finalmente, lo anterior se relaciona con la propuesta principal en cuanto a recursos y capacidades digitales, que propone aprovechar al máximo el sistema planteado para mantener una base de contacto con los clientes para el envío de información de lanzamientos, fechas importantes para la organización, promociones y descuentos en temporadas específicas, información sobre tradiciones, costumbres y la cultura artesanal, etc. A mediano y largo plazo se beneficiarían con la posibilidad de contar con indicadores financieros que respalden a la organización para la búsqueda de financiamientos y en la toma de decisiones en la gestión diaria.

Reflexiones finales

La forma en la que se compone el modelo resultante de esta investigación manifiesta las dinámicas recabadas durante un periodo de crisis que generó cambios en la distribución y formas de trabajo de las organizaciones. Es así como se construyó el modelo de gestión adaptado a las organizaciones estudiadas, donde cada actividad de este proceso se puede pausar regresando a alguna actividad previa, por ello las flechas bilaterales, así como las divisiones punteadas.

El modelo se construyó integrando la realidad en la que las organizaciones subsistieron exitosamente mejorando sus habilidades digitales y de gestión de recursos, tangibles e intangibles, por lo que fue posible comprobar la hipótesis planteada en esta investigación.

Ahora bien, es necesario considerar que el contexto post pandemia mostrará el desarrollo de estas organizaciones ante la reincorporación a la presencialidad, de manera que ciertos aspectos se transformarán en respuesta a las necesidades del mercado actual, será necesario reevaluar e identificar los aspectos por ajustar. Las organizaciones deben tener presentes las lecciones aprendidas durante la pandemia para fortalecer su capacidad de adaptación.

Las organizaciones artesanales del textil mexicano enfrentarán nuevos desafíos que requerirán dinamismo, así como flexibilidad en las actividades del negocio que les permitan continuar preservando el oficio artesanal desde el punto de vista tanto económico, como un negocio con utilidades, así como cultural, buscando la manera de resguardar el conocimiento ancestral heredado.

5.5 Perspectivas futuras de la investigación

La investigación aquí desarrollada representa un esfuerzo por profundizar en las complejidades de la gestión organizacional del sector artesanal mexicano, en una de sus ramas, la textil. Asimismo, abre la puerta a diversas líneas de investigación futura con la intención de ampliar y enriquecer el conocimiento de este campo. A medida que la investigación se desarrolló se identificaron las siguientes temáticas posibles para estudios posteriores.

5.5.1 Alfabetización e inclusión digital organizacional

Los hallazgos en la investigación conducen hacia la identificación de una tendencia creciente en la participación digital de las organizaciones estudiadas, no obstante, aún falta camino por recorrer en cuanto a la profundización de esta temática ya que, si bien, la tecnología es un agente creador de ventajas para las organizaciones también puede ocasionar un incremento de la brecha tecnológica entre ellas. Sumado a condiciones poco favorables de infraestructura que obstaculizan la integración a un proceso de digitalización en un mayor nivel, se evidencia la necesidad de generar y fortalecer habilidades digitales entre los miembros de las organizaciones que les permitan apropiarse de las herramientas tecnológicas, procesar la información que obtienen de ellas y tomar decisiones enfocadas hacia un crecimiento sostenido en el mercado tanto nacional como internacional.

La adopción tecnológica es una tendencia que alcanzará a todos los sectores por lo que la disminución de resistencia mostrada en este estudio por parte de uno de los sectores más tradicionales como es el artesanal, deja notar que poco a poco se reconfigurara esta dinámica entre los artesanos y la tecnología. Ya que la participación en el canal digital debido a la penetración global de las redes sociales ha simbolizado un factor clave en el rol y difusión de las herramientas digitales contemporáneas.

La habilidad para utilizar y comprender las tecnologías digitales es esencial para el progreso y la sostenibilidad de las organizaciones. Sus miembros deben contar con los conocimientos, habilidades y aptitudes para hacer uso de las herramientas tecnológicas (*hardware y software*) que surgen día con día en la economía actual.

En este sentido, México requiere profundizar acciones sobre la asimilación de nuevas habilidades técnicas y conocimientos sobre los nuevos rasgos de los sistemas tecnológicos (Casalet & Stezano, 2020) enfocados en las necesidades específicas de los distintos sectores económicos. Es así que una de las posibles vertientes de análisis futuro para esta investigación doctoral se encuentra en la caracterización del proceso de alfabetización e inclusión digital de las organizaciones productivas artesanales mexicanas.

En este sentido, se pueden visualizar estudios futuros con múltiples aristas, desde el uso básico de la tecnología, la navegación en Internet, la comunicación digital a través de otras plataformas como correo electrónico o uso de páginas web, la gestión de la información en aspectos relacionados con la seguridad digital, hasta un nivel más avanzado como habilidades de programación o transferencia tecnológica entre las organizaciones. La continuidad de la investigación en torno a la alfabetización digital representa una oportunidad para profundizar en la comprensión del impacto e importancia de las habilidades digitales que incluso apoyen en la creación de políticas y prácticas que maximicen los beneficios de la tecnología.

5.5.2 Integración en la estadística pública del estudio sectorial artesanal y sus implicaciones digitales

La investigación dio cuenta de que las organizaciones analizadas dieron un primer paso hacia cierto proceso de digitalización, no obstante, retomando una de las principales limitaciones existentes en el estudio, es posible mencionar que las fuentes de información oficial carecen de datos precisos sobre las dinámicas digitales de las organizaciones artesanales mexicanas.

La información estadística desempeña un papel esencial en la planeación de políticas públicas de un país. Los datos recopilados proporcionan una visión más clara de la situación permitiendo la identificación de problemáticas y necesidades. De esta manera, se cuenta con evidencia que facilita la creación de estrategias más fundamentadas para diseñar políticas públicas o programas sociales adaptados a las necesidades identificadas.

Si bien, el INEGI como institución oficial del gobierno mexicano, recolecta información de tópicos como el sector artesanal o la penetración de Internet en el país. es necesario contar con información más especializada (creando subsectores apropiados en el tema) que proporcionen indicadores detallados y permitan la identificación de tendencias digitales en relación con el sector artesanal, lo anterior puede ser una línea de investigación futura para este estudio. Por ejemplo, se podría profundizar en la elaboración de una propuesta de clasificación especializada por rama artesanal en cuanto a recursos tecnológicos y capacidades digitales con miras hacia la creación de programas de apoyo en dos sentidos: uno en proporcionarles equipos tecnológicos y dos, que reciban la capacitación necesaria para el uso adecuado de estos equipos.

Por último, una vertiente de lo anterior, que se mencionó de forma general en la investigación es la informalidad que caracteriza a las organizaciones del sector artesanal. En este último aspecto se requiere una intervención gubernamental que facilite el proceso para constituir legalmente a una organización sin que parezca un castigo a la informalidad. Por ello, Se torna relevante la profundización del estudio sobre el impacto que llegaría a tener una política pública a nivel nacional que incentive la constitución formal de las organizaciones y que además, en el caso del sector artesanal, busque subsanar temas adicionales como el facilitar el acceso a distintos apoyos a emprendedores artesanales, se promueva la creación de un marco regulatorio con sanciones fuertes para aquellos que buscan beneficiarse del trabajo artesanal con malas prácticas como la reventa a precios injustos, el plagio a nivel internacional o la competencia desleal proveniente de mercados extranjeros.

5.5.3 Del extractivismo económico al extractivismo cultural

Como cierre de este estudio, se plantea una idea derivada de las discusiones en torno al sector artesanal textil mexicano, que esta vinculada con las reflexiones expuestas en el primer capítulo, en el que se abordaron las prácticas desfavorables a las que está expuesto el sector artesanal. La idea planteada se refiera al concepto de extractivismo cultural como otro desafío que afecta al sector artesanal.

Esta idea se conecta como una analogía del concepto de extractivismo en el ámbito económico, que hace alusión a la extracción intensiva de recursos naturales hacia el mercado global hasta el punto de llegar a ser insostenible. Trasladando este concepto hacia el área cultural, sucede cuando elementos de la cultura propios de un grupo o comunidad son utilizados, apropiados o aprovechados sin consentimiento y a menudo sin una remuneración justa.

En este sentido, se abre un abanico de posibilidades por estudiar en el contexto cultural, hasta donde es posible profundizar en el impacto de la extracción del contexto original de aspectos como tradiciones, conocimientos, expresiones, o iconografías para su explotación. Para el sector aquí analizado, el sector artesanal, se vincula con la apropiación indebida de técnicas, diseños o tradiciones artesanales de comunidades específicas con fines utilitarios, sin considerar la integridad cultural ni compensación justa a los creadores originales.

Ahora bien, desde la perspectiva relacionada con la investigación aquí realizada, este fenómeno ya no solo se restringe a la presencialidad, en la actualidad digitalizada también se hace presente en los espacios digitales, por lo que se podría hablar de un extractivismo cultural digital. Por lo tanto, cabe la posibilidad de realizar estudios que amplíen el conocimiento de este fenómeno en ambientes digitales, por ejemplo, identificando sus efectos en las organizaciones, riesgos, o formas de mitigación con el uso de herramientas de seguridad digital. Es así como se vincularía con conceptos como digitalización, inclusión digital, ciberseguridad o capacidades digitales, representando una línea de profundización futura para esta investigación.

Las temáticas presentadas son oportunidades de estudio no limitantes que tienen como finalidad principal fomentar la investigación del sector artesanal mexicano ya que presenta grandes desafíos éticos, sociales, económicos y tecnológicos por enfrentar. Por ello, es necesario continuar reflexionando sobre las dinámicas y aspectos que motiven la preservación y el respeto de las prácticas culturales que conforman el patrimonio cultural de México.

Referencias

- Aguirre, A. (1993). Artesanía e Industria tradicional. *Cuenta y razón del pensamiento Actual*, 96-102.
- Al-Debei, M., & Avison, D. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*, 19, 359–376.
- AlfaBeta. (2020). *The Emerging 16, Public Policies to support economic development through digital technologies*. Singapore : AlfaBeta Consulting.
- Alianza del Pacífico. (04 de 01 de 2022). <https://alianzapacifico.net/que-es-la-alianza/>
- AlNuaimi, B. K., Kumar Singh, S., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, 145, 636-648. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038>
- Álvarez Medina, M. d. (2003). Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad. *Contaduría y Administración*, 5-22.
- Amaro Rosales, M., & Natera Marín, J. M. (2020). Technological capabilities accumulation and internationalization strategies of Mexican biotechfirms: a multi case study from agro-food & pharma industries. *Economics of innovation and new technology*, 29(7), 720–739. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/10438599.2020.1719634>
- Amaro Zárate, B. (2003). *Valor Económico Agregado como estrategia financiera en las PYMES del sector automotriz. Capítulo II. Pymes en México*. Universidad de las Américas Puebla. http://caterina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/amaro_z_bi/capitulo2.pdf
- Amazon. (10 de Agosto de 2022). <https://www.aboutamazon.com/what-we-do>
- Americas Market Intelligence. (16 de 08 de 2022). <https://americasmi.com/insights/latin-america-e-commerce-market-projections-2024/>
- Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 33-46.
- AMVO. (2020). *Estudio sobre Venta Online en Pymes 2020*. Asociación Mexicana de Venta Online: <https://www.amvo.org.mx/publicaciones/>
- AMVO. (2021). *Libro Blanco Plataformas de E-commerce*. México: Asociación Mexicana de Venta Online.
- Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Richard D. Irwin.
- Arbelo Alvarez, A., & Pérez Gómez, P. (2015). La reputación empresarial como recurso estratégico: un enfoque de recursos y capacidades . *XI Congreso Nacional de ACEDE*. Vigo: Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa.
- ATLAS.ti. (26 de 05 de 2022). <https://atlasti.com/es/herramientas-de-analisis-de-entrevistas>

- Banda Gamboa, H. (2014). *Impacto de la manufactura inteligente en la industria y la academia*. . Quito: Universidad de las Américas. Cordicyt.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 99-120.
- Benedetti, C. (2012). Producción artesanal indígena y comercialización: entre los “buenitos” y los “barateros”. *Haguaré*, 229-262.
- Benítez, S. (2009). La artesanía latinoamericana como factor de desarrollo económico, social y cultural: a la luz de nuevos conceptos de cultura y desarrollo. *Revista cultura y desarrollo*, 3-19.
- Bernabé, G. E., & Morales, R. M. (2000). *Tesis: Medio ambiente y éxito en talleres artesanales*. Oaxaca: Universidad Autónoma Benito Juárez.
- Bueno, E. (1998). El capital intangible como clave estatégica en la competencia actual. *Boletín de Estudios Económicos*, 207-229.
- Bueno, E., & Morcillo, P. (1993). Aspectos estratégicos de la competitividad empresarial: Un modelo de análisis. *Anales de Economía y Administración de Empresas*, 29-47.
- Business Beam*. (03 de 2023). Business Beam Digital Transformation Consultancy: <https://www.businessbeam.com/consulting/capability-assessment-and-performance/>
- Business Insider México*. (04 de Marzo de 2021). <https://businessinsider.mx/canasta-rosa-marketplace-pensando-emprendedoras-mexicanas-y-que-se-extendio-a-todo-mexico/>
- Cabello, R. (2014). *Reflexiones sobre inclusión digital como modalidad de inclusión social*. VIII Jornadas de Sociología de la UNLP. La Plata: Universidad Nacional de La Plata.
- Cardozo, E., Velásquez de Naime, Y., & Rodríguez Monroy, C. (2012). El concepto y la clasificación de Pyme en América Latina. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 7(2), 1630-1641.
- Casalet, M. (2020). El futuro incierto de la digitalización en México: ¿Podremos despegar? *Economía: teoría y práctica*, 45-68. <https://doi.org/https://doi.org/10.24275/etypuam/ne/e052020/casalet>
- Casalet, M. (2022). El futuro incierto de la digitalización en México: ¿Podremos despegar? *Economía Teoría y Práctica*, 45-68. <https://doi.org/https://doi.org/10.24275/ETYPUAM/NE/E052020/Casalet>
- Casalet, M., & Stezano, F. (2020). *Desafíos por el avance de la digitalización en la producción y la sociedad. Una transformación con múltiples acciones*. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO).
- Castanias, R., & Helfalt, C. (1991). Managerial resources and rents. *Journal of Management*, 17, 155-171.

- Castañeda, M. J. (08 de 29 de 2020). *Mas de México* . <https://masdemx.com/2016/07/arte-textil-y-bordados-indigenas-de-mexico-una-guia-para-distinguir-los-distintos-tipos/>
- Castro, W. F., & Godino, J. D. (2011). Métodos mixtos de investigación en las contribuciones a los simposios de la SEIEM (1997-2010). *Investigación en Educación Matemática XV*, 99-116.
- CEACES. (10 de 2023). Centro de Estadística Aplicada a las Ciencias Económicas y Sociales: <https://www.uv.es/ceaces/multivari/cluster/CLUSTER2.htm>
- CEPAL. (12 de Mayo de 2020). *El desafío social en tiempos del COVID-19*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45527/5/S2000325_es.pdf
- Chamberlin, E. (1933). The theory of monopolistic competition. . *Organizational Economics Ed. Jossey-Bass Publishers*, 396-407.
- Chang, T., Fu, H., & Ku, C. (2015). A Novel Model to Implement ERP Based on Dinamic Capabilities: A Case Study of an IC Design Company. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 1053-1068.
- Chonsawat, N., & Sopadang, A. (2020). Defining SMEs' 4.0 Readiness Indicators. *Applied Science*. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/app10248998>
- Claro Shop. (15 de Junio de 2022). <https://www.claroshop.com/terminos-y-condiciones/>
- Conner, K. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a theory of the firm? *Journal of Management*, 17, 121-154.
- Cosic, R., Shanks, G., & Maynard, S. (2012). Towards a Business Analytics Capability Maturity Model. *Australasian (ACIS) at AIS Electronic Library (AISeL)*. <https://aisel.aisnet.org/acis2012>
- Creswell, J. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed approaches*. USA: Thousand Oaks.
- Cuervo, A. (1993). El papel de la empresa en la competitividad. *Papeles de Economía Española* , 363-377.
- Curtis, B., Hefle, W., & Miller, S. (1995). *Overview of the People Capability Maturity Model*. Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University.
- Data México. (Junio de 2023). <https://datamexico.org/es/profile/occupation/trabajadores-artesanales>
- Deloitte. (18 de 12 de 2021). *Industry 4.0 Challenges and solutions for the digital transformation and use of exponential technologies*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/manufacturing/ch-en-manufacturing-industry-4-0-24102014.pdf>

- DENUE. (Marzo de 2022). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*.
<https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue>
- Díaz de Astarloa, B., & Aguirre, E. (2023). *Promoción de la inserción internacional de pequeñas y medianas empresas (pymes) mediante plataformas digitales en la Alianza del Pacífico*. CEPAL.
- Diseños para Bordar*. (29 de 08 de 2020). <https://disenosparabordar.com/el-bordado-en-mexico/>
- DOF. (2009). *Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. México: Secretaría de Economía.
- Ebay. (30 de Julio de 2022). <https://www.ebayinc.com/company/>
- El Financiero*. (07 de Julio de 2021). Gobierno mexicano denuncia plagio de marca estadounidense Anthropologie de diseños textiles mixes:
<https://www.elfinanciero.com.mx/nacional/2021/07/07/gobierno-mexicano-denuncia-plagio-de-marca-estadounidense-anthropologie-de-disenos-textiles-mixes/>
- El Universal* . (28 de Octubre de 2020). Por segunda vez señalan a Isabel Marant de plagiar diseños mexicanos: <https://www.eluniversal.com.mx/cultura/por-segunda-vez-senalalan-isabel-marant-de-plagiar-disenos-mexicanos>
- ENCCUM. (20 de 05 de 2019). *Encuesta Nacional de Consumo Cultural de México*.
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/201779/Las_artesani_as_en_la_ENCCUM_con_imagen.pdf
- Etsy. (Julio de 2022). <https://investors.etsy.com/home/default.aspx>
- Fernández, E., Avella, L., & Fernández, M. (2006). *Estrategia de producción*. Madrid: McGraw-Hill.
- Fernández, Z., & Suárez, I. (1996). La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 73-92.
- FMI. (Abril de 2020). *Perspectivas de la Economía Mundial*.
<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020>
- Fong Reynoso, C., Flores Valenzuela, K. E., & Cardoza Campos, L. M. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova Scientia*, 9, 411 - 440.
<http://novascientia.delasalle.edu.mx/ojs/index.php/Nova/article/view/739/363>
- Fuentes López, G. (22 de Junio de 2019). *Sin Embargo*. En 7 años, 23 marcas plagiaron el diseño autóctono de México, y no hay una sola denuncia: activistas:
<https://www.sinembargo.mx/22-06-2019/3599883>
- Gallegos Toussaint, R. (2020). La Digitalización de las Pymes: Propuestas de solución para la recuperación económica post-COVID. *Wilson Center Mexico Institute*, 1-16.

- Gil Tejada, J. (2002). *El nuevo diseño artesanal. Análisis y prospectiva en México*. Cataluña : Universitat Politècnica de Catalunya.
- Gluck, F., Kaufman, S., & Wallech, A. (1980). Strategic Management for Competitive Advantage. *Harvard Business Review*.
- Grant, R. (1991). Grant The resource Based Theory of Competitive advantage: Implications for Strategic formulation. *California Management Review*, 991.
- Grant, R. (1996). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Grant, R. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*. Barcelona.
- Hammersley, M. y. (1994). *Etnografía*. Barcelona: Paidós.
- Helfat, C. (1997). Know-How and Asset Complementarity and Dynamic Capability Accumulation: The Case Of R&D. *Strategic Management Journal*, 339-360.
- Helfat, C., & Peteraf, M. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 997-1010.
- Hernández Girón, J. d., Yescas León, M., & Domínguez Hernández, M. L. (2007). Factores de éxito en los negocios de artesanía en México. *Estudios Gerenciales*, 77-99.
- Hernández Ramírez, V., Pineda, D., & Andrade, M. A. (2011). Estrategias de competitividad para impulsar la innovación del sector artesanal en comunidades del estado de Hidalgo. *La Administración y la Responsabilidad Social Empresarial* (págs. 18-34). Boca del Río: ACACIA Academia de Ciencias Administrativas A.C.
- Hernández, J., Domínguez, M., & Caballero, M. (2007). Factores de innovación en negocios de artesanía de México. *Gestión y Política Pública*, 353-379.
- Herrera, N. E. (1996). *Listado general de oficios artesanales*. Bogotá, D.C.: Centro de Investigación Artesanal CENDAR - Ministerio de Desarrollo Económico - Artesanías de Colombia S.A. . Bogotá: Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).
- Hine, C. (2017). Ethnography and the Internet: Taking Account of Emerging Technological Landscapes. *Fudan J. Hum. Soc. Sci.*, 315–329.
- Hubspot. (11 de Julio de 2022). *¿Qué es un marketplace, para qué sirve, cómo funciona y ejemplos?* <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-marketplace>
- Huerta, J. (2005). Guía para los estudios de caso como técnica de evaluación o de investigación. *Mimeografiado*, 1-18.
- INEGI. (2019). *Censos Economicos*.
- INEGI. (2 de Diciembre de 2020a). El INEGI presenta resultados de la segunda edición del eCovid-IE y del estudio sobre la demografía de los negocios 2020: https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVID-IE_DEMOGNEG.pdf

- INEGI. (20 de 11 de 2020b).
<https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/StmaCntaNal/CSCltura2020.pdf>
- INEGI. (2020c). *Sistema de Cuentas Nacionales*.
- INEGI. (2021a). *Estadísticas a propósito del Día Internacional del Artesano*. Ciudad de México.
- INEGI. (18 de 11 de 2021b).
<https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/cultura/CSCltura2020.pdf>
- INEGI. (2021c). Estudio sobre la Demografía de los Negocios.
https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/EDN/EDN_2021.pdf
- INEGI. (16 de Mayo de 2022). Estadísticas a propósito del día mundial del Internet (17 de Mayo) Datos Nacionales:
https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2022/EAP_Internet22.pdf
- INEGI. (25 de Diciembre de 2023). Cuenta Satélite de la Cultura de México, 2022:
<https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2023/CSCM/CSCM2022.pdf>
- INEGI, FONART, SEDESOL. (05 de 2019). Artesanos y artesanías, una perspectiva económica:
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/330994/ARTESANOS_Y_ARTESANIAS_UNA_PERSPECTIVA_ECONOMICA.pdf
- INPI. (20 de 10 de 2021). <https://www.gob.mx/inpi/que-hacemos>
- Jakimowicz, A. (2015). Path dependence in neoclassical economic growth theory. *Acta Physica Polonica A*, 86-94. <https://doi.org/10.12693/APhysPolA.127.A-86>
- Jalife Daher, M. (31 de Enero de 2024). Cumple dos años (sin uso) la ley de protección del patrimonio cultural indígena. *El Financiero*.
<https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/mauricio-jalife/2024/01/31/cumple-dos-años-sin-uso-la-ley-de-proteccion-del-patrimonio-cultural-indigena/>
- Jasso López, L. C., & Amaro Rosales, M. (2021). Las ciudades mexicanas en la nueva normalidad: interacciones entre las tecnologías y el riesgo digital. *Paakat: Revista de Tecnología y Sociedad*(21), 1-17.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.32870/Pk.a11n21.663>
- Johnson, D. (1998). *Métodos multivariados aplicados al análisis de datos*. México: International Thomson Editores.

- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, 14-26.
- LFPPCPCIA. (01 de 2022). Ley Federal de Protección del Patrimonio Cultural de los Pueblos y Comunidades Indígenas y Afromexicanas: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPPCPCIA.pdf>
- Linio. (10 de Agosto de 2022). <https://www.linio.com.mx/sp/acercadenosotros>
- López Rodríguez, J. (2004). *Análisis de la Actividad Exportadora de la Empresa*. Coruña: Universidade da Coruña.
- Madhok, A. (1997). Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm. *Strategic Management Journal*, 18, 39-61.
- Maguiño Molina, M. (2013). *Análisis e interpretación de los estados financieros*. Lima: Edigraber.
- Mahoney, J., & Pandian, R. (1992). The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 13, 363-380.
- Marcial Pérez, D. (31 de Mayo de 2021). *El País*. México acusa a Zara de plagiar diseños indígenas: <https://elpais.com/mexico/2021-05-31/mexico-acusa-a-zara-de-plagiar-disenos-indigenas.html>
- Marius Andersen, P., Pinheiro Gondim de Vasconcellos, E., & Castelhana Bruno, M. A. (2018). Evidence of Co-Evolution of Technology-Centered Knowledge Networks and Capabilities in a Latecomer Enterprise: The Case of Petrobras Distribuidora in Developing the Automotive Lubricant Product Line. *Future Studies Research Journal*, 10(3), 365-382.
- Martínez, P. P. (1981). *Arte popular de México. La creatividad artística del pueblo mexicano a través de los tiempos*. México: Panorama Editorial S. A.
- Mazaira Castro, A., Dopico Parada, A., & González Vázquez, E. (2005). Incidencia del grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de las capacidades estratégicas de marketing. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 181-208.
- Mendoza, L., & Toledo, A. (2014). Orientación estratégica y desempeño de negocios artesanales afectados por la crisis en Oaxaca, México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 43-65.
- Mercado Libre. (08 de Agosto de 2022). https://www.mercadolibre.com.mx/ayuda/terminos-y-condiciones-uso-del-sitio_2090
- Meta. (08 de Febrero de 2022). *Condiciones de la plataforma de Meta*. <https://developers.facebook.com/terms>
- Miranda Torrez, J. (2015). El modelo de las capacidades dinámicas en las organizaciones. *Investigación Administrativa*(116), 81-93.

- Moore, N. (1997). *"The Information Society"*, in *World Information Report 1997*. Paris: UNESCO.
- MAP, (2019). *Exposición México Textil*, Museo de Arte Popular.
- Nava, D. (22 de Octubre de 2018). *El Financiero*. Plagios a diseños de indígenas van en aumento: <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/plagios-a-disenos-de-indigenas-van-en-aumento/>
- Navarro-Hoyos, S. (2016). *La artesanía como industria cultural: desafíos y oportunidades*. Bogota: Pontificia Universidad Javeriana, Departamento de Diseño, Facultad de Arquitectura y Diseño.
- Navas López, J., & Guerras Martín, L. (2002). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- OCDE. (2021). One year of SME and entrepreneurship policy responses to COVID-19: Lessons learned to "build back better". <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/one-year-of-sme-and-entrepreneurship-policy-responses-to-covid-19-lessons-learned-to-build-back-better-9a230220/>
- ONU. (2008). *Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas*. Organización de las Naciones Unidas.
- O'Reilly, K. (2005). *Ethnographic Methods*. Londres: Routledge.
- Palacios, S. (07 de Abril de 2021). *Alto Nivel*. ¡Por fin! México protegerá contra plagios los diseños de pueblos indígenas: <https://www.altonivel.com.mx/actualidad/ahora-si-mexico-protegera-contra-plagios-los-disenos-de-pueblos-indigenas/>
- Pankaj, G. (1991). Sustainable advantage en Strategy Seeking and Securing Competitive Advantage. *Harvard Business Review Book*.
- Patlán Pérez, J., & Delgado, D. (2007). Determinantes de competitividad de la industria del vestido: modelo del Diamante de Porter y modelo del Doble diamante. *El fomento de la competitividad en los países en vías de desarrollo*. México: Red Internacional de Investigadores en Competitividad.
- Pavlou, P., & El Sawy, O. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences*, 239-273.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the growth of the firm*. London: Basil Blackwell.
- Penrose, E. (1962). *Teoría del crecimiento de la empresa*. España: Editorial Aguilar.
- Pink, S., Horst, H., Postill, J., Hjorth, L., Tania, L., & Tacchi, J. (2016). *Etnografía digital. Principios y Prácticas*. Madrid : Ediciones Morata.
- Pöppelbuß, J., & Röglinger, M. (2011). What makes a useful maturity model? A framework of general design principles for maturity models and its demonstration in business

process management. *European Conference on Information Systems (ECIS)*.
<https://aisel.aisnet.org/ecis2011/28>

- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: New York: Free Press.
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva (Creación y sostenimiento de un desempeño superior)*. Editorial CECSA.
- Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 73-93.
- Prado, M., Salinas, J., & Pérez García, A. (2006). *Inclusión Social digital. Una aproximación a su clasificación*. In. Tarragona: Congreso Internacional Edutec.
- Prahalad, C., & Hamer, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79-91.
- PyMES Org. (02 de 11 de 2021). <https://pymes.org.mx/inicio.html>
- Question Pro. (Julio de 2022). <https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-muestra.html>
- Real Academia Española. (01 de 03 de 2020). <https://dle.rae.es/artesano>
- Reuschl, A. J., Deist, M. K., & Maalaoui, A. (2022). Digital transformation during a pandemic: Stretching the organizational elasticity. *Journal of Business Research*, 144, 1320-1332. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.088>
- Robson, C., & McCartan, K. (2011). *Real Word Research. A Resource for Users of Social Research Methods in Applied Settings*. London: John Wiley & Sons Ltd .
- Rodríguez Ceballos, F. (8 de Julio de 2021). *Fashion Network*. INPI reprueba plagio de Anthropologie a diseños textiles mexicanos: <https://mx.fashionnetwork.com/news/Inpi-reprueba-plagio-de-anthropologie-a-disenos-textiles-mexicanos,1317893.html>
- Rodríguez, M. T., & Peña, J. I. (2012). Medición de capacidad en tecnología de información en las organizaciones. *Revista Escuela de Administración de Negocios(72)*, 50-65.
- Rosfeldt Lorentzen, A.-C. (2022). Digital transformation as distributed leadership: Firing the change agent. *Procedia Computer Science*, 196, 245-254. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.011>
- Rubin de la Borbolla, D. (1950). *Arte popular mexicano*. Nuevo León: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Salazar, A., & Peláez, E. (2011). The Organic Growth of Dynamic Capabilities for Innovation Within Resource Constrained Environments. . *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 231-250.
- Sales Heredia, F. (2013). *Las Artesanías en México: Situación Actual y Retos*. México: Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública.

- Saligan Rojas, I. C., Salinas García, V. A., & Del Carpio Ovando, P. S. (2017). Dificultades en torno a la producción artesanal. *Jóvenes en la Ciencia*, 1200-1204.
- Sánchez Montañes, E. (2003). Arte indígena contemporáneo. ¿Arte popular? *Revista Española de Antropología Americana*, 69-84.
- SE. (16 de Marzo de 2022). *Secretaría de Economía y Mercado Libre lanzan Artesanal MX*. <https://www.gob.mx/se/prensa/secretaria-de-economia-y-mercado-libre-lanzan-artesanal-mx>
- Secretaría de Economía*. (14 de 01 de 2022). <https://www.economia.gob.mx/alianza-pacifico-feria-artesanal/comercia-mx/>
- Simon, H. A. (1976). *El comportamiento administrativo*. Buenos Aires: Ed. Aguilar.
- Sistema Nacional de Información Cultural (SNIC)*. (Julio de 2022). https://snic.cultura.gob.mx/recurso.php?t=denuc_estados&v=total314991&ti=m&e_id=0
- Spender, J. (1996). Making Knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategy Management Journal*, 45-62.
- Spradley, J. (1979). *The Ethnographic Interview*. Nueva York: Holt, Rinehart and Winston.
- Statista. (14 de 06 de 2022a). *Retail e-commerce sales in Latin America from 2019 to 2025*. <https://www.statista.com/statistics/445860/retail-e-commerce-sales-latam/>
- Statista. (26 de Julio de 2022b). *Worldwide digital population April 2022*. <https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide/>
- Statista. (Julio de 2022c). *Most popular social networks worldwide as of January 2022, ranked by number of monthly active users*. <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>
- Statista. (22 de Agosto de 2022d). *Number of monthly active Facebook users worldwide as of 2nd quarter 2022*. <https://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide/>
- Statista. (Julio de 2022e). *Top 15 countries based on number of Facebook users*. <https://www.statista.com/statistics/268136/top-15-countries-based-on-number-of-facebook-users/>
- Statista. (27 de Julio de 2022f). *Number of monthly active Instagram users from January 2013 to December 2021*. <https://www.statista.com/statistics/253577/number-of-monthly-active-instagram-users/>
- Statista. (24 de Agosto de 2022g). *Ranking de países con mayor número de usuarios de Instagram a nivel mundial en enero de 2022*. <https://es.statista.com/estadisticas/875291/paises-con-mayor-numero-de-usuarios-de-instagram/>

- Statista. (29 de Junio de 2022h). *Number of social network users in selected countries*.
<https://www.statista.com/statistics/278341/number-of-social-network-users-in-selected-countries/>
- Statista. (2023). *Número de usuarios de redes sociales en México*.
<https://es.statista.com/estadisticas/1141228/numero-de-usuarios-de-redes-sociales-mexico/>
- Suárez Hernández, J., & Ibarra Mirón, S. (2002). La teoría de los Recursos y las Capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales*, 63-89.
- Suárez, V., Suarez Quezada, M., Oros Ruiz, S., & Ronquillo, D. J. (2020). Epidemiología de COVID-19 en México: del 27 de febrero al 30 de abril de 2020. *Revista Clínica Española*, 463-471.
- Taboada, E. (2007). *Teoría del crecimiento de la empresa. La perspectiva de Edith Penrose*. México: Ediciones Eón-UAM-A y UAM-C.
- Tamanini, H. F. (2009). Lo mejor de la calidad en Pymes. *Petrotecnia*, 40-45.
- Teece, D. (2014). The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (economic) Theory of Firms. *The Academy of Management Perspectives*, 328-352.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 509-533.
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. *Industrial and Corporate Change*, 537-556.
- TIPAT. (15 de 12 de 2021). *Gobierno de México*.
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/86472/4._Mercanc_as_Textiles_y_Prendas_de_Vestir.pdf
- TLCUEM. (05 de 12 de 2021). Secretaría de Relaciones Exteriores: http://www.economia-snci.gob.mx/sicait/5.0/doctos/Decreto_Acuerdo_Asociaci%C3%B3nEcon%C3%B3mica_Concertaci%C3%B3nPol%C3%ADtica_1.pdf
- T-MEC. (7 de 12 de 2021). *Gobierno de México*.
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/560546/06_ESP_Mercancias_Textiles_y_Prendas_de_Vestir_CLEAN_Junio_2020.pdf
- UNESCO. (25 de 08 de 2020). Simposio UNESCO/CCI «La artesanía y el mercado internacional: Comercio y codificación aduanera» :
http://portal.unesco.org/culture/es/ev.php-URL_ID=35418&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html
- Vasilachis de Gialdino, I. (2006). *Estrategias de Investigación Cualitativa* . Barcelona: Gedisa.

- Villarreal, O., & Landeta, J. (2010). El estudio de casos como metodología de la investigación científica en dirección y economía de la Empresa. Una aplicación a la Internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 31-52.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 171-180.
- WIPO. (01 de 03 de 2020). *World Intellectual Property Organization*. <https://www.wipo.int/portal/en/index.html>
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, 49, 36-54. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001>
- Zapata Rotundo, G. J., & Hernández, A. (2014). Origen de los recursos y ventajas competitivas de las organizaciones: reflexiones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(68), 735-759. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29032819007>
- Zapata, E., & Suárez, B. (2007). Las artesanías, sus quehaceres en la organización y en el trabajo. *Ra Ximhai, Revista de sociedad, cultura y desarrollo sustentable*, 591-620.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43, 216-226. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>

Anexo 1. Registros Cuantitativos del Seguimiento Digital en Redes Sociales

Tabla 29. Base de Datos: registros cuantitativos de seguimiento digital

Mes	Organización	Post (IG)	Followers (IG)	Following (IG)	Siguen (FB)
ene-21	Blusas bordado a mano	300	2018	165	1301
feb-21	Blusas bordado a mano	308	2104	143	1322
mar-21	Blusas bordado a mano	316	2210	137	1353
abr-21	Blusas bordado a mano	327	2328	105	1396
may-21	Blusas bordado a mano	332	2447	80	1420
jun-21	Blusas bordado a mano	347	3565	50	1458
jul-21	Blusas bordado a mano	356	3614	53	1486
ago-21	Blusas bordado a mano	366	3663	56	1519
sep-21	Blusas bordado a mano	383	3725	66	1563
oct-21	Blusas bordado a mano	390	3753	70	1581
nov-21	Blusas bordado a mano	391	3796	110	1603
dic-21	Blusas bordado a mano	398	3852	193	1624
ene-22	Blusas bordado a mano	411	3978	240	1657
feb-22	Blusas bordado a mano	429	4003	374	1690
mar-22	Blusas bordado a mano	467	4065	414	1773
abr-22	Blusas bordado a mano	479	4085	458	1796
may-22	Blusas bordado a mano	504	4101	489	2039
jun-22	Blusas bordado a mano	561	4115	525	2085
jul-22	Blusas bordado a mano	560	4134	530	2107
ago-22	Blusas bordado a mano	561	4157	535	2148
sep-22	Blusas bordado a mano	550	4170	538	2190
oct-22	Blusas bordado a mano	569	4191	543	2313
nov-22	Blusas bordado a mano	589	4209	543	3102
dic-22	Blusas bordado a mano	604	4210	543	3782
ene-21	Nube Ciega	116	2039	112	2532
feb-21	Nube Ciega	122	2489	189	2765
mar-21	Nube Ciega	137	3059	246	2818
abr-21	Nube Ciega	154	3291	283	2920
may-21	Nube Ciega	165	3345	304	3040
jun-21	Nube Ciega	171	3397	335	3195
jul-21	Nube Ciega	182	3460	347	3676
ago-21	Nube Ciega	190	3511	369	3905
sep-21	Nube Ciega	193	3535	372	3920
oct-21	Nube Ciega	191	3532	378	3950
nov-21	Nube Ciega	193	3543	381	4017
dic-21	Nube Ciega	196	3557	389	4149
ene-22	Nube Ciega	225	3582	394	4256
feb-22	Nube Ciega	231	3684	398	4375

mar-22	Nube Ciega	250	3695	409	4472
abr-22	Nube Ciega	267	3857	487	4589
may-22	Nube Ciega	297	4036	597	4717
jun-22	Nube Ciega	323	4255	660	4873
jul-22	Nube Ciega	325	4285	684	5021
ago-22	Nube Ciega	329	4359	703	5273
sep-22	Nube Ciega	333	4392	737	5431
oct-22	Nube Ciega	339	4509	786	5755
nov-22	Nube Ciega	369	4562	838	5761
dic-22	Nube Ciega	390	4593	846	5770
ene-21	Textiles Puebla	196	1751	3438	4921
feb-21	Textiles Puebla	292	1840	4028	5137
mar-21	Textiles Puebla	387	1963	5620	5529
abr-21	Textiles Puebla	523	2340	6503	5832
may-21	Textiles Puebla	657	3102	7015	6008
jun-21	Textiles Puebla	890	3891	7506	6184
jul-21	Textiles Puebla	902	3895	7502	6530
ago-21	Textiles Puebla	931	3901	7500	7062
sep-21	Textiles Puebla	1005	3940	7500	7161
oct-21	Textiles Puebla	1117	3964	7503	7309
nov-21	Textiles Puebla	1186	3987	7501	7406
dic-21	Textiles Puebla	1268	4018	7500	7482
ene-22	Textiles Puebla	1392	4398	7500	9570
feb-22	Textiles Puebla	1655	4863	7501	16506
mar-22	Textiles Puebla	1787	4877	7503	16539
abr-22	Textiles Puebla	1934	5083	7504	16627
may-22	Textiles Puebla	2113	5305	7506	16720
jun-22	Textiles Puebla	2249	5473	7505	16838
jul-22	Textiles Puebla	2346	5572	7502	16840
ago-22	Textiles Puebla	2403	5655	7500	16959
sep-22	Textiles Puebla	2510	5698	7502	17016
oct-22	Textiles Puebla	2585	5804	7635	17076
nov-22	Textiles Puebla	2689	5914	7634	17138
dic-22	Textiles Puebla	2883	5922	7625	17200
ene-21	Huipilarte	287	2158	1717	
feb-21	Huipilarte	289	2185	1758	
mar-21	Huipilarte	302	2249	1794	
abr-21	Huipilarte	306	2287	1859	
may-21	Huipilarte	311	2321	1892	
jun-21	Huipilarte	315	2387	1954	
jul-21	Huipilarte	319	2396	1979	
ago-21	Huipilarte	324	2418	2011	
sep-21	Huipilarte	332	2474	2209	

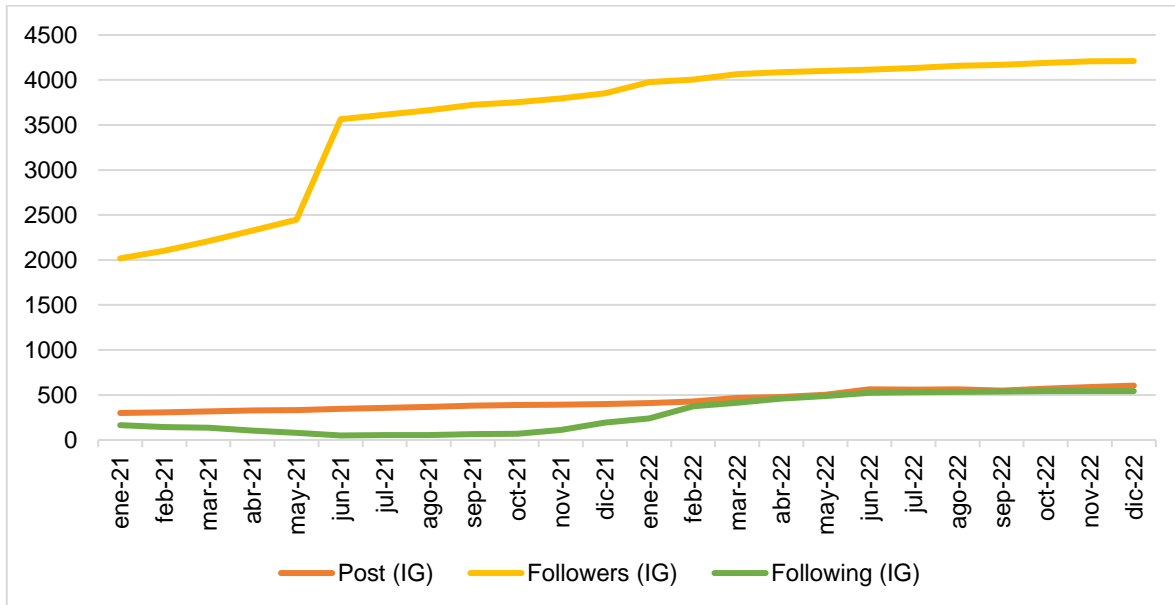
oct-21	Huipilarte	340	2513	2254	
nov-21	Huipilarte	340	2515	2260	
dic-21	Huipilarte	340	2517	2268	
ene-22	Huipilarte	340	2517	2254	
feb-22	Huipilarte	340	2520	2243	
mar-22	Huipilarte	344	2548	2238	
abr-22	Huipilarte	344	2583	2240	
may-22	Huipilarte	346	2603	2234	
jun-22	Huipilarte	349	2641	2231	
jul-22	Huipilarte	350	2684	2230	
ago-22	Huipilarte	354	2731	2228	
sep-22	Huipilarte	356	2811	2224	
oct-22	Huipilarte	356	2845	2230	
nov-22	Huipilarte	358	2893	2230	
dic-22	Huipilarte	358	2907	2226	
ene-21	Huipil de mi corazón	192	3039	5191	521
feb-21	Huipil de mi corazón	210	4300	5405	562
mar-21	Huipil de mi corazón	245	5200	5529	597
abr-21	Huipil de mi corazón	269	7500	5774	623
may-21	Huipil de mi corazón	319	10000	5820	653
jun-21	Huipil de mi corazón	378	12100	6019	678
jul-21	Huipil de mi corazón	389	12800	5297	703
ago-21	Huipil de mi corazón	419	13000	6542	738
sep-21	Huipil de mi corazón	437	13700	6559	747
oct-21	Huipil de mi corazón	456	14400	6581	763
nov-21	Huipil de mi corazón	462	14600	6608	774
dic-21	Huipil de mi corazón	471	15100	6648	786
ene-22	Huipil de mi corazón	482	15800	6692	792
feb-22	Huipil de mi corazón	493	16200	6721	819
mar-22	Huipil de mi corazón	526	18300	6760	841
abr-22	Huipil de mi corazón	558	20400	6794	869
may-22	Huipil de mi corazón	575	22500	6826	1134
jun-22	Huipil de mi corazón	582	25300	6835	1195
jul-22	Huipil de mi corazón	597	28500	6859	1286
ago-22	Huipil de mi corazón	602	31600	6862	1378
sep-22	Huipil de mi corazón	611	34700	6876	1439
oct-22	Huipil de mi corazón	553	40300	6907	1500
nov-22	Huipil de mi corazón	536	40900	6946	1600
dic-22	Huipil de mi corazón	589	40950	6956	1700
ene-21	Tenangos Ma Hoi	201	7108	678	
feb-21	Tenangos Ma Hoi	205	7264	679	
mar-21	Tenangos Ma Hoi	215	7391	679	
abr-21	Tenangos Ma Hoi	221	7583	678	

may-21	Tenangos Ma Hoi	233	7704	679
jun-21	Tenangos Ma Hoi	246	7861	680
jul-21	Tenangos Ma Hoi	263	7992	681
ago-21	Tenangos Ma Hoi	270	8021	680
sep-21	Tenangos Ma Hoi	272	8051	679
oct-21	Tenangos Ma Hoi	279	8089	679
nov-21	Tenangos Ma Hoi	284	8132	679
dic-21	Tenangos Ma Hoi	292	8215	680
ene-22	Tenangos Ma Hoi	296	8229	678
feb-22	Tenangos Ma Hoi	297	8241	677
mar-22	Tenangos Ma Hoi	299	8250	676
abr-22	Tenangos Ma Hoi	300	8254	677
may-22	Tenangos Ma Hoi	302	8260	676
jun-22	Tenangos Ma Hoi	304	8269	673
jul-22	Tenangos Ma Hoi	305	8276	671
ago-22	Tenangos Ma Hoi	306	8288	670
sep-22	Tenangos Ma Hoi	306	8348	668
oct-22	Tenangos Ma Hoi	306	8391	668
nov-22	Tenangos Ma Hoi	306	8419	668
dic-22	Tenangos Ma Hoi	307	8421	667

Fuente: Elaboración propia durante la etnografía digital (2021-2022)

✓ **Blusas Bordado a Mano**

Gráfica 18. Organización 1: Instagram. Registro de Datos



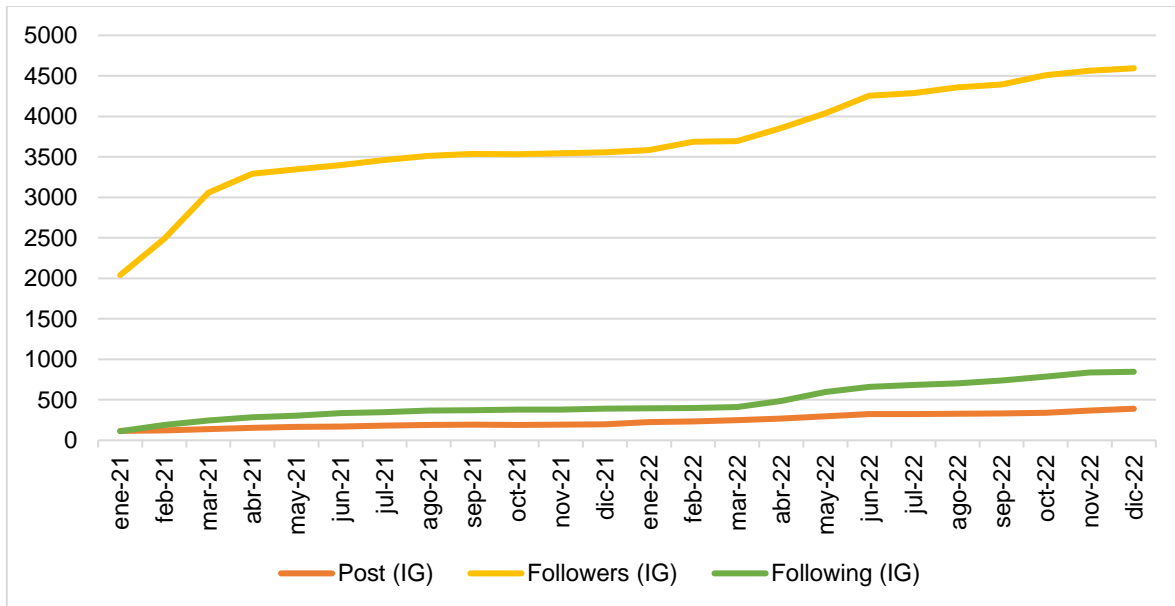
Fuente: Elaboración propia

Esta organización sube su primera publicación en diciembre de 2019, por lo tanto, a un año de su creación, enero 2021, contaba con 300 *Post*, 2018 *Followers* y Seguían a 165 cuentas. A partir de esta fecha se observa un crecimiento constante en cada categoría. La categoría con mayor crecimiento fue el número de seguidores (*Followers*) en donde tuvo un salto importante de mayo a junio de 2021. El periodo de seguimiento cierra en diciembre 2022 con 604 *Post*, 4210 *Followers* y 543 *Following*. Esto significó que de enero 2021 a diciembre 2022 presentó un crecimiento del **101%** en *Post*, **109%** en *Followers* y **229%** en *Following*⁴.

⁴ Nota: Para la categoría *Following* o cuentas que se siguen la tendencia es que los perfiles profesionales sigan al menor número de cuentas posibles, por lo que esta categoría tendría su rendimiento óptimo si presenta un aumento menor, va en decremento o se mantiene sin cambios.

✓ **Nube Ciega**

Gráfica 19. Organización 2: Instagram. Registro de Datos

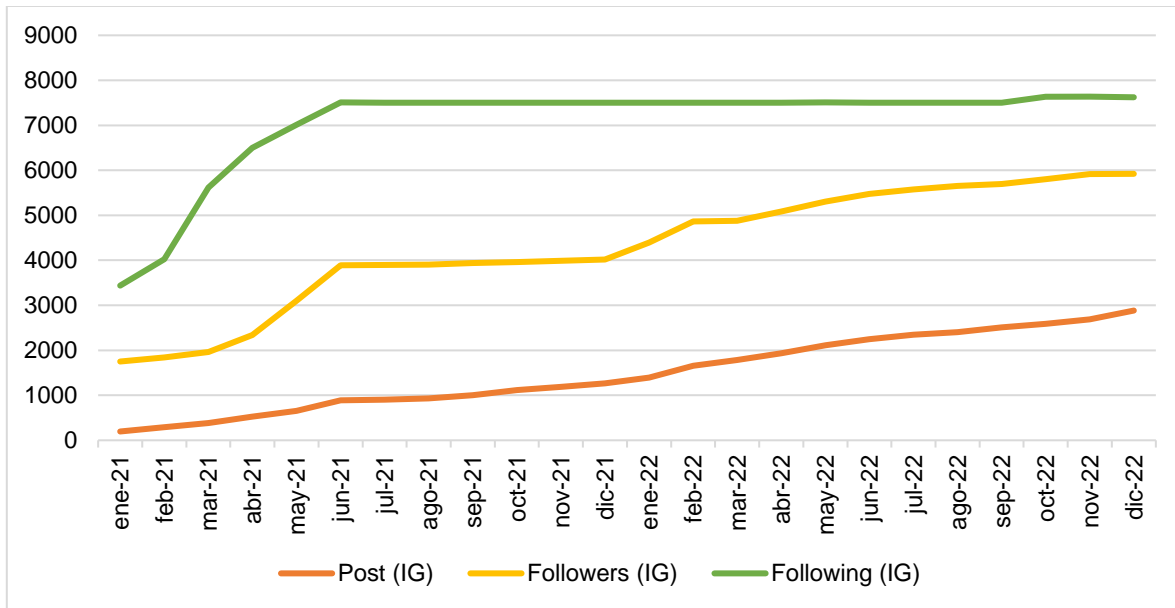


Fuente: Elaboración propia

Esta organización sube su primera publicación en mayo de 2020, por lo tanto, 7 meses después de su creación, enero 2021, contaba con 116 *Post*, 2039 *Followers* y Seguían a 112 cuentas. A partir de esta fecha se observa un crecimiento constante en cada categoría. La categoría con mayor crecimiento fue el número de seguidores (*Followers*) en donde se observa que durante los primeros meses del año (2021 y 2022) se suscriben más cuentas a su perfil manteniéndose más estable a lo largo del año. El periodo de seguimiento cierra en diciembre 2022 con 390 *Post*, 4593 *Followers* y 846 *Following*. Esto significó que de enero 2021 a diciembre 2022 presentó un crecimiento del **236%** en *Post*, **125%** en *Followers* y **655%** en *Following*.

✓ **Textiles Puebla**

Gráfica 20. Organización 3: Instagram. Registro de Datos

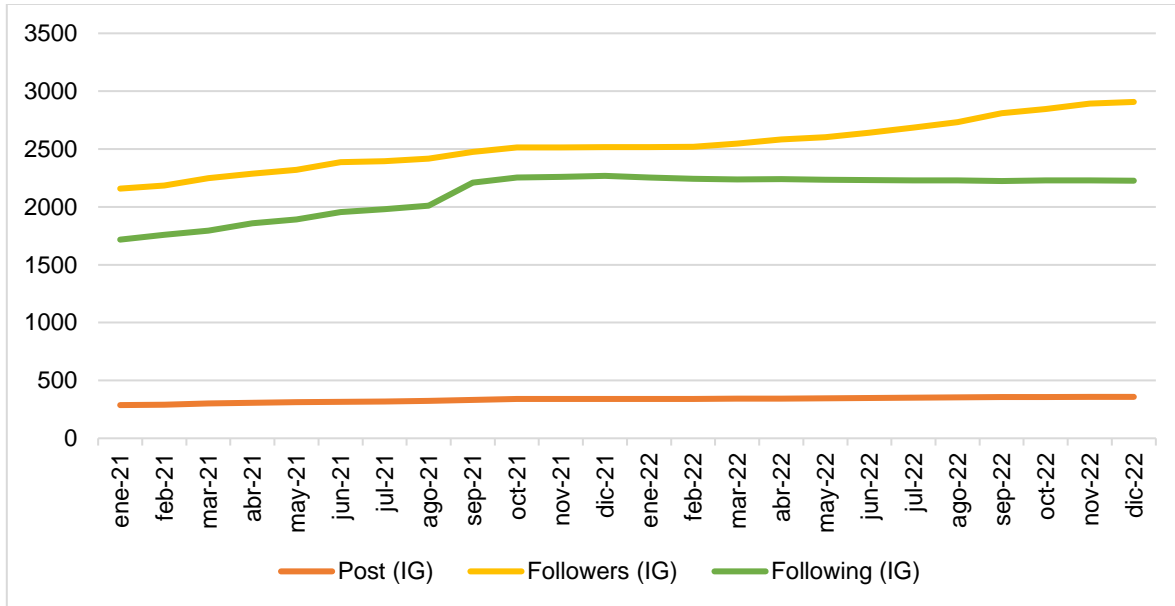


Fuente: Elaboración propia

Esta organización sube su primera publicación en junio 2020, por lo tanto, a 6 meses de su creación, enero 2021, contaba con 196 *Post*, 1751 *Followers* y Seguían a 33438 cuentas. A partir de esta fecha se observa un crecimiento constante en cada categoría. Las categorías de *Post* y *Followers* tienen un crecimiento estable, posiblemente durante el primer semestre de año (2021 y 2022) se observan leves incrementos más marcados para sostenerse así durante el resto del año. En la categoría *Following* se observa que desde junio 2021 se ha mantenido en línea recta siguiendo la tendencia de la plataforma a no incrementar esta categoría en los perfiles de empresas. El periodo de seguimiento cierra en diciembre 2022 con 2883 *Post*, 5922 *Followers* y 7625 *Following*. Esto significó que de enero 2021 a diciembre 2022 presentó un crecimiento del **1371%** en *Post*, **238%** en *Followers* y **122%** en *Following*.

✓ **Huipilarte**

Gráfica 21. Organización 4: Instagram. Registro de Datos

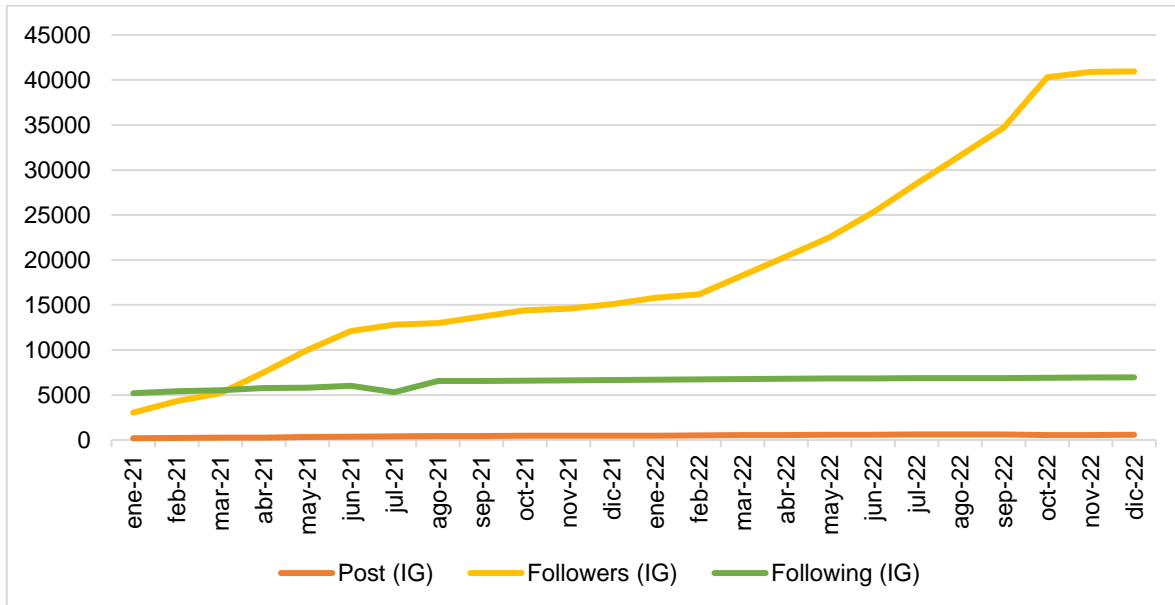


Fuente: Elaboración propia

La organización sube su primera publicación en abril de 2020, por lo tanto, a 8 meses de su creación, enero 2021, contaba con 287 *Post*, 2158 *Followers* y Seguían a 1717 cuentas. Se observa una tendencia de crecimiento mayor en la categoría de Número de Seguidores (*Followers*) mientras que la de *Post* mantiene una línea recta, posiblemente a que destacan su servicio de prendas personalizadas. El periodo de seguimiento cierra en diciembre 2022 con 358 *Post*, 2907 *Followers* y 2226 *Following*. Esto significó que de enero 2021 a diciembre 2022 presentó un crecimiento del **25%** en *Post*, **35%** en *Followers* y **30%** en *Following*.

✓ **Huipil de mi Corazón**

Gráfica 22. Organización 5: Instagram. Registro de Datos

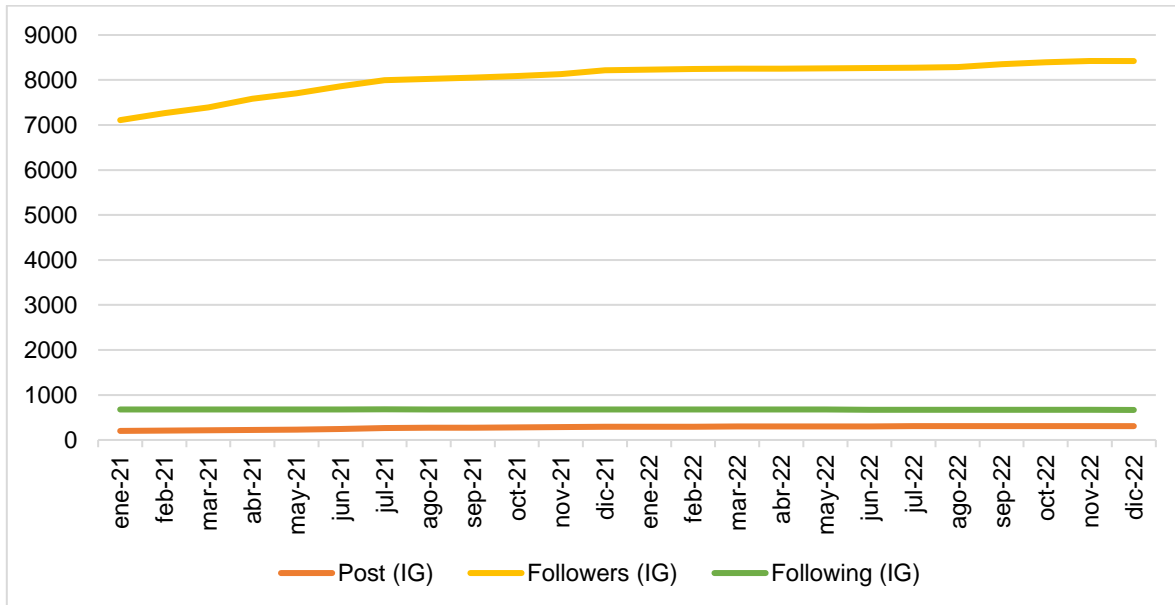


Fuente: Elaboración propia

Esta organización sube su primera publicación en mayo de 2020, por lo tanto, a 7 meses de su creación, enero 2021, contaba con 192 *Post*, 3039 *Followers* y Seguían a 5191 cuentas. Las categorías *Post* y *Following* mantienen una tendencia en línea recta mientras que, la categoría *Followers* es la que mayor crecimiento ha presentado y de igual manera que en otras organizaciones, es en los primeros meses del año en los que mayor crecimiento tiene. El periodo de seguimiento cierra en diciembre 2022 con 589 *Post*, 40950 *Followers* y 6956 *Following*. Esto significó que de enero 2021 a diciembre 2022 presentó un crecimiento del **207%** en *Post*, **1247%** en *Followers* y **34%** en *Following*.

✓ **Tenangos Ma Hoi**

Gráfica 23. Organización 6: Instagram. Registro de Datos



Fuente: Elaboración propia

La organización sube su primera publicación en junio 2019, siendo la que más tiempo tiene participando en la plataforma; a 1 año y 6 meses de su creación, enero 2021, contaba con 201 *Post*, 7108 *Followers* y Seguían a 678 cuentas. Presenta tendencias bastante estables en cuanto a las categorías *Post* y *Followers*. En cuanto al número de seguidores *Following* tiene mayor crecimiento durante el 1^{er} semestre de 2021. El periodo de seguimiento cierra en diciembre 2022 con 307 *Post*, 8421 *Followers* y 667 *Following*. Esto significó que de enero 2021 a diciembre 2022 presentó un crecimiento del **53%** en *Post*, **18%** en *Followers* y **-2%** en *Following*.

Anexo 2. Guía de Rubros de la Etnografía Digital

Tabla 30. Rubros de la observación digital

Organización:	
Redes Sociales:	
Instagram	
Usuario:	
URL:	-
Giro:	
Nombre adicional	
Publicaciones:	
Seguidores:	
Seguidos	
*Datos a la última fecha	
Fecha	
IGTV	
Etiquetas	
Publicaciones:	
Seguidores:	
Seguidos	
*Datos al x de x 202x	
Perfil de Instagram	
*No. De Historias Destacadas (Highlights)	
Publicación No. 1 del Perfil	
Fecha:	
Post con No de Whatsapp para contactar	
Post de Promociones y Descuentos	
Actividad fotográfica	
Experiencia de Clientes	
Posteos de sus artesanos	
*Se incluyen los que tienen la identidad del artesano	
Facebook	
Usuario:	
URL:	-
Giro:	
Les gusta:	
Siguen:	
Teléfono	
*Datos a la última fecha	
Les gusta:	
Siguen:	
Teléfono	
*Datos al x de x 202x	
Perfil de Facebook	
Publicación No. 1 del Perfil	
Fecha:	
Región	
Posteo de sus Prendas	
Evento	
Experiencia de Clientes	
Rifa	
Actividad Fotográfica	
Otros productos	
Productos de Temporada	

Apoyo al trabajo artesanal	Uso de Videos para conocer el trabajo artesanal
Uso de Lives (En vivo) En su cuenta	Apoyo a la difusión social de la actividad artesanal justa
Religión	Participación en campañas promocionales
Actividades de la Región	Plagio
Packaging (Empaque)	Videos Capturado el
Producto de Temporada	Post de Ventas /Envíos
Otros productos Diversificación	Actividad digital con relación a promocionar Instagram
Entregas personales	
Tradición	
Rifa con Causa	
Uso de Colecciones	
Envíos	
Eventos	
Stories	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3. Cuestionarios para las Entrevistas a Profundidad

Versión Inicial

Una vez seleccionadas las categorías, la versión inicial de la Guía de Entrevista se elaboró contemplando la mayor cantidad de preguntas identificables para cada categoría, así, se obtuvo la Guía presentada en la Tabla 28.

Como ya se mencionó, al realizar esta serie de preguntas iniciales fue posible considerar la mayoría de los aspectos relevantes para la investigación en cada una de las dimensiones o categorías, sin embargo, dado un análisis posterior se decidió hacer una filtración y reestructuración de la guía para contar con un instrumento con mejor viabilidad de aplicación.

Tabla 31. Versión inicial de la guía para entrevistas a profundidad

Categoría/ Dimensión	Concepto	¿Cómo lo preguntaría?	Adicionales
Recursos Estratégicos			
Financiamiento	Concepto 1: Fuentes de Financiamiento	¿Cuándo iniciaron su negocio tenían algún monto para invertir?	¿Si necesitan dinero de dónde lo obtienen?
	Concepto 2: Créditos	¿Han tenido o tienen un crédito con bancos o gobierno?	¿Les parece fácil? Obstáculos
Innovación	Concepto 1: De producto	¿Integran nuevos productos o diseños con frecuencia?	Tamaños
	Concepto 2: Organizacional	¿Cómo se organiza el trabajo internamente?	¿Quién dirige? Funciones
	Concepto 3: De proceso	¿Cuál es su proceso desde la generación de la idea del producto?	Equipos
Tecnología	Concepto 1: Infraestructura	¿Qué herramientas tecnológicas utilizan?	Computadora Celular Tablet
	Concepto 2: De administración	¿Cuál es su espacio de trabajo? ¿Qué programas utilizan para manejar el negocio?	

Capacidades Estratégicas

Capacidades de Marketing	Concepto 1: Producto	¿Cómo manejan empaque del producto? ¿Para producir tienen algún presupuesto mensual?	¿Tienen algún proceso de calidad?
	Concepto 2: Precio	¿Cómo deciden el precio al que venden su producto?	¿Revisan a sus competidores?
	Concepto 3: Plaza/ Internacionalización	¿Qué puntos de venta tienen? ¿Cómo decidieron entrar a la venta en línea? ¿Formas de Pago?	¿Ha tenido ventas internacionales? ¿Cuáles son sus destinos de envío y formas de envío? ¿Hay intermediarios?
	Concepto 4: Promoción	¿Cómo promocionan sus productos?	¿Tienen calendarizados sus acciones digitales?
Capacidades del Personal	Concepto 1: Dirección	¿Quién es el líder del negocio? ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones? ¿Tienen proveedores regulares?	¿Participar en eventos? ¿Cómo los eligen? ¿Cuentan con piezas en almacén?
	Concepto 2: Administración	¿Tienen manuales o documentos en donde estén sus ventas, producción mensual y procesos?	¿Registro de Marca?
	Concepto 3: Proceso	¿Cómo aprenden el arte del textil? ¿Cuáles son sus herramientas de trabajo manual?	¿Tienen algún seguro?
	Concepto 4: Tecnológicas	¿Cómo se dieron cuenta de que podían participar en redes sociales? ¿Cuáles han sido los problemas que enfrentaron: ¿Internet, equipos?	¿Su relación con el cliente incrementó? ¿Quién se encarga de qué tareas en redes sociales?

Fuente: Elaboración propia

Cuestionario de Entrevista para Prueba Piloto

Para la versión de la Guía que se utilizó en las pruebas piloto se retomó el análisis en función de dos aspectos. El primero de ellos teniendo en la mira el objetivo de la investigación, que es, proporcionar características de modelos de negocios que utilicen plataformas digitales como las redes sociales para que las microempresas puedan llegar a internacionalizarse. En segundo lugar, se consideró el tiempo de aplicación de la entrevista ya que la cantidad de preguntas era considerablemente alta, por lo anterior, se redujo el número de preguntas dando prioridad para que el entrevistado tenga más tiempo para contar su experiencia. Analizando las categorías iniciales, se hizo una reestructuración en la que se concentraron los conceptos deseados. Finalmente, las preguntas semiestructuradas se concentraron en 5 Categorías:

1. Antecedentes: Estructura Organizacional
2. Comercio Electrónico y Redes Sociales
3. Digitalización
4. Internacionalización
5. Covid-19 / Visión de Futuro

Guía de Tópicos Entrevista a Profundidad

Buenos días, mi nombre es Rosario Vázquez Jaramillo, soy alumna de Doctorado de la UNAM, me encuentro realizando una investigación para mi tesis en la que se estudia el modelo de negocio para las empresas artesanales mexicanas. Con el fin de recabar información del tema estoy realizando esta entrevista que toma alrededor de 30 minutos, le agradezco su participación y siéntase libre de expresar todas sus opiniones y comentarios. Su información personal será tratada como confidencial y la información derivada de las entrevistas será utilizada para fines académicos únicamente.

Cuestionario:

1	Puede contarme cómo iniciaron su negocio. Me podría describir un poco de qué hace cada quién, cómo se organizan en cuanto a funciones.	Pregunta Introdutoria
---	--	-----------------------

2	Uno de los temas ejes para la investigación trata sobre las actividades de venta en línea, me gustaría conocer su experiencia al respecto ¿cómo es que se interesaron en la venta en línea? ... ¿piensa que seguirán participando en redes sociales para vender sus productos? ¿cuáles han sido los problemas que enfrentaron?	Comercio Electrónico / Redes Sociales
3	Con respecto a este tema tecnológico puede platicarme su experiencia con los equipos/aparatos tecnológicos que utiliza como computadoras, celulares, programas, ¿ya contaba con ellos? ¿sabía utilizarlos? ¿cree que le hacen falta equipos?	Digitalización
4	Hablando de sus ventas internacionales, podría contarme sus experiencias en ventas, cómo es que los contactan, a qué destinos ha enviado y plátiqueme si han tenido problemas al enviar sus productos.	Internacionalización
5	Cuénteme su opinión sobre participar en ventas en línea, es una forma de venta que le ha resultado positiva o negativa para su negocio, ¿Qué planes tiene para el futuro de su negocio?	Visión de futuro
6	¿Cuál fue su experiencia con el Covid-19 y sus actividades de negocio?	Covid-19
7	Le gustaría agregar algún comentario sobre lo mencionado anteriormente	Cierre

Le vuelvo a agradecer su colaboración para mi investigación, tenga la certeza de que cuando esta concluya le compartiré el documento para su conocimiento. Ha sido de gran ayuda y seguimos en contacto, si tiene alguna duda o comentario contácteme sin problema. Que tenga buen día.

**Se solicitó autorización para grabar el audio de la entrevista y posteriormente hacer las transcripciones correspondientes.*

Se aplicaron dos pruebas piloto utilizando esta Guía de Entrevista lo que dio como resultado los cambios indicados en el siguiente apartado.

Cuestionario Final para Entrevistas

Los cambios se resaltan en color azul, se agregaron dos aspectos a considerar en las preguntas 2 y 3 y la pregunta 6 sobre el Covid-19 se modificó a ser la pregunta 5 antes del cierre de la entrevista.

Cuestionario:

1	Puede contarme cómo iniciaron su negocio. Me podría describir un poco de qué hace cada quién, cómo se organizan en cuánto a funciones.	Pregunta Introductoria
2	Uno de los temas ejes para la investigación trata sobre las actividades de venta en línea, me gustaría conocer su experiencia al respecto ¿cómo es que se interesaron en la venta en línea? ¿Por qué eligió vender sus productos en redes sociales? ¿cuáles han sido los problemas que enfrentaron?	Comercio Electrónico / Redes Sociales
3	Con respecto a este tema tecnológico puede platicarme su experiencia con los equipos/aparatos tecnológicos que utiliza como computadoras, celulares, programas, ¿ya contaba con ellos? ¿sabía utilizarlos? ¿cree que le hacen falta equipos? ¿quiénes se encargan del equipo y de la página de venta?	Digitalización
4	Hablando de sus ventas internacionales, podría contarme sus experiencias en ventas, cómo es que los contactan, a qué destinos ha enviado y platíqueme si han tenido problemas al enviar sus productos.	Internacionalización
5	¿Cuál fue su experiencia con el Covid-19 y sus actividades de negocio?	Covid-19
6	Cuénteme su opinión sobre participar en ventas en línea, es una forma de venta que le ha resultado positiva o negativa para su negocio, ¿Qué planes tiene para el futuro de su negocio?	Visión de futuro
	Le gustaría agregar algún comentario sobre lo mencionado anteriormente	Cierre

Anexo 4. Cuestionario final Encuesta

Artesanos Textiles Mexicanos

El siguiente cuestionario está orientado hacia la identificación de los recursos y capacidades estratégicas de la rama artesanal de México como parte de una investigación doctoral. La información que nos brinde será usada únicamente con fines académicos. Si desea consultar los futuros resultados escriba a rosariovazquezjaramillo@hotmail.com para que le sean compartidos.

***Obligatorio**

1.	Rango de Edad * 1-18 años 19-25 años 26-35 años 36-45 años 46-55 años Más de 56 años
2.	Puesto o Cargo * Dueño Colaborador
3.	Nombre de su Organización *
4.	Es artesano* Sí No
5.	Artesanía de su organización *
6.	Número de Colaboradores * 1 a 10 11 a 50 Otro:
7.	A qué estado de la Republica pertenece su artesanía*
8.	Tiempo de existencia de su organización * 0 a 3 años 4 a 10 años 11 a 15 años Otro:
9.	Marque las Redes Sociales en las que participa * Facebook Instagram Twitter TikTok Otro:
10.	Piensa que sus clientes compran sus productos debido a: * Calidad Precio Novedad

	Disponibilidad Marca Otro:
11.	Ha utilizado alguno de los siguientes créditos para financiar su negocio * Préstamo Personal Banca Privada (BBVA, Santander, HSBC, etc.) Préstamo de alguna Dependencia Gubernamental (Secretarías: Economía, Cultura, etc.) Apoyo de alguna Organización como Asociaciones o Fundaciones Préstamo de algún familiar o amigo No he recibido ningún crédito Otro:
12.	Utiliza alguna de las siguientes herramientas financieras para toma de decisiones* Registros Contables (Inventarios, Gastos diarios) Balance General Estado de Resultados Estado Flujo de Efectivo Indicadores Financieros (Solvencia, Liquidez, Eficiencia Operativa y Rentabilidad) Ninguno Otro:
13.	De entre los siguientes documentos administrativos cuáles utiliza * Manual de Procesos Manual de Procedimientos Descripción de Funciones Ninguno Otro:
14.	Tiene su Marca Registrada * Sí No En Proceso
15.	Ha acudido a alguna asesoría de alguno de los siguientes organismos * Secretaría de Economía Bancomext Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) Cámara de Comercio Fondo Nacional de Fomento a las Artesanías (FONART) UNAM Ninguna Otro:
16.	Realiza alguna de las siguientes actividades de Post Venta * Envía información por correo electrónico Envía información por teléfono (WhatsApp) Realiza llamadas telefónicas de seguimiento al cliente Otro:

17.	<p>Con que tipo de envíos nacionales cuenta *</p> <p>Correos de México</p> <p>Paquetería Privada (FedEx, Estafeta, DHL)</p> <p>Paquetería Privada Local (Empresas de mensajería pequeñas)</p> <p>Entregas personales</p> <p>Otro:</p>
18.	<p>Realiza ventas hacia otros países *</p> <p>Si</p> <p>No</p>
19.	<p>Con qué frecuencia hace envíos a otros países en el año *</p> <p>1-5</p> <p>6-10</p> <p>11-15</p> <p>No aplica</p>
20.	<p>Qué mensajería utiliza para sus envíos internacionales *</p> <p>UPS</p> <p>FedEx</p> <p>DHL</p> <p>Correos de México</p> <p>Plataforma de Envíos Internacionales</p> <p>No Aplica</p> <p>Otro:</p>
21.	<p>Ha tenido algún problema en envíos internacionales en: *</p> <p>Impuestos</p> <p>Aduanas</p> <p>Mensajería</p> <p>Clientes Fraudulentos</p> <p>Comisiones por Tipo de Cambio</p> <p>No Aplica</p> <p>Otro</p>
22.	<p>Principalmente a través de qué medio lo contactan para ventas internacionales *</p> <p>Espacio físico</p> <p>Facebook</p> <p>Instagram</p> <p>WhatsApp</p> <p>Vía telefónica</p> <p>Página Web</p> <p>No Aplica</p> <p>Otro:</p>
23.	<p>Considera que la tecnología le ayuda a incrementar el contacto con sus clientes*</p> <p>Siempre</p> <p>La mayoría de las veces</p> <p>A veces si, a veces no</p> <p>La mayoría de las veces no</p>

	Nunca
24.	Cuenta con las siguientes formas de venta en línea * Página Web Redes Sociales WhatsApp Empresarial WhatsApp Personal Teléfono Ninguno
25.	Para sus actividades de negocio cuenta usted con el siguiente equipo electrónico* Computadora de Escritorio Computadora Portátil (Laptop) Celular Tableta Cámara profesional Otro:
26.	De qué forma se conecta a Internet * Internet Fijo Datos Móviles Cable Banda Ancha
27.	Cuáles son sus medios de Pago * Depósito en efectivo Transferencia Bancaria PayPal Pago Contra Entrega Otro:
28.	Ha participado en alguna de las siguientes plataformas para vender en línea * Amazon Handmade Mercado Libre Etsy Kichink Shopify Otro:
29.	Algún comentario adicional que quiera agregar sobre los temas mencionados anteriormente

Anexo 5. Observaciones de las Pruebas Piloto de la Encuesta

Tabla 32. Observaciones de las pruebas de la encuesta

Pruebas	Edad	Nivel Educativo
Persona 1	28	Maestría
	Comentarios	Acciones
	En la Pregunta 11, en la respuesta #2 puedes poner ejemplos de dependencia como lo mencionas en otras preguntas. En la Pregunta 19, Agregaría una opción de: No vendo en el extranjero.	Se colocaron los ejemplos en la Pregunta 11 En la Pregunta 19 se agregó la opción de No Aplica
Persona 2	34	Licenciatura
	Comentarios	Acciones
	Me pareció bien, no es muy larga, dos preguntas son muy similares	Se conserva la pregunta 23
Persona 3	46	Preparatoria
	Comentarios	Acciones
	Pregunta 16: Le pondría la opción de que no realiza actividades post venta	En la Pregunta 16 se agregó la opción de No Aplica
Persona 4	50	Secundaria
	Comentarios	Acciones
	Solo tengo correo de Hotmail, no pude abrirlo al recibirlo, le pedí a alguien más que me la mostrara. ¿Se pueden seleccionar varias opciones? Es que en varias preguntas participo en más de una opción	Se revisó la configuración de las preguntas para que puedan seleccionar más de una respuesta
Persona 5	61	Licenciatura
	Comentarios	Acciones
	Pude ver la encuesta en el celular de mi hijo, pero tengo cuenta de Gmail para abrirla por mí mismo, creo que es un poco larga pero que sea de opción múltiple está bien, a algunas preguntas les falta el Ninguna	Se revisaron las preguntas para en su caso colocar No Aplica o Ninguna

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6. Calendarización para la aplicación de encuesta

Agosto. 2022

Plataforma: Survey Monkey

LUN	MAR	MIÉ	JUE	VIE	SÁB	DOM
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
INICIO Correo No: 1			Correo No: 2			
22	23	24	25	26	27	28
	Correo No: 3		Correo No: 4			
29	30	31				
	Correo No: 5	Revisión Completadas: 37				

*Adicionalmente se buscaron a las organizaciones por Redes Sociales para compartirlas la Encuesta

Septiembre 2022

Plataforma: Survey Monkey

LUN	MAR	MIÉ	JUE	VIE	SÁB	DOM
			1	2	3	4
			Correo No: 6			
5	6	7	8	9	10	11
	Correo No: 7		Correo No: 8	Revisión Completadas: 48		
12	13	14	15	16	17	18
	Correo No: 9		Correo No: 10			
19	20	21	22	23	24	25
	Correo No: 11		Correo No: 12	Revisión Completadas: 71		

26	27	28	29	30	1	2
	Llamadas Telefónicas Correo No.13		Correo No: 14	Revisión Completadas: 79		

**Adicionalmente se buscaron a las organizaciones por Redes Sociales para compartirlas la Encuesta*

Octubre 2022

Plataforma: Survey Monkey

LUN	MAR	MIÉ	JUE	VIE	SÁB	DOM
3	4	5	6	7	8	9
	Llamadas Telefónicas Correo No.15		Correo No: 16			
10	11	12	13	14	15	16
	Llamadas Telefónicas Correo No.17		Correo No: 18	Revisión Completadas: 90	FIN	
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30

**Adicionalmente se buscaron a las organizaciones por Redes Sociales para compartirlas la Encuesta*