



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA

**PROPUESTA DE UNA RED EMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA PARA IMPULSAR
EL CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LOS ARTESANOS DE LA REGIÓN
MIXTECA OAXAQUEÑA**

TESIS

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN CIENCIAS EMPRESARIALES**

PRESENTA:

GABRIELA PÉREZ CRUZ

DIRECTORA DE TESIS:

DRA. MARÍA DEL ROSARIO BARRADAS MARTÍNEZ

Huajuapán de León, Oaxaca, enero de 2024

DEDICATORIA

A mi familia

A mi madre Eloína Cruz Márquez, por haberme motivado y no dejarme sola en ningún momento, me dio fuerza, amor y fue un gran ejemplo para enfrentar con valor las dificultades que se presentaron durante mi camino.

A mis hermanos, Miguel Ángel y Gerardo, por su compañía durante mis desvelos, fueron apoyo incondicional en esta etapa de mi vida pues me dieron la valentía, confianza y apoyo necesarios para no rendirme..

A Joel Olozagaste, fue un gran mentor, su dedicación y ejemplo sirvieron de inspiración para comenzar una carrera y aprovechar esta oportunidad que la vida me otorgó.

A la vida, porque a pesar de los obstáculos que se me presentaron hubo personas a mi lado que hicieron que las situaciones complicadas fueran más llevaderas.

AGRADECIMIENTOS

A mi directora de tesis, la Dra. María del Rosario Barradas Martínez, por rescatarme con mi tema, haber creído en mí y haberme acompañado en todo el proceso, su amabilidad, paciencia y dedicación fueron mi principal motivación para mejorar constantemente y desarrollar este documento.

A mis sinodales Luis Eduardo Angoa, Laura Trujillo y Adriana Sánchez por sus observaciones, comentarios y retroalimentación constante en beneficio del enriquecimiento pertinente de mi investigación, su tiempo y disposición fueron gran apoyo.

A todas esas personas que sin ser tan cercanas me tendieron una mano y me acogieron como parte de su familia, que Dios y la vida les siga brindando abundancia.

A Xóchitl, Fátima, Marlith, Isvet, Ángel Eduardo y Emmanuel por permanecer a mi lado, su amistad ha sido una luz constante en mi vida, además de que su presencia ha hecho mi viaje más significativo y enriquecedor. Han sido un soporte esencial en mis momentos complicados y me alientan siempre a ser una mejor versión de mí.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1.....	3
METODOLOGÍA.....	3
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.2 Justificación.....	9
1.2.1 Pertinencia.....	11
1.2.2 Relevancia.....	11
1.3 Objetivos.....	11
1.3.1 Objetivo general.....	11
1.3.2 Objetivos específicos.....	12
1.4 Preguntas de investigación.....	12
1.4 Metodología.....	12
1.4.1 Tipo y diseño de la investigación.....	12
1.4.2 Determinación de la muestra.....	13
1.4.3 Diseño del instrumento de recopilación de información.....	14
1.4.4 Procedimiento para recopilar información.....	14
CAPÍTULO 2.....	15
MARCO TEÓRICO.....	15
2.1 Generalidades de las redes empresariales.....	15
2.1.1 Definición de red empresarial.....	16
2.1.2 Características de las redes empresariales.....	17
2.1.3 Ventajas y desventajas de las redes empresariales.....	18
2.1.4 Tipología de las redes empresariales.....	19
2.1.5 Fases para integrar una red horizontal.....	22
2.2 Crecimiento empresarial.....	31
2.2.1 Definición de crecimiento empresarial.....	32
2.2.2 Teorías del crecimiento empresarial.....	33
2.2.3 Variables de medición al crecimiento empresarial.....	35
CAPÍTULO 3.....	42
ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD ARTESANAL EN LA REGIÓN MIXTECA OAXAQUEÑA.....	42
CAPÍTULO 4.....	68

PROPUESTA DE UNA RED EMPRESARIAL.....	68
4.1 Características de la red empresarial.....	69
4.2 Desarrollo de la propuesta.....	69
4.2.1 Fase 1. Promoción de la idea e identificación de la red.....	70
4.2.2 Fase 2. Generación de relaciones de confianza	72
4.2.3 Fase 3. Proyecto piloto	74
4.3 El crecimiento empresarial a través de la generación de redes empresariales	78
CONCLUSIONES.....	82
REFERENCIAS	86
ANEXOS	90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Relación de los beneficios en la implementación de una red empresarial.....	19
Tabla 2. Tipología de las redes empresariales según diversos autores	20
Tabla 3. Perfil de los artesanos participantes en el estudio.....	42
Tabla 4. Actividad de los artesanos	43
Tabla 5. Producción, comercialización y visión de su actividad	44
Tabla 6. Colaboración con otros artesanos	45
Tabla 7. Mobiliario que utilizan para exhibir sus mercancías	46
Tabla 8. Capacidad de trabajo en equipo	50
Tabla 9. Importancia de la asignación de responsabilidades en el trabajo en equipo	51
Tabla 10. Percepción de los artesanos sobre las reuniones de trabajo	52
Tabla 11. Solidaridad entre los integrantes de un negocio artesanal	53
Tabla 12. Trabajo en equipo entre los artesanos	54
Tabla 13. Conocimientos sobre la competencia.....	56
Tabla 14. Competidores más fuertes de los artesanos	56
Tabla 15. Compras y satisfacción del cliente.....	58
Tabla 16. Acceso a sus materiales esenciales	60
Tabla 17. Cambio de proveedor.....	60
Tabla 18. Productos innovadores en su actividad.....	65
Tabla 19. Materiales innovadores en su producción.....	65
Tabla 20. Los artesanos aceptan opiniones y sugerencias	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación de la región Mixteca y sus distritos	4
Figura 2. Fases para la integración de una red empresarial horizontal	23
Figura 3. Ventajas de las redes empresariales	46
Figura 4. Herramientas necesarias para que los artesanos produzcan.....	47
Figura 5. Control de ingresos generados por su actividad	48
Figura 6. Control en los gastos por su actividad	48
Figura 7. Historial de ganancias durante los últimos cinco años	49
Figura 8. Trabajo en equipo con otros artesanos	50
Figura 9. Importancia del reglamento dentro de los trabajos en equipo	51
Figura 10. Razones para mantenerse en su actividad artesanal.....	53
Figura 11. Maneras de asesorar a un artesano	54
Figura 12. Conocimientos que deben mejorar para comercializar	55
Figura 13. Ventajas competitivas de los artesanos	57
Figura 14. Meses con más ventas para los artesanos	58
Figura 15. Materiales esenciales para la actividad de los artesanos.....	59
Figura 16. Artesanos que cuentan con fondo de emergencia	61
Figura 17. Lugar donde guarda sus fondos	61
Figura 18. Razones para solicitar financiamiento	62
Figura 19. Razones por las que no solicitan financiamiento	62
Figura 20. Tipo de apoyo ofrecido por las entidades gubernamentales	63
Figura 21. Razones por las que los artesanos no han recibido apoyo gubernamental	63
Figura 22. Mejoras que ha realizado en el proceso de elaboración de sus artesanías o productos artesanales.....	64
Figura 23. Medios en los que promociona su actividad	66
Figura 24. Fases y pasos para la integración de una red empresarial horizontal.....	68

INTRODUCCIÓN

La presente investigación aborda el tema de redes empresariales y se centra en los artesanos de la región Mixteca Oaxaqueña, teniendo como propósito el crecimiento empresarial de éstos. Actualmente, en la ciudad de Huajuapán de León se han implementado diversas actividades de apoyo para este sector, sin embargo, aún hace falta generar estrategias que contribuyan a su desarrollo y competitividad.

El interés por realizar esta investigación surge a partir del acercamiento con algunos artesanos durante el desarrollo de proyectos escolares, al conocer a fondo su situación se observa la necesidad de proponer acciones que mejoren su actividad y fortalezcan la identidad cultural.

Para plantear el tema se realizó investigación preliminar sobre la forma de operar de los artesanos de la región Mixteca Oaxaqueña, en este se detectaron diversas problemáticas factibles de abordar desde las redes empresariales. Esta estrategia asociativa juega un papel importante en el crecimiento empresarial, además de incrementar las ventas y mejorar la posición estratégica en el mercado de las empresas que la conforman.

Con la integración de una red empresarial entre los artesanos de la región se pretende impulsar su crecimiento empresarial, a fin de que sus integrantes incrementen sus ingresos. A partir de la información obtenida mediante una encuesta se identificaron sus necesidades e intereses, para posteriormente integrar un diagnóstico, con el cual se integró la propuesta.

Dentro de las principales características que se definieron para integrar la red, es que los artesanos tengan objetivos en común, consideren importante el trabajo en equipo y compartan valores como la solidaridad, la responsabilidad y el compromiso.

Esta investigación se divide en cuatro capítulos, el primero presenta la metodología y los instrumentos utilizados para recopilar información. El segundo muestra el marco teórico que establece los conceptos y herramientas que fundamentan la investigación.

El tercer capítulo, analiza la actividad artesanal en la región Mixteca Oaxaqueña, donde se muestra la situación actual y la visión de los artesanos con respecto a su actividad, asimismo, se analiza su capacidad para trabajar en equipo, valores y competencias que tienen en su actividad artesanal.

El cuarto capítulo presenta la propuesta, cuyo objetivo es impulsar el crecimiento de los artesanos y; finalmente se presentan las conclusiones a que se llegaron con este estudio.

CAPÍTULO 1

METODOLOGÍA

Este capítulo presenta el planteamiento del problema, así como la justificación de la investigación, se aborda la importancia del tema y la razón de presentar una propuesta, su pertinencia, relevancia, los objetivos generales y específicos. Además, se muestra el diseño de la investigación, determinación de la muestra y el procedimiento planteado para recopilar la información.

1.1 Planteamiento del problema

En México, la actividad artesanal destaca por su actividad económica y cultural, según cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2021) esta actividad contribuyó con 0.6% dentro del Producto Interno Bruto (PIB) nacional y en el año 2021, generó 479,655 empleos remunerados.

El PIB del sector cultural muestra la participación económica y social de la cultura del país, su objetivo es promover la garantía y defensa de los derechos de este sector, integra actividades tales como: medios audiovisuales; artesanías; producción cultural de los hogares; diseño y servicios creativos; artes escénicas y espectáculos; formación y difusión cultural en instituciones educativas; libros, impresiones y prensa; patrimonio natural y material; artes visuales y plásticas y, por último; música y conciertos (INEGI, 2021).

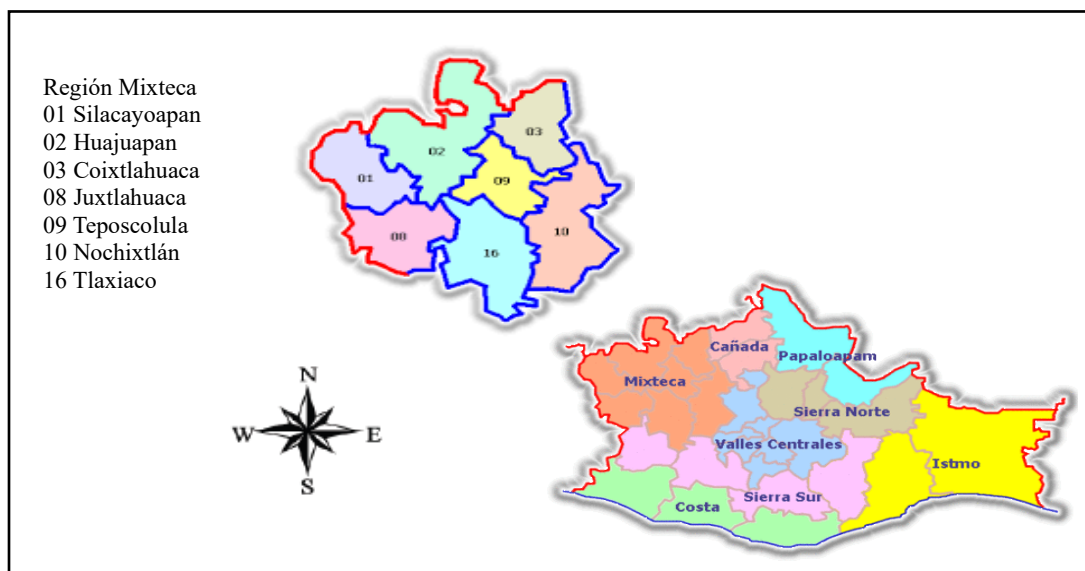
La actividad artesanal, como muchos otros sectores no esenciales en la economía del país, registraron una disminución en sus actividades y ventas por las medidas de confinamiento implementadas por las autoridades sanitarias para contener el contagio del SARS-CoV-2 (Albarrán, 2020); los artesanos de la región Mixteca Oaxaqueña no fueron la excepción, también se vieron afectados sustancialmente, debido a que perdieron los puntos de venta a los que tenían acceso, además de que se cancelaron ferias y eventos a los que asistían, por lo que no había espacio para vender sus productos; ante esta situación se vieron en la necesidad

de recurrir al trueque para adquirir productos de primera necesidad, vendiendo a un precio mucho menor y afectando principalmente su economía¹.

La región Mixteca se encuentra ubicada al noroeste del estado de Oaxaca, cuenta con 496,601 habitantes y está integrada por 155 municipios divididos en siete distritos: Silacayoapan, Huajuapán, Coixtlahuaca, Juxtlahuaca, Teposcolula, Nochixtlán y Tlaxiaco (ver figura 1). El municipio con mayor presencia es Huajuapán de León, es la cabecera municipal de la región, las principales actividades económicas, son el comercio y servicios directos, los cuales ocupan un 35% de participación; seguido del sector primario, con la actividad agrícola que tiene el 26.2% de participación (Coordinación General del Comité Estatal de Planeación para el Desarrollo de Oaxaca, 2017).

Figura 1

Ubicación de la región Mixteca y sus distritos



Fuente: Elaboración propia con base en <http://7regionedesoaxaca.blogspot.com/2012/10/mixteca.html>.

¹ Información obtenida por medio de una encuesta aplicada a los artesanos que comercializan sus productos en la ciudad de Huajuapán de León.

Dentro de las actividades comerciales predominan: el comercio al por menor, servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos, y bebidas y otros servicios (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas [DENUE], INEGI, 2023).

El artesano para efectos de esta investigación, es aquella persona “cuyas habilidades naturales o dominio técnico de un oficio, con capacidades innatas o conocimientos prácticos o teóricos elaboran bienes u objetos de artesanía”; (Servicio de Administración Tributaria, SAT, 2023, párr. 1), entendiendo así que todo aquel que elabora algún producto y le imprima su sello personal y que además domine la actividad, se denomina artesano.

Con la finalidad de conocer la situación actual de los artesanos de la región Mixteca Oaxaqueña se realizó un diagnóstico preliminar, para ello, durante el período del 25 de febrero al 8 de marzo de 2023 se aplicó una encuesta (ver anexo 1) a 15 artesanos que comercializan sus artesanías en la ciudad de Huajuapán de León; los temas analizados se enfocaron en la gestión empresarial y los apoyos que han obtenido por parte del gobierno municipal.

Se identificó que entre las artesanías que realizan y venden están: productos de barro bruñido; pintura en manta; ropa elaborada en telar de cintura; productos de palma; ropa con productos textiles; ropa típica del jarabe mixteco; bisutería con productos orgánicos; elaboración de botanas; accesorios de tela bordados; huaraches artesanales; bisutería típica de la región y dermocosmética natural.

Asimismo, se observó que el 27% de los artesanos cuentan con educación básica, el 33% con bachillerato y el 13% no concluyó sus estudios de bachillerato, esto da sentido a la razón de porque basan la gestión de su negocio en su experiencia [conocimiento tácito²], es decir, llevan a cabo el control y seguimiento de su actividad empresarial de manera empírica, haciéndoles falta conocimientos explícitos³ y de gestión en su negocio.

² El conocimiento tácito, según Ramos (2015), hace referencia a las habilidades y conocimientos que se adquieren en base a la experiencia y se comunican de manera indirecta.

³ El conocimiento explícito se estructura y almacena por medio de manuales, procedimientos o tutoriales de forma matemática y gramatical (Ramos, 2015).

En cuanto al lugar en el que venden sus artesanías, únicamente dos artesanos cuentan con un local propio, otros cinco señalan que cuando se realizan ferias en las diferentes zonas de la ciudad solicitan permiso al municipio para obtener un espacio para la venta. Asimismo, se identificó que un artesano vende sus mercancías en la calle y el resto se encuentran en el Museo de Arte Popular de Huajuapán (en adelante MAH).

En el año 2022, por iniciativa del gobierno municipal de Huajuapán de León se creó el MAH⁴, con la finalidad de que los artesanos vendan y promuevan sus artesanías. Para incorporarse en este espacio, es necesario cumplir los requisitos que establece el H. Ayuntamiento. Una de las limitaciones que ven los artesanos de pertenecer al Museo, es el manejo del control de inventarios, debido a que es necesario que se etiqueten o codifiquen los productos para saber qué productos entregaron y cuántos se vendieron.

Aunado a lo anterior, los artesanos manifestaron que para instalarse en el MAH tienen que comprar el mobiliario donde venderán sus productos, así como hacer guardias para atender el lugar o pagar a alguien que lo haga. Además, señalaron que por cada venta se descuenta a su ganancia una comisión del 6% y en caso de que algún cliente pague con tarjeta se incrementa un 4% por la comisión que genera este servicio.

También se identificó que el 66.6% de los artesanos para complementar sus ingresos, realizan otro tipo de actividades como: reparación de ropa; instructor de cursos de capacitación; elaboración de pasta para mole; comercialización de frutas; trabajos temporales de limpieza; empleados en gasolinera, así como clases de pintura y cocina. Por esta razón, algunos de ellos abandonaron el lugar que tenían asignado en el MAH, ya que no podían cubrir turnos y le resultaba costoso pagar alguna persona que estuviera en su lugar, debido a que los ingresos que percibían no eran suficientes para su sustento.

⁴ El MAH es un espacio propiedad del ayuntamiento ubicado en el palacio municipal, contribuye al rescate, así como la conservación y difusión de la identidad cultural, artesanal, artística y de los productores del municipio como de la región Mixteca (IGAVEC Noticias, 2023).

De igual forma, se conoció que únicamente el 6.6% de los encuestados pertenece a un colectivo de artesanos del estado de Oaxaca y gracias a ello, ha logrado participar en eventos sociales donde tienen mayor alcance en ventas.

Por otra parte, los artesanos señalaron que es importante la transferencia de conocimientos entre ellos, sobre técnicas y procesos, además de recibir capacitación constante sobre técnicas novedosas para elaborar sus productos. En este sentido, el 73% de los artesanos refieren que necesitan mejorar sus técnicas de producción, ya que consideran esencial adaptar sus diseños a las nuevas tendencias del mercado, además de emplear herramientas que hagan más eficientes sus actividades.

Aunado a lo anterior, el 74% de los artesanos entrevistados manifestaron la necesidad de recibir capacitación y consideran importante asistir a cursos, el resto no está de acuerdo. Aquellos artesanos interesados en participar en cursos de capacitación indicaron que quieren mejorar sus habilidades y capacidades en gestión empresarial. Respecto al manejo de herramientas digitales, el 53% señaló que no sabe utilizarlas, pero están dispuestos a aprender, ya que consideran impactará en la comercialización de sus productos, en tanto, quienes ya hacen uso de las redes sociales desean aprender técnicas nuevas para optimizar su uso.

Otro aspecto importante que aludieron los artesanos, es que consideran que las autoridades gubernamentales deben brindar apoyos para incrementar sus ventas, asignando un espacio específico para exhibir y vender sus mercancías, así como proporcionar financiamiento para invertir en sus negocios y realizar exposiciones de arte. Estos artesanos enfatizan la importancia de contar con un lugar exclusivo para este fin, porque en ocasiones los confunden con los revendedores de la zona.

Respecto al control y administración de sus actividades, el 47% de los artesanos señaló que lleva un control de los gastos e ingresos por la venta de sus artesanías, algunos por medio de Excel y otros de manera manual, mientras que el 53% mencionó que no lleva un control. También se encontró que el 53% de los encuestados determina el precio tomando en cuenta

los gastos directos, el 20% con base en su experiencia y el resto considera el tiempo, los costos y gastos; además del trabajo creativo, su experiencia y la competencia.

Es así como se puede decir que los artesanos de la región tienen capacidades y aptitudes para generar estrategias y competir, ya sea por precio o producto, además de contar con la disposición de mejorar en la gestión de su negocio, por ello, muestran interés por formar redes empresariales con la intención de cooperar entre ellos y generar una ventaja sobre la competencia.

Actualmente, en Huajuapán de León los artesanos han implementado diversas estrategias comerciales para sobrevivir y obtener ingresos, por tal motivo, buscan desarrollar y fortalecer sus habilidades y conocimientos para mejorar su desempeño, recientemente unieron esfuerzos y crearon lazos para incrementar sus ventas y mantener el comercio artesanal local, sin embargo, aún les hace falta formalizar las redes que tienen establecidas y diseñar un plan de acción que les permita aprovechar los beneficios de este tipo de estrategia asociativa.

Con base en los resultados del diagnóstico preliminar y dada la importancia económica-social que tienen los artesanos para la región Mixteca Oaxaqueña, la finalidad de esta investigación es proponer una red empresarial como estrategia para impulsar el crecimiento de los artesanos; con la integración se pretenden generar ventajas competitivas, mejorar los procesos de creación y negociar puntos de venta.

Aunado a lo anterior, se percibe la necesidad de ofrecer servicios de capacitación respecto a la gestión empresarial de sus actividades debido a que éstos no tienen apoyos suficientes por parte de las entidades gubernamentales,

Aunque los artesanos refieren contar con suficientes conocimientos tácitos, también necesitan aprender sobre los conocimientos explícitos, por ello, es de vital importancia que se integren en una red, esto les permitirá obtener beneficios de manera individual al retroalimentar sus procesos. Otro aspecto importante, es preservar las artesanías y su práctica,

ya que a los artesanos les preocupa que se pierda la cultura que plasman en sus productos y que sus futuras generaciones probablemente continúen.

1.2 Justificación

Las redes empresariales son de gran relevancia en la actualidad, sobre todo para las microempresas, debido a que, al integrar a un conjunto de pequeños empresarios para cooperar entre sí, se transmiten conocimientos unos a otros, mejoran sus habilidades técnicas y de gestión sin perder su independencia jurídica. Las redes nacen ante la necesidad de que los participantes se mantengan en el mercado y fortalezcan su competitividad, dado que la unión de esfuerzos contribuye alcanzar fines colectivos sin perder sus intereses particulares (Barradas y Rodríguez, 2022).

Otros de los beneficios que se obtienen al integrarse a una red empresarial son: mayor eficiencia en los procesos administrativos, financieros y comerciales, generación de ventajas competitivas sostenibles; además de lograr una nueva forma de competir en el mercado. No obstante, debe mantenerse estricto cuidado porque, así como se resaltan los beneficios se debe advertir que los integrantes mantengan sus ventajas estratégicas individuales, ya que en ocasiones las pierden por trabajar de manera conjunta (Fernández, 1991).

Aunado a lo anterior, es importante mencionar que, para contrarrestar esa desventaja, es necesario definir valores, metas y normas que faciliten la funcionalidad de la red, en este sentido Becerra (2008) señala que el establecimiento de estos elementos facilita la competitividad y la cooperación de todos los participantes.

Por otra parte, si se analizan las redes empresariales internacionales y las locales, la diferencia en dimensiones y habilidades de unas con otras es notable, por ello es importante que al definir el tipo de red se debe establecer su finalidad principal y el número de participantes en la colectividad, porque si es muy grande, tenderá a ser difícil un objetivo en común por parte de los involucrados (González, 2007).

Refiriendo las redes empresariales a un caso nacional aplicado para los artesanos, en el estado de Jalisco se integró una red de negocios empresarial de artesanos de la zona, con el fin de generar un crecimiento organizacional para ellos y un enriquecimiento cultural y económico de la entidad. Se realizó un análisis de la situación en el estado y llegaron a la conclusión de que los artesanos contaban con las características necesarias para formar una red de negocios, sin embargo, se identificó que no tenían las capacidades y habilidades suficientes para liderar la red. Además de que, los artesanos de edad avanzada no lo aceptaban al menos que las nuevas generaciones quisieran mejorar sus conocimientos tácitos y explícitos (García y Vargas, 2018).

El diagnóstico preliminar realizado a los artesanos de la región Mixteca Oaxaqueña permitió identificar que la mayoría no cuentan con los conocimientos necesarios para generar estrategias que les permita obtener algún crecimiento empresarial, sin embargo, de acuerdo con Barradas y Rodríguez (2022) en la región se ha detectado que en los diversos pueblos predominan la solidaridad, ayuda mutua y recíproca y la confianza entre ellos, los cuales son aspectos básicos para la integración una red.

Es importante resaltar también que el 66% de los artesanos tiene que complementar sus ingresos con otra actividad, debido a que el ingreso generado por la venta de sus artesanías no es suficiente, sin embargo, no dejan de hacerlo porque es parte de su cultura y tradición.

El desarrollo local de una región se puede alcanzar integrando a las micro, pequeñas y medianas empresas de la localidad como impulsores de la economía turística, pues ellos generan flujos ofreciendo bienes y/o servicios que satisfacen los requerimientos, intereses y necesidades del cliente (Narváez y Fernández, 2013). Esto resulta de gran relevancia para la región Mixteca Oaxaqueña, porque en el año 2021, los hoteles recibieron un total de 76,233 turistas (Secretaría del Turismo, SECTUR, 2021) considerando que aun la población se encontraba en confinamiento.

Bajo este escenario, se debe señalar que la formación de una red empresarial horizontal genera ventajas competitivas, fortalece y desarrolla habilidades para trabajar en equipo, así

como el fomento de la solidaridad y cooperación; estas acciones conjuntas impactan directamente en los ingresos de los integrantes. De igual forma, se refuerza su cultura organizacional e impulsa el reconocimiento de la cultura de la región Mixteca Oaxaqueña, a través de la oferta de artesanías y productos artesanales.

1.2.1 Pertinencia

La propuesta establecida es pertinente porque se aplican los conocimientos adquiridos en materias como introducción a las ciencias administrativas, planeación estratégica, desarrollo organizacional y cultura empresarial. Se toman decisiones de acuerdo a la situación establecida, se diseñan estrategias de índole empresarial y al mismo tiempo se logra determinar una oportunidad para los artesanos de obtener crecimiento y su posible aporte al crecimiento turístico y la generación de una economía social sostenible.

1.2.2 Relevancia

El tema es relevante, dado que no hay investigaciones enfocadas en la formación de redes empresariales entre los artesanos de la región Mixteca Oaxaqueña, aunado a la importancia económica y social que tiene el sector artesanal no solo para la región sino también para el estado de Oaxaca.

1.3 Objetivos

A continuación, se presenta el objetivo general y los específicos de la investigación.

1.3.1 Objetivo general

Proponer una red empresarial ⁵como estrategia para impulsar el crecimiento organizacional de los artesanos de la región Mixteca Oaxaqueña.

⁵ En el desarrollo de este trabajo de investigación se manejarán de manera indistinta los términos crecimiento organizacional y crecimiento empresarial.

1.3.2 Objetivos específicos

- Definir las características necesarias que deben cumplir los artesanos para integrar la red empresarial.
- Identificar los beneficios que tendrá para el artesano integrarse a una red empresarial.
- Identificar los factores de crecimiento organizacional de los artesanos de la región Mixteca Oaxaqueña.
- Definir los elementos que integrarán la red empresarial entre los artesanos de la región Mixteca Oaxaqueña.
- Desarrollar las fases de la red empresarial entre los artesanos de la región Mixteca Oaxaqueña.

1.4 Preguntas de investigación

¿Qué condiciones deben cumplir los artesanos para formar una red empresarial?

¿Qué elementos son necesarios para integrar una red empresarial entre los artesanos de la región Mixteca Oaxaqueña?

1.4 Metodología

La metodología que se presenta muestra el tipo de investigación, el diseño, la determinación de la muestra, el diseño del instrumento, y el procedimiento que se ha seguido para realizar la investigación.

1.4.1 Tipo y diseño de la investigación

La investigación fue de tipo cuantitativo porque siguió una secuencia y se buscó la obtención de datos que respondieran las preguntas de investigación planteadas, se partió de una idea que poco a poco se fue acotando y con base en la perspectiva teórica se fueron determinando variables y elementos clave para definir la investigación. Para la recopilación de información

se aplicaron encuestas a los diferentes artesanos y posteriormente se tabularon y graficaron los resultados para su respectivo análisis (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014).

El diseño de la investigación fue de tipo no experimental y transeccional exploratorio, debido a que los datos se recolectaron en un momento para posteriormente hacer un análisis, además, el tema a estudiar no ha sido abordado en el contexto que se presenta (Hernández et al., 2014).

1.4.2 Determinación de la muestra

Para obtener información de los artesanos de la región Mixteca Oaxaqueña se utilizó la información proporcionada por la oficina de Capacitación para el Empleo del H. Ayuntamiento de la ciudad de Huajuapán de León, además se obtuvo una base de datos de los artesanos registrados en la región recopilada por el Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas (INPI, 2023). El número de artesanos obtenidos de ambas bases de datos fue de 80, sin embargo, al analizar la información se encontraron registros duplicados, los cuales se eliminaron para finalmente obtener un total de 73 artesanos.

Para obtener el tamaño de la muestra se utilizó la ecuación para poblaciones finitas (Crespo, 2013) donde el intervalo de confianza de Z es 95%, con un error de estimación del 5%, con una probabilidad a favor de $p = 50\%$ y una probabilidad en contra de $q = 50\%$, obteniendo así una muestra de 41 artesanos. A continuación, se presenta el cálculo:

$$n = \frac{Z^2 N * p * q}{e^2 (N-1) + Z^2 * p * q}$$
$$n = \frac{.95^2 * 73 * .50 * .50}{.05^2 (73-1) + .95^2 * .50 * .50} = \frac{16.470625}{.405625} = 41 \text{ artesanos}$$

1.4.3 Diseño del instrumento de recopilación de información

Para diseñar el instrumento de recopilación de información se realizó una encuesta que está compuesta por preguntas cerradas medidas por una escala de Likert, considerando puntuaciones de entre 1 a 5 y 1 a 7 asignándole valores de lo menos importante a lo más importante, además, de incluir preguntas abiertas, la encuesta se conforma de 38 preguntas que pretenden recopilar la información correspondiente a las redes empresariales y al crecimiento organizacional (ver anexo 2).

Para diseñar la encuesta se contemplaron dos variables: la primera, la red empresarial que integra las dimensiones, sensibilización, disponibilidad de recursos y los factores críticos; y la segunda, el crecimiento organizacional, el cual considera la motivación o el motor creador, la gestión del conocimiento, los competidores, los clientes, los proveedores, el financiamiento, el apoyo gubernamental y la innovación.

1 4.4 Procedimiento para recopilar información

Para recopilar la información se aplicó una encuesta cara a cara durante el período octubre a noviembre del año 2023. Para aplicar el instrumento se acudió algunos mercados de la región Mixteca Oaxaqueña; a los eventos organizados por el H. Ayuntamiento de Huajuapán de León, además de las oficinas de la Regiduría Desarrollo Económico y Turismo de esa misma dependencia.

CAPÍTULO 2.

MARCO TEÓRICO

En este apartado se presentan los conceptos y teorías que sustentan la investigación. Se aborda la definición de redes empresariales de acuerdo con diversos autores, sus características, ventajas, desventajas y tipología, así como también, se analiza el término crecimiento empresarial, tipos y variables de medición para el crecimiento organizacional.

Debido a los crecientes y cambiantes retos que enfrentan las empresas en el mercado, así como los acelerados cambios en la demanda y en la tecnología, los dirigentes deben replantear sus acciones competitivas. Bajo esta perspectiva, las redes empresariales resultan una estrategia asociativa viable para aquellas organizaciones que necesitan reforzar su competitividad en el mercado, con nuevas formas y estrategias de organización en conjunto, permitiendo mejorar en los diferentes ámbitos de su actividad económica (Becerra, 2008).

2.1 Generalidades de las redes empresariales

A finales del siglo XIX específicamente en Alemania se comenzó con la implementación de las primeras redes empresariales, se creaban redes de emprendimiento pertenecientes a un mismo sector que tenían cooperación limitada e independencia en sus operaciones empresariales a pesar de unificarse, todas estas uniones estratégicas comenzaron por la necesidad de hacer frente a las desventajas generadas por las grandes empresas y/o sucursales que surgían dentro del país (Wegner, 2021).

Para los años de 1990 las aportaciones de Williamson contribuyeron en la construcción del concepto de redes empresariales, este autor las denominaba como aquellos acuerdos de cooperación que contribuían al crecimiento externo sin la necesidad de generar una vinculación de patrimonios (Cabaleiro, 2001).

Asimismo, los indicios de estrategias y cambios organizacionales comenzaron a tener mayor presencia en los negocios de Latinoamérica, por lo que, para inicios del siglo XX, inician los

acuerdos de cooperación para obtener mejores ventajas sobre la competencia, sobre todo en áreas de innovación y desarrollo.

En el año 2015, la Comisión Europea apuesta por América Latina y el Caribe para la implementación de redes de cooperación empresarial y organiza una cumbre en la que las empresas participantes tuvieran la oportunidad de compartir conocimientos e ideas (Trinidad, Sánchez-Gutiérrez y Lozano, 2019), para generar ventajas en conjunto que otorgaran beneficios individuales. Es así como surgen las redes empresariales.

2.1.1 Definición de red empresarial

Para desarrollar de manera adecuada el tema, es necesario profundizar sobre las redes empresariales, tipología y ventajas que se obtienen al integrarlas. A continuación, se presentan algunas definiciones encontradas en la literatura sobre el tema.

Wegner (2021) señala que una red empresarial es “un convenio de colaboración entre empresas independientes que acuerdan realizar de forma colaborativa un conjunto de actividades para alcanzar un objetivo común” (p. 23). Además, asegura que el concepto varía y se divide en categorías según las empresas que se estén involucrando para generar una red, las cuales más adelante se detallarán.

Ujwary-Gil (2020) la define como “un instrumento en la auditoria de recursos intangibles, que permite ver los recursos desde la perspectiva de una red de relaciones y conexiones” (p. 5), este autor enfoca el término a los recursos intangibles, prioriza el valor de la generación de contactos y las oportunidades que ofrece para abrirse camino a nuevas áreas, conocimientos y rutas del negocio.

Por su parte, Clyde (1969) analiza las redes de relaciones sociales, debido a que este concepto se relaciona con las redes empresariales. Éste señala que es “un conjunto específico de lazos entre un conjunto definido de personas, con la propiedad de que la característica de estos lazos vistas como un total, pueden ser usadas para interpretar los comportamientos sociales

de las personas implicadas” (p. 30), que se enfoca en las relaciones interpersonales y comportamiento de las personas.

Al respecto, Becerra (2008) refiere que una red es un “mecanismo o estrategia de integración y articulación de diferentes agentes que tienen un objetivo, que los incita a aliarse bajo este tipo de estructura” (p. 31), enfocándose en la organización como tal, tomando en cuenta que se unen estratégicamente por intereses comunes.

Es así como se puede entender que la red empresarial surge como una estrategia para alcanzar objetivos conjuntos de un grupo de personas que se integran para generar interrelaciones y nuevos comportamientos que permitan obtener un beneficio para todos los integrantes.

2.1.2 Características de las redes empresariales

Las redes empresariales se caracterizan por contar con tres elementos clave: la identificación positiva como grupo, una meta estratégica en común y un mecanismo para tomar decisiones (Dini, 2010). Fernández (1991) por su parte, establece que las redes empresariales son independientes a pesar de cooperar unas con otras, además de crear sinergias, lograr la ventaja competitiva y una cooperación dinámica.

En este contexto, Becerra (2008) refiere que el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (UNDP, 1999) establece cuatro características que debe cumplir una red empresarial:

- Orientación a la demanda: debe haber una demanda que se necesite satisfacer.
- Orientación al empresario: disposición de los empresarios en desarrollar estrategias para generar ventajas.
- Orientación al negocio: debe ser rentable y se debe generar un análisis económico-financiero para analizar los beneficios de crear la red.
- Orientación a generar cambios permanentes en la estructura productiva de los empresarios: Los empresarios deben ajustarse a cambios planteados en conjunto para perseguir el objetivo en común.

Por su parte Wegner (2021), señala las características fundamentales que debe cumplir una red para tener éxito o seguridad de su funcionamiento:

- Concentración geográfica de los participantes, donde se fundamenta la importancia de que los integrantes de la red se ubiquen en la distancia física más cercana posible, de manera que sea más sencillo el manejo y gobernanza de la red.
- Formalidad de la relación, lo que se busca es formalizar adecuadamente la integración de la red usando los medios que sean necesarios. Por ejemplo, los contratos y reglamentos internos.
- Concentración de poder, la toma de decisiones y el poder deben estar delimitadas a un número específico de personas, de manera que se facilite la coordinación y se genere valor compartido.

Estas características son las que servirán de guía para establecer la propuesta de red en la presente investigación.

2.1.3 Ventajas y desventajas de las redes empresariales

Un aspecto fundamental de las redes empresariales son las ventajas de implementarlas, dado que puede abrir paso a oportunidades de gran magnitud para las empresas que las integran. Barradas y Rodríguez (2022) establecen que una red empresarial permite:

Incursionar a nuevos mercados; diversificar la demanda; disminución de los costos de producción al generar economías de escala; acceso a recursos materiales, humanos y materiales especializados; estandarización de los procesos, desarrollo e implementación de productos innovadores; mayor poder de negociación con los clientes y proveedores; y en consecuencia el incremento de la productividad y competitividad de las microempresas (p. 69).

Dentro de los beneficios que señala Wegner (2021) se encuentran la generación de ventajas competitivas, reducción en los costos de operación y/o producción y mejores tratos con proveedores. Asimismo, valora los beneficios que éstas proporcionan al relacionarlas con la dimensión organizacional (ver tabla 1):

Tabla 1

Relación de los beneficios en la implementación de una red empresarial

Dimensión organizacional	Dimensión relacional
Gobernancia	→ Confianza en los gerentes
Gestión	→ Liderazgo efectivo
Servicios	→ Compromiso
Informaciones	→ Confianza en los participantes

Fuente: Elaboración propia con base en Wegner, 2021.

Si bien es importante señalar los beneficios de las redes empresariales, no se deben ignorar las desventajas, dentro de las limitaciones que Barradas y Rodríguez (2022) resaltan, se encuentran: la resistencia al cambio para rediseñar los modelos de gestión dentro de las diferentes organizaciones, conflicto de intereses para decretar a un representante, deficiencia en la habilidades para generar un entorno de confianza, deficiente comunicación, poca capacidad de los directivos y falta de reglamentos o políticas para trabajar en conjunto. Por su parte, González y Hernández (2015) señalan como desventaja la dependencia en su demanda interna.

2.1.4 Tipología de las redes empresariales

Dentro del análisis sobre la tipología de redes empresariales se encontraron diversos criterios, si bien los tipos de redes que presentan los autores no coinciden por su nombre, estas tienen características que las hacen similares (ver tabla 2).

Tabla 2*Tipología de las redes empresariales según diversos autores*

Autores/año	Tipología
Becerra (2008)	Redes horizontales Redes verticales
Fernández (1991)	Cooperación vertical Cooperación competitiva horizontal
Dini (2010)	Redes horizontales Redes verticales

Fuente: Elaboración propia con base en Fernández (1991); Becerra (2008); Dini (2010); Wegner (2021).

A partir de lo anterior, se identificó que las redes horizontales y verticales, son los tipos de redes más referenciados dentro de la literatura sobre el tema.

▪ **Redes verticales**

La red vertical o redes de cooperación vertical consisten en la integración de empresas que forman parte de diferentes eslabones de la cadena de valor de determinados productos. Esta estrategia tiene como ventaja la generación de fuertes relaciones con sus proveedores, permite el acceso a nuevos mercados y crea un acercamiento estratégico, por ello tienen mayor posibilidad de acceder a tecnologías, procesos, conocimientos, información y estándares (Dini, 2010).

Wegner (2021) por su parte, refiere que las redes verticales permiten generar estrategias para cooperar con redes de suministro para generar ventajas en su cadena de producción, por lo tanto, los miembros fungen como aquellos que proveen de los insumos o servicios que son esenciales para que algún producto o servicio final se produzca.

Las redes verticales se integran por empresas que cooperan con otras que se ubican en diferentes áreas de la cadena productiva, de esta manera pequeñas empresas se unen para proveer a otras más grandes para generar ventajas competitivas. Esta integración genera relaciones estables y estratégicas con clientes de mayor magnitud para asegurar su permanencia en el mercado (Becerra, 2008).

- **Redes horizontales**

Este tipo de redes son una estrategia asociativa de gran relevancia cuando se trata de generar ventajas competitivas sobre la competencia. Wegner (2021) señala que las redes empresariales son grupos de organizaciones que comúnmente están conformadas por pequeñas empresas que operan en un mismo sector productivo y que se unen con el fin de obtener ventajas que no se lograrían de manera independiente.

La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) las define como:

“Asociaciones entre empresarios y/o empresarias que producen lo mismo y sus empresas/unidades productivas son en tamaño casi iguales, de tal manera que se pueden agrupar en torno a dificultades que no pueden solucionar de manera individual, compartiendo los mismos intereses, o bien para incrementar sus capacidades productivas y mejorar así sus niveles de ingreso” (2008, p. 8).

En este contexto, Bonomie y Meleán (2007) aseguran que las redes horizontales son una estrategia para que sus integrantes generen mejores condiciones para enfrentar a sus competidores; estas se integran por un grupo reducido de personas que desarrollan la misma actividad económica.

De acuerdo con Dini (2010), las redes empresariales implican un proceso de transformación gracias a la experiencia colectiva, así como un cambio de perspectiva en la forma de ver los negocios y una mejora en las relaciones interpersonales, además de que, al alcanzar un nivel de madurez, generan iniciativas innovadoras que estimulan el desarrollo económico, que a su vez impacta directamente en el crecimiento organizacional.

Este tipo de red en su mayoría se conforma por organizaciones de tamaño pequeño, según Pérez (2020) estas se forman por un máximo de 20 empresas que se dedican a una misma rama productiva y que tengan una ubicación geográfica cercana. Esta integración ayuda a reducir costos y mejorar su nivel de producción.

Los beneficios que se generan al formar una red empresarial horizontal, es la cooperación entre las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), sobre todo el impacto que se genera por el hecho de unir fuerzas para alcanzar objetivos comunes (ONUDI, 2008).

No obstante, también se presentan algunas limitaciones que surgen por el hecho de pertenecer a un mismo sector, limitando la competitividad de los integrantes porque están cooperando y colaborando en conjunto. Aunado a que en su mayoría las mipymes presentan un atraso tecnológico y su aislamiento con otros sectores, afectan su crecimiento y desarrollo como una red empresarial (ONUDI, 2008).

Para Fernández (1991) la cooperación competitiva horizontal resulta de las empresas que compiten en el mismo mercado pero que están interesados en aliarse para desarrollar un mejor posicionamiento dentro del sector en el que se encuentran, la esencia de este tipo de red, es continuar compitiendo unidos para hacer frente a empresas de mayor tamaño. Asimismo, Cabrera González y Ludeña Rueda (2019) señalan que la cooperación competitiva puede ofrecer reducción en costos de operación, desarrollo socioeconómico regional y generación de empleo.

En esta investigación se propone la integración de una red horizontal entre artesanos debido a que reúnen las características para su integración, entre las que se destacan: pertenecer al mismo sector, cooperación conjunta, la ubicación geográfica, y la unión de fuerzas para enfrentar a sus competidores. Además, se espera la mejora de su posicionamiento en el mercado dentro del sector, el impulso en su crecimiento organizacional y la generación de economías de escala.

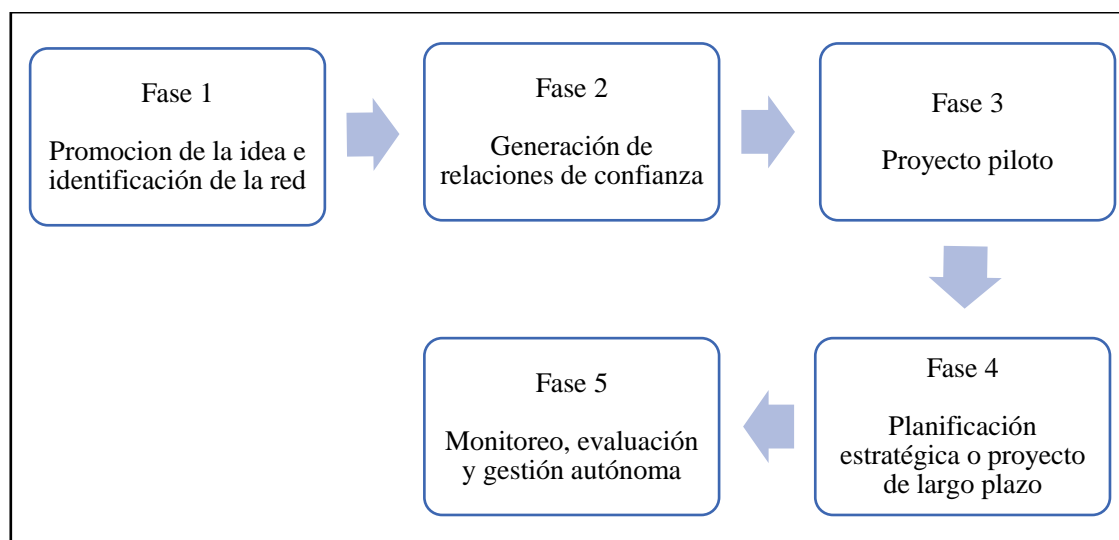
2.1.5 Fases para integrar una red horizontal

Las redes empresariales horizontales son un factor estratégico importante cuando se trata de obtener ventajas en un sector, la importancia, características y posibles limitaciones toman relevancia al momento de ejecutar las ideas, por esta razón resulta esencial explicar las fases que conforman el desarrollo de una red de este tipo.

De acuerdo con la ONUDI (2008) las fases de integración de una red empresarial horizontal, incluyen desde la generación de la idea hasta el monitoreo y evaluación de la red, cada fase tiene una razón concreta de ser y considera diferentes factores y ciertos pasos a seguir que serán detallados en cada fase respectiva (ver figura 2).

Figura 2

Fases para la integración de una red empresarial horizontal



Fuente: Elaboración propia con base en la ONUDI (2008).

Fase 1. Promoción de la idea e identificación de la red

En esta fase se genera la idea y se motiva a las personas que formaran parte de la red, para esta primera etapa es importante designar a una persona que funcione como articuladora de las ideas, opiniones y decisiones de todos los integrantes (ONUUDI, 2008); esta fase es la base para el desarrollo de la red y se compone de cinco pasos.

Paso 1. Sensibilización e identificación de las empresas o unidades productivas

Consiste en la creación de un grupo semilla, donde se expresa la idea a propietarios o empresarios y posteriormente estos mismos invitan a otros para enriquecer la red, se van generando las ideas y sugerencias en operaciones mediante reuniones, actividades de integración y pláticas de formación para conocer acerca de las ventajas de crear una red y su funcionamiento.

En este primer paso se consideran los códigos de conducta, reglamentos internos y técnicas de trabajo para generar acuerdos que beneficien a todos los integrantes y, con ello evitar la discriminación y enriquecer las perspectivas.

Paso 2. Análisis preliminar de las empresas o unidades productivas

Se realiza un análisis interno (preliminar) de cada empresa que formará parte del grupo semilla donde se hace un estudio de sus recursos humanos, tecnológicos, financieros y económicos con el fin de conocer su estado actual.

Paso 3. Evaluación de factores críticos

En este paso, es necesario generar un análisis crítico para decidir quienes formarán parte de la red y quienes serán descartados; esto se realiza a partir de parámetros establecidos inicialmente y, que además dependerán de los objetivos y características que pretenda la red, para ello, también se toman en cuenta los factores internos del punto anterior.

Paso 4. Evaluación de costos de transacción

Estos son clave y forman parte del análisis interno, además son esenciales al momento de integrar la red, pueden beneficiar o perjudicar a la empresa al momento de analizar su integración a la red. Dentro de este punto se consideran los costos de información que constan de la falta de confianza originada por la inadecuada comunicación y transmisión de conocimientos y procesos, así como los costos de coordinación que procuran considerar que los candidatos a integrar la red no se encuentren alejados en grandes distancias pues de ser así se entorpecería el flujo de trabajo y la toma de decisiones sería complicada.

Paso 5. Selección de grupo de empresas o unidades productivas

En este punto, ya se tienen los elementos necesarios para elegir a las empresas que cuentan con las características necesarias para formar parte de la red, de manera que se toma en consideración únicamente a aquellas que cumplen los requisitos, es decir, las que tengan más potencial de desarrollo.

Fase 2. Generación de las relaciones de confianza

En esta fase es necesario trabajar la confianza y seguridad entre los integrantes, debido a que gracias a esas bases se puede llegar a acuerdos de una forma más sencilla, se reducen conflictos y, por lo tanto, se obtienen mejores resultados. Dentro de esta fase se encuentran cinco pasos que se detallan a continuación.

Paso 1. Conocimiento mutuo de las personas que integran la red

En este paso se tienen que programar reuniones para delegar responsabilidades y que todos los integrantes formen parte del funcionamiento de la red, se genera un reglamento interno y se proponen las primeras estrategias, para ello, es necesario mantener la motivación y entusiasmo de los integrantes.

Paso 2. Presentación de las empresas o unidades productivas y visitas a plantas

En este punto es necesario realizar una presentación de cada empresario ante todos los integrantes dando a conocer la situación actual de su negocio, proporcionando información histórica de su negocio, las proyecciones que tienen y sus estrategias comerciales.

En caso de tener un espacio de venta, los integrantes de la red visitan cada una de las empresas y conocen más sobre su negocio; en caso de no tener un espacio físico, se informan por medio de sus redes sociales o página web, de esta manera se logra generar compromiso y colaboración entre los integrantes.

Paso 3. Intercambio de experiencias mediante visitas a redes en operación y empresas o unidades productivas modelo

En este paso se da a conocer a las empresas, algunas de los problemas que pueden enfrentar con esta integración, no obstante, también se destacan los beneficios que obtienen al formar parte de una red. Con esta actividad se genera aprendizaje porque se comparten conocimientos entre las empresas consolidadas y aquellas menos desarrolladas, de manera que impulsen su desarrollo de manera conjunta.

Paso 4. Contacto de las empresas o unidades productivas con el sistema de fomento

En este punto se busca generar contacto con instituciones u otras empresas que puedan beneficiar a la red y su crecimiento, se comienza a crear proyecciones, se generan estrategias para darla a conocer y se abren oportunidades de negocio.

Paso 5. Elaboración y aprobación de un reglamento interno

En este paso, los integrantes de la red proponen, discuten, analizan e integran los acuerdos y normas que conformarán el reglamento interno. Este documento regulará el funcionamiento adecuado de la red, facilitará la toma de decisiones, además de establecer los criterios de ingreso y salida de sus integrantes. Es importante no perder de vista que su revisión y actualización debe realizarse de acuerdo a las necesidades internas y externas.

Aunado a lo anterior, se debe definir un articulador que fungirá como representante, esto no quiere decir que tenga la última palabra en las decisiones, más bien guiará a los integrantes en el cumplimiento de los objetivos.

Fase 3. Proyecto piloto

Después de haber establecido las bases de la red, se toman acuerdos para definir los objetivos, para ello es necesario que todos los integrantes den a conocer sus expectativas y problemas

en común para así abrir paso a la generación del proyecto piloto. Esta fase se compone de cuatro pasos:

Paso 1. Creación y administración de fondo común

Los integrantes de la red aportan una inversión para iniciar con las operaciones, es un paso importante para generar confianza y solidificar la relación, en la fase 2 se establece el monto y periodo de entrega, mientras que en la fase 3 se aseguran de cumplir este compromiso, se especifica el uso que se dará al fondo y se apertura una cuenta mancomunada para que los fondos se usen de manera adecuada y segura.

Paso 2. Selección del objetivo común de corto plazo

La elección del objetivo debe ser congruente con los intereses de todos los integrantes, debe ser realista, alcanzable en el corto plazo y basada en el análisis interno de la red y los integrantes.

Paso 3. Diseño del proyecto piloto

Se comienza a generar el proyecto que se pretende alcanzar, para esto es necesario detallar las actividades y se distribuyen las responsabilidades, al diseñar el proyecto piloto es importante tomarlo en serio e invertir todo el tiempo necesario, pues no es una tarea fácil su elaboración, además debe ser aprobado por los integrantes de la red.

Paso 4. Elaboración de carta compromiso

Se formaliza la distribución de responsabilidades mediante una carta compromiso, así se genera conciencia en la importancia de los papeles de cada integrante y se crea compromiso con ellos dentro de la red, se debe contar con la firma y aprobación del integrante.

Fase 4. Planificación estratégica o proyecto de largo plazo.

En esta fase se plantean seis pasos en los que se aplican los fundamentos establecidos en las fases anteriores, comienza la implementación real de la red, se generan planes de negocio y se eligen al gerente que será la cabecera de la red.

Paso 1. Diagnóstico de empresas/unidades productivas de la red.

A diferencia del análisis preliminar donde se hizo un diagnóstico de las unidades productivas aspirantes a la red, ahora se hace un diagnóstico a profundidad con la intención de conocer cómo se encuentra la unidad productiva con respecto a los objetivos planteados en la red, de manera que esto sirva para que logren alinearse con los intereses y las metas colectivas.

Paso 2. Dinámica en sensibilización en género

Para comenzar con la dinámica de sensibilización en género, necesitan identificarse las necesidades, obstáculos, oportunidades y limitaciones de cada integrante del grupo. En el proyecto a largo plazo de la red se analizan las ventajas y desventajas que perciben los miembros para poder desarrollar actividades que mejoren el desempeño tanto de hombres y mujeres dentro de las organizaciones productivas.

Paso 3. Identificar el objetivo común

Para definir el objetivo en común es necesario establecer el proyecto estratégico a largo plazo, de esta forma se fundamenta la idea de negocio. Este acuerdo se realiza mediante un consenso, debido a que es importante que los miembros colaboren, para que de esta forma se desarrolle un sentido de pertenencia dentro de la red.

Otro aspecto importante, implica realizar un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, ya que este es el primer paso para identificar la meta que se pretende lograr.

Los objetivos estratégicos de la red deben plantearse de tal forma que permitan obtener un resultado más amplio; además deben establecerse a largo plazo en función de los recursos y capacidades de las unidades productivas que integran la red.

Paso 4. Plan de mejora de las empresas/unidades productivas

El diagnóstico es base para elaborar los planes de mejora que permitan a los miembros superar las debilidades y resolver problemas, estos se enfocan en impulsar el crecimiento de las capacidades de los miembros que integran la red.

Los planes deben enfocarse en solucionar aspectos de estructura y procesos que impiden a los miembros mejorar su desempeño para que cumplan los parámetros de calidad, también se centran en conocer cómo dirigen los miembros sus negocios para retroalimentar y enriquecer el plan, de manera que se encaminen a un solo propósito.

Paso 5. Elaboración del plan de negocios

Se requiere de un plan de negocios a largo plazo para que los integrantes tengan claros los objetivos, para esto se puede implementar alguna guía metodológica que mejor se adapte a las características y metas de los integrantes. En este paso se debe contratar a un consultor o experto para que sea el guía, se requiere de inversión de recursos y gestión de apoyo para afrontar los costos.

Paso 6. Contratación del gerente o la gerente del negocio conjunto

Cuando los negocios que conforman la red tienen una gestión compleja se recomienda la contratación de un gerente, por ejemplo, los integrantes deben determinar en qué aspectos es necesario hacer contrataciones ya sea para llevar la contabilidad, administración o cumplimiento de objetivos.

En el caso de que un experto sea necesario, se debe detallar el perfil del puesto a contratar y elegir a la persona que cumpla los requerimientos necesarios, es importante que en este paso

las capacitaciones y la integración de la red no se descuiden pues al unirse expertos los miembros podrían generar inseguridades en cuanto a sus capacidades.

Figuras jurídicas

Se sugiere que al integrar una red se tomen en cuenta aquellas figuras en las que se considere la solidaridad, la cooperación o la asociación mercantil, siempre y cuando se cumpla con los requisitos necesarios y la red no pierda de vista su razón de ser.

Fase 5. Monitoreo, evaluación y gestión autónoma

El monitoreo es un proceso que se construye desde el inicio de la integración de la red, en este se establecen los criterios de evaluación, los cuales se aplican periódicamente para identificar y prevenir los posibles riesgos de fracaso e incluso para detectar el momento en el que la red esté lista para funcionar sin la necesidad de una persona articuladora. Esta fase se compone de dos pasos clave: la autogestión y la evaluación.

Paso 1. Autogestión

La autogestión se enfoca en supervisar la red hasta verificar que los miembros asumen completamente la gestión del grupo de manera que ya no sea necesaria la persona articuladora para definir los aspectos relevantes dentro de la red, el tiempo promedio en el que se puede desarrollar la autogestión es de entre 18 a 24 meses de acuerdo a estimaciones realizadas por la ONUDI (2008).

Este paso si bien se realiza al final, va construyéndose en conjunto con la red, por tal razón es importante cimentar las bases que servirán para medir la autogestión y evaluar el rumbo de la red, es relevante generar el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo enfocado a fortalecer las capacidades de los miembros para que se comprometan en la evolución de la red.

Paso 2. Evaluación

El monitoreo de acciones y evaluación de resultados se hace durante todo el proceso correspondiente al desarrollo de la red, no obstante, se considera al final porque de acuerdo al desempeño se comienzan a poner en práctica las actividades de desarrollo sin necesidad de que exista una persona articuladora, para esta última fase se necesita implementar el monitoreo y evaluación en las actividades constantes de la red.

Es necesario establecer un plan de acción para monitorear y evaluar el desempeño de los miembros de la red, debido a que, según su finalidad, los criterios de evaluación podrían ser indicadores cuantitativos o cualitativos los tiempos de evaluación serían diversos.

Debido a la sustancialidad de la investigación no se abordan dos últimas fases ya que solo se establece una propuesta para la integración de una red y no su ejecución como tal. Es decir, únicamente se desarrolla la promoción de la idea e identificación, la generación de las relaciones de confianza y el proyecto piloto, la penúltima fase consta de planificación estratégica o proyecto de largo plazo y, por último, se encuentra la fase de monitoreo, evaluación y gestión autónoma.

2.2 Crecimiento empresarial

El crecimiento empresarial se relaciona con las redes porque al tiempo en que una red se va desarrollando, se encuentra en crecimiento, involucra las decisiones, acciones y trabajo en conjunto para que el crecimiento se vaya dando constantemente. En este apartado se abordan los diversos conceptos propuestos por autores, los tipos de crecimiento existentes y el tipo de crecimiento a implementar en la presente investigación.

2.2.1 Definición de crecimiento empresarial

El crecimiento empresarial es parte fundamental en las decisiones directivas que se toman en el proceso de planeación y programación de una empresa, involucra la acumulación de recursos, conocimientos y demanda de necesidades (García y Taboada, 2012).

Blázquez, Dorta y Verona (2006) definen al crecimiento, según la teoría de Gibrath (1931), como el “resultado de diversas fuerzas o factores que actúan de forma proporcional en el tamaño de las empresas” (p. 169), plantean además que una empresa pequeña puede crecer en la misma proporción que una grande, siempre y cuando se establezcan estrategias adecuadas para cumplir con el fin deseado.

El crecimiento empresarial puede ser empleado a través de diversos enfoques y no es factible definirlo de manera homogénea, ya que depende de la perspectiva que se pretenda abordar (Blázquez, et al., 2006).

Asimismo, se destaca que los objetivos que persigue el crecimiento empresarial son: beneficios personales y empresariales, reducción del riesgo de la empresa e incremento en la posición competitiva (Blázquez, et al., 2006). Por esto se puede concluir que los objetivos si bien se centran en el contexto empresarial también están enfocados a la capacidad intelectual de las empresas, entendiendo que todas las capacidades son importantes para que el crecimiento empresarial abarque la mayor parte de áreas de la empresa/negocio.

Es importante considerar que el crecimiento es un estado de cambio constante, es el proceso no la meta y se debe procurar mejorar la posición de la empresa siempre que vaya evolucionando, el crecimiento no solo se trata de expansión física o económica, también se considera que al volverlo una práctica cotidiana se obtiene mayor resiliencia para afrontar las externalidades que afectan a las organizaciones, se genera presencia y se consiguen nuevas oportunidades de financiamiento (Arreguín, 2020).

En este contexto, Arreguín (2020) refiere que se puede obtener un crecimiento infinito, sí se repite el ciclo cada vez que la empresa llegue a la madurez; puesto que esta etapa es el auge y punto clave en el que esta renace, se estanca o llega al declive.

En pocas palabras, se puede definir al crecimiento empresarial como un proceso de evolución en el que las empresas buscan cambiar, mejorar o expandir los recursos tangibles e intangibles que se pueden obtener por medio la unión de fuerzas en el trabajo en equipo para el cumplimiento de objetivos.

2.2.2 Teorías del crecimiento empresarial

El crecimiento empresarial se puede desarrollar desde diferentes perspectivas de la empresa, por tal razón es necesario fundamentar las tipologías existentes, delimitar lo que caracteriza a cada una y tomar la decisión de implementar la que encaje mejor con el propósito de la investigación, a continuación, se presentan diversos autores que definen los tipos de crecimiento empresarial.

- **Teoría del crecimiento empresarial de acuerdo al modelo evolucionista**

Nelson y Winter definieron el enfoque de la teoría evolucionista, esta se centra en identificar los factores que se involucran en la evolución de la empresa, considera los procesos sobre la toma de decisiones; asimismo, se analiza la información y los diferentes tipos de conocimiento que tiene la empresa y su conjunto (Canals, 2004).

Al respecto, Hounie, Pittaluga, Porcile y Scatolin (1999) plantean que esta teoría se enfoca al crecimiento económico dentro de las empresas. Además, señalan que en este modelo el crecimiento se va generando a lo largo del tiempo mediante los avances tecnológicos y la mejora de procesos, es importante el ambiente institucional en que se desarrollen y el progreso técnico que generen.

Lovera, Castro, Smith, Mujica, y Marín (2008) por su parte, destacan que la teoría evolucionista se enfoca en el cambio y crecimiento económico de las organizaciones, específicamente por medio de los avances tecnológicos que permiten la transformación de su entorno social y económico. Asimismo, señalan que una manera de definir el crecimiento organizacional de acuerdo a esta teoría es por medio de la interdependencia que existe entre las tecnologías físicas, sociales y el “saber hacer”, que en su conjunto conforman lo que se conoce como innovación dentro de las organizaciones.

- **Teoría del crecimiento empresarial de acuerdo a Penrose**

Canals (2004) señala que Penrose no relaciona el crecimiento empresarial desde un enfoque económico, más bien lo hace desde un enfoque dimensional, en su teoría establece que el crecimiento de la empresa se va reconociendo por medio de la acumulación de recursos humanos, físicos e intangibles en el tiempo y, establece que los directivos son el recurso principal que se encuentra como resultado de la expansión de la empresa.

En este sentido, García y Taboada (2012) establecen mecanismos para impulsar un crecimiento empresarial: la comunicación, las instrucciones y la autoridad, puesto que de estas depende su crecimiento. En este caso el recurso clave es el directivo, este es el agente principal para aprovechar o desaprovechar estrategias. Además, la necesidad de crecimiento en una empresa surge por las ganas de los altos mandos para que los recursos disponibles se puedan aprovechar en nuevas áreas de producción que posiblemente les generen mayores ganancias, es decir, el crecimiento impulsa la innovación (Blázquez, et al., 2006).

- **Teoría del crecimiento empresarial según el modelo antropológico**

Canals (2004) establece que el modelo antropológico considera elementos como: el contexto externo, interno, recursos y capacidades, desarrollo de conceptos de negocios nuevos y las decisiones estratégicas que tomen en cuenta los directivos de las empresas.

Es importante también destacar que, dentro de este modelo y relacionado a la teoría de Penrose, los directivos juegan un papel importante en la generación del crecimiento de las organizaciones, pues éste resulta ser pieza clave en la toma de decisiones, el desarrollo de nuevos conceptos y el análisis y comprensión del entorno interno y externo de la organización (Canals 2004).

El modelo antropológico destaca las capacidades y actitudes del personal para generar crecimiento en las organizaciones, señala que el crecimiento en las empresas se obtiene gracias a las ventajas personales que cada colaborador puede generar, Arreguín (2021) menciona que el crecimiento surge por medio del enlace de los diferentes intereses de los integrantes de la empresa, el cual resulta ser un proceso intangible que requiere de procesos tangibles para ser obtenido.

2.2.3. Variables de medición al crecimiento empresarial

La teoría de crecimiento de Penrose, el modelo antropológico y la teoría evolucionista cuentan con fundamentos distintos y tienen diversas ventajas en su aplicación, es por eso, que al complementarse unas con otras se configuran variables que toman en cuenta elementos intangibles y tangibles que son indispensables en las organizaciones.

Por su parte, Váquiro (2021) define tres indicadores clave para medir el crecimiento: razón deuda/capital; política de retención de dividendos; el indicador del Retorno Sobre la Inversión (ROI) y; el Retorno Sobre Patrimonio (ROE). Sin embargo, este autor define dichos indicadores para medir el crecimiento sostenido de las empresas con base en un análisis de sus estados financieros consolidados.

Estas teorías del crecimiento no se enfocan únicamente en los recursos tecnológicos y financieros sino también consideran el recurso humano como parte del crecimiento empresarial, es así como analizando la idea que propone Arreguín (2020) se plantean dos factores fundamentales para medir el crecimiento empresarial, los internos y externos.

Melgarejo, Ciro y Elorz (2019) coinciden en los determinantes internos y externos, pues consideran que el crecimiento es un concepto multidimensional que involucra diferentes escenarios que afectan al proceso evolutivo de la empresa, estos autores resaltan la trayectoria, tamaño, recursos financieros y creación de nuevas empresas.

Los factores que influyen directamente en el crecimiento de las organizaciones tienen un contraste diferente dentro de estas, por una parte, se encuentran los factores internos que se conforman de los recursos propios de la empresa, pueden ser tangibles e intangibles y representan la fuerza para potenciar el crecimiento interno, por otro lado, se encuentran los factores externos que repercuten directamente a las empresas y afectan o benefician a su crecimiento, es trabajo de los líderes analizar estos factores y generar estrategias que resulten a su favor (Arreguín 2020). Con base en diversos autores, se detallan los elementos de cada factor.

- **Factores internos**

Los factores internos se han formado con el paso del tiempo en las organizaciones, se integran por el conjunto de recursos humanos [capacidad intelectual, experiencia, ideas] y recursos materiales [estructura física, activos], los cuales han sido clasificados y detallados de manera congruente para ser entendidos, si bien es importante comprender que cada elemento de estos factores forma parte de las organizaciones, no todas los desarrollan completamente e incluso algunas emplean otro tipo para impulsar el crecimiento empresarial (Arreguín, 2020).

Además, Salazar, Huayllani y Ramos (2022) afirman que como parte del crecimiento las empresas deben procurar su infraestructura, personal, sistemas y procedimientos los cuales son de índole interna y deben estar en constante capacitación, estos autores centran el crecimiento en los factores internos que involucran a la estructura económica y organizativa

Edad del emprendimiento

La edad del emprendimiento, representa la trayectoria de la empresa y es importante cuando se trata de obtener financiamiento externo. De acuerdo con INEGI (2020), los

emprendimientos se agrupan en cuatro categorías: de reciente creación que se encuentran entre cero y dos años; jóvenes en un rango de tres a cinco años; adultos entre seis y diez años; y mayores con más de 10 años ubicados en el país.

Es común suponer que cuando el tamaño y la edad de la empresa son avanzados, en consecuencia, los fondos retenidos serán altos y los riesgos de deuda serán menores, sin embargo, el funcionamiento de las empresas es complejo y no existe manera de asegurar que su equilibrio financiero. En este caso, una mejor forma de identificar el crecimiento empresarial es conociendo su confiabilidad mediante la construcción de una trayectoria respetable (Arreguín 2020).

Tamaño del emprendimiento

Considerando el tamaño del emprendimiento, se encuentran cuatro tipos que son: micro negocios que cuentan con cero a 10 personas ejerciendo labores; pequeñas empresas tienen de 11 a 50 personas, medianas que se integran de 51 a 250 personas y grandes que cuentan con más de 251 personas (INEGI 2019).

En este sentido, se puede relacionar el tamaño con la ley de Gibrat, esta ley establece que el tamaño de la empresa es independiente de su crecimiento, además, el tamaño es una característica importante porque en cuanto menor sea el número de trabajadores, será más sencillo aumentar el crecimiento empresarial (Salazar et al., 2022).

La edad y tamaño de las empresas se espera tengan un impacto positivo en su desarrollo, con el transcurso del tiempo se irá aportando beneficios que ayuden a hacer crecer el negocio (Arreguín, 2020), por ello, resulta necesario considerar que la edad del emprendimiento no va necesariamente de la mano con su tamaño, pues incluso llevando más de 10 años dentro del mercado, una entidad se puede mantener como micro hasta el día de su muerte.

Motivación o motor creador

Un impulso interno para hacer crecer el negocio, es la necesidad de superación personal, la necesidad de ser tu propio sustento y no tener que servir a alguien más; estos son el principal motor para crecer, sin embargo, es necesario que la persona o el grupo de personas que llevan el rumbo de la organización tengan la visión clara de lo que quieren lograr, tal como lo menciona la teoría antropológica, al contar con directivos o personas capaces y motivadas se obtiene crecimiento (Canals, 2004).

Dentro de este factor interno se considera la visión de los integrantes, la motivación, fidelización de clientes y relación con el personal (Arreguín, 2020).

Estructura de la propiedad

Arreguín (2020) establece la estructura de propiedad como parte del crecimiento empresarial y se refiere al tipo de propiedad, marco legal, contable y comercial bajo el que se rige la empresa, estos aspectos se consideran en los objetivos de corto, mediano o largo plazo. Dentro de estos aspectos, interviene el sentido de pertenencia que tengan los directivos con la empresa y la honestidad en los acuerdos.

Además, deben destacar su compromiso con la intención de hacer crecer el negocio, pues en ocasiones enfocan sus esfuerzos en no perseguir el crecimiento porque quieren evitar las obligaciones que conlleva, tales como el posible aumento de impuestos, la flexibilidad laboral o el simple deseo de tener el control de algo pequeño (Salazar, 2022).

Gestión del conocimiento

En la gestión del conocimiento se considera la experiencia y los conocimientos de los integrantes de la empresa, cuando una empresa cuenta con recursos intelectuales que están debidamente capacitados en el área, se obtienen ventajas mayores al momento de impulsar el crecimiento, además que, al contar con personal capacitado en diversas áreas estratégicas se delimitan las actividades y departamentos en las empresas (Arreguín, 2020).

Asimismo, como lo establece la nueva teoría del crecimiento, no necesariamente se debe hacer un enfoque en el capital, activos, o materiales, sino en el conocimiento, procesos internos y métodos de trabajo. También, el conocimiento se relaciona con la capacidad para adaptarse al cambio, los métodos de trabajo y la experiencia acumulada en el transcurso del tiempo (Canals, 2004).

▪ **Factores externos**

Los factores externos son aquellos elementos que no están bajo el control de la empresa y que pueden beneficiarle o perjudicarlo, tales como: los agentes económicos, culturales, tecnológicos y naturales (Arreguín, 2020), entre otros.

Relativos a la empresa

Los factores relativos a la empresa de acuerdo a Arreguín (2020) se conforman por competidores, clientes y proveedores, estos elementos son clave para generar ventajas competitivas e impulsar el crecimiento; además son parte esencial para generar una red empresarial.

Además, Blázquez, et al. (2006), definen como parte importante que el crecimiento se puede conocer con base al número de nuevos productos ofertados y los clientes nuevos, estos elementos deben considerarse siempre y cuando se especifique la magnitud de crecimiento que se desea conocer.

Superiores en rango a la compañía

Dentro de este elemento se encuentran los factores externos que ayudan a determinar la situación actual del negocio en cuanto a oportunidad de crecimiento económico e innovación, de acuerdo a lo que la empresa persiga se analizan ciertos factores esenciales tales como: la demanda; las mejoras tecnológicas; la financiación y el apoyo gubernamental (Arreguín, 2020).

Asimismo, Salazar, et al. (2022), define la importancia de las tecnologías de la información y la investigación y el desarrollo en este caso, pues señalan que, si existen mentes creativas y abiertas se logra atraer capital humano con capacidades para seguir incrementando el potencial de la empresa.

Estos factores se tomarán como referencia, para integrar la propuesta de la red empresarial entre artesanos de la región Mixteca Oaxaqueña, cuyo objetivo es impulsar su crecimiento.

Consideraciones finales

De acuerdo a la literatura revisada, los autores coinciden en que existen dos tipos de redes, las verticales y horizontales, en las redes horizontales se considera la red competitiva horizontal que propone Wegner (2021) puesto que su definición coincide adecuadamente con los elementos que conforman a dicha red.

Con base en lo anterior, en esta investigación se propondrá una red horizontal entre los artesanos de la región Mixteca Oaxaqueña. De acuerdo con Dini (2010) este tipo de estrategia asociativa es viable cuando los interesados generan un mismo producto, buscan incrementar sus capacidades productivas y mejorar sus ingresos, además de que comúnmente se integran por microempresas y dado a sus características, los artesanos de la región Mixteca Oaxaqueña se relacionan adecuadamente con este tipo de red.

Aunado a lo anterior, la ONUDI (2008) señala que las empresas que se integran a este tipo de red generalmente son del mismo tamaño y se agrupan para afrontar problemas que de manera individual resultaría complicado resolver, tal como es el caso de los artesanos de la región Mixteca Oaxaqueña.

En lo que respecta al crecimiento empresarial, se concluye que es un método que implica la evolución del negocio en dimensiones que involucran factores externos e internos, estos analizan diferentes aspectos que se involucran con su crecimiento o estancamiento y de acuerdo a lo que las empresas persigan el análisis se profundiza en algún factor.

En conclusión, una vez analizados los diferentes conceptos, características y tipos de redes empresariales, se ha optado por el más adecuado para la investigación, además, se han definido las variables y factores necesarios para entender claramente el crecimiento empresarial, se puede entender así que una red empresarial horizontal es una estrategia asociativa que tiene el potencial de crecimiento dentro del sector que se involucre, dado que entre competidores unen fuerzas e intereses para crear ventajas sobre empresas mejor consolidadas.

CAPÍTULO 3.

ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD ARTESANAL EN LA REGIÓN MIXTECA OAXAQUEÑA

A partir del análisis de la información obtenida en las encuestas se establece el perfil de los artesanos, así como las principales características que estructuran su actividad, posteriormente se muestra información relacionada con la experiencia en la formación de redes y el interés por adoptar este tipo de estrategia asociativa.

Respecto al perfil del artesano, se encontró que el 22% se encuentra en un rango de entre los 31 a 35 años de edad. En cuanto al género se identificó que el 68% de las personas que se dedican a esta actividad son mujeres, además de que el 39% cuenta con bachillerato, el 21% cursó una licenciatura, mientras que el 6% cursó hasta la primaria y dos artesanos mencionaron que cursaron una carrera técnica (ver tabla 3).

Tabla 3

Perfil de los artesanos participantes en el estudio

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Edad		
Menor de 25	3	7%
26-30	6	15%
31-35	9	22%
36-40	6	15%
41-45	2	5%
46-50	5	12%
51-55	5	12%
56-60	3	7%
Mayor de 61	2	5%
	Total	100%
Género		
Masculino	13	32%
Femenino	28	68%
	Total	100%
Escolaridad		
Primaria	6	15%
Secundaria	8	19%
Bachillerato	16	39%
Licenciatura	9	22%
Otro	2	5%
	Total	100%

Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados de la encuesta.

Con respecto a los años que tienen en esta actividad, el 56% se encuentra entre el primer y décimo año, realizando artesanías o productos artesanales y únicamente el 4% tiene entre 31 y más de 40 años. Además, se identificó que el 78% de los negocios tienen entre una y dos personas laborando y solo un 10% tiene entre cinco a seis personas (ver tabla 4). Esto indica, que la mayoría de los artesanos se encuentra dentro del rubro de microempresa.

De los participantes en el estudio que se encuentran registrados ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT), únicamente el 27% está dado de alta y el 73% permanece en la informalidad. Esta situación, normalmente se da por la falta de conocimientos que tienen los artesanos respecto a temas fiscales. En cuanto, al lugar de residencia se identificó que el 86% de encuestados reside en la ciudad de Huajuapán de León y el resto se ubican en los municipios o localidades aledañas a este municipio (ver tabla 4).

Tabla 4

Actividad de los artesanos

criterio	Frecuencia	Porcentaje
Años que lleva elaborando sus artesanías o productos artesanales		
1 a 10 años	23	56%
11 a 20 años	10	25%
21 a 30 años	6	15%
31 a 40 años	1	2%
41 en adelante	1	2%
Total		100%
Personas que trabajan en el negocio		
1 a 2	32	78%
3 a 4	5	12%
5 a 6	4	10%
Total		100%
Artesanos registrados en el SAT		
Registrados	11	27%
No registrados	30	73%
Total		100%
Lugar de residencia		
Huajuapán de León	35	86%
Magdalena Peñasco	3	8%
El porvenir, Quijaltepec	1	2%
San Miguel, Copala	1	2%
Tlaxiaco	1	2%
Total		100%

Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados de la encuesta.

Relacionado con las artesanías o productos artesanales que elaboran los encuestados, se encontró que los productos de palma tienen mayor presencia con un 20%, seguidos de joyería con 12%; las artesanías triqui, ropa típica y bordados únicamente con 9%. En cuanto al lugar donde venden sus artesanías, el 32% refiere que las vende en ferias, el 27% tiene un local propio, mientras que el 23% señaló que vende en diferentes lugares, aunque la mayoría ubica en el MAH de Huajuapán, uno forma parte de colectivos artesanales y otro vende por medio de internet (ver tabla 5).

Tabla 5

Producción, comercialización y visión de su actividad

criterio	Frecuencia	Porcentaje
Artesanías o producto artesanal que elabora		
Ropa típica y bordados	4	10%
Alfarería y barro negro	3	7%
Productos de palma	8	20%
Productor de alimentos orgánicos	2	5%
Libretas y cajas artesanales	2	5%
Mezcales y curados	3	7%
Arte pictórica	3	7%
Muñecas típicas	2	5%
Joyería y bisutería	5	12%
Artesanías triquis	4	10%
Nieve artesanal	2	5%
Productores de cactus y suculenta	1	2%
Talabartería	2	5%
Total		100%
Lugar donde vende sus artesanías		
Negocio propio	16	27%
Mercado	8	14%
En la calle	2	3%
Ferias	19	32%
Otro	14	24%
Total		100%
Como visualiza su negocio dentro de cinco años		
Con negocio propio	10	24%
Creciendo económicamente	8	20%
Manteniéndose económicamente	4	10%
Con procesos de elaboración mejorados	2	5%
Diversificando los productos	3	7%
Legalmente registrado	2	5%
Con diversos puntos de venta	3	7%
Exportando	5	12%
Retirado de la actividad	1	2%
Mayor infraestructura	1	2%
Incrementando la producción	2	5%
Total		100%

Fuente: elaboración propia con base en los datos recopilados de la encuesta.

También se indagó sobre la visión a futuro que tienen los artesanos, en este sentido, el 24% de los encuestados espera tener un negocio propio; el 20% espera obtener crecimiento económico dentro de su actividad, el 12% se visualiza exportando y una minoría se considera retirado o con mayor infraestructura.

Abordando el tema de redes empresariales, las primeras preguntas que se plantearon fueron respecto a su solidaridad y trayectoria dentro de su actividad, el 63% de los encuestados han formado parte de un colectivo de artesanos y el 93% menciona que estaría dispuesto a formar parte de un grupo donde se relacione con otros artesanos. En lo que respecta a la solidaridad, en el caso de que un artesano señaló que necesitará apoyo en su actividad artesanal, mientras que el 95% está dispuestos a brindar apoyo (ver tabla 6).

Tabla 6

Colaboración con otros artesanos

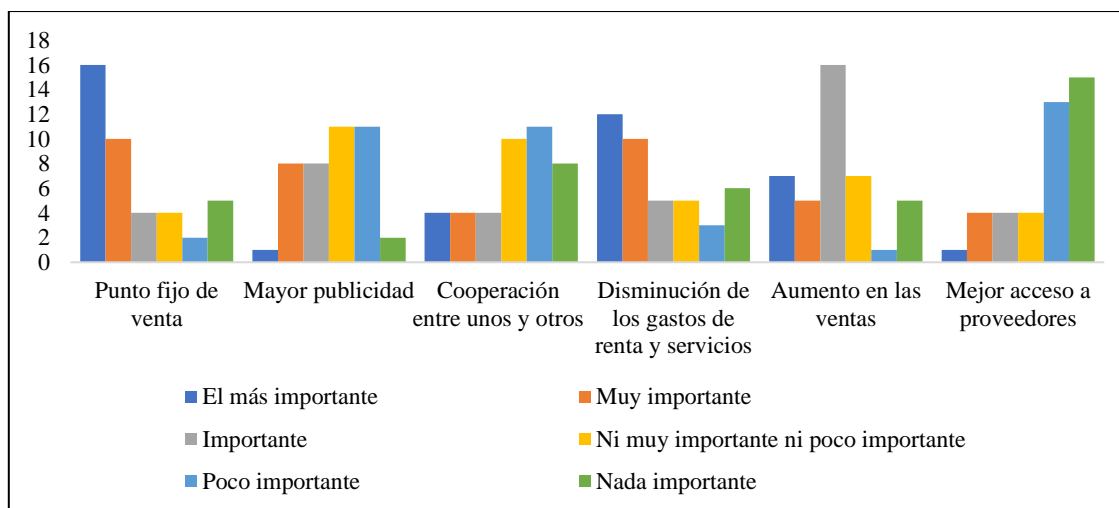
Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Ha formado parte de un colectivo de artesanos		
Si	26	63%
No	15	37%
Total		100%
Estaría dispuesto a compartir un espacio de venta donde se pueda relacionar con otros artesanos		
Si	38	93%
No	3	7%
Total		100%
Ayudaría a un artesano en caso de que necesitara ayuda en su actividad artesanal		
Si	39	95%
No	2	5%
Total		100%

Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados de la encuesta.

Respecto a las ventajas que existen al integrarse con otros artesanos, los participantes en el estudio en su mayoría manifiestan que dos ventajas más importantes son el punto fijo de venta y la disminución de gastos de renta y servicios, por otro lado, concuerdan que no es importante un mejor acceso a proveedores (ver figura 3).

Figura 3

Ventajas de las redes empresariales



Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados de la encuesta.

En cuanto al mobiliario con el que cuentan para exhibir sus artesanías, el 29% utiliza tableros, sillas, mesas o un carrito móvil para mostrar sus artículos, un 24% cuenta con estructuras de madera, como huacales, anaqueles y mallas. Únicamente, el 15% menciona que exhibe sus mercancías en el suelo y que no cuentan con el mobiliario adecuado (ver tabla 7).

Tabla 7

Mobiliario que utilizan para exhibir sus mercancías

criterio	Frecuencia	Porcentaje
Mobiliario con el que cuenta para exhibir sus artesanías		
Tableros/mesas/sillas/carrito móvil	12	29%
Estructura de madera (huacales, anaqueles) y malla	10	24%
Lona de plástico/manteles	1	2%
Nada	6	15%
Maniqués (para ropa/joyería) colgadores	5	12%
Estantes	4	10%
Vitrina/congelador	3	8%
Total		100%

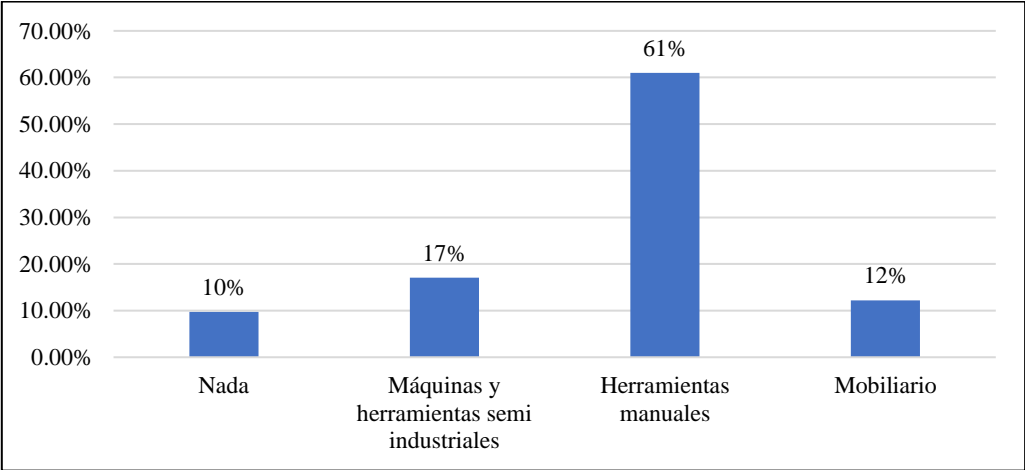
Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados de la encuesta.

Concerniente al mobiliario y herramientas con las que cuenta para producir sus mercancías, el 60% indicó que tiene herramientas manuales para realizar su producción, tales como agujas, ganchos, pinzas, tijeras, pinceles, perforadores, prensas, etc., y tan solo el 17% utiliza máquinas de coser o herramientas semi industriales como la mesa desoperculadora para los productores de miel, la máquina de coser para las artesanas de textiles y la envasadora para algunos productores de mezcal (ver figura 4).

Se identificó que únicamente el 10% de los artesanos no utilizan herramientas o mobiliario (ver figura 4), esto porque la realización de sus artesanías no las requiere. En el caso de los artesanos triquis solo usan palos, porque predomina la técnica por encima de los utensilios o herramientas.

Figura 4

Herramientas necesarias para que los artesanos produzcan

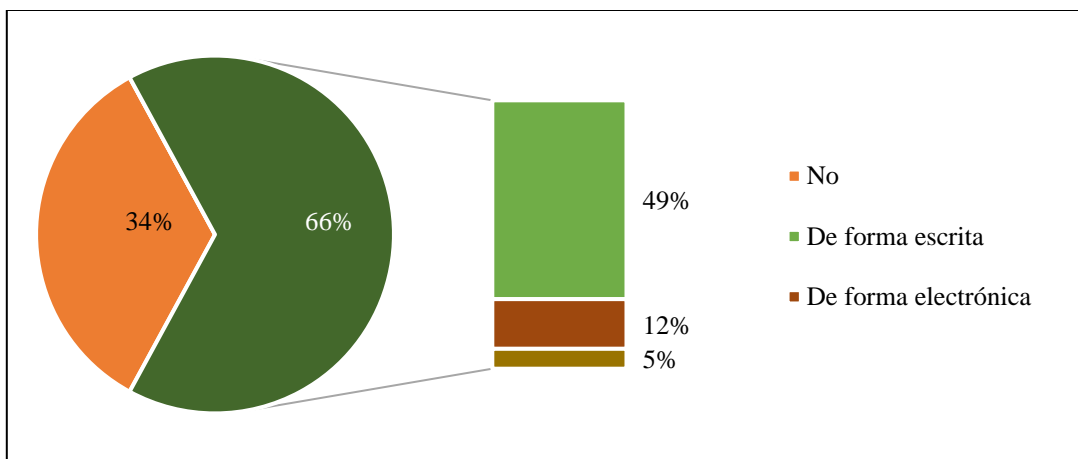


Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados de la encuesta.

Referente a los registros por su actividad, el 65% de los artesanos llevan un control de sus ingresos y sólo el 34% no lo hace, indicando que no lo consideran necesario o que debido a que van al día no les es posible registrar los ingresos diarios. En el caso, de los que llevan un control, el 49% lo hace de forma escrita, el 12% de forma electrónica y el 5% combina ambos (ver figura 5).

Figura 5

Control de ingresos generados por su actividad

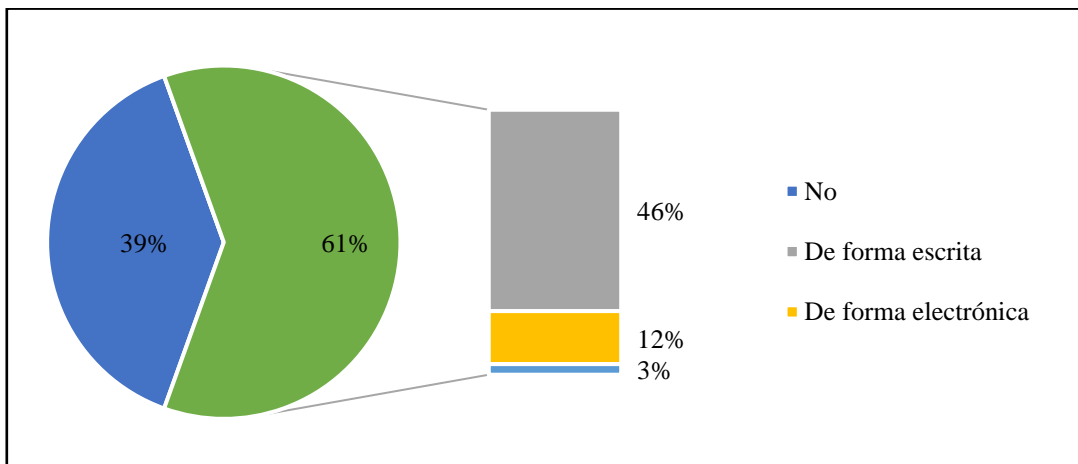


Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados de la encuesta.

Con relación a los egresos, el 61% de los artesanos mantiene un control de gastos que genera por su actividad y el 39% no lleva control alguno. En el caso de los que llevan un control de gastos, el 46% lo hace de forma escrita, el 12% de manera electrónica y el 3% combina ambos (ver figura 6).

Figura 6

Control en los gastos por su actividad.

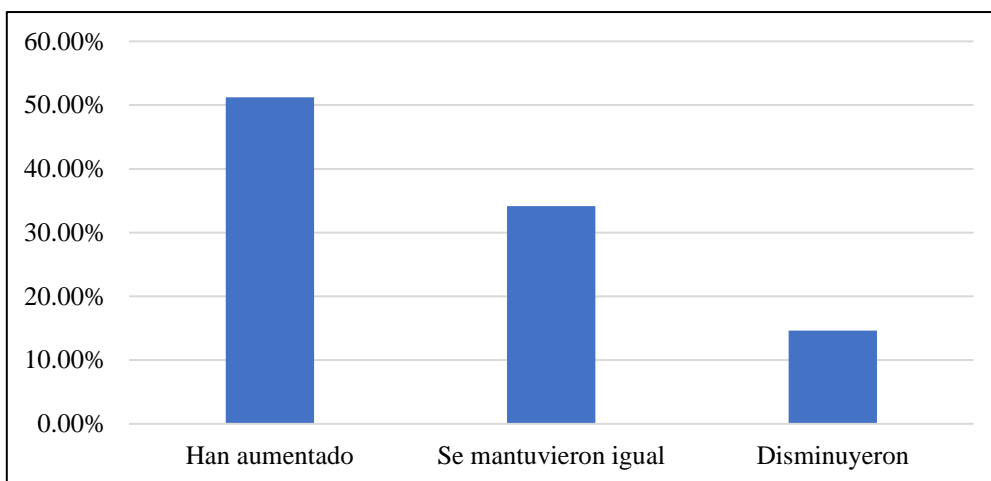


Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados de la encuesta.

En la investigación se identificó que el 51% de los encuestados en los últimos cinco años han percibido que sus ganancias han aumentado, el 34% menciona que se mantuvieron igual y el 14% indicó que disminuyeron, este comportamiento es resultado de las medidas de confinamiento aplicadas para detener los contagios ocasionados por la pandemia de COVID-19 (ver figura 7).

Figura 7

Historial de ganancias durante los últimos cinco años



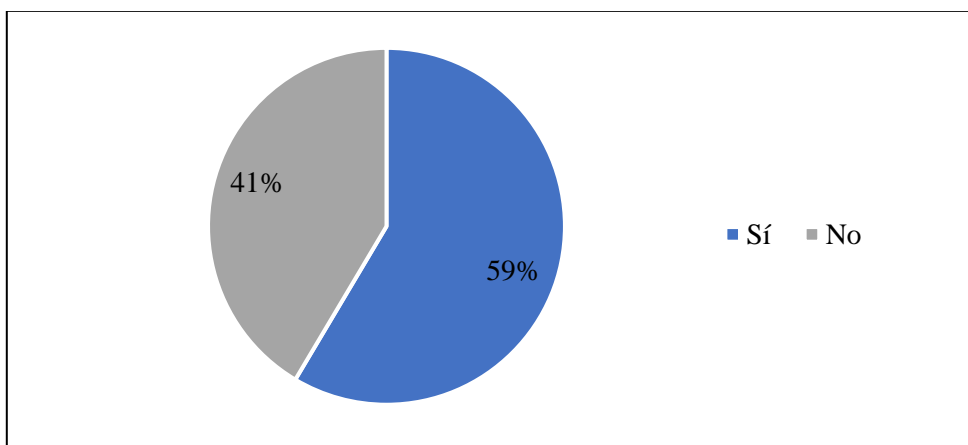
Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados de la encuesta.

Respecto al acercamiento y experiencia con otros artesanos, el 59% de los encuestados afirma haber colaborado con otro artesano para vender o producir sus artesanías o productos artesanales, mientras que el 41% menciona que a la fecha no ha colaborado con otro colega para algún proyecto (ver figura 8).

Del total de encuestados que han colaborado con otros artesanos, se encontró que el 44% han tenido una buena experiencia durante el trabajo en equipo que realizaron, destacaron que existió mayor fluidez en las actividades de venta, buena comunicación, apoyo y compañerismo. Además, un encuestado comentó que es agradable convivir con otros artesanos, no obstante, el 15% señaló que tuvo una mala experiencia debido a que no hubo organización ni trabajo en equipo

Figura 8

Trabajo en equipo con otros artesanos



Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados de la encuesta.

En el caso de los encuestados que no han formado parte de un grupo, pero que estuvieran interesados en formar parte de uno, el 53% comentó que sí estaría interesado, el 35% señala que no está interesado, mientras que el 12% no está seguro de formar parte de algún grupo (ver tabla 8).

Tabla 8

Capacidad de trabajo en equipo

criterio	Frecuencia	Porcentaje
¿Está interesado en unirse a un grupo de artesanos?		
Sí	9	53%
No	6	35%
No estoy seguro (a)	2	12%
Total		100%

Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados de la encuesta.

En lo que respecta a la responsabilidad en el trabajo de equipo, el 88% de los encuestados afirman que es importante asignar responsabilidades dentro de los grupos de trabajo, porque de esta forma se tiene certeza sobre lo que se debe hacer y, en consecuencia, se obtienen mayores éxitos, mejora el funcionamiento del equipo, existe apoyo mutuo, orden y mayor compromiso por parte de los integrantes.

Por otra parte, el 7% no está de acuerdo en la importancia de asignar responsabilidades, consideran que trabajar en equipo es problemático, genera individualismo y en ocasiones quieren apropiarse de ideas o diseños ajenos, mientras que el 5% de los encuestados prefirió no responder (ver tabla 9).

Tabla 9

Importancia de la asignación de responsabilidades en el trabajo en equipo

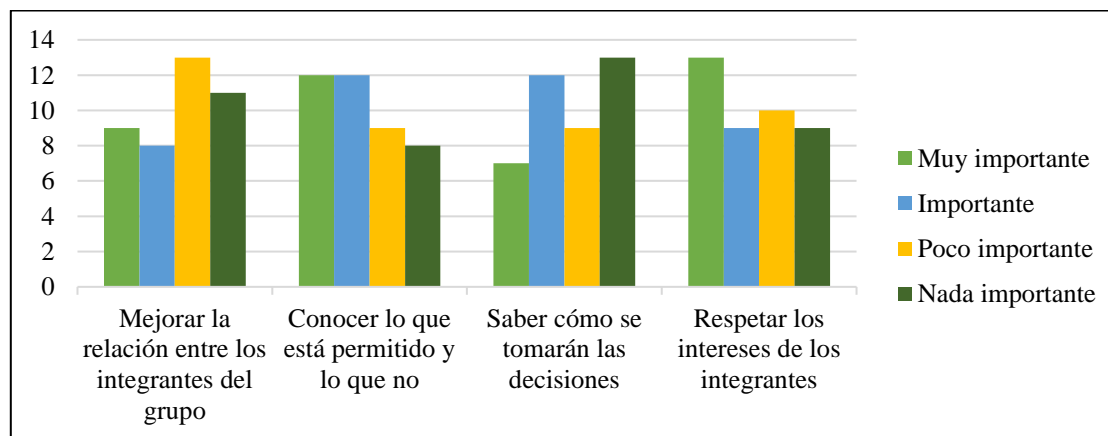
criterio	Frecuencia	Porcentaje
Considera importante que se asignen responsabilidades al momento de trabajar en equipo		
Sí	36	88%
No	3	7%
No respondió	2	5%
Total		100%

Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados de la encuesta.

Con relación al reglamento, los artesanos consideran importante que el equipo cuente con este documento, porque de esta forma se respetan los intereses de cada integrante, además de que se conoce lo que está permitido y lo que no. Por último, aseguran que es poco importante mejorar la relación entre los integrantes del grupo y respetar los intereses de los integrantes (ver figura 9).

Figura 9

Importancia del reglamento dentro de los trabajos en equipo



Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados de la encuesta.

En la tabla 10, se muestra la percepción que tienen los encuestados a cerca de las reuniones de trabajo, en este sentido, el 90% afirma que son importantes dentro de un grupo, porque mejora la relación entre los integrantes, se sabe lo que está permitido y lo que no, además de que se conoce como se toman las decisiones. Mientras que el 5% señala que no son relevantes y el 5% restante refiere que no está seguro.

Tabla 10

Percepción de los artesanos sobre las reuniones de trabajo

criterio	Frecuencia	Porcentaje
Las reuniones de trabajo son importantes dentro de un grupo		
Sí	37	90%
No	2	5%
No estoy seguro/a	2	5%
Total		100%

Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados de la encuesta.

En relación a compartir los conocimientos, el 88% de los encuestados mencionó estar dispuesto a compartir lo que sabe sobre la elaboración de artesanías o productos artesanales, con las personas que colaboran con ellos, sin embargo, 12% no comparte sus conocimientos (ver tabla 11).

Respecto a los encuestados que comparten sus conocimientos, señalan que esto permite crear un sentido de pertenencia, conocer adecuadamente los productos y la forma de trabajar; así como escuchar opiniones que pueden contribuir a hacer mejoras y servir de inspiración para generar nuevos productos.

Por otro lado, aquellos prefieren no compartir sus conocimientos lo mantienen así porque señalan que no tienen tiempo para enseñar, algunos trabajan solos, no lo ven necesario o evitan que sus ideas sean copiadas.

Tabla 11

Solidaridad entre los integrantes de un negocio artesanal

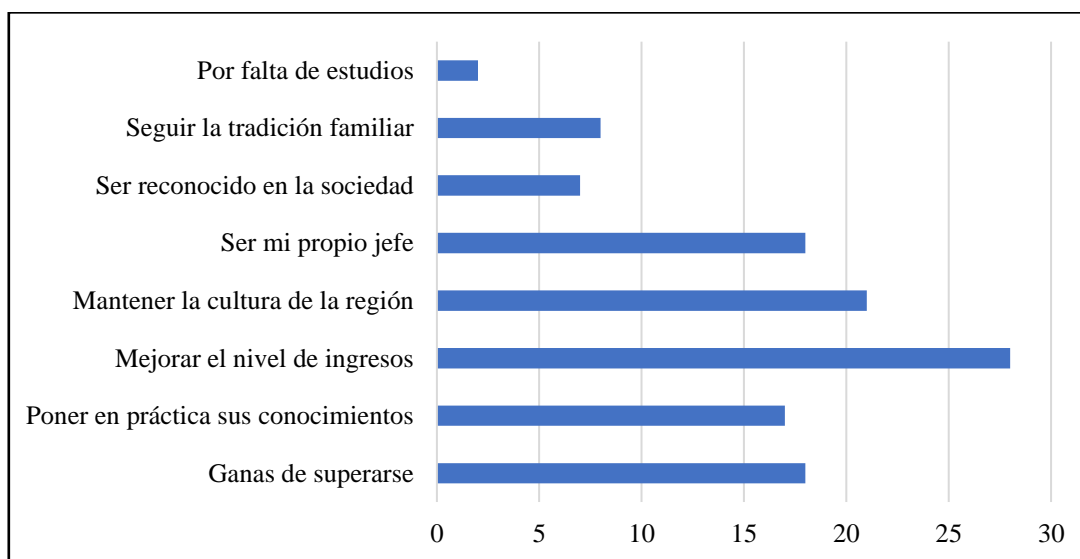
criterio	Frecuencia	Porcentaje
Comparte sus conocimientos sobre la elaboración de sus artesanías o productos artesanales con las personas que colaboran con usted		
Sí	36	88%
No	5	12%
 Total		 100%

Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados de la encuesta.

La figura 10, muestra las razones por las que los artesanos se han mantenido en su actividad, se identificó que la razón principal es mejorar su nivel de ingresos, mantener la cultura de la región, ser su propio jefe y las ganas de superarse, no obstante, algunos encuestados manifestaron que es por la falta de estudios, esto demuestra los artesanos se mantienen en esta actividad por gusto y para generar ingresos por medio de la preservación cultural.

Figura 10

Razones para mantenerse en su actividad artesanal



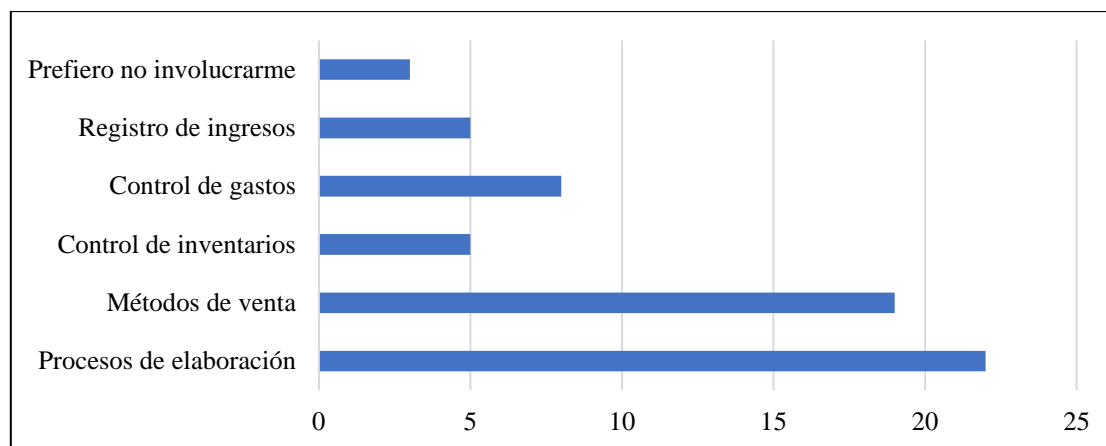
Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados de la encuesta.

En la figura 11 se muestra que 22 artesanos asesorarían a otros en sus procesos de elaboración, 19 artesanos lo harían en sus métodos de venta y 8 lo harían en su control de

gastos, algunos artesanos comentaron que comparten lo que saben porque ellos también han sido asesorados en alguna ocasión, además de que consideran valioso que exista apoyo entre unos y otros, únicamente 3 artesanos prefieren no involucrarse en asesorar a otros.

Figura 11

Maneras de asesorar a un artesano



Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados de la encuesta.

Referente al trabajo en equipo como elemento clave para que un negocio cumpla con sus objetivos, el 81% de los encuestados consideran útil trabajar en equipo, el 12% no lo considera útil y el 7% restante no está seguro si es útil o no (ver tabla 12).

Los artesanos que sí consideran útil el trabajo en equipo señalan que es mejor coordinarse así porque se optimizan procesos, aportan ideas, hay apoyo mutuo, se mejora la calidad, se logran objetivos y aportan experiencias.

Tabla 12

Trabajo en equipo entre los artesanos

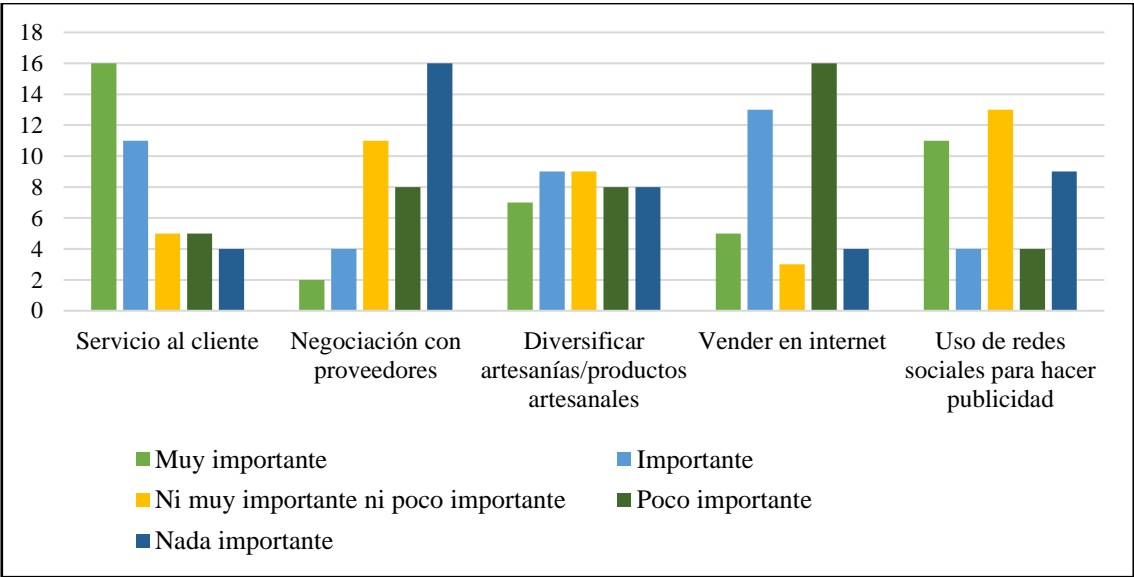
Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Considera útil el trabajo en equipo para que un negocio cumpla sus objetivos		
Sí	33	81%
No	5	12%
No estoy seguro/a	3	7%
Total		100%

Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados de la encuesta.

De los encuestados que consideran útil trabajar en equipo, señalan que esto permite optimizar los procesos, aportar ideas, fomentar el apoyo mutuo, mejorar la calidad de los productos, lograr los objetivos y compartir experiencias.

En cuanto a los conocimientos que consideran los encuestados deben mejorar para comercializar sus artesanías o productos artesanales, estos señalan que es importante fortalecer el servicio al cliente y el uso de redes sociales para publicitar y, en menor importancia ponen la negociación con proveedores (ver figura 12).

Figura 12
Conocimientos que deben mejorar para comercializar



Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados de la encuesta.

En lo concerniente a la competencia y sus ventajas competitivas, el 46% de los encuestados conoce a sus competidores más fuertes, en el caso de los artesanos de bordado y textiles, refieren que son: la casa del disfraz, artesanías Alo, tiendas de textiles y revendedores. Con relación a las artesanías de bisutería su competencia son joyerías y; para el caso de los productores de mezcal, son las licorerías y otras marcas artesanales llamadas Terruño y Solís y, por último, los productores de nieve artesanal su competencia fuerte son las franquicias y

nevería Anita. Mientras que el 54% restante refiere que no conoce a sus competidores más fuertes (ver tabla 13).

Tabla 13

Conocimientos sobre la competencia

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Conoce quienes son sus competidores más fuertes		
Sí	19	46%
No	22	54%
Total		100%

Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados de la encuesta.

En la tabla 14 se muestran resultados que corresponden a la facilidad de acceso de la competencia a los clientes, el 37% de los encuestados menciona que sus competidores tienen mayor acceso a clientes que ellos, debido a que su competencia cuenta con mayor surtido de mercancías, más experiencia y fama, cuentan con precios bajos, producen en masa, tienen fácil acceso y manejo del internet, mayor capital, son franquicias y tienen mayor presencia en redes sociales.

El 63% de los artesanos niegan que la competencia pueda acceder a más clientes (ver tabla 14) pues aseguran que algunos competidores no cuentan con calidad, no tienen profesionalidad, se encuentran en las mismas circunstancias, cada quien maneja calidad diferente, y algunos no argumentaron la razón.

Tabla 14

Competidores más fuertes de los artesanos

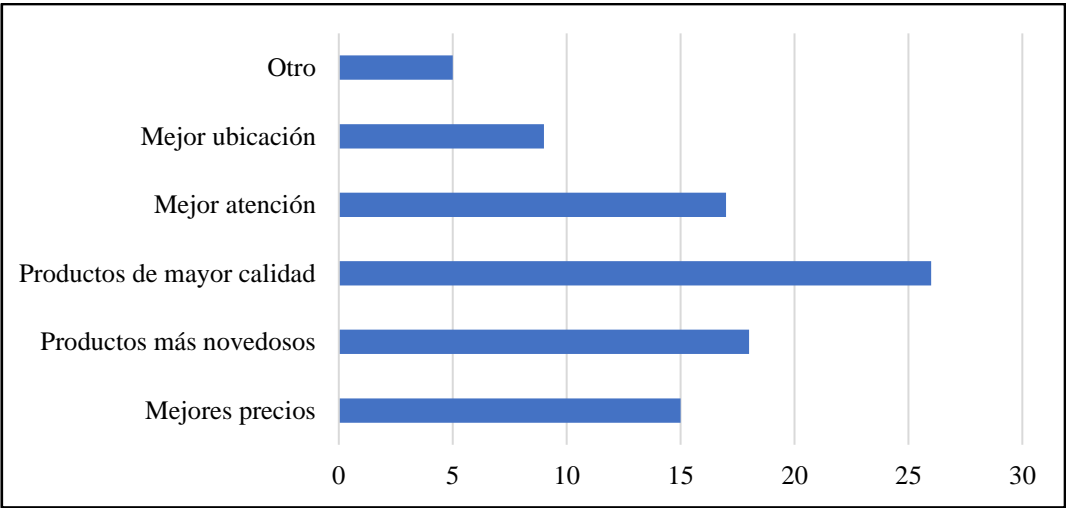
Criterio	Frecuencia	Porcentaje
La competencia puede acceder a más clientes que usted		
Sí	15	37%
No	26	63%
Total		100%

Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados de la encuesta.

En lo que respecta a su ventaja competitiva, 26 de los encuestados señala que su ventaja se basa en la calidad y 18 de ellos afirman que se encuentra en lo novedoso de sus productos, así como al precio (ver figura 13), otros artesanos también indicaron que el tener diseños personalizados, productos naturales, venta en línea, piezas únicas y procesos de elaboración diferentes a los tradicionales.

Figura 13

Ventajas competitivas de los artesanos



Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados de la encuesta.

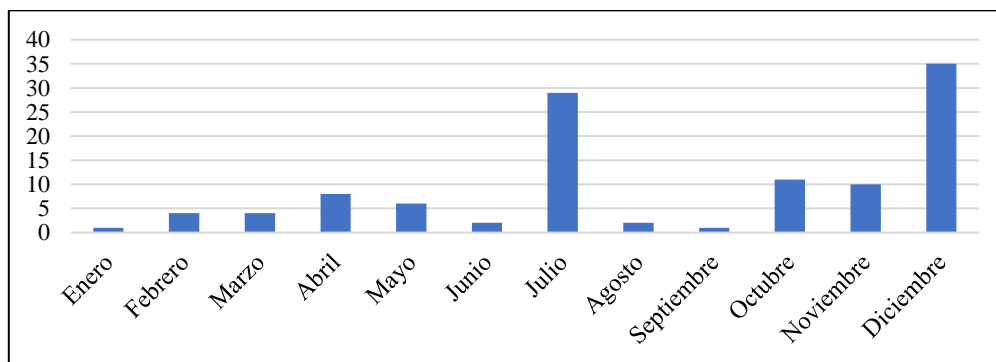
En relación a los clientes y la satisfacción con los productos, todos los encuestados aseguran que sus clientes han comprado más de una vez los productos que ofrecen. En este sentido, el 95% señala que sus clientes han recomendado sus artesanías o productos artesanales y el 5% desconocen si los clientes los han recomendado. En lo referente a la satisfacción de los clientes, sólo el 5% de los participantes en el estudio menciona que sus clientes se inconformaron porque se realizó cambio en el material del producto y el empaquetado erróneo (ver tabla 15).

Tabla 15*Compras y satisfacción del cliente*

criterio	Frecuencia	Porcentaje
Los clientes han comprado más de una vez sus artesanías o productos artesanales		
Sí	41	100%
No	0	0%
No sé	0	0%
Total		100%
Los clientes han recomendado sus artesanías o productos artesanales con otras personas		
Sí	39	95%
No	0	0%
No sé	2	5%
Total		100%
Los clientes han presentado alguna inconformidad por alguna artesanía o producto artesanal que haya vendido		
Sí	2	5%
Se cambió el material		
Producto mal empaquetado		
No	39	95%
Total		100%

Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados de la encuesta.

En cuanto a las ventas, los encuestados manifiestan que julio y diciembre son los meses que tienen un mayor nivel de ingresos; julio por la fiesta patronal de la ciudad y en diciembre por los eventos que realiza el H. Ayuntamiento de Huajuapán de León. Además, mencionan que otros meses son octubre y noviembre, periodo en que se realiza el festival del mole de caderas (ver figura 14).

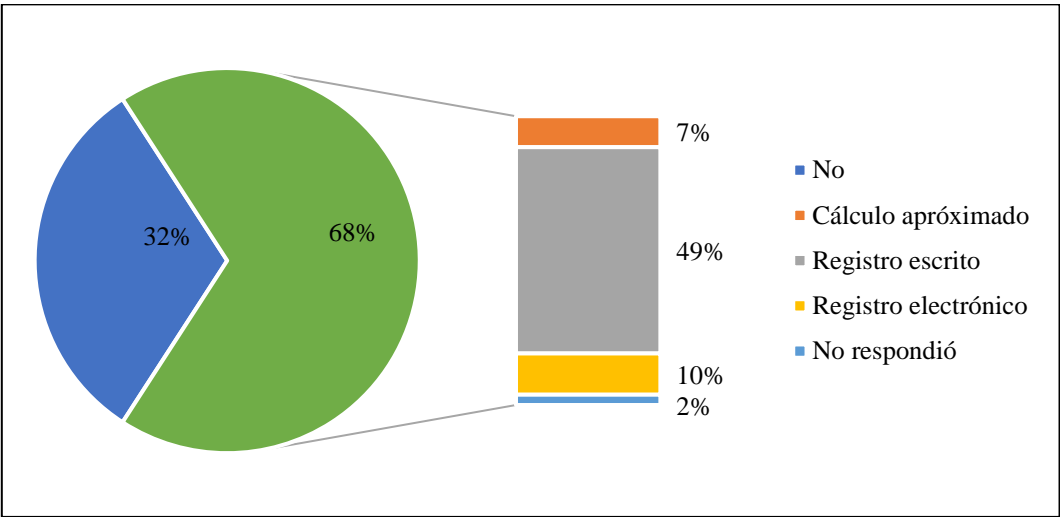
Figura 14*Meses con más ventas para los artesanos*

Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados de la encuesta.

En lo concerniente al control de sus ingresos (figura 15), el 68% de los encuestados indican que un control de los materiales esenciales para su actividad. En este rubro, únicamente el 7% realiza un cálculo aproximado del material que requiere; el 49% lleva un registro del inventario o una lista de materiales, el 10% lleva un registro electrónico y 2% restante no contestó.

Figura 15

Materiales esenciales para la actividad de los artesanos



Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados de la encuesta.

En la tabla 17, se muestra la facilidad para adquirir los materiales, a este respecto el 61% de los encuestados comentan que es fácil porque existen diferentes proveedores en la ciudad, conocen al proveedor, los materiales se encuentran en la región, los adquieren en línea, usan materiales reciclados, mientras que algunos participantes en el estudio prefirieron no contestar.

Por otra parte, el 39% de los participantes que mencionaron que es difícil adquirir sus materiales (ver tabla 16) es porque los fabrican, los adquieren fuera de la ciudad, hay pocos proveedores.

Tabla 16*Acceso a sus materiales esenciales*

Criterio	Frecuencia	Porcentaje	
Resulta fácil adquirir los materiales esenciales para su actividad			
Sí	25	61%	
no	16	39%	
Total		100%	

Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados de la encuesta.

En la tabla 17, se muestra que el 22% de los artesanos cambia constante de proveedor, las dentro de las razones que señalan éstos son: necesitan variedad en sus materiales, buscan mejores precios, depende de la temporada o porque los materiales son difíciles de conseguir. En tanto que el 78% refiere que no cambia constantemente de proveedor, porque manejan un precio atractivo, tienen buena relación o su producto es de calidad o bien, con un solo proveedor encuentran lo necesario.

Tabla 17*Cambio de proveedor*

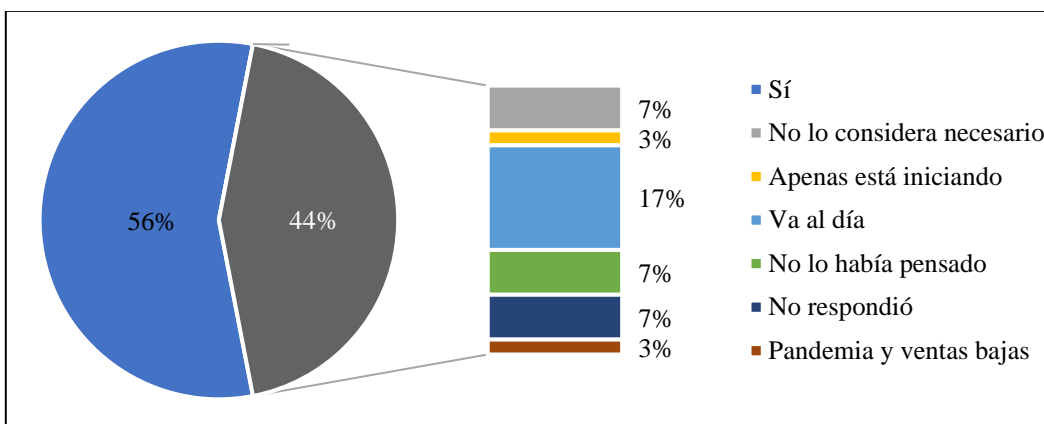
Criterio	Frecuencia	Porcentaje	
Cambia constantemente de proveedor para cubrir sus requerimientos de materiales			
Sí	9	22%	
no	32	78%	
Total		100%	

Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados de la encuesta.

En lo referente al tema de fondos y financiamientos, el 44% no cuenta con fondos en el caso de presentarse alguna emergencia, comentan que lo han mantenido así porque van al día y no se pueden permitir apartar dinero que pueden utilizar para otros gastos, algunos no se han recuperado por la pandemia, no lo consideran necesario o no lo habían pensado y otros señalan que apenas están iniciando (ver figura 16).

Figura 16

Artisanos que cuentan con fondo de emergencia

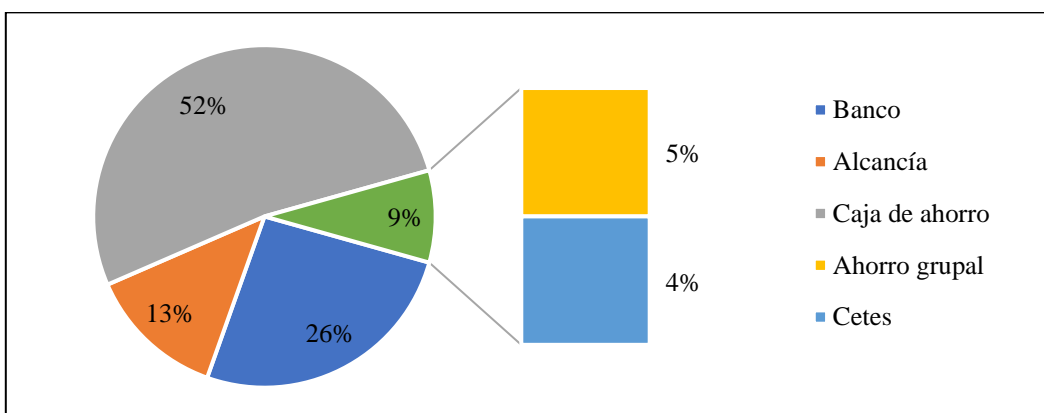


Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados de la encuesta.

Por otra parte, el 56% que cuenta con un fondo de emergencia, generalmente lo guarda en las cajas de ahorro, en el banco y, otros indican que en una alcancía. Aunado a esto, los encuestados también indicaron que tienen inversiones en bonos de gobierno, porque les genera un interés y un artesano señaló que realiza un ahorro grupal, en este caso, los integrantes del negocio deben aportar una parte de dinero para las emergencias que puedan surgir (ver figura 17).

Figura 17

Lugar donde guarda sus fondos

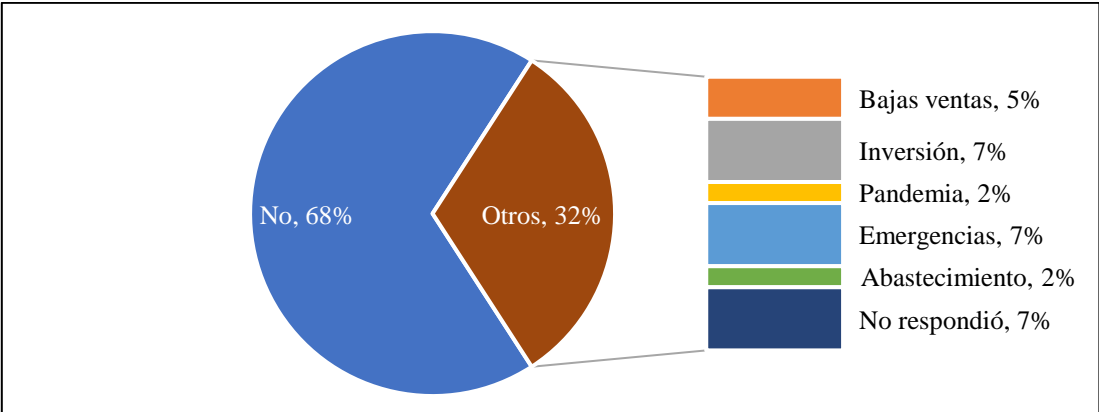


Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados de la encuesta.

Respecto al financiamiento durante los dos últimos años, el 32% de encuestados indicaron haber solicitado uno, las razones que mencionan son: emergencias, bajas ventas, necesitan invertir en materiales o por temporadas altas, reabastecimiento de materiales y algunos prefirieron no responder (ver figura 18).

Figura 18

Razones para solicitar financiamiento

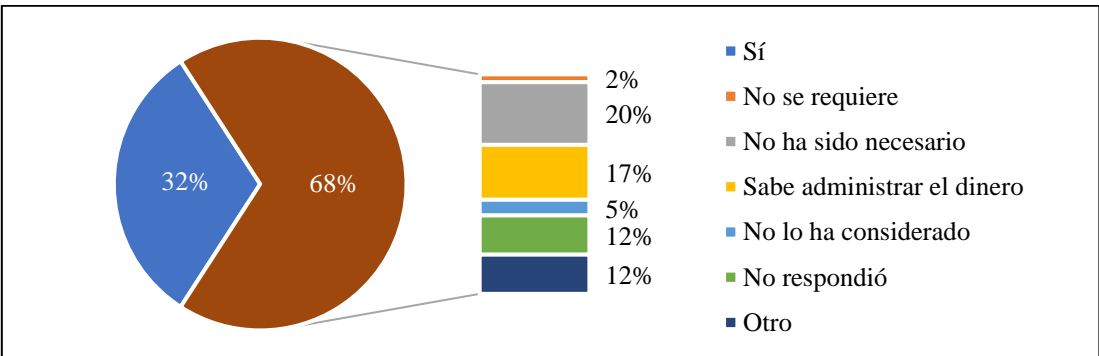


Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados de la encuesta.

El otro 68% de los encuestados que no han solicitado financiamiento, dentro de las razones mencionan: que saben administrar el dinero, no lo han requerido, no lo han considerado, para algunos no ha sido necesario y otros señalan que no cumplen con los requisitos, tienen los fondos suficientes o no quieren endeudarse (ver figura 19).

Figura 19

Razones por las que no solicitan financiamiento

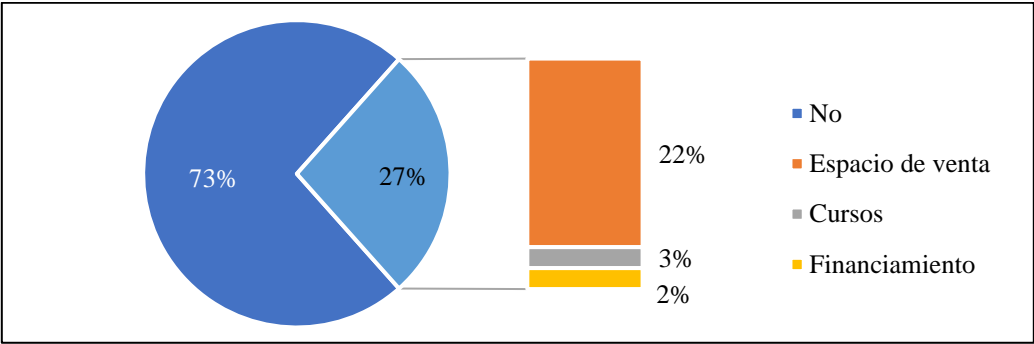


Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados de la encuesta.

En relación a los apoyos brindados por entidades gubernamentales, el 27% de los encuestados señala que ha obtenido algún tipo de apoyo, tales como: espacios de venta, cursos, áreas estratégicas de venta y publicidad (ver figura 20).

Figura 20

Tipo de apoyo ofrecido por las entidades gubernamentales

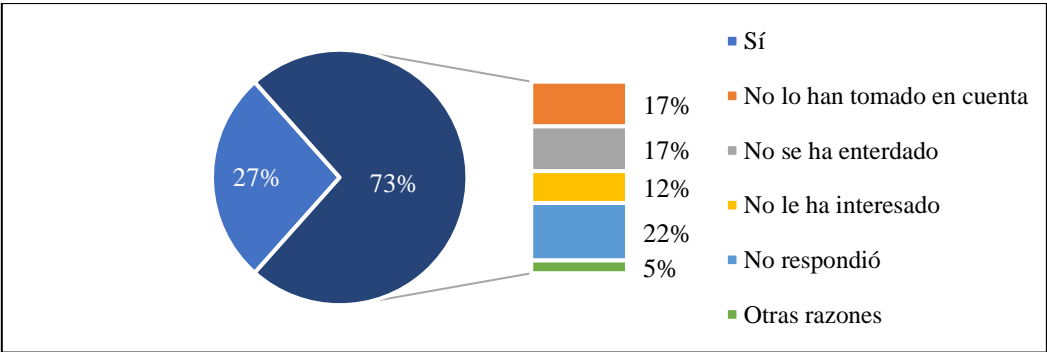


Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados de la encuesta.

Por otro lado, el 73% de artesanos que no han recibido apoyo por parte de las entidades gubernamentales señalan las siguientes causas: desconocimiento sobre los apoyos disponibles, no los han tomado en cuenta, no les ha interesado, otros prefirieron no responder. No obstante, un artesano señaló que para él no ha sido necesario y, por último, otro mencionó que prefería no solicitar apoyo porque implican otro tipo de costos por aceptar estos beneficios (ver figura 21).

Figura 21

Razones por las que los artesanos no han recibido apoyo gubernamental

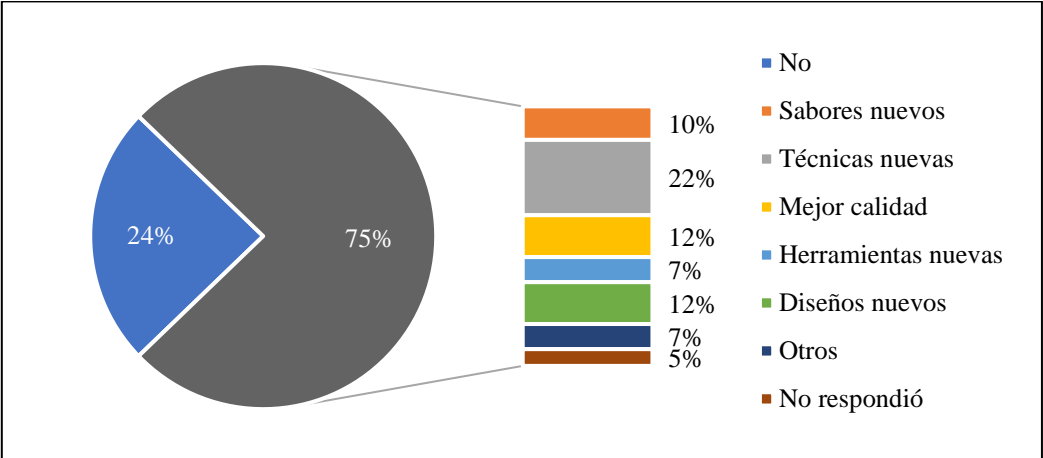


Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados de la encuesta.

En cuanto a la innovación dentro de su actividad, el 76% de los encuestados refirió haber realizado mejoras en el proceso de elaboración de sus artesanías o productos artesanales, entre los que se mencionan: nuevos procedimientos para mejorar la calidad, ingreso de sabores nuevos, herramientas o técnicas nuevas en los procesos, implementación de diseños nuevos y mejoras en los procesos de envasado y etiquetado. Además, un artesano mencionó que optimizó sus procesos, un productor de mezcal obtuvo la certificación de la NOM 070 (ver figura 22).

Figura 22

Mejoras que ha realizado en el proceso de elaboración de sus artesanías o productos artesanales



Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados de la encuesta.

En lo concerniente a elaboración de productos o artesanías novedosas, el 68% de los encuestados ha creado productos o artesanías novedosas. En el caso de los artesanos de bordado y textiles incluyeron vestidos y blusas en tendencia con diseños tradicionales, productos de acuerdo a la temporada y diseños de moda; los artesanos de bisutería agregaron productos novedosos, pulseras con materiales novedosos, joyería con tendencias; los artesanos que trabajan con palma agregaron bolsas y tenates con diseños personalizados, flores de temporada y , mientras que los productores de bebidas y nieves agregaron sabores de campasúchil, mandarina, nopal y quelite. Aunado a esto, se identificó que únicamente el 32% no ha creado artesanías o productos novedosos (ver tabla 18).

Tabla 18*Productos innovadores en su actividad*

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Ha creado alguna artesanía o producto artesanal novedoso		
Sí	28	68%
No	13	32%
Total		100%

Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados de la encuesta.

Respecto a la innovación en materiales, el 24% de los encuestados ha utilizado materiales diferentes a los tradicionales en la elaboración de sus productos, algunos señalan que integraron herramientas y materias primas nuevas, congelador electrónico, materiales naturales, palma sintética, y en algunos casos grana cochinilla (ver tabla 19).

Tabla 19*Materiales innovadores en su producción*

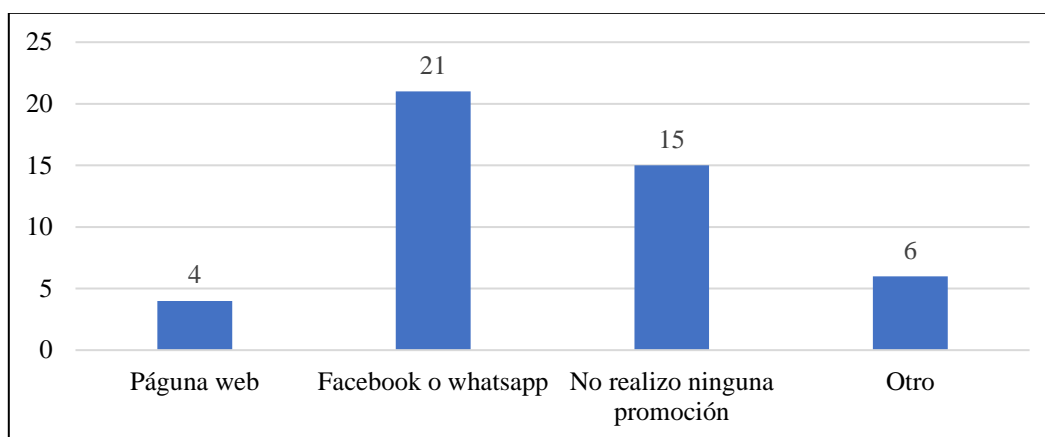
Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Dentro de su actividad artesanal utiliza materiales diferentes a los que tradicionalmente usan para sus artesanías/productos artesanales		
Sí	10	24%
No	31	76%
Total		100%

Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados de la encuesta.

Con relación a la promoción de sus productos, 46% de ellos utiliza Facebook o WhatsApp, mientras que el 32% de los artesanos no utiliza ningún medio para promocionar sus productos. Es interesante, conocer que hay artesanos que también utilizan plataformas como Instagram o TikTok, no obstante, también se encontró que aún hay artesanos que utilizan medios tradicionales como tarjetas de presentación, lonas, gorras o playeras con la información de su marca (ver figura 23).

Figura 23

Medios en los que promociona su actividad



Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados de la encuesta.

Finalmente, se debe señalar que el 90% de los encuestados comenta que escucha y pone en práctica las ideas u opiniones que ofrecen sus colaboradores, mientras que el 10% considera que no es relevante escuchar las opiniones de los integrantes de equipo (ver tabla 20).

Tabla 20

Los artesanos aceptan opiniones y sugerencias

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Dentro de su actividad artesanal utiliza materiales diferentes a los que tradicionalmente usan para sus artesanías/productos artesanales		
Sí	37	90%
No	4	10%
Total		100%

Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados de la encuesta.

Aunado a lo anterior, los encuestados que toman en cuenta las opiniones o sugerencias de sus colaboradores, mencionan que su negocio ha mejorado con respecto a sus puntos de venta y comercialización, imagen del negocio y conocimiento a profundidad de las tradiciones de la región, innovación en productos, atención al cliente, embalajes novedosos, optimización de procesos y mejora interna del personal en cuanto a actitudes y aptitudes.

Consideraciones finales

El análisis de la información permitió identificar que el 68% de artesanos son mujeres, en su mayoría cuentan con nivel medio superior de escolaridad; llevan entre uno a diez años realizando su actividad artesanal; su rango de edad oscila entre 31-35 años y en su mayoría residen en la ciudad de Huajuapán de León. Asimismo, se encontró que las artesanías que más destacan en la región son los productos de palma y la joyería y bisutería. Por último, se debe mencionar que únicamente el 27% de los artesanos se encuentra registrado ante el SAT.

En su mayoría los artesanos esperan en cinco años tener un negocio propio e incluso exportar sus artesanías o productos artesanales. En lo que respecta a su espacio de venta, el contraste en cuanto a alcance a clientes es significativo, porque existen artesanos que comercializan sus productos en un local propio, mientras que otros, venden sus productos en las ferias.

Relacionado con el tema de redes empresariales, únicamente el 6.6% de los encuestados han formado parte de algún colectivo. Este análisis permitió identificar que más del 90% de los artesanos está dispuesto a compartir conocimientos para mejorar sus procesos y un espacio para la venta de sus productos. Esta información es relevante para la integración de la propuesta.

En lo que respecta al crecimiento organizacional, se detectó que los encuestados mantienen un control de gastos e ingresos, además consideran que sus ganancias han incrementado en los últimos cinco años. Un aspecto esencial para los artesanos es conocer a su competencia, sin embargo, se detectó que un porcentaje importante no sabe quiénes son sus principales competidores, lo que a la larga genera conflictos al momento de vender sus productos.

Con respecto a sus ventas, los encuestados señalaron que los meses con mayor nivel de ventas son julio, octubre, noviembre y diciembre, debido a que diferentes instituciones organizan eventos y son invitados. En cuanto al financiamiento solo una tercera parte ha solicitado un préstamo. Otro aspecto a destacar, es que más del 50% de los artesanos cuenta con un fondo para cubrir emergencias o imprevistos que surjan de su actividad.

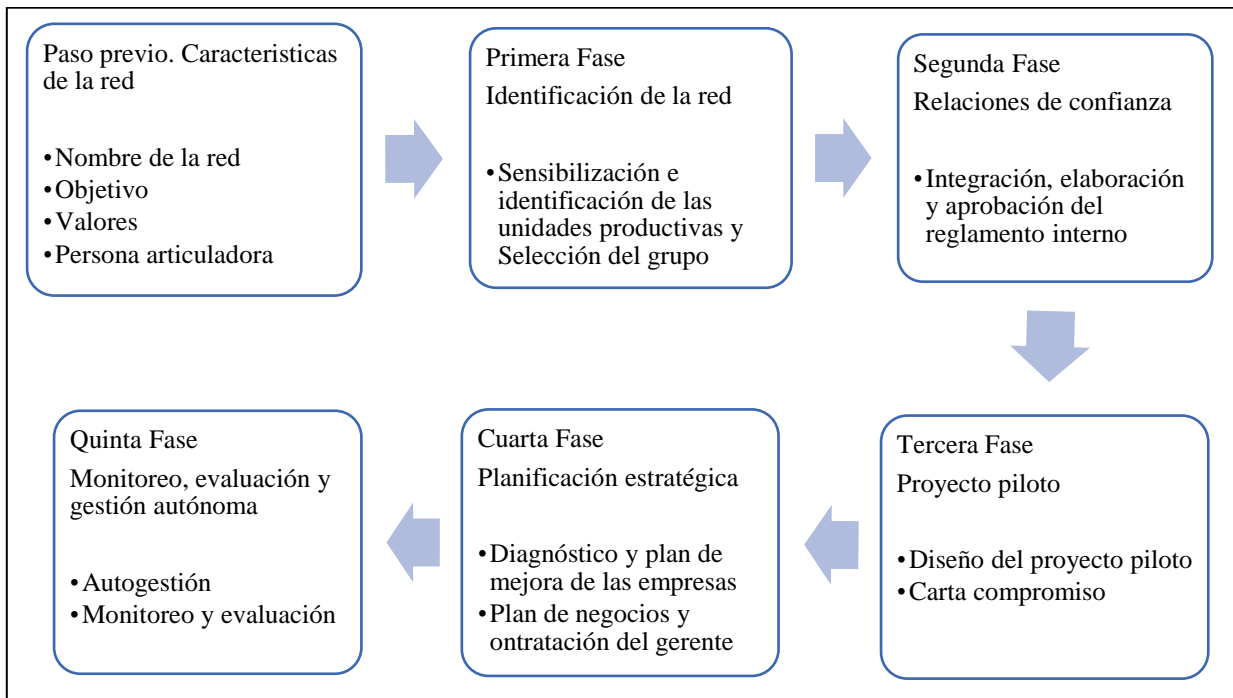
CAPÍTULO 4.

PROPUESTA DE UNA RED EMPRESARIAL

A partir del análisis anterior, se presenta la propuesta de una red empresarial para impulsar el crecimiento organizacional de los artesanos de la región Mixteca Oaxaqueña. El procedimiento que se considera es el que establece la ONUDI (2008), el cual consta de cinco fases: la identificación de la red, que consta de sensibilizar e identificar a las empresas; generar relaciones de confianza, donde se integran las empresas y se implementa el reglamento; la creación del proyecto piloto, se diseña la red y la carta compromiso; la planificación estratégica, se hace un diagnóstico, un plan de mejora y de negocios y se contrata al gerente, por último; el monitoreo, evaluación y gestión autónoma, se analiza la autogestión, se monitorea y estudia la red. Sin embargo, para efectos de esta investigación solo se desarrollan tres fases (ver figura 24), debido a que las demás involucran la implementación de la idea.

Figura 24

Fases y pasos para la integración de una red empresarial horizontal



Fuente: Elaboración propia con base en la ONUDI (2008).

4.1 Características de la red empresarial

Como se mencionó anteriormente, la mayoría de los artesanos están de acuerdo en compartir sus conocimientos y experiencias, para formar una red empresarial y obtener beneficios para todos los integrantes. Es importante señalar que ésta debe incluir únicamente a aquellos que tengan objetivos en común, así como los mismos intereses.

Por ello, esta propuesta sólo contempla a los artesanos que cumplen con los criterios que se definieron inicialmente para formar la red. A continuación, se presentan las características de la red y posteriormente, las fases que la integran.

Nombre de la red:	Artesanos de la Mixteca
Objetivo:	Explorar la efectividad de una red empresarial de artesanos de la región Mixteca Oaxaqueña para fortalecer la colaboración, mejorar las oportunidades de mercado y promover el crecimiento conjunto.
Valores:	Solidaridad, responsabilidad, puntualidad, compromiso
Persona articuladora:	Josefina Inés Reyes Sandoval ⁶

4.2 Desarrollo de la propuesta

El análisis previo permitió conocer el interés que tienen los artesanos para integrarse a una red, además de que muestran solidaridad y apoyo mutuo, además se identificó que la mayor parte de ellos ha formado parte de un colectivo,

⁶ Para elegir a la persona articuladora se recurrió a un grupo de artesanos con el que se tiene contacto, y recomendaron a esa artesana por su capacidad de liderazgo, experiencia y conocimientos.

4.2.1 Fase 1. Promoción de la idea e identificación de la red

Esta fase consta de cinco pasos: Sensibilización e identificación de las empresas productivas; análisis preliminar de las empresas; evaluación de factores críticos; evaluación de costos de transacción; selección del grupo de empresas. A continuación, se irán detallando.

Primer paso. Sensibilización e identificación de las empresas productivas

Para integrar una red empresarial, primeramente, se debe sensibilizar a las personas interesadas en formarla. Este paso se desarrolló durante la recopilación de información, dado que fue el primer acercamiento con los artesanos de la región Mixteca, en ese momento se les mencionó sobre la idea.

Posteriormente se debe generar el grupo semilla, en este caso, 38 artesanos mostraron interés en formar una red empresarial, sin embargo, no todos persiguen el mismo objetivo, por tal motivo, se crearán los filtros necesarios para integrar la red empresarial que cumpla el objetivo propuesto para la red.

Aunado a lo anterior, se destacan las ventajas de formar esta red: reducción de costos; un punto fijo donde los puedan encontrar fácilmente y un incremento en sus ventas; en lo que respecta a su cultura es necesario fomentar la empatía y solidaridad de unos con otros, pues como mencionaron algunos artesanos, *son la base para que el trabajo salga adelante.*

Segundo Paso. Análisis preliminar de las empresas

Posteriormente, se realiza un análisis preliminar de las unidades productivas, para este punto es necesario examinar variables de crecimiento organizacional, tales como: situación actual de acuerdo a sus recursos; características de su actividad; motivaciones; capacidad de innovación; situación financiera y; oferta y demanda. Con base a eso se determina el perfil y, por lo tanto, se elige con bases fundamentadas a los posibles integrantes de la red.

Asimismo, se establecen los factores críticos que deben cumplir los artesanos: contar con un fondo de emergencia; tener mobiliario para exhibir sus mercancías; disposición para trabajar en equipo, así como para aprender y compartir conocimientos; contar con el tiempo necesario para colaborar en la red empresarial; y no haber solicitado financiamiento -a la fecha de la integración de la red-.

Para ello, se propone un formato de registro para evaluar los factores necesarios (ver anexo 3), es importante elegir a los miembros con base en los criterios establecidos, ya que de no hacerlo así es probable que existan dificultades dentro de la red empresarial por un conflicto de intereses.

Tercer paso. evaluación de factores críticos

El tercer paso de esta primera fase, es la evaluación de los factores críticos, se realiza un análisis para descartar a aquellos artesanos que no cumplen con al menos tres criterios planteados anteriormente, por esta razón, el grupo que se había considerado inicialmente, se reduce a 17 artesanos, esto con la finalidad de que la red funcione correctamente.

Cuarto paso. evaluación de costos de transacción

El cuarto paso, consiste en generar un clima de confianza entre los artesanos que integrarán la red, se identificó que este valor predomina en la cultura de los pobladores de la región Mixteca. En el caso de los artesanos seleccionados, están dispuestos a brindar su apoyo, además de compartir un espacio de crecimiento personal y grupal, no obstante, se sugiere llevar a cabo sesiones de asesoramiento para fomentar este valor (ver anexo 4).

En cuanto a la coordinación, la persona considerada para articular la red, tiene la capacidad y liderazgo para desempeñar el cargo, dado que cuenta con experiencia representando a un grupo de artesanos, cualidades que son reconocidas por éstos. Por tal motivo, la coordinación no es impedimento para la integración y adecuado funcionamiento de la red, no obstante, es prioritario considerar un programa de capacitación constante, para potenciar y desarrollar sus habilidades.

Quinto paso. Integración de grupo semilla

Se propone que este grupo se integre con los 17 artesanos que se eligieron con base en los factores críticos y los costos de transacción. En este caso, se compone de un artesano de talabartería; una artesana de muñecas; una artesana de telar de cintura; dos artesanos de bordado; tres artesanos de palma; dos artesanas de joyería; dos productores artesanales de nieve; dos productores de mezcal y curados de mezcal; uno de miel y derivados; y dos artesanas de textiles⁷.

En este último paso, se propone un código de conducta (ver anexo 5), cuya finalidad es establecer un marco de valores y conductas deseables, que sirvan de referencia para el comportamiento de los integrantes, y con ello evitar conflictos y garantizar el adecuado funcionamiento de la red.

4.2.2 Fase 2. Generación de relaciones de confianza

Esta fase se integra por cinco pasos: conocimiento mutuo de las personas que integran la red; presentación de los integrantes y visitas a plantas; intercambio de experiencias mediante visitas; contacto de los miembros con el sistema de fomento y; elaboración y aprobación de un reglamento interno. A continuación, se describe cada una de ellas:

Primer paso. Generación de relaciones de confianza

Como se mencionó anteriormente, en la creación de redes es de vital importancia fortalecer la confianza entre los integrantes de la red, esto permitirá compartir ideas y procesos. En este paso es necesario programar reuniones, para tal fin, se diseñó un formato de seguimiento que facilitará este proceso (ver anexo 6). En un primer momento, se sugieren dos reuniones: la primera para presentar y hacer oficial el nombramiento de la persona articuladora como representante de la red y; la segunda, para acordar el espacio de venta, la creación del fondo y la designación de actividades y responsabilidades.

⁷ Las artesanías trabajadas con textiles son prendas con tela prefabricada que tienen diseños y bordados a mano, mientras que las artesanías en telar de cintura son prendas que se trabajan desde cero con dos grupos de hilos que se van hilando y sujetando por medio de dos barras grandes de madera.

Segundo paso. Presentación de las empresas o unidades productivas y visitas a plantas

En una tercera reunión, se integra a los artesanos para definir la misión, visión y valores. Para este apartado, se ha propuesto una tarjeta de identificación (ver anexo 7) en la que deberá registrar adecuadamente su actividad y propósito, además de agregar la historia de su actividad.

Tercer paso. Intercambio de experiencias mediante visitas a redes en operación y empresas o unidades productivas modelo

En este caso, se tienen artesanos que desarrollan actividades similares, aunque cinco artesanos realizan diferentes artesanías/productos artesanales, esta situación no representa un obstáculo para que compartan su experiencia, en cuanto a otras habilidades o capacidades. Esta propuesta requiere la implementación de talleres de enseñanza⁸.

Cuarto paso. Contacto de las empresas o unidades productivas con el sistema de fomento

En este directorio (ver anexo 8) cada artesano registrará a las personas que podrían aportar beneficios a la red; desde los proveedores hasta organizaciones e instituciones que impulsen o brinden beneficios. Derivado de que algunos artesanos tienen relaciones efectivas con proveedores, puede generar una ventaja competitiva al adquirir inventarios con las mejores condiciones y reducir costos.

Quinto paso. Elaboración y aprobación de un reglamento interno

Para realizar el reglamento se sugiere utilizar la técnica de creatividad “brainstorming” conocida también como lluvia de ideas, con ello, se busca llegar a un consenso al momento de definir los intereses y objetivos. Es importante señalar que, durante la investigación de campo se obtuvo información relevante para definir dichas pautas, esto permitió integrar una propuesta de reglamento interno (ver anexo 9) considerando los intereses, principios y

⁸ Se conoce como una práctica educativa donde se realizan actividades que generan un aprendizaje de habilidades

propósitos de los artesanos involucrados, además se contempla su perfil y el intercambio de conocimientos y experiencias.

4.2.3 Fase 3. Proyecto piloto

Esta fase se integra por cuatro pasos: la creación y administración del fondo común; la selección del objetivo común de corto plazo; el diseño del proyecto piloto y; la elaboración de la carta compromiso. A continuación, se describe cada una de ellas:

Primer paso. Creación del fondo

Para la integración del fondo común es necesaria una aportación de cada artesano, la cual quedará registrada para evitar malentendidos o inconvenientes a futuro, para este punto se acordará en donde se guardará el fondo y quién será el responsable de su administración.

La creación del fondo común es una excelente forma de financiar proyectos colectivos o enfrentar gastos compartidos. Por ellos se propone un formato de alta para el fondo común (ver anexo 10).

Segundo paso. Generación del objetivo común de corto plazo

Considerando que los artesanos perciben que la principal ventaja de integrar la red, es el incremento de las ventas; las estrategias irán encaminadas a perseguir este objetivo.

Objetivo común: incrementar las ventas en un 20% durante los meses de febrero a agosto.

Tercer paso. Diseño del proyecto piloto

En este caso, la implementación del proyecto piloto es clave para probar ideas nuevas, evaluar la viabilidad y establecer las bases para futuras iniciativas más ambiciosas. A continuación, se presenta el proyecto piloto de la red empresarial:

Nombre del proyecto: Artesanos de la Mixteca

Objetivo del proyecto: Explorar la efectividad de una red empresarial de artesanos de la región Mixteca Oaxaqueña para fortalecer la colaboración, mejorar las oportunidades de mercado y promover el crecimiento conjunto.

Duración del proyecto: Un año

Pasos del proyecto:

1. Selección de los participantes:

Invitar al grupo semilla de 17 artesanos propuesto anteriormente a formar parte de “Artesanos de la Mixteca”

2. Reunión inicial y formación de la red:

- Celebrar una reunión inaugural para presentar el proyecto, plantear los objetivos al grupo y crear un ambiente de colaboración.
- Facilitar la información de la red, donde los miembros puedan conocerse, compartir habilidades y establecer colaboraciones.

3. Colaboración en proyectos conjuntos:

Identificar y llevar a cabo al menos dos proyectos conjuntos entre los miembros, como la creación de una línea de productos temáticos o la participación en conjunto en ferias artesanales

4. Eventos y ferias:

Elegir dos eventos para que los integrantes de la red participen, organizar su participación y coordinar la presentación conjunta.

5. Evaluación y retroalimentación:

Realizar la retroalimentación de los participantes para evaluar su progreso en los proyectos y el grupo.

Realizar reuniones mensuales para discutir los temas relevantes de los períodos correspondientes.

6. Informe final y planificación futura:

Elaborar un informe final que destaque los logros, lecciones aprendidas y sugerencias para el futuro.

Discutir la posibilidad de integrar más artesanos a “Artesanos de la Mixteca” y tomar en cuenta otros municipios de la región.

Indicadores de éxito:

- Incremento en las ventas. Analizar las ventas antes y después de la red para hacer la comparación y verificar el aumento o disminución.
- Mejora en el desempeño de los integrantes de la red. Se propone realizar una medición objetiva del desempeño a través de las utilidades.
- Establecimiento de relaciones comerciales sostenibles entre los artesanos. Se mide desde la revisión evolutiva de la empresa e involucra su crecimiento, se analiza si existe mejora en sus procesos de producción o comercialización, en su relación como integrantes, y su contribución a la cultura de la región Mixteca Oaxaqueña.

El proyecto piloto propuesto proporciona un enfoque estructurado para probar la viabilidad y el impacto de una red empresarial de artesanos antes de su implementación a mayor escala. Además, fomenta la colaboración y la retroalimentación continua para ajustar y mejorar el modelo a medida que evolucionan.

Cuarto paso. Elaboración de una carta compromiso

La carta compromiso (ver anexo 11) desempeña un papel crucial en la conformación de la red empresarial de artesanos, porque establece las expectativas y responsabilidades de cada uno de los miembros. A continuación, se destaca la importancia de realizar una carta compromiso.

- Establecimiento de expectativas

La carta compromiso proporciona una plataforma para clarificar las expectativas de participación y colaboración de cada miembro dentro la red empresarial. Esto evita malentendidos y garantiza que todos estén alineados con los objetivos comunes.

- Establecimiento de normas éticas

La carta compromiso incluye principios éticos y normas de conducta que todos los miembros deben respetar. Esto es fundamental para mantener una cultura empresarial ética y transparente dentro de la red.

- Fortalecimiento de la colaboración

Al comprometerse a colaborar activamente, los miembros de la red fortalecen lazos entre ellos, en este caso, la carta compromiso destaca la importancia de compartir conocimientos, recursos y experiencias para el beneficio colectivo.

- Respeto a la propiedad industrial

En redes empresariales donde la creatividad y la propiedad intelectual son valiosas, la carta compromiso puede abordar el respeto a la propiedad intelectual, evitando prácticas como la reproducción no autorizada de productos o ideas.

- Fomento de la participación activa

Al establecer la expectativa de participación activa en reuniones, eventos y proyectos, la carta compromiso, alienta a los miembros a involucrarse de manera continua, lo que contribuye al dinamismo y vitalidad de la red.

- Responsabilidad financiera

La red requiere que sus integrantes realicen contribuciones financieras, en este caso, la carta compromiso puede especificar los compromisos económicos y la manera en que se utilizarán esos fondos. Esto asegura una gestión transparente y responsable de los recursos.

- Retroalimentación constructiva

La carta contempla la disposición para proporcionar y recibir retroalimentación. Este aspecto es esencial para mejorar la eficacia de la red y resolver de manera abierta y colaborativa cualquier problema.

- **Compromiso con la ética empresarial**

La carta compromiso subraya la importancia de mantener altos estándares éticos en todas las interacciones comerciales, construyendo una red empresarial basada en la confianza y la integridad.

En concreto, la carta compromiso funciona como un marco para la colaboración, la ética y el desarrollo conjunto. Es una herramienta valiosa para mantener la eficacia dentro de la red, de igual forma promueve un ambiente propicio para el crecimiento de la red.

4.3 El crecimiento empresarial a través de la generación de redes empresariales

El crecimiento empresarial y la generación de redes empresariales entre los artesanos de la región Mixteca Oaxaqueña están intrínsecamente vinculados al entorno empresarial actual. La capacidad de una empresa para expandirse y prosperar a menudo depende de su disposición para establecer y mantener conexiones efectivas con otras entidades dentro de su industria y más allá. Algunos aspectos clave de la relación entre el crecimiento empresarial y la generación de redes empresariales son los siguientes:

- **Acceso a mercados**

La red empresarial entre los artesanos permite que accedan a mercados más amplios al facilitar la colaboración y la promoción conjunta. La diversidad de artesanías/productos artesanales y habilidades puede captar una variedad más extensa de clientes.

- **Intercambio de conocimientos y experiencias**

La colaboración en una red empresarial artesanal propicia un entorno donde los artesanos compartan conocimientos, técnicas y experiencias. Este intercambio enriquece la creatividad y la calidad de los productos, contribuyendo al crecimiento individual y colectivo.

- Fortalecimiento de la marca colectiva

Una red empresarial artesanal facilita el fortalecimiento de la marca colectiva de los miembros. La asociación entre artesanos facilitará la creación de una identidad única y valiosa que atraiga la atención del mercado y fomente la lealtad de los clientes.

- Desarrollo de nuevas oportunidades de negocio

La generación de redes empresariales artesanales da lugar a la identificación y desarrollo de nuevas oportunidades de negocio. La colaboración inspira la creación de productos innovadores y la exploración de nichos de mercado, no considerados previamente.

- Optimización de recursos

Compartir recursos como materias primas, instalaciones o incluso canales de distribución permite optimizar costos y mejorar la eficiencia operativa.

- Amplificación de la visibilidad

Trabajar en una red empresarial artesanal brinda una plataforma colectiva para la promoción y visibilidad de los productos; a través de la participación de eventos conjuntos, redes sociales y otras plataformas que permiten atraer la atención de un mercado más amplio.

- Fomento de la resiliencia empresarial⁹

La colaboración y el apoyo mutuo dentro de la red ayuda a los artesanos a enfrentar desafíos empresariales de manera más efectiva. La resiliencia colectiva se fortalece al compartir experiencias y superar obstáculos de manera conjunta.

⁹ La resiliencia empresarial se conoce como la capacidad de las empresas para adaptarse al cambio y la recuperación inmediata ante una adversidad (Ortiz-Fajardo y Erazo, 2021).

- Aprendizaje continuo

La interacción constante con otros artesanos, ofrece oportunidades para el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional. Este crecimiento individual contribuye al desarrollo general del sector artesanal.

Las redes empresariales artesanales actúan como catalizadores para el crecimiento empresarial al proporcionar un entorno colaborativo, compartido y enriquecedor. La interconexión entre los miembros no solo impulsa el crecimiento individual de cada artesano, sino que también fortalece la industria artesanal en su conjunto, impactando en varios aspectos clave, tales como:

- Conexiones comerciales: Se sugiere crear un directorio donde los artesanos compartan los contactos estratégicos que pueden servir a los miembros de la red, de manera que se generen nuevas asociaciones comerciales y colaboraciones estratégicas.
- Trayectoria: al compartir conocimientos y experiencias, se enriquecen los conocimientos técnicos y comerciales, es aquí donde influye la edad y el tamaño de los negocios involucrados, pues entre más tiempo tengan en su actividad contarán con mejor experiencia.
- Capital y financiamiento: al integrarse en una red, los artesanos crean un fondo común que respalda su actividad y posibles riesgos a futuro, además, resultaría más sencillo el acceso a financiamiento.
- Investigación y desarrollo: al compartir ideas y procesos con otros artesanos, se impulsa la innovación y el desarrollo de nuevos productos, procesos o servicios que se ofrezcan.

- Promoción de marcas: se generan estrategias para promocionar las marcas de forma individual y se promociona la red al mismo tiempo, de manera que se obtengan nuevos clientes y se llega a clientes potenciales.
- Resiliencia empresarial: al compartir experiencias y conocimientos, se constituye una red sólida entre los integrantes para superar los desafíos que estos enfrenten derivados del entorno.
- Ventas y estructura: al captar más clientes potenciales, hay más probabilidades de venta, además, si los artesanos llegan a acuerdos para rentar un espacio de venta, estos tendrán oportunidad de buscar un espacio con mayores beneficios.

CONCLUSIONES

Esta investigación se centró en la Mixteca Oaxaqueña, donde la actividad artesanal tiene un papel relevante en la economía de la región, no obstante, los artesanos enfrentan diversas problemáticas respecto a la comercialización de sus artesanías/productos artesanales, así como en la operación de su negocio.

La red empresarial es una estrategia asociativa que permite a sus integrantes obtener múltiples beneficios para las personas o negocios que la conforman. En este sentido, la creación de una red empresarial horizontal entre los artesanos de la región Mixteca pretende impulsar el crecimiento empresarial de los artesanos. Como parte de la propuesta se diseñaron herramientas y se definieron los procesos necesarios, para que la integración de la red generará no sólo beneficios a sus integrantes sino también para el sector.

Con base en el diagnóstico se identificó que los artesanos cuentan con los conocimientos técnicos para producir sus artesanías/productos artesanales, sin embargo, tienen fallas en la comercialización de sus productos y en la administración del negocio. Ante esta situación, el objetivo de esta investigación fue crear una red empresarial como estrategia para impulsar el crecimiento organizacional de los artesanos de la región Mixteca Oaxaqueña.

El objetivo general de esta investigación fue *proponer una red empresarial como estrategia para impulsar el crecimiento organizacional de los artesanos de la región Mixteca Oaxaqueña*. Para su cumplimiento se definieron cinco objetivos específicos.

El primero objetivo específico fue *definir las características necesarias que deben cumplir los artesanos para integrar la red empresarial*. A partir de la revisión de la literatura y la investigación de campo, se identificó que las características que deben cumplir los artesanos son: contar con un fondo de emergencia; tener mobiliario para exhibir sus mercancías; disposición para trabajar en equipo, así como para aprender y compartir conocimientos; disponibilidad de tiempo; y no haber solicitado financiamiento a la fecha de la integración de la red.

El segundo objetivo específico consistió en *identificar los beneficios que tendrá para el artesano integrarse a una red empresarial*. A partir de la revisión de la literatura se identificó que adoptar esta estrategia asociativa tiene múltiples ventajas para sus integrantes, como: la generación de ventajas competitivas y economías de escala y la reducción de costos de operación, así como la creación de relaciones de confianza.

Como se mencionó anteriormente, una ventaja de integrarse a una red empresarial es la generación de economías de escala, sin embargo, en esta investigación no se cumple este supuesto, debido a que los participantes de la red ofrecen diferentes artesanías y productos artesanales, por ello, no es posible comprar grandes volúmenes de materias primas e insumos para la elaboración de sus productos.

El tercer objetivo específico consistió en *identificar los factores de crecimiento organizacional de los artesanos de la región Mixteca Oaxaqueña*. La revisión de literatura fue clave para identificar los factores internos y externos que influyen en el crecimiento de los artesanos. Los internos comprenden la edad del emprendimiento, el tamaño, la motivación o motor creador, la estructura de propiedad y la gestión del conocimiento, mientras que los externos, consideran los competidores, clientes y proveedores.

El cuarto objetivo específico fue *definir los elementos que integran la red empresarial entre los artesanos de la región Mixteca Oaxaqueña*. Para ello, se siguió la metodología planteada por la ONUDI (2008) donde presenta cinco fases: la identificación de la red; la generación de relaciones de confianza, el proyecto piloto; la planificación estratégica; el monitoreo, evaluación y gestión autónoma, se evalúa la autogestión y se monitorea y evalúa la red, no obstante, en la propuesta sólo se consideraron tres fases, debido a que las dos restantes implican la implementación del proyecto.

Previo al desarrollo de cada fase se definieron las características generales de la red, donde se destacan: el nombre de la red, objetivo, valores y la persona articuladora.

El quinto objetivo específico fue *desarrollar las fases de la red empresarial entre los artesanos de la región Mixteca Oaxaqueña*. En la primera fase, se propuso la definición de criterios para elegir a los artesanos que formarán la red.

Es importante señalar, que los criterios para integrar la red, fueron necesarios porque inicialmente en su mayoría los artesanos mostraban disponibilidad, sin embargo, al profundizar sobre los objetivos y características de la red, se identificó que sus intereses personales no coincidían con esta estrategia asociativa.

En la segunda fase se proponen los pasos para generar relaciones de confianza y se integran diversos formatos para asegurar el adecuado funcionamiento de la red. Asimismo, se sugiere la implementación de talleres de enseñanza para que adquieran habilidades o capacidades nuevas que enriquezcan su actividad artesanal.

En la última fase, se presenta el proyecto piloto que contempla el nombre de la red, el objetivo, la duración, los pasos a seguir y los indicadores de éxito para medir los resultados. También se presenta el fondo común, y la carta compromiso. Esta propuesta se diseñó considerando los intereses de los artesanos, además, se buscó ofrecer un enfoque estructurado que fomente la colaboración y retroalimentación continua para que se realicen mejoras sobre la marcha.

Las redes empresariales tienen un impacto significativo en el crecimiento empresarial de los negocios involucrados, en este sentido, con la propuesta se pretende que los artesanos incrementen sus conexiones comerciales, trayectoria; capital y financiamiento, investigación y desarrollo, promoción de marcas, resiliencia empresarial y ventas y estructura.

La contribución de esta investigación es teórica, metodológica y social, se considera el aporte teórico por la revisión exhaustiva de la literatura, al hacer una revisión bibliográfica detallada sobre el tema de investigación, el desarrollo de un marco teórico que sostiene el contenido de la investigación, proporciona diferentes perspectivas, se presenta en un contexto y

contribuye al conocimiento, enriquece las teorías del crecimiento empresarial y establece las bases para ampliar los conocimientos en redes empresariales.

En cuanto a la aportación metodológica, se seleccionó de manera justificada el enfoque metodológico, se explicó por qué los métodos seleccionados son los más adecuados, para la elaboración del instrumento de recopilación de información se consideraron variables centrados en el propósito de la investigación y se diseñó un instrumento extenso, pero completo.

Aunado a lo anterior, se realizó un análisis exhaustivo de los datos y el enfoque metodológico con componentes novedosos dentro del campo de estudio, pues el tema de redes empresariales y crecimiento empresarial aplicado a los artesanos de la región Mixteca Oaxaqueña no ha sido estudiado en el contexto que se presenta, se brindan las bases metodológicas para replicarse en contextos con características similares.

Respecto a la contribución social, se presenta la propuesta para implementar una red que ofrezca beneficios a los artesanos de la región Mixteca Oaxaqueña, se espera que tenga un impacto positivo en la población a la que va dirigida, además de que en el futuro las organizaciones sociales consideren la creación de políticas o programas donde se integren acciones estratégicas que beneficien a los artesanos.

Finalmente, se determina que es posible para los artesanos percibir los beneficios que les brinda la integración de una red, porque al generar ventajas competitivas en conjunto se sobreponen a la competencia y generan presencia, particularmente, se propone compartan un espacio para venta, que genere una reducción en sus costos y gastos, además de fomentar las relaciones de confianza y compartir experiencias.

REFERENCIAS

- Albarrán, A. (2020, 23 de septiembre). Creatividad, adaptabilidad y precariedad, la realidad de los artesanos en la pandemia y post pandemia. *Portal*.
<https://diariportal.com/2020/09/23/creatividad-adaptabilidad-y-precariedad-la-realidad-de-los-artesanos-en-la-pandemia-y-post-pandemia/>
- Arauco, S. (2009). Análisis Económico de la Mixteca Oaxaqueña en una Perspectiva Empresarial. *Temas de ciencia y tecnología*, (10), 47-54.
- Arreguín, J. (2020). *Crecimiento empresarial*. AS Consulting Group. ISBN: B08GVJLKW6.
- Barradas, M., y Rodríguez, J. (2022). Redes empresariales, estrategia para impulsar el desarrollo de microempresas en zonas de atención rural prioritaria de la región Mixteca. *Un Espacio Para la Ciencia*, 5(1), 63-71.
- Becerra, F. (julio de 2008). Las redes empresariales y la dinámica de la empresa: aproximación teórica. *Innovar*, 18(32), 27-46.
- Becerra Rodríguez, F., y Álvarez Giraldo C. (2011). El talento humano y la innovación empresarial en el contexto de las redes empresariales: el clúster de prendas de vestir en caldascolombia. *Estudios Gerenciales* 27(119), 209-232.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232011000200011&script=sci_arttext
- Blázquez, F., Dorta, J. y Verona, M. (2006). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. *Cuadernos de administración*, 19(31), 165-195.
- Cabaleiro, M. (2001). Redes de empresas: Propuesta de crecimiento externo para las sociedades cooperativas. *Revista de Estudios Cooperativos*, (74), 7-22.
<https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/106634>
- Cabrera González, V., y Ludeña Rueda, Y. (2019). Metodología para la asociación competitiva y gestión de la calidad en pymes ecuatorianas. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(2), 254-263. <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/219>
- Canals, J. (2004). Crecimiento empresarial: personas y tecnología en la nueva economía. *Empresa y Humanismo*, 11(2), 337-370.
- Clyde, M. (1969). *El concepto y uso de las redes sociales*. Departamento de Antropología social y sociología. Recuperado de <https://seminariosocioantropologia.files.wordpress.com>

- Coordinación General del Comité Estatal de Planeación para el Desarrollo de Oaxaca. (2017). *Diagnóstico Regional Mixteca*. <https://www.oaxaca.gob.mx/coplade/2016/02/05/diagnosticos-regionales/>
- Crespo, R. (2013). Formulas y apuntes de estadística aplicada a las ciencias sociales. Ciencia y Sociología, 1-60.
- Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. (2022). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. INEGI. Consultado el 18 de abril de 2023. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Dini, M. (2010). *Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial*. Naciones Unidas.
- Fernández, E. (1991). La cooperación empresarial: concepto y tipología. *Universidad de Oviedo*. (29), 1-36.
- García, A. y Taboada, E. (2012). Teoría de la empresa: las propuestas de Coase, Alchian y Demsetz, Williamson, Penrose y Nooteboom. *Economía: teoría y práctica*. (36), 9-42.
- García, E. y Vargas, J. (2018). Las redes de negocio como estrategia en la gestión del conocimiento para la competitividad de los artesanos de Tonalá, Jalisco. *Escuela de Administración de Empresas y Marketing*. (8), 7-20.
- Garzón-Posada, A., Jiménez Ramírez M., y Gómez-Campos L. (2022). Redes de colaboración empresarial para pymes: una revisión al estado del arte. *Revista facultad de ciencias económica*, 30(1), 215-244. <https://doi.org/10.18359/rfce.5871>
- González, C. y Hernández, E. (2015). Redes empresariales para el emprendimiento caracterización casos Suramérica. Recuperado de https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica/154/?utm_source=ciencia.lasalle.edu.co%2Fcontaduria_publica%2F154&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages
- González, T., (2007). Redes de cooperación empresarial internacionales vs redes locales. *Revista Venezolana de Gerencia*. (37), 9-26.
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C., (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education.

- Hounie, A., Pittaluga, L., Porcile, G. y Scatolin, F. (1999). *Revista de la CEPAL*. (68), 7-33.
Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/12175>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021). *Estadísticas a propósito del día internacional del artesano*.
https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2023/EAP_ART23.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos: Censos Económicos 2019*.
<https://www.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825198657>
- IGAVEC Noticias. (12 de abril de 2023). Aprueban que funcione el Museo de Arte Popular en Huajuapán. *El imparcial*. <https://imparcialoaxaca.mx/los-municipios/759567/aprueban-que-funcione-el-museo-arte-popular-en-huajuapán/>
- Lovera, M., Castro, E., Smith, H., Mujica, M., y Marín, F. (2008). Evolucionismo económico desde la perspectiva de Nelson y Winter. *Multiciencias*, 8, 48-54.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90411691007>
- Luis Rico, M., Palmero Cámara, C., de la Torre Cruz, T., Ruiz Palomo, E., Corbí Santamaria, M., Sánchez Iglesias, A., y Jimenez Eguizabal, A. (2015). Redes de emprendimiento: percepción y efectos en la cultura emprendedora. *Revista INFAD De Psicología. International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 2(1), 183–196.
<https://doi.org/10.17060/ijodaep.2015.n1.v2.102>
- Melgarejo, Z., Ciro, D., y Elorz, K. (2019). Determinantes clave en el debate teórico sobre el crecimiento empresarial. *Criterio libre*, 17(31), 273-296, ISSN 1900-0642.
- Narváez, M. y Fernández, G. (2013). Redes de cooperación empresarial: Relaciones e interacciones para promover desarrollo turístico local. *Revista Venezolana de Gerencia*. 18(61), 121-137.
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. (2008). Resumen ejecutivo para la organización y desarrollo de redes empresariales horizontales con enfoque de género. Recuperado de https://www.unido.org/sites/default/files/2009-01/REDES%20resumen%2026%20enero%2009_0.pdf
- Ortiz-Fajardo, H. y Erazo, C. (2021). Resiliencia empresarial en tiempos de pandemia: Retos y desafíos de las microempresas. *Revista arbitrada interdisciplinaria koinonía*. 6(12).
<https://doi.org/10.35381/rkv6i12.1293>

- Peña, J. y Médicci, L. (mayo, 2011). Análisis comparativo entre las redes empresariales y las redes de innovación productiva. *Revista Digital de Investigación y Postgrado de la Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”*. 1(2), 151-163.
- Pérez, M. (2020). Asociatividad empresarial: estrategia para la competitividad de las pymes en el Ecuador. *Revista Eruditus*, 1(2), 39-52.
<https://doi.org/10.35290/re.v1n2.2020.308>
- Ramos, A. (2015). Gestión del conocimiento en el proceso de docencia para instituciones de educación superior. *SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión*, 7(2), 31-43.
- Salazar, D., Huayllani, F., y Ramos, R. (2022). Balanced scorecard y el crecimiento empresarial de las Pymes de la ciudad de Huancavelica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 1840-1855.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3200
- Secretaría del Turismo. (2021). *Indicadores de la actividad turística 2021*.
<https://www.oaxaca.gob.mx/sectur/informacion-de-interes/estadisticas/>
- Servicio de Administración Tributaria. Artesanos. Artesanos del Régimen de Incorporación Fiscal. Recuperado el 03 de marzo de 2023 de <http://omawww.sat.gob.mx/artesanos/Paginas/default.htm>
- Trinidad, J. Sánchez J. y Lozano, K. (2019). Implicaciones de las teorías organizativas en la construcción de la cooperación empresarial. *Revista de Investigación Aplicada en Ciencias Empresariales*, 7-31. <https://doi.org/10.22370/riace.2019.8.1.2070>
- Ujwary, A. (2020). *Organizational Network Analysis*. Roudlege.
- Váquiro, J. (2021). Las prácticas gerenciales y su incidencia en el crecimiento empresarial. *Sistema de Ciencia Tecnología e Innovación*.
- Veléz Bernal, O., Beltrán Ríos, J., López Giraldo J., y Arias Vargas F. (2019). Asociatividad empresarial y liderazgo ambidiestro como generadores de innovación. *Revista de ciencias sociales*, 25(2), 51-72.
<https://www.redalyc.org/journal/280/28059953005/html/>
- Wegner, D. (2021). *Gestión de redes y alianzas para la cooperación empresarial*. Porto Alegre: Editorial EXCLAMAÇÃO.

ANEXOS

Anexo 1.

Encuesta para conocer la situación empresarial de los artesanos de Huajuapán de León

El objetivo esta encuesta es recopilar información referente a la situación actual de los artesanos respecto a la administración, control y comercialización de sus productos, para conocer los factores que han influido en su desempeño actual. La información que proporcione será utilizada de manera confidencial y únicamente con fines académicos.

Generalidades del artesano

Genero: Femenino () Masculino () Edad: _____

Escolaridad Primaria () Secundaria () Bachillerato () Licenciatura ()

Otro: () Especifique: _____

¿Qué tipo de artesanías elabora? _____

¿En qué lugar vende sus artesanías?

Negocio propio () En la calle () Ferias ()

Mercado () Otro: () Especifique: _____

¿Cuántos años tiene de experiencia elaborando sus artesanías? _____

¿Tiene otra ocupación además de su actividad artesanal?

Sí () ¿cuál es? _____ No ()

Especificaciones del artesano

1. ¿Pertenece usted a algún gremio o sindicato de artesanos?

Sí () No () Si su respuesta es NO, pase a la pregunta 3

2. ¿Qué beneficios obtiene al estar en ese gremio o sindicato?

3. ¿Usted ha recibido cursos sobre la elaboración y comercialización de artesanías por parte del municipio o de alguna otra dependencia?

Sí () No () Si su respuesta es NO, pase a la pregunta 6

4. ¿Con qué frecuencia ha recibido esos cursos?

Mensual () Semestral () Anual ()

Otro: () Especifique: _____

5. ¿Qué temas se abordaron en los cursos que recibió?

6. ¿Las autoridades municipales deben brindar apoyo a los artesanos de la región?

Si () ¿porqué?

No () ¿porqué?

No sabe ()

7. ¿De qué manera considera las autoridades gubernamentales u otras dependencias pueden ayudar para que los artesanos incrementen sus ventas?

8. ¿Requiere usted de algún tipo de capacitación para mejorar las artesanías que vende?

Si () ¿porqué?

No () ¿porqué?

9. ¿Los artesanos necesitan de espacios exclusivos para vender directamente sus productos?

Si () ¿porqué?

No () ¿porqué?

No sabe ()

10. Derivado de la pandemia, ¿de qué manera se vio afectada su actividad artesanal?

11. ¿Para mejorar su actividad artesanal es necesario aprender sobre la administración de su negocio?

Si () ¿porqué?

No () ¿porqué?

No sabe ()

12. ¿Lleva usted un control de los gastos e ingresos que tiene por la venta de artesanías?
- Si ¿De qué manera lleva ese control? _____
- No
13. ¿Cómo calcula el precio de las artesanías que vende?
- a. Con base en su experiencia
- b. Con base en la competencia
- c. Tomando en cuenta los gastos que involucran al producto
- d. Otro: Especifique:

14. ¿Lleva usted un control de los materiales que son esenciales para su actividad?
- Si ¿De qué manera lleva ese control? _____
- No
15. ¿Tendría usted disposición para participar en cursos de capacitación para llevar un control adecuado de sus recursos?
- Si ¿porqué? _____
- No ¿porqué? _____
16. De las opciones que se presentan a continuación, ¿cuál de ellas utiliza para promocionar las artesanías que vende? (Puede marcar más de una opción)
- a. Página web
- b. WhatsApp
- c. Facebook
- d. Instagram
- e. Ninguna
17. ¿Le gustaría aprender a utilizar alguna de esos medios electrónicos para promocionar las artesanías que vende?
- Si ¿cuál de esas opciones le gustaría aprender a utilizar? _____
- No ¿porqué? _____

¡Gracias por su participación!

Lugar y fecha de la encuesta:

Anexo 2

Encuesta para determinar elementos necesarios para integrar una red y los factores que influyen en el crecimiento organizacional en los artesanos de la región Mixteca Oaxaqueña

El objetivo de esta encuesta es recopilar información relacionada con los elementos que se involucran con la integración de una red empresarial y su influencia en el crecimiento organizacional de los artesanos de la región mixteca oaxaqueña. La información proporcionada será utilizada de manera confidencial y únicamente con fines académicos.

I. Perfil del encuestado

Género: Femenino () Masculino () Rango de edad en el que se encuentra: () Menor de 25 años () 26–30 años () 31–35 años () 36–40 años () 41–45 años () 46–50 años () 51–55 años () 56–60 años () Mayor de 60 años

Escolaridad Primaria () Secundaria () Bachillerato () Licenciatura ()

Otro: () Especifique: _____

¿Qué tipo de artesanías o productos artesanales elabora? _____

¿En qué lugar vende sus artesanías o productos artesanales?

Negocio propio () En la calle () Ferias ()

Mercado () Otro: () Especifique: _____

¿Cuántos años tiene elaborando sus artesanías o productos artesanales? _____

¿Cuántas personas trabajan en el negocio, incluyéndolo a usted? _____

¿Se encuentra registrado en el SAT? _____

¿Cuál es su lugar de residencia? _____

¿Cómo visualiza su negocio dentro de cinco años? _____

II. Redes empresariales y crecimiento organizacional

1. ¿Ha formado parte de un colectivo de artesanos?

Sí () No ()

2. ¿Estaría dispuesto a compartir un espacio de venta donde pueda relacionarse con otros artesanos?

Sí () No ()

3. ¿Si un artesano necesitara apoyo sobre su actividad artesanal, lo ayudaría para que mejores su actividad?

Sí () No ()

4. Del siguiente listado, señale en orden de importancia ¿qué ventajas considera que existen al integrarse con otros artesanos? (Considerando que 1 es el más importante y 6 el menos importante).

Punto fijo de venta () Disminución en los gastos de renta y servicios ()

Mayor publicidad () Aumento en las ventas ()

Cooperación entre unos y otros () Mejor acceso a proveedores ()

En caso de que considere otra ventaja que no esté en el listado anterior, por favor anótela: _____

5. Describa el mobiliario con el que cuenta para exhibir sus mercancías

6. Describa el mobiliario y/o herramientas con las que cuenta para elaborar sus artesanías o productos artesanales

7. ¿Lleva un control de los ingresos que genera por su actividad artesanal?

Sí () ¿De qué manera lleva ese control? No ()

De forma electrónica ()

De manera escrita ()

8. ¿Lleva un control de los gastos que genera por su actividad artesanal?

Sí () ¿De qué manera lleva ese control? No ()

De forma electrónica ()

De manera escrita ()

9. Dentro de los últimos cinco años, ¿cómo se han comportado las ganancias obtenidas por su actividad artesanal?

Han aumentado ()

Se mantuvieron igual ()

Disminuyeron ()

10. ¿Ha trabajado con otros artesanos para vender o producir alguna artesanía o producto artesanal?

Sí () ¿Puede describir cómo fue su experiencia? _____

No () ¿Por qué? _____

11. Si no ha trabajado con otros artesanos, ¿le interesaría integrarse a un grupo (red) de artesanos?

Sí ()

No () (Si su respuesta es NO, pase a la pregunta 12)

No estoy seguro/a ()

12. ¿Considera importante que se asignen responsabilidades al momento de trabajar en equipo?

Sí () ¿por qué? _____

No () ¿por qué? _____

13. Del siguiente listado, señale en orden de importancia, ¿por qué razón es necesario establecer un reglamento dentro de un grupo? (Considerando que 1 es el más importante y 4 el menos importante).

Mejorar la relación entre los integrantes del grupo ()

Conocer lo que está permitido y lo que no ()

Saber cómo se tomarán las decisiones ()

Respetar los intereses de los integrantes ()

Otro () Especifique: _____

14. ¿Considera usted qué las reuniones de trabajo son importantes dentro de un grupo?

Sí ()

No () ¿Por qué? _____

No estoy seguro/a ()

Si su respuesta es sí, del siguiente listado señale en orden de importancia ¿cuál es la razón por la que considera importante las reuniones de trabajo? Considerando que 1 es el más importante y 4 el menos importante).

- Conocer la organización del grupo ()
- Participar en la toma de decisiones ()
- Intercambiar experiencias ()
- Informar sobre los cambios o mejoras dentro del grupo ()

15. ¿Comparte sus conocimientos sobre la elaboración de sus artesanías o productos artesanales con las personas que colaboran con usted?

Sí () ¿Por qué? _____

No () ¿Por qué? _____

16. Del siguiente listado, elija la razón principal por la que se ha mantenido en su actividad artesanal. Puede marcar más de una opción

- Ganas de superarme ()
- Poner en práctica mis conocimientos ()
- Mejorar el nivel de ingresos ()
- Mantener la cultura de la región ()
- Ser mi propio jefe ()
- Ser reconocido en la sociedad ()
- Seguir la tradición familiar ()
- Por falta de estudios ()

Si el listado anterior no contiene las razones que usted considera, por favor indique cuáles son:

17. ¿Si tuviera la oportunidad de asesorar a un artesano para que mejore su actividad, de qué forma lo ayudaría? Puede marcar más de una opción

- Procesos de elaboración ()
- Métodos de venta ()
- Control de inventarios ()
- Control de gastos ()
- Registro de ingresos ()
- Otro ()

Especificar: _____

Prefiero no involucrarme con otros artesanos ()

18. ¿Considera que el trabajo en equipo es de utilidad para que un negocio cumpla con sus objetivos?

Sí () ¿por qué? _____

No () ¿por qué? _____

No estoy seguro(a) () _____

19. Señale en orden de importancia ¿Qué tipo de conocimientos considera debe mejorar para comercializar sus artesanías o productos artesanales? (Considerando que 1 es el más importante y 5 el menos importante).

- Servicio al cliente ()
- Negociación con proveedores ()
- Diversificar artesanías/productos artesanales ()
- Vender en internet ()
- Uso de redes sociales para hacer publicidad ()

20. Respecto a su actividad artesanal, ¿Conoce usted quiénes son sus competidores más fuertes?

Sí () ¿podría mencionarlos? _____
 No ()

21. ¿Considera que sus competidores pueden acceder a más clientes que usted?

Sí () ¿por qué? _____
 No () ¿por qué? _____

22. ¿Qué ventajas tiene su negocio sobre la competencia? Puede marcar más de una opción.

- Mejores precios ()
- Productos más novedosos ()
- Productos de mayor calidad ()
- Mejor atención ()
- Mejor ubicación ()
- Otro ()

Especifique: _____

23. ¿Sus clientes han comprado más de una vez sus artesanías o productos artesanales?

Sí () No () No sabe ()

24. ¿Sus clientes han recomendado sus artesanías o productos artesanales con otras personas?

Sí () No () No sabe ()

25. ¿Los clientes han presentado inconformidad por alguna artesanía o producto artesanal que usted les haya vendido?

Sí () ¿cuál fue la razón? _____
 No ()

26. ¿En qué meses tiene un mayor nivel de ventas?

27. ¿Lleva usted un control de los materiales que son esenciales para su actividad?

Sí () ¿de qué manera lleva ese control? _____
 No ()

28. ¿Es fácil adquirir los materiales que necesita para realizar sus artesanías o productos artesanales?

Sí () ¿Por qué? _____
 No () ¿Por qué? _____

29. ¿Cambia constantemente de proveedor para cubrir sus requerimientos de materiales?

Sí () ¿Por qué? _____
 No () ¿Por qué? _____

30. En caso de que se presente alguna emergencia, ¿Cuenta con algún fondo para enfrentarla?

Sí, ()
 No ¿Cuál es la razón? _____

31. Si cuenta con algún fondo, indique en dónde lo guarda.

Banco () Caja de ahorro ()
Alcancía () Otro ()

Especificar: _____

32. En los últimos dos años, ¿Ha solicitado algún préstamo para cubrir los gastos que se requieren para elaborar sus artesanías o productos artesanales?

Sí () ¿Por qué? _____

No () ¿Por qué? _____

33. ¿Ha recibido algún tipo de apoyo por parte de las autoridades gubernamentales para mantener su actividad artesanal?

Sí () ¿Qué tipo de apoyo recibió y cómo le benefició? _____:

No () ¿Por qué? _____

34. ¿Ha realizado alguna mejora en el proceso de elaboración de sus artesanías o productos artesanales?

Sí () ¿Qué mejora realizó en el proceso? _____

No ()

35. De los productos que ofrece, ¿Ha creado alguna artesanía o producto artesanal novedoso?

Sí () ¿Cuál es la artesanía o producto artesanal? _____

¿Por qué considera que es novedoso? _____

No ()

36. Dentro de su actividad artesanal ¿utiliza materiales diferentes a los que tradicionalmente se usan para la elaboración de sus artesanías o productos artesanales?

Sí () ¿Qué materiales usa? _____

No ()

37. ¿A través de que medio realiza la promoción de sus artesanías o productos artesanales? Puede marcar más de una opción

Página web ()

Redes sociales como Facebook o WhatsApp ()

No realizo ninguna promoción ()

Otro () Especifique: _____

38. Dentro de su actividad artesanal, ¿Toma en cuenta la opinión o sugerencias de los integrantes de su equipo de trabajo para mejorar las actividades en el negocio?

Sí ()

No () ¿Por qué? _____

En caso de que su respuesta sea sí, mencione de qué forma mejoraron las actividades de su negocio.

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Fecha: _____

Firma del solicitante

Asegura que ha respondido
honestamente

Fecha

Anexo 4

Programa de capacitación para la red de artesanos

Nombre de la capacitación:

Fecha: _____

Hora: _____

Objetivo General: El objetivo de este programa de capacitación consiste en fortalecer las

Agenda:

1. Registro y Bienvenida (20 minutos)

Registro de participantes

Bienvenida y presentación del programa

2. Sesión inaugural (15 minutos)

Presentación del propósito y beneficios de la capacitación

Mensaje inspirador sobre la importancia del desarrollo empresarial y la colaboración

Primer módulo: Habilidades empresariales (30 minutos)

Estrategia comercial

Marketing y promoción

Receso (10 minutos)

3. Sesión interactiva (20 minutos)

Dinámica de grupo para fomentar la colaboración y el intercambio de experiencias

Preguntas y respuestas con expertos invitados

4. Cierre (15 minutos)

Resumen de lo aprendido

Nota: la duración de cada módulo y la estructura se podrá modificar según las necesidades de capacitación que presente la red

Anexo 5

Código de conducta para “Artesanos de la Mixteca”

Mensaje a los miembros: En la red empresarial “Artesanías de la Mixteca” tenemos el compromiso con los miembros de cumplir las normas y reglamentos necesarios para colaborar con armonía, respeto y ética en todos los ámbitos posibles, por esta razón resulta importante plasmar y dar a conocer el código de ética bajo el que se guiará la cooperación entre los artesanos miembros de la red.

1. Respeto por la tradición y cultura
 - a. Compromiso para preservar y promover las tradiciones y el patrimonio cultural de la región Mixteca Oaxaqueña en la elaboración de artesanías
 - b. Respetar la diversidad en los estilos y las técnicas de los diferentes artesanos, promoviendo la colaboración y el intercambio de conocimientos.
2. Calidad y autenticidad del trabajo
 - a. Producir artesanías de alta calidad, procurando la atención en los detalles con materiales auténticos y sostenibles.
 - b. Desarrollar y diseñar al estilo propio, escuchar las sugerencias de los miembros y retroalimentar siempre que sea necesario.
3. Cooperación y colaboración
 - a. Fomentar la colaboración y apoyo mutuo entre los artesanos de la región Mixteca Oaxaqueña con el fin de fortalecer los valores de los miembros dentro de la red.
 - b. Mantener prácticas comerciales éticas y transparentes evitando el abuso en precios y la competencia desleal.
 - c. Procurar la originalidad y esencia de la marca en cada producto elaborado, evitando el plagio a compañeros o abuso de confianza.
4. Responsabilidad ambiental
 - a. Comprometerse a utilizar materiales de la región minimizando el impacto ambiental de sus prácticas.
 - b. Fomentar la reutilización de materiales.

- c. Fomentar la reutilización de materiales y el uso responsable de los recursos promoviendo la conservación del entorno natural en la región Mixteca Oaxaqueña.
- 5. Condiciones empresariales justas
 - a. Asegurar el pago justo por el trabajo realizado, reconociendo el valor y habilidad de cada artesano
 - b. Garantizar condiciones de trabajo seguras para los miembros, proporcionando los recursos adecuados.
- 6. Transparencia y Honestidad
 - a. Proporcionar a los miembros información transparente y precisa sobre las artesanías, precios y prácticas comerciales.
 - b. Promover la educación y capacitación continua con el fin de mejorar las habilidades artesanales y empresariales de los miembros de la red empresarial.

Anexo 6

Notificación de reunión grupal

Asunto: Convocatoria a Reunión Grupal – “Artesanos de la Mixteca”

Estimados miembros del Grupo de “Artesanos de la Mixteca”,

Esperando se encuentren bien. Es nuestro deber informarles que se ha programado una reunión grupal para discutir importantes asuntos relacionados con nuestro grupo y planificar futuras actividades colaborativas. Su participación es fundamental para el éxito continuo de nuestro colectivo. A continuación, se detallan los detalles de la reunión:

Fecha: **Hora:** **Lugar:**

Agenda Propuesta:

1. Apertura de la reunión y bienvenida a los nuevos miembros (si aplica).
2. Actualización sobre proyectos en curso y resultados.
3. Discusión sobre oportunidades de colaboración futuras.
4. Planificación de eventos y ferias.
5. Otros asuntos y comentarios de los miembros.
6. Próxima reunión y cierre.

Importante:

- Les pedimos que confirmen su asistencia antes del (XX/XX/2023) Fecha límite de confirmación) para garantizar una participación efectiva.
- Si no pueden asistir, les agradeceríamos que nos informen con antelación y proporcionen comentarios o sugerencias relevantes.

Esperamos contar con su valiosa presencia y aportes en esta reunión. Su participación es esencial para fortalecer nuestra red y avanzar hacia nuestros objetivos comunes.

Si tienen algún tema específico que les gustaría incluir en la agenda, por favor, no duden en comunicárnoslo.

Agradecemos de antemano su colaboración y dedicación.

Atentamente,

(Tu Nombre) Articulador(a) de la red de artesanos (Información de Contacto)

Anexo 7

Tarjeta de identificación del artesano

Nombre del Artesano:

Actividad artesanal:

Contacto:

- **Teléfono:**
- **Correo Electrónico:**

Ubicación:

- **Dirección:**

Perfil del Artesano:

- **Breve historia de su actividad:**
- **Experiencia:**

Habilidades y Técnicas:

- (Listar las habilidades y técnicas específicas que el artesano domina)

Portafolio de Productos:

- (Incluir imágenes y descripciones de productos representativos)

Participación en Eventos:

- (Lista de eventos, ferias o exposiciones en los que el artesano ha participado)

Redes Sociales (en caso de tener):

- (Enlaces a perfiles en redes sociales y plataformas de venta)

Membresías y Afiliaciones:

- (Listar cualquier membresía en asociaciones o gremios)

Observaciones Adicionales:

- (Espacio para cualquier observación adicional o comentarios)

Anexo 9

Reglamento interno de “Artesanos de la Mixteca”

Artículo 1: Objetivo del Grupo

- 1.1. El grupo tiene como objetivo principal promover la colaboración entre los artesanos, fomentar el crecimiento en conjunto y preservar las tradiciones y valores de la artesanía.
- 1.2. Para que exista un ritmo de trabajo positivo y se tomen decisiones con mayor facilidad se debe establecer una persona que fungirá como representante y moderador dentro de la red hasta que se incorpore de forma oficial al gerente.

Artículo 2: Membresía

- 2.1. La membresía en el grupo está abierta a todos los artesanos que compartan los valores y objetivos del grupo.
- 2.2. La membresía puede ser revocada por conductas que vayan en contra de los principios y normas establecidos en este reglamento.

Artículo 3: Responsabilidades de los Miembros

- 3.1. Cada miembro se compromete a contribuir activamente al grupo, participando en reuniones, eventos y actividades organizadas.
- 3.2. Los miembros se comprometen a respetar la propiedad intelectual y creativa de otros miembros del grupo.

Artículo 4: Colaborar y Compartir Conocimientos

- 4.1. Se fomenta la colaboración entre los miembros para impulsar el crecimiento y desarrollo de cada artesano.
- 4.2. El intercambio de conocimientos y técnicas es bienvenido y se anima a compartir recursos de manera equitativa.

Artículo 5: Participación en Eventos

- 5.1. Los miembros se comprometen a participar en eventos organizados por el grupo, a menos que existan circunstancias excepcionales.

5.2. En eventos colectivos, se priorizará la presentación de una imagen unificada del grupo.

Artículo 6: Resolución de Conflictos

6.1. Los conflictos entre miembros serán abordados de manera respetuosa y constructiva.

6.2. En caso de desacuerdos persistentes, se buscará la mediación de un tercero o se recurrirá a un comité designado para resolver la disputa.

Artículo 7: Uso del Nombre y Marca de la red empresarial

7.1. El uso del nombre y la marca de la red está sujeto a la aprobación del comité designado para tal fin.

7.2. Cada miembro se compromete a utilizar la marca del grupo de manera ética y respetuosa.

Artículo 8: Modificaciones al Reglamento Interno

8.1. Cualquier modificación a este reglamento interno requerirá la aprobación de la mayoría de los miembros del grupo.

8.2. Se notificará a todos los miembros sobre las modificaciones realizadas y deberán notificar de pleno acuerdo.

Anexo 10

Formato de registro del fondo común

Nombre del fondo común: Fondo de desarrollo artesanal
<p>Objetivo:</p> <p>El fondo de desarrollo artesanal pretende proporcionar recursos financieros compartidos para respaldar los proyectos colectivos, eventos y necesidades emergentes dentro de la <i>Artesanos de la Mixteca</i>.</p> <p>Mecanismos de contribución:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Cuota mensual: cada miembro contribuirá con una cuota mensual establecida que se destinará al fondo común, el monto de la cuota será acordado y revisado regularmente en reuniones mensuales de grupo.2. Aportaciones especiales: Además de las cuotas mensuales, se sugiere que los integrantes realicen contribuciones especiales en momentos específicos para abordar necesidades particulares del fondo. <p>Uso de los fondos:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Proyectos colectivos: para financiar proyectos que beneficien a varios miembros de la red, como participación en ferias, desarrollo de nuevas líneas o promoción en los periodos que haya ventas altas.2. Eventos y Ferias: para cubrir los costos relacionados con la participación en eventos y ferias, incluyendo tarifas de uso, materiales de exhibición y promoción.3. Formación y desarrollo: para apoyar la formación y desarrollo profesional de los artesanos miembros, facilitando los talleres, cursos o adquisición de habilidades clave. <p>Administración del fondo</p> <ol style="list-style-type: none">1. Comité de finanzas: se establecerá un comité de finanzas compuesto por miembros que ya cuenten con experiencia en los registros de ingresos y gastos, serán responsables de la gestión y administración del fondo común. El comité de finanzas debe integrarse por un tesorero, un secretario, un responsable y se debe involucrar a la persona articuladora para fortalecer la confianza e involucrar a los integrantes.2. Informe financiero: El comité de finanzas proporcionará informes financieros periódicos a todos los miembros, detallando las contribuciones recibidas, los gastos realizados y el saldo actual del fondo. <p>Decisiones sobre el uso del fondo</p> <ol style="list-style-type: none">1. Votación en reuniones: decisiones significativas sobre el uso del fondo común se deberán revisar en reuniones regulares, permitiendo ajustes según las necesidades cambiantes de la red empresarial. <p>Elementos de transparencia en su gestión</p> <ol style="list-style-type: none">1. Resguardo del fondo: Se sugiere que el fondo se resguarde en una caja de ahorro comunitaria, el comité de finanzas se encargará de generar la cuenta en la que debe especificar el objetivo del ahorro y mostrar transparencia en todo el proceso de elaboración, se sugiere este medio debido a que son entidades en las que los intereses no son elevados.

Anexo 11

Carta compromiso para “Artesanos de la Mixteca”

Fecha:

Nombre del Miembro:

Dirección del Miembro:

Correo Electrónico (en caso de tener):

Teléfono del Miembro:

Estimado/a _____:

Nos complace darle la bienvenida como miembro de “Artesanos de la Mixteca”. Estamos emocionados de contar con su participación y contribución a nuestra comunidad empresarial. Al unirse a nuestra red, usted se compromete a cumplir con los principios y objetivos establecidos para fortalecer la colaboración y el éxito conjunto de todos los miembros.

Como miembro de “Artesanos de la Mixteca”, usted se compromete a:

1. **Participar Activamente:** Asistir regularmente a las reuniones y eventos de la red, contribuyendo activamente a las discusiones y proyectos.
2. **Colaboración:** Fomentar la colaboración entre los miembros, compartiendo conocimientos, recursos y experiencias para el beneficio mutuo.
3. **Respeto a la Propiedad Intelectual:** Respetar la propiedad intelectual y creativa de otros miembros, evitando la reproducción no autorizada de productos o ideas.
4. **Promoción de la Red:** Contribuir a la promoción y visibilidad de la red, compartiendo información sobre eventos y logros en sus canales de comunicación.
5. **Ética Empresarial:** Mantener altos estándares éticos en todas las interacciones comerciales, promoviendo la integridad y la transparencia.

6. **Cumplimiento con Acuerdos Financieros:** Cumplir con las contribuciones financieras acordadas para el fondo común y utilizar los fondos de manera responsable y transparente.
7. **Participar en la retroalimentación constructiva:** Proporcionar retroalimentación constructiva y sugerencias para mejorar la eficacia y la cohesión de la red, siempre de manera respetuosa y con el objetivo de mejorar el trabajo.

Este compromiso es esencial para mantener la integridad y el éxito de los “Artesanos de la Mixteca”. Al adherirse a estos principios, contribuirá significativamente al crecimiento y desarrollo de la red, al fortalecimiento y crecimiento de la comunidad empresarial.

Agradecemos su compromiso y esperamos una colaboración fructuosa en el futuro.

Atentamente,

Firma

(Nombre del/la articuladora de la Red Empresarial)

Articulador/a Representante

(Información de Contacto)