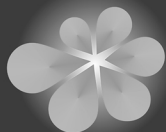
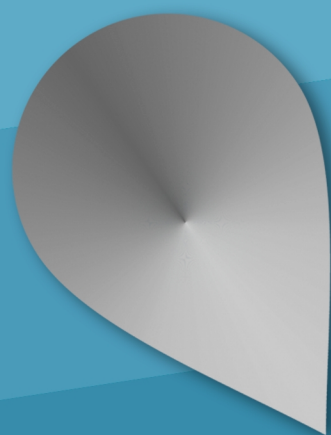


ACACIA



Academia de Ciencias
Administrativas A.C.



Ciencias Administrativas

Teoría y praxis

JULIO - DICIEMBRE 2026 Latindex 23192 NÚM. 2 AÑO 22

ISSN (Print): 2683-1457 ISSN (Online): 2683-1465

Ciencias Administrativas Teoría y Praxis

Directorio ACACIA

Dra. María Luisa Saavedra García
Presidente

Dra. Ana Laura Medina Conde
Secretario

Dr. Arturo Briseño García
Pro Secretario

Dra. Martha Ríos Manríquez
Tesorero

Dr. Christian Bucio Pacheco
Pro Tesorero

Dra. María Guadalupe Calderón Martínez
Vicepresidente de Capítulos

Dra. Mónica Lorena Sánchez Limón
Vicepresidente de Comités

Dra. Yesenia Sánchez Tovar
Responsable de Comité Editorial

Ms. C. Héctor Mauricio Serna Gómez
Responsable de Comité de Vinculación

Dra. Arcelia Toledo López
Responsable de Comité de Admisión

Dra. Mary Analí Vera Colina
Responsable de Comité de Finanzas

Dra. Lorena Álvarez Castañón
Responsable de Coloquio y Encuentro

Comité Editorial:

Alejandro Ibarra Yúnez

Tecnológico de Monterrey, México

Constanza Bianchi

Universidad Adolfo Ibañez, Chile

Edgar Ortíz Calisto

Universidad Nacional Autónoma de México

Eduardo Pablo

Minnesota State University, Estados Unidos

Francisco García Fernández

Universidad Autónoma de Tamaulipas, México

Harold Silva

Universidad del Norte, Colombia

Martha Ríos Manríquez

Universidad de Guanajuato, México

Milton Sousa

Universidad de Fortaleza, Brasil

Judith Cavazos Arroyo

UPAEP, México

Silvia Martin

California State University, Estados Unidos

Angélica Riveros Rosas

Universidad Nacional Autónoma de México

Elsa Choy Zevallos

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú

María Luisa Saavedra García

Universidad Nacional Autónoma de México

Luciana de Araujo Gil

Universidad Diego portales, Chile

Mónica Lorena Sánchez Limón

Universidad Autónoma de Tamaulipas, México

Begoña Prieto Moreno

Universidad de Burgos, España

Virginia Guadalupe López Torres

Universidad Autónoma de Baja California, México

Arturo Briseño García

Universidad Autónoma de Tamaulipas

Héctor Mauricio Serna Gómez

Universidad de Manizales, Colombia

Sergio Madero Gómez

Tecnológico de Monterrey, México

Mary Analí Vera Colina

Universidad Nacional de Colombia

Mónica Eugenia Peñalosa Otero

Universidad Jorge Tadeo Lozano, Colombia

Ciencias Administrativas Teoría y Praxis
Academia de Ciencias Administrativas A.C.
México



Visita nuestras redes sociales



Revista Ciencias administrativas Teoría y Praxis



acacia.revista

Ciencias Administrativas Teoría y Praxis

Revista semestral arbitrada editada por la **Academia de Ciencias Administrativas, A.C.**

Andador 2 MZ 3 LT 13, Delegación Azcapotzalco, Ciudad de México, cp.02450, México.

Año 22 Volumen 2 Julio – Diciembre 2026

Editor de la revista: Yesenia Sánchez Tovar

Reserva de derechos electrónico: 04-2025-09121070500-102 ISSN electrónico: 2683-1465

Indexada al Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal Latindex: Folio 23192, Latindex Catálogo 2.0, Redalyc, Matriz de Información para el Análisis de Revistas (MIAR), Google Scholar, Ciencia Abierta UAT, AmeliCA, y el Directory of Open Access Journals (DOAJ), Clase/BiBlaty Scielo.

Se permite la reproducción del contenido para actividades no comerciales, dando los créditos correspondientes a la Revista Ciencias Administrativas Teoría y Praxis. Los artículos e investigaciones son responsabilidad de los autores.

Las opiniones expresadas por los autores no reflejan necesariamente la posición del editor de la publicación. La estructura y gestión del contenido en las colaboraciones es responsabilidad exclusiva de los autores.

Comité Científico Arbitral

Eduardo Ahumada Tello

Universidad Autónoma de Baja California, México

Carmen Alcalá Álvarez

Universidad Autónoma de Baja California, México

Lorena Álvarez Castañón

Universidad de Guanajuato, México

Osmar Arandia Pérez

Universidad de Monterrey, México

Diego Felipe Astudillo Hidalgo

Universitaria Agustiniiana, Colombia

Deyanira Bernal Domínguez

Universidad Autónoma de Sinaloa, México

Guadalupe del Carmen Briano Turrent

Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México

Christian Bucio Pacheco

Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México

José Guadalupe Octavio Cabrera Lazarini

Tecnológico de Monterrey, México

María Guadalupe Calderón Martínez

Universidad Nacional Autónoma de México; México

José Carlos Canto Esquivel

Tecnológico Nacional de México Campus Mérida, México

Juan Carlos Centeno Maldonado

Universidad Autónoma de Coahuila, México

Irma Cárdenas García

Universidad Tecnológica de Tulancingo, México

Carlos Colin Flores

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México

Martha Corrales Estrada

EGADE Business School, México

Klender Aimer Cortez Alejandro

Universidad Autónoma de Nuevo León, México

Juan Bautista Delgado García

Universidad de Burgos, España

Osiris María Echeverría Ríos

Universidad Politécnica Metropolitana de Hidalgo, México

Jaime Garnica González

*Universidad Autónoma de del Estado
de Hidalgo, México*

Mauricio Gómez Villegas

*Universidad Nacional de Colombia,
Colombia*

Érika Lourdes González Rosas

Universidad de Guanajuato, México

Patricia Hernández García

*Universidad Autónoma de San Luis
Potosí, México*

Rogelio Ladrón de Guevara Cortés

Universidad Veracruzana, México

Emigdio Larios Gómez

*Benemérita Universidad Autónoma de
Puebla, México*

Dora María Llado Lárraga

*Universidad Autónoma de
Tamaulipas, México*

Alfonso López Lira

*Universidad Autónoma de Nuevo
León, México*

José Satsumi López Morales

*Instituto Tecnológico de Veracruz,
México*

Pablo Adrián Magaña Sánchez

Universidad de Colima, México

Ana Laura Medina Conde

*Universidad Autónoma de Tlaxcala,
México*

Rosana Meleán Romero

Universidad del Zulia, Venezuela

**Yorberth Yanelly Montes de Oca
Rojas**

Universidad de Zulia, Venezuela

Karla María Nava Aguirre

Universidad de Monterrey, México

Francisco Ernesto Navarrete Báez

*Universidad del Valle de Atemajac,
México*

Ruth Noemí Ojeda López

*Universidad Autónoma de Yucatán,
México*

María del Rosario Cortes Castillo

Instituto Politécnico Nacional

Joaquín Pacheco Bonrostro

Universidad de Burgos, España

Humberto Palos Delgadillo

Universidad de Guadalajara, México

Martín P. Pantoja Aguilar

Universidad de Guanajuato, México

Álvaro Rafael Pedroza Zapata

*Instituto Tecnológico y de Estudios
Superiores de Occidente México*

Ramón Gerardo Recio Reyes

*Universidad Autónoma de San Luis
Potosí, México*

Yesenia Sánchez Tovar

*Universidad Autónoma de
Tamaulipas, México*

Berta Silva Palavecinos

*Pontificia Universidad católica de
Valparaíso, Chile*

Elsa Suárez Kimura

*Universidad de Buenos Aires,
Argentina*

Arcelia Toledo López

CIIDIR IPN Oaxaca, México

Ma. De la Luz Trasfi Mosqueda

*Universidad Autónoma de Yucatán,
México*

Rocío Mabeline Valle Escobedo

*Universidad Autónoma de Nayarit,
México*

Mario Enrique Vargas Sáenz

Universidad EAFIT, Colombia

José Carlos Vázquez Parra

Tecnológico de Monterrey, México

Carmen Berenice Ynzunza Cortés

*Universidad Tecnológica de
Querétaro, México*

Teresa de Jesús Vargas Vega

*Universidad Autónoma del Estado de
Hidalgo, México*

Demian Abrego Almazán

*Universidad Autónoma de
Tamaulipas, México*

Juan Bernardo Amezcua Núñez

*Universidad Autónoma de Coahuila,
México*

Beatriz Valadez Bautista

*Universidad Nacional Autónoma de
México, México*

Dr. Carlos Fong Reynoso

Universidad de Guadalajara, México

Dra. Mary Analí Vera Colina

*Universidad Nacional de Colombia,
Colombia*

María Delia Tellez Castilla

*Universidad Autónoma de Nuevo
León, México*

Cinthia Cruz Carrasco

Instituto Politécnico Nacional, México

Pablo Daniel Palacios Duarte

*Benemérita Universidad Autónoma de
Puebla, México*

Sinuhé Carlos Guardado López

*Universidad Nacional Autónoma de
México, México*

Leopoldo Jesús Boeta González

*Universidad Politécnica de Victoria,
México*

Eduardo Arango Herrera

*Universidad Autónoma de
Tamaulipas, México*

Martha Rios Manriquez

Universidad de Guanajuato, México

Xochitl Berenise Gonzles

Instituto Politécnico Nacional, México

Sandra Nelly Leyva Hernandez

*Instituto Tecnológico del Valle de Etla,
México*

Mónica Lorena Sánchez Limón

*Universidad Autónoma de
Tamaulipas, México*

Nadia de la Luz Briseño Aguirre

*Universidad Nacional Autónoma de
México, México*

José Esteban Mendoza Flores

*Universidad Autónoma de
Tamaulipas, México*

Oscar Alfonso Martínez Martínez

Universidad Iberoamericana, México

**Cristian Alejandro Rubalcava De
León**

*Universidad Autónoma de
Tamaulipas, México*

Pablo Adrián Magaña Sánchez

*Universidad de Colima, Universidad
de Colima*

**Karina Guadalupe Cortina
Calderón**

*Universidad Autónoma de
Tamaulipas, México*

Irlanda Matadamas Ortiz

*Universidad Autónoma Benito Juárez
de Oaxaca, México*

**Manuel Humberto de la Garza
Cardenas**

*Universidad Autónoma de
Tamaulipas, México*

Juan Carlos de la Cruz Maldonado

*Universidad Autónoma de
Tamaulipas, México*

Comité Técnico

Editor en jefe:

Yesenia Sánchez Tovar

Universidad Autónoma de Tamaulipas, México

Editor Mentor:

Isaac Leobardo Sánchez Juárez

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México.

Editor de la Revista Noésis.

Enrique Bigné Alcañiz

Universidad de Valencia, España.

Editor de European Journal of Management and Business Economics

Nallely Guadalupe Hernández Hernández

Luis Alfredo Sánchez Ahumada

Universidad Autónoma de Tamaulipas

Diseño Editorial

Carta de la Presidencia de ACACIA, A.C.

Estimados miembros de la Comunidad Académica y Científica de México, miembros y amigos de ACACIA, A.C., aliados en México miembros de la Red Estudios sobre la PYME, miembros de la RIIED (Red Internacional para la innovación de la educación a distancia), aliados en Latinoamérica, miembros de CAPIC (Conferencia Académica Permanente de Investigación Contable, Chile), colegas de la Universidad Javeriana (Colombia), colegas de la Universidad de Colombia, aliados de Iberoamérica AICOGestión (Asociación Iberoamericana de Control de Gestión), ASEPUC (Asociación Española de Profesores Universitarios de Contabilidad y colegas europeos miembros de AEDEM (Academia Europea de Economía de la Empresa), entre otros, reciban todos un cordial saludo, deseándoles que todos que tengan éxito en todo lo que emprendan.

El pasado 21 de abril se desarrollaron el XVI Coloquio de posgrado y el IX Encuentro de Jóvenes Investigadores, antecediendo a la celebración del XXIX Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas el cual fue convocado bajo el lema “**Emprendimiento para Sostenibilidad de los Pueblos Originarios y Nativos**”, en el Centro Interdisciplinario de Investigación y Desarrollo Regional (CIIDIR) del IPN, en la Ciudad de Oaxaca. En el Encuentro de jóvenes investigadores y el Coloquio de posgrado, donde se impartió la conferencia “Diversidad de emprendimientos para la sustentabilidad en pueblos originarios de Oaxaca: retos y tipología desde la Economía Social y Solidaria” por parte del Dr. Mario Enrique Fuente Carrasco, Universidad de la Sierra Juárez, así también, 23 trabajos de estudiantes de pregrado y posgrado, que presentaron sus trabajos, los cuales fueron retroalimentados por expertos en los temas, segura estoy que se llevaron un gran aprendizaje.

A las autoridades del CIIDIR Oaxaca, les agradecemos profundamente que hayan aceptado el reto de ser la sede del XXIX Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas el cual fue convocado bajo el lema “**Emprendimiento para Sostenibilidad de los Pueblos Originarios y Nativos**”, que se llevó a cabo del 22 al 24 de abril.

En este XXIX Congreso Internacional tuvimos el privilegio de contar con tres conferencias magistrales, 2 conferencias especiales, un taller, un panel de revistas científicas y un panel de redes académicas y de investigación, entre otras actividades. La convocatoria para él envió de ponencias permitió recibir 252 trabajos, de los que resultaron aprobados 216 los que se presentaron en 57 mesas de trabajo, organizadas en los 11 capítulos que contiene la Academia. Contamos con la asistencia de 300 congresistas pertenecientes a 92 Instituciones de Educación Superior, de México y países tales como Ecuador, Colombia, Perú,

España, Italia, Suecia, Honduras, Cuba, Venezuela. Agradecemos a los ponentes que con gran generosidad han enviado sus trabajos para exponerlos, estableciendo así un diálogo donde con los diferentes enfoques se establecen discusiones que permiten afianzar los conocimientos y realizar propuestas para la solución de problemas contemporáneos sociales y organizacionales. Y es que la administración, concebida como un conjunto de herramientas y prácticas de planeación, organización, gestión y evaluación, puede aportar significativamente a los pueblos originarios de diversas maneras, siempre que se adapte y respete sus sistemas normativos, culturales y formas de gobierno propias.

Una de las principales contribuciones se relaciona con el fortalecimiento de la autogestión y la Autonomía que ejercen los pueblos originarios la cual facilita la administración directa de sus propios recursos (presupuestales, naturales, etc.), fortaleciendo la capacidad de decisión comunitaria y, por ende, robusteciendo su soberanía política y económica. En cuanto al Desarrollo Sostenible con Identidad, la administración puede ayudar a estructurar e implementar proyectos productivos (ecoturismo, agricultura orgánica, manejo forestal, etc.) que realcen el valor de sus recursos y conocimientos ancestrales, garantizando un desarrollo que respete su identidad cultural y el medio ambiente.

Hemos seguido difundiendo e impulsando el conocimiento de las Ciencias Administrativas y afines, a través de Paneles, Seminarios, Conferencias, Talleres, webinars, entre otros, que se realizan frecuentemente bajo el liderazgo de la Vice presidenta de capítulos Dra. Guadalupe Calderón, y los responsables de los 11 Capítulos que conforman nuestra Academia, así como el responsable del Comité de vinculación el Mg. Héctor Mauricio Serna Gómez, buscando tener la presencia de ACACIA en las redes académicas y de investigación de México y el extranjero. Todas las conferencias y eventos se encuentran grabados y depositados en la plataforma de YouTube de ACACIA, los invitamos a seguirnos en las redes y agendar cada uno de estos eventos, compartiéndolo con colegas, estudiantes e interesados en los temas, puesto que además son online para un mejor alcance y difusión.

Celebramos este nuevo número de nuestra Revista, agradeciendo el esfuerzo de la Dra. Yesenia Sánchez Tovar, como editora de esta y a todo su equipo de trabajo, quienes con gran dedicación realizan todo el trabajo necesario para que sea viable esta publicación científica, los invitamos a enviar sus artículos científicos, para ser divulgados por este medio, seguros estamos que será una gran experiencia.

Atentamente

Dra. María Luisa Saavedra García

Presidenta de la Academia de Ciencias Administrativas, A.C.

2025-2028

Carta del editor invitado

El emprendimiento se ha consolidado como estrategia de clave de desarrollo sostenible de los pueblos originarios y nativos, ya que contribuye a los ODS de reducción de la pobreza, empoderamiento y cuidado del medio ambiente, a través de la autonomía y la gestión comunitaria de los recursos naturales y culturales, el rescate y la conservación del conocimiento tradicional, y la apropiación del territorio. El emprendimiento es el camino que siguen los pueblos originarios para alcanzar el bienestar colectivo y está estrechamente vinculado con la cosmovisión comunitaria y las prácticas tradicionales.

Es un honor para mí ser editora invitada de este nuevo número de la revista Ciencias Administrativas Teoría y Praxis, en el que se presentan diversos enfoques sobre el emprendimiento para los pueblos originarios y nativos. Para este número se seleccionaron ocho de los treinta y nueve resultados de investigación presentados en el XIX Simposio de Paradigmas Emergentes en las Ciencias Administrativas, un encuentro entre los miembros del Consejo Ejecutivo y Académico de ACACIA y los investigadores del IPN CIIDIR-Oaxaca.

Abrimos este número con el artículo “Análisis de los programas del Instituto Nacional de Pueblos Indígenas orientados al emprendimiento en pueblos originarios de México”, de los autores Patricia Hernández-García, Vicente Hernández-García y María Eugenia de la Rosa-Leal, que nos invita a reflexionar sobre la formación de modelos de proyectos de emprendimiento comunitario de los programas del Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas (INPI) orientados a los pueblos originarios de México. Los autores revisan de datos de dichos programas de 2024, analizan variables como el monto del proyecto, el tipo de impacto y el coste por persona beneficiaria y demuestran que los proyectos adaptados a las necesidades comunitarias promueven una mejor gestión de los mismos.

En el segundo artículo, Gustavo León-Vargas y Arcelia Toledo-López, comparan el desempeño financiero, no financiero y ambiental de los negocios de artesanía de tres entidades (Michoacán, Oaxaca y Puebla) a partir de los factores económicos, tecnológicos, sociales y ambientales, e invitan comprender las diferencias en el desempeño de los negocios desde el contexto estatal en el que operan. En el tercer artículo, María del Rosario Cortés-Castillo, María Luisa Saavedra-García y Ricardo Chávez-Martínez presentan los resultados de una investigación sobre la intención de los estudiantes universitarios de pueblos originarios de la Ciudad de México y Morelos, con el fin de para reflexionar sobre la necesidad de impulsar programas que fomenten el emprendimiento agrícola juvenil en las comunidades. Los autores muestran que los jóvenes universitarios de los pueblos originarios poseen capacidades y actitudes que favorecen el emprendimiento. el cual ha demostrado

ser algo más que una estrategia de generación de empleo, ya que también contribuye a la reducción de migración hacia las zonas urbanas y al abandono del campo.

La mayoría de los emprendimientos en los pueblos originarios son de tipo artesanal, agrícola y de turismo comunitario. En el contexto agrícola, Eleazar Villegas González, Teresa de Jesús Vargas Vega y Heriberto Moreno Islas describen los elementos fundamentales de la normativa fiscal para la agricultura de exportación. A través del análisis de caso del jitomate en Metepec, Hidalgo, los autores identifican que los beneficios fiscales existentes actualmente para los productores agrícolas favorecen el cumplimiento de las obligaciones tributarias. Este estudio nos permite comprender que desde el ámbito fiscal se están desarrollando programas para para impulsar los emprendimientos agrícolas en los pueblos originarios.

En el contexto del turismo indígena, los autores Juan Carlos Balseca-Ruiz, Arcelia Toledo-López y Mario Vázquez-Maguirre presentan un artículo sobre los recursos creados y heredados de los destinos de turismo indígena de México. En él, invitan a explorar la riqueza cultural y medioambiental de las comunidades indígenas que han recibido distintivos de “pueblo mágico” y “paraíso indígena” en el sureste de México. Los autores señalan que estas comunidades se han posicionado destinos preferidos para turistas que desean interactuar con las tradiciones y la naturaleza de los pueblos originarios de México gracias a la inversión y gestión de sus recursos y atractivos culturales y naturales.

En relación con la gran diversidad de investigaciones sobre los pueblos originarios, desde la perspectiva de género, se presentan dos resultados interesantes. En primer lugar, Martha Ríos-Manríquez, Lizbeth Pérez Rendón y Julián Ferrer-Guerra, analizaron la incidencia del liderazgo, las oportunidades de negocio, el acceso a la financiación, la educación y la capacitación en la estabilidad económica de las mujeres indígenas emprendedoras. Mediante el modelo EEEISMA, los autores encontraron que las oportunidades de negocio y el liderazgo son factores clave para la estabilidad económica de las mujeres indígenas, aunque se requieren otras capacidades emprendedoras para obtener mejores resultados. La segunda investigación aborda sobre las competencias de las mujeres mezcaleras en Oaxaca. Las autoras Juana Yolanda López Cruz, Laura Andrómeda Fonseca Monterrubio y María del Carmen Belmont Chacón, realizaron un estudio desde el enfoque de McClelland y el modelo SECI de la gestión del conocimiento. Para ello, entrevistaron maestros y maestras mezcaleros y demostraron que las mujeres poseen las mismas competencias críticas que sus homólogos masculinos, pero que se enfrentan a barreras culturales y de género que limitan su reconocimiento formal.

El último artículo de este número nos invita a reflexionar sobre la importancia de los textiles étnicos de Oaxaca, la transmisión intergeneracional del conocimiento, y la

identidad. En su artículo “Entre hilos y ancestros: Gestión cultural y visión sistémica en el textil oaxaqueño”, Miguel Ángel García-Valdez y Mónica Lorena Sánchez-Limón señalan que, desde la perspectiva sistémica de Bert Hellinger se logra comprender que los textiles étnicos no son simples mercancías, sino sistemas culturales vivos que entrelazan memoria ancestral, prácticas comunitarias y dinámicas de mercado.

Esperamos que disfruten de este número y se entrelacen con la cosmovisión comunitaria para proponer futuros proyectos que fortalezcan el desarrollo sostenible de los pueblos originarios.

Sinceramente
Arcelia Toledo López
Editora Invitada
Instituto Politécnico Nacional, CIIDIR Oaxaca

Índice

Análisis de los programas del Instituto Nacional de Pueblos Indígenas orientados al emprendimiento en pueblos originarios de México

(Analysis of the programs of the National Institute of Indigenous Peoples aimed at entrepreneurship in indigenous peoples of Mexico)

Patricia Hernández-García
Vicente Hernández-García
María Eugenia de la Rosa-Leal

----- 16

Factores exógenos y desempeño de negocios de artesanía en México

(Exogenous factors and performance of handicraft business in Mexico)

Gustavo León-Vargas
Arcelia Toledo-López

----- 29

Intención de emprendimiento en estudiantes universitarios de pueblos originarios de la Ciudad de México y Morelos

(Entrepreneurial intention among university students from indigenous peoples in Mexico City and Morelos)

María del Rosario Cortés-Castillo
María Luisa Saavedra-García
Ricardo Chávez-Martínez

----- 46

Normatividad Fiscal y Agricultura de Exportación: El Caso del Jitomate en Metepec, Hidalgo

(Tax Regulations and Export Agriculture: The Case of Tomatoes in Metepec, Hidalgo)

Eleazar Villegas González
Teresa de Jesús Vargas Vega
Heriberto Moreno Islas

----- 64

Recursos creados y heredados de los destinos de turismo indígena de México

(Created and inherited resources of indigenous tourism destinations in Mexico)

Juan Carlos Balseca-Ruiz
Arcelia Toledo-López
Mario Vázquez-Maguirre

----- 78

Determinantes de la estabilidad económica de las mujeres indígenas de San Miguel de Allende, Guanajuato

(Determinants of Economic Stability Among Indigenous Women in San Miguel de Allende, Guanajuato)

Martha Ríos-Manríquez
Lizbeth Pérez Rendón
Julián Ferrer-Guerra

----- 92

Competencias de mujeres mezcaleras en Oaxaca: una mirada desde el enfoque de McClelland y la Gestión del Conocimiento

(Competencies of Women Mezcal Producers in Oaxaca: A View from McClelland's Approach and Knowledge Management)

Juana Yolanda López Cruz
Laura Andrómeda Fonseca Monterrubio
María del Carmen Belmont Chacón

----- 113

Entre hilos y ancestros: Gestión cultural y visión sistémica en el textil oaxaqueño

(Between threads and ancestors: Cultural management and systemic vision in Oaxacan textiles)

Miguel Ángel García-Valdez
Mónica Lorena Sánchez-Limón

----- 130

Análisis de los programas del Instituto Nacional de Pueblos Indígenas orientados al emprendimiento en pueblos originarios de México

Analysis of the programs of the National Institute of Indigenous Peoples aimed at entrepreneurship in indigenous peoples of Mexico

Patricia, Hernández-García¹, Vicente, Hernández-García² María Eugenia, De la Rosa-Leal³

Resumen

La conservación de la indumentaria tradicional es fundamental en la construcción de la identidad cultural de cada pueblo. En varias comunidades se ha dejado de usar la indumentaria original, se está transitando a cambiar el estilo de vestir en las comunidades. En algunos casos la indumentaria se ha olvidado. El objetivo de este trabajo es promover estrategias para el rescate y la conservación de la indumentaria tradicional de la comunidad de San Pedro Mixtepec, Miahuatlán, a través de la Economía Solidaria. La metodología aplicada es el enfoque cualitativo, diseño de Investigación Acción Participativa (IAP) y el método etnográfico. Los resultados muestran que; sólo mujeres mayores de 80 años usan parte de la indumentaria tradicional. En el caso de la indumentaria varonil, no se encontró hombres que la usen, tampoco hay fotografía histórica de la misma, solo hay testimonios del diseño y uso. Por lo tanto, se promovió el uso de la indumentaria a través de la danza de los panaderos, se documentó su diseño y se impartió talleres culturales que promovieron la conciencia y sensibilización de su resguardo y protección. El rescate, la conservación y la promoción del uso de la indumentaria fortaleció la cultura de la localidad.

Palabras clave: Identidad cultural, indumentaria tradicional, pueblo originario.

Abstract

The preservation of traditional clothing is fundamental in the construction of each people's cultural identity. In several communities, the original clothing is no longer being worn; there is a transition to changing the dress style in the communities. In some cases, clothing has been forgotten. The objective of this work is to promote strategies for the rescue and conservation of traditional clothing in the community of San Pedro Mixtepec, Miahuatlán, through the Solidarity Economy. The applied methodology is the qualitative approach, design of Participatory Action Research (IAP) and the ethnographic method. The results show that only women over 80 wear some of the traditional clothing. In the case of men's clothing, no men were found to wear it; there is no historical photograph of it, only evidence of its design and use. Therefore, the use of clothing was promoted through the dance of the bakers, its design was documented and cultural workshops were held that promoted awareness and awareness of its protection. The rescue, conservation and promotion of clothing strengthened local culture.

Key words: cultural identity, traditional clothing, native people.

Códigos JEL: B55, D60, 035

¹ Doctora en Administración; Profesor Investigador de Tiempo Completo; Facultad de Contaduría y Administración; Universidad Autónoma de San Luis Potosí; México, Gestión del conocimiento, patricia.hernandez@uaslp.mx y ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6214-8268>.

² Doctor de Administración; Profesor Investigador de Tiempo Completo; Facultad de Ingeniería, Universidad Autónoma de San Luis Potosí; México, PYMES y vicente.hernandez@uaslp.mx y ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5033-8267>.

³ Doctor Ciencias Administrativas; Profesor Investigador de Tiempo Completo; Departamento de Contabilidad, Universidad de Sonora; México, Responsabilidad social y sostenibilidad eugenia.delarosa@unison.mx y ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2039-7263>

Introducción

El concepto de identidad cultural surgió en los siglos XVIII y XIX; la cual hizo énfasis en el avance de diversas investigaciones que impulsan el rescate y cuidado de los pueblos originarios (Melo, 2020). La conservación de la indumentaria tradicional pretende la preservación directa del objeto para evitar su extinción, así como su restauración, su uso y significado (Pessoa & Ullúa, 2021).

En México, el hilar y tejer es un elemento significativo de la vida familiar indígena; una identidad cultural que ha sobrevivido en gran medida entre los pueblos originarios (Ramírez, Mastache, & Vela, 2024).

El estado de Oaxaca es el más representativo en materia artesanal, ofreciendo una amplia gama de textiles (Quiroz, 2022). Estos textiles se basan en el arte de sus culturas prehispánicas, una historia de sabiduría y respeto por los conocimientos ancestrales.

En el municipio de San Pedro Mixtepec, Miahuatlán, la indumentaria tradicional, tiene sus cimientos en la cultura zapoteca, proveniente de Zaachila del Valle de Oaxaca, a comienzo del siglo XVI. Con el paso del tiempo, la comunidad ha olvidado sus raíces culturales en materia de vestimenta. Actualmente existe un alto riesgo de pérdida del uso y conocimiento de la indumentaria tradicional. Debido a diversas causas, una de las más importantes se refiere al número escaso de personas que aún lo usan (A. Pacheco, comunicación personal, 14 de octubre de 2023).

Rescatar y conservar la indumentaria tradicional representa para la comunidad resguardar y fortalecer sus saberes comunitarios, su identidad cultural y su sentido de pertenencia para ser transmitido de generación en generación; que logre perdurar en el tiempo.

En la actualidad no existe una investigación documental que promueva el rescate de la indumentaria tradicional por lo tanto el trabajo de investigación – intervención promueve rescatar y conservar estos conocimientos ancestrales en materia de vestimenta. (S. Méndez, comunicación personal, 30 de octubre 2023).

Bajo este contexto, el presente trabajo contribuye a las ciencias administrativas a través del enfoque multidisciplinario de la Economía Solidaria en desarrollar un trabajo asociativo. El fundamento o principio de la Economía Solidaria es integrar de forma armoniosa ámbitos sociales, culturales, económicos, ambientales y políticos, con la finalidad de obtener beneficios que favorezcan a toda la comunidad (Universidad Simón Bolívar, 2023).

De esta manera permite visualizar un trabajo integral, que se adapta en el campo de las ciencias administrativas, bajo un sistema económico emergente, promoviendo principios de cooperación, solidaridad, reciprocidad y sostenibilidad, en pro del desarrollo humano y la inclusión social. Las ciencias administrativas pueden integrar estos principios para diseñar modelos de gestión que impulsen el emprendimiento social, fomenten el desarrollo local y fortalezcan la organización comunitaria (Castañeda, 2023).

El objetivo de este trabajo es rescatar y conservar la indumentaria tradicional de la comunidad de San Pedro, Mixtepec, Miahuatlán, Oaxaca, mediante la organización y/o participación solidaria de la población; para reducir el riesgo de la pérdida de este traje emblemático de la cultura zapoteca.

Revisión de literatura

La Economía Solidaria es una manera de intercambiar, consolidar y perseverar la identidad cultural y la forma de vida de los pueblos originarios a través de la participación social basadas en principios de cooperación, reciprocidad y solidaridad (Martínez, 2021).

La Economía Solidaria establece un enfoque de comunalidad y compromiso de la propia comunidad para asegurar la sobrevivencia de su cultura y el bienestar de su población. De acuerdo con Gudynas (2010) la economía solidaria integra las demandas culturales, transitando desde una solidaridad entre comunidades a otra más amplia, con la cultura.

La identidad cultural confina un sentido de pertenencia a un pueblo donde comparten valores, costumbres, creencias y rasgos culturales únicos (Hernández, 2022). Es un proceso comunicacional entre culturas, manifestándose rasgos propios y específicos, que los caracteriza; desde la conquista ha sido

fundamental para la distinción entre los pobladores de pueblos originarios, indígenas, afromexicanos y colonizadores (Cuarto Poder, 2021).

La indumentaria tradicional a lo largo de la historia ha tenido un papel fundamental manifestandose en el ambito social, como identidad, debido a las características simbólicas, diseños y colores que representan del pueblo de donde es elaborado; se observa los ideales estéticos, creatividad y la relacion de los pueblos con el medio ambiente y/o entorno. (Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, 2023).

Se han implementado diversos proyectos a nivel mundial enfocados en la revalorización de la indumentaria tradicional entre ellas el proyecto de Ecuador: “Recuperación de la vestimenta tradicional de la Parroquia Cacha, mediante talleres educativos”. Propuesta para revitalizar la cultura y la educación de la niñez, con la ayuda de talleres educativos, con el fin de incentivar a los estudiantes a ver, percibir, asimilar y sentir la riqueza cultural, las costumbres, tradiciones e indumentaria (Melena, 2023).

Otro proyecto es, “Indumentaria ancestral y su relación en las manifestaciones culturales contemporáneas de la comunidad Rummy Urko” en Perú, la finalidad fue desarrollar una gama de prendas atemporales para promover la cultura basada en la indumentaria, con el objetivo de reconocer los estilos y símbolos ancestrales de la comunidad (Sangucho, 2022).

A nivel nacional, En la región de la huasteca, a través del programa de desarrollo cultural, se han implementado trabajos en materia de indumentaria tradicional en la conservación y uso en festivales patronales. La niñez, los jóvenes y adultos, toda la comunidad en general usa la indumentaria para el fortalecimiento de sus expresiones culturales (Culturas Populares Indígenas, 2024).

Los textiles del estado de Oaxaca se basan en el arte de sus culturas prehispánicas, una historia de sabiduría y respeto por los conocimientos ancestrales. De esta manera, la indumentaria tradicional es vasta y significativa, por su impacto cultural para los pueblos que lo conservan (Morales de la Cruz, 2022).

A través de la preservación, se asegura transmitir los conocimientos de los antepasados a las nuevas generaciones con la finalidad de que se valoren las raíces y se tenga conciencia y sentido de pertenencia para difundir el patrimonio cultural (Linares, 2023).

La Declaración Americana sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas recalca la defensa de los derechos de los pueblos originarios respecto a sus conocimientos ancestrales. Los pueblos originarios, por medio de sus conocimientos y practicas ancestrales, han comprobado ser gestores de su cultura, que han desarrollado a lo largo de los años (Foro de los Países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible, 2022).

Metodología

El trabajo se planteó y ejecutó en tres etapas de la Investigación Acción Participativa (IAP), las cuales se adaptaron de la metodología de Garrido, Luque y García (2013) y Mori (2008). Se combinó ambas metodologías para abordarlas dentro de tres etapas: diagnóstico y evaluación de las necesidades de la comunidad, diseño e implementación de un plan de intervención y evaluación de resultados y diseminación (figura 1).

Tabla 1
Etapas de la Investigación Acción Participativa (IAP)

Análisis de los programas del Instituto Nacional de Pueblos Indígenas orientados al emprendimiento en pueblos originarios de México

Garrido et al. (2013)	Mori (2008)	Etapa	Adaptación
Fases y concepto	Fases y concepto		Concepto
1. Contacto y formación del grupo. 2. Evaluación de necesidades, problema objetivo y diagnóstico.	1. Diagnóstico de la comunidad. 2. Características del grupo. 3. Evaluación de las necesidades del grupo.	1	Diagnóstico y evaluación de las necesidades de la comunidad.
3. Programación y ejecución del plan de acción.	4. Diseño y planificación de la intervención. 5. Evaluación inicial. 6. Ejecución e implementación	2	Diseño e implementación de un plan de intervención.
4. Evaluación y devolución.	7. Evaluación final. 8. Diseminación.	3	Evaluación de los resultados y diseminación.

Fuente: Elaboración propia tomado de Garrido et al. (2013) y Mori (2008).

Figura 1

Resultado de la adaptación de la metodología IAP de Garrido et al. (2013) y Mori (2008)



Fuente: Elaboración propia tomado de Garrido et al. (2013) y Mori (2008).

Diagnóstico y evaluación de las necesidades de la comunidad.

En esta etapa se recopiló, organizó y se analizó la información de la situación actual de la comunidad con relación al contexto cultural relativo a la indumentaria tradicional. En la tabla 2 se señala los métodos, técnicas y herramientas que se utilizaron en esta etapa.

Tabla 2

Métodos, técnicas e instrumentos utilizados en el diagnóstico

Métodos	Técnicas y herramientas	Instrumentos
Etnográfico	-Inmersión inicial en el campo -Observación participante -Observación -Entrevistas semiestructuradas -Diálogos informales	-Cuaderno de notas -Pruebas fotográficas -Audios -Videos

Fuente: Elaboración propia.

Diseño e implementación de un plan de intervención.

Se diseñó una propuesta del plan de intervención con tres estrategias enfocadas en la documentación, promoción y uso de la indumentaria tradicional, que permiten rescatar y conservar este traje mediante la participación ciudadana.

Figura 2

Plan de intervención



Fuente: Elaboración propia.

Boceto de la indumentaria tradicional de la comunidad

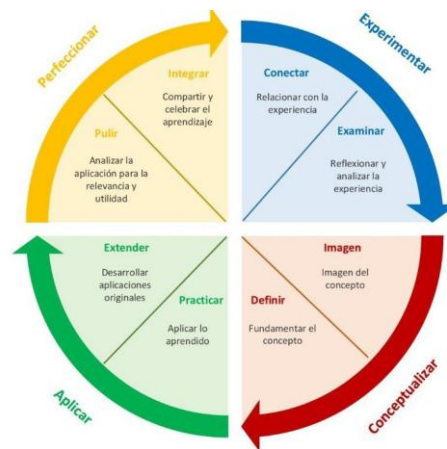
Al plasmar la indumentaria tradicional en un lienzo permite visualizar a la sociedad que la comunidad de San Pedro Mixtepec posee una indumentaria propia, la cual le da identidad, sentido de pertenencia y expresión histórica ancestral. Al boceto de la vestimenta se le dio el nombre de: “Indumentaria de mi tierra” el cual tiene la finalidad de comunicar e informar a toda la comunidad y a la sociedad el diseño de la indumentaria, las prendas que lo conforma y el uso correcto del mismo.

Talleres de concientización del valor cultural

Los talleres son una herramienta muy importante en el proceso de intervención que permiten fomentar la participación social y activa de las personas. Se diseñaron dos talleres, “historias bordadas por mujeres” y “memoria cultural” los cuales tienen la finalidad de fortalecer y hacer conciencia del valor de la identidad cultural, en especial de la indumentaria tradicional de la comunidad mediante la participación comunitaria.

Los talleres se diseñaron bajo el modelo 4MAT, enfocado en una estrategia de enseñanza – aprendizaje el cual se basa en los estilos de aprendizaje, imaginativo, analítico, sensitivo y dinámico. Estos aprendizajes se combinan entre sí, cada uno de ellos cuenta con dos actividades formando un ciclo secuencial de ocho pasos: conectar, examinar, imaginar, definir, practicar, extender, pulir e integrar los cuales se muestran en la figura 3 (Ramírez y Chávez, 2010).

Figura 3
Modelo 4MAT



Fuente: Tomado de Jiménez López, Juárez Ruiz, y Rasilla Cano (2019).

Uso de la vestimenta en las principales festividades de la comunidad

El uso de la indumentaria tradicional en las festividades de las comunidades representa la identidad cultural, el sentido de pertenencia, la historia y el legado de los ancestros del lugar. Por tal motivo se planteó participar en el evento de “Los Panaderos 2025”, con el fin de llevar a cabo el evento en su originalidad, la cual dará lugar para promover el rescate y conservación de la indumentaria tradicional. Este evento se diseñó bajo sistema normativo indígena de la comunidad

Evaluación de los resultados y diseminación

Se implementó la aplicación de instrumentos de evaluación como: encuesta Likert (escala 5 puntos), percepción de la comunidad y participación; así como un análisis estadístico y cualitativo de los resultados, con la finalidad de entender el impacto del trabajo.

Se difundió los resultados a través de exhibiciones y exposiciones ante las instituciones educativas y en las fiestas patronales de la comunidad con la finalidad que más personas puedan involucrarse, reconozcan y construyan una identidad cultural que les permitan rescatar y conservar su indumentaria tradicional.

Análisis de resultados

Contexto cultural relativo a la indumentaria tradicional

Los pobladores manifiestan que la indumentaria tradicional les genera un sentimiento de orgullo, pertenencia, y en especial recuerdan la herencia cultural de su familia. Siguen usando parte de la vestimenta, porque son prendas hechas por sus madres, abuelas y bisabuelas, para honrar a sus antepasados. Las mujeres mayores de 80 años es la última generación que sigue usando parte de esta indumentaria.

Diseño de la indumentaria tradicional

El diseño tuvo la finalidad de comunicar e informar a toda la sociedad que la comunidad posee una indumentaria propia, difundiendo el diseño, las prendas que lo conforma y el uso correcto del mismo, así

también permite la conservación de este traje emblemático, la cual muestra una expresión histórica ancestral.

El diseño refleja cada una de las prendas que conforma la indumentaria tradicional, en el caso del vestuario femenino se conforma de:

- ◆ Huipil: representa la blusa originaria de la comunidad, elaborado de manta color crudo tejido a mano en color rojo y morado.
- ◆ Mantashona: el cual se usa como enredo, elaborado de lana de borrego de color negro.
- ◆ Ceñidor: se usa para la atadura de la mantashona, elaborado con hilo de algodón de color rojo, en telar de cintura.
- ◆ Rebozo negro de Sta. María: está elaborado con hilo de seda, color negro con puntos y rayas blancas.
- ◆ Huarache de mariposa: elaborado de piel oscaría de color negro, rojo y café, con dos flores en color rojo.

La indumentaria varonil es una vestimenta que vive en la memoria de las abuelas y abuelos de la comunidad, debido que no hay ningún caballero en la comunidad que lo porte.

El diseño muestra las siguientes prendas:

- ◆ Camisa: elaborado de manta color crudo, sin ningún adorno, ni diseño en especial.
- ◆ Calzón de cuatro tablas: elaborado de manta color crudo.
- ◆ Ceñidor: se usa para la atadura del calzón de cuatro tablas, elaborado con hilo de algodón de color rojo, en telar de cintura.
- ◆ Cásqueme: se usa como abrigo, está elaborado de hilo de algodón de color café y rojo, en telar de cintura.
- ◆ Huarache de acapulqueño: elaborado de piel oscaría o de animales, los colores más comunes son café y negro.

Talleres de concientización

“Historias bordadas por mujeres”

El taller logro una participación social en actividades culturales y prácticas ancestrales de la comunidad, genero una mayor conciencia y sensibilización sobre el cuidado y resguardo de la identidad cultural, fortaleció el vínculo emocional y afectivo con la forma de vida de los antepasados de la comunidad.

Taller “Memoria cultural”

Se creo conocimiento de los distintos elementos de identidad cultural de la comunidad, hubo una participación social y motivación del vínculo afectivo hacia la herencia y prácticas culturales, se sensibilizó y concientizó a estudiantes sobre la importancia de la conservación de los elementos de la identidad cultural, así también se fomentó la reflexión de la pérdida de los saberes ancestrales.

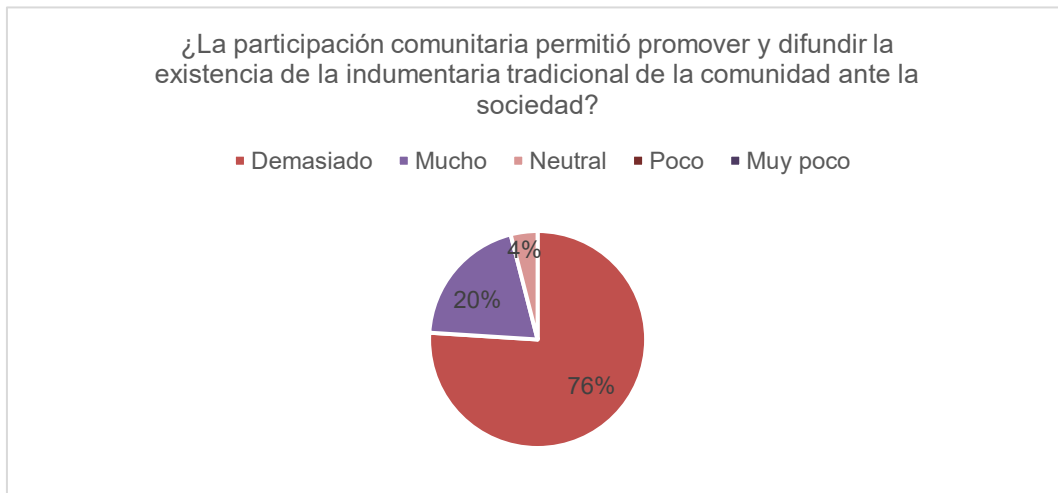
Uso de la vestimenta en la festividad patronal

El pueblo se comprometió a conservar el uso de la indumentaria tradicional a través de las festividades, se incentivó a participar en actividades y/o eventos relacionados a la cultura y se reforzó el sentimiento de pertenencia e identidad cultural de la comunidad, lo cual generó una inclusión y acercamiento a la historia de la cultura local.

Impacto del proyecto en la comunidad
Nivel de participación comunitaria

Para el trabajo, la participación comunitaria buscó incentivar la colaboración de los habitantes de la comunidad para estimular la apropiación del entorno cultural, ligado a la identidad cultural y sentido de pertenencia, fortaleciendo un tejido en el rescate y conservación de la indumentaria tradicional.

Figura 4
Participación comunitaria



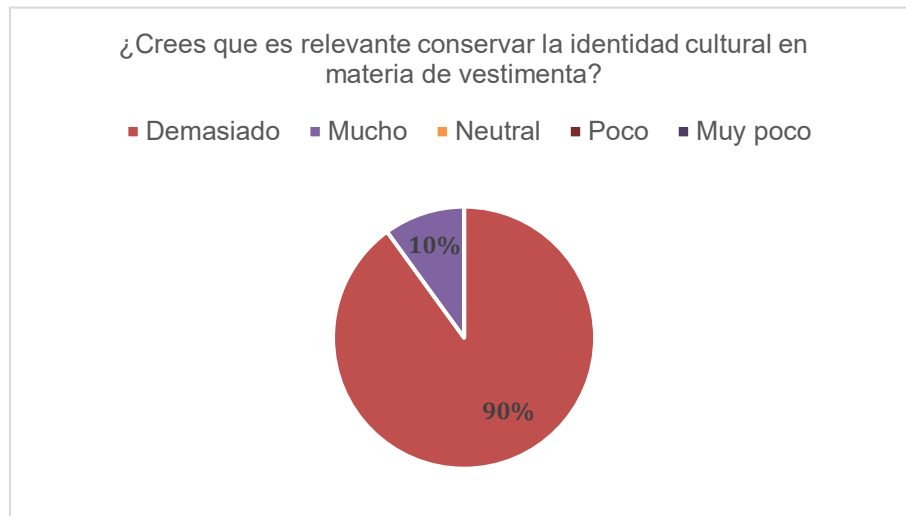
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con las personas encuestadas el 76% considera que el involucramiento de la comunidad en las diversas actividades implementadas en el plan de acción permitió promocionar y difundir la existencia de una indumentaria tradicional originaria de la comunidad. Mientras que un 20% menciona que la participación comunitaria contribuyó mucho al impulso y a la conservación de esta y un 4% menciona que es neutral.

Nivel de saberes adquiridos

Este indicador, tuvo como objetivo sensibilizar y concientizar a la comunidad sobre la conservación y cuidado de la indumentaria tradicional.

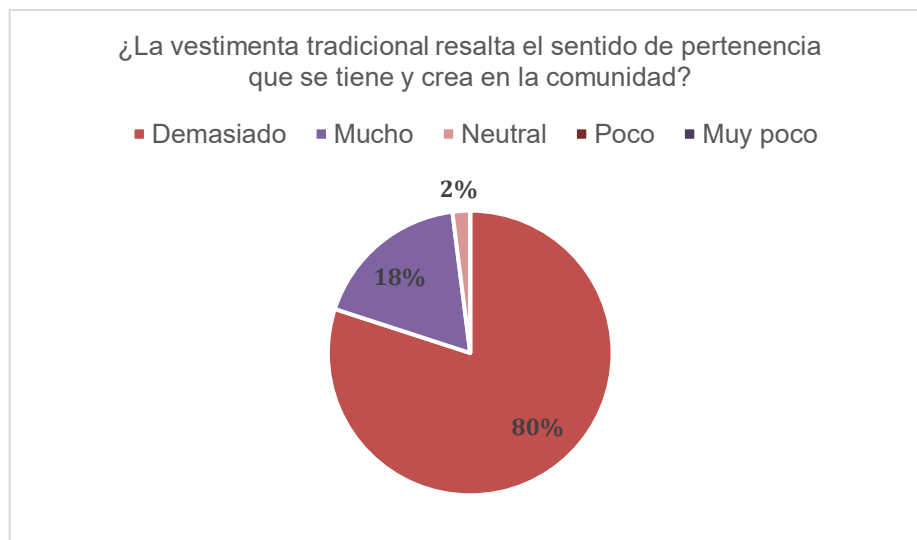
Figura 5
Identidad cultural en materia de indumentaria



Fuente: Elaboración propia.

Uno de los saberes implementados es el concepto y elementos de la identidad cultural, la cual fue fundamental medir su relevancia respecto a la conservación de la indumentaria tradicional de la comunidad, el 90% de los participantes manifestó que es demasiado relevante conservar la indumentaria con la finalidad de mantener una identidad cultural propia. En tanto un 10% considera que significa mucho conservar esta identidad.

Figura 6
Sentido de pertenencia



Fuente: Elaboración propia.

El saber del sentido de pertenencia permitió medir la conexión que tiene la indumentaria tradicional con la cultura de la comunidad. De los encuestados el 80% considera que es demasiado el sentido de

Análisis de los programas del Instituto Nacional de Pueblos Indígenas orientados al emprendimiento en pueblos originarios de México

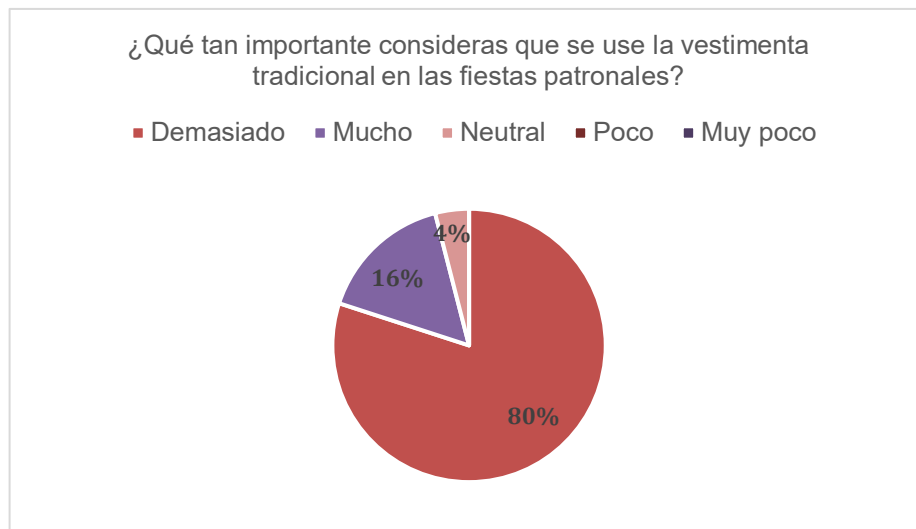
pertenencia que resalta la indumentaria tradicional, adicionado de un 18% que menciona que es mucho. Este sentir refleja que los participantes analizaron y comprendieron este saber.

Nivel de impacto social y cultural

Este indicador, permitió analizar el impacto del proyecto en el ámbito social y cultural que se efectuó en la comunidad.

Figura 7

Uso de la indumentaria tradicional en las festividades



Fuente: Elaboración propia.

De las personas encuestadas el 80% menciona que es demasiado importante el uso de la indumentaria tradicional en las festividades patronales de la comunidad lo cual es una acción relevante para su promoción. Mientras que el 16% comenta que usar la vestimenta es muy importante y el 4% dice que es neutral para la cultura comunitaria. El uso de la indumentaria en las festividades permite expresar la historia, creencias y forma de vida de la comunidad. Así también refleja el sentido de pertenencia y el fortalecimiento de su identidad cultural.

Con esta pregunta se evaluó si los pobladores de la comunidad se sensibilizaron hacia el cuidado de su identidad cultural. El 70% de los encuestados manifestaron sentirse demasiados motivados hacia ello. Lo que significa que documentar el diseño de la indumentaria y su uso en las festividades generó un impacto positivo. Mientras que el 20% menciona que se siente muy motivado y el 10% se encuentra en una posición neutral.

Principios de Economía solidaria

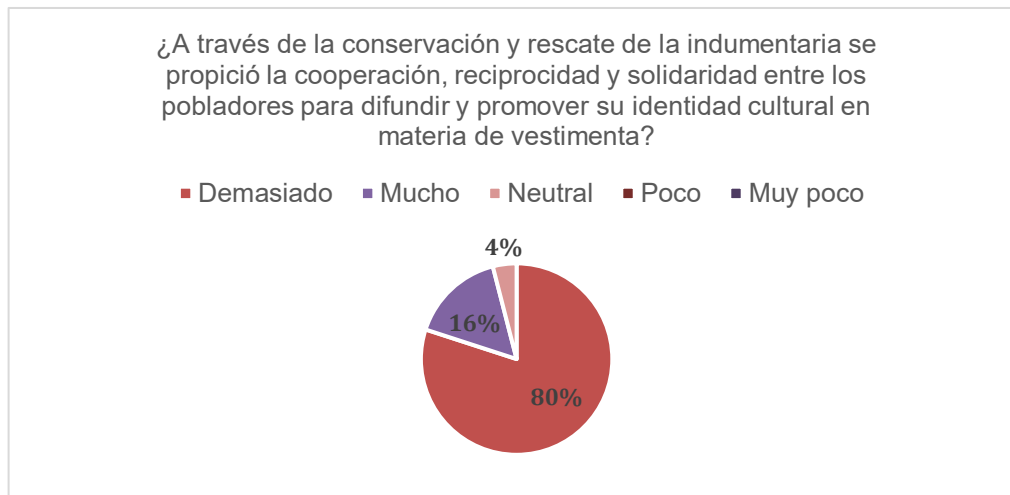
Los principios de la economía solidaria se basan principalmente en la reciprocidad, cooperación y solidaridad, desde una perspectiva local y comunal. La aplicación de ellos le permite a la comunidad asegurar la sobrevivencia de su cultura.

Figura 8
Sensibilización comunitaria



Fuente: Elaboración propia.

Figura 9
Valores de la economía solidaria



Fuente: Elaboración propia.

De los encuestados el 80% considera que es demasiado la aplicación de estos valores hacia la difusión y promoción de la identidad cultural, adicionado de un 16% que menciona que es mucho. Estos resultados reflejan que el trabajo permitió propiciar los valores de la economía solidaria en el ámbito cultural.

Discusión

En relación con la economía solidaria, la participación es fundamental. Este enfoque busca promover principios basados en la cooperación, reciprocidad, solidaridad y participación comunitaria de todos los miembros de la comunidad y el cuidado de los recursos culturales. La implementación y desarrollo de este

Análisis de los programas del Instituto Nacional de Pueblos Indígenas orientados al emprendimiento en pueblos originarios de México

trabajó fue bajo los principios de la economía solidaria, de manera conjunta y equilibrada con la finalidad de fomentar un desarrollo solidario.

Como menciona Gudynas (2010) la economía solidaria integra las demandas culturales, consolidando, rescatando y perseverando la identidad cultural, cosmovisión y la forma de vida de las comunidades a través de la participación social y comunal basadas en principios de cooperación, solidaridad y reciprocidad.

Los principios y valores como la solidaridad, cooperación y reciprocidad fueron fundamentales para abordar procesos de conciencia colectiva, colaboración en eventos y/ actividades, estrategias para sensibilizar a la comunidad a cuidar y mantener su indumentaria tradicional, elemento esencial de su cultura.

Se destaca el contexto cultural de la comunidad, relativo a la indumentaria tradicional, la cual muestra un claro fortalecimiento de la identidad cultural, como uno de los ejes principales en el desarrollo de este trabajo. Este fortalecimiento se basa en el sentimiento de orgullo y apego que desemboca esta vestimenta en las mujeres portadoras de la misma. La indumentaria representa un legado de sus ancestros, un símbolo de cultura e historia de la etnia zapoteca.

Lo anterior coincide con el trabajo que plantea Morales de la Cruz (2022). El autor menciona; que los textiles se basan en el arte de sus culturas, de su historia y de sus conocimientos ancestrales, la cual permite que las personas de la comunidad se identifican y tengan un sentido de pertenencia. Esta identidad cultural se basa en la concientización y orgullo de reconocerse como parte de la comunidad.

Es fundamental fortalecer la participación infantil, al involucrar a los infantes en las actividades se promueve una concientización y se fortalece la cohesión cultural y social hacia el cuidado, preservación y rescate de la identidad cultural. Al fomentar una cultura de rescate y conservación en las infancias se crea al mismo tiempo en los padres de familia lo cual fortalece los mecanismos de participación comunitaria.

Conclusión

El punto principal de este trabajo reside en el rescate de la indumentaria tradicional varonil y la conservación de la indumentaria tradicional femenil. Esto se logró a través del diseño de las indumentarias, la concientización y sensibilización hacia su cuidado a través de los talleres y su uso en las fiestas patronales de la comunidad. Estas estrategias fortalecieron la identidad cultural y sentido de pertenencia. Las acciones de documentación, promoción y uso, fomentó y difundió conocimiento de la indumentaria tradicional de la comunidad de San Pedro Mixtepec.

Este trabajo representa un ejemplo a seguir, en un momento en el que los pueblos originarios están tomando un papel fundamental en el ámbito sociocultural, permitiendo que los miembros de la comunidad sean agentes de cambio y responsables del cuidado, resguardo y preservación de sus elementos culturales a través de las generaciones.

Referencias

- Castañeda, R. J. (2023). *Las ciencias administrativas ¿contextualizadas o determinadas?* Obtenido de Universidad Veracruzana: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2023/01/ciencias2007-1.pdf>
- Cuarto Poder. (04 de 11 de 2021). *Cuarto Poder*. Obtenido de Cuarto Poder: <https://www.cuartopoder.mx/chiapas/vestimenta-zoque-casi-perdida-en-la-modernidad/182125>
- Culturas Populares Indígenas. (2024). *Gobierno de México. Cultura*. Obtenido de Gobierno de México. Cultura: <https://culturaspopulareseindigenas.gob.mx/index.php/proyectos?start=10>
- Foro de los Países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible. (09 de 03 de 2022). *Foro ALC 2030 Cepal*. Obtenido de Foro ALC 2030 Cepal: <https://foroalc2030.cepal.org/2022/es/programa/conocimientos-tradicionales-pueblos-indigenas-la-conservacion-la-biodiversidad-desarrollo>
- Garrido, R., Luque, V., & García, M. (2013). La Investigación-Acción Participativa como Estrategia de Intervención Psicosocial. *Manual de intervención comunitaria en barrios*, 123.

- Gudynas, E. (2010). Desarrollo sostenible: una guía básica de conceptos y tendencias hacia otra economía. *Otra Economía, Revista Latinoamericana de economía social y solidaria.*, IV, 25.
- Hernández, R. (2022). La vestimenta indígena: una manifestación cultural mexicana. *Revista De Estudios Latinoamericanos*, 151-159. Obtenido de <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/tdna/article/view/4242>
- Jiménez López, J. R., Juárez Ruiz, L. A., & Rasilla Cano, M. (2019). Ciclo de enseñanza 4MAT. *Revista Brasileña de Desarrollo*, 12.
- Linares, D. (2023). aberes Ancestrales; Una Reflexión Teórica para la Preservación y Divulgación de las Costumbres y Tradiciones del Pueblo Yaruro o Pumé. *Ciencia Educ.*
- Martínez, J. (2021). Eso que llaman Comunalidad. *Culturas populares, CONACULTA / Secretaría de Cultura*, 190.
- Melena, M. (2023). *Recuperación de la vestimenta tradicional de la parroquia Cacha, mediante talleres educativos*. Obtenido de Recuperación de la vestimenta tradicional de la parroquia Cacha, mediante talleres educativos: <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/6258/1/UNACH-EC-FCEHT-TG-C.SOCI-2019-000041.pdf>
- Melo, D. (2020). Pérdida de identidad cultural: Un retroceso para las comunidades indígenas. *Congreso Virtual Internacional Desarrollo Económico, Social y Empresarial en Iberoamérica* (pág. 10). San Luis Potosí: Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- Méndez, S. (30 de Octubre de 2023). Vestimenta de San Pedro Mixtepec. (Z. L. Martínez, Entrevistador) Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. (18 de Diciembre de 2023). *Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio*. Obtenido de Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio: <https://chileartesanía.cultura.gob.cl/disciplinas/textilería>
- Morales de la Cruz, A. (18 de Marzo de 2022). *Vogue, México y Latinoamérica*. Obtenido de Vogue, México y Latinoamérica: <https://www.vogue.mx/estilo-de-vida/articulo/artesania-mexicanas-significado-historia-y-origen>
- Mori, M. (2008). Una propuesta metodológica para la intervención comunitaria. *Liberabit*, 14.
- Pacheco, A. M. (14 de octubre de 2023). Antecedentes de la comunidad de San Pedro Mixtepec. (Z. L. Martínez, Entrevistador)
- Pesoa, L., & Ullúa, J. (2021). El Museo Textil de Oaxaca, un modelo de institución comprometido con su comunidad. *Asociación Trabajadores de Museos.*, 12.
- Quiroz, L. (Noviembre de 2022). *Memoria descriptiva de la técnica de bordado textil tradicional*. Obtenido de Memoria descriptiva de la técnica de bordado textil tradicional: <https://doczz.es/doc/20472/tesis-memoria-descriptiva-de-la-t%C3%A9cnica-de-bordado-textil...>
- Ramírez, M., & Chávez, E. (Octubre de 2010). Introducción del sistema 4MAT de estilos de aprendizaje para la práctica innovadora en la enseñanza de ciencias, caso Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México. *Revista Estilos de Aprendizaje*, 3(6), 12.
- Ramírez, R., Mastache, G., & Vela, E. (2024). Atlas de textiles indígenas. *Arqueología Mexicana*, 100.
- Sangucho, M. B. (Mayo de 2022). *Indumentaria ancestral y su relación en las manifestaciones culturales contemporáneas de la comunidad Rummy Urko*. Obtenido de Indumentaria ancestral y su relación en las manifestaciones culturales contemporáneas de la comunidad Rummy Urko.: <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/3658/1/77944.pdf>
- Universidad Simón Bolívar. (2023). *Escuela comunitaria en Barranquilla, Colombia*. Obtenido de Escuela comunitaria en Barranquilla, Colombia: https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2624/Cap_3_Participaci%C3%B3n_Social.pdf?sequence=7&isAllowed=y

Factores exógenos y desempeño de negocios de artesanía en México

Exogenous factors and performance of handicraft business in Mexico

Gustavo, León-Vargas¹, Arcelia, Toledo-López²

Resumen

El sector artesanal en México representa una fuente de ingresos para millones de personas y contribuye a la diversidad cultural y económica del país. Los micros y pequeños negocios (MyPes) de artesanía han enfrentado por años desafíos como competencias desleales, alta dependencia del mercado turístico, capacidades administrativas y digitales limitadas, y vulnerabilidad ante factores exógenos de su contexto que afectan su desempeño. El objetivo de esta investigación es identificar si existen diferencias significativas en el desempeño financiero, no financiero y ambiental de las MyPes de artesanía en relación con el contexto de tres estados de la república, considerando distintos factores exógenos en cada entidad. La investigación siguió un diseño mixto con alcance descriptivo. Desde un enfoque cualitativo se realizó un análisis documental para describir los factores exógenos de tipo económico, tecnológico, social y ambiental de los estados de Michoacán, Oaxaca y Puebla. Desde un enfoque cuantitativo de tipo transversal se operacionalizó y midió el desempeño de las MyPes de artesanía para realizar un ANOVA. La recolección de datos se realizó con cuestionarios aplicados mediante entrevistas cara a cara a 276 negocios. Los resultados identificaron diferencias significativas en las distintas dimensiones del desempeño, lo que proporciona evidencia empírica de la asociación entre el desempeño y el contexto local de las MyPes.

Palabras clave: *Financiero, no financiero, ambiental*

Abstract

The handicraft sector in Mexico provides a source of income for millions of people and contributes to the country's cultural and economic diversity. Micro and small handicraft enterprises (MSEs) have for years faced challenges such as unfair competition, high dependence on the tourism market, limited administrative and digital capabilities, and vulnerability to exogenous factors of their context that affect their performance. The objective of this study is to determine whether there are significant differences in the financial, non-financial, and environmental performance of handicraft MSEs across three states in Mexico, considering various exogenous factors specific to each state. The study employed mixed method design with a descriptive scope. Using a qualitative approach, a literature review was conducted to describe the economic, technological, social, and environmental factors in the states of Michoacán, Oaxaca and Puebla. Using a quantitative approach, the performance of handicraft MSEs was operationalized and measured to conduct and ANOVA. Data collection was conducted using questionnaires administered through face-to-face interviews with 276 businesses. The results identified significant differences across the distinct performance dimensions, providing empirical evidence of the association between performance and the local context of MSEs.

Key words: *Financial, non-financial, environmental*

Códigos JEL: D22, L25, O54

¹ Maestro en Ciencias en Conservación y Aprovechamiento de Recursos Naturales; Instituto Politécnico Nacional; CIIDIR-Oaxaca; México, emprendimiento y negocios de subsistencia, gleonv1100@alumno.ipn.mx ORCID: 0000-0002-2610-1358

² Doctora en Filosofía de la Administración; Profesora investigadora; CIIDIR-Oaxaca; Instituto Politécnico Nacional; México, administración de los recursos naturales, artoledol@ipn.mx ORCID: 0000-0002-2328-5438



Introducción

La diversidad cultural de México emana en gran medida de sus pueblos originarios. El modo de vida, cosmovisión y comunalidad son procesos que se reflejan en las artesanías (Benítez Aranda, 2009; Toledo, 2012). Inicialmente como piezas utilitarias, tales como ropa, zapatos, utensilios de comida, ollas, joyas, entre otros; los bienes elaborados por artesanos han transitado del uso diario a productos aprovechados por el turismo como un souvenir de viaje. En contraste, algunos negocios han logrado trascender al sector artístico y cultural, permitiendo a los artesanos acceder a mercados con mayor poder adquisitivo (Cano Bocaletti, 2020; Toledo-López & León-Vargas, 2024). De este modo, la actividad artesanal se desplaza entre los sectores del arte y la cultura, y la industria turística (Sales Heredia, 2013; Zamacona-Aboumrads & Barajas-Portas, 2022).

Independientemente del sector, la actividad artesanal significó en 2012 una fuente de ingresos para 12 millones de mexicanos (FONART, 2018). No obstante, los datos del sector artesanal son inciertos o no especializados (De la Borbolla Arguedas, 2009; Toledo-López & León Vargas, 2024). En 2025, el número de personas dedicadas a la actividad artesanal disminuyó a 6.24 millones (Data México, 2025). Una de las instituciones que cuantifica la actividad artesanal es el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), a través de la Cuenta Satélite de la Cultura de México (CSCM). En 2023, la CSCM aportó el 2.7% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional. Del total de esta aportación el 19.10% fue contribución del sector artesanal (INEGI, 2024).

Las MyPes del sector artesanal suelen operar en la informalidad, por lo tanto, los datos del sector artesanal difieren entre instituciones y organismos, ocasionando incertidumbre en la información existente (De la Borbolla Arguedas, 2009; Pérez López & Méndez García, 2022). A pesar de la discrepancia en datos institucionales, investigaciones académicas han encontrado que las MyPes de artesanía enfrentan frecuentemente competencias desleales, alta dependencia del mercado turístico, habilidades administrativas escasas o empíricas, capacidades digitales básicas y recursos, tanto humanos como financieros, limitados (Allende-Hernández et al., 2023; Criollo-Aguirre et al., 2019; Toledo-López & León-Vargas, 2024). No obstante, la literatura también ha encontrado que, por su tamaño y experiencia en contextos hostiles, las MyPes de artesanía son flexibles y adaptables a las dificultades que se presentan en su contexto (Eggers, 2020; Kumar et al., 2022a).

Los ingresos que reciben los artesanos por la venta de sus piezas complementan el recurso económico necesario para cubrir los gastos de la vida diaria (Morris & Tucker, 2023; Pérez López & Méndez García, 2022). No obstante, situaciones como movimientos sociales o el confinamiento por la pandemia de covid-19 disminuyen las ventas de las MyPes de artesanía, lo que afecta su desempeño y pone en riesgo la continuidad de estos negocios (Mendoza-Ramírez & Toledo-López, 2014; Toledo-López & León-Vargas, 2024; Toledo-López & Mendoza-Ramírez, 2021).

En el estudio de las organizaciones, el desempeño y su relación con los factores endógenos y exógenos ha sido ampliamente estudiado (Ndlovu et al., 2025; Ramírez & Lim, 2021; Yahaya & Nadarajah, 2023). Baral et al. (2023) clasifican los factores exógenos como económicos, tecnológicos, sociales y ambientales. Factores que están relacionados con los resultados organizaciones, pues definen el ambiente en el cual operan los negocios (Barradas et al., 2021; Ramírez & Lim, 2021).

Particularmente en el contexto de las MyPes existe vulnerabilidad a los factores exógenos, pues estos negocios suelen contar con recursos y capacidades limitados (Eggers, 2020; Kumar et al., 2022a, 2022b). A pesar de esta vulnerabilidad, las MyPes han logrado resultados relacionados con el crecimiento en ventas, clientes y ganancias (financiero), la satisfacción con el estilo de vida, el negocio y la actividad artesanal (no financiero) y acciones de conservación de recursos naturales (ambiental) (Barradas et al., 2021; Dini & Stumpo, 2020). Por lo tanto, el objetivo de esta investigación es identificar si existen diferencias significativas en el desempeño financiero, no financiero y ambiental de las MyPes de artesanía en relación con el contexto de tres estados de la república, como marco de distintos factores exógenos en cada entidad. La investigación busca responder las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Existen diferencias significativas en el desempeño financiero, no financiero y ambiental de las MyPes de artesanía en relación con su contexto estatal?
 - ¿En qué estado las MyPes de artesanía logran mayormente un desempeño financiero?
 - ¿En qué estado las MyPes de artesanía logran mayormente un desempeño no financiero?
 - ¿En qué estado las MyPes de artesanía logran mayormente un desempeño ambiental?

El resto del documento se forma de cinco partes. Primero se presenta el marco teórico de la investigación y el contexto artesanal de cada estado que formo parte del estudio. Segundo, se detalla la metodología que siguió la investigación. Tercero se muestra el análisis de resultados. Cuarto se presentan la discusión y finalmente la conclusión del estudio.

Marco teórico y contextual

Desempeño y contexto organizacional

El estudio de los resultados organizacionales o desempeño se enfoca en identificar los factores que permiten a las empresas alcanzar resultados financieros y no financieros (D’Oria et al., 2021; Ramírez & Lim, 2024; Rojas-Lema et al., 2024). Los resultados financieros se cuantifican a través del crecimiento en ventas, ganancias y los resultados de los estados financieros de las empresas; en algunos casos esta medición se hace de manera subjetiva (Vij & Bedi, 2016). El desempeño no financiero analiza los resultados no económicos de los negocios, como la satisfacción del dueño con el negocio, la satisfacción con su nivel y estilo de vida o los resultados ambientales (Corre-García & González-Acolt, 2017; Granados-Echegoyen & Toledo-López, 2017; Sánchez-Medina et al., 2015; Toledo-López et al., 2016).

Acorde con Kumar et al. (2022a), las MyPes suelen tener limitaciones psicosociales, organizacional e institucionales que obstaculizan su desempeño y continuidad. Además, en contextos de países en desarrollo como México, se suman factores como la marginación, condiciones de pobreza y limitadas oportunidades de crecimiento de mercado que obstaculizan el desempeño (Gupta & Batra, 2016; Kumar et al., 2022a, 2022b; Toledo-López & León-Vargas, 2024; Toledo-López & Mendoza-Ramírez, 2021). En el sector artesanal, las MyPes suelen enfrentar intensa competencia por el mercado con habilidades y conocimientos contables y administrativos limitados (Kumar et al., 2022b; Mendoza-Ramírez & Toledo-López, 2014; Toledo-López & León-Vargas, 2024). Por lo tanto, el desempeño financiero y no financiero de estos negocios suele medirse de manera subjetiva, a partir de la percepción de los artesanos sobre los resultados de sus negocios (Nur’ & Sulkiifli, 2014; Toledo-López & Mendoza-Ramírez, 2021; Vij & Bedi, 2016).

Yahaya y Nadarajah (2023) refieren que el desempeño de los negocios es afectado por factores externos, tales como apoyos institucionales, las condiciones del mercado y las relaciones comerciales. Para Ramírez y Lim (2021), el uso de plataformas digitales, la responsabilidad ambiental y la dinámica del mercado afectan la capacidad de adaptación y competitividad de los negocios; lo que finalmente repercute en el desempeño. Ndlovu et al. (2025) consideran como factores externos la intensidad competitiva del mercado, las condiciones económicas, la adopción de tecnologías digitales, regulaciones gubernamentales y el acceso a financiamiento. Baral et al. (2023) argumentan que los factores externos afectan significativamente el desempeño de las MyPes. Los autores clasifican los factores externos en cuatro tipos: económicos, tecnológicos, sociales y ambientales (Tabla 1).

Tabla 1
Clasificación de factores externos

Factor - Ejemplos	Factor - Ejemplos
Económico Fluctuaciones en la demanda del mercado Políticas económicas Acceso a financiamiento	Tecnológico Digitalización Adopción de tecnologías de la información Innovación

Factores exógenos y desempeño de negocios de artesanía en México

Competencia	Automatización
Condiciones económicas globales	Plataformas de comercio electrónico
Disrupciones en la cadena de suministro	Ciberseguridad
Tasas de inflación	Herramientas de colaboración
Oportunidades de exportación	Investigación y desarrollo
Social	Ambiental
Comportamiento del consumidor	Cumplimiento normativo
Tendencias culturales	Prácticas de sustentabilidad
Habilidades de la fuerza laboral	Cambio climático
Oportunidades de networking	Desastres naturales
Responsabilidad social corporativa	Disponibilidad de recursos naturales
Apoyo comunitario	Costos de energía
Cambios demográficos	Gestión de residuos
Educación y formación	Crisis de salud pública

Fuente. Elaboración propia con base en Baral et al (2023).

Contexto artesanal en Michoacán, Oaxaca y Puebla.

La Tabla 2 se construyó con base en la clasificación de factores exógenos económicos, tecnológicos, sociales y ambientales de Baral et al. (2023). Los datos se obtuvieron de sitios web y documentos oficiales, tanto de organismos autónomos como de sitios del gobierno de cada estado.

En el factor económico se buscó información sobre la derrama económica y PIB que tiene el sector artesanal en cada estado. De los tres estados, el Gobierno de Michoacán (2025a, 2025c, 2025d, 2025e) cuenta con datos de la derrama económica que tienen diversos eventos de artesanías, como el Tianguis Artesanal del Domingo de Ramos, el Festival Michoacán de Origen y el Concurso Artesanal de la Casa de la Cultura de Uruapan. Así como datos sobre créditos otorgados a artesanos (Gobierno de Michoacán, 2025b). La información económica disponible del sector artesanal en Oaxaca y Puebla no refiere datos de derrama económica. No obstante, a través del Sistema Estatal de Información Económica (SEIE, 2025), la Secretaría de Desarrollo Económico de Oaxaca (SEDECO) reporta que el sector artesanal oaxaqueño aporta el 4.02% del PIB estatal. Sitios web oficiales del Gobierno de Puebla no reportan datos sobre el valor del sector artesanal en la economía poblana. Sin embargo, el INEGI (2024) refiere que la contribución de las artesanías al PIB de cultura del estado es superior a la media nacional 2.9%.

En el factor tecnológico se buscó información sobre instituciones que ofrecieran capacitación a las MyPes, tales como: ventas en línea, marketing digital, envíos al interior de la república entre otros temas ofertados a emprendedores. Michoacán cuenta con el Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Michoacán (ICATMI, 2025), que oferta también cursos en distintas ramas artesanales como maderas, textiles y fibras naturales. Oaxaca tiene dos organismos gubernamentales entorno a la capacitación: el Instituto de Capacitación y Productividad para el Trabajo (ICAPET), y el Instituto Oaxaqueño del Emprendedor y de la Competitividad. EL ICAPET oferta cursos de capacitación para generar autoempleo, así como el desarrollo de capacidades financieras y tecnológicas en personas con negocio o con una idea de emprendimiento. En el caso del Instituto Oaxaqueño del Emprendedor y de la Competitividad, la información de la página no está disponible y en redes sociales las últimas actualizaciones son del 2024. Puebla tiene también dos organismos gubernamentales, la Secretaría de Desarrollo Económico y Trabajo, y Cooperativismo Puebla.

Tabla 2
Factores exógenos en el sector artesanal de Michoacán, Oaxaca y Puebla

Factores exógenos				
Estado	Económico	Tecnológico	Social	Ambiental
Michoacán	*Tianguis artesanal del Domingo de Ramos 2022 con una derrama de 25 MDP ⁸ *Concurso Artesanal de Casa de la Cultura de Uruapan 2022 con una derrama de 4 MDP ⁸ *Festival Michoacán de Origen 2025 con una derrama de 3 MDP ⁹ *Financiamiento a través de créditos a artesanos de 5 a 150 mil pesos ¹⁰	*Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Michoacán	*11 expresiones arte popular ¹ *8.60 años de escolaridad ² *4 pueblos indígenas ⁴ *38 municipios con comunidades indígenas que mantienen las tradiciones ancestrales ⁶ *Casa de las Artesanías de Michoacán *Instituto del Artesano Michoacano *Distintivo Michoacán de Origen ¹³	*Rescate del Lago de Pátzcuaro ¹⁴ *Extracción ilegal del agua del lago de Pátzcuaro ¹⁵
Oaxaca	*El sector artesanal representa el 4.02% del PIB estatal ¹¹	*Instituto de Capacitación y Productividad para el Trabajo (ICAPET) *Instituto Oaxaqueño del Emprendedor y de la Competitividad (Página activa, datos desactualizados)	*17 expresiones arte popular ¹ *8.12 años de escolaridad ² *16 pueblos indígenas ⁴ *417 municipios con sistemas normativos indígenas ⁵ *Extinción del Instituto para el Fomento y Protección de las Artesanías (IFPA) ¹² *ARIPO	*Cierre del basurero de Zaachila ¹⁶ *Campaña permanente "Yo me sumo", orientada al manejo adecuado, reducción, separación y valorización de residuos sólidos urbanos ¹⁷
Puebla	*Contribución de las artesanías al PIB de cultura del estado superior a la media nacional (2.9%) ³	*Secretaría de Desarrollo Económico y Trabajo *Cooperativismo Puebla	*7 expresiones arte popular ¹ *9.16 años de escolaridad ² *7 pueblos indígenas ⁴ *Existen municipios con comunidades indígenas, pero no hay datos sobre sistemas normativos de autogobierno ⁷ *Manos Poblanas: La tienda de las Cooperativas *Secretaría de Arte y Cultura *Dirección de Impulso Artesanal *Departamento de Seguimiento de proyectos artesanales *Departamento de Innovación Artesanal	*Plan de reforestación de Puebla ¹⁸ *Promoción de cultura ambiental mediante cursos de capacitación ¹⁹

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Casa de las Artesanías de Michoacán de Ocampo (2022), 7COESPO (2022), 16Gobierno de México (2016), 6, 9, 10, 13, 14, 15Gobierno de Michoacán (2025a, 2025b, 2025c, 2025d, 2025e), 12, 17Gobierno de Oaxaca (2024, 2025), 18, 19Gobierno de Puebla (2025a, 2025b), 5IEEPCO (2018), 2, 3INEGI (2020, 2024), 4INPI (2025), 11SEIE (2025), 1SIC México (2025).

Factores exógenos y desempeño de negocios de artesanía en México

En el factor social se buscaron datos que describieran el contexto cultural, características de la población y actores gubernamentales relacionados con la actividad artesanal. Datos del Sistema de Información Cultural de México (SIC México, 2025) refieren que Michoacán cuenta con 11 expresiones de arte popular. El estado tiene 38 municipios con comunidades indígenas, 4 pueblos indígenas y una escolaridad promedio de 8.6 años (Gobierno de Michoacán, 2024; INEGI, 2020; INPI, 2025). En el estado el Instituto Michoacano y la Casa de las artesanías de Michoacán son los actores gubernamentales que trabajan con el sector artesanal. Además, el estado cuenta con el distintivo Michoacán de Origen para los productos estatales como las artesanías (Gobierno de Michoacán, 2025c).

En Oaxaca, el SIC México (2025) contabiliza 17 expresiones de artes popular. El estado tiene 16 pueblos indígenas, 417 municipios con sistemas normativos indígenas y una escolaridad promedio de 8.12 años (IEEPCO, 2025; INEGI, 2020; INPI, 2025). La búsqueda en línea de actores gubernamentales en el estado reveló la existencia del Instituto para el Fomento y Protección de las Artesanías. No obstante, la página ya no es funcional y publicaciones en redes sociales son anteriores al 2024. También se encontró con una tienda de artesanías denominada ARIPO, de la cual no se encontró una página web con información, pero sí se encontró un espacio físico en el centro histórico de Oaxaca.

En Puebla, el SIC México (2025) enumera 7 expresiones de arte popular. En el estado hay 7 pueblos indígenas (INPI, 2025). Aunque hay información sobre municipios con comunidades indígenas, no hay datos que refieran la existencia de sistemas formativos indígenas (COESPO, 2022). La media de educación de la población poblana es de 9.16 (INEGI, 2020). Los actores gubernamentales encontrados en línea muestran una estructura dedicada al apoyo de las artesanías. Los actores gubernamentales encontrados en línea muestran una estructura dedicada al apoyo de las artesanías. La Secretaría de Arte y Cultura del estado de Puebla tiene una Dirección de Impulso Artesanal, la cual consta de dos departamentos: Seguimiento de proyectos artesanales y el área de innovación artesanal. Además, se encontró la página Manos Poblanas, una cooperativa donde emprendedores tienen un espacio para ofrecer sus productos, entre ellos algunos artesanos.

En el factor ambiental se buscó información referente a programas gubernamentales de conservación y cuidado ambiental vigentes o acciones de cuidado ambiental ocurridas entre el 2024 y 2025. En Michoacán, los programas de conservación y rescate están enfocados en el área del lago de Pátzcuaro. Las seguías y la extracción ilegal de agua disminuyeron la superficie del lago, afectando el ecosistema y las actividades productivas de las poblaciones lacustres, como la pesca y artesanías de chuspata (Gobierno de Michoacán, 2025d, 2025e). En Oaxaca, como consecuencia del cierre del basurero de Zaachila, que recibía los desechos de la capital de estado y la zona metropolitana (Gobierno de México, 2016), el gobierno inició una campaña para el manejo de residuos. Acciones como la separación de basura, la prohibición de bolsas y envases de plástico en negocios, y la campaña permanente *Yo me sumo* han requerido de la población oaxaqueña acciones de adopción y adaptación a prácticas de reciclaje ambiental y manejo de residuos (Gobierno de Oaxaca, 2025). En Puebla, las acciones de conservación ambiental están enfocadas en la reforestación de parques y áreas verdes de la capital (Gobierno de Puebla, 2025b). También, el gobierno reporta haber llevado a cabo cursos de concientización y cultura ambiental en los distintos niveles de gobierno (Gobierno de Puebla, 2025a).

Cada uno de los elementos descritos configuran el contexto estatal en el cual operan las MyPes de artesanía. La literatura refiere que los factores exógenos moldean el ambiente de los negocios y determinan los resultados organizacionales (Ndlovu et al., 2025; Ramírez & Lim, 2021; Yahaya & Nadarajah, 2023). Por ejemplo, Granados-Echegoyen et al. (2018) encuentran que elementos contextuales, como las condiciones del mercado afectan el desempeño de los negocios de artesanía, principalmente sus resultados financieros. León-Vargas et al. (2026) encuentran que en un ambiente de pandemia el desempeño financiero de los negocios de artesanía se reduce, principalmente sus ventas. Mendoza-Ramírez et al. (2016) encuentran que eventos naturales como huracanes, sequías, terremotos o temblores

alteran la producción, cadena de suministro y demanda de las MyPes de artesanía, lo que disminuye sus ventas y ganancias. Por lo tanto, la investigación propone la siguiente hipótesis:

H1: Existen diferencias significativas en el desempeño financiero, no financiero y ambiental de las MyPes de artesanía en relación con su contexto estatal.

Metodología

Población y muestra

La investigación siguió un mixto. Cualitativamente se realizó un análisis documental para describir los factores exógenos económicos, tecnológicos, sociales y ambientales de los estados de Michoacán, Oaxaca y Puebla. Cuantitativamente, el estudio tuvo diseño no experimental de corte transversal y alcance descriptivo. El instrumento de medición aplicado fue un cuestionario estructurado. El cuestionario fue aplicado mediante entrevistas presenciales a dueños de MyPes de artesanía en los estados de Michoacán, Oaxaca y Puebla, y se obtuvieron un total de 276 datos, 92 por cada estado. La Tabla 3 contiene los datos descriptivos de la muestra total.

Tabla 3
Descriptivos de la muestra

Variable	Categoría	F	P	Variable	Categoría	F	P	
<i>Unidades de respuesta</i>				<i>Unidades de análisis</i>				
Género	Hombre	95	34.42%	Estado	Michoacán	92	33.33%	
	Mujer	181	65.58%		Puebla	92	33.33%	
Edad	16-24 años	21	7.61%		Oaxaca	92	33.33%	
	25-34 años	38	13.77%	Rama artesanal	Alfarería y cerámica	109	39.49%	
	35-44 años	65	23.55%		Fibras vegetales y textiles	88	31.88%	
	45-54 años	72	26.09%		Madera, maque y laca, instrumentos musicales y juguetería	51	18.48%	
	55-64 años	46	16.67%		Cartón y papel, plástica popular y cerería	7	2.54%	
	65 años o más	34	12.32%		Metalistería, joyería y orfebrería	15	5.43%	
					Lapidaria, cantería y vidrio	4	1.45%	
Escolaridad	Sin estudios	4	1.45%		Talabartería y marroquinería	2	0.72%	
	Básica	123	44.57%	Tamaño	Micro (<10 integrantes)	262	94.93%	
	Bachillerato	75	27.17%		Pequeño (<50 integrantes)	14	5.07%	
	Universidad	73	26.45%					
	Posgrado	1	0.36%					

Fuente: Elaboración propia. F= Frecuencia, P= Porcentaje.

En las unidades de respuesta el 65.58% fueron mujeres. El rango de edad mas representativo fueron artesanos de entre 45 y 54 años (26.09%). En escolaridad el 44.57% de la muestra tenía educación primaria. En las unidades de análisis, las ramas artesanales más representativas fueron la alfarería y cerámica (39.49%) y, fibras vegetales y textiles (31.88%). El 94.93% de la muestra fueron micronegocios.

Medición de las variables

Las variables se midieron con una escala de Likert de 5 puntos, donde 5=bastante y 1=nada. El desempeño se definió operacionalmente como los resultados financieros, no financieros y ambientales de las MyPes de artesanía. La medición fue subjetiva (Nur´ & Zulkiffli, 2014) con base en los trabajos de Galicia-Gopar et al. (2021), Mendoza-Ramírez et al. (2016) y Toledo-López y Mendoza-Ramírez (2021). Los indicadores fueron adecuados a un contexto de MyPes de artesanía. Las definiciones operacionales de las tres dimensiones del desempeño fueron las siguientes:

- Desempeño financiero: Crecimiento en ventas, producción y empleo de la MyPes de artesanía en los últimos 5 años.
- Desempeño no financiero: Grado de satisfacción personal y familiar gracias a los resultados contenido con el negocio.
- Desempeño ambiental: Acciones de las MyPes de artesanía resultado de sus procesos de producción y venta.

Fiabilidad y validez

La fiabilidad y validez de los datos se obtuvo a través de una reducción de dimensiones con rotación varimax, extracción por componentes principales y normalización de Kaiser en SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Este análisis permitió identificar los componentes de la variable desempeño y los ítems con cargas mayores a 0.50 para cada constructo. La fuerza de correlación entre los ítems se determinó con el índice de Keise-Mayer-Olkin (KMO), la intercorrelación de los ítems se demostró con la prueba de esfericidad de Bartlett y la fiabilidad del constructo se obtuvo con el alfa de Cronbach (Martínez et al., 2012; Romero & Mora, 2020). La Tabla 4 muestra el análisis factorial del desempeño, donde la varianza total explicada fue del 80.45%. La medida de KMO (0.784) y la esfericidad de Bartlett significativa ($p \leq 0.050$) y el alfa de Cronbach (0.836) demostraron que hay correlación entre los ítems de los constructos sin problemas de multicolinealidad entre constructos y fiabilidad en la medición.

Tabla 4
Análisis factorial del desempeño

Ítem	Componente							Comunalidades
	Reducir, reutilizar y reciclar 1	Alimentos y servicios básicos 2	Crecimiento 3	Estilo de vida 4	Taller y nivel de vida 5	Bienes básicos 6	Conciencia ambiental 7	
Ventas	0.031	0.054	0.935	0.011	0.089	0.058	0.024	0.890
Ganancias	0.046	0.157	0.900	-0.018	0.222	0.084	0.031	0.893
Clientes	0.132	0.061	0.860	0.076	0.177	0.014	0.082	0.805
Alimentos	0.006	0.847	-0.026	0.166	-0.054	0.037	0.004	0.750
Ropa y calzado	0.190	0.169	0.008	-0.059	-0.022	0.846	0.080	0.791
Servicios básicos	0.031	0.812	0.024	0.135	-0.021	0.201	0.067	0.724
Educación	0.008	0.636	0.181	0.058	0.402	-0.080	-0.059	0.611
Hogar	-0.018	0.066	0.000	0.100	0.154	0.850	-0.171	0.790
Bienes inmuebles	-0.164	0.052	0.156	0.170	0.092	0.767	-0.122	0.695
Futuro asegurado	0.042	0.711	0.249	0.296	-0.084	0.164	-0.011	0.691
Taller/negocio	0.029	-0.162	0.187	0.221	0.661	0.126	0.131	0.581
Herramientas y equipo	0.051	-0.223	0.007	-0.026	0.662	0.157	0.081	0.522
Vida familiar	0.031	0.209	0.201	-0.007	0.795	-0.133	-0.022	0.735
Bienes para la familia	0.084	0.204	0.133	-0.075	0.776	0.104	-0.103	0.696
Oficio artesanal	-0.019	0.064	0.088	0.909	0.034	0.104	-0.058	0.854
Reputación	0.190	0.244	0.006	0.874	-0.074	0.066	0.097	0.879
Estilo de vida	0.086	0.306	-0.039	0.885	0.115	0.027	0.013	0.900
Clasificar residuos	0.979	-0.015	0.078	0.051	0.091	0.012	0.105	0.987
Reciclar materiales	0.984	0.044	0.066	0.086	0.048	0.000	0.093	0.994
Reutilizar materiales	0.984	0.044	0.066	0.086	0.048	0.000	0.093	0.994
Participar en talleres	0.122	0.070	0.027	0.029	0.032	-0.096	0.963	0.958
Fomentar el reciclaje	0.143	-0.046	0.100	0.004	0.028	-0.093	0.958	0.960
% de varianza	13.973	12.192	12.144	11.964	11.075	10.071	9.036	
					% de varianza total explicada		80.454	
					Medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adecuación de muestreo		0.784	
					Esfericidad Aprox. Chi-cuadrado de Bartlett		4300.184	
					Sig.		0.000	
					Alfa de Cronbach de la variable		0.836	
					Alfa de Cronbach de la dimensión financiera		0.826	
					Alfa de Cronbach de la dimensión no financiera		0.858	
					Alfa de Cronbach de la dimensión ambiental		0.840	

Fuente: Elaboración propia con resultados de SPSS. Método de extracción: Análisis de componentes principales, Método de rotación: Varimax con normalización de Kaiser.

La variable desempeño se construyó con la siguiente fórmula:

$$\text{Desempeño} = \text{Financiero (componentes 2, 3 y 6)} + \text{No financiero (componentes 4 y 5)} + \text{Ambiental (componentes 1 y 2)}$$

Dónde:

Componente 1: Reducir reutilizar y reciclar = Clasificar residuos + Reciclar materiales + Reutilizar materiales

Componente 2: Alimentos y servicios básicos = Alimentos + Servicios básicos + Educación + Futuro asegurado

Componente 3: Crecimiento = Ventas + Ganancias + Clientes

Componente 4: Estilo de vida = Oficio artesanal + Reputación + Estilo de vida

Componente 5: Taller y nivel de vida = Taller/negocio + Herramientas y equipo + Vida familiar + Bienes para la familia

Componente 6: Bienes básicos = Ropa y calzado + Hogar + Bienes inmuebles

Componente 7: Conciencia ambiental = Participar en talleres + Fomentar el reciclaje

Tratamiento de datos

La prueba de hipótesis se realizó mediante un análisis de varianza (ANOVA). Previo a realizar la ANOVA se hizo la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnova para muestra de $n \geq 50$ datos. La prueba permitió seleccionar las técnicas adecuadas de estadística paramétrica o no paramétrica. Los resultados de la Tabla 5 muestran que en el desempeño no hay normalidad en los datos; por lo tanto, para comparar las medias se utilizó la prueba de Kruskal-Wallis y el análisis post hoc se realizó con la corrección de Bonferroni. Los datos del desempeño no financiero y ambiental tienen normalidad y se realizó un ANOVA de un factor para encontrar diferencias significativas. El análisis post hoc de las variables paramétricas se realizó mediante la prueba de HSD (honestly significant difference) Tukey.

Tabla 5

Prueba de normalidad y técnicas estadísticas

Desempeño	KS	gl	p	Estadística	Prueba
Financiero	0.028	276	0.200	No paramétrica	Kruskal-Wallis
No financiero	0.180	276	0.000	Paramétrica	ANOVA de un factor
Ambiental	0.106	276	0.000	Paramétrica	ANOVA de un factor

Fuente: Elaboración propia con resultados de SPSS. KS= Kolmogorov-Smirnova.

Análisis de resultados

Desempeño financiero

La Tabla 6 muestra los resultados de la prueba de Kruskal-Wallis. El análisis indica que hay diferencias significativas ($F=10.963$, $p=0.004$) en el desempeño financiero que logran las MyPes de artesanía de los estados de Michoacán, Oaxaca y Puebla. El resultado significativo permitió realizar un análisis post hoc, el cual se muestra en la Tabla 7.

Tabla 6

Kruskal-Wallis entre el desempeño financiero y estado

Dependiente	Niveles	N	\bar{x}	σ	Min.	Máx.	Kruskal-Wallis
Desempeño Financiero	Michoacán	92	2.876	0.614	1.58	4.67	N Total
	Oaxaca	92	3.088	0.588	1.67	4.56	F
	Puebla	92	2.791	0.643	1.00	4.28	gl
	Total	276	2.918	0.626	1.00	4.67	Sig.

Fuente: Elaboración propia con resultados de SPSS. N= Tamaño de muestra, \bar{x} = Media, σ =Desviación estándar, gl= grados de libertad.

Tabla 7

Análisis post hoc con ajuste de Bonferroni entre el desempeño financiero y el estado

Muestra 1-Muestra 2	Estadístico de contraste	Error	Desv. Estadístico de contraste	Sig.
Puebla - Michoacán	7.799	11.767	0.663	1.000
Puebla - Oaxaca	36.957	11.767	3.141	0.005
Michoacán - Oaxaca	-29.158	11.767	-2.478	0.040

Fuente: Elaboración propia con resultados de SPSS. Cada nodo de la gráfica muestra el rango promedio de muestras de cada Estado.

Los resultados del análisis post hoc indican que no hay diferencias significativas entre el desempeño financiero de los negocios de Puebla y Michoacán ($p=1.000$). Entre Puebla y Oaxaca hay diferencias significativas en el desempeño financiero a un 95% de confianza ($p=.005$). Entre Michoacán y Oaxaca, también hay diferencias significativas a un 95% de confianza ($p=0.040$). Oaxaca (160.54) es el estado

Factores exógenos y desempeño de negocios de artesanía en México

donde los artesanos perciben tener un mayor desempeño financiero, seguido de Michoacán (131.38) y Puebla (123.58).

Desempeño no financiero

La Tabla 8 muestra los resultados de la ANOVA de un factor. Los resultados indican que hay diferencias significativas en el desempeño no financiero que logran las MyPes de artesanía de los estados de Michoacán, Oaxaca y Puebla ($F=12.155$ $p=0.000$).

Tabla 8

ANOVA de un factor entre el desempeño no financiero y el estado

95% intervalo de confianza para la media

Dependiente	Niveles	N	\bar{x}	σ	σ Error	Límite inferior	Límite superior	Min.	Máx.
Desempeño No Financiero	Michoacán	92	4.160	0.411	0.043	4.075	4.245	2.50	5.00
	Oaxaca	92	4.005	0.409	0.043	3.920	4.090	3.08	4.63
	Puebla	92	3.763	0.756	0.079	3.607	3.920	1.33	5.00
	Total	276	3.976	0.572	0.034	3.908	4.044	1.33	5.00
ANOVA		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.			
Entre grupos	7.356	2	3.678	12.155	0.000				
Dentro de grupos	82.611	273	0.303						
Total	89.968	275							

Fuente: Elaboración propia con resultados de SPSS. N= Tamaño de la muestra, \bar{x} = Medía, σ = Desviación estándar, gl= grados de libertad.

En una prueba post hoc (Tabla 9) se encontraron diferencias significativas entre el desempeño no financiero de las MyPes de Michoacán y Puebla (I-J= 0.397, $p=0.000$), Oaxaca y Puebla (I-J= 0.242, $p=0.009$), Puebla y Michoacán (I-J= -0.392, $p=0.000$). Michoacán es el estado donde las MyPes de artesanía tienen el mayor desempeño no financiero, seguido del estado de Oaxaca y Puebla.

Tabla 9

Análisis post hoc de HSD Tukey entre el desempeño no financiero y el estado

Intervalo de confianza al 95%

(I) Estado	(J) Estado	Diferencia de medias (I-J)	Desv. Error	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Michoacán	Oaxaca	0.155	0.081	0.138	-0.036	0.346
	Puebla	0.397*	0.081	0.000	0.206	0.588
Oaxaca	Michoacán	-0.155	0.081	0.138	-0.346	0.036
	Puebla	0.242*	0.081	0.009	0.051	0.433
Puebla	Michoacán	-0.397*	0.081	0.000	-0.588	-0.206
	Oaxaca	-0.242*	0.081	0.009	-0.433	-0.051

Fuente: Elaboración propia con resultados de SPSS. *La diferencia de medias es significativa en un 95% de confianza.

Desempeño ambiental

La Tabla 10 muestra los resultados del ANOVA de un factor entre el desempeño ambiental y el estado donde se ubican las MyPes. El análisis indica que hay diferencias significativas en el desempeño ambiental que logran las MyPes de cada estado ($F=41,478$, $p=0.00$).

Tabla 10*ANOVA de un factor entre el desempeño ambiental y el estado*

Dependiente	Niveles	N	\bar{x}	Desviación	Desv. Error	95% intervalo de confianza para la media		Min.	Máx.
						Límite inferior	Límite superior		
Desempeño Ambiental	Michoacán	92	2.100	0.704	0.073	1.954	2.245	1.00	4.50
	Oaxaca	92	3.216	0.836	0.087	3.042	3.389	1.50	5.00
	Puebla	92	2.822	0.968	0.101	2.621	3.022	1.00	5.00
	Total	276	2.712	0.959	0.058	2.599	2.826	1.00	5.00
ANOVA	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.				
Entre grupos	58.934	2	29.467	41.478	0.000				
Dentro de grupos	193.944	273	0.710						
Total	252.878	275							

Fuente: Elaboración propia con resultados de SPSS. N= Tamaño de la muestra, \bar{x} = Medía, σ = Desviación estándar, gl= grados de libertad.

El resultado significativo permitió realizar un análisis post hoc, la Tabla 11 muestra los resultados de este análisis. El análisis indica que hay diferencias significativas entre los tres estados. Oaxaca es el estado que tiene un mayor desempeño ambiental, seguido de Puebla y finalmente Michoacán.

Tabla 11*Análisis post hoc de HSD Tukey entre el desempeño ambiental y el estado*

(I) Estado	(J) Estado	Diferencia de medias (I-J)	Desv. Error	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
Michoacán	Oaxaca	-1.116*	0.124	0.000	-1.409	-0.823
	Puebla	-0.722*	0.124	0.000	-1.015	-0.429
Oaxaca	Michoacán	1.116*	0.124	0.000	0.823	1.409
	Puebla	0.394*	0.124	0.005	0.101	0.687
Puebla	Michoacán	0.722*	0.124	0.000	0.429	1.015
	Oaxaca	-0.394*	0.124	0.005	-0.687	-0.101

Fuente: Elaboración propia con resultados de SPSS. *La diferencia de medias es significativa en un 95% de confianza.

Discusión

En respuesta a la pregunta de investigación, los hallazgos demostraron que existen diferencias significativas en el desempeño de las MyPes de artesanías en relación con su contexto estatal. La literatura señala que los factores exógenos influyen en el desempeño de las organizaciones (Baral et al., 2023; NDlovu et al., 2025; Ramírez & Lim, 2021; Yahaya & Nadarajah, 2023). Aunque esta investigación no demuestra una influencia de los factores exógenos de cada estado en el desempeño de sus MyPes de artesanía, si prueba que hay una relación entre el contexto local y el desempeño de los negocios de artesanía. Por lo tanto, la hipótesis de investigación no se rechaza y es posible responder afirmativamente a la pregunta de investigación. El no rechazo de la hipótesis permitió hacer un análisis más detallado, a través de pruebas post hoc, para determinar en qué estados las MyPes presentan el mayor desempeño financiero, no financiero y ambiental.

Factores exógenos y desempeño de negocios de artesanía en México

El análisis del desempeño financiero indicó que las MyPes de Oaxaca tienen un mejor desempeño financiero, seguido de los negocios de Michoacán y Puebla. El desempeño financiero midió el crecimiento en ventas, ganancias y clientes de los negocios, así como los bienes y servicios que podían pagar como resultados de los ingresos del negocio. No obstante, el promedio de repuesta de la muestra fue de 2.918, lo que equivale a poco en la escala de Likert. En el caso de Oaxaca el promedio de 3.088 y el trabajo de campo realizado, así como las declaraciones de los entrevistados permitieron observar que los artesanos no perciben un crecimiento en sus ventas, ganancias o clientes en los últimos 5 años. En su mayoría, el testimonio fue “nos hemos mantenido”, lo que permite inferir que sus acciones están más enfocadas a la sobrevivencia que a la mejora de su desempeño financiero. Aun así, las artesanías son la principal actividad del PIB cultural de los tres estados (INEGI; 2024).

El desempeño no financiero obtuvo la media de respuesta más alta del estudio (\bar{x} = 3.976). Las MyPes de Michoacán (\bar{x} = 4.160) obtuvieron el mayor desempeño no financiero, seguidas de Oaxaca (\bar{x} = 4.005) y Puebla (\bar{x} = 3.763). Los indicadores del desempeño no financiero fueron el nivel de satisfacción con el estilo de vida, el estado actual del taller o local, las herramientas y material con el que contaban, así como nivel la satisfacción con el nivel de vida que proporcionaban a sus familias. Algunos artesanos mencionaron estar satisfechos con su estilo de vida y reputación como artesanos. Aunque, en su mayoría, los artesanos prevén un panorama financiero complicado, marcado por bajas ventas y encarecimiento de los insumos y materiales; el gusto por su modo de vida y por el oficio heredado son de los resultados que mayor satisfacción les proporcionan.

El oficio del artesano suele ser heredado y tener una relación entre la cultura y el territorio (Benítez Aranda, 2009; Toledo, 2012). En el trabajo de campo este argumento surgió en los testimonios de los artesanos, pues en su mayoría heredaron el oficio de sus padres, abuelos o aprendieron de alguien del pueblo. La muestra de MyPes de Michoacán y Oaxaca pertenecen localidades donde la tradición artesanal ha sido heredada por generaciones. Además, cada localidad es reconocida por una o dos técnicas artesanales. En el análisis del factor exógeno social, en Michoacán y Oaxaca existen localidades y municipios con presencia de pueblos indígenas y formas de autogobierno. Los artesanos declararon que la producción de artesanías, más que un medio de subsistir, eran una herencia a través de la cual preservaban la cultura de sus localidades. En el caso de Puebla, hay poca información sobre las localidades con pueblos indígenas. Aunque en el estado hay presencia de pueblos indígenas, en el trabajo de campo no se detectó un orgullo de pertenecer a determinada localidad o preservar determinada técnica. Las MyPes poblanas se declararon satisfechas con su nivel de vida, pero no tan satisfechas con el estilo de vida artesanal.

Los resultados de la diferencia de medias del desempeño ambiental indicaron que Oaxaca es el estado con el mejor desempeño ambiental, seguido de Puebla y Michoacán. Los indicadores del desempeño ambiental: acciones de reciclaje, reutilización y reducción, y promoción de una cultura ambiental entre los integrantes del negocio tuvieron una media de respuesta de 3.216 para Oaxaca, 2.822 para Puebla y 2.100 para Michoacán.

En el análisis de factor exógeno ambiental se encontró que, en Oaxaca, el cierre del basurero de Zaachila conllevó a la implementación de programas de manejo de residuos para disminuir la cantidad de basura de la ciudad y la zona metropolitana (Gobierno de Oaxaca, 2025). Esto conllevó a la prohibición del uso de bolsas plásticas, plásticos de un solo uso y separación de los residuos en los municipios de la zona metropolitana de Oaxaca; municipios que formaron parte de la muestra de este estudio. Por lo tanto, al preguntar a los artesanos por acciones de reutilización, reciclaje y reducción de residuos, los artesanos declararon llevar a cabo estas acciones en sus negocios. En caso contrario, el servicio de basura municipal no se llevaría la basura.

El análisis del contexto reveló que en la capital de Puebla hay cursos de cultura ambiental (Gobierno de Puebla, 2025a). No obstante, estos cursos están dirigidos a trabajadores gubernamentales y no a los artesanos. Asimismo, las campañas de reforestación son gubernamentales y ocupan recursos humanos

del gobierno, por lo que los artesanos no se ven involucrados es estas acciones (Gobierno de Puebla, 2025b). En el trabajo de campo, los artesanos poblanos declararon ser conscientes de las acciones ambientales de su entorno. Sin embargo, eran consideradas como acciones de campaña política y no programas que incentivaran al cuidado el medio ambiente.

En el caso de Michoacán se realizaron diversas acciones de recuperación y conservación de la zona lacustre del lago de Pátzcuaro (Gobierno de Michoacán, 2025d, 2025e). Durante el trabajo de campo, los artesanos michoacanos, especialmente aquellos que trabajan la chuspata (una fibra vegetal), mencionaron que la extracción ilegal del agua del lago les afectaba directamente, pues su materia prima crece en las orillas del lago y la disminución del perímetro del lago redujo la disponibilidad de esta materia. Por ello, muchos artesanos y pobladores se organizaron para vigilar y conservar el lago. Además de protestar y exigir al gobierno acciones que permitieran conservar este cuerpo lacustre. No obstante, esto solo sucedió en las MyPes que se encontraban en las localidades aledañas al lago de Pátzcuaro. En el resto de las localidades de la muestra, no había algún factor exógeno ambiental que afectara su desempeño ambiental.

Conclusiones

La investigación demostró que existe una relación entre los factores exógenos, característicos de cada contexto estatal, y el desempeño de las MyPes de artesanía. Esto comprueba que los factores exógenos están asociados con el desempeño de los negocios, pues moldean el contexto en el que operan las MyPes. La investigación identificó que existen diferencias en los resultados de los negocios según el estado en el que se encuentren. Mientras en Oaxaca las MyPes logran mayormente resultados financieros y ambientales, en Michoacán los artesanos tienen el mayor desempeño no financiero.

El análisis evidencia cómo los factores exógenos están relacionados con el desempeño de los negocios. Por ejemplo, el estado de Michoacán cuyos oficios artesanales son heredados y aún existen sistemas formativo indígenas es el estado con mayor desempeño no financiero. Mientras que el estado de Oaxaca que tiene regulaciones ambientales en el reciclaje de residuos es el estado con el mayor desempeño ambiental. Asimismo, Oaxaca es el estado con mayor aportación al PIB cultural a través de sus artesanías y es también el estado con mayor desempeño financiero.

Las implicaciones prácticas del estudio repercuten en los hacedores de políticas públicas y las MyPes de artesanías. Pues queda demostrado que los resultados de las MyPes de artesanía son diferentes en cada estado. Por lo tanto, las políticas públicas y programas de apoyo a negocios de artesanía deben considerar la relación que existe entre el contexto y los resultados de los negocios. De este modo, se podrán desarrollar acciones que contemplen los factores contextuales de cada estado, lo que puede aumentar el éxito en la implementación de estrategias para el sector artesanal. Los hallazgos de la investigación infieren que una estrategia universal para el desarrollo de las MyPes de artesanía no sería lo más adecuado.

La principal limitación del estudio fue su diseño de investigación. Al ser una investigación de alcance descriptivo el estudio solo documentó los contextos de cada estado. Por lo tanto, los resultados demuestran únicamente una asociación entre el contexto de los resultados de las MyPes de artesanía y su desempeño. Por ello, no es posible establecer relaciones causales entre los factores exógenos y el desempeño de los negocios. En futuras investigaciones se recomienda operacionalizar y medir los factores exógenos, a través de la percepción que tienen los artesanos de estos, para poder realizar correlaciones y regresiones lineales que permitan conocer los factores exógenos que influyen en las dimensiones del desempeño.

Referencias

Allende-Hernández, O., Acevedo Villegas, E., Martínez, N., & Juárez Martínez, F. (2023). Inclusion of Indigenous Peoples in the Digital Economy through E-Commerce: A Case Study of Oaxaca. *In Indigenous and Minority Populations - Perspectives From Scholars and Writers across the World*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.106729>

- Baral, M. M., Mukherjee, S., Nagariya, R., Singh Patel, B., Pathak, A., & Chittipaka, V. (2023). Analysis of factors impacting firm performance of MSMEs: lessons learnt from COVID-19. Benchmarking: *An International Journal*, 30(6), 1942–1965. <https://doi.org/10.1108/BIJ-11-2021-0660>
- Barradas, M. M. del R., Lázaro, J. R., & Espinoza, I. M. (2021). Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *Revista de Estudios En Contaduría, Administración e Informática*, 28, 21–24. <https://recai.uaemex.mx>
- Benítez Aranda, S. (2009). La artesanía latinoamericana como factor de desarrollo económico, social y cultural: a la luz de los nuevos conceptos de cultura y desarrollo. *Revista Cultura y Desarrollo*, 6, 1–19.
- Cano Bocaletti, A. F. (2020). Experiencia de artesano, formación de diseñador, oportunidades de una pandemia. El potencial de aunar diseño y artesanía, y cómo aprovecharlo en tiempos de crisis. *Cuadernos Del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación*, 115. <https://doi.org/10.18682/cdc.vi115.4264>
- Casa de las Artesanías de Michoacán de Ocampo (2022). Estado reactiva la economía de la actividad artesanal. Gobierno de Michoacán. Consultado en: <https://casadelasartesaniasdemichoacan.gob.mx/estado-reactiva-la-economia-de-la-actividad-artesanal>
- COESPO (2022). Perfil Sociodemográfico de los pueblos indígenas en Puebla. Consejo Estatal de Población. <https://ceigep.puebla.gob.mx/docs/boletines/coespo-2022-4.pdf>
- Correa García, L. Á., & González Acolt, R. (2017). Efecto de los factores de innovación en el desempeño económico de los talleres artesanales de la zona metropolitana de Zacatecas. *Investigación y Ciencia de La Universidad Autónoma de Aguascalientes*, 70(70), 63–68. <https://doi.org/10.33064/iycuaa2017701829>
- Criollo Aguirre, M. J., Erazo Álvarez, J. C., & Narváez Zurita, C. I. (2019). Estrategias de Marketing y posicionamiento de marca para el sector artesanal textil. *CIENCIAMATRIA*, 5(1), 245–270. <https://doi.org/10.35381/cm.v5i1.266>
- Data México (2025). Trabajadores Artesanales. Gobierno de México. Recuperado de [https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/occupation/trabajadores-artesanales#:~:text=Evoluci%C3%B3n%20de%20la%20poblaci%C3%B3n%20ocupada%20y%20salarios&text=En%20el%20primer%20trimestre%20de,2024%20\(\\$6.63k%20MX\)](https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/occupation/trabajadores-artesanales#:~:text=Evoluci%C3%B3n%20de%20la%20poblaci%C3%B3n%20ocupada%20y%20salarios&text=En%20el%20primer%20trimestre%20de,2024%20($6.63k%20MX))
- De la Borbolla Arguedas, S. R. (2009). Rescate y conservación del patrimonio artesanal. El legado de Daniel Rubín de la Borbolla. *Revista Cultura y Desarrollo*, 6, 20–34.
- Dini, M., & Stumpo, G. (2020). Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. *Naciones Unidas*. www.cepal.org/apps
- D’Oria, L., Crook, T. R., Ketchen, D. J., Sirmon, D. G., & Wright, M. (2021). The Evolution of Resource-Based Inquiry: A Review and Meta-Analytic Integration of the Strategic Resources–Actions–Performance Pathway. *Journal of Management*, 47(6), 1383–1429. <https://doi.org/10.1177/0149206321994182>
- Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 116, 199–208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025>
- FONART. (2018). Artesanos y artesanías, una perspectiva económica. Gobierno de México. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/330994/ARTESANOS_Y_ARTESANIAS_UNA_PERSPECTIVA_ECONOMICA.pdf
- Galicia-Gopar, M. A., Mendoza-Ramírez, L., & Espinosa-Trujillo, M. A. (2021). Estrategias de supervivencia y desempeño de mipymes en un ambiente de incertidumbre. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 16(2), 31–47. <https://doi.org/10.46443/catyp.v16i2.260>
- Gobierno de México (2016). Firme la sanción impuesta por PROFEPA al municipio de Oaxaca de Juárez, por contaminación de suelo en basurero de Villa de Zaachila. Procuraduría Federal de Protección

- al Ambiente. Consultado en: <https://www.gob.mx/profepa/prensa/firme-la-sancion-impuesta-por-profepa-al-municipio-de-oaxaca-de-juarez-por-contaminacion-de-suelo-en-basurero-de-villa-de-zaachila>
- Gobierno de Michoacán (2024). Comunidades indígenas con autogobierno por municipio. Consultado en: <https://autogobierno.michoacan.gob.mx/municipios/>
- Gobierno de Michoacán (2025a). Festival de Michoacán de Origen, impulso económico directo para familiar artesanas. Consultado en: <https://michoacan.gob.mx/noticias/festival-michoacan-de-origen-impulso-economico-directo-para-familias-artesanas/>
- Gobierno de Michoacán (2025b). Gobierno de Michoacán reactiva fondo FinanciarTE para artesanos. Consultado en: <https://michoacan.gob.mx/noticias/gobierno-de-michoacan-reactiva-fondo-financiarTE-para-artesanos/>
- Gobierno de Michoacán (2025c). Michoacán de Origen. Secretaría de Desarrollo Económico. Consultado en: <https://michoacandeorigen.sedeco.michoacan.gob.mx/>
- Gobierno de Michoacán (2025d). Empleos temporales impulsan el rescate del lago de Pátzcuaro. Secretaría del Medio Ambiente. Consultado en: <https://medioambiente.michoacan.gob.mx/noticias/empleos-temporales-impulsan-el-rescate-del-lago-de-patzcuaro/>
- Gobierno de Michoacán (2025e). Con acciones integrales se busca rescatar y conservar el lago de Pátzcuaro. Secretaría del Medio Ambiente. Consultado en: <https://medioambiente.michoacan.gob.mx/noticias/con-acciones-integrales-se-busca-rescatar-y-conservar-el-lago-de-patzcuaro/>
- Gobierno de Oaxaca (2024). Artesanas y artesanos, fundamentales para el desarrollo económico de Oaxaca. Consultado en: <https://www.oaxaca.gob.mx/comunicacion/artesanas-y-artesanos-fundamentales-para-el-desarrollo-economico-de-oaxaca/>
- Gobierno de Oaxaca (2025). Yo me sumo. Secretaría de Medio Ambiente, Biodiversidad, Energías y Sostenibilidad. Consultado en: <https://www.oaxaca.gob.mx/medioambiente/yo-me-sumo>
- Gobierno de Puebla (2025a). Con 73 cursos de capacitación, impulsa Gobierno de Puebla cuidado de ecosistemas. Secretaría de Medio Ambiente, Desarrollo Sustentable y Ordenamiento Territorial. Consultado en: <https://www.puebla.gob.mx/index.php/noticias/item/19740-con-73-cursos-de-capacitacion-impulsa-gobierno-de-puebla-cuidado-de-ecosistemas>
- Gobierno de Puebla (2025b). Sembrar vida para cosechar paz: Puebla lanza Plan de Reforestación 2025. Consultado en: <https://www.puebla.gob.mx/index.php/noticias/item/20266-sembrar-vida-para-cosechar-paz-puebla-lanza-plan-de-reforestacion-2025>
- Granados-Echegoyen, H., & Toledo-López, A. (2017). El desempeño de pequeños negocios desde las estrategias competitivas y de manufactura: un estudio empírico en Oaxaca México. *Teuken Bidikay*, 8(10), 73–94. <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/teu/article/view/1202>
- Gupta, V. K., & Batra, S. (2016). Entrepreneurial orientation and firm performance in Indian SMEs: Universal and contingency perspectives. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 34(5), 660–682. <https://doi.org/10.1177/0266242615577708>
- ICATMI (2025) Instituto de Capacitación para el Trabajo de Michoacán. Gobierno de Michoacán. Consultado en: <https://icatmi.michoacan.gob.mx/>
- IEEPCO (2018). Catálogo de Municipios Sujetos al Régimen de Sistemas Normativos Indígenas 2018. Instituto Estatal Electoral y de Participación Ciudadana de Oaxaca. Consultado en: <https://www.ieepco.org.mx/sistemas-normativos/municipios-sujetos-al-regimen-de-sistemas-normativos-indigenas-2018>
- INEGI (2024). Cuenta Satélite de la Cultura de México (CSCM), 2023. Comunicado de prensa número 670/24. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2024/CSCM/CSCM2023.pdf>

- INEGI (2020). Grado promedio de escolaridad de la población de 15 y más años. Consultado en: <https://www.inegi.org.mx/app/gapminder/>
- INPI (2025). Atlas de los Pueblos Indígenas de México. Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas. Consultado en: <https://atlas.inpi.gob.mx/>
- Kumar, A., Kumra, R., & Singh, R. (2022a). Base of the pyramid producers' constraints: An integrated review and research agenda. *Journal of Business Research*, 140, 115–129. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.046>
- Kumar, A., Kumra, R., & Singh, R. (2022b). Drivers, Barriers, and Facilitators of Entrepreneurship at BoP: Review, Conceptual Framework and Research Agenda. *Journal of Macromarketing*, 42(3), 381–413. <https://doi.org/10.1177/02761467221088257>
- Martínez, C. M., Alonso, M., & Sepúlveda, R. (2012). Metodología de Investigación: Introducción al Análisis factorial exploratorio. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 41(1), 197–207.
- Mendoza-Ramírez, L., Toledo-López, A., & Arieta-Melgarejo, P. (2016). Desempeño, capital humano y desastres naturales: estrategias para el sector artesanal. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(3), 29–41. <https://theibfr.com/riaf/>
- Mendoza Ramírez, L., & Toledo López, A. (2014). Orientación estratégica y desempeño de negocios artesanales afectados por crisis en Oaxaca, México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(65). <https://doi.org/10.31876/revista.v19i65.11251>
- Mendoza-Ramírez, L., Toledo-López, A., & Arieta-Melgarejo, P. (2016). Desempeño, Capital Humano Y Desastres Naturales: Estrategias Para El Sector Artesanal (The Response of Small Businesses Facing Nature Crisis: The Human Capital in the Strategic Orientation Performance Relationship). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(3), 29–41. <http://ssrn.com/abstract=2673175> www.theIBFR.com Electronic copy available at: <https://ssrn.com/abstract=2673175>
- Morris, M. H., & Tucker, R. (2023). The entrepreneurial mindset and poverty. *Journal of Small Business Management*, 61(1), 102–131. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1890096>
- Nur', S., & Zulkiffli, A. (2014). Business Performance for SMEs: Subjective or Objective Measures? *Rev. Integr. Bus. Econ. Res*, 3(1), 391. www.sibresearch.org
- Ndlovu, M. N., Ndlovu, E. N., & Ebewo, P. E. (2025). The Intersection of Business Models and SME Performance: A Bibliometric Analysis of Research Trends. *In Administrative Sciences (Vol. 15, Issue 4)*. Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI). <https://doi.org/10.3390/admsci15040143>
- Pérez López, E. I., & Méndez García, E. M. del C. (2022). Significados de ser artesano indígena: modos de vida en Santa María Atzompa, Oaxaca, México. *Revista de Antropología y Sociología: Virajes*, 24(2), 192–218. <https://doi.org/10.17151/rasv.2022.24.2.10>
- Ramírez, H., & Lim, T. S. (2021). Performance of SMEs: Literature synthesis of contingency models. *In Problems and Perspectives in Management (Vol. 19, Issue 3, pp. 276–297)*. LLC CPC Business Perspectives. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.23](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.23)
- Rojas-Lema, X., Alfaro-Saiz, J. J., Rodríguez-Rodríguez, R., & Verdecho, M. J. (2021). Performance measurement in SMEs: systematic literature review and research directions. *Total Quality Management and Business Excellence*, 32(15–16), 1803–1828. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1774357>
- Romero, K. P., & Mora, O. M. (2020). Análisis factorial exploratorio mediante el uso de las medidas de adecuación muestral kmo y esfericidad de bartlett para determinar factores principales. *Journal of Science and Research*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4453224>
- Sales Heredia, F. J. (2013). Las artesanías en México. Situación actual y retos. CESOP.
- Sánchez-Medina, P. S., Díaz-Pichardo, R., Bautista-Cruz, A., & Toledo-López, A. (2015). Environmental Compliance and Economic and Environmental Performance: Evidence from Handicrafts Small

- Businesses in Mexico. *Journal of Business Ethics*, 126(3), 381–393. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1945-2>
- SEIE (2025). Sistema Estatal de Información Económica. Secretaría de Desarrollo Economico SEDECO. Consultado en: <https://seie.oaxaca.gob.mx/>
- SIC México (2025). Sistema de Información Cultural. Gobierno de México. Consultado en: <https://sic.cultura.gob.mx/index.php>
- Toledo, A. (2012). La producción y comercialización de los textiles artesanales de Mitla, Oaxaca. In D. Navarrete Gómez (Ed.), *Aquí estamos. Revista de exbecarios indígenas de México* (Primera, Vol. 16, pp. 20–29). Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS). <https://ford.ciesas.edu.mx/revistas.html>
- Toledo-López, A., & León-Vargas, G. (2024). Consecuencias de la pandemia de covid-19 en la orientación al mercado de los negocios de artesanías en Oaxaca. In *Gestión Financiera, Desarrollo Económico y Sustentabilidad de las Organizaciones en la Era Postcovid*.
- Toledo-López, A., & Mendoza-Ramírez, L. (2021). Proactividad del emprendedor y desempeño de pequeños negocios: una aproximación en los negocios de artesanías en un ambiente de crisis económica. In G. M. L. Saavedra & L. M. L. Sánchez (Eds.), *Tópicos sobre emprendimiento en México: Intención de emprendimiento, inteligencia emocional, proactividad, sostenibilidad y vinculación académica* (Primera, pp. 102–126). Universidad Tecnocientífica del Pacífico S.C. <https://libros-utp.com/index.php/editorialutp/catalog/book/31>
- Toledo-López, A., Mendoza-Ramírez, L., & Sánchez-Medina, P. S. (2016). El éxito de los negocios de subsistencia de artesanía y su relación con el desempeño. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(1), 57–68. <http://ssrn.com/abstract=2663634> www.theIBFR.com <https://ssrn.com/abstract=2663634>
- Vij, S., & Bedi, H. S. (2016). Are subjective business performance measures justified? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(5), 603–621. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2014-0196>
- Yahaya, H. D., & Nadarajah, G. (2023). Determining key factors influencing SMEs' performance: A systematic literature review and experts' verification. In *Cogent Business and Management* (Vol. 10, Issue 3). Cogent OA. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2251195>
- Zamacona-Aboumrad, G. A., & Barajas-Portas, K. (2022). Comportamiento del consumidor de actividades culturales y consumo de artesanías en México antes, durante y después de la pandemia por COVID-19. *Innovar*, 32(86), 43–58. <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n86.104660>

Intención de emprendimiento en estudiantes universitarios de pueblos originarios de la Ciudad de México y Morelos

Entrepreneurial intention among university students from indigenous peoples in Mexico City and Morelos

María del Rosario, Cortés-Castillo¹, María Luisa, Saavedra-García², Ricardo, Chávez-Martínez³

Resumen

El emprendimiento constituye una alternativa relevante para la generación de empleo entre estudiantes universitarios; en contextos rurales, además, contribuye a reducir el abandono del campo y la migración hacia zonas urbanas. Sin embargo, los jóvenes de pueblos originarios enfrentan desafíos adicionales (como limitaciones en transporte, calidad educativa, conectividad, infraestructura, acceso al agua, financiamiento, tecnología y cambio climático) que pueden afectar la intención emprendedora. El objetivo de este estudio es describir las actitudes hacia el emprendimiento, la percepción de las normas sociales y la capacidad emprendedora de estudiantes universitarios de pueblos originarios de la alcaldía Milpa Alta, en la Ciudad de México, y del estado de Morelos, durante el periodo de febrero a agosto de 2025. Se realizó una investigación de campo, cuantitativa, transversal con alcances descriptivo, con muestreo bola de nieve. La información se obtuvo a través del cuestionario validado por Saavedra et al (2024), aplicado a 171 estudiantes de educación superior. Los resultados evidencian actitudes y capacidades favorables para emprender, pese a condiciones estructurales adversas, y una percepción positiva del entorno social y familiar. Se concluye en la importancia y necesidad de impulsar programas que fomenten el emprendimiento juvenil en las comunidades.

Palabras clave: *Intención de emprendimiento, estudiantes universitarios, pueblos originarios*

Abstract

Entrepreneurship constitutes a relevant alternative for employment generation among university students; in rural contexts, it also contributes to reducing land abandonment and migration to urban areas. However, young people from Indigenous communities face additional challenges—such as limitations in transportation, educational quality, connectivity, infrastructure, access to water, financing, technology, and climate change—that may affect entrepreneurial intention. This study aims to describe attitudes toward entrepreneurship, perceived social norms, and entrepreneurial capacity among university students from Indigenous communities in the Milpa Alta borough of Mexico City and the state of Morelos during the period from February to August 2025. A quantitative, cross-sectional field study with a descriptive scope was conducted using snowball sampling. Data were collected through the questionnaire validated by Saavedra et al. (2024), applied to a sample of 171 higher education students. The results reveal favorable

¹ Doctora en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología; Profesora; Escuela Superior de Comercio y Administración, unidad Tepepan; Instituto Politécnico Nacional; México. Línea de investigación: Agronegocios, Franquicias, Mipymes, Cadena de suministro. Correo electrónico: mrcortes@ipn.mx ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0931-620X>

² Doctora en Administración; Profesora de tiempo completo; Facultad de Contaduría y Administración; Universidad Nacional Autónoma de México; México; Línea de investigación: Finanzas, Estudios de género, Emprendimiento, Micro, pequeña y Mediana Empresa. Correo electrónico: saavedra@fca.unam.mx ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3297-1157>

³ Maestro en Administración de Negocios Internacionales; Profesor; Escuela Superior de Comercio y Administración, unidad Tepepan; Instituto Politécnico Nacional; México. Línea de investigación: Agronegocios, Ciencia de datos, Logística internacional. Correo electrónico: rchavezm@ipn.mx ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7670-1420>

entrepreneurial attitudes and capacities despite adverse structural conditions, along with a positive perception from the social and family environment. The study concludes on the importance and necessity of promoting programs that foster youth entrepreneurship within their communities.

Key words: *Entrepreneurial intention, university students, native peoples*

Códigos JEL: L.26, J15, 013, R23, R11, Q12

Introducción

Los jóvenes representan el 23.3% (30.4 millones) del total de la población en México que oscila entre los 15 a 29 años (INEGI, 2024). Sin embargo, el 47.7% (14.5 millones) de ellos, no realiza alguna actividad económica, incluso, la tasa de informalidad laboral en la juventud es más alta (58.8%) respecto a la población en general (54.3%), donde el 20% en su mayoría son solteros (promedio 83.8%), sin hijos (72.5%) y con estudios universitarios (INEGI, 2025).

Por lo anterior, el emprendimiento en jóvenes y mujeres ha crecido en México (OCDE, 2023) como respuesta al desempleo juvenil, no obstante, la escasa rentabilidad del negocio, las dificultades en el acceso al financiamiento, la falta de experiencia y habilidades empresariales, el escaso conocimiento en los aspectos financieros, la gestión de las organizacionales, la percepción del entorno, el desconocimiento del mercado (Pardo y Alfonso, 2015), entre otros, aun detienen o afectan un emprendimiento.

Los jóvenes rurales enfrentan barreras que les impiden establecerse como agricultores y agroempresarios independientes; como el retraso en la herencia de las tierras, la fragmentación de las mismas por la subdivisión intergeneracional y familiar, el aumento de precios de la tierra, el limitado acceso a créditos, las cuestiones de género (escaso acceso y participación de la mujer) y dinámicas derivadas por los usos y costumbres de poder generacional (como la escasa participación en programas de apoyo gubernamental y el asesoramiento técnico dirigido sólo al dueño o al padre de familia) (FAO, 2025), así como limitaciones económicas, sociales, estructurales y complejidades regulatorias (sobre todo en mujeres y pueblos indígenas) (OCDE, 2025).

Sumado, el contexto en donde se desarrolla dicho emprendimiento, dado que la población urbana cuenta con más recursos (transporte, calidad en la educación, conectividad, vivienda, escuelas, drenaje, energía eléctrica, financiamiento, tecnologías, entre otros) en comparación a la población rural, que se caracteriza por el difícil acceso a un trabajo formal o informal, con salarios discriminatorios, incluso en trabajos familiares no remunerados (peones o jornaleros), con potencial abandono escolar (RIMISP, 2018), marginación y escasa atención de las políticas públicas “generando condiciones de vulnerabilidad en los jóvenes rurales favoreciendo la pobreza, la migración no deseada y las actividades delictivas” (Soloaga, 2018, pág. 1).

Por otra parte, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2023) resalta la importancia del emprendimiento rural como impulsor del desarrollo económico, social y ambiental en las comunidades, que albergan el 46% de la población juvenil a nivel mundial, pues representan la próxima generación de productores, ante el envejecimiento de los actuales agricultores (con una media superior a los 55 años). Sin embargo, la profesión agrícola es considerada como anticuada, atrasada, con dificultades para atraer talento (reclutar y retener mano de obra), limitado acceso a la tierra, al crédito, bajos salarios, largas y extenuantes jornadas con riesgos para la salud, (Campi et al, 2024), a pesar de la existencia de tecnologías que facilitan la innovación, digitalización y mecanización (OCDE, 2025) siendo escasamente considerada como una opción profesional entre los jóvenes (OCDE, 2025^a).

Lo anterior, favorece la fuga de talentos de las zonas rurales a las urbanas (Asai y Antón, 2024) y reduce la permanencia de los jóvenes en los sistemas agroalimentarios, sobre todo en microempresas de subsistencia, en medio de crisis prolongadas y con escasa integración a mercados, pues el aumento de la urbanización favorece la migración y la transición hacia actividades mejor remuneradas, como el empleo en zonas urbanas, incluso, impulsado por los padres de familia en busca de la superación y de un mejor futuro, para evitar las carencias vividas por ellos (Sandoval, 2018).

Sumado a las condiciones de desigualdad que enfrentan los pequeños agricultores, donde los proyectos de tecnología agrícola (AgTech) presentan dificultades críticas para alcanzar la escalabilidad y viabilidad comercial ante la falta de modelos de negocios viables, capaces de resistir crisis económicas y tensiones políticas (GANESAN, 2025), donde los jóvenes rurales desempeñan un papel crucial en impulsar el emprendimiento y abordar los desafíos del sector agroalimentario.

Estudios previos sobre emprendimiento rural agrícola, lo han abordado desde, los factores que inciden en el emprendimiento en universitarios rurales (Arias-Vargas et al, 2021, Jurado, 2022), el emprendimiento rural juvenil no universitario (Cuevas y Ramírez, 2024, Banerjee, et al, 2025), las capacidades y perfil del emprendedor rural (Remilien, et al, 2018) de nivel medio superior (Viera-Flores et al, 2020), su incorporación al mercado de trabajo (González- Flores et al, 2018), desde el relevo generacional de los jóvenes rurales no universitarios (Sandoval et al, 2022, Giraldo-Calderón y Becerra-Romero, 2023), la conceptualización del emprendedor rural (González, 2003, Arias-Vargas et al, 2022, Cuevas y Ramírez, 2024), en mujeres emprendedoras rurales que regresan a sus comunidades (Porto et al, 2022), las características de la comunidad para el emprendimiento (Hernández, 2025).

En cuanto a investigaciones que aborden la intención emprendedora de estudiantes universitarios en México, la muestra se ha aplicado a estudiantes de universidades con ubicación urbana (Paredes et al, 2022, López et al, 2021), de áreas económico-administrativas (Saavedra et al, 2024, Cuevas, et al 2020), por nivel académico (Saavedra et al, 2020). Siendo escasos los estudios que consideren, la intención emprendedora agrícola en estudiantes universitarios de pueblos originarios de la Ciudad de México y del Estado de Morelos.

Por lo antes expuesto, el objetivo de la presente investigación es describir las actitudes hacia el emprendimiento, la percepción de las normas sociales y la capacidad de emprender de los estudiantes universitarios de tres pueblos originarios de la alcaldía Milpa Alta de la Ciudad de México y de 3 pueblos del Estado de Morelos durante el periodo de febrero a agosto del 2025.

Los resultados aportarán al desarrollo de políticas que favorezcan el emprendimiento rural, impulsen la sucesión de negocios familiares rurales y sentará las bases para futuros estudios correlacionales y explicativos del abandono del campo, la actualización e integración de programas de emprendimiento con enfoque de género en universidades estatales y municipales que favorezcan el desarrollo de emprendimientos rurales para el beneficio de las comunidades.

Este trabajo se divide en tres apartados: I) la revisión de la literatura donde se desarrollan los temas de las características de los jóvenes rurales, el emprendimiento rural, la intención emprendedora, y los pueblos originarios II) la metodología y la operacionalización de variables, III) los hallazgos y por último las discusiones y las conclusiones de esta investigación.

Revisión de la literatura

Características de los jóvenes en las zonas rurales

Ojeda (2016) coincide que los jóvenes rurales presentan dinámicas de vida muy diferentes a los urbanos, como el contexto familiar patriarcal, un mayor acceso a la tierra (por herencia), con un temprano ingreso laboral por necesidad, una escasa oferta educativa (Kessler, 2005, Dirven, 2016), embarazos tempranos y un mayor uso del tiempo en actividades no remuneradas (RIMISP, 2018), en trayectorias profesionales informales caracterizadas por la incertidumbre y la improvisación, generando un adulto trabajador-emprendedor precarizado con ausencia de oportunidades (González- Flores et al, 2018).

También, enfrentan procesos de migración a áreas urbanas nacionales e internacionales ya sea por mejores oportunidades (antes de los 25 años), por la presencia del crimen organizado, por consecuencia del cambio climático, por una escasa inclusión económica, y social al realizar actividades no remuneradas como apoyo en casa, con amplias desigualdades, sobre todo en el nivel de ingresos (Soloaga, 2018). Sumando, a la falta de preparación especializada para el sector, una educación formal que cubra las aspiraciones de los jóvenes y el escaso acceso a tecnología que facilite una producción más sostenible (Rainforest-alliance, 2022). RIMISP (2018) identificó que el nivel socioeconómico en donde

Intención de emprendimiento en estudiantes universitarios de pueblos originarios de la Ciudad de México y Morelos

nacen los jóvenes rurales determina el nivel de vida futuro, independientemente del mérito o el esfuerzo que hagan.

Incluso, la realidad de los jóvenes rurales es diferente entre los del sector agrícola (cultivar, cosechar la tierra, fertilizar, transportar, entregar) y la de otros sectores (vender lonches, lavar, planchar, cuidar niños, manejar taxis, labores informales y actividades móviles). Settersten y Barbara (2010) identificaron tres dimensiones de transición en la juventud (de la escuela al trabajo, la formación de una familia y la decisión del lugar de residencia) que influyen en la decisión de los jóvenes. Por su parte González-Fuente et al (2018) lo ubicaron en a) lo que observa y aprende de sus padres, b) las decisiones laborales en el entorno inmediato y c) los hábitos articulados en el consumo sugiriendo analizar cómo los jóvenes de 15 a 29 años pasan de las actividades agrícolas, a las de comercio y servicio.

Por otra parte, los apoyos gubernamentales, buscaron “el arraigo de los jóvenes en sus comunidades rurales para aumentar la producción agropecuaria, acuícola y pesquera de las mujeres mexicanas de zonas rurales y periurbanas... para que no abandonen el campo” (SADER, 2017, párr. 1), como el Programa Arráigate Joven Impulso Emprendedor enfocado a personas de 15 a 35 años interesados en crear y/o consolidar agronegocios en el ámbito rural, así como el Programa de Fomento a la Economía Social (SADER, 2016) enfocado a personas de bajo ingreso organizadas en grupos sociales (al menos tres personas) de zonas rurales (Secretaría del Bienestar, 2016) y recientemente el Programa Jóvenes construyendo el futuro (2025), así como la denominada Escuela Campesina (Iniciativa Agroecológica Xochimilco (IAX), entre otras, que busca a través de una inmersión profunda, en poder cerrar la brecha generacional de agricultores cuya edad media oscila entre los 45 a 60 años y resignificar la labor campesina, donde las profesiones pueden tener un enfoque agrario (arte, administración, diseño, fotografía, entre otros) y aprovechar la conexión emocional de las memorias nostálgicas (honrar el trabajo del padre o abuelo) para reconectar a los jóvenes con su propio territorio.

Según datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, al primer trimestre del 2025, el sector primario fue el más bajo en cuanto a la población ocupada (10.4%), en comparación al sector industrial (64.3%), incluso, registró una disminución de 227 634 personas respecto al primer trimestre del 2024, Así mismo, el INEGI (2024) reportó que sólo el 3.9 % de las personas económicamente activas laboran en el sector primario (agricultura, ganadería, forestal y pesca) y del 47.3% de los jóvenes que trabajaron en este sector, el 47.3% lo hizo en micronegocios y el 21.3% en pequeños establecimientos, lo que significa que la personas prefieren otra ocupación distinta al trabajo de campo, especialmente entre la juventud rural, con asimetrías socioeconómicas entre las regiones en el nivel de escolaridad, la retribución salarial y la estabilidad en el empleo (Contreras, 2024). En contraste, el Indicador Oportuno de la Actividad Económica (IOAE) reportó en el sector primario un crecimiento de dos dígitos durante el periodo de pandemia y una expansión del 14.5% en comparación mensual a diferencia de los otros sectores en el primer trimestre del 2025 (INEGI, 2025^a).

El emprendimiento rural

Korsgaard et al. (2015) coincidieron que el emprendimiento rural corresponde a las actividades empresariales que aprovechan los recursos locales, favoreciendo el crecimiento económico de las comunidades a través de la creación de empleos y la prestación de servicios (Cunha, et al, 2020, Steiner y Atterton, 2015). Hoy (1987) lo asumió como la creación de nuevas empresas para generar empleos, Arias y Ribes (2019) coincidieron que los emprendimientos también puede ser negocios no agrícolas y ser exitosos en entornos rurales. En contraparte Arias-Vargas et al (2022) coinciden que un emprendedor puede ser aquel que promueve y consolida iniciativas organizacionales en un entorno rural, donde estas pueden ser agrícolas y no agrícolas, y pueden tener o no un fin de lucro.

La definición del emprendedor rural ha evolucionado al paso del tiempo, desde aquel empresario independiente, orientado al logro, seguro de sí mismo, optimista (Hoy, 1987), hasta una evolución conceptual dependiendo el autor (véase la siguiente tabla).

Tabla 1
Tipologías de emprendedores rurales

Tipo	Descripción	Autores
Innovador	Busca oportunidades	Narayana (1966)
Imitador	Adoptan innovaciones exitosas	
Fabiano	Precavidos y escépticos	
Zánganos	Negativos a aprovechar las oportunidades	
Parásitos	Se aprovechan del gobierno para su beneficio	
Emprendedor de rutina	Realiza actividades relacionadas con la coordinación y el mantenimiento de una granja.	Leibenstein Emprendedor de (1968)
Emprendedor de nuevo tipo	Realiza actividades necesarias para crear o desarrollar una empresa.	
Económicos	Crean cambios económicos significativos	Lauwere y Verhaar (2002)
Socialmente responsables	Reconocen que el éxito debe equilibrarse con un rol social y ambiental.	
Productor tradicional	Se enfocan en una actividad que está garantizada para ser exitosa.	
Nuevos productores	Aquellos que se diversifican en áreas de actividad nuevas pero similares.	
Empresarios dudosos	Reacios al cambio.	
Granjero como granjero	Agricultor cuya actividad económica se basa en el trabajo de la tierra.	McElwee (2008)
Granjero como emprendedor	Innovador, orientado a las oportunidades, cambios, actividades económicas flexibles y diversas.	
Granjero como contratista	Agricultor contratado para tareas específicas.	
Emprendedor rural no agricultor	Empresarios que han dejado de cultivar para centrarse en negocios alternativos que no se basan en la producción de alimentos.	

Fuente: Arias-Vargas et al (2022).

Por otra parte, Cuevas y Ramírez (2024) identificaron tres tipos de jóvenes emprendedores rurales agropecuarios: 1) los desinteresados en permanecer en la comunidad, 2) los comprometidos que cuentan con proyectos productivos y habilidades para el emprendimiento con apoyo familiar y 3) los iniciadores con menor participación en proyectos emprendedores y menor propensión al riesgo, concluyendo la factibilidad del emprendimiento rural cuando está apoyado por la familia, las instituciones gubernamentales y la academia.

La intención emprendedora

Estudios previos han identificado que las características psicológicas (necesidad del logro) y sociodemográficas (edad, nivel educativo, entorno familiar y posición social) son determinantes de la intención emprendedora rural (Cuecuecha Mendoza et al. 2023, Nordin et al. 2024). Banerjee et al (2025) identificaron en la India que existe complejidad en los factores que contribuyen en las intenciones emprendedoras de los jóvenes rurales, dado que son múltiples citando entre ellos: la actitud emprendedora, la autoeficacia, la deseabilidad percibida y el entorno emprendedor.

Intención de emprendimiento en estudiantes universitarios de pueblos originarios de la Ciudad de México y Morelos

Arias-Vargas et al (2021) identificaron que los hombres universitarios de las Facultades de Ciencias Agropecuarias, sobre todo, de un estrato alto provenientes de familias con padres universitarios, tienen más intención de emprender en zonas rurales, pues mientras más pobre era el estudiante, más preferencias tenía por buscar un empleo. En contra parte, Porto et al (2022) identificaron en las mujeres rurales, que el impulso del emprendimiento está motivado por decisión propia basado en un proyecto de vida, así como en el contexto, para elegir el tipo de negocio a emprender, y los autores sugieren que las universidades refuercen la socialización y la intención de emprendimiento en las estudiantes universitarias para que puedan superar los obstáculos que les impone su rol social de sus comunidades.

Sandoval et al, (2022) identificaron que la pandemia visibilizó a la agricultura como una estrategia viable económica e intangible para la población joven a quienes clasificaron en tres segmentos: a) los que ven una opción tangible para obtener el sustento y llegaron de manera imprevista, b) los que se dedican a la agricultura mientras encuentran otro medio de sustento pero no la consideran como una actividad a largo plazo y c) los que trabajan por convicción, al encontrar el sustento, la realización personal y los apoyos gubernamentales. Sin embargo, los jóvenes rurales se enfrentarán a grandes desafíos, como el aumento “en la producción de alimentos para una población en crecimiento, el reemplazo a una fuerza laboral en proceso de envejecimiento y la adaptación a los impactos de la crisis climática, la escasez de agua y la urbanización” (FAO, 2025, párr. 3). Y aunque tengan interés e intención emprendedora, no se animan a hacerlo, sobre todo los jóvenes de 18 a 30 años en comparación a los de 30 a 49 años (OCDE, 2023).

La FAO (2025) sugiere reposicionar a la agricultura y hacerla más interesante para los jóvenes, al incluirlos en la toma de decisiones, empoderarlos, impulsarlos con créditos que permitan desarrollar planes de tierras, facilitarles el acceso a tecnologías que favorezcan la modernización de sus prácticas e integrarse a los mercados, apoyarlos con vías de migración seguras y considerarlos al abordar la escasez de mano de obra. En otras palabras, lograr hacer más atractivas las carreras agroalimentarias, sumado a los apoyos gubernamentales con políticas públicas favorables y un contexto empresarial en donde logren desenvolverse (Audretsch, 2023, Li, 2024).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2025b) coincide en la importancia del desarrollo de políticas regionales que fomenten el emprendimiento en las zonas rurales, haciendo de la agricultura un negocio atractivo (Asai et al., 2023), aspiracional (desearlo) e inspiracional (ejecutarlo y lograrlo) con conocimientos y habilidades específicas para el sector, con la finalidad de atraer a los jóvenes (OCDE, 2025).

Los pueblos originarios

El concepto de pueblos originarios corresponde a las comunidades indígenas descendientes de quienes habitaron un lugar antes de la llegada de otros (Corry, 2014) y mantienen su lengua, la cultura, las tradiciones a través del tiempo, conformando una sociedad mayoritaria en el lugar de residencia.

Para el Banco Mundial (2023) son grupos sociales y culturales distintos que comparten vínculos ancestrales con la tierra, los recursos naturales, las prácticas religiosas, la partería tradicional, el patrimonio cultural (material e inmaterial) (c regularmente carecen de un reconocimiento formal de sus tierras, enfrentan múltiples obstáculos para participar plenamente en la economía formal y en los procesos políticos, enfrentando un legado de desigualdad y exclusión. Portal (2013) considera que la Ciudad de México enfrentó un acelerado crecimiento hacia los territorios de los pueblos originarios, afectando más a aquellos con actividades agrícolas, modificando las actividades culturales, sociales y laborales de sus residentes.

Entre ellos, la alcaldía Milpa Alta (MA) que se encuentra dentro de la denominada nueva ruralidad o zona periurbana dada la cercanía a demarcaciones como Xochimilco, Tlalpan y Tláhuac y la integración a la Ciudad de México, por lo que forman un “espectro rural-urbano” (FAO, 2017). MA cuenta con 12 pueblos originarios (San Agustín Ohtenco, San Antonio Tecómitl, San Bartolomé Xicomulco, San Francisco Tecoxpa, San Jerónimo Miacatlán, San Juan Tepenáhuac, San Lorenzo Tlacoyucan, San Pablo Oztotepec, San Pedro Atocpan, San Salvador Cuauhtenco, Santa Ana Tlacotenco, Villa Milpa Alta) con una población

aproximada de 152, 685 habitantes (SG, 2020) (GOCDMX, 2022), donde sólo el 4% (6,017 agricultores) son productores de nopal (GOCDMX, 2022) y se caracteriza por un clima templado y subhúmedo con una temperatura media de 13.4°C, lo que favorece la agricultura. La población indígena dentro de la localidad es del 2.78% con predominio de las lenguas náhuatl, otomí y mazateco, ubicados en situación acentuada de pobreza y vulnerabilidad (CONEVAL, 2023).

Los medios de transporte más utilizados son el camión, taxi, combi y colectivo (68.1%) con un tiempo de traslado de más de 2 horas en horarios con mayor tráfico vehicular a los colegios y lugares de trabajo cercanos a Xochimilco, Tlalpan y Coyoacán, en el 61.1% de la población económicamente activa; El nivel de estudios educativos básicos es predominante (76%) en la población de más de 15 años (primaria 17.9%, secundaria 36.1% y preparatoria o bachillerato 22%), seguida de un 13.5% en licenciatura, un 0.52% con maestría y tan sólo el 0.099% (112 personas) con doctorado; los campos de formación con más demanda en Milpa Alta son la medicina (22.1%), la ingeniería de procesos químicos (11.7%) y el desarrollo de software (11.3%). Los hombres sobresalen como jefes de familia (67.9%) en el rango de edad de 45 a 49 años, y aunque es una alcaldía con el menor nivel de desigualdad social (0.364%) en relación con la Ciudad de México, más del 50% se encuentra en pobreza (45.5% moderada y 9.15% extrema) con carencias en el acceso a la alimentación, seguridad social y servicios de salud (Secretaría de Gobernación, 2020).

En cuanto al Estado de Morelos (nombrado en honor a José María Morelos y Pavón), es considerado un estado agrícola, pero con un fuerte posicionamiento como destino turístico, con alta residencia de extranjeros y de la élite mexicana (Gobierno de Morelos, 2025).

El censo poblacional registró a 1,971, 520 personas (INEGI, 2021), con edad media de 30 años y una población hablante de alguna lengua indígena del 2%, exporta en su mayoría medicamentos, partes y accesorios de vehículos automotores, fibra de vidrio, lana de vidrio, y manufacturas entre los municipios de Cuernavaca, Cuautla, Jiutepec Ayala y Yecapixtla, los tres primeros reciben la mayor captación de ingresos por remesas, cabe mencionar que la concentración de unidades económicas (empresas) se encuentra en el Comercio al por menor (44,009) en comparación a la agricultura, cría y explotación de animales (322) (INEGI, 2019). El rango de edad con mayor población se encuentra entre los 15 a 24 años (25%) (Gobierno de México, 2020).

El tiempo de traslado del trabajo al hogar es en promedio 30 minutos (76% de la población) y del hogar al lugar de estudio 22 minutos en el 92.9% de la población, donde el 34.2% camina y el 49.5% usa camión, taxi, combi o colectivo como medio de transporte. El trabajo referente al cultivo de hortalizas y verduras es sólo del 0.31%, con una predominancia en el nivel educativo en nivel secundaria del 30.2%, primaria (20%), preparatoria (20.5), licenciatura (18%), maestría (1.95), especialidad (0.35%) y doctorado (0.45%). La formación profesional con más demanda es el Derecho (9.82%), la Ingeniería industrial (6.81%) y la Administración de empresas (4.75%), quedando en últimos lugares la producción y explotación agrícola (0.77%, 532 estudiantes) y la horticultura (0.27%, 185 estudiantes) (ANUIES, 2025).

El Estado de Morelos cuenta con 36 municipios, entre ellos, Cuautla, Tlalnepantla y Totolapan. El Catálogo Nacional de Pueblos y comunidades indígenas y afromexicanas (2025) los considera pueblos rurales, no originarios, con población indígena nahua, con cercanía a Milpa Alta (42 kilómetros).

Intención de emprendimiento en estudiantes universitarios de pueblos originarios de la Ciudad de México y Morelos

Tabla 2

Características de los pueblos originarios sujetos de estudio de Morelos y la CDMX.

Pueblo	Número de barrios	Lengua nativa	Hábitat	Principal actividad económica	Universidades cercanas
Cuautla, Morelos	13 colonias	Zapoteco, Mixteco, Tlapaneco	Rural y urbana	Agricultura (nopal aguacate, tomate, sorgo, caña)	12, Entre ellas, el Instituto Tecnológico de Cuautla, la Universidad latina campus Cuautla, la Universidad Intercultural Ejecutiva de México (UNIEM), el Instituto Tecnológico de Cuautla y la Universidad Central Hispana.
Tlanepantla, Morelos	5 barrios	Náhuatl	Rural	Agricultura (nopal 89%)	Sin universidades en la localidad, pero cercanas a 20 minutos en transporte.
Totolapa, Morelos	1 barrio, 5 rancherías	Náhuatl y Mixteco	Rural	Comercio, Agricultura (nopal, aguacate, durazno) y turismo	3, entre ellas, la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, la Escuela de Estudios Superiores de Totolapa, la Universidad de los Altos de Morelos
Villa Milpa Alta, Milpa Alta, Ciudad de México	6 barrios	Náhuatl	Rural y urbana	Agricultura (nopal,	5, entre ellas e Instituto tecnológico Milpa Alta, La Universidad de las Lenguas Indígenas de México, La Universidad Rosario Castellanos,
Santa Ana Tlacotenco, Milpa Alta, Ciudad de México	4 barrios	Náhuatl	Rural y urbana	Agricultura (nopal)	El Centro Interdisciplinario de Ciencias de la Salud CICS, Unidad Milpa Alta del IPN, la Universidad del Bienestar Benito Juárez García, sede Milpa Alta Con cercanía (de 1 a 2 horas en transporte) a: La Universidad Autónoma de Chapingo, El Instituto Politécnico Nacional,
San Lorenzo Tlacoyucan	4 barrios	Náhuatl	Rural y urbana	Agricultura	La Universidad Autónoma de México, el ITEMS, La Salle, la UVM, la UIC, la UNILA, entre otras.

Fuente: Elaboración propia con información del Catálogo Nacional de Pueblos y comunidades indígenas y afromexicanas (2025), Atlas de los Pueblos Indígenas en México (2025), Sistema de información Cultural, Gobierno de México (2025).

Metodología

Se realizó una investigación de campo, cuantitativa, transversal con alcances exploratorio y descriptivo, con muestreo bola de nieve. Se eligieron tres pueblos originarios de Milpa Alta (Villa Milpa Alta, Santa Ana Tlacotenco y San Lorenzo Tlacoyucan) y tres pueblos de Morelos (Cuautla, Totolapa y Tlanepantla) al representan similitudes como: a) encontrarse en zonas periurbanas, ubicadas fuera de los límites urbanos, pero a una o 2 horas de viaje de los centros urbanos, b) en pueblos rurales con actividad predominantemente agrícola, c) dentro de Estados con mayores tasas de participación por actividad económica de personas ocupadas (CDMX con 96.6% y Morelos con 98.9%) (INEGI, 2025).

Donde los jóvenes pueden salir de sus municipios para estudiar, regularmente no participan en actividades que por usos y costumbres brindan beneficio a la comunidad, su trabajo es voluntario por el bien de la familia, aunque nula o escasamente remunerado.

La participación fue voluntaria contactando en un inicio a los Representantes de los Comités de productores de Milpa Alta, quiénes invitaron a integrarse al estudio a los agricultores que tienen hijos universitarios en el Estado de Morelos

Por lo anterior, se logró participar en reuniones de productores que comercializan sus hierbas y hortalizas en los Centros de Acopio de Milpa Alta y de Morelos. Se brindaron cinco charlas informativas de la importancia del estudio, invitando a los padres de familia productores agrícolas, de subsistencia o diversificados (con otras fuentes de ingreso) con hijos entre 18 a 30 años que hayan iniciado o estuvieran cursando sus estudios universitarios o recién egresados de universidades públicas o privadas.

Cabe resaltar que, en las reuniones de productores, se observó la escasa participación de los hijos, por ello, se aplicó la técnica de bola de nieve, a través de compartir la liga del formulario a los padres con acceso a un teléfono móvil y por medio de comunicación telefónica con hijos de padres sin teléfono móvil o con escasa habilidad digital, con la finalidad de que ellos solicitaran la participación de sus vástagos durante el periodo febrero a agosto del 2025. La muestra se integró por 175 estudiantes, descartando tres del área de ingeniería y 4 correspondientes a ciencias de la salud ante la variación del perfil solicitado. Quedando una conformación total de 150 de los cuales 102 fueron de los pueblos originarios de Milpa Alta y 48 del Estado de Morelos. El levantamiento de la información se realizó de forma digital y vía telefónica, posteriormente se realizó la estadística descriptiva y correlacional utilizando el programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 20.

El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario estructurado que constó de 71 preguntas, de las cuales, 15 correspondieron a respuestas dicotómicas (sí, no) y de opción múltiple, así como 56 implicaron una respuesta con escala de Likert del 1 al 6, propuesto por Saavedra et al (2024) que mide las variables de actitudes hacia el emprendimiento, percepción de las normas sociales y la capacidad de emprender en estudiantes universitarios (véase la tabla 3). Cabe mencionar que instrumento propuesto mide la intención hacia el emprendimiento con base en la Teoría de la Acción Planeada propuesta por Ajzen (1991) e incluye modificaciones de estudios previos (Liñan et al, 2013) Cuyas adaptaciones implican una mejor explicación a la intención de emprendimiento en entornos culturalmente distintos

Tabla 3
Operacionalización de variables

Variables	Dimensión	Indicadores	Ítem	
Características de los estudiantes		Edad	1	
		Género	2	
		Lugar de residencia	3	
		Área de estudio	4	
		Tipo de universidad	5	
		Experiencia laboral	6	
		Tipo de empresa donde labora	7	
		Negocio familiar	8	
		Giro del negocio	9	
		Participación en el negocio	10	
		Salario percibido	11	
Características del padre		Ocupación del padre	12	
		Tamaño del negocio	13	
		Origen del negocio	14	
		Nivel de sucesión familiar	15	
Actitudes hacia el emprendimiento	Actitud personal	Carrera de emprendedor	16	
		Negocio propio	17	
		Alcanzar metas	18	
		Autorrealización	19	
		Norma subjetiva	20	
		Intención de emprender	21	
	Norma subjetiva	Valoración de la familia	22	
		Valoración de los amigos	23	
		Valoración de los colegas	24	
	Control percibido		Facilidad de emprender	25
			Inseguridad de emprender	26
Seguridad de éxito			27	
Dificultad de idea de negocio			28	
Conocimiento para iniciar			29	
Control del proceso de negocio			30	
Conocimiento del ambiente empresarial		Asociaciones privadas	31.1	
		Organismos de apoyo público	31.2	
		Incubadoras de negocios	31.3	
		Financiamientos preferentes	31.4	
		Apoyo para startup	31.5	
		Centros de negocios	31.6	
Percepción de las normas sociales	Evaluación social	Cultura	32	
		Valor para la economía	33	
		Percepción de la sociedad	34	
		Riesgo empresarial	35	
		Imagen del emprendedor	36	
		Autoempleo	37	

Capacidad de emprender	Evaluación social cercana	Aprobación de amigos	38
		Aprobación de la familia	39
		Aprobación de colegas	40
	Habilidades empresariales	Oportunidades de negocio	41.1
		Creatividad	41.2
		Resolución de problemas	41.3
		Liderazgo	41.4
		Comunicación	41.5
		Nuevos productos o servicios	41.6
		Redes sociales	41.7
		Contactos profesionales	41.8
	Atractivo profesional	Ventajas de ser emprendedor	42
		Atractivo como Carrera	43
		Disponibilidad de recursos	44
		Satisfacción de emprender	45
		Elección de emprender	46
	Intención emprendedora	Opción profesional (trabajo asalariado, autoempleo, emprendedor)	47
		Intención sería de emprender	48
		Preparado para emprender	49
		Emprender en cualquier momento	50
		Esfuerzo para emprender	51
Meta personal		52	
Emprender en el futuro		53	
Pensar seriamente emprender	54		
Toma de riesgos	Capacidad de encontrar soluciones	55	
	Riesgo patrimonial	56	
	Dudas en la idea de negocio	57	
	Evaluación del emprendimiento	58	
	Miedo al fracaso	59	
Experiencia	Incapacidad de resolver problemas	60	
	Empresa propia	61	
	Empresa familiar	62	
	Trabajo con emprendedores	63	
Habilidades matemáticas y verbales	Experiencia en negocios	64	
	Hablar y escribir en idioma nativo	65	
	Expresión clara de ideas	66	
	Dificultad para las matemáticas	67	
	Gusto por las matemáticas	68	
	Capacidad para las matemáticas	69	
	Comprensión de lectura	70	
Riqueza de vocabulario	71		

Fuente: Saavedra et al (2024).

Resultados y discusión

Los resultados muestran la concentración de jóvenes de género masculino (92%), con rango de edad de 21 a 23 años (94%), de los pueblos originarios de Milpa Alta (CDMX) (68%), con estudios en el área económico administrativa (72%), de universidades públicas (98%), con experiencia laboral (94%) en empresas privadas (100%), de negocios familiares (67%), del sector comercio (100%), de los cuales el 60% mantienen una participación activa en el negocio, pero sin una percepción económica (salario) (90%).

Lo datos coinciden con Ojeda (2016), Soloaga (2018) y González-Flores (2018), pues el ingreso al mercado laboral es por apoyo al negocio familiar, donde escasamente perciben un salario económico, dado que es percibido como parte de sus obligaciones como hijos, al apoyar a sus padres, por otra parte, se observa la ausencia en el trabajo de campo (sembrar, cultivar, cosechar), pues se enfocan en el apoyo a la comercialización del producto.

Lo anterior, marca una diferencia a los jóvenes de las zonas rurales, quienes se enfocan en la labranza, a diferencia de los jóvenes rurales de las zonas periurbanas. Cabe mencionar que los jóvenes de 21 a 23 años aún están en la edad de estudiar, es decir, en la primera dimensión de la transición de la juventud de Settersten y Barbara (2010), pero los resultados contrastan a González-Fuente et al (2018) dado que los jóvenes no están repitiendo lo que observan y aprenden de sus padres (labor del campo), dado que pasan de las actividades agrícolas a las de comercio, es decir, en ayudar en la venta del producto.

También se coincide con la OCDE (2025^a), dado que los jóvenes muestran una tendencia distinta a la agricultura, ante el interés en la formación del área económico-administrativa, sumado a la escasa participación de mujeres universitarias rurales (8%).

Tabla 4
Características de los estudiantes y padres
Estudiantes

Estudiantes			
Indicador			
1. Edad	18 a 20 años (2%)	21 a 23 años (94%)	24 a 26 años (4%)
2. Género	Hombres (92%)	Mujeres (8%)	
3. Lugar de residencia	Estado de Morelos (32%)	Milpa Alta, CDMX (68%)	
4. Área de estudio	Agropecuaria, Pesca, ganadería (28%)	Económico Administrativa (72%)	
5. Tipo de universidad	Pública (98%)	Privada (2%)	
6. Experiencia laboral	No (94%)	Si (9%)	
7. Tipo de empresa donde labora	Privada (100%)	Pública (0%)	
8. Negocio familiar	No (67%)	Si (33%)	
9. Giro del negocio	Comercio (100%)		
10. Participación activa en el negocio	No (60%)	Si (40%)	
11. Salario percibido	No (90%)	Si (10%)	
Padre			
12. Ocupación del padre	Empleado y productor (20%)	Productor (80%)	
13. Tamaño del negocio	Microempresa (95%)	Pequeño (5%)	
14. Origen del negocio	Necesidad (93%)	Oportunidad (7%)	
15. Nivel de sucesión familiar	2da generación (97%)	3ra generación (7%)	

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al padre, el 80% son productores, de microempresas (95%) de subsistencia, cuyo negocio inició por necesidad, en padres de segunda generación.

Tabla 5
Actitudes hacia el emprendimiento

Dimensión	Milpa Alta	Cuautla	Tlalnepantla	Totolapan
Actitud personal	4.45	2.60	2.73	2.50
Norma subjetiva	3.11	2.33	2.44	3.50
Control percibido	3.95	3.67	3.72	3.71
Conocimiento del ambiente empresarial	3.19	1.00	1.39	2.33

Fuente: Elaboración propia.

Los estudiantes de los pueblos originarios de Milpa Alta mostraron una actitud superior hacia el emprendimiento (4.45), así como en la valoración de la familia y amigos (3.11) en comparación a los de Estado de Morelos, sin embargo, los jóvenes de todos los pueblos mantuvieron una media superior de 3.5 en cuanto a la percepción de poder convertirse en emprendedor, es decir, que aun del contexto agrícola, están interesados en una superación. En contraste, el conocimiento del ambiente empresarial (contactos y medios de apoyo) es más bajo en los pueblos de Morelos.

Tabla 6
Percepción de las normas sociales

Poblado	Milpa Alta	Cuautla	Tlalnepantla	Totolapan
Evaluación social	3.64	4.33	4.22	4.13
Evaluación social cercana	3.69	5.67	5.56	5.50

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la percepción de las normas sociales del ambiente de la comunidad (4.33) y de los padres, familiares cercanos y amigos (5.56), los rangos fueron superiores en los pueblos de Morelos debido a la esperanza de una mejor calidad de vida, y poder aspirar a un mejor ingreso a través del emprendimiento.

Tabla 7
Capacidad de emprender

Poblado	Milpa Alta	Cuautla	Tlalnepantla	Totolapan
Habilidades empresariales	4.37	4.75	4.85	4.88
Atractivo profesional	2.57	4.75	4.85	4.91
Intención emprendedora	4.54	5.29	5.19	5.18
Toma de riesgos	4.42	4.17	4.14	4.04
Experiencia	0.56	0.75	0.79	0.63
Habilidades matemáticas y verbales	4.11	4.57	4.55	4.46

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la capacidad de emprender, la percepción de las habilidades empresariales es mayor en los jóvenes de Morelos con una media superior a 4.70, así como en el atractivo personal (4.75) y en la intención emprendedora (5.19) y en las habilidades matemáticas. Por lo antes expuesto, los resultados contrastan a Arias-Vargas et al (2021) al afirmar que universitarios de un estrato alto provenientes de familias con padres universitarios, tienen más intención de emprender en zonas rurales, dado que los jóvenes de Morelos y Milpa Alta con padres productores sin estudios universitarios mostraron más intención de emprender, también se contrasta a la OCDE (2023) dado que los jóvenes de 21 a 23 años (94%) ya muestran la intención desde sus estudios universitarios.

Intención de emprendimiento en estudiantes universitarios de pueblos originarios de la Ciudad de México y Morelos

Los resultados obtenidos, también contrastan a Banerjee et al (2025), dado que el instrumento propuesto por Saavedra et al (2024) facilitó identificar las variables y dimensiones en la intención emprendedora de los jóvenes rurales, y detalla indicadores adicionales al propuesto por Cuecuecha Mendoza et al (2023).

Conclusión

Se cumplió el objetivo de la investigación al describir las actitudes hacia el emprendimiento, la percepción de las normas sociales y la capacidad de emprender de los estudiantes universitarios de tres pueblos originarios de la alcaldía Milpa Alta de la Ciudad de México y de 3 pueblos del Estado de Morelos durante el periodo de febrero a agosto del 2025, pues a pesar de las condiciones del contexto (trabajo familiar escasamente remunerado, tiempos de traslado a las zonas urbanas) muestran interés en emprendimiento, sobre todo los pueblos originarios ubicados en la Ciudad de México, lo cual es bien percibido por su entorno social y cercano, con confianza y capacidad de emprender, aún con escasa experiencia, al laborar únicamente en la micro empresa familiar de subsistencia.

Entre las aportaciones más relevantes se encuentra un estudio exploratorio y descriptivo acerca del emprendimiento rural juvenil escasamente estudiado en un entorno periurbano, que a pesar de contar con recursos similares a las zonas urbanas (recursos (transporte, calidad en la educación, conectividad, vivienda, escuelas, drenaje, energía eléctrica, financiamiento, tecnologías, entre otros), presentan abandono del campo ante las escasas oportunidades laborales en sus comunidades. Por otra parte cubre un vacío de la información acerca de la intención emprendedora agrícola en estudiantes universitarios de pueblos originarios de la Ciudad de México y del Estado de Morelos, por lo que sienta un precedente para la justificación de propuestas de programas de apoyo estatales para la sucesión de negocios familiares rurales que fortalezca el emprendimiento de los jóvenes en beneficio de sus comunidades.

El presente trabajo identifica como futuras líneas de investigación, el identificar la correlación entre las variables: capacidad de emprender, la percepción de las normas sociales, y las actitudes hacia el emprendimiento con la ocupación de los progenitores, dado que en los pueblos rurales, se rigen por usos y costumbres, y se podría identificar como los hijos están influenciados por sus padres, para considerarse aristas que aporten a los programas de apoyo, que impulsen la sucesión del negocio familiar agrícola, condicionados a una capacitación obligatoria que permita cambiar la perspectiva en la gestión del negocio.

Además de favorecer políticas públicas que aborden los factores económicos, sociales, psicológicos e institucionales que impliquen la renovación generacional de los negocios agrícolas, haciendo distinciones entre las poblaciones urbanas, periurbanas y rurales.

Este trabajo reconoce varias limitaciones. La primera, es que técnica de muestreo bola de nieve fue pertinente por la dificultad de acceder a la población objetivo, sin embargo, puede generar algunos sesgos de selección y homogeneidad en las redes de contacto aun cuando fueron cuidadosamente seleccionados, por lo que los resultados deben interpretarse con cautela en términos de generalización. La segunda es que el análisis se limita a las zonas periurbanas de la Ciudad de México y Morelos, por lo tanto, los resultados no pueden extrapolarse a otras entidades federativas mexicanas con contextos socioeconómicos diferentes.

Se agradece a la Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación (SECIHIT) del Gobierno de México, el apoyo y financiamiento a través del proyecto PEE-2025-G-865 para el desarrollo de la investigación.

Referencias

- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211
- Arias, F., & Ribes, G. (2019). Evolución del papel del emprendedor rural: del agricultor subordinado del siglo XVIII al empresario rural actual. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1005-1028.

- Arias Vargas, F. J., RibesGiner, G., Arango-Botero, D., y Garcés Giraldo, L. F. (2021). Factores sociodemográficos que inciden en el emprendimiento rural de jóvenes en Antioquia, Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1218-1240. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.14>
- Arias-Vargas, F. J., Ribes-Giner, G., & Garcés-Giraldo, L. F. (2022). Emprendimiento rural: una aproximación histórica. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 12(23), 45-66.
- Asai, M. et al. (2023), "Fomento del diálogo sobre políticas agrícolas y rurales", *OECD Food, Agriculture and Fisheries Papers*, No. 197, OECD Publishing, París, <https://doi.org/10.1787/d36fcbad-en>.
- Asai, M. y J. Antón (2024), "Cuestiones sociales en la agricultura en zonas rurales", *OECD Food, Agriculture and Fisheries Papers*, No. 212, OECD Publishing, París, <https://doi.org/10.1787/fec15b38-en>.
- Audretsch, D. B. (2023). Institutions and entrepreneurship. *Eurasian Business Review*, 13(3), 495-505. <https://doi.org/10.1007/s40821-023-00244-5>
- Atlas de los pueblos indígenas de México (2025) Nahuas de Morelos. <https://atlas.inpi.gob.mx/nahuas-de-morelos-estadisticas/>
- ANUIES (2025) Anuarios Estadísticos de Educación Superior <https://www.anui.es/informacion-y-servicios/informacion-estadistica-de-educacion-superior/anuario-estadistico-de-educacion-superior>
- Barabas, Alicia M., (2021) "Acerca de los pueblos originarios", *Arqueología Mexicana*, núm. 171, pp. 28-34.
- Banco Mundial (abril 6, 2023) Pueblos indígenas. <https://www.bancomundial.org/es/topic/indigenouspeoples#1>
- Banerjee, A., Mukherjee, DN, Ghoshal, S. Priya, R. y Ruidas, S. (2025). Descifrando el emprendimiento rural: explorando los determinantes de la intención emprendedora en Jharkhand, India. *Revista de Innovación y Emprendimiento*, 106. <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00549-x>
- Campi, M. et al. (2024), "El perfil cambiante de los nuevos participantes en la agricultura y el papel de las tecnologías digitales", *OECD Food, Agriculture and Fisheries Papers*, No. 209, OECD Publishing, París, <https://doi.org/10.1787/d15ea067-en>.
- Contreras Molotla, Felipe. (2024). Condiciones laborales de la juventud rural de México. *Cadernos de Pesquisa*, 54, e10716. Epub 13 de dezembro de 2024. <https://doi.org/10.1590/1980531410716>
- Cuevas, A. B. C., Morales, M. O. G., & Álvarez, P. M. (2020). Intención emprendedora de los estudiantes universitarios. *IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, (11), 16.
- Cuevas Reyes, V., & Ramírez-Gómez, CJ (2024). Tipología de jóvenes rurales emprendedores agropecuarios: Un estudio de caso en Colombia. *Revista CEA*, 10 (24), 1-18. <https://doi.org/10.22430/24223182.3119>
- Cunha, C., Kastenholz, E., y Carneiro, M. J. (2020). Entrepreneurs in rural tourism: Do lifestyle motivations contribute to management practices that enhance sustainable entrepreneurial ecosystems? *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44, 215-226. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.06.007>
- Corry Stephen (2014) *Tribal Peoples for Tomorrow's World*, Editorial Círculo Rojo, España.
- Dirven, M. (2016). *Juventud rural y empleo decente en América Latina*. FAO. Santiago, Chile.
- El Catálogo Nacional de Pueblos y comunidades indígenas y afroamericanas (2025) Consulta información por comunidad <https://catalogo.inpi.gob.mx/cedulas/>
- FAO. 2025. *The Status of Youth in Agrifood Systems*. Rome. <https://doi.org/10.4060/cd5886en>
- GANESAN. 2025. Creación de sistemas alimentarios resilientes. Rome, FAO. https://sfcs.fao.org/media-cent/docs/devhlpelibraries/report-20/executive-summary-20_es_web.pdf
- Giraldo-Calderón, P. E., & Becerra-Romero, A. T. (2023). Juventudes rurales en América Latina: evidencias desde la literatura académica. *El Ágora USB*, 23(1), 244-259. DOI: <https://doi.org/10.21500/16578031.5787>
- González Cangas, Yanko. (2003). Juventud rural: Trayectorias teóricas y dilemas identitarios. *Nueva antropología*, 19(63), 153-175.

Intención de emprendimiento en estudiantes universitarios de pueblos originarios de la Ciudad de México y Morelos

- Gobierno de Morelos (2025) La historia de Morelos, la tierra que nos une. <https://www.morelos.gob.mx/la-tierra-que-nos-une/conoce-morelos>
- Gobierno de México, 2020, Morelos
<https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/morelos-mo>
- González-Fuente, Iñigo, Salas Quintanal, Hernán Javier, & Hernández Flores, Héctor Daniel. (2018). Jóvenes rurales y empleo en Tlaxcala, México: trayectorias inciertas. *Revista mexicana de sociología*, 80(3), 549-575. <https://doi.org/10.22201/iis.01882503p.2018.3.57737>
- Hernández Osuna, A. A. (2025). Emprendimiento rural en Sinaloa Desafíos, oportunidades y su impacto en el desarrollo económico y social. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 22(22), 10–21. <https://doi.org/10.22463/24221783.4675>
- Hoy, F. (1987). Who are rural entrepreneurs. In B. W. H. and J. N. Reid (Ed.), *National Rural Entrepreneurship Symposium* (pp. 7.10). Knoxville.
- INEGI (2019) Censos económicos, 2019, Morelos
<https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/#Tabulados>
- INEGI (2021) Censo de Población y Vivienda 2020, Morelos
<https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- INEGI (2024) La informalidad laboral. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Marco conceptual y metodológico <https://www.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825060459>
- INEGI (2024^a) Estadísticas a propósito del día internacional de la juventud.
https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2024/EAP_JUV24.pdf
- INEGI (2025) Estadísticas a propósito del Día Internacional de la Juventud.
https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2025/EAP_Juventud.pdf
- INEGI (2025a) Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE)
https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2025/enoe/enoe2025_05.pdf
- INEGI (2025b) Indicador Oportuno De La Actividad Económica (IOAE)
https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2025/ioae/ioae2025_10.pdf
- Jurado Paz, I. M. (2022). Emprendimiento rural como estrategia de desarrollo territorial: una revisión documental. *Económicas CUC*, 43(1), 257–280. <https://doi.org/10.17981/econcu.43.1.2022.Org.7>
- Kessler, G. (2005) Capítulo I: Juventud Rural en América latina. Panorama de las investigaciones actuales. En Bruniard, R. (coordinador) *Educación, desarrollo rural y juventud*. UNESCO, IPE, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos, FIDA. Argentina.
- Kortaberria, A. y Montilla, A. (enero 14, 2025) Cuando la juventud y los retos rurales se encuentran: Pueblos Remotos Estudiantes <https://www.pueblosremotos.com/juventud-retos-rurales-encuentran-pueblos-remotos-estudiantes/>
- Korsgaard, S., Müller, S., y Tanvig, H. W. (2015). Rural entrepreneurship or entrepreneurship in the rural - between place and space. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(1), 5-26. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-11-2013-0205>
- Li, T. (2024). The role of macro institutional factors in determining types of entrepreneurial start-ups: a longitudinal panel study. *European Business Review*. <https://doi.org/10.1108/EBR-02-2024-0061>
- Liñán, F., Nabi, G. and Krueger, N. (2013). British and Spanish entrepreneurial intentions: A Comparative Study. *Revista de Economía Mundial*, 33, 73-1López Torres, V. G., Sánchez Tovar, Vol. XXVII, Número Especial 4, 2021. pp.
- Lira, M (septiembre 24, 2025) Xochimilco: 60% de las chinampas en abandono; jóvenes las rescatan con agroecología <https://www.eleconomista.com.mx/bistronomie/xochimilco-60-chinampas-abandono-jovenes-rescatan-agroecologia-20250924-778478.html>
- Moreno Moreno, L. R., y Pérez Rivas, D. A. (2021). FCES - LUZ • ISSN: 1315-9518 Determinantes de la intención emprendedora en estudiantes universitarios mexicanos. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII (Especial 4), 127-146.

- Mora Pacheco, P. F., Aguirre Quezada, J. C., Álava Atiencie, N. G., & Cordero López, J. F. (2019). Jóvenes universitarios y su apuesta al emprendimiento social. *Revista Economía y Política*, (30), 3-27.
- OCDE/Comisión Europea (2023), *Los emprendedores desaparecidos en 2023: políticas para el emprendimiento inclusivo y el autoempleo*, Publicaciones de la OCDE, París, <https://doi.org/10.1787/230efc78-en>.
- OECD/FAO (2024), *OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas 2024-2033*, OECD Publishing, Paris/FAO, Rome, <https://doi.org/10.1787/2b0c9d81-es>.
- OCDE (2025), "Atraer nuevos agricultores para el futuro de la agricultura", *OECD Policy Briefs*, No. 34, OECD Publishing, París, <https://doi.org/10.1787/1ca2efb6-en>.
- OCDE (2025^a), *El estado de la preparación profesional de los adolescentes en el mundo*, Publicaciones de la OCDE, París, <https://doi.org/10.1787/d5f8e3f2-en>.
- Ojeda, Elizabeth. (2016). "Juventud rural y políticas públicas en México". *Temas*. (87). pp. 59-64
- Pardo, C. y Alfonso, W. (2015) Análisis de los principales factores del fracaso de los emprendimientos en Colombia. Instituto del Fracaso. <https://thefailureinstitute.com/wp-content/uploads/2015/11/Fracaso-emprendimiento-Colobia.pdf>
- Paredes, A. P., Sánchez, I. R., & Ángeles, D. M. M. (2022). Emprendimiento empresarial en jóvenes universitarios de México. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(8), 1009-1023
- Portal, María Ana. (2013). El desarrollo urbano y su impacto en los pueblos originarios en la Ciudad de México. *Alteridades*, 23(46), 53-64. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-70172013000200005&lng=es&tlng=es.
- Porto Castro, A. M., Mosteiro García, M. J., Baylina Ferré, M., & Villarino Pérez, M. (2022). Género y emprendimiento rural. Claves para la orientación profesional. *REOP - Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 33(3), 7-21. <https://doi.org/10.5944/reop.vol.33.num.3.2022.36458>
- Remilien, Emmanuel, Sánchez-Hernández, Miguel, Hernández-Salgado, J. Hilario, Servin-Juárez, Roselia, & Carranza-Cerda, Ignacio. (2018). Perfiles de creación de microempresas en las zonas rurales: El caso de Santa Bárbara Almoloya, Cholula, Puebla. *Agricultura, sociedad y desarrollo*, 15(1), 29-45
- Rainforest-alliance (julio 25, 2022) La inclusión de la juventud rural para la sostenibilidad <https://www.rainforest-alliance.org/es/en-el-campo/la-inclusion-de-la-juventud-rural-para-la-sostenibilidad/>
- RIMISP (2018) "Las juventudes rurales de México: diagnóstico y propuestas de política pública" https://rimisp.org/wp-content/files_mf/1544475676Diagn%C3%B3sticoJuventudRuralM%C3%A9xicoGDRNov2018VF1.pdf
- SADER (enero 26, 2017) Programa Apoyos a Pequeños Productores, campo joven y con raíces <https://www.gob.mx/agricultura/articulos/programa-apoyos-a-pequenos-productores-campo-joven-y-con-raices>
- Sandoval, Darinel (2018), "Las juventudes rurales en escuelas secundarias de Malinalco, Estado de México: un esbozo hacia el futuro personal y laboral" (tesis de maestría), México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Sandoval Genovez, D., Moctezuma Pérez, S., Herrera Tapia, F., & Espinoza Ortega, A. (2022). Juventudes rurales: una perspectiva del trabajo agrícola desde sus actores. *Convergencia*, 29. DOI: <https://doi.org/10.29101/crcs.v29i0.16508>
- Saavedra García, M. L., & Camarena Adame, M. E. (2020). Intención de emprendimiento en los estudiantes de la Ciudad de México (Intention of Entrepreneurship of the Students of México City). *RAN-Revista Academia & Negocios*, 5(2).

Intención de emprendimiento en estudiantes universitarios de pueblos originarios de la Ciudad de México y Morelos

- Saavedra, M.L., Cortes-Castillo, M. del R. y Palacios, P.D. (2024). Factores que influyen en la intención de emprender en estudiantes universitarios de México. *Revista Perspectiva Empresarial*, 11(1), 24-43. doi: <https://doi.org/10.16967/23898186.876>
- Saavedra Leyva, Rafael Eduardo, Morones Carrillo, Ana Lourdes, & Martínez Sidón, Gilberto. (2021). El robo como obstáculo para el emprendimiento en México, 2005-2018. *Análisis económico*, 36(92), 145-163. Epub 04 de octubre de 2021. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/ae/2021v36n92/saavedra>
- Secretaría del Bienestar (junio 17, 2016) El Programa de Fomento a la Economía Social apoya a nuevos emprendedores <https://www.gob.mx/bienestar/articulos/el-programa-de-fomento-a-la-economia-social-otorga-apoyos-a>
- Sistema de información Cultural, Gobierno de México (2025) Universidades https://sic.cultura.gob.mx/lista.php?table=universidad&disciplina=&estado_id=9&municipio_id=9
- Soloaga (2018) Las juventudes rurales en México: Del abandono a la inclusión, una oportunidad histórica. Centro Latinoamericano para el desarrollo rural RIMISP https://www.rimisp.org/wp-content/uploads/2020/02/Policy-Brief-N%C2%B02-GDR-Mexico_VF.pdf
- Steiner, A., y Atterton, J. (2015). Exploring the contribution of rural enterprises to local resilience. *Journal of Rural Studies*, 40, 30-45. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2015.05.004>
- Viera-Flores, E. G., Silva- Olvera, M y Parga- Montoya N. (2020). Estudio de las capacidades y perfil emprendedor de estudiantes de nivel medio superior dentro de un contexto rural. *Conciencia Tecnológica*, (60), 4.

Normatividad Fiscal y Agricultura de Exportación: El Caso del Jitomate en Metepec, Hidalgo

Tax Regulations and Export Agriculture: The Case of Tomatoes in Metepec, Hidalgo

Eleazar Villegas González ¹, Teresa de Jesús Vargas Vega ² y Heriberto Moreno Islas ³

Resumen

La agricultura constituye una actividad estratégica para el desarrollo económico de México y para el fortalecimiento de la seguridad alimentaria. En el estado de Hidalgo, el jitomate se encuentra entre los cultivos de mayor relevancia, destacando el municipio de Metepec por su participación en la producción destinada tanto al mercado nacional como al internacional. El objetivo de esta investigación fue analizar la normatividad fiscal y aduanera aplicable a la exportación de jitomate, a fin de identificar los beneficios fiscales, requisitos, trámites y documentación necesarios para que los productores puedan participar en operaciones de comercio exterior. Metodológicamente, el estudio se abordó desde un enfoque cualitativo, mediante una investigación documental de alcance descriptivo-propositivo. Para ello, se revisaron disposiciones fiscales, aduaneras y administrativas vigentes, así como literatura especializada relacionada con el comercio exterior y la actividad agrícola, empleando el análisis de contenido para la organización e interpretación de la información. Los hallazgos permitieron identificar beneficios fiscales relevantes para los productores agrícolas, entre ellos la exención y reducción del Impuesto sobre la Renta previstas para el sector primario, la aplicación de la tasa del 0% del Impuesto al Valor Agregado en exportaciones definitivas y diversas facilidades administrativas que favorecen el cumplimiento de las obligaciones tributarias. Asimismo, se determinaron los principales requisitos, documentos y procedimientos necesarios para exportar jitomate al mercado estadounidense. Derivado del análisis realizado, se elaboraron folletos ilustrativos dirigidos a los productores de Metepec, Hidalgo, con información práctica sobre el proceso de exportación y los beneficios fiscales aplicables, con el propósito de contribuir a una mejor comprensión del marco normativo y favorecer su incorporación a mercados internacionales.

Palabras clave: *Exportación de jitomate, beneficios fiscales, comercio exterior*

Abstract

Agriculture constitutes a strategic activity for Mexico's economic development and the strengthening of food security. In the state of Hidalgo, tomatoes are among the most important crops, with the municipality of Metepec standing out for its participation in production destined for both domestic and international markets. The objective of this research was to analyze the tax and customs regulations applicable to tomato exports in order to identify the tax benefits, requirements, procedures, and documentation necessary for producers to engage in foreign trade operations.

¹ Profesor de Tiempo Completo, Área Académica de Contaduría del Instituto de Ciencias Económico Administrativas De la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Línea de investigación: sistemas de información financiera; eleazarv@uaeh.edu.mx; <https://orcid.org/0000-0001-8668-1991>.

² Profesora de Tiempo Completo, Área Académica de Contaduría del Instituto de Ciencias Económico Administrativas De la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Línea de investigación: sistemas de información financiera; tvega@uaeh.edu.mx; <https://orcid.org/0000-0002-6051-7197>.

³ Profesor de Tiempo Completo, Área Académica de Contaduría del Instituto de Ciencias Económico Administrativas De la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Línea de investigación: sistemas de información financiera; heriberto_moreno@uaeh.edu.mx; <https://orcid.org/0000-0001-7081-1907>.

Methodologically, the study was approached from a qualitative perspective through documentary research with a descriptive-propositional scope. To this end, current tax, customs, and administrative regulations were reviewed, along with specialized literature related to foreign trade and agricultural activities. Content analysis was employed to organize and interpret the information collected.

The findings made it possible to identify relevant tax benefits available to agricultural producers, including the income tax exemptions and reductions established for the primary sector, the application of the 0% Value Added Tax (VAT) rate on definitive export operations, and several administrative facilities aimed at facilitating compliance with tax obligations. In addition, the main requirements, documents, and procedures necessary for exporting tomatoes to the United States market were identified.

Based on the analysis conducted, illustrated brochures were developed for producers in Metepec, Hidalgo, providing practical information on the export process and the applicable tax benefits. These materials are intended to contribute to a better understanding of the regulatory framework and to support producers' integration into international markets.

Key words: *Tomato exportation, Tax benefits, Foreign trade*

Códigos JEL: Q10 Agricultura, Q17 Agricultura en el comercio internacional, H20 Impuestos, subsidios y recaudación, H25 Impuestos y empresas, R11 Actividad Económica Regional

Introducción

El sector agrícola es una de las industrias más importantes en México, responsable de la producción de alimentos, la creación de empleo y la obtención de divisas a través del comercio internacional. En las últimas décadas, la liberalización del comercio y la consolidación de acuerdos internacionales han favorecido el crecimiento de las exportaciones agroalimentarias mexicanas, ya que varios productos nacionales han logrado ser competitivos en el mercado y convertirse en uno de los principales exportadores a nivel mundial. El papel del tomate está estrechamente relacionado con la demanda en los mercados de Estados Unidos y Canadá, que son los principales mercados de exportación para México. Con la firma del T-MEC, los flujos comerciales de productos agroalimentarios en México se ven mejorados, y los mercados internos para los productores mexicanos aumentan, elevando aún más el nivel de competitividad. Sin embargo, para comerciar en mercados internacionales, debe cumplirse con diferentes procedimientos fiscales, aduaneros y administrativos que los productores agrícolas deben cumplir, lo cual puede ser difícil para ellos (especialmente para aquellos que carecen de asesoría especializada sobre cómo comerciar en el extranjero y que no tienen acceso a asesoría especializada en el campo del comercio exterior). Exportar trae beneficios en términos de oportunidades económicas, pero a menudo no saben qué beneficios fiscales, requisitos documentales y procedimientos aduaneros deben seguir, y la falta de conocimiento sobre estos aspectos puede limitar las oportunidades de comercio comercial. En la mayoría de los casos, los productores se concentran en la producción y el marketing, pero se preocupan menos por el cumplimiento fiscal y no pueden involucrarse en la transacción comercial de un negocio en particular, o no saben qué quieren en términos de incentivos o facilidades administrativas que podrían ayudarlos (por ejemplo, la necesidad de ganar dinero y cómo hacerlo, o la entrada libre de impuestos a nuevos mercados). El tomate es uno de los cultivos agrícolas más importantes económicamente en el estado de Hidalgo, y el municipio de Metepec se encuentra entre los principales productores de tomate en la región. Dado que la condición geográfica y productiva en el área ha apoyado el desarrollo de esta actividad, parte de su producción se exporta a mercados nacionales e internacionales. Pero a pesar del potencial de exportación, todavía existen oportunidades para aprender y explotar las regulaciones de las operaciones de comercio exterior para la agricultura. Por lo tanto, es relevante analizar las regulaciones fiscales y aduaneras sobre la exportación de tomates, ya que su conocimiento puede contribuir a hacer competitivos a los productores, cumplir con sus obligaciones fiscales y ayudarlos a ingresar a cadenas de valor internacionales. Por ello, en este estudio analizamos las regulaciones fiscales y aduaneras sobre la exportación de tomates en el municipio de Metepec, Hidalgo, para identificar beneficios fiscales, requisitos, procedimientos y

documentación para realizar comercio exterior y también para preparar materiales de referencia para los productores agrícolas.

Marco Teórico

Sistema Tributario Internacional

Un punto de partida obligado es el Derecho Internacional, que ha experimentado cambios que demandan reestructuración; de ahí que el Derecho Internacional Financiero y Tributario, por su dinamismo, se haya diversificado, dejando atrás parte de las bases y la flexibilidad del sistema primigenio. En consecuencia, la base para ejercer el derecho internacional tributario es el derecho internacional general, que funge como complemento de estudio, aun cuando no erradique los problemas estructurales actuales (Espadafor, 2023). En este marco surgen los tratados internacionales, cuyo origen moderno se asocia a la Convención de Viena (Gutiérrez, 2003). Los Estados pactan con un fin común —ingresar a nuevos mercados— y deben considerar factores como el tributo sobre el ingreso, lo que refuerza la necesidad de reglas claras (SCJN, 2010).

Devereux (2023) señala que el sistema tributario internacional enfrenta importantes desafíos derivados de la globalización económica y de la creciente movilidad del capital, lo que ha incrementado la necesidad de establecer mecanismos de coordinación entre las jurisdicciones fiscales. En este contexto, los convenios para evitar la doble tributación desempeñan un papel fundamental al delimitar las facultades impositivas de los Estados y proporcionar certeza jurídica a los contribuyentes que realizan operaciones transfronterizas. Asimismo, el autor destaca que la armonización de criterios fiscales y la cooperación internacional resultan esenciales para reducir conflictos tributarios, prevenir la doble imposición y fortalecer la equidad y eficiencia de los sistemas fiscales en una economía cada vez más interconectada.

La Convención de Viena establece los lineamientos para la celebración, entrada en vigor y aplicación de los tratados internacionales, promoviendo la cooperación, la transparencia y la ejecución de buena fe, con miras a la paz y la estabilidad mundial, por lo que las controversias deben resolverse por medios pacíficos, con base en la justicia y el derecho internacional (Gutiérrez, 2003). Conocida como el “tratado de los tratados”, la Convención de 1969 fija los criterios sobre la celebración y efectos de los tratados entre los Estados (Gobierno de España, 2014).

La globalización y la expansión del comercio han generado conflictos tributarios por divergencias interpretativas sobre un mismo sujeto o hecho imponible en distintos países (Núñez, 2011). Entre los modelos más influyentes destacan:

- a) Modelo de las Naciones Unidas sobre la Doble Tributación. Diseñado para evitar la doble tributación y pensado para relaciones entre países desarrollados y en desarrollo, aplicable a residentes de uno o ambos Estados contratantes, y a impuestos sobre la renta y el capital, sin importar la forma de recaudación (ONU, 2014).
- b) Modelo de la OCDE (Impuestos sobre la Renta y el Patrimonio). Con gran influencia desde 1957, ha sido clave para eliminar la doble imposición entre miembros, facilitar relaciones bilaterales y servir de documento base para países no miembros y organismos internacionales. Ha contribuido a la interpretación y aplicación de convenios bilaterales (ESFIS, 2011).
- c) Modelo de Cartagena. Busca evitar la doble tributación entre países miembros por convenio; para no miembros, su efecto se instrumenta mediante acuerdos (Rojas, 2016).

Sistema tributario en México

En México, el sistema tributario tiene raíces precortesianas, caracterizadas por el control territorial, político y económico, de acuerdo a Carlos Marichal (2003), el tributo se consolidó como mecanismo impositivo temprano, la recaudación estaba a cargo de los Calpixqueh, quienes entregaban los tributos al Tlatoani; con el tiempo, ello derivó hacia un sistema económico-fiscal cada vez más complejo. En las aldeas

—con agricultores, comerciantes y clases bajas— se cobraban tributos, recayendo la mayor carga en comerciantes por su generación de ingresos. El pago no era monetario: se admitían semillas de cacao o mamey, o pagos en especie como maíz, algodón, frutos, peces, animales, y la falta de cumplimiento podía acarrear sanciones mortales. Tras la conquista española, la recaudación mantuvo principios básicos, aunque se sustituyó el pago en especie por oro, al advertirse que el tributo podía instrumentarse sin violencia. Por su parte, Suárez (2022), señala que con estas modificaciones, los españoles articularon un sistema económico, jurídico y social que les favorecía: establecieron sus propias leyes y facilitaron la introducción de esclavos, preservando a la par prácticas culturales indígenas. Ya en la etapa independiente, la primera ley relevante data de 1814 -América Mexicana-, con la prohibición de impuestos a España. En 1824 se promulgó la Constitución Federal de los Estados Unidos Mexicanos, con ánimo de limitar hegemonías, si bien sin éxito pleno; la recaudación no se integró consistentemente. Finalmente, en 1917, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) no eliminó los tributos, sino que los reformó.

Actualmente, la Presidenta de la República Mexicana cumple el rol de máxima autoridad política -antes, el Tlatoani-, y la función de recaudación la desempeña el Servicio de Administración Tributaria (SAT).

En paralelo, la actividad comercial se ha transformado sustantivamente —servicios, volumen, tecnología— imponiendo nuevos retos a actores del comercio exterior y comercio internacional, que deben ajustarse a regulaciones cambiantes (UNAM, 2011).

La obligación tributaria en México

La obligación tributaria nace de la relación entre el Estado (fisco) y las personas obligadas a contribuir al gasto público (Ortiz, 2020, p. 260). Puede ser material o formal (por ejemplo, declaraciones informativas o “en ceros”, sin pago directo) (Guerrero, 2018, p. 1), esta obligación debe estar establecida en norma con rango de ley, tratándose de contribuciones, su creación corresponde a la Cámara de Diputados, según el artículo 72, inciso h) de la CPEUM; en la relación tributaria debe identificarse el sujeto activo (quien recauda) y el sujeto pasivo (quien paga), este último obligado por lo señalado en el artículo 31, fracción IV constitucional (Guerrero, 2018, p. 1 y 2).

El Código Fiscal de la Federación (CFF), en su artículo 5º, primer párrafo, establece la aplicación estricta de las disposiciones fiscales que imponen cargas o excepciones, así como las que fijan infracciones y sanciones; también precisa los elementos esenciales del tributo (sujeto, objeto, base, tasa o tarifa). Si una ley carece de alguno de estos elementos, se recurre a dicho precepto. Además, el artículo 6º del CFF define que “las contribuciones se causan conforme se realizan las situaciones jurídicas o de hecho previstas en las leyes fiscales vigentes”, determinando la causa de la obligación (Congreso de la Unión, 2025). La intervención de intermediarios —responsables solidarios, subsidiarios o sustitutos— posibilita la realización del hecho imponible (Guerrero, 2018, p. 3).

El sistema tributario de un país organiza la recaudación en períodos determinados y debe de incluir: (i) la fijación de impuestos, (ii) la administración de derechos y demás ingresos durante el ciclo económico y (iii) la gestión de comercio exterior (aduanas e inspección), lo cual permite contar con recursos suficientes es esencial para satisfacer necesidades públicas y promover desarrollo e inversión (Valdivia, 2010). La política económica de un país define directrices de la economía nacional, la política fiscal establece los instrumentos para equilibrar ingresos (impuestos y otros) con gasto público, y la política tributaria recauda ingresos para salud, educación, seguridad e infraestructura (Auditoría Superior de la Federación, 2016, p. 3) (Ministerio de Economía y Finanzas, 2023).

En México, las finanzas públicas se estructuran en ingresos, gasto y deuda; los ingresos pueden ser tributarios (ISR, IVA, IEPS y otros) y no tributarios (ingresos petroleros, CFE, cuotas del IMSS e ISSSTE e ingresos subnacionales) (Auditoría Superior de la Federación, 2016). El gasto público se detalla en el Presupuesto de Egresos de la Federación; es herramienta central de política económica para proveer bienes y servicios públicos. La deuda se clasifica en externa bruta e interna bruta.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP, 2024) propone, dirige y controla la política fiscal, financiera, de gasto, deuda e ingresos del gobierno federal. Se apoya en la Procuraduría Fiscal de la Federación, la Tesorería de la Federación y en órganos como el SAT. El SAT aplica la legislación fiscal y aduanera; garantiza los principios de proporcionalidad y equidad para personas físicas y morales; fiscaliza el cumplimiento; provee herramientas para la autodeterminación del impuesto; y genera información para el diseño de políticas tributarias. Su misión es recaudar contribuciones federales e ingresos por comercio exterior, reduciendo costos de cumplimiento para los contribuyentes. Su fundamento es la Ley del SAT (LSAT, 2018) y su Reglamento Interior (RISAT, 2015), donde se establecen su organización, competencia y facultades (SHCP, 2024). Con fundamento en el artículo 31, fracción IV de la CPEUM y de leyes y reglamentos fiscales, la recaudación se efectúa mediante órganos con facultades específicas; para la actuación de la autoridad rige la seguridad jurídica, que impide el libre arbitrio y exige fundamento y motivación (Rivas, 2018).

Con base en el artículo 16 constitucional (primer y décimo sexto párrafos), las autoridades pueden realizar actividades de gestión y visitas domiciliarias, cumpliendo requisitos formales (Congreso de la Unión, 2025):

- Asistencia: El SAT emite información gratuita (art. 33 CFF y art. 32 RISAT) para facilitar el cumplimiento de obligaciones, y colabora con autoridades extranjeras en el marco de acuerdos y convenios.
- Control: Comprende el RFC, sellos digitales para CFDI y folios fiscales, con miras a las metas de la Ley de Ingresos.
- Vigilancia. Mediante diversas leyes y reglamentos, el SAT verifica la presentación de declaraciones e informes incluso cuando no hay pago.

Desde su independencia, México adoptó una división de poderes, por lo que el Supremo Poder de la Federación se ha depositado en Legislativo, Ejecutivo y Judicial. El Poder Legislativo se ha dado a la tarea de crear normas generales e impersonales (leyes), integrándose en un Congreso de la Unión: Cámara de Diputados (500 integrantes; 300 de mayoría relativa y 200 plurinominales; periodo de tres años) y Cámara de Senadores (128 miembros; dos por estado por elección popular y uno plurinominal; periodo de seis años) El Poder Ejecutivo Federal recae en la figura del Presidente de la República Mexicana y la Administración Pública Federal en 19 secretarías de Estado (SHCP, SEGOB, SEP, SEDENA, entre otras), además de conducir las relaciones internacionales. El Poder Judicial se integra por la Suprema Corte de Justicia de la Nación —9 ministros elegidos por la voluntad del pueblo—, el Tribunal Electoral y el Consejo de la Judicatura Federal; se complementa con Tribunales Colegiados de Circuito y Juzgados de Distrito, organizados jerárquicamente (sentido orgánico) y por funciones específicas (sentido funcional) (UNAM, División de Poderes, 2017).

Sistema de comercio internacional

Conviene distinguir comercio internacional de comercio exterior. El primero tiene alcance global y aborda conceptos generales sin fijar relaciones concretas, mientras que el segundo se refiere a las transacciones entre países específicos (UNAM, Biblioteca Jurídica Virtual del IJ-UNAM, 2011, p. 2).

El comercio internacional puede verse como práctica histórica —intercambio de excedentes en pueblos primitivos— y como campo analítico que integra lo económico, político y cultural (Sbriglio, 2021). Comprende todas las transacciones de bienes y servicios entre miembros de una región o área con estrechos vínculos económicos, por lo que su estudio exige conocer la estructura, los procesos y los efectos de dichas relaciones (UCM, 2004, p. 2).

Las negociaciones comerciales (presenciales o a distancia) se formalizan en contratos que documentan los acuerdos de las partes. Para hablar de un contrato internacional, las partes deben ubicarse en países distintos; la Convención de las Naciones Unidas sobre los Contratos de Compraventa Internacional de Mercaderías (CISG) —vinculada a los desarrollados por Viena— estableciéndose el marco principal (ProMéxico, gob, 2020, p. 10-14). Según la CNUDMI (2010), el contrato debe precisar: obligaciones del

vendedor (entrega de mercancías y documentos; conformidad; saneamiento; remedios por incumplimiento), obligaciones del comprador (pago, recepción; remedios por incumplimiento; transmisión del riesgo) y disposiciones comunes (incumplimiento previsible; entregas sucesivas; daños y perjuicios; intereses; exoneración; efectos de la resolución; conservación de mercancías). La distribución de riesgos y costos se plasma en los Incoterms (International Commercial Terms), aplicables a transporte marítimo, terrestre, ferroviario, aéreo o multimodal (con cuatro términos exclusivos para marítimo). Las obligaciones se definen desde la planta o bodega de origen, incluyen despachos aduaneros de exportación e importación y la entrega final al comprador, así como la delimitación del seguro y el punto a partir del cual el vendedor se deslinda de responsabilidades.

Sistema de Comercio en México

En cuanto al sistema de comercio en México, se examinan cuatro componentes: balanza comercial, Sistema de Cuentas Nacionales, Banco de México y balanza de pagos/posición de inversión internacional.

- Balanza comercial: La expansión internacional exige registros confiables. En México, la Balanza Comercial de Mercancías compila importaciones y exportaciones (valor y volumen), elaborada por el INEGI, y sirve a investigadores y a organismos nacionales e internacionales (INEGI, SNIEG, 2016, p. VII). El Sistema de Cuentas Nacionales de México (SCNM), produce estadísticas económicas integradas sobre las operaciones de los agentes económicos, útiles para evaluar políticas y cuantificar flujos de activos, riqueza nacional y otros agregados en periodos definidos (INEGI, 2014, p. 1).

- Banco de México: por mandato constitucional, Banco de México es un organismo autónomo con objetivo prioritario de procurar la estabilidad del poder adquisitivo mediante la conducción de la política monetaria y el cuidado de la moneda nacional (BANXICO, 2024).

- Balanza de pagos y posición de inversión internacional; Banco de México elabora la balanza de pagos —que registra las relaciones económicas entre residentes y no residentes— y la posición de inversión internacional, que mide activos y pasivos externos de los residentes (BANXICO, 2024, pp. 2, 5). Ambas estadísticas se reportan para periodos determinados y permiten evaluar la interacción de la economía mexicana con el exterior.

En cuanto a la figura de la Sociedad de Producción Rural (SPR), la Ley Agraria (2025), reconoce cuatro figuras: Unión de Ejidos (o de Ejidos y Comunidades), Asociación Rural de Interés Colectivo (ARIC), Sociedades de Producción Rural (SPR) y Unión de Sociedades de Producción Rural (USPR). Las SPR se organizan para asistencia mutua y coordinación de producción y comercialización en núcleos agrarios. Según el artículo 111 de la Ley Agraria, las SPR pueden constituirse por productores rurales con un mínimo de dos socios, gozan de personalidad jurídica y pueden adoptar responsabilidad limitada, ilimitada o suplementada. El Registro Agrario Nacional (RAN, 2018) reporta 34,281 inscripciones de sociedades rurales en el país; Hidalgo figura entre las entidades con mayor número.

Marco contextual

Sector Primario en México

De acuerdo a la Secretaría de Economía (2013), el sector primario incluye agricultura, ganadería, pesca, silvicultura y caza. A pesar de recibir poca inversión extranjera, México ocupa el duodécimo lugar en superficie cultivada, noveno en producción agropecuaria y octavo en exportaciones agrícolas. Este sector representa el 3.2% del PIB nacional, donde la agricultura contribuye con 63%, la ganadería con 31% y la pesca y silvicultura con 6%.

Por su parte, el sector secundario comprende minería, manufacturas, construcción y energía, aportando el 29% del PIB. La industria automotriz destaca, posicionando a México como sexto fabricante y quinto exportador mundial de autopartes. La Reforma Energética de 2013 abrió la explotación petrolera a la inversión privada, fortaleciendo el papel de PEMEX como empresa productiva del Estado. Aproximadamente el 20% de los ingresos gubernamentales dependen del petróleo.

En cuanto al sector terciario, se conforma por el comercio, el turismo y los servicios financieros, generando el 63% del PIB. El turismo ha sido considerado estratégico, apoyado por leyes de protección al patrimonio y planes de desarrollo.

Actividad agrícola

La agricultura es fundamental para el desarrollo económico, especialmente en países en vías de desarrollo como México (Lino, 2022). El Banco Mundial (BM, 2024) destaca su contribución a la reducción de pobreza, incremento de ingresos y seguridad alimentaria, beneficiando al 80% de las poblaciones rurales en situación vulnerable.

El Censo Agropecuario (INEGI, 2022) ha identificado cultivos relevantes bajo agricultura protegida: jitomate rojo, pepino, chile, fresa, manzana, zarzamora y arándano. Entre ellos, el jitomate es uno de los más importantes para el comercio exterior, ocupando el primer lugar entre las hortalizas exportadas.

Existen dos tipos principales de jitomate en México: el verde (*Physalis ixocarpa*) y el rojo (*Lycopersicon esculentum*), conocido como jitomate en el centro y sur del país, y como jitomate rojo en el norte (SAGARPA, 2021). El jitomate rojo es el elegido para este estudio, particularmente la variedad saladette, reconocida por su importancia comercial y presencia en la agricultura protegida (SAGARPA, 2017).

En cuanto a su morfología, presenta un sistema radicular profundo con raíces adventicias, tallo pubescente, hojas lobuladas y flores agrupadas en racimos. El fruto es generalmente rojo, de forma redondeada, con variaciones de tamaño y superficie. Este cultivo, aunque anual, puede prolongar su producción bajo condiciones climáticas favorables. El jitomate tiene un alto valor nutricional, gracias a su contenido de licopeno y caroteno, pigmentos que le otorgan sus características de color y propiedades antioxidantes. Estos elementos hacen que sea altamente demandado en mercados internacionales (FAO, 2010).

La exportación de jitomate desde México, con énfasis en productores del municipio de Metepec, Hidalgo, se sustenta en un entramado jurídico-administrativo que, bien articulado, puede traducirse en ventajas competitivas, reducción de cargas operativas y certidumbre fiscal. De entrada, el régimen aduanero aplicable a hortalizas frescas favorece al sector: de acuerdo con la Ley Aduanera, no se pagan contribuciones al comercio exterior en ciertos supuestos de entrada o salida de mercancías, entre las que se contemplan las exentas por las leyes de Impuestos Generales de Importación y de Exportación o por tratados internacionales (2025). En específico, la fracción arancelaria 0702.00.03 para tomate fresco o refrigerado, prevista en la LIGIE, confirma el tratamiento arancelario preferente (LIGIE, 2025).

Un pilar de apoyo para productores y entidades del sector primario es la Resolución de Facilidades Administrativas 2025, que consolida reglas operativas para quienes tributan bajo el artículo 74 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (SHCP, 2025). La lógica de estas facilidades es aliviar cargas de comprobación y de flujo de efectivo, acotando riesgos de incumplimiento. Por ejemplo, la regla relativa a gastos de mano de obra de trabajadores eventuales del campo, alimentación de ganado y gastos menores admite una deducción adicional equivalente a hasta 10% de los ingresos propios, siempre que no se rebasen \$800,000.00 y que las erogaciones se documenten (SHCP, 2025).

Ámbito local del sector agrícola de productores de jitomate en Hidalgo

Con base al Programa Sectorial de Desarrollo de Agricultura y Desarrollo Rural, en lo que respecta al sector agrícola los cultivos más importantes para el estado de Hidalgo son: maíz de grano, alfalfa verde, cebada grano, maguey pulquero, tomate rojo y café cereza (SADER, 2023).

De acuerdo con SADER, la producción de toneladas de jitomate para el año 2022 fue de 49.9 mil lo que representó a nivel nacional el 1.4%; entre los municipios con mayor presencia en Hidalgo, se encuentran: Tecozautla, Metepec, Acaxochitlán, Chilcuautla y San Agustín Tlaxiaca, estos a su vez representan un 56.7% de la producción total del estado de Hidalgo, reflejándose en la economía de la región con la obtención de mayores ingresos e incremento de empleo para aquellos involucrados en el sector primario (SADER, 2023).

Método

Esta investigación se lleva a cabo desde un enfoque cualitativo, ya que se busca comprender y analizar información relacionada con la temática de estudio a partir de diversas fuentes documentales. Para ello, se utilizó un diseño de investigación documental sobre materiales que aportan elementos relevantes para el desarrollo del trabajo. El estudio tiene un alcance descriptivo-propositivo, ya que inicialmente se describen los aspectos más importantes del tema sujeto a estudio, y posteriormente se elabora un folleto ilustrativo que concentra de manera clara y accesible la información obtenida, con el propósito de facilitar su difusión y comprensión entre los agricultores de jitomate en el municipio de Metepec, Hidalgo.

Entre los distintos métodos de investigación existentes, el más adecuado para este trabajo es el deductivo, el cual parte de principios generales para llegar a conclusiones específicas. Este método, como expone Torres (2010), permite obtener resultados concretos a partir de la revisión general de la normatividad fiscal aplicable al comercio exterior de productos agrícolas.

De manera complementaria, se utilizó el método analítico, que consiste en descomponer un fenómeno en sus partes constitutivas con el fin de estudiar cada elemento por separado (Torres, 2010). Una vez identificadas las disposiciones fiscales vinculadas al comercio exterior, se procedió a examinar los beneficios, requisitos, documentación y trámites necesarios para efectuar la exportación del producto analizado.

En conclusión, los métodos de investigación empleados en este estudio son el deductivo y el analítico, los cuales, al aplicarse de forma complementaria, permitieron obtener resultados integrales y precisos que fortalecen la comprensión del fenómeno objeto de este estudio.

Análisis y Resultados

A continuación, se presentan de forma general los principales aspectos fiscales vinculados al comercio exterior, destacando los impuestos más relevantes: el Impuesto Sobre la Renta (ISR), el Impuesto al Valor Agregado (IVA), el Impuesto General de Exportación (IGE) y las facilidades administrativas aplicables al sector primario. Cada uno de estos se describe de manera sencilla, con su respectivo fundamento legal, para facilitar su comprensión por parte de quienes se interesan en la materia.

En primera instancia, se busca identificar los regímenes fiscales a los que pueden acogerse los productores agrícolas, con el propósito de reconocer las características y ventajas que ofrece cada uno, de modo que puedan aprovecharse plenamente los beneficios fiscales disponibles, especialmente cuando se proyecta la inserción en mercados internacionales. Para ello, y considerando que los agricultores pueden tributar como personas físicas, se establecen dos opciones de régimen fiscal.

En la tabla 1 se muestran las principales diferencias entre ambos regímenes, las cuales se centran en aspectos como la tasa aplicable para el cálculo del impuesto, las deducciones autorizadas y los montos máximos permitidos para permanecer en cada régimen. Presentándose las dos opciones que tienen los agricultores al tributar como personas físicas, existiendo dos principales diferencias entre ambos regímenes fiscales, por lo que es necesario considerar ciertos aspectos del RESICO. Para permanecer en este régimen, los ingresos obtenidos en el ejercicio fiscal anterior no deben superar los tres millones quinientos mil pesos. En el caso particular del sector agrícola, los contribuyentes estarán exentos del pago de ISR por los ingresos generados, siempre que estos no rebasen los novecientos mil pesos y que el total de sus ingresos provenga exclusivamente de dicha actividad. Si los ingresos exceden ese límite, se aplicará lo dispuesto en la regla 3.13.10 de la Resolución Miscelánea Fiscal.

Tabla 1
Regímenes fiscales para los agricultores siendo personas físicas

Fundamento	Régimen	Tasa aplicable
LISR Título IV, Capítulo II, Sección I, Artículo 100 F I	De las personas físicas con actividades empresariales y profesionales	Pagos provisionales- Tarifa del Art. 96 LISR
CFF Artículo 16 FIII		Impuesto del ejercicio- Términos del Art 152 LISR
LISR Título IV, Capítulo II, Sección IV, Artículo 113-E	Del régimen simplificado de confianza RESICO	Aplicando deducciones del 1% al 2.5%, Art. 113- E
		Sin aplicar deducciones

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida de la LISR (2024).

Por otra parte, la tabla 2 señala que los agricultores que tributan como personas morales pueden optar por un régimen distinto.

Tabla 2
Régimen fiscal para los agricultores siendo una persona moral

Fundamento	Régimen	Tasa aplicable
Título II, Capítulo VIII Art.74 LISR	Régimen de actividades agrícolas, ganaderas, silvícolas y pesqueras	Cálculo y entero por cada uno de los integrantes
		Pagos provisionales
		Personas físicas: tarifa Art. 106 (Resultado-Art. 96) Personas Morales: tarifa Art. 9 – (Resultado-30%)
		Impuesto: utilidad gravable art. 109
		Personas físicas: art. 152
		Personas Morales: art. 9

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida de la LISR (2021).

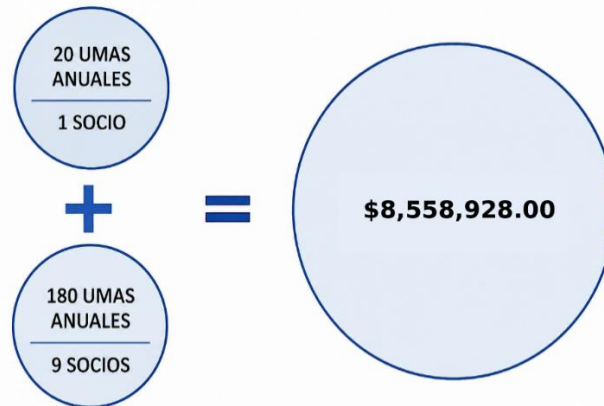
Respecto al régimen de personas morales, este contempla una exención, la cual se ilustra en la figura 1. Dicha exención se determina con base en el número de socios, permitiendo un límite de 20 veces el valor anual de la Unidad de Medida y Actualización (UMA) por cada integrante, sin que el monto total exceda las 200 veces del valor anual de la UMA.

Para que sea posible aplicar la exención deberá de ser considerado el siguiente aspecto, en conformidad con el artículo 74 LISR para que la actividad sea considerada como exclusiva los ingresos

derivados de actividades agrícolas, ganaderas, pesqueras o silvícolas deberán de ser por lo menos un noventa por ciento de los ingresos totales.

Figura 1

Consideración para aplicar la exención de 200 veces el valor anual de la UMA por socio



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida de la LISR (2024) y el valor de la UMA al 2026 (INEGI, 2026).

Ahora bien, en materia del Impuesto al Valor Agregado, la tasa aplicable para la enajenación de jitomate a través de la exportación es del 0%, mencionado cálculo será aplicable para aquellas empresas residentes en el país tal es el caso de los agricultores del municipio de Metepec, Hidalgo, México, en donde la exportación tenga carácter definitivo lo que significa que las mercancías permanecerán por tiempo ilimitado en un mercado selecto.

La figura 2 muestra el fundamento de la tasa aplicable del 0% en exportación definitiva, para aquellas empresas residentes en México.

Figura 2

Tasa 0% en materia de IVA, respecto al régimen a utilizar



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida de la LIVA (2024).

En el ámbito fiscal, las facilidades administrativas correspondientes al ejercicio 2025 representan un conjunto de beneficios significativos para los productores agrícolas. En este contexto, la figura de la

persona moral adquiere especial relevancia, pues su participación se contempla en la mayoría de las disposiciones, confirmando que la opción más conveniente para el agricultor es constituir una sociedad de producción rural, con el propósito de aprovechar plenamente los estímulos y ventajas establecidos en la resolución vigente.

De acuerdo con las reglas 1.2 a 1.6, estas pueden ser aplicadas por personas morales dedicadas exclusivamente a actividades agrícolas, ganaderas, silvícolas o pesqueras, siempre que no realicen operaciones empresariales en nombre de sus integrantes. Entre las facilidades más destacadas se encuentra la posibilidad de deducir gastos relacionados con trabajadores eventuales y erogaciones menores hasta por un 10% de los ingresos totales, sin exceder los \$800,000.00, además de aplicar una retención de ISR del 4% a dichos trabajadores. En cuanto a los pagos provisionales del ISR, los contribuyentes podrán optar por presentarlos de manera semestral o no presentarlos, siempre que los ingresos no superen los límites de exención previamente señalados.

Por otra parte, en materia de liquidaciones de distribuidores, aquellos contribuyentes que operen mediante entidades extranjeras o uniones de crédito podrán amparar sus ventas con los CFDI emitidos por dichas entidades, los cuales fungirán como comprobantes válidos de venta.

En lo que respecta a las reglas 1.8 y 1.9, ambas se refieren a operaciones efectuadas en efectivo: la primera permite recibir pagos de hasta \$5,000 mensuales por persona, mientras que la segunda autoriza la compra de combustible en efectivo hasta por un 15% del total destinado a las actividades productivas. Asimismo, con base en la regla 1.13, los contribuyentes podrán acreditar el ISR causado por dichas erogaciones o por las retenciones realizadas a terceros, siempre y cuando se presente el aviso correspondiente, conforme al estímulo fiscal previsto en dicha disposición.

En complemento, la regla 1.12 establece que, cuando se ejerza la opción contemplada en la regla 1.3, los pagos del IVA deberán presentarse de forma global por cada integrante de la sociedad y en los mismos plazos establecidos para el ISR. Además, conforme a la regla 1.10, los pagos podrán realizarse a cuenta de cada socio, y según la regla 1.11, el ISR sobre el excedente podrá reducirse hasta en un 30%, de acuerdo con las especificaciones señaladas. Finalmente, la regla 1.15 exenta a las personas morales de la obligación de presentar información sobre sus socios, conforme a lo dispuesto en el artículo 27-A, fracción II, inciso B, fracción VI del marco normativo aplicable.

En el Anexo 1, se presenta el folleto que puede servir de guía para los agricultores del Municipio de Metepec, Hidalgo, señalando lo que se requiere para poder requisitar la exportación de sus productos, así como también los pasos a seguir en el proceso del despacho aduanero.

En conclusión, la aplicación correcta de estas reglas requiere una comprensión detallada de las estipulaciones y condiciones específicas que regulan cada disposición, garantizando así el aprovechamiento óptimo de los beneficios fiscales otorgados al sector agrícola (SEGOB, 2025).

Reflexiones finales

En conclusión, el régimen fiscal que ofrece mayores ventajas para la expansión hacia mercados internacionales es el correspondiente a Actividades Agrícolas, Ganaderas, Silvícolas y Pesqueras, dado que el volumen estimado de operaciones excederá los límites permitidos en el RESICO. Por otro lado, aunque el régimen de Actividades Empresariales comparte el mismo fundamento jurídico para la determinación del impuesto que el de las personas morales, este no contempla exenciones ni reducciones fiscales significativas.

Asimismo, es esencial tener presente que, para acceder a la exención establecida en el Artículo 74 de la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR), las personas beneficiarias deben dedicarse de manera exclusiva a las actividades mencionadas. Esta exención podrá aplicarse hasta por un máximo de veinte veces el valor anual de la UMA por socio, sin que el total exceda de doscientas veces dicho valor, lo que equivale a un límite de diez socios para disfrutar plenamente del beneficio. En caso de rebasar este umbral, el impuesto determinado podrá reducirse hasta en un 30%, siempre que se cumplan dos condiciones:

Competencias emprendedoras y su impacto en la intención de emprendimiento en estudiantes universitarios

I. Que el monto no exceda de 423 veces el valor anual de la UMA por socio, con un tope máximo de 4,230 veces la UMA; y

II. Que los integrantes de la sociedad o de la asociación de producción rural sean personas físicas dedicadas exclusivamente a las actividades agropecuarias mencionadas.

Al momento de constituir una sociedad resulta indispensable analizar cuidadosamente el régimen fiscal más conveniente para comenzar a tributar, independientemente de si se tiene la intención de exportar o no. En este caso, al optar por el régimen de Actividades Agrícolas, Silvícolas y Pesqueras, es fundamental atender las disposiciones que regulan tanto la exención del impuesto como la reducción aplicable en caso de exceder los límites establecidos en materia de ISR.

Respecto al IVA, las operaciones de exportación están gravadas con una tasa del 0%, lo que permite, conforme a la regla 2.3.3, solicitar la devolución del saldo a favor. En cuanto al Impuesto General de Exportación (IGE), el producto objeto de estudio se encuentra exento de gravamen, representando así un beneficio adicional para los agricultores. En el anexo 1, se presentan los folletos ilustrativos para los productores de Metepec, Hidalgo.

Referencias

- Auditoría Superior de la Federación. (2016). Introducción al sistema fiscal mexicano. https://www.asf.gob.mx/uploads/61_Publicaciones_tecnicas/2._introduccion_al_Sistema_Fiscal_Mexicano.pdf
- Banco de México. (2024). Documento institucional. <https://transparencia.banxico.org.mx/documentos/%7B3B39846A-E328-0E1B-05B4-AE510EDD5850%7D.pdf>
- Banco Mundial. (2024). Informe anual 2024: Un mundo libre de pobreza en un planeta habitable. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099101824180532047/pdf/BOSIB13bdde89d07f1b3711dd8e86adb477.pdf>
- Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI). (2010). Convención de las Naciones Unidas sobre los Contratos de Compraventa Internacional de Mercaderías. <https://uncitral.un.org/sites/uncitral.un.org/files/media-documents/uncitral/es/v1057000-cisg-s.pdf>
- Congreso de la Unión. (2018). Ley Agraria. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LAgra.pdf>
- Congreso de la Unión. (2025). Ley de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LIGIE_2022.pdf
- Congreso de la Unión. (2018). Ley del Servicio de Administración Tributaria. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/93_041218.pdf
- Congreso de la Unión. (2006). Ley del Impuesto al Comercio Exterior. Diario Oficial de la Federación. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LIVA.pdf>
- Congreso de la Unión. (2021). Ley del Impuesto al Valor Agregado. Diario Oficial de la Federación. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LIVA.pdf>
- Congreso de la Unión. (2024). Ley del Impuesto sobre la Renta. Diario Oficial de la Federación. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISR.pdf>
- Congreso de la Unión. (2025). Código Fiscal de la Federación. Diario Oficial de la Federación. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CFF.pdf>
- Congreso de la Unión. (2025). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Diario Oficial de la Federación. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>
- Congreso de la Unión. (2025). Ley Aduanera. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LAdua.pdf>
- Devereux, M. P. (2023). International tax policy and the global minimum tax. Oxford University Centre for Business Taxation, University of Oxford.
- ESFIS. (2011). Modelo de Convenio Tributario sobre la Renta y sobre el Patrimonio. París: IEF.
- Espadafor, C. M. (2023). Artículo académico. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8810270>

- FAO. (2010). Manual de buenas prácticas agrícolas en la cadena de tomate. <https://www.fao.org/3/i1746s/i1746s.pdf>
- Gutiérrez, Y. (2003, 29 de mayo). Convención de Viena sobre el Derecho de los Tratados. https://www.oas.org/36ag/espanol/doc_referencia/convencion_viena.pdf
- Guerrero, M. (2018). Documento de investigación. Tribunal Federal de Justicia Administrativa. https://www.tfja.gob.mx/investigaciones/pdf/r24_trabajo-10.pdf
- INEGI. (2014). Sistema de Cuentas Nacionales de México: Cuentas de bienes y servicios 2013 (Boletín de prensa Núm. 403/14). https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2014/especiales/especiales2014_09_4.pdf
- INEGI. (2016). Balanza comercial: síntesis metodológica. https://www.snieg.mx/DocAcervoINN/documentacion/inf_nvo_acervo/SNIE/Balanza_Comercial_MN/BCMM_SintesisMetodologia.pdf
- INEGI. (2022). Censo agropecuario 2022. Resultados definitivos del censo agropecuario 2022: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2023/CA_Def/CA_Def_2022.pdf
- INEGI (2026). Unidad de Medida y Actualización UMA. <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2026/uma/uma2026.pdf>
- Lino, R. V. (25 de 3 de 2022). Universidad Autónoma de Chapingo. <https://repositorio.chapingo.edu.mx/server/api/core/bitstreams/63ce7abc-5ee9-4748-b577-289e0e893969/content>
- Marichal, C. (2003). Los orígenes del Sistema Fiscal en México: del imperio azteca al imperio español, siglos XVI-XVIII. In Crónica gráfica de los impuestos en México, siglos XVI–XX (pp. 17-35). Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (2010). FAO. Manual de buenas prácticas agrícolas en la cadena de tomate: <https://www.fao.org/3/i1746s/i1746s.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas (Perú). (2023). Ministerio de Economía y Finanzas del Perú. https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&view=category&id=651
- Ministerio de Hacienda (España). (2014, 17 de diciembre). Boletín Hacienda 42447. <https://www.hacienda.gob.es/BoletinesHacienda/Boletines/2014/42447.pdf>
- Núñez, E. G. (2011). La interpretación de los tratados para evitar la doble tributación: El modelo de la OCDE y sus comentarios. *Revista de Derecho Económico Internacional*, 1(1), 51–55.
- Organización de las Naciones Unidas ONU. (2014). United Nations Model Double Taxation Convention. https://www.un.org/esa/ffd/wp-content/uploads/2014/09/UN_Model_2011_UpdateSp.pdf
- Ortiz, L. R. (2020). Documento jurídico. UNAM. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/13/6028/17.pdf>
- ProducePay. (2022). Panorama del jitomate en México. <https://producepay.com>
- ProMéxico. (2020). Contratos de compraventa internacional. <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/54288/ContratosDeCompraventaInternacional.pdf>
- Registro Agrario Nacional, RAN (12 de octubre de 2018). ¿Qué son las Sociedades Rurales?: <https://www.gob.mx/ran/articulos/que-son-las-sociedades-rurales?idiom=es>
- Reglamento Interior del Servicio de Administración Tributaria [RISAT]. (24 de agosto de 2015). Diario Oficial de la Federación [DOF]. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regla/n154.pdf>
- Rivas, F. de. (2018, febrero). Las facultades de gestión del SAT. ITESO. <https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/5237/Las+las+facultades+de+gestion+del+SAT.pdf>
- Rojas, G. N. E. (1 de Abril de 2016). CONSEJO DE ESTADO. 29 de Enero de 2024, DECISION 40 DE LA COMISION DEL ACUERDO DE CARTAGENA:

- [https://www.consejodeestado.gov.co/documentos/boletines/PDF/25000-23-27-000-2005-00694-01\(16652\).pdf](https://www.consejodeestado.gov.co/documentos/boletines/PDF/25000-23-27-000-2005-00694-01(16652).pdf)
- SADER. (5 de Octubre de 2023). Programa Sectorial de Desarrollo de Agricultura y Desarrollo Rural 2023-2028. Obtenido de Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural: http://tenemosunacuerdo.hidalgo.gob.mx/pdf/PROGRAMAS_SECTORIALES/Programa_Sectorial_de_Development_de_Agricultura.pdf
- SAGARPA. (2017). Planeación agrícola nacional . Obtenido de Planeación agrícola nacional : <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/257077/Potencial-jitomate.pdf>
- SAGARPA. (7 de Julio de 2021). Secretaría de Agricultura y Desarrollo Social. 18 de Marzo de 2024, de Secretaría de Agricultura y Desarrollo Social: <https://www.gob.mx/agricultura/articulos/jitomate-otomate-276566>
- Sbriglio, E. L. (4 de Agosto de 2021). Universidad del Congreso. 17 de febrero de 2024: <https://ediuc.congreso.edu.ar/wp-content/uploads/sites/6/2019/08/El-comercio-internacional-digital.pdf>
- Secretaría de Economía. (2013). Perfil del Mercado de México. Gobierno de México; ProMéxico. <https://embamex.sre.gob.mx/suecia/images/mexcompetitivo1.pdf>
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (17 de febrero de 2025). Resolución de facilidades administrativas para los contribuyentes de los sectores que en la misma se señalan para 2025. https://www.sat.gob.mx/minisitio/NormatividadRMFyRGCE/documentos2025/rfa/rfa/RFA_2025-17022025.pdf
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2024). ¿Qué hacemos?. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/shcp/que-hacemos>
- Servicio de Administración Tributaria (SAT). (2024). Servicio de Administración Tributaria. <https://www.sat.gob.mx>
- Suárez, M. A. (2022, octubre). Documento académico. Universidad Michoacana. http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/xmlui/bitstream/handle/DGB_UMICH/8505/FCCA-M-2022-1244.pdf
- Suprema Corte de Justicia de la Nación. (2010). Amparo en revisión 1134/2009. Gaceta del Semanario Judicial de la Federación, Novena Época, Tomo XXXI, p. 124.
- Torres, C. (2010). Metodología de la investigación: Guía para elaborar proyectos, tesis y trabajos profesionales. Limusa.
- UCM. (12 de Abril de 2004). Universidad Complutense de Madrid. 17 de Febrero de 2024, Universidad Complutense de Madrid: <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-55163/4comerint.pdf>
- UNAM. (2011, 30 de marzo). Documento jurídico. Biblioteca Jurídica Virtual. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/6/2951/4.pdf>
- UNAM. (2017, 13 de noviembre). División de poderes en el Estado mexicano. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/10/4720/3.pdf>
- Valdivia, A. E. (2010). El sistema tributario. EconBiz. <https://www.econbiz.de/Record/el-sistema-tributario-batista-alain-enrique-valdivia/10008800104>

Recursos creados y heredados de los destinos de turismo indígena de México

Created and inherited resources of indigenous tourism destinations in Mexico

Autores: Juan Carlos, Balseca-Ruiz¹, Arcelia, Toledo-López², Mario, Vázquez-Maguirre³

Resumen

Este estudio exploró los recursos creados y heredados de los destinos de turismo indígena en el sureste de México. Lo anterior permitió la segmentación de destinos de acuerdo con sus similitudes en recursos. Se adaptó la escala de medición mediante el modelo de competitividad del destino, ya que muestra los recursos centrales con valor turístico de un destino que proporcionan beneficios a largo plazo. Se aplicó un cuestionario estructurado a 300 residentes locales de comunidades indígenas que prestan servicios que se relacionan al turismo. El tratamiento de datos consistió en el análisis de consistencia interna y 2 fases. La primera fue un análisis de clúster jerárquico con el que se identificaron dos segmentos de recursos creados y heredados que poseen los destinos turísticos indígenas. La segunda fue un análisis de clúster por K-medias para agrupar dichos destinos según sus recursos en dos segmentos. El primer segmento incluye destinos que aprovechan recursos existentes en sus comunidades. El segundo segmento abarca destinos que gestionan recursos para brindar actividades turísticas. Los resultados de este estudio contribuyen en la medición de los recursos centrales de un destino, lo cual permite el análisis de determinantes de competitividad del destino del turismo indígena en futuras investigaciones.

Palabras clave: *Turismo sustentable, comunidades indígenas, tipología*

Abstract

This study explored the created and inherited resources of indigenous tourism destinations in southeastern Mexico. This allowed for the segmentation of destinations according to their similarities in resources. The measurement scale was adapted using the destination competitiveness model, as it shows the core resources with tourism value of a destination that provide long-term benefits. Surveys were administered to 300 local residents of indigenous communities who provide tourism-related services. The data processing consisted of internal consistency analysis and 2 phases. The first was a hierarchical cluster analysis that identified 2 segments of created and inherited resources that indigenous tourist destinations possess. The second segment covers destinations that manage resources to provide tourist activities. The results of this study contribute to the measurement of the core resources of a destination, which allows for the analysis of determinants of the competitiveness of indigenous tourism destinations in future research.

Key words: *Sustainable tourism, Indigenous communities, typology*

Códigos JEL: M190, Q260, R110

¹ Doctor en ciencias en conservación y aprovechamiento de recursos naturales; alumno de posgrado; CIIDIR Oaxaca; Instituto Politécnico Nacional; México, línea de investigación en turismo sostenible y competitividad, jbalsecar1700@alumno.ipn.mx; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9427-4998>

² Doctora en filosofía en administración; profesora colegiada de posgrado; CIIDIR Oaxaca; Instituto Politécnico Nacional; México, línea de investigación en estrategia de negocios y comportamiento organizacional de MiPyMEs, artoledol@ipn.mx, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2328-5438>

³ Doctor en filosofía en administración; profesor investigador; Centro de Investigación en Negocios e Innovación Social; Universidad de Monterrey; México, línea de investigación en emprendimiento social y desarrollo sostenible, mario.vazquez@udem.edu; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5268-9933>



Introducción

El turismo internacional se recuperó en 2023 y registró 1300 millones de visitantes internacionales, lo cual representa el 89% de la cifra anterior a la pandemia mundial de COVID-19 (UNWTO, 2024a). En el mismo año, México ascendió una posición en el top 10 de destinos mundiales, por llegadas de turismo internacional y ocupó el sexto lugar (UNWTO, 2024b). Sin embargo, dicha pandemia evidenció que el turismo se concentra en zonas urbanas y costeras a nivel global, provocando distribución territorial desigual de beneficios, masificación, disrupciones sociales y presión sobre la cultura local y naturaleza (UNWTO, 2020). Por ello, el turismo en espacios rurales es una solución para dispersar la demanda en el tiempo y territorio. Se requiere que el desarrollo de destinos en zonas rurales posea un enfoque sostenible para beneficiar directamente a las comunidades locales (López-Sanz et al., 2021).

Los estudios previos analizan los beneficios del turismo en zonas rurales desde una perspectiva sociocultural y económica de sostenibilidad (López-Sanz et al., 2021). Pocos estudios abordan una perspectiva ambiental o un enfoque holístico y la mayoría se realiza en la región Asia-Pacífico (Janjua et al., 2021). La competitividad del destino es un modelo que sirve para el análisis de dichos beneficios, ya que se enfoca en el bienestar de la comunidad local (Crouch & Ritchie, 1999). Este modelo reconoce la relevancia de beneficios tangibles e intangibles que mejoran el bienestar de la comunidad a través del turismo (Nadalipour et al., 2019). No obstante, Ritchie y Crouch (2003) establecen que un destino turístico requiere elementos que determinan su competitividad. El principal determinante se define por los recursos centrales del destino, y que conforman el atractivo turístico los cuales incluyen 1) recursos creados (actividades turísticas, eventos especiales e infraestructura) y 2) recursos heredados (fisiografía y cultura) (Dwyer & Kim, 2003).

El turismo indígena es una forma de turismo en zonas rurales, donde el atractivo se centra en el contacto con las comunidades locales y su cultura y entorno natural (Lane et al., 2022). Los destinos turísticos indígenas dependen de su competitividad para atraer visitantes y beneficiar a la comunidad local (Aseres & Sira, 2019; Hong, 2008). El turismo indígena en Latinoamérica tiene la posibilidad de integrar formas sostenibles de turismo, ya que el sector se encuentra en proceso de mejora (Espeso-Molinero & Pastor-Alfonso, 2019). Por ejemplo, las comunidades indígenas en Perú desarrollan actividades turísticas como complementarias a la agricultura para obtener ingresos adicionales y generar oportunidades de empleo (Barbieri et al., 2020). De manera similar, las comunidades indígenas de Cuba y Jamaica preservan su patrimonio cultural y generan ingresos a través del turismo (Smith & Spencer, 2020). El turismo indígena en México se caracteriza por proyectos turísticos que algunas comunidades gestionan en la región sur y sureste del país (González-Dominguez et al., 2024; Kieffer, 2018; Ramos-García et al., 2023).

Lo anterior muestra que el turismo indígena se desarrolla desde la territorialidad de las comunidades rurales y pueblos originarios, a través de apropiación y gestión de sus principales recursos naturales, culturales y territoriales para ofrecer experiencias turísticas a los visitantes. El objetivo de la presente investigación es explorar y describir los recursos creados y heredados de los destinos de turismo indígena en el sureste de México para segmentar y agrupar a tales destinos a través sus recursos con valor turístico desde la percepción de prestadores de servicios locales. Por lo anterior, la medición de las variables de recursos creado y heredados se basa en el modelo de competitividad del destino de Ritchie & Crouch (2003). La contribución del estudio se basa en la evidencia empírica de los recursos centrales de los destinos de turismo indígena en México como elementos que determinan la competitividad del destino en futuras investigaciones.

A continuación, se describe la estructura del presente estudio. La siguiente sección contiene el marco de referencia en el que se describe la definición y contexto del turismo indígena y se conceptualizan las variables de recursos creados y heredados. Posteriormente, la sección de metodología describe el desarrollo de la investigación y contiene la población, selección y características de la muestra, instrumento de medición y tratamiento de datos. En seguida, se presentan los resultados y sus discusiones. Por último, la sección de conclusiones contiene las reflexiones finales del estudio, limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones.

Turismo indígena

El turismo en espacios rurales incluye ecoturismo, turismo alternativo, turismo de aventura, agroturismo, turismo cultural y turismo indígena (Kieffer, 2018). Este tipo de turismo es un segmento relevante para el sector turístico desde 1960 (Sharpley, 2002) y surgió por demanda del mercado a través de consumidores urbanos que buscan sitios que se alejen de la gentrificación y se acerquen a la naturaleza (Lane et al., 2022). El interés de los turistas incrementó recientemente por culturas indígenas y el estilo de vida que poseen (Hoque et al., 2020). Las comunidades indígenas se guían por filosofías para custodiar su cultura y entorno natural, lo cual influye en las actividades turísticas que ofertan (Scheyvens, et al., 2021). Lo anterior permite un enfoque de turismo sustentable a pequeña escala con uso de recursos locales sin explotarlos (Yachin & Ioannides, 2020).

Las experiencias de turismo indígena incluyen: venta de productos locales a través de micronegocios turísticos de orientación familiar (cocina tradicional, tiendas de artesanías y hospedaje de escala limitada); camping, cabañas y spa; centros culturales; recorridos patrimoniales y de aventura; y galerías de arte (Hoque et al., 2020; Whitford & Ruhanen, 2010). Sin embargo, los destinos ofrecen atractivos de diferentes tipos para incrementar las visitas en áreas rurales que no poseen suficientes recursos turísticos de un solo tipo (Huang et al., 2016). Las comunidades locales utilizan su entorno natural y cultura como recursos para el desarrollo de productos y servicios que ofertan al turismo (Kawharu, 2015; Scheyvens et al., 2021). Así mismo, el capital humano e infraestructura permiten el desempeño de empresas turísticas y se requiere ingenio desde una perspectiva comunitaria para la sustentabilidad del turismo, ya que los recursos a veces son escasos en el contexto rural (Qu et al., 2020).

El turismo indígena es un medio de empoderamiento y participación continua de comunidades locales en la toma de decisiones (Hunter, 1997), lo cual permite el desarrollo de actividades turísticas sustentables (Smith & Spencer, 2020). Estudios previos muestran que las comunidades indígenas desarrollan formas responsables de turismo en América Latina (Pereiro, 2016), ya que el sector se encuentra en un proceso de mejora (Espeso-Molinero & Pastor-Alfonso, 2019). Ejemplo de lo anterior son los proyectos de turismo indígena en comunidades de Perú como actividad complementaria a la agricultura tradicional (Barbieri et al., 2020) y la preservación del patrimonio cultural y generación de ingresos en Cuba y Jamaica (Smith & Spencer, 2020). El turismo rural en México incluye el turismo indígena, ya que algunas comunidades indígenas del país gestionan proyectos de turismo (González-Domínguez et al., 2024; Kieffer, 2018; Ramos-García et al., 2023).

El turismo en zonas rurales de México se impulsó a finales de la década de los 90 a través de cooperativas de ecoturismo (Gasca Zamora et al., 2010), el programa de *Pueblos Mágicos* en el 2001 y, posteriormente, el *Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas* (Oehmichen Bazan & de la Maza Cabrera, 2019) en un intento de responder a políticas internacionales de la *Declaración de Río* (Kieffer, 2018). Estos destinos están en áreas naturales que los empresarios explotan, otros forman parte de circuitos turísticos que concentran mayor recursos y el resto son pequeños sitios que las comunidades impulsan en Ciudad de México, Oaxaca, Chiapas, Puebla, Michoacán e Hidalgo (López Pardo & Palomino Villavicencio, 2008). Estos destinos turísticos dependen de su competitividad para generar prosperidad y los recursos creados y heredados son determinantes en el logro de tal beneficio (Ritchie & Crouch, 2003).

Recursos creados y heredados

Ritchie y Crouch (2003) desarrollaron un modelo con base en prosperidad de la comunidad local e incluye determinantes de competitividad del destino. Estos últimos se refieren a los recursos centrales del destino y son fisiografía, cultura, actividades, eventos especiales, infraestructura, entretenimiento y mercado. Los anteriores se dividen en recursos creados (infraestructura) y recursos heredados (fisiografía y cultura) (Dwyer & Kim, 2003). Así mismo, los factores y recursos de apoyo complementan a los anteriores e incluyen infraestructura general del destino (transporte, instalaciones públicas y comunicación), facilitación de recursos (servicios públicos, financieros, educación e investigación), desarrollo de nuevas

Recursos creados y heredados de los destinos de turismo indígena de México

empresas y accesibilidad al destino (temas sociales, económicos o políticos) (Ritchie & Crouch, 2003). La competitividad del destino necesita la sostenibilidad de los recursos locales para mantener el éxito a largo plazo y lograr el rendimiento equitativo de los mismos que se utilizan para satisfacer a *stakeholders* (Buhalis, 2000).

Los siguientes estudios agruparon recursos atractivos del destino de acuerdo con sus características y sus productos turísticos. Shen et al. (2020) miden los recursos mediante la agricultura orgánica, recursos recreacionales y de ocio, ambiente natural, alivio del estrés y patrimonio cultural de la comunidad local. Law y Lo (2016) agrupan los recursos de la siguiente manera: 1) recursos naturales, limpieza del destino, naturaleza virgen, flora y fauna y clima cómodo; 2) rango de actividades atractivas que se realizan para la aventura, ecoturismo, cultura y patrimonio; y 3) accesibilidad para llegar al destino e incluye flujo aéreo, terminales de transporte, carreteras, estacionamiento, transporte local e información del destino. Chi y Han (2021) midieron los recursos que favorecen la calidad y la imagen en los destinos turísticos rurales que perciben los turistas. Los autores incluyen los siguientes indicadores: hospedaje local, instalaciones turísticas, comida local, cultura y patrimonio, ambiente lento y artesanías locales. Artal-Tur et al. (2019) definen los recursos comunitarios como el conjunto de recursos estratégicos tangibles e intangibles que generan competitividad del destino. Los autores midieron estos, a través de los siguientes indicadores: identidad local, historia de la comunidad, artesanías, instalaciones de alojamiento, instalaciones de alimentos y recursos naturales, sociales y culturales de la comunidad.

Los siguientes estudios se fundamentaron en el modelo que propuso Dwyer y Kim (2003) para medir recursos creados y heredados. Komppula (2014) corroboró la agrupación de los recursos creados en beneficios del destino y recursos heredados en recursos naturales. Chirieleison et al. (2022) miden los recursos creados mediante accesibilidad al destino, instalaciones turísticas, información para el turismo, gastronomía y actividades de ocio; y los recursos heredados mediante belleza y conservación natural, patrimonio cultural y decoración arquitectónica. Armenski et al. (2012) midieron recursos creados, heredados y de soporte. Los primeros incluyen atractivos específicos del destino: festivales y eventos especiales, servicio de alimentación, medicina y spa, alojamiento y actividades de acuerdo con atributos del destino. Los segundos incluyen elementos culturales y naturales del destino y son: sitios históricos, patrimonio, arte tradicional, arquitectura, flora y fauna, naturaleza virgen, parques nacionales y clima. Los terceros incluyen hospitalidad, telecomunicaciones, comunicaciones y calidad del sector turístico. No obstante, existen pocos estudios sobre recursos creados y recursos heredados en el contexto del turismo indígena.

La revisión de literatura previa permitió la conceptualización de los recursos creados y heredados, la cual se utilizó para caracterizar a los destinos de turismo indígena en el presente estudio. La Tabla 1 muestra los indicadores que se consideraron para la variable de recursos creados y de recursos heredados. Estos indicadores se fundamentan en el modelo de competitividad del destino que propusieron Ritchie & Crouch (2003). Los recursos creados se definieron como el conjunto de elementos en el destino que se utilizan para facilitar la oferta turística e incluyen las fiestas, eventos especiales, actividades turísticas, servicios turísticos, infraestructura y transporte. Los recursos heredados se definieron como el conjunto de características atractivas en el destino que se utilizan para ofertar productos y servicios turísticos e incluyen las áreas naturales, cuerpos de agua, clima, cultura tangible y cultura intangible de la comunidad local.

Tabla 1

Indicadores de los recursos creados y heredados del estudio

Recursos creados	Recursos heredados
Fiestas	Áreas naturales
Eventos especiales	Cuerpos de agua
Actividades turísticas	Clima
Servicios turísticos	Cultura tangible
Equipo de seguridad y primeros auxilios	Cultura intangible
Infraestructura	
Transporte	

Fuente. Elaboración propia

Metodología

Se utilizó una metodología cuantitativa con alcance exploratorio de corte transversal, ya que el presente estudio es un primer acercamiento a las variables de recursos creados y heredados en el contexto del turismo indígena. La unidad de análisis fueron destinos de turismo indígena de México. La unidad de respuesta fueron los residentes que prestan servicios turísticos en sus respectivos destinos. El instrumento de medición consistió en un cuestionario estructurado con escala tipo Likert de 5 puntos. Se obtuvo una muestra final de 300 residentes locales prestadores de servicios de turismo indígena. El tratamiento de los datos consistió en el análisis de consistencia interna. Posteriormente, se realizó un análisis de clúster en dos fases, el cual incluye un análisis de clúster jerárquico y análisis de clúster de K-medias.

Población

Se eligieron entidades de la región sur-sureste de México para realizar el estudio, ya que poseen gran diversidad cultural y natural en el país. Tal región incluye las entidades de Campeche, Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz y Yucatán y aporta el 23.6% del PIB turístico nacional (SECTUR, 2023). Así, dicha región se relaciona con las características y tendencias mundiales en turismo (UNWTO, 2024a). Se determinaron los destinos turísticos del estudio mediante 2 distintivos: *Paraísos Indígenas* (México Desconocido & INPI, 2023) y *Pueblos Mágicos* (México Desconocido & SECTUR, 2024).

Se realizó la selección de los destinos turísticos de acuerdo con su oferta de actividades ecoturísticas a pequeña escala en zonas rurales de alta biodiversidad. Se buscaron destinos donde las comunidades indígenas gestionen el turismo. Así mismo, se consideró la existencia de acceso por transporte terrestre a los destinos y que estos se encuentren en zonas con bajos niveles de violencia. Por ello, se consideraron las entidades de Campeche, Oaxaca, Tabasco y Yucatán para el estudio.

Muestra

Se incluyeron un total de 20 destinos en el marco muestral y se conformaron por 12 *Paraísos Indígenas* y 8 *Pueblos Mágicos*. El muestreo se realizó de la siguiente manera: 10 destinos de Oaxaca, de los cuales 8 son *Paraísos Indígenas* y 2 son *Pueblos Mágicos*; 1 destino de Tabasco que es *Pueblo Mágico*; 2 destinos de Campeche que son un *Paraíso Indígena* y un *Pueblo Mágico*; y 7 destinos de Yucatán, de los cuales 3 son *Paraísos Indígenas* y 4 son *Pueblos Mágicos*.

La unidad de respuesta fueron los residentes locales de los destinos que prestan un servicio que se relaciona al turismo. Se desconoce la población de residentes que prestan servicios en cada destino. Por ello, se optó por la fórmula estadística para población infinita con un margen de error de 0.05 ($\pm 5\%$) para obtener un tamaño de muestra total de 384. Se recolectaron 300 cuestionarios completos que proporcionan una tasa de respuesta del 78.12% del tamaño de muestra total. El método de recopilación de información fue por encuestas. Se solicitó el permiso de las autoridades municipales correspondientes para aplicar los cuestionarios en los destinos. Se recolectaron 139 cuestionarios en Oaxaca, 43 en Campeche, 17 en Tabasco y 101 en Yucatán.

Descripción de la muestra

La Tabla 2 resume características demográficas de la muestra del estudio. La categoría de miembro del comité se refiere a aquellos residentes que forman parte de la gestión u organización turística en sus localidades. Estos comités se integran mediante: 1) asignación del cargo a residentes por parte de la asamblea comunitaria para gestionar sus empresas turísticas comunitarias; 2) organización de residentes que prestan servicios turísticos para gestionar actividades turísticas mediante colectivos o grupos; y 3) integración del comité de *Pueblo Mágico*. Así, el 42.7% de residentes son miembros de algún comité. El 12.7% de residentes trabaja exclusivamente en tales comités, mientras que la mayoría de encuestados son guías comunitarios. Se obtuvo una muestra en equilibrio de acuerdo con el género, ya que se integra por un 51% de mujeres y un 49% de hombres. La mayoría de encuestados está en un rango de edad de 27 a 36 años, poseen un grado escolar de nivel licenciatura y experiencia en turismo de 2 a 6 años. La mayoría de encuestados no hablan una lengua originaria de su comunidad, pero se identifican con los grupos étnicos zapoteco, maya, mazateco y chontal.

Tabla 2
Características de la muestra

Encuestados			
Sexo	%	Lengua originaria	%
Femenino	51	Sí	33
Masculino	49	No	67
Edad	%	Grupo étnico	%
18 a 26	22	Chontal	1
27 a 36	32	Maya	31
37 a 46	20	Mazateco	4
47 a 56	17	Zapoteco	33
57 a 66	7	No se identifica	31
67 a 76	2	Ocupación	%
Escolaridad	%	Ecoturismo	19
Sin estudios	4	Guía comunitario	21
Primaria	20	Comité de organización	12.7
Secundaria	22	Artesano	5.7
Preparatoria	23	Comedor comunitario	4.7
Técnico	3	Administración	1.7
Licenciatura	26	Restaurante	11
Posgrado	2	Hotelería	13.7
Experiencia en turismo	%	Comerciante	2.4
1 mes a 1 año	25.7	Transportista	1.4
2 años a 6 años	35.3	Servicio social	5.7
7 años a 11 años	19.3	n/a	1
12 años a 16 años	11	Miembro de comité	%
17 años a 30 años	8.7	Sí	42.7
		No	57.3

Fuente. Elaboración propia con información de las encuestas

Instrumento de medición

El instrumento de medición se integró en 3 secciones. La primera sección incluyó 16 preguntas sobre datos generales del encuestado y su negocio o emprendimiento. La segunda sección corresponde a 12 ítems para medir los recursos heredados. La tercera sección aborda 16 ítems para medir los recursos creados. Se utilizó una escala tipo Likert de 5 puntos. Las preguntas de recursos creados se refieren a los eventos especiales, actividades turísticas, infraestructura turística y accesibilidad al destino. Las preguntas de recursos heredados se refieren a las características naturales y culturales de la comunidad que integran la oferta turística. La escala de medición se basó en el modelo de competitividad del destino de Ritchie y

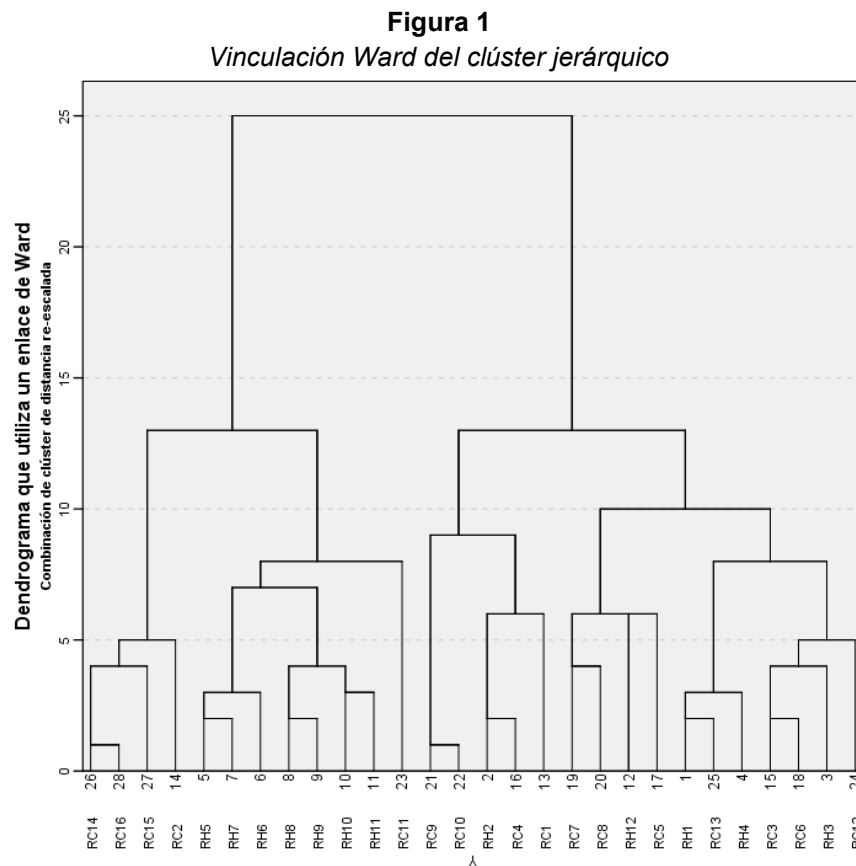
Crouch (2003) y se adaptaron los ítems de los estudios previos de Armenski *et al.* (2012) y Chirieleison *et al.* (2021).

Tratamiento de datos

El tratamiento de los datos inició con la determinación de la consistencia interna de la escala de medida a través de un rango de 0.7 a 0.95 del coeficiente del alfa de Cronbach. Después, se realizó un análisis de clúster en dos fases para caracterizar a los destinos de turismo indígena de la muestra. La primera fase consistió en un análisis de clúster jerárquico para definir la agrupación de variables en segmentos por medio del criterio de Ward. La segunda fase consistió en un análisis de clúster de K-medias para agrupar a los destinos turísticos de acuerdo con sus recursos creados y heredados e identificar los recursos que emplean para el desarrollo de actividades turísticas. Se utilizó el software SPSS en su versión 25.0.

Resultados

La Figura 1 muestra la agrupación de segmentos de variables que definen los recursos creados y recursos heredados que poseen los destinos de turismo indígena de Campeche, Oaxaca, Tabasco y Yucatán durante la primera fase. Se definió una distancia menor a 15 para determinar 2 segmentos en el análisis. Ambos segmentos presentaron coeficientes de alfa de Cronbach. El primer segmento tuvo una consistencia interna de 0.841 y el segundo segmento fue de 0.807. Por lo anterior, se determina que existe consistencia interna y fiabilidad en la escala de medida que se utilizó.



Fuente. Resultados del clúster jerárquico de SPSS

Recursos creados y heredados de los destinos de turismo indígena de México

El segmento 2 agrupa recursos que las comunidades poseen y gestionan para desarrollar actividades turísticas en sus destinos. Los siguientes son los recursos creados que se aglomeran en este segmento: actividades recreativas, actividades educativas, actividades espirituales, servicios de hospedaje, servicios de alimentación, equipo para actividades turísticas, equipo de seguridad y primeros auxilios, estado de las calles y estado de los senderos. Los siguientes son los recursos heredados en este segmento: bosques, selvas o manglares, cuerpos de agua, formaciones rocosas, clima, gastronomía tradicional, fiestas patronales y fiestas especiales.

Tabla 3
Clúster de pertenencia de variables

Segmento 1	Segmento 2
Inversión en recursos	Gestión de recursos
RC2 Ferias o festivales	RC1 Fiestas patronales
RC11 Estado de la carretera a la comunidad	RC3 Fiestas especiales
RC14 Transporte público a la comunidad	RC4 Actividades recreativas
RC15 Tarifas del transporte público	RC5 Actividades educativas
RC16 Disponibilidad del transporte público	RC6 Actividades espirituales
RH5 Templos	RC7 Servicios de hospedaje
RH6 Vestigios arqueológicos	RC8 Servicios de alimentos y bebidas
RH7 Museos comunitarios	RC9 Equipo para actividades turísticas
RH8 Danza	RC10 Equipo de Seguridad y primeros auxilios
RH9 Ropa típica	RC12 Estado de las calles en la comunidad
RH10 Lengua materna	RC13 Estado de los senderos
RH11 Artesanías	RH1 Bosques, selvas o manglares
	RH2 Cuerpos de agua
	RH3 Formaciones rocosas
	RH4 Clima
	RH12 Gastronomía tradicional
$\alpha = 0.841$	$\alpha = 0.807$

Fuente. Elaboración propia con resultados del clúster jerárquico

Se analizó la pertenencia por medias de los destinos de turismo indígena de acuerdo con los recursos que poseen. Este análisis confirma la conglomeración jerárquica de las variables del estudio. La Tabla 4 muestra la integración de los 20 destinos turísticos de los 2 segmentos que se agrupan por variables. El segmento 1 integra el 55% del total de destinos del marco muestral, mientras que el segmento 2 integra el 45% de ellos.

Tabla 4
Clúster de pertenencia de variables

Segmento 1	Segmento 2	Distintivo
Inversión en recursos	Gestión de recursos	
55%	45%	
Llano Grande	Benito Juárez	Paraíso indígena
	San Miguel del Valle	Paraíso indígena
		Paraíso indígena
	Cuajimoloyas	Paraíso indígena
	Ixtlán	Paraíso indígena
	Calpulálpam	Pueblo mágico

	La Nevería	Paraíso indígena
	San Miguel Amatlán	Paraíso indígena
	Latuvi	Paraíso indígena
	Huautla	Pueblo mágico
Frontera		Pueblo mágico
Isla Aguada		Pueblo mágico
Hampolól		Paraíso indígena
Motúl		Pueblo mágico
Izamal		Pueblo mágico
Homún		Paraíso indígena
Chinkilá		Paraíso indígena
Valladolid		Pueblo mágico
Sisal		Pueblo mágico
Celestún		Paraíso indígena

Fuente. Elaboración propia con resultados del clúster de K-medias

La Tabla 5 muestra que el análisis tiene diferencias significativas entre el segmento de inversión en recursos en un nivel de confianza del 95%, pero no muestra diferencias significativas en el segmento de gestión de recursos.

Tabla 5
Clúster de pertenencia de variables

	Clúster		Error		F	Sig.
	Media cuadrática	gl	Media cuadrática	gl		
Inversión en recursos	122.244	1	.167	298	731.684	.000
Gestión de recursos	.123	1	.333	298	.370	.544

Fuente. Elaboración propia con resultados del análisis de varianza

Discusiones

Los hallazgos muestran la agrupación de 2 segmentos que distribuyen a los indicadores de los recursos creados y recursos heredados. Así mismo, tales segmentos agrupan a los destinos turísticos de la muestra. Se etiquetaron ambos segmentos de acuerdo con los indicadores que se agruparon en cada clúster. El segmento 1 se etiquetó como inversión en recursos. Este grupo muestra que la mayoría de los recursos se asocian a la cultura e historia de la comunidad receptora, mientras que el transporte público y carreteras son recursos de infraestructura. Estos recursos forman parte del atractivo del destino. El segmento 2 se etiquetó como gestión de recursos. Este grupo integra los recursos del patrimonio natural de las comunidades locales y el desarrollo de actividades y servicios para atraer visitantes y brindarles comodidad. Así mismo, se observa que el segmento 1 se compone en su mayoría por *Pueblos Mágicos*, mientras que el segmento 2 se conforma en su mayoría por *Paraísos Indígenas*. Este último hallazgo permite la identificación de las diferencias que existen entre los distintivos que se utilizaron para el marco muestral del presente estudio y que se observan en ambos segmentos resultantes. Así, dichas diferencias sirven para etiquetar a cada segmento y se describen a continuación.

Los *Pueblos Mágicos* se caracterizan por la inversión para crear recursos, lo cual se observa en el mantenimiento de las carreteras que conectan al destino y la facilitación del transporte público para acceder a este (Chin, 2022). Además, la cultura es uno de los principales atractivos turísticos de dichos destinos y se observa en la conservación de cultura tangible e intangible (Curtin & Bird, 2022). Así, el segmento 1 agrupa destinos que buscan la inversión en sus recursos culturales, históricos e infraestructura que son de la comunidad. Bhuwakietkumjohn & Mechinda (2026) identificaron que los destinos invierten en el desarrollo de recursos creados ante la poca existencia de recursos heredados o recursos naturales.

Recursos creados y heredados de los destinos de turismo indígena de México

El principal atractivo de los destinos del segmento 1 se fundamenta la conservación del patrimonio cultural en la comunidad (Grassini et al., 2023), ya que los Pueblos Mágicos poseen templos, museos y vestigios prehispánicos en sus destinos. Así mismo, los hallazgos del presente estudio muestran el valor turístico de la promoción cultural a través de la lengua materna, artesanías, ropa típica y ferias o festivales. Además, la infraestructura y transporte son recursos atractivos comunes en los destinos turísticos cercanos a centros urbanos (Chin, 2022), lo cual es algo que tienen en común los destinos de este segmento. No obstante, Özgit & Chelihi (2026) mencionan que los destinos necesitan adaptar la organización mediante procesos de gestión del destino para mantener su atractivo cuando dependen únicamente de recursos creados como la infraestructura.

Los *Paraísos Indígenas* se caracterizan por los procesos de gestión comunitaria de sus proyectos y empresas turísticas con el objetivo de conservar su entorno natural y cultural, desarrollar actividades turísticas y adquirir el equipo necesario para la prestación del servicio turístico (Kunjuraman et al., 2022; Pham Hong et al., 2021). Así, la naturaleza es el atractivo principal de estos destinos (Chirieleison et al., 2022; Grassini et al., 2023). Lo anterior le permite a estos destinos diferenciarse del resto de destinos, ya que el atractivo de los recursos naturales permite la atracción de visitantes a largo plazo (Thong et al., 2023). Así, el segmento 2 incluye destinos que gestionan sus recursos naturales y el desarrollo de actividades, productos y servicios turísticos. Las comunidades utilizan estos recursos en actividades turísticas mediante la gestión comunitaria para la conservación natural y cultural y planeación turística (Karst & Nepal, 2021; Shrestha et al., 2025). El rango de actividades abarca el ocio, educación y espiritualidad y son uno de los principales atractivos para aquellos turistas que buscan actividades que les proporcionan un rol participativo (Bhuwakietkumjohn & Mechinda, 2026).

El principal atractivo de estos destinos se encuentra en su fisiografía, la cual se conserva por la comunidad local (Chirieleison et al., 2022). Además, las fiestas patronales y fiestas especiales forman parte de los recursos que atraen a turistas y complementan el atractivo de los recursos naturales (Chin, 2022). No obstante, estos destinos gestionan: 1) la adquisición de equipo para realizar actividades turísticas y equipo de seguridad y primeros auxilios; y 2) el desarrollo de actividades recreativas, educativas y espirituales para los visitantes. Lo cual muestra una organización continua para prestar servicios turísticos que atraigan a visitantes al destino (Özgit & Chelihi, 2026).

El segmento de inversión concentra a los destinos que se encuentran en Campeche, Tabasco y Yucatán. Estos destinos ofrecen servicios turísticos a través de emprendimientos independientes que aprovechan la cultura local y la infraestructura existente en el destino. La organización se realiza a través del comité de *Pueblo Mágico*, lo cual limita la participación de los emprendimientos en el desarrollo e innovación de la oferta turística. Por ello, se infiere que existe falta de empoderamiento de la comunidad local para el uso de recursos creados y heredados con los que cuentan. De esta manera, la oferta turística poco desarrolla actividades turísticas significativas para los visitantes en estos destinos.

El segmento de gestión de recursos cuenta con los destinos de Oaxaca. Estos destinos ofrecen productos y servicios turísticos mediante emprendimientos comunitarios que aprovechan y gestionan su entorno natural. Lo anterior deriva de los procesos de organización comunitaria a través de la asamblea general, lo cual permite la participación de la comunidad local y la moderación del turismo a través de sus propios emprendimientos. El desarrollo de actividades turísticas depende de la administración, cuidado y mantenimiento de recursos en estos destinos. Tales actividades son recursos creados que se basan en la disponibilidad de recursos heredados como la cultura y naturaleza. Así, la gestión comunitaria de los recursos es relevante para la sustentabilidad del turismo y empoderamiento en contextos indígenas.

Conclusiones

El turismo indígena se basa en actividades a pequeña escala en zonas rurales con entornos naturales que se alejan de la gentrificación urbana. Los emprendimientos comunitarios y rurales utilizan atractivos del destino turístico para ofertar productos y servicios a los turistas. La literatura previa indica que estos recursos forman parte del modelo de determinantes de competitividad del destino, ya que se

menciona que son los atractivos centrales de un destino turístico. La conceptualización de las variables muestra que los recursos creados incluyen infraestructura del destino y actividades turísticas y los recursos heredados abarcan cultura y entorno natural de la comunidad. Este estudio segmentó dichos recursos y agrupó los destinos turísticos de la muestra que permitió caracterizar el turismo indígena en la región de estudio.

Los hallazgos muestran que los recursos se agrupan de acuerdo con la inversión o gestión por parte de los emprendimientos en los destinos turísticos. El primer segmento de recursos se caracteriza por atractivos culturales tangibles e intangibles y por infraestructura de transporte que facilita el acceso a los destinos turísticos. Estos recursos forman parte del patrimonio cultural que heredó la comunidad y del desarrollo de infraestructura que comunica al destino con ciudades y otras comunidades. Los recursos anteriores no surgieron con un fin turístico, pero permiten la atracción de visitantes al destino. El segundo segmento de recursos se caracteriza por atractivos naturales, atractivos culturales intangibles, infraestructura y servicios turísticos. Tales recursos incluyen el patrimonio natural y cultural que heredó la comunidad, desarrollo de infraestructura para recorrer la comunidad y oferta de productos y servicios turísticos. Estos últimos surgieron para atraer turistas al destino.

La gestión de recursos requiere que los emprendimientos participen en procesos de toma de decisiones y se organicen para generar redes de cooperación. Lo anterior permite el empoderamiento de la comunidad local y transitar de la inversión hacia la gestión de recursos creados y heredados. Sin embargo, el turismo indígena se considera una forma de turismo sostenible. Por ello, se requieren políticas para el desarrollo de una actividad turística a pequeña escala, la cual implemente infraestructura turística de acuerdo con las características de la región y ofrezca servicios que no alteren el entorno natural y cultural. Así, el turismo genera y distribuye beneficios en la comunidad local. Esto último permite la determinación de la competitividad del destino turístico en comunidades indígenas.

El presente estudio contribuye a la exploración de los recursos creados y heredados en el contexto del turismo indígena de México, los cuales se determinaron desde el modelo de competitividad del destino. Por lo anterior, este estudio es una primera aproximación a una escala de medición cuantitativa de los determinantes de la competitividad del destino en el turismo indígena. Los hallazgos contribuyen al marco de referencia para futuras investigaciones sobre la competitividad del destino desde la perspectiva de la comunidad anfitriona en contextos similares.

Limitaciones y recomendaciones

Este estudio presenta limitaciones. La primera limitación es el muestreo, ya que no se colectaron datos de manera equitativa por entidad. Se incluyeron 2 destinos de Campeche y 1 de Tabasco, mientras que la mayoría de destinos se encuentran en Oaxaca y Yucatán. Así mismo, se descartaron otras entidades que conforman la región sur-sureste de México. Por ello, se recomienda ampliar la muestra e incluir más destinos en futuras investigaciones con el objetivo de mejorar la consistencia interna del instrumento de medición. La segunda limitación corresponde a los tiempos de desplazamiento y distancia entre destinos turísticos. Algunos destinos se encuentran a distancias considerables entre sí y con respecto a centros urbanos, por lo que acceder a ellos implica una inversión de tiempo que complicó la colecta de datos. Por lo anterior, se recomienda la planeación previa para trazar rutas que minimicen los tiempos de desplazamiento por carretera.

Agradecimientos

A los prestadores de servicios que participaron en la encuesta y contribuyeron en los resultados de este estudio. Los resultados de esta investigación forman parte de una tesis de posgrado del Instituto Politécnico Nacional, CIIDIR Unidad Oaxaca.

Referencias

- Armenski, T., Gomezelj, D. O., Djurdjev, B., Ćurčić, N., & Dragin, A. (2012). Tourism destination competitiveness-between two flags. *Ekonomska Istrazivanja*, 25(2), 485–502. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2012.11517519>
- Aseres, S. A., & Sira, R. K. (2019). An exploratory study of ecotourism services quality (ESQ) in Bale Mountains National Park (BMNP), Ethiopia: using an ECOSERV model. *Annals of Leisure Research*, 23(3), 386–406. <https://doi.org/10.1080/11745398.2019.1642769>
- Barbieri, C., Sotomayor, S., & Gil Arroyo, C. (2020). Sustainable tourism practices in Indigenous communities: The case of the Peruvian Andes. *Tourism Planning and Development*, 17(2), 207–224. <https://doi.org/10.1080/21568316.2019.1597760>
- Bhuwakietkumjohn, S., & Mechinda, P. (2026). Relationship between destination competitiveness and behavioral intention: The case of agritourism destination. *Tourism and Hospitality Management*, 32(1), 107–122. <https://doi.org/10.20867/thm.32.1.8>
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1). [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00095-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00095-3)
- Chin, C. H. (2022). Empirical research on the competitiveness of rural tourism destinations: A practical plan for rural tourism industry post-COVID-19. *Consumer Behavior in Tourism and Hospitality*, 17(2), 211–231. <https://doi.org/10.1108/CBTH-07-2021-0169>
- Chirieleison, C., Montrone, A., & Scrucca, L. (2022). Destination labels for historic villages: The impact on perception, experience, and satisfaction. *Tourism and Hospitality Research*, 22(2), 164–179. <https://doi.org/10.1177/14673584211020788>
- Crouch, G. I., & Ritchie, J. R. B. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of Business Research*, 44(3), 137–152. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00196-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00196-3)
- Curtin, N., & Bird, S. (2022). “We are reconciliators”: When Indigenous tourism begins with agency. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(2–3), 461–481. <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1903908>
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: Determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369–414. <https://doi.org/10.1080/13683500308667962>
- Espeso-Molinero, P., & Pastor-Alfonso, M. J. (2019). Evolution of indigenous tourism among the Lacandon of Chiapas: an application of Weaver’s model. *Journal of Heritage Tourism*, 14(3), 192–204. <https://doi.org/10.1080/1743873X.2018.1527846>
- Gasca Zamora, J., López Pardo, G., Palomino Villavicencio, B., & Mathus Alonso, M. (2010). *La gestión comunitaria de recursos naturales y ecoturísticos en la Sierra Norte de Oaxaca*. UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas.
- González-Domínguez, I., Thomé Ortiz, H., Osorio-García, M., & Pastor-Alfonso, M. J. (2024). Modelo de gestión comunitario para el turismo rural comunitario. Empoderamiento y desarrollo local sustentable en el centro de México. *Journal of Tourism Analysis*, 31(1). <https://doi.org/10.53596/55yy8m44>
- Grassini, L., Magrini, A., & Conti, E. (2023). Formative-reflective scheme for the assessment of tourism destination competitiveness: An analysis of Italian municipalities. *Quality and Quantity*, 57(4), 3523–3548. <https://doi.org/10.1007/s11135-022-01519-1>
- Hong, W.-C. (2008). Competitiveness in the tourism sector: A comprehensive approach from economic and management points. In *Contributions to Economics* (1st ed.). Physica-Verlag Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2042-3_1
- Hoque, M. A., Lovelock, B., & Carr, A. (2020). Alleviating Indigenous poverty through tourism: the role of NGOs. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(10), 2333–2351. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1860070>
- Huang, W.-J., Beeco, J. A., Hallo, J. C., & Norman, W. C. (2016). Bundling attractions for rural tourism development. *Journal of Sustainable Tourism*, 24(10), 1387–1402. <https://doi.org/10.1080/09669582.2015.1115510>

- Hunter, C. (1997). Sustainable tourism as an adaptive paradigm. *Annals of Tourism Research*, 24(4), 850–867. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(97\)00036-4](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(97)00036-4)
- Janjua, Z. ul A., Krishnapillai, G., & Rahman, M. (2021). A systematic literature review of rural homestays and sustainability in tourism. *SAGE Open*, 11(2). <https://doi.org/10.1177/21582440211007117>
- Karst, H. E., & Nepal, S. K. (2021). Social-ecological wellbeing of communities engaged in ecotourism: Perspectives from Sakteng Wildlife Sanctuary, Bhutan. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(6), 1177–1199. <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1913500>
- Kawharu, M. (2015). Aotearoa: shine or shame? A critical examination of the Sustainable Development Goals and the question of poverty and young Maori in New Zealand. *Journal of Global Ethics*, 11(1), 43–50. <https://doi.org/10.1080/17449626.2015.1010098>
- Kieffer, M. (2018). Turismo Rural Comunitario y organización colectiva: un enfoque comparativo en México. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 16(2), 429–441. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2018.16.030>
- Komppula, R. (2014). The role of individual entrepreneurs in the development of competitiveness for a rural tourism destination — A case study. *Tourism Management*, 40, 361–371. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.07.007>
- Kunjuraman, V., Hussin, R., & Aziz, R. C. (2022). Community-based ecotourism as a social transformation tool for rural community: A victory or a quagmire? *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 39. <https://doi.org/10.1016/j.jort.2022.100524>
- Lane, B., Kastenholz, E., & Carneiro, M. J. (2022). Rural tourism and sustainability: A Special Issue, review and update for the opening years of the twenty-first century. *Sustainability*, 14(10), 6070. <https://doi.org/10.3390/su14106070>
- Law, F.-Y., & Lo, M.-C. (2016). Rural tourism destination competitiveness of Kubah National Park in Sarawak: Tourists' perspective. *Asian Academy of Management Journal*, 21(1), 127–148. <https://doi.org/10.21315/aamj2016.21.sup.1.6>
- López Pardo, G., & Palomino Villavicencio, B. (2008). Políticas públicas y ecoturismo en comunidades indígenas de México. *Teoría y Praxis*, 5, 33–50. <http://www.teoriaypraxis.uqroo.mx/doctos/Numero5/Lopez-Palomino.pdf>Fecha de consulta: 17/11/2011.
- López-Sanz, J. M., Penelas-Leguía, A., Gutiérrez-Rodríguez, P., & Cuesta-Valiño, P. (2021). Rural tourism and the Sustainable Development Goals. A study of the variables that most influence the behavior of the tourist. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722973>
- México Desconocido, & INPI. (2023). *Paraísos Indígenas*. México Desconocido. <https://paraisosindigenas.com/>
- México Desconocido, & SECTUR. (2024). *Pueblos Mágicos*. México Desconocido. <https://pueblosmagicos.mexicodesconocido.com.mx/>
- Nadalipour, Z., Imani Khoshkhoo, M. H., & Eftekhari, A. R. (2019). An integrated model of destination sustainable competitiveness. *Competitiveness Review*, 29(4), 314–335. <https://doi.org/10.1108/CR-12-2017-0086>
- Oehmichen Bazan, C., & de la Maza Cabrera, F. (2019). Turismo, pueblos indígenas y patrimonio cultural en México y Chile. *Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 17(1), 53–65. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2019.17.004>
- Özgit, H., & Chelihi, K. (2026). Evaluating destination competitiveness through dynamic capabilities: A systematic literature review of Qatar's sustainable tourism. *Sustainability*, 18(8). <https://doi.org/10.3390/su18084004>
- Pereiro, X. (2016). A review of Indigenous tourism in Latin America: reflections on an anthropological study of Guna tourism (Panama). *Journal of Sustainable Tourism*, 24(8–9), 1121–1138. <https://doi.org/10.1080/09669582.2016.1189924>

- Pham Hong, L., Ngo, H. T., & Pham, L. T. (2021). Community-based tourism: Opportunities and challenges a case study in Thanh Ha pottery village, Hoi An city, Vietnam. *Cogent Social Sciences*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2021.1926100>
- Qu, M., McCormick, A. D., & Funck, C. (2020). Community resourcefulness and partnerships in rural tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(10), 2371–2390. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1849233>
- Ramos-García, J. L., Vargas-Chanes, D., & Toledo-López, A. (2023). Perception of social prosperity in indigenous tourism destinations in Mexico: The mediator effect of competitiveness of the destinations. *Cogent Business & Management*, 10(2). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2235105>
- Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*. CABI International.
- Scheyvens, R., Carr, A., Movono, A., Hughes, E., Higgins-Desbiolles, F., & Mika, J. P. (2021). Indigenous tourism and the sustainable development goals. *Annals of Tourism Research*, 90. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103260>
- SECTUR. (2023). *El PIB turístico estatal y municipal 2018-2022 en México: Una aproximación inicial*. DATATUR. <https://datatur.sectur.gob.mx/SitePages/PibTuristicoEstatalMunicipal.aspx>
- Sharpley, R. (2002). Rural tourism and the challenge of tourism diversification: the case of Cyprus. *Tourism Management*, 23(3), 233–244. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(01\)00078-4](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(01)00078-4)
- Shen, C.-C., Chang, Y.-R., & Liu, D.-J. (2020). Rural tourism and environmental sustainability—A study on a model for assessing the developmental potential of organic agritourism. *Sustainability (Switzerland)*, 12(22). <https://doi.org/10.3390/su12229642>
- Shrestha, R. K., L'Espoir Decosta, J. N. P., & Whitford, M. (2025). Reimagining community-based indigenous tourism: Insights from the traditional knowledge of indigenous Newars of Nepal. *Tourism Management*, 108. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2024.105110>
- Smith, J., & Spencer, A. J. (2020). “No one will be left behind?” Taíno indigenous communities in the Caribbean and the road to SDGs 2030. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 12(3), 305–320. <https://doi.org/10.1108/WHATT-02-2020-0011>
- Thong, J. Z., Lo, M. C., Ramayah, T., & Mohamad, A. A. (2023). Revisiting perceived determinants of tourism destination competitiveness among tourists: The case of national parks in Sarawak, Malaysia. *Turyzm/Tourism*, 33(1), 93–107. <https://doi.org/10.18778/0867-5856.33.1.09>
- UNWTO. (2020). *UNWTO recommendations on tourism and rural development – A guide to making tourism an effective tool for rural development*. World Tourism Organization. <https://doi.org/10.18111/9789284422173>
- UNWTO. (2024a). *International tourism highlights, 2023 edition – The impact of COVID-19 on tourism (2020–2022)*. World Tourism Organization. <https://doi.org/10.18111/9789284424986>
- UNWTO. (2024b). *UNWTO tourism dashboard*. Global and Regional Tourism Performance. <https://www.unwto.org/tourism-data/un-tourism-tourism-dashboard>
- Whitford, M. M., & Ruhanen, L. M. (2010). Australian indigenous tourism policy: Practical and sustainable policies? *Journal of Sustainable Tourism*, 18(4), 475–496. <https://doi.org/10.1080/09669581003602325>
- Yachin, J. M., & Ioannides, D. (2020). “Making do” in rural tourism: the resourcing behaviour of tourism micro-firms. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(7), 1003–1021. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1715993>

Determinantes de la estabilidad económica de las mujeres indígenas de San Miguel de Allende, Guanajuato

Determinants of Economic Stability Among Indigenous Women in San Miguel de Allende, Guanajuato

Martha Ríos-Manríquez^{1*}, Lizbeth Pérez-Rendón², Julián Ferrer-Guerra³

Resumen

El objetivo del presente estudio fue analizar cómo el liderazgo, las oportunidades de negocio, el acceso al financiamiento, la educación y la capacitación inciden en la estabilidad económica de mujeres indígenas emprendedoras a nivel del estado de Guanajuato. Para ello, se aplicó un cuestionario a una muestra de 41 mujeres y, a partir de ello, se estimó un modelo de regresión lineal múltiple (EEEISMA). Los datos muestran que las oportunidades de negocio y el liderazgo son los factores con mayor influencia, mientras que el financiamiento, la educación y la capacitación presentan efectos positivos, aunque no significativos en el modelo. El coeficiente de determinación ajustado es de 0.237 y el modelo global es estadísticamente significativo ($F = 3.95$, $p < 0.01$). Se concluye que el modelo EEEISMA constituye una herramienta empírica para orientar políticas públicas de inclusión económica y emprendimiento indígena que pueden contribuir a alcanzar la Agenda 2030, en particular los ODS 1, 2, 4 y 8.

Palabras clave: *estabilidad económica, oportunidades de negocio, emprendedoras indígenas, liderazgo, financiamiento*

Abstract

The objective of this study was to analyze how leadership, business opportunities, access to financing, education, and training influence the economic stability of Indigenous women entrepreneurs in the state of Guanajuato. A questionnaire was administered to a sample of 41 women, and a multiple linear regression model (EEEISMA) was estimated based on the responses. The data show that business opportunities and leadership are the most influential factors, while financing, education, and training have positive, though not statistically significant, effects in the model. The adjusted coefficient of determination is 0.237, and the overall model is statistically significant ($F = 3.95$, $p < 0.01$). It is concluded that the EEEISMA model constitutes an empirical tool for guiding public policies on economic inclusion and Indigenous entrepreneurship that can contribute to achieving the 2030 Agenda, particularly SDGs 1, 2, 4, and 8.

Key words: *Economic stability, business opportunities, Indigenous women entrepreneurs*

Códigos JEL: J15, J16, L26, O12

¹ Doctora en Contabilidad y Auditoría; Profesora Investigadora; departamento de Finanzas, división de Ciencias Sociales y Administrativas, campus Celaya-Salvatierra; Universidad de Guanajuato; México, Nuevas tendencias de Gestión, Correo electrónico: martha@ugto.mx; Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3752-9886>. *Autor de Correspondencia.

² Doctora en Administración; profesora de Tiempo Completo; departamento de Gestión Administrativa, ITS de Irapuato; Tecnológico Nacional de México; México, línea de investigación, lizbeth.perez@irapuato.tecnm.mx y ORCID <https://orcid.org/0000-0002-1081-306X>.

³ Maestro en ciencias con Especialidad en Sistemas de Información, departamento de Ciencias Económico Administrativas, Posgrado en Administración, Tecnológico Nacional de México en Celaya, Guanajuato México. Email: Julian.ferrer@itcelaya.edu.mx; Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0178-8851>.



Introducción

En San Miguel Allende (SMA), Guanajuato, hay 91,658 mujeres, lo que representa el 52.4 % de la población total; el 23.6 % habita en la zona rural, es decir, 1 de cada 5 sanmiguelenses es mujer rural (Gobierno Municipal de SMA, 2022). SMA concentra 27 comunidades con 5,336 mujeres indígenas, ocupando el segundo lugar en número de mujeres indígenas en el estado de Guanajuato, después de Tierra Blanca, pero en primer lugar en dispersión territorial al concentrar dichas comunidades en el municipio.

A pesar de su relevancia demográfica y cultural, las mujeres indígenas de San Miguel de Allende enfrentan condiciones de desigualdad estructural que limitan su estabilidad económica. Entre los principales problemas se encuentran la discriminación por género, la falta de financiamiento, la capacitación financiera y técnica empresarial, y la dependencia de mercados artesanales de baja rentabilidad, lo que restringe su inserción en actividades económicas más competitivas (Guzmán-Palacios, 2021; Moína-Sánchez et al., 2025). Situaciones que provocan que sus emprendimientos solo subsistan con ingresos inestables y condiciones laborales precarias, lo que perpetúa la desigualdad social y económica en la región (Maisterrena, 2024).

El análisis de esta problemática resulta relevante porque visibiliza los factores que determinan la estabilidad económica de las emprendedoras indígenas y contribuye a comprender cómo el liderazgo, las oportunidades de negocio, el financiamiento y la capacitación inciden en su autonomía económica. El estudio aporta evidencia que puede orientar la implementación de políticas públicas, las cuales deben incidir en programas de apoyo con perspectiva de género e interculturalidad, respondiendo a lo establecido en la Agenda 2030, en particular con los ODS 5 (Igualdad de género), 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y 10 (Reducción de las desigualdades) (López-Mera, 2021; Arpai Cruz et al., 2024).

En este marco, el objetivo de la investigación es analizar cómo los factores de liderazgo, oportunidades de negocio, acceso al financiamiento, educación y capacitación influyen directamente en la estabilidad económica de las emprendedoras indígenas del municipio de San Miguel de Allende, Guanajuato, y proponer un modelo explicativo (EEEISMA) que permita comprender y evaluar dichas relaciones. El proyecto pretende generar aportaciones tanto académicas como prácticas: académicas, al robustecer la literatura sobre emprendimiento indígena femenino; y prácticas, al proveer evidencia que sirva de base para diseñar políticas públicas y estrategias de desarrollo local más inclusivas. Para ello, se propone el modelo explicativo EEEISMA (Estabilidad Económica de Emprendedoras Indígenas de San Miguel de Allende).

Marco Teórico

La estabilidad económica y la mujer indígena emprendedora

La estabilidad económica implica mantener ingresos constantes para cubrir necesidades básicas y asegurar condiciones de vida dignas; adquiere un significado desde la perspectiva de género. En este marco, no solo se enfoca en la permanencia en el empleo o en los ingresos, sino que también considera las desigualdades estructurales que enfrentan las mujeres en el mercado laboral y en el acceso a recursos financieros (Bayly Castañeda et al., 2023). En este sentido, la estabilidad económica de las mujeres está condicionada por factores como la discriminación salarial, la segmentación ocupacional y la precariedad laboral, que limitan su autonomía y su acceso a oportunidades de desarrollo (Castillo y Salas, 2018; Maisterrena, 2024).

Desde la perspectiva de género, la estabilidad no puede comprenderse únicamente a partir de los indicadores laborales, sino que está condicionada por las cargas de trabajo no remuneradas, como el trabajo doméstico y los cuidados no remunerados, que recaen de manera inequitativa en las mujeres y restringen su capacidad de insertarse en empleos formales y de calidad (Alcántara y Arredondo, 2024).

La estabilidad económica de las personas es uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), al contemplar el ODS 5, referente a la igualdad de género, y el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), con el propósito de reducir la brecha salarial y garantizar la participación efectiva de las mujeres en el mercado laboral (Torres de la Peña et al., 2019). Pero en los países de América Latina persiste una desigualdad significativa en los ingresos por género, que obstaculiza la consecución de estas metas (Moína-Sánchez et al., 2025). En el caso de México, el mercado laboral combina altas tasas de informalidad con salarios bajos, lo que dificulta el cumplimiento del ODS 8 en materia de empleo digno y productividad (Peláez Herreros, 2021) y del ODS 5 sobre igualdad de género (ODS 5).

La estabilidad económica de las mujeres incide en otros objetivos de la Agenda 2030. Por ejemplo, la falta de autonomía financiera y de acceso a empleos dignos impacta directamente en los ODS 1 (Fin de la pobreza) y 10 (Reducción de las desigualdades), limitando su capacidad para romper ciclos generacionales de vulnerabilidad (Rincón Zapata et al., 2021). Considerando fomentar la inclusión financiera y la autonomía, lo cual refuerza el ODS 8 (Arpai Cruz et al., 2024; López-Mera, 2021).

Aunque los conceptos de estabilidad económica y sostenibilidad financiera suelen asociarse, difieren sustancialmente entre sí. La estabilidad económica se refiere al acceso constante a ingresos que permiten cubrir las necesidades básicas en el presente, mientras que la sostenibilidad financiera implica la capacidad de proyectar dichos ingresos hacia el futuro, asegurando su viabilidad mediante la planificación, la educación financiera y la resiliencia frente a las crisis (Čihák, Mare y Melecký, 2020). Entonces, ambas dimensiones son complementarias, sobre todo en contextos donde persisten desigualdades estructurales y la discriminación interseccional contra las mujeres (López Sánchez et al., 2020). Por ello, en el presente estudio se aborda de manera holística.

A fin de hacer una diferencia explícita de ambos conceptos, la estabilidad económica responde a la pregunta ¿existen ingresos suficientes hoy?, mientras que la sostenibilidad financiera responde a ¿se tendrán ingresos suficientes mañana y se podrá resistir una crisis? una mujer puede tener estabilidad económica temporal porque tiene ingresos regulares durante algunos meses o simplemente porque el día de hoy tiene suficiente dinero para hacer frente a su gasto diario, pero puede carecer de sostenibilidad financiera si no logra que esos ingresos se mantengan estables a través del tiempo o bien que no haya manera de enfrentar emergencias o gastos fuera de lo cotidiano. Ambas dimensiones son complementarias y en contextos de desigualdad estructural y discriminación interseccional (López Sánchez et al., 2020), ninguna puede darse por sentada.

Otros aspectos que se vinculan a la estabilidad económica, son reducir la brecha del salario, condiciones de empleo y seguridad social (Castillo y Salas, 2018; Guzmán-Palacios, 2021), lo cual impacta en la sostenibilidad financiera, que considera la gestión de recursos, el ahorro, la inversión y la inclusión financiera, aspectos en los que las mujeres suelen enfrentar mayores obstáculos debido a la exclusión de los sistemas formales de financiamiento y a la falta de educación financiera con enfoque de género (Bayly Castañeda et al., 2023).

Para comprender a cabalidad la estabilidad económica de las mujeres artesanas y comerciantes indígenas, es necesario ir más allá del análisis económico tradicional. En este sentido, la perspectiva de género y la interseccionalidad se convierten en elementos integradores fundamentales. Por una parte, la perspectiva de género en economía ofrece una lente analítica que permite examinar cómo las estructuras económicas asignan roles diferenciados a hombres y mujeres, desvalorizando frecuentemente el trabajo no remunerado que estas últimas realizan. Asimismo, debido a las responsabilidades asociadas al cuidado de la familia, la reproducción social y el mantenimiento del hogar, se limita su inserción en la economía de mercado y, por ende, su capacidad para generar ingresos estables (Enríquez, 2024; OIT, 2024).

Por su parte, la interseccionalidad permite comprender la condición de las mujeres desde una perspectiva más amplia y compleja, evitando analizarla de manera aislada. En el caso de las mujeres de las comunidades de San Miguel de Allende, no basta con incorporar una perspectiva de género, sino que

también es necesario considerar su pertenencia a pueblos indígenas y su residencia en zonas rurales. La convergencia de estas condiciones profundiza las formas de discriminación y exclusión que enfrentan, ampliando las brechas de acceso a recursos productivos, financiamiento y oportunidades de negocio (López Sánchez et al., 2020; Manjarrez Martínez y Vargas Moreno, 2024; PNUD/FAO/RED-LAC, 2023).

Atendiendo a lo anterior, resulta evidente que la condición económica de las mujeres indígenas no puede entenderse únicamente a partir de sus niveles de ingreso. Por el contrario, constituye un entramado complejo de exclusiones estructurales que deben ser reconocidas para diseñar políticas públicas con enfoque de género y equidad territorial, capaces de responder de manera efectiva a sus necesidades, contextos y condiciones reales de vida (Venegas Pasmíño y Riquelme Parra, 2024).

Factores determinantes de la estabilidad económica

Los factores que determinan la estabilidad económica son el liderazgo, las oportunidades económicas, el acceso al financiamiento, la educación y la capacitación, de acuerdo con lo señalado por UN Women (2024), que indica que estos factores se relacionan directamente con la estabilidad económica de las mujeres, fortaleciendo sus capacidades, el acceso a recursos financieros y el desarrollo profesional, pues son pilares para avanzar hacia economías inclusivas y sostenibles. Como señalan Gupta y Roy (2023), la educación, el acceso a los recursos y las condiciones laborales son factores clave para empoderar a las mujeres, fortaleciendo su estabilidad económica y su autonomía.

Liderazgo

La capacidad de liderar en condiciones adversas es un predictor relevante del éxito empresarial de las mujeres. El liderazgo es un elemento determinante de la estabilidad económica y de la transformación social, que se relaciona directamente con los derechos de las comunidades y con el empoderamiento de la mujer indígena (Rosero Campiño y Hurtado-Díaz, 2024), lo que desafía los estereotipos de género al permitir a las mujeres transitar de roles tradicionales a posiciones estratégicas en la economía local.

Particularmente en América Latina, el liderazgo de las mujeres indígenas está directamente asociado con la resiliencia en los negocios, especialmente en entornos de incertidumbre y precariedad. Pues, la capacidad de adaptación de las mujeres, la innovación y su papel en la gestión de redes comunitarias permiten sostener emprendimientos a pesar de las limitaciones estructurales a las que se ven sometidas (Acevedo-Duque et al., 2021; Cukier et al., 2022; Mosquera-Guerrero et al., 2022; Padilla-Meléndez *et al.*, 2022).

Sin embargo, por sí mismo el liderazgo no puede garantizar que las mujeres alcancen una estabilidad económica sostenible, ya que esta capacidad debe estar acompañada de oportunidades de negocio reales, accesibles y viables dentro de su contexto social y territorial. De igual manera, resulta indispensable contar con mecanismos de financiamiento adecuados que permitan transformar las iniciativas emprendedoras en proyectos productivos capaces de generar ingresos permanentes. En este sentido, el liderazgo proporciona a las mujeres herramientas para la toma de decisiones, la organización y la movilización de recursos; no obstante, su impacto se ve limitado cuando no existen condiciones estructurales que favorezcan el acceso a mercados, capital y redes de apoyo. Por ello, la combinación de liderazgo, oportunidades de negocio y acceso al financiamiento constituye un elemento fundamental para fortalecer la autonomía económica y promover procesos de desarrollo inclusivo en comunidades indígenas (Gómez-Chico, 2024; PNUD, FAO y Red LAC, 2023).

Oportunidades de negocio

El acceso y la identificación de oportunidades de negocio constituyen factores esenciales para la estabilidad económica de las mujeres emprendedoras, en especial en contextos indígenas y rurales. Sin

embargo, las oportunidades dependen de la articulación en redes de apoyo, de los recursos financieros disponibles, de la formación e innovación (Carvallo et al., 2023).

Hay dos tipos de emprendimiento en América Latina: por necesidad y por oportunidad. El emprendimiento por necesidad se da cuando, ante la falta de empleo, se inician negocios para obtener ingresos básicos, mientras que el emprendimiento por oportunidad se debe a la motivación para emprender un negocio, innovar y expandirse en sectores emergentes (Aguilar-Rosado y Campos-Sánchez, 2024). Sin embargo, en gran parte de la región predomina el emprendimiento por necesidad, lo que limita la sostenibilidad de los proyectos y mantiene la vulnerabilidad económica de las mujeres debido a las barreras de acceso al financiamiento y a los sesgos de género que restringen su capacidad para aprovechar plenamente las oportunidades (Cuc et al., 2021; Sigüenza et al., 2024).

No obstante, la identificación de oportunidades de negocio, por sí solas, resultan insuficientes para garantizar la estabilidad económica de las mujeres emprendedoras. Para que dichas oportunidades puedan traducirse en resultados concretos, es necesario complementarlas con procesos de capacitación que fortalezcan sus competencias empresariales, administrativas y comerciales, así como con mecanismos de financiamiento que faciliten la puesta en marcha, consolidación y crecimiento de sus iniciativas productivas. En este sentido, la simple detección de nichos de mercado con potencial económico no se transforma automáticamente en ingresos estables, ya que su aprovechamiento efectivo depende de la disponibilidad de conocimientos, habilidades y recursos financieros que permitan convertir las oportunidades identificadas en proyectos sostenibles y generadores de bienestar económico (*Rights and Resources Initiative, 2023; CAF, 2023*).

Financiamiento

El acceso al financiamiento es un factor crítico para el emprendimiento en general, ya que condiciona la capacidad de inversión, el crecimiento y la sostenibilidad de sus negocios. Sin embargo, las mujeres, particularmente las indígenas y rurales, enfrentan mayores barreras en los sistemas financieros formales debido a la discriminación, la falta de garantías y los bajos niveles de educación financiera (Bayly Castañeda et al., 2023). Aunque los gobiernos establecen programas de apoyo, no logran atender de manera integral las necesidades de las mujeres indígenas debido a la burocracia y a los sesgos de género en las instituciones financieras (Cuc et al., 2021). Aunque, en contraste, se ha observado que la capacitación en educación financiera con perspectiva de género puede mejorar la inclusión en los servicios de crédito y fortalecer la autonomía de las emprendedoras (Carvallo et al., 2023), impactando en su autonomía económica, su empoderamiento y su participación en la toma de decisiones en su comunidad (Guzmán-Palacios, 2021; Torres et al., 2025).

En países latinoamericanos, es común que las emprendedoras recurran a préstamos informales de crédito, como cajas de ahorro comunitarias o préstamos familiares, que, si bien estas redes cumplen un papel importante en la economía solidaria, suelen ser insuficientes para impulsar proyectos con potencial de expansión (Guzmán-Palacios, 2021). Además, enfrentan desigualdad en su comunidad o en el grupo de mujeres emprendedoras (Bayly et al., 2023; Guzmán-Palacios, 2021). Por ello, la falta de financiamiento adecuado obliga a las mujeres a mantener sus emprendimientos en el ámbito de subsistencia, lo que dificulta la transición hacia modelos de negocios más competitivos (Moina-Sánchez et al., 2025).

El acceso al financiamiento es un factor crítico que no debe soslayarse bajo ninguna circunstancia. Sin embargo, no puede ser el único factor que se ponga sobre la mesa, pues resultaría limitado cuando no se complementa adecuadamente con una educación financiera que permita la apropiada gestión de sus recursos y el fortalecimiento de sus capacidades de liderazgo. Aunado a ello, un acceso correcto a los recursos puede permitirles negociar en condiciones favorables, ya que el crédito por sí mismo no garantiza la sostenibilidad, sino que constituye un acompañamiento que, en conjunto con la formación y la autonomía

decisoria, puede ayudar a mejorar las condiciones de las mujeres artesanas (*Impact Hub, 2024; CAF, 2026*).

Educación y capacitación

La educación y la capacitación son elementos clave para la estabilidad económica de las mujeres indígenas, pues fortalecen su capacidad para identificar oportunidades de negocio, mejorar la gestión de sus emprendimientos y acceder a mejores condiciones laborales.

Las mujeres indígenas son un grupo expuesto a la falta de educación, a programas de formación que limitan sus posibilidades frente a otras mujeres (Mejía Méndez et al., 2022; Guzmán-Palacios, 2021). El nivel educativo, la capacitación y el coeficiente de adversidad fortalecen la autonomía de las emprendedoras y su disposición a enfrentar contextos de discriminación y exclusión (Domínguez Montalvo, 2025; Menzies et al., 2024).

Para las mujeres emprendedoras latinoamericanas, la capacitación en las áreas contables, de marketing, de innovación y de gestión es fundamental como vía para superar la precariedad laboral (Carvalho et al., 2023; Miranda et al., 2025). Sin embargo, estas capacitaciones suelen ser escasas, discontinuas y poco adaptadas a la realidad cultural y lingüística de las comunidades, lo que limita su impacto efectivo (Bayly et al., 2023).

En términos de condiciones de trabajo, la capacitación también ayuda a visibilizar y revalorizar el rol de las mujeres indígenas como productoras y guardianas de saberes ancestrales, ya que, al incorporarse a proyectos de formación, las mujeres no solo mejoran sus ingresos, sino que también adquieren un mayor reconocimiento social, lo que reduce la percepción de desigualdad ocupacional frente a otras mujeres (Mejía et al., 2022).

Es importante puntualizar en este punto que la educación y la capacitación encuentran un efecto sinérgico en su impacto cuando se articulan adecuadamente con las oportunidades de negocio reales y con esquemas de financiamiento accesibles. Esto se debe a que la formación en gestión empresarial y la educación financiera requieren de un ecosistema que permita su aplicación real para que puedan incidir efectivamente en la estabilidad económica (Gómez Chico, 2024; *Rights and Resources Initiative, 2023*). Por tanto, la capacitación de las mujeres es necesaria para que identifiquen oportunidades de mercado y las conviertan en proyectos viables, fortaleciendo su autonomía económica y su resiliencia frente a la exclusión (Encina y López, 2021) en el ámbito de los negocios.

Modelo EEEISMA

La propuesta del modelo denominado EEEISMA (Estabilidad Económica de las Emprendedoras Indígenas de San Miguel de Allende) se fundamenta en una revisión teórica de los factores que inciden en la estabilidad económica de las mujeres en contextos indígenas y rurales. Dicho modelo se estructura a partir de cuatro variables independientes: liderazgo (LID), oportunidades de negocio (OPONEG), financiamiento (FIN) y educación/capacitación (EDUyCAP), que, en conjunto, buscan explicar la estabilidad económica como variable dependiente.

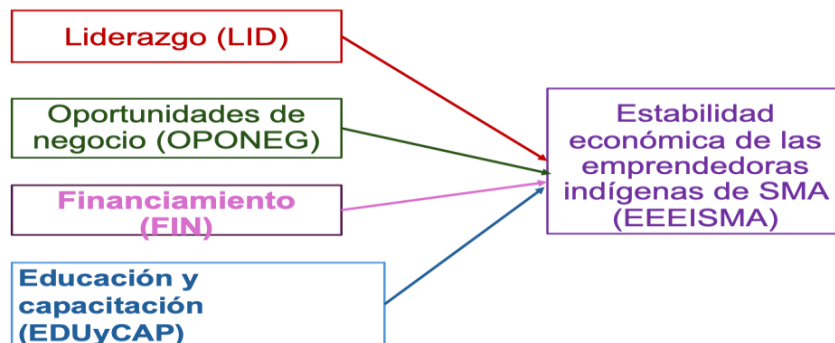
En relación con las variables independientes, el liderazgo se relaciona con la capacidad de las mujeres para organizarse, tomar decisiones y desarrollar resiliencia en contextos vulnerables (Acevedo-Duque et al., 2021; Rosero Campiño y Hurtado-Díaz, 2024). Las oportunidades de negocio reflejan la identificación y el aprovechamiento de nichos de mercado, lo que diferencia el emprendimiento por necesidad del emprendimiento por vocación o por iniciativa (Aguilar-Rosado y Campos-Sánchez, 2024).

En relación con el aspecto financiero, enfrentar problemas para acceder a financiamiento formal limita su desarrollo empresarial y su sostenibilidad (Bayly Castañeda et al., 2023; Guzmán-Palacios, 2021). La educación y la capacitación se relacionan con la adquisición de competencias técnicas, financieras y de

gestión que fortalezcan la autonomía y la competitividad de las emprendedoras, lo que, en conjunto, permite formular la hipótesis de investigación.

H₁. Los factores de liderazgo, oportunidades de negocio, financiamiento, educación y capacitación influyen directamente en la estabilidad económica de las emprendedoras indígenas de San Miguel de Allende, Guanajuato.

Figura 1
Modelo EEEISMA



Fuente. Elaboración propia con base en la literatura.

Se espera que el modelo EEISMA muestre un mecanismo causal sinérgico en el que el liderazgo permita fortalecer la autonomía decisora y la capacidad de gestión de las mujeres artesanas, lo que a su vez facilitará identificar y aprovechar oportunidades de negocio en los mercados accesibles para ellas (Gómez Chico, 2024; Sanfer, 2020-2024). A su vez, el que las mujeres puedan tener un adecuado acceso al financiamiento servirá como un habilitador que les permitirá traducir esas oportunidades de negocio en acciones. Sin embargo, dicho efecto está supeditado a que exista una adecuada educación y capacitación que les proporcione competencias técnicas y financieras suficientes para realizar una correcta gestión de los recursos con los que cuentan, de forma eficiente y reduciendo su aversión al riesgo.

A través de estos factores se generará un círculo virtuoso en el que el liderazgo impulse la búsqueda de oportunidades, la capacitación mejore la gestión y el aprovechamiento del financiamiento, y el financiamiento retroalimente la confianza y el liderazgo. A través de este proceso secuencial, se puede acceder a una mayor estabilidad económica, especificando que con ello se hace referencia a ingresos constantes y a la capacidad de proyectarlos en el tiempo (PNUD, FAO y RedLAC, 2023).

Metodología

Con el propósito de determinar si los factores liderazgo, oportunidades de negocio, financiamiento, educación y capacitación inciden directamente en la estabilidad económica de las emprendedoras indígenas del municipio de San Miguel de Allende, Guanajuato, esta sección presenta el diseño muestral, la operacionalización de las variables consideradas en el estudio y el enfoque estadístico empleado para el análisis de los datos.

Población, muestra, método de recolección de datos y sujetos de investigación

La población objetivo está conformada por 103 mujeres adscritas al Instituto Municipal de Atención a la Mujer de San Miguel de Allende (IMAMSMA) en el año 2024. De ellas, 41 son mujeres indígenas que residen en zonas rurales distribuidas en 16 localidades del municipio, mientras que las 62 restantes habitan en 37 zonas urbanas de San Miguel de Allende. Dado el enfoque del estudio en contextos rurales, en esta

investigación se seleccionó una muestra de 41 mujeres indígenas. La recolección de datos se realizó mediante la aplicación de un cuestionario presencial, cara a cara, con el fin de garantizar una mayor comprensión y precisión en las respuestas.

A fin de conocer un poco sus características personales, se les cuestionó sobre su estado civil, su edad y si tienen hijos. En la Tabla 1 se muestra que el 44 % son casadas, seguidas del 27 % solteras, el 12 % en unión libre, el 10 % viudas y el 7 % divorciadas. Por edad y si tienen hijos, el 24 % tiene entre 45 y 54 años, y en el mismo porcentaje, mujeres de 55 a 64 años. Respecto a las emprendedoras que no tienen hijos, el 7 % son solteras y tienen entre 45 y 54 años, y en la misma proporción, entre 25 y 34 años, y viven en unión libre.

Tabla 1
Muestra por edad, estado civil y si tiene hijos

Tiene Hijos	Edad	Estado Civil					Total
		Soltera	Casada	Divorciada	Unión Libre	Viuda	
sí	25 a 34	5%	5%	0%	5%	0%	15%
	35 a 44	0%	5%	0%	2%	2%	10%
	45 a 54	0%	20%	2%	2%	0%	24%
	55 a 64	5%	15%	5%	0%	0%	24%
	más de 64	2%	0%	0%	0%	2%	5%
	Total	12%	44%	7%	10%	5%	78%
no	18 a 24	2%	0%	0%	0%	0%	2%
	25 a 34	5%	0%	0%	2%	0%	7%
	45 a 54	5%	0%	0%	0%	2%	7%
	55 a 64	0%	0%	0%	0%	2%	2%
	más de 64	2%	0%	0%	0%	0%	2%
	Total	15%	0%	0%	2%	5%	22%
Total	18 a 24	2%	0%	0%	0%	0%	2%
	25 a 34	10%	5%	0%	7%	0%	22%
	35 a 44	0%	5%	0%	2%	2%	10%
	45 a 54	5%	20%	2%	2%	2%	32%
	55 a 64	5%	15%	5%	0%	2%	27%
	más de 64	5%	0%	0%	0%	2%	7%
	Total	27%	44%	7%	12%	10%	100%

Fuente. Elaboración propia.

Otros aspectos importantes a tener en cuenta son las actividades de los emprendimientos, su antigüedad, el tipo de empresa y los ingresos que generan. Por actividad, el 49% se dedica a la elaboración de artesanías, seguido de un 29% en el comercio, un 17% en la agricultura y un 5% en los servicios.

En relación con el tipo de negocio, el 46 % corresponde a emprendimientos familiares, el 37 % a negocios propios y el 17 % a otros tipos de negocios. Por antigüedad, el 76 % de los emprendimientos son de jóvenes y el 24 % son empresas maduras (ver Tabla 2), lo que indica una tendencia hacia iniciativas recientes.

Respecto a los ingresos mensuales, en la Tabla 2 se observa que el 10 % tiene ingresos entre \$1 y \$1,000, en la misma proporción entre \$1,001 y \$1,999, y entre \$4,001 y \$6,000. El 20 % tiene ingresos mensuales aproximados entre \$2,000 y \$2,999; el 12 % tiene ingresos entre \$3,000 y \$4,000, y solo el 5 % tiene ingresos de \$18,001 a \$20,000, siendo emprendimientos consolidados (de más de 10 años de funcionamiento) y negocios familiares. Es notable que el 29 % de sus ingresos sean variables.

Tabla 2
Muestra por antigüedad, tipo de empresa e ingresos

Ingresos de su negocio	Tipo de Empresa	Antigüedad		Total
		Empresas jóvenes (10 o menos años de funcionamiento)	Empresas maduras (más de 10 años funcionando)	
1 a 1,000	Negocio propio	2%	0%	2%
	Negocio familiar	5%	0%	5%
	Otro tipo de negocio	2%	0%	2%
	Total	10%	0%	10%
1,001 a 1999	Negocio propio	0%	5%	5%
	Negocio familiar	2%	0%	2%
	Otro tipo de negocio	2%	0%	2%
	Total	5%	5%	10%
2,000 a 2,999	Negocio propio	5%	2%	7%
	Negocio familiar	2%	2%	5%
	Otro tipo de negocio	7%	0%	7%
	Total	15%	5%	20%
3,000 a 4,000	Negocio propio	5%	0%	5%
	Negocio familiar	5%	0%	5%
	Otro tipo de negocio	0%	2%	2%
	Total	10%	2%	12%
4,001 a 6,000	Negocio familiar	10%	0%	10%
	Total	10%	0%	10%
6,001 a 8,000	Negocio familiar	0%	2%	2%
	Total	0%	2%	2%
8,001 a 10,000	Negocio familiar	2%	0%	2%
	Total	2%	0%	2%
18,001 a 20,000	Negocio familiar	0%	5%	5%
	Total	0%	5%	5%
variable	Negocio propio	15%	2%	17%
	Negocio familiar	7%	2%	10%
	Otro tipo de negocio	2%	0%	2%
	Total	24%	5%	29%
Total	Negocio propio	27%	10%	37%
	Negocio familiar	34%	12%	46%
	Otro tipo de negocio	15%	2%	17%
	Total	76%	24%	100%

Fuente. Elaboración propia.

Instrumento

Para el instrumento de investigación, se adaptaron 10 ítems de UNWTO, de UN Women (2011) y de Covarrubias y Ochoa (2023), distribuidos en las siguientes dimensiones: oportunidades (3), educación y capacitación (2), financiamiento (2), liderazgo (3) y 2 ítems de estabilidad económica (2) de Pérez et al. (2022) y Ríos-Manríquez et al. (2023), a una escala Likert de 5 puntos.

Para evaluar la confiabilidad del instrumento, se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach, que resultó 0.592, considerado adecuado en fases exploratorias según Rodríguez et al. (2025), Y si bien la estimación del alfa puede presentar un mayor grado de variabilidad cuando la muestra es pequeña, es importante tomar en cuenta las características de la población y la facilidad de acceso a los sujetos de estudio (Ikhsanudin et al., 2024; Bujang et al., 2024). Otro punto a considerar es que, en poblaciones culturalmente diversas como la que se trabaja en este estudio, compuesta por comunidades indígenas, es esperable encontrar una mayor variabilidad en las respuestas, lo que puede incidir en la consistencia interna sin que ello refleje necesariamente deficiencias del instrumento (Yang et al., 2023). Por lo que umbrales mayores a 0.700 corresponden principalmente a estudios confirmatorios (Tam et al., 2025), por lo que valores menores a 0.700 pueden ser considerados cuestionables, pero tolerables en estudios como el aquí presentado. Así, una consistencia interna moderada, como la encontrada en este estudio, puede resultar aceptable (Research Paper, 2024).

Con base en ello que se considera que el instrumento posee una consistencia interna adecuada para los fines de esta investigación, sin que por ello deje de reconocerse que, en estudios futuros, podría incrementarse el tamaño muestral y considerarse el uso de coeficientes complementarios, como el omega de McDonald, para realizar estimaciones más robustas respecto a la confiabilidad del instrumento (Ikhsanudin et al., 2024; Hossan, 2025).

Modelo propuesto

A fin de establecer si los factores de liderazgo, oportunidades de negocio, acceso al financiamiento, educación y capacitación inciden directamente en la estabilidad económica de las emprendedoras indígenas del municipio de San Miguel de Allende, Guanajuato, se presenta en la Tabla 3 la operacionalización de las variables.

Tabla 3

Operacionalización de las variables

Variable/Código	ítems	Referencias
Variable dependiente:		
Estabilidad económica /EE	Estabilidad económica Necesidad de Estabilidad económica	Pérez <i>et al.</i> (2022); Ríos-Manríquez <i>et al.</i> (2023).
Variables independientes:		
Oportunidades de Negocio /OPONEG	Participación igual de las mujeres. Mejores condiciones de trabajo. Estatus ocupacional igualitario	UNWTO and UN Women (2011); Covarrubias y Ochoa (2023).
Liderazgo/LID	Toma las decisiones Líder de su negocio Control de su negocio	Covarrubias y Ochoa (2023); UNWTO and UN Women (2011).
Financiamiento/FIN	Importancia del Financiamiento	

Educación y Capacitación/ EDUYCAP	Acceso a financiamiento	UNWTO and UN Women (2011); Covarrubias y Ochoa (2023).
	Acceso a la educación Acceso a la capacitación	UNWTO and UN Women (2011); Covarrubias y Ochoa (2023).

Fuente. Elaboración propia.

Tipo de análisis

Con el objetivo de definir con precisión las características de la muestra, los ítems y las variables consideradas en este estudio, se llevó a cabo una investigación cuantitativa de tipo descriptivo. Se utilizaron la correlación y el análisis de regresión. En este marco, se propuso el modelo EEEISMA, desarrollado mediante regresión lineal con el método de Mínimos Cuadrados Ordinarios (MCO), que garantiza los mejores estimadores lineales insesgados (MELI) siempre que se cumplan cinco supuestos fundamentales. El modelo es lineal en los parámetros; los errores se distribuyen normalmente; existe homocedasticidad, es decir, la varianza de los errores es constante; el modelo está correctamente especificado y no hay multicolinealidad perfecta entre las variables independientes (Fahrmeir, Kneib, Lang y Marx, 2022; Harrell, 2022).

El modelo propuesto se expresa con la siguiente ecuación⁴:

$$EEEISMA_i = \beta_0 + \beta_1 OPONEG_i + \beta_2 LID_i + \beta_3 FIN_i + \beta_4 EDUYCAP_i + \varepsilon$$

Donde:

EEEISMA_i= Estabilidad económica de las emprendedoras indígenas de SMA.

OPONEG_i=Oportunidades de negocio

LID_i= Liderazgo

FIN_i= Financiamiento

EDUYCAP_i=Educación y capacitación

ε_i= Error

Resultados

Análisis descriptivo

Analizando el comportamiento de las variables del estudio, en la Tabla 4 se observa que las mujeres de SMA otorgan mayor importancia a su liderazgo personal ($\bar{x}=4.42$), seguido por la educación y la capacitación ($\bar{x}=3.68$), las oportunidades de negocios ($\bar{x}=3.65$). No obstante, resultan preocupantes la relativa indiferencia hacia su estabilidad económica ($\bar{x}=3.20$) y la actitud de aversión al financiamiento ($\bar{x}=3.05$).

⁴ Dado el tamaño muestral (n=39 tras eliminar atípicos), los resultados deben interpretarse con cautela, como exploratorios y no generalizables.

Tabla 4

Muestra por antigüedad, tipo de empresa e ingresos

	N	Media	Desviación estándar
Oportunidades de negocios	41	3.65	1.34742
Financiamiento	41	3.05	1.05359
Educación y capacitación	41	3.68	1.21838
Liderazgo	41	4.42	1.06203
Estabilidad económica	41	3.20	1.80582

Fuente. Elaboración propia.

Percepción sobre la oportunidad de negocios

A las mujeres emprendedoras que manifestaron estar totalmente en desacuerdo, o a las que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, se les preguntó por las razones de sus respuestas, que se agruparon en tres categorías principales.

1. Limitaciones de recursos: las participantes señalaron la falta de equipos, de locales propios y de recursos financieros como barreras para invertir en insumos necesarios para la producción.
2. Capacidades empresariales: algunas emprendedoras indicaron que cuentan con un nivel de capacitación inferior al de otras, lo que limita su competitividad.
3. Situaciones personales: se mencionaron condiciones individuales que dificultan el acceso a oportunidades similares, como responsabilidades familiares o limitaciones de tiempo.

Respecto a las condiciones de trabajo, las emprendedoras identificaron cinco factores que afectan negativamente su entorno laboral.

1. Trabajo en casa: dificultades para organizar horarios, falta de formalización y escasa separación entre lo laboral y lo doméstico.
2. Ubicación: problemas con los permisos, mala localización de los puntos de venta y altos costos de arrendamiento.
3. Recursos económicos: insuficiencia de capital para mejorar sus condiciones de trabajo.
4. Espacios físicos: áreas reducidas e inadecuadas, sin acceso a baños públicos ni a locales fijos.
5. Condiciones climáticas: exposición al sol, al frío o a la lluvia durante la venta de productos, debido a la falta de infraestructura adecuada.

Acceso al financiamiento

Se indagó sobre la importancia del acceso al financiamiento y si actualmente cuentan con él. Las emprendedoras que se mostraron en desacuerdo o indiferentes mencionaron las siguientes razones:

1. Dificultades para acceder: falta de comprobación de ingresos, ingresos no fijos, procesos de solicitud complejos y tasas de interés elevadas.
2. Desconfianza y desconocimiento: aversión al endeudamiento y falta de conocimiento sobre las instituciones que ofrecen financiamiento.
3. Redes informales: dependencia de redes familiares o de ahorros propios como fuente de capital, aunque estas son limitadas y no permiten el crecimiento sostenido del negocio.

Liderazgo en el negocio

Se realizaron tres preguntas relacionadas con el liderazgo: la toma de decisiones, la percepción del liderazgo y el control del negocio. Las emprendedoras que se mostraron en desacuerdo o indiferentes

indicaron que las decisiones se toman de manera compartida entre ellas y sus esposos o en conjunto con la familia. En cuanto al control del negocio, tres emprendedoras señalaron que lo comparten con sus esposos, mientras que siete indicaron que el control lo ejerce exclusivamente el esposo.

Educación y capacitación

Respecto al acceso a la educación, varias emprendedoras mencionaron que no tuvieron oportunidades previas y que actualmente no disponen de tiempo para estudiar. En cuanto a la capacitación, aunque algunas acceden a programas ofrecidos por el Instituto Municipal de Atención a la Mujer de SMA (IMAM), otras indicaron desconocer dónde capacitarse, no contar con recursos económicos o que las capacitaciones disponibles son por invitación.

Estabilidad económica

En cuanto a la percepción de estabilidad económica, las emprendedoras señalaron que sus negocios son pequeños y no generan ingresos suficientes para cubrir sus necesidades. Algunas están en etapas iniciales de emprendimiento o sus ventas se limitan a una sola vez al mes.

En relación con el equilibrio entre estabilidad económica y negocio, se identificaron diez aspectos clave que las emprendedoras necesitan mejorar: 1) contar con un lugar estable para ventas, 2) generar ingresos suficientes para producir, 3) acceder a financiamiento y permisos, 4) aumentar la base de clientes, 5) disponer de fuentes de ingreso estables, 6) acceder a capacitaciones, 7) tener oportunidades de venta en más lugares, 8) administrar adecuadamente el negocio, 9) incorporar innovación y 10) recibir apoyo gubernamental.

Análisis correlacional de Pearson

Considerando que la estabilidad económica se vincula con variables como el liderazgo, las oportunidades de negocio, el financiamiento y la educación y capacitación, en la Tabla 5 se observa que dicha estabilidad se relaciona de manera positiva y significativa con las oportunidades de negocio ($r=0.443$, $p<0.01$) y con la variable educación y capacitación ($r=0.323$, $p<0.05$).

Tabla 5

Asociación entre la estabilidad económica y las oportunidades de negocio, financiamiento, liderazgo y educación y capacitación

Variables	EEEISM A	OP ONEG	FIN	LID	ED UyCA P
Estabilidad económica / EEEISMA	1				
Oportunidades de negocio /OPONEG	.443**	1			
Financiamiento / FIN	.241	.36 5*	1		
Liderazgo / LID	.148	-	-	1	
Educación y capacitación / EDUyCAP	.323*	.34 4*	.02 7	-	1

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente. Elaboración propia.

Modelo EEEISMA

Para validar el modelo propuesto de investigación, se aplicó la estadística de regresión lineal por el método de Mínimos Cuadrados Ordinarios (MCO), bajo los siguientes supuestos: los estimadores MCO siguen una distribución normal y convergen en probabilidad hacia los coeficientes reales; se aplicaron pruebas de significancia individual (prueba t), de significancia global (prueba F), de bondad de ajuste, de ausencia de autocorrelación, de multicolinealidad y de heterocedasticidad (Roca-Fernández & Mullor, 2024).

De una muestra inicial de 41 emprendedoras indígenas, se eliminaron dos observaciones atípicas, quedando un total de 39 casos válidos. El modelo explica el 23.7% de la varianza, siendo un valor relativamente bajo, pero este comportamiento es común en las ciencias sociales, donde los fenómenos estudiados son multidimensionales (Wooldridge, 2015), lo cual no resta validez al modelo, sino que refleja la complejidad de las dinámicas socioeconómicas de las emprendedoras indígenas. La prueba F (F = 3.950) indica que, de forma conjunta, las variables independientes propuestas explican la estabilidad económica de las emprendedoras indígenas de SMA, con un valor significativo de $p < 0.001$ (ver Tabla 6).

El modelo indica normalidad con la prueba de Shapiro-Wilk (SW = 0.973; Prob > $c^2 = 0.57$). Estos resultados permiten concluir que los datos presentan una distribución normal (Vidal, 2024). Respecto a la autocorrelación de los errores en los datos de corte transversal, la prueba de Durbin-Watson (DW = 1.452) descartó problemas de autocorrelación, a un nivel de significancia de 0.001 (ver Tabla 6).

Tabla 6

Modelo de estabilidad económica de las emprendedoras indígenas de San Miguel de Allende (EEEISMA)

INDICADOR	Modelo EEEISMA	Estadísticos de colinealidad	
		TOL	FIV
Oportunidades de negocio /OPONEG	0.752***	.726	1.377
Liderazgo / LID	0.484**	.935	1.070
Financiamiento / FIN	0,178	.856	1.168
Educacion y Capacitacion / EDUyCAP	0.322	.865	1.156
Constante ¹	-3.416**		
R ² ajustado	0.237		
F	3.95		
Prob > F	0.00		
swilk	0.973		
Prob > c^2	0.5		
Breusch-Pagan	2.22		
Prob > c^2	0.136		
Prueba Ramsey	2.57		
Prob > F	0.072		
Durbin-Watson	1,452***		
Observaciones	39		

Nota: dos y tres asteriscos indican niveles de significancia del 5% y 1%, respectivamente

Fuente. Elaboración propia.

Para evaluar si el modelo EEEISMA omite variables independientes relevantes, se aplicó la prueba de especificación de Ramsey (F = 2.57), con $p > 0.072$, lo que indica que no es necesario incorporar variables adicionales al modelo EEEISMA (Junco et al., 2021). Finalmente, para comprobar la presencia de

multicolinealidad entre las variables independientes, se utilizaron los indicadores del factor de inflación de la varianza (FIV) y de la tolerancia (TOL). En la Tabla 6, se indica que todos los regresores presentan un FIV menor que 10 y una TOL cercana a 1, lo que sugiere que no existen problemas de multicolinealidad (Del Valle Moreno y Guerra Bustillo, 2021).

Discusión

El modelo EEEISMA es una propuesta que busca explicar cómo la interacción entre los factores de liderazgo, oportunidades de negocio, financiamiento, educación y capacitación contribuye a fortalecer la estabilidad económica de las emprendedoras de SMA. Este modelo analiza de manera sistemática los factores que condicionan la autonomía económica de este sector, tradicionalmente marginado.

Lo encontrado en este estudio coincide con otros que han identificado las oportunidades de negocio como uno de los factores más importantes para generar estabilidad económica en mujeres emprendedoras (Rights and Resources Initiative, 2023; PNUD, FAO y RedLAC, 2023). La capacidad de identificar y aprovechar nichos de mercado no depende exclusivamente de habilidades individuales o conocimientos de mercadotecnia, sino que requiere ecosistemas locales que permitan el acceso a clientes reales para la comercialización de los productos artesanales y la articulación con redes de apoyo (Gómez-Chico, 2024; CAF, 2023).

Dicho en palabras específicas del contexto de esta investigación, el entorno de mercado en San Miguel de Allende puede actuar tanto como facilitador como limitante, más allá de las capacidades individuales de liderazgo de las mujeres artesanas. Es importante hacer énfasis en este punto para garantizar que las acciones llevadas a cabo en materia de políticas públicas e intervenciones gubernamentales no privilegien solamente el empoderamiento personal o la formación en liderazgo, sino que prioricen las condiciones estructurales que permitan ofrecer oportunidades reales de negocio, espacios de venta fijos, ferias comerciales exclusivas para artesanas indígenas y líneas de crédito vinculadas a proyectos de comercialización (Impact Hub, 2024). Desde esta perspectiva, el modelo EEEISMA aporta evidencia empírica para repensar las estrategias de desarrollo económico desde un enfoque de género e interculturalidad real.

Uno de los resultados más relevantes de esta investigación es que las oportunidades de negocio y el liderazgo tuvieron un mayor peso en el modelo EEEISMA, lo que coincide con la literatura, específicamente con lo que señalan Acevedo-Duque et al. (2021), Rosero y Hurtado-Díaz (2024), respecto a la importancia de la capacidad de gestión, la resiliencia que muestra en el mercado, el fortalecimiento de redes y la autonomía en la toma de decisiones, aspectos necesarios para el desarrollo de sus negocios.

En este estudio se evidenciaron limitaciones en el acceso al financiamiento, lo cual coincide con los estudios de Bayly et al. (2023) y Guzmán-Palacios (2021), que señalan la exclusión financiera de las mujeres indígenas debido a requisitos burocráticos, la falta de garantías y la discriminación por ser mujeres. Esto explica la aversión observada al endeudamiento y la dependencia de redes informales de financiamiento, lo que limita el crecimiento de sus emprendimientos, coincidiendo con lo que indican Mejía et al. (2022). Además, se observó que, si bien, las mujeres propician redes, estas carecen de políticas inclusivas de financiamiento, en concordancia con lo establecido por Cuc et al. (2021).

En relación con la educación y la capacitación, es elemental para otorgar mejores posibilidades de crecimiento en sus negocios a las mujeres y las emprendedoras; sin embargo, el acceso es limitado por la falta de programas adecuados a sus necesidades. Resultados que coinciden con los de Mejía et al. (2022) y Miranda et al. (2025). Por su parte, Sigüenza Cumbicuz et al. (2024), Padilla-Meléndez et al. (2022), Vargas Solá, 2023 resaltan la importancia de la existencia de las redes de apoyo comunitario, así como de la innovación adaptativa, que resultan ser mecanismos clave para que las mujeres indígenas puedan superar las barreras estructurales a las que actualmente se enfrentan (Swinguenza, Pumbis et al., 2024;

Padilla Meléndez et al., 2022; Vargas Sola, 2023). En ese mismo sentido, se enfatiza el papel del liderazgo como un factor clave para el empoderamiento económico y la toma de decisiones en contextos de vulnerabilidad, lo cual coincide con Gómez Chico (2024) y Rights and Resources Initiative (2023).

Sin embargo, en contraparte, a lo anteriormente encontrado, el modelo EEEISMA muestra un peso relativamente menor del liderazgo respecto al que muestran las oportunidades de negocio, esto sugiere que, tomando en consideración las características específicas del contexto de las mujeres indígenas de San Miguel de Allende respecto al entorno de mercado, es decir, la disponibilidad de espacios de venta, la demanda de productos artesanales y el acceso a los clientes, resultan ser limitantes más apremiantes que sus propias capacidades individuales de liderazgo.

Por lo tanto, si bien el liderazgo es relevante, su efecto sobre la estabilidad económica se ve condicionado y supeditado a la existencia de oportunidades de negocio reales y accesibles. Es importante puntualizar cómo este hallazgo matiza los enfoques que priorizan el empoderamiento individual como vía para alcanzar la autonomía económica y pone en evidencia la necesidad urgente de políticas públicas que actúen sobre las estructuras de oportunidad. En particular, se requiere impulsar la creación de mercados fijos, el apoyo a la comercialización y la reducción de barreras de entrada para las mujeres emprendedoras indígenas de San Miguel de Allende, de manera que las capacidades individuales puedan traducirse efectivamente en mejores condiciones de estabilidad económica.

Además, esta investigación puso a la luz que existe una percepción generalizada de desigualdad en el estatus ocupacional entre las mujeres indígenas que, en comparación con otras mujeres no indígenas o personas urbanas, se consideran en desventaja. Esta condición se manifiesta en condiciones de trabajo precarias que incluyen la falta de espacios de venta estables, lo que las obliga a vender en la vía pública o en lugares temporales, además de permanecer durante largos periodos expuestas a condiciones climáticas adversas, encontrándose con amenazas a su mercancía derivadas de dichas condiciones.

La falta de espacios estables también les limita la creación de vínculos de fidelidad de los clientes hacia ellas, además de que existe una total ausencia de seguridad social o de cualquier prestación laboral. Esto puede encontrarse en la literatura bajo la denominación de segmentación ocupacional horizontal y vertical, la cual refiere que las mujeres indígenas tienden a concentrarse en sectores de baja productividad, sin protección laboral ni posibilidades de movilidad social (Moina-Sánchez et al., 2025; Maíz Terrena, 2024).

Esta percepción de desigualdad no debe considerarse meramente subjetiva, pues responde a una desventaja estructural real que hace que las emprendedoras indígenas tengan una situación de mayor vulnerabilidad frente a otras emprendedoras. Esta situación resulta altamente preocupante porque el trabajo por cuenta propia, cuando se desarrolla en condiciones precarias, no constituye un camino real hacia la estabilidad económica, sino que, por el contrario, genera un círculo vicioso en el que los bajos ingresos y la falta de seguridad social se mantienen y retroalimentan entre sí, haciendo que la precariedad ocupacional se convierta en un importante factor de reproducción de la pobreza. Esto contradice lo buscado por los Objetivos de Desarrollo Sostenible, particularmente el ODS 1, que persigue el fin de la pobreza, y el ODS 8, que promueve el trabajo decente.

Conclusiones

Según los datos estadísticos, el modelo econométrico EEEISMA con las variables consideradas, muestra una capacidad explicativa modesta pero estadísticamente significativa, lo que apoya la hipótesis de que el liderazgo, las oportunidades de negocio, el acceso al financiamiento, la educación y la capacitación tienen una influencia directa en la estabilidad económica de las emprendedoras indígenas de San Miguel de Allende, Guanajuato (aceptando la hipótesis H1).

Si bien el modelo EEEISMA presenta un coeficiente de determinación ajustado relativamente bajo, este resultado no desestima su relevancia científica ni práctica. Dado que es un estudio en ciencias sociales y económicas aplicado a poblaciones vulnerables, es común que la varianza explicada sea moderada debido

a la complejidad de los fenómenos analizados. No obstante, debe recordarse que se trata de un estudio exploratorio y que futuras investigaciones pueden incluir otros aspectos, como las cargas de cuidado no remunerado, la violencia económica o el acceso a tecnología, que son igualmente dignas de explorarse.

Esta investigación presenta limitaciones, como el tamaño de la muestra y el alcance geográfico del estudio, lo que puede limitar la generalización de los resultados. Por ello, se recomienda que futuras investigaciones amplíen la muestra y extiendan el análisis a otras regiones, con el fin de validar y generalizar los hallazgos obtenidos. Al ampliar la muestra, desde el punto de vista metodológico, futuras investigaciones podrían incorporar técnicas más avanzadas, como modelos de ecuaciones estructurales, que permitirían analizar simultáneamente las relaciones directas e indirectas entre las variables, o métodos mixtos que combinen el rigor cuantitativo con la profundidad cualitativa de los relatos de vida y experiencias comunitarias de las mujeres indígenas, así como ampliar la muestra, incorporar nuevas variables y diversificar los contextos, con el propósito de generar un marco teórico y empírico más sólido que contribuya tanto a la investigación académica como a la formulación de políticas públicas inclusivas.

A pesar de sus limitaciones, una de las aportaciones importantes de este estudio, es que, a diferencia de estudios previos que analizan los factores de forma aislada, el modelo EEEISMA ofrece una perspectiva holística de la interacción de estas variables, identificando que en este contexto las oportunidades de negocio triplican el efecto del liderazgo.

Esta investigación no solo aporta evidencia empírica, sino que también es un referente práctico para la formulación de estrategias que impulsen el desarrollo inclusivo de las mujeres emprendedoras, quienes, fortaleciendo su labor empresarial, contribuyen a los ODS (1, 2, 4, 8), que buscan reducir la pobreza, el hambre, la educación de calidad y el trabajo digno.

La investigación con mujeres indígenas en San Miguel de Allende resulta particularmente relevante, dado que este municipio concentra un número importante de comunidades indígenas y, en particular, de mujeres. Propone el modelo EEEISMA, que en este contexto permitirá identificar con mayor precisión las variables que inciden en su estabilidad económica y, al mismo tiempo, brindar evidencia para orientar políticas de capacitación, de acceso al financiamiento y de generación de oportunidades de negocio que respondan a su realidad cultural.

La principal aportación de esta investigación radica en la propuesta de un modelo econométrico que identifica y cuantifica los factores que inciden en la estabilidad económica de las emprendedoras indígenas, contribuyendo al análisis de políticas públicas con enfoque de género y de equidad territorial.

Referencias

- Acevedo-Duque, Á., Gonzalez-Diaz, R., Cachicatari, E., Paz-Marcano, A., Muller-Pérez, S., Salazar-Sepúlveda, G., Caruso, G., & D'Adamo, I. (2021). *Resilience, leadership and female entrepreneurship within the context of SMEs: Evidence from Latin America*. Sustainability, 13(15), 8129. <https://doi.org/10.3390/su13158129>
- Aguilar-Rosado, N., & Campos-Sánchez, A. (2024). *“Necesidad y oportunidad” como motivaciones para el emprendimiento femenino en Latinoamérica*. Scientia et Praxis, 4(7), 31–57. <https://doi.org/10.55965/setp.4.07.a2>
- Alcántara-Carrillo, A., & Arredondo-Quijada, R. (2024). *La invisibilidad de las mujeres sin hogar: investigación con perspectiva de género*. Revista de Trabajo Social, 100, 37–50. <https://doi.org/10.7764/rts.100.37-50>
- Almeida-Guzmán, M., Almeida, S., Rodríguez Caguana, A., & Kowii, A. (2023). *Economía comunitaria y circular, conocimiento ancestral andino: Caso Warmikuna Natabuela*. Estudios de la Gestión, 14, 127–153. <https://doi.org/10.32719/25506641.2023.14.4>

- Arpai Cruz, W. S., Medina Sotelo, C. G., Montoya Vargas, R., & Atoche Pacherras, M. Á. (2024). *Políticas públicas inclusivas en los emprendimientos rurales en la región de Lima*. Prohominum. Revista de Ciencias Sociales y Humanas, 6(3), 152–170. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0270>
- Bayly Castañeda, K. P., Ramírez-Montoya, M. S., & Morita Alexander, A. (2023). *Educación financiera con perspectiva de género: revisión sistemática de literatura*. IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH, 14, e1826. https://doi.org/10.33010/ie_rie_rediech.v14i0.1826
- Bujang, M. A., Omar, E. D., Foo, D. H. P., & Hon, Y. K. (2024). Sample size determination for conducting a pilot study to assess reliability of a questionnaire. *Restorative Dentistry & Endodontics*, 49(1), e3.
- CAF (Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe). (2023). Consultoría para el diseño e implementación de un programa piloto de educación financiera para mujeres indígenas de la Amazonía del Perú. Caracas: CAF.
- CAF (Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe). (2026). Consultoría para el diseño e implementación de un programa piloto de educación financiera para mujeres indígenas de la Amazonía del Perú (Fase 2). Caracas: CAF.
- Carvajal-Rodríguez, J. C., Núñez-Rodríguez, J. J., & Carrillo-Guecha, A. A. (2023). *Rol de las mujeres en la conservación de la cerámica de Cúcota como patrimonio cultural en el marco de la economía naranja*. Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería, 11(1), 75–84. <https://doi.org/10.15649/2346030X.2984>
- Carvallo Monsalve, Y. E., Herrera Pérez, A. P., & Carvallo Monsalve, Y. C. (2023). *Impacto de la capacitación en la detección de oportunidades para el emprendimiento: Caso mujeres emprendedoras, Fundación Ecuador Igualitario de Machala*. aDResearch ESIC International Journal of Communication Research, 29, e243. <https://doi.org/10.7263/adresic-29-243>
- Castaño Castaño, M. M., Martínez Lizarralde, M., & Cifuentes García, C. A. (2024). *Emprendimiento femenino rural: aportes al desarrollo del territorio desde un enfoque de género*. Equidad y Desarrollo, 43, e1644. <https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss43.10>
- Castillo, J. G., & Salas, C. (2018). *Estabilidad laboral y desigualdad del ingreso: Una perspectiva de género*. Cuestiones Económicas, 28(Especial 3), 149–180. <http://repositorio.bce.ec/handle/32000/2100>
- Chipana-Mendoza, G. J. (2024). *Mujer, género y desarrollo rural en los Andes de Bolivia*. Investigación Agraria, 26(1), 41–48. <https://doi.org/10.18004/investig.agrar.2024.junio.2601751>
- Čihák, M., Mare, D. S., & Melecký, M. (2020). *Financial inclusion and stability: Review of theoretical and empirical links*. The World Bank Research Observer, 36(2), 197–233. <https://doi.org/10.1093/wbro/lkaa006>
- Covarrubias, R., & Ochoa, I. (2023). *Empoderamiento de las mujeres indígenas y turismo. Un caso en Comala, Colima, México*. Géneros, 24(22), 197–217. <https://revistasacademicas.ucol.mx/index.php/generos/article/view/1087>
- Cuadrado, J. K. (2025). *Emprendimientos indígenas en América Latina*. REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos, 149, e101838. <https://doi.org/10.5209/reve.101838>
- Cuc, J., Beltetón Mohr, A., & Mendoza, H. (2021). *Desafíos y oportunidades de las emprendedoras guatemaltecas*. Landívar Economics, 3, 11–15.
- Cukier, W., Gagnon, S., Dalziel, M., Grant, K., Laplume, A., Ozkazanc-Pan, B., & Saba, T. (2022). *Women entrepreneurship: Towards an inclusive innovation ecosystem*. Journal of Small Business & Entrepreneurship, 34(5), 475–482. <https://doi.org/10.1080/08276331.2022.2066436>

- De Martinis, M. (2025). *La economía social y solidaria en el territorio rural-indígena tseltal: Un contexto socioeconómico*. Revista Iberoamericana de Economía Social y Solidaria ECOSS, 3(5), 11–36. <https://ecoss.ibero.mx/index.php/ecoss/article/view/32>
- Del Valle, J., & Guerra, C. W. (2012). *La multicolinealidad en modelos de regresión lineal múltiple*. Revista Ciencias Técnicas Agropecuarias, 21(4), 80–83. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2071-00542012000400013
- Díaz, V. C. (2025). *La lógica de pedido en la producción artesanal indígena en Argentina*. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, 253, 155–174. <https://doi.org/10.18682/cdc.vi253.12153>
- Domínguez, G. T. (2025). *Empoderamiento frente a la adversidad: Factores determinantes del emprendimiento femenino en comunidades rurales andinas del Perú*. Impulso. Revista de Administración, 5(11), 259–274. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.5i11.142>
- Enríquez, C. R. (2024). *Economía feminista y economía del cuidado*. Nueva Sociedad.
- Fahrmeir, L., Kneib, T., Lang, S., & Marx, B. D. (2022). *Regression: Models, Methods and Applications* (2nd ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-63882-8>
- Gobierno Municipal de San Miguel de Allende. (2022). *Reconoce y fortalece el gobierno sanmiguelense a las mujeres rurales*. <https://www.sanmigueldeallende.gob.mx/noticia/reconoce-y-fortalece-el-gobierno-sanmiguelense-a-las-mujeres-rurales>
- Gómez-Chico, A. (2024). *Empoderamiento y liderazgo en una cooperativa de mujeres indígenas en Chiapas*. Revista de Economía, 41(102). <https://doi.org/10.33937/reveco.2024.389>
- Gupta, I., & Roy, A. (2023). *What really empowers women? Taking another look at economic empowerment*. Journal of Social and Economic Development, 25, 17–31. <https://doi.org/10.1007/s40847-022-00215-y>
- Guzmán-Palacios, J. C. (2021). *Factores endógenos y exógenos que influyen en el empoderamiento económico y organizativo desde una perspectiva de género*. Polo del Conocimiento, 6(8), 1196–1215. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i8.3105>
- Harrell, F. E., Jr. (2015). *Regression Modeling Strategies: With Applications to Linear Models, Logistic and Ordinal Regression, and Survival Analysis* (2nd ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-19425-7>
- Hernández, H. M. de la L., Ruiz, M., & Sánchez, M. Á. de G. (2025). *Retos del liderazgo femenino en entornos rurales: Análisis y su lucha por la producción y venta de café*. LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 6(2), 649–661. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10086656>
- Hossan, D. (2025). *Questionnaire validity and reliability: A review with practical guidelines*. Journal of Entrepreneurship, Business and Economics, 13(1), 135–186.
- Ikhsanudin, Subali, B., Retnawati, H., & Istiyono, E. (2024). *Estimation of Cronbach reliability based on sample size, gender, and the grades*. International Journal of Evaluation and Research in Education, 13(2). <https://doi.org/10.11591/ijere.v13i2.24895>
- Impact Hub. (2024). *Guía Práctica para un Apoyo Empresarial Inclusivo y Relevante a Emprendedores Indígenas*. Viena: Impact Hub Network.

- Junco, E. E. P., Pérez, J. A. M., & Rodríguez, M. A. (2021). *Diseño de un modelo de regresión lineal múltiple para predecir el rendimiento académico frente a la nueva normalidad*. *European Scientific Journal*, 17(2), 30–45. <https://doi.org/10.19044/esj.2021.v17n2p30>
- López, C., Vilaseca, C., & Serrano, J. M. (2020). *Interseccionalidad: la discriminación múltiple desde una perspectiva de género*. *Revista Crítica de la Historia de las Relaciones Laborales y de la Política Social*, 14, 71–81. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8928082>
- López-Mera, S. F. (2021). *¿Qué tan lejos está el ODS #8 para Colombia? Una década de medición del trabajo decente*. *Sociedad y Economía*, 43, e10710914. <https://doi.org/10.25100/sye.v0i43.10914>
- Manjarrez Martínez, Y. C., & Vargas Moreno, P. A. (2024). Interseccionalidad e identificaciones de mujeres universitarias de pueblos originarios en Puebla y Veracruz, México. *Revista Interdisciplinaria de Estudios de Género de El Colegio de México*, 10, 1-30. <https://doi.org/10.24201/reg.v10i1.1157>
- Maisterrena, L. (2024). *Medición de la calidad del empleo en México con enfoque de género*. *Problemas del Desarrollo*, 55(218), 89–112. <https://doi.org/10.22201/iiiec.20078951e.2024.218.70161>
- Mejía, G., Munguía, L., & Hernández, L. E. (2022). *Diseño de un modelo de emprendimiento para mujeres indígenas de los estados de Puebla y Oaxaca*. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 15(1), 61–69. <https://ideas.repec.org/a/ibf/riafin/v15y2022i1p61-69.html>
- Menzies, J., Chavan, M., Jack, R., Scarparo, S., & Chirico, F. (2024). *Australian Indigenous female entrepreneurs: The role of adversity quotient*. *Journal of Business Research*, 175, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114558>
- Miranda, R. P., Pucheta, I. L., Serpe, V., & Senent, J. A. (2025). *Caminos de lucha: Los retos del emprendimiento de las mujeres indígenas en México y Argentina*. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(3), 2568–2580. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10275406>
- Moina-Sánchez, P. V., Ramírez-Valarezo, C. F., Heredia-Gamboa, D. A., & Corella-Ramos, M. E. (2025). *Desigualdades en el ingreso y el trabajo decente en América Latina y el Caribe: Un enfoque desde el ODS 8*. *Multidisciplinary Latin American Journal*, 3(1), 258–274. <https://doi.org/10.62131/MLAJ-V3-N1-013>
- Mosquera-Guerrero, A., Ordoñez-Abril, D. Y., Poveda-Betancourt, V. E., & García-Pérez, L. M. (2022). *Proyectos de emprendimiento indígena en contextos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos*. *INNOVA Research Journal*, 7(3), 75–99. <https://doi.org/10.33890/innova.v7.n3.2022.2083>
- OIT (Organización Internacional del Trabajo). (2024). *Brechas de género en la participación laboral: el rol de los cuidados*. Ginebra: OIT.
- Padilla-Meléndez, A., Ciruela-Lorenzo, A. M., Del-Aguila-Obra, A. R., & Plaza-Angulo, J. J. (2022). *Understanding the entrepreneurial resilience of indigenous women entrepreneurs as a dynamic process: The case of Quechuas in Bolivia*. *Entrepreneurship & Regional Development*, 34(9–10), 852–867. <https://doi.org/10.1080/08985626.2022.2103744>
- Peláez, Ó. (2021). *El mercado laboral mexicano ante las propuestas del ODS 8: generar trabajo decente y crecimiento económico*. *Revista Internacional de Comunicación y Desarrollo*, 3(14), 38–51. <http://dx.doi.org/10.15304/ricd.3.14.7582>
- Pérez-Rendón, L., Ríos-Manríquez, M., & Ferrer-Guerra, J. (2022). *La satisfacción laboral en tiempos de pandemia del sector calzado en Guanajuato, México*. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, (62), 177–201. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8598497>
- PNUD/FAO/RED-LAC. (2023). *Las voces de las mujeres rurales en América Latina y el Caribe ante las crisis multidimensionales*. Nueva York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

- Research Papers. (2024). What if the value of Cronbach alpha and composite reliability is 0.6 in social science research?
- Rights and Resources Initiative (RRI). (2023). *Emprendedoras de la tierra: Contribuciones de los emprendimientos de mujeres indígenas de Colombia a la economía de su comunidad, gobernanza territorial y resiliencia al cambio climático durante el COVID-19*. Washington, D.C.: RRI.
- Rincón, C., Restrepo, A. L., Alzate, M. del S., Zabala, H. E., & Arboleda, O. L. (2021). *Desigualdades rurales en Colombia: Aportaciones para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. *Revista Lasallista de Investigación*, 18(2), 178–200. <https://doi.org/10.22507/rli.v18n2a13>
- Ríos M. M. & Sánchez F. M. D.(2020). *Responsabilidad Social Empresarial, Las pymes en una economía emergente*, México: Editorial Fontamara.
- Roca-Fernández, C., & Mullor, M. (2024). *Contraste o prueba de hipótesis e introducción al análisis de regresión lineal o ajuste de mínimos cuadrados*. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 11(21), 13–25. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9695403>
- Rodríguez, J. L., Rodríguez, J. A., & Galván, M. O. (2025). *Instrumento para evaluar los factores internos de los egresados universitarios durante su empleabilidad*. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 13(27), 1–22. <https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2025.27.91169>
- Rosero C. M. E., & Hurtado-Díaz, C. A. (2024). *Liderazgo, empoderamiento y participación política de las mujeres indígenas*. *Revista Stultifera*, 7(1), 81–105. <https://doi.org/10.4206/rev.stultifera.2024.v7n1-04>
- Tam, C., Santos, D. S. A. de, & Oliveira, T. (2025). Exploring the influencing factors of continuous intention to use facial recognition payment. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1). (Nature Portfolio).
- Torres de la Peña, M. T., Sánchez Montero, J. A., Rodríguez Rodríguez, R., & Sanz Olmedillo, M. (2019). *El Directorio de la Energía y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*. <https://digital.csic.es/handle/10261/273707>
- UN Women. (2024). *Women's Economic Empowerment Strategy*. UN Women. <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2024/03/womens-economic-empowerment-strategy>
- Sigüenza, G. J., Flores, D. A., & Capa, M. E. (2024). *Estrategias innovadoras: Identificando oportunidades comerciales del mercado internacional para emprendimientos de mujeres, El Oro, 2023*. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 4411–4420. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12667
- Veloz, G. E., Tulla, A. F., & Vera, A. (2023). *La participación de la mujer en el desarrollo sostenible del Pueblo Kichwa de Rukullakta (Ecuador)*. *Documents d'Anàlisi Geogràfica*, 69(2), 259–284. <https://doi.org/10.5565/rev/dag.842>
- Venegas Pasmíño, F., & Riquelme Parra, S. (2024). Interseccionalidad en políticas públicas: Análisis de un programa dirigido a mujeres indígenas rurales del sur de Chile. *Género y Políticas Públicas*, 6(1), 1-20. <https://doi.org/10.29393/GP6-1IPFS20001>
- Wooldridge, J. M. (2015). *Introductory econometrics: A modern approach* (6th ed.). Cengage Learning.
- Yang, M., et al. (2023). Safe and valid? A systematic review of the psychometric properties of culturally adapted depression scales for use among Indigenous populations. *Global Mental Health*, 10.

Competencias de mujeres mezcaleras en Oaxaca: una mirada desde el enfoque de McClelland y la gestión del conocimiento

Competencies of Women Mezcal Producers in Oaxaca: A View from McClelland's Approach and Knowledge Management

Juana Yolanda López Cruz¹, Laura Andrómeda Fonseca Monterrubio², María del Carmen Belmont Chacón³

Resumen

En Oaxaca, las mujeres vinculadas a la producción de mezcal artesanal y ancestral enfrentan desigualdades de género, escaso reconocimiento formal y barreras de acceso a recursos tecnológicos y financieros, condiciones que restringen su participación plena en la cadena de valor. Este estudio identifica y analiza las competencias que se construyen y manifiestan en un contexto donde convergen tradición, subordinación cultural e innovación productiva. El marco teórico integra el enfoque de competencias de David McClelland (modelo iceberg) y el modelo SECI de gestión del conocimiento, con el fin de comprender atributos individuales y dinámicas sociales de generación y transferencia de saberes. El estudio reporta un avance de cinco fases de una ruta metodológica de ocho, con: investigación documental, panel de 30 maestros mezcaleros en San Luis del Río y tres entrevistas de incidentes críticos con una maestra destilera y maestros mezcaleros. Los resultados identifican competencias transversales críticas (orientación al logro, autoconfianza, orden y calidad, influencia, pensamiento analítico y conceptual, iniciativa) y competencias emergentes asociadas a la pasión por el oficio y la conciencia ecológica. Se concluye que su fortalecimiento demanda un enfoque inter y transdisciplinario que integre dimensiones productivas, culturales y de género para promover innovación sostenible, reconocimiento y visibilidad de las maestras mezcaleras. Es importante mencionar que las barreras se documentan en literatura reciente.

Palabras clave: *Competencias; mujeres mezcaleras, mezcal artesanal y ancestral.*

Abstract

In Oaxaca, women involved in the production of artisanal and ancestral mezcal face gender inequalities, limited formal recognition, and barriers to accessing technological and financial resources, conditions that restrict their full participation in the value chain. This study identifies and analyzes the skills that are built and displayed in a context where tradition, cultural subordination, and productive innovation converge. The theoretical framework integrates David McClelland's competency approach (iceberg model) and the SECI knowledge management model, in order to understand individual attributes and social dynamics of knowledge generation and transfer. The study reports progress through five phases of an eight-phase methodological path, including documentary research, a panel of 30 master mezcal producers in San Luis del Río, and three critical incident interviews with a female distiller and master mezcal producers. The results identify key cross-cutting skills (goal orientation, self-confidence, organization and quality, influence, analytical and conceptual thinking, initiative) and emerging skills linked to passion for the craft and ecological

¹ Instituto Politécnico Nacional, Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional. Unidad Oaxaca. Oaxaca-México, correo: jylopez@ipn.mx, ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8812-2245>

² Instituto Politécnico Nacional Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. Ciudad de México -México, correo: lafonsecam@ipn.mx, ORCID <https://orcid.org/0009-0007-8573-9267>

³ Instituto Politécnico Nacional Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas Ciudad de México -México, correo: mbelmontc@ipn.mx, ORCID <https://orcid.org/0009-0001-6137-8627>



Competencias de mujeres mezcaleras en Oaxaca: una mirada desde el enfoque de McClelland y la gestión del conocimiento

awareness. It is concluded that strengthening these skills requires an inter- and transdisciplinary approach that integrates productive, cultural, and gender dimensions to promote sustainable innovation, recognition, and visibility for mezcal women producers. It's important to mention that the barriers are documented in recent literature.

Key words: *Competencias; female mezcal masters artisanal and ancestral mezcal.*

Códigos JEL: J16; O13; M14.

Introducción

En un estudio realizado por Sánchez-Gómez (2022)., con 20 mujeres productoras de mezcal en Oaxaca, encontraron que el 35% identificó el precio del mezcal como problema principal y 30% mencionaron que la escasez del maguey como problema principal; además, también reportaron sobrecarga de trabajo en el hogar, bajo acceso a apoyos productivos y reconocimiento diferenciado frente a los maestros mezcaleros, como otros problemas importantes. Sánchez-Gómez, et al. (2022).

El objetivo de este avance es analizar las competencias identificadas en maestras y maestros mezcaleros de Oaxaca, a partir del enfoque de McClelland y del modelo SECI, con énfasis en las capacidades de las mujeres y en las condiciones socioculturales que limitan su reconocimiento formal como maestras mezcaleras mencionados por López-Cruz, Castro-Nava y Fonseca-Monterrubio (2022).

La contribución de esta investigación al campo de las ciencias administrativas radica en ofrecer una mirada integral que combina los marcos de las competencias laborales y de la gestión del conocimiento para contextos rurales. Al identificar competencias críticas —como el orden y calidad, la empatía, la autoconfianza y la pasión por el oficio—, se aportan elementos que pueden fortalecer programas de formación, políticas públicas y modelos de gestión que promuevan tanto la equidad de género como la innovación sostenible en sectores tradicionales. De esta manera, el estudio amplía la aplicación de teorías administrativas a escenarios no convencionales, evidenciando que la administración puede constituirse como una herramienta de transformación social y cultural.

Marco teórico

En los últimos años, el análisis de las competencias laborales ha sido influido significativamente por el modelo propuesto por David McClelland (1973), quien plantea que las competencias, más allá de los conocimientos y habilidades, se relacionan con las características profundas del individuo que predicen un desempeño superior. Este enfoque ha sido adoptado con éxito en contextos empresariales y recientemente comienza a extenderse a escenarios educativos y sociales, particularmente aquellos relacionados con el desarrollo humano en comunidades rurales.

En este contexto, Martha Alles (2006) plantea que las competencias pueden clasificarse en genéricas, específicas y de gestión, siendo la 'pasión por hacer las cosas' una competencia clave dentro del grupo de competencias actitudinales. Esta pasión se refleja en el compromiso, iniciativa y deseo por transformar el entorno, elementos observables en mujeres emprendedoras rurales. El enfoque de David C. McClelland complementa esta visión, incluyendo competencias emocionales como la automotivación, fundamentales en procesos de cambio y liderazgo comunitario (Tabla 1, Modelo de competencias laborales).

En cuanto al modelo del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), permite normalizar, evaluar y certificar competencias laborales mediante estándares de competencia. Para este estudio, se retoma como referencia institucional mexicana, aunque se conoce que su énfasis se centra en desempeño observable y producto, a diferencia de Marcos Europeos de Cualificaciones (EQF) o el modelo de competencias de David McClelland, el CONOCER tiende a quedarse en la dimensión “saber hacer” y “saber” (conocimientos y habilidades), descuidando el “querer hacer” (motivaciones, actitudes, valores).

En la tabla 1, se integran fuentes fundacionales y referentes institucionales, su función es construir el andamiaje conceptual del estudio.

Tabla 1
Conceptos de competencias laborales según distintos autores

Autor / Institución	Concepto de competencias laborales	Clasificación / Tipos
Terán-Bustamante et al. (2025)	No formulan una definición directa de competencia laboral, su modelo de gestión del conocimiento permite inferir que las competencias de los productores mezcaleros se expresan en la capacidad de articular saberes ancestrales y científicos, gestionar recursos productivos, aprovechar residuos, fortalecer la denominación de origen y tomar decisiones orientadas a la innovación, productividad, competitividad y sostenibilidad del sector	No proponen una tipología formal de competencias laborales, sino un modelo de gestión del conocimiento e innovación basado en factores críticos para la toma de decisiones en la industria mezcalera. Estos factores pueden agruparse, para efectos analíticos, en cinco dimensiones: conocimiento científico y ancestral; proceso productivo y manejo de recursos; mercado y modelo de negocio; actores institucionales y comunitarios; y sostenibilidad territorial.
OIT (Recomendación 195, OIT/CINTERFOR, 2002–2004)	Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral, integrando conocimientos, destrezas, actitudes y comportamientos, adquiridos en entornos formales, no formales o informales.	<ul style="list-style-type: none"> - Básicas: lectoescritura, cálculo, habilidades sociales mínimas. - Específicas: técnicas vinculadas a un oficio, profesión o puesto. - De gestión / transversales: comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, resolución de problemas, adaptabilidad.
Marta Alles (2005)	“Características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en el puesto de trabajo”. (Diccionario de competencias, Trilogía, 2000s). Se centra en comportamientos observables en el contexto laboral.	<ul style="list-style-type: none"> - Cardinales: comunes a todos en la organización, reflejan la cultura y valores. - Específicas: vinculadas a un puesto, función o nivel jerárquico. - Gerenciales: propias de cargos de liderazgo, dirección y gestión.
Leonard Mertens (OIT/CINTERFOR, 1996)	“Capacidad real y demostrada de una persona para desempeñarse eficazmente en un contexto de trabajo, movilizando de manera integrada conocimientos, habilidades y actitudes, que le permiten resolver problemas y lograr resultados de calidad, independientemente de cómo hayan sido adquiridos.”	Dimensiones clave: <ul style="list-style-type: none"> - Transferencia de conocimientos y habilidades a distintos contextos. - Resolución de problemas en la función productiva. - Logro de resultados de calidad según estándares.
Spencer, L.M., Jr., & Spencer, S. M. (1993)	Característica subyacente de una persona, que está causalmente relacionada con un desempeño efectivo o superior, medido con criterios de referencia, en un trabajo o situación determinada.	Cinco componentes: motivos, rasgos, autoconcepto, conocimientos y habilidades. Los dos últimos corresponden a dimensiones visibles del desempeño, mientras que los motivos, rasgos y autoconcepto

Competencias de mujeres mezcaleras en Oaxaca: una mirada desde el enfoque de McClelland y la gestión del conocimiento

**David McClelland
(1973)**

Propuso que el desempeño laboral no se explica por el coeficiente intelectual ni por los títulos, sino por competencias: características subyacentes de la persona (motivos, rasgos, habilidades, valores) que están causalmente relacionadas con un rendimiento superior en el trabajo.

constituyen dimensiones profundas que explican la conducta diferenciadora

Modelo Iceberg:

- Parte visible: conocimientos y habilidades.
- Parte sumergida: motivos, rasgos de personalidad, autoconcepto, valores (más determinantes del desempeño superior).

Fuente. Elaboración propia a partir de los autores Martha Alles (2005/2026), CONOCER (2015), McClelland (1973), OIT. Mertens (1996), Spencer & Spencer (1993)

Perspectivas de género en contextos rurales y productivos

La desigualdad de género en la producción de mezcal no puede explicarse únicamente como una diferencia en la distribución de tareas entre hombres y mujeres, sino como una relación histórica y estructural en la que se cruzan género, clase y etnicidad. Vázquez García, Ramírez Castillo y Hernández Juárez (2024).

En el estudio realizado por los citados autores, al analizar una genealogía familiar zapoteca dedicada a la producción de mezcal en los Valles Centrales de Oaxaca, muestran que la cultura mezcalera se ha construido sobre formas de trabajo familiar donde los aportes femeninos han sido indispensables, pero frecuentemente invisibilizados. Esta invisibilización se expresa en el reconocimiento público del “maestro mezcalero” como figura central del oficio, mientras que las mujeres quedan asociadas a tareas de apoyo, cuidado, reproducción doméstica, comercialización informal o continuidad familiar, aun cuando participan en decisiones, procesos productivos y transmisión de saberes.

Desde esta perspectiva, la desigualdad no deriva de una ausencia de capacidades, sino de mecanismos sociales que restringen el acceso femenino a recursos productivos, educación, legitimidad simbólica y reconocimiento comunitario. Por ello, analizar las competencias de las mujeres mezcaleras exige una mirada interseccional que permita comprender cómo el conocimiento técnico, la experiencia acumulada y la participación en la cadena productiva conviven con relaciones de subordinación cultural que limitan su validación como maestras mezcaleras.

Particularmente en la región de Oaxaca, las mujeres mezcaleras enfrentan un escenario donde la tradición, el arraigo cultural y la desigualdad de género configuran un entorno complejo. A pesar de ello, su papel ha sido clave en la producción, promoción y preservación del mezcal, un producto de alto valor cultural y económico. Estas mujeres desarrollan competencias no formales a través de la práctica, el aprendizaje intergeneracional y la adaptación a nuevas tecnologías, constituyendo un objeto de estudio relevante para comprender cómo se construyen capacidades en entornos no escolarizados.

Las desigualdades en México se acumulan e interactúan a lo largo del curso de vida, por lo que el género, el territorio, la escolaridad y el acceso a recursos productivos pueden reforzar desventajas estructurales (Red de Estudios sobre Desigualdades de El Colegio de México, 2018).

Integración del modelo SECI (Socialización, Externalización, Combinación e Internalización) su relevancia para el proyecto

Nonaka y Takeuchi (1995), en su libro “*La organización creadora de conocimiento*”, plantean que las empresas no solo procesan información, sino que también crean conocimiento de manera continua. Para ellos, el conocimiento tiene dos tipos principales:

- Tácito → subjetivo, personal, difícil de expresar y formalizar, de contexto específico, (experiencias, intuiciones, habilidades).

- Explícito o “codificado” → objetivo, formalizado, fácil de comunicar utilizando el lenguaje formal y sistemático (manuales, documentos, procedimientos).

Nonaka y Takeuchi explican que cuando se da la interacción entre el conocimiento tácito y explícito se genera una espiral, llamada la espiral del conocimiento, la parte central de la teoría es la descripción de cómo la espiral tiene cuatro formas de conversión de conocimiento que llamaron: Socialización, exteriorización, combinación e interiorización, que constituyen el motor del proceso de creación de conocimiento. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999)

Hay una interacción y un intercambio entre ellos en las actividades creativas de los seres humanos. Nuestro modelo dinámico de creación de conocimiento se fundamentó en el supuesto crítico de que el conocimiento humano se crea y expande a través de la interacción social del conocimiento tácito y conocimiento explícito. A esta interacción la llamamos conversión del conocimiento. Debemos aclarar que dicha conversión es un proceso social entre individuos y no está confinada al interior del individuo (Nonaka, 1990)

Nonaka y Takeuchi concuerdan parcialmente con el Modelo ACT (Anderson, 1983; Singley y Anderson, 1989) propuesto por la psicología cognoscitiva. Este modelo postula que, para desarrollar habilidades cognoscitivas, todo conocimiento declarativo, el cual corresponde a conocimiento explícito de nuestra teoría, tiene que ser transformado en conocimiento conductual el cual corresponde al conocimiento tácito.

El modelo SECI (Socialización, Exteriorización, Combinación e Internalización) en el Figura 1, explica lo que el individuo experimenta y son los mecanismos con los cuales el conocimiento individual es enunciado y amplificado al interior y exterior de una organización.

Figura 1

Cuatro formas de conversión del conocimiento

	Conocimiento tácito	a	conocimiento explícito
Conocimiento tácito desde	Socialización		Exteriorización
Conocimiento Explícito	Interiorización		Combinación

Fuente: Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento Cómo las compañías japonesas creanla dinámica de la innovación* (Trad. M. G. Barrenetxea). México: Oxford University Press.

Etapas del modelo SECI

- 1. Socialización (de tácito a tácito):**
 - Compartir experiencias directamente.
 - Ejemplo: un aprendiz observa cómo trabaja un experto.
 - Herramientas: tutorías, convivencia, trabajo en equipo.
- 2. Exteriorización (de tácito a explícito):**
 - Convertir experiencias y saberes en conceptos claros y comunicables.
 - Ejemplo: un experto documenta un procedimiento o crea un manual.
- 3. Combinación (de explícito a explícito):**
 - Integrar distintos conocimientos explícitos ya existentes.

Competencias de mujeres mezcaleras en Oaxaca: una mirada desde el enfoque de McClelland y la gestión del conocimiento

- Ejemplo: fusionar manuales, informes o bases de datos para generar un nuevo plan estratégico.

4. Internalización (de explícito a tácito):

- Asimilar el conocimiento explícito hasta convertirlo en parte de la práctica diaria.
- Ejemplo: un empleado estudia un manual y lo aplica en su trabajo, adquiriendo experiencia personal.

En el marco de la gestión del conocimiento en contextos rurales, el estudio de Contreras-Medina et al. (2021), publicado en *Sustainability*, ofrece una valiosa referencia al aplicar el modelo SECI de Nonaka y Takeuchi para mapear e impulsar los procesos de innovación entre mujeres mezcaleras en Oaxaca. Este enfoque evidencia cómo los saberes tácitos —transmitidos de manera oral y práctica en los palenques— pueden externalizarse, combinarse con conocimientos formales y ser posteriormente internalizados mediante el uso de tecnologías adaptadas a sus realidades. Tales hallazgos dialogan directamente con el presente proyecto, al reconocer que las competencias de las mujeres mezcaleras no sólo responden a prácticas ancestrales, sino que pueden analizarse desde metodologías contemporáneas como la gestión del conocimiento y el enfoque de competencias de McClelland, revelando una intersección entre la pasión por hacer, la resiliencia cultural y la innovación educativa. Así, se plantea que la formación y desarrollo de estas mujeres constituye un acto pedagógico no escolar, cuya comprensión demanda enfoques inter y transdisciplinarios que articulen lo cultural, lo económico y lo educativo.

Gestión del conocimiento (Modelo SECI)

Con base en los estudios realizados por Contreras-Medina et al. (2021) el conocimiento de las mujeres mezcaleras tiene el siguiente comportamiento en cada fase (Tabla 2).

Tabla 2
Fases del Modelo SECI aplicado en un cuestionario de la Gestión del conocimiento en mujeres mezcalilleras

Fase SECI	Descripción en el contexto de las mezcalilleras	Justificación
Socialización	El conocimiento tácito se transmite mediante la convivencia, el trabajo colectivo y la enseñanza directa en la producción de mezcal, preservando saberes ancestrales.	“Las mujeres comparten de manera práctica sus experiencias y conocimientos tradicionales con otras productoras y agentes externos, fortaleciendo redes locales de colaboración” (Contreras-Medina et al., 2021, p. 6).
Externalización	Expresan de forma explícita sus necesidades y problemas; buscan documentar procesos y generar propuestas de innovación, como el uso de aplicaciones y plataformas digitales.	“Las entrevistas y cuestionarios revelan que las productoras describen sus procesos y obstáculos, lo que permite plantear soluciones tecnológicas y organizativas” (Contreras-Medina et al., 2021, p. 7).
Combinación	Dificultad para integrar conocimientos tradicionales con información externa y científica; esta etapa muestra las mayores brechas en la gestión de conocimiento.	“El proceso de combinación resulta limitado, pues las productoras carecen de herramientas para sistematizar información y vincularla con innovación

Interiorización	Adopción incipiente de tecnologías (refractómetros, destiladores, techados, contenedores metálicos, apps). Muchas aún no logran incorporarse por barreras económicas y técnicas.	tecnológica” (Contreras-Medina et al., 2021, p. 12). “La interiorización de innovaciones tecnológicas se encuentra en una fase inicial, con propuestas identificadas, pero aún sin plena implementación en la práctica productiva” (Contreras-Medina et al., 2021, p. 14).
------------------------	--	---

Fuente: Contreras-Medina, et al. (2021).

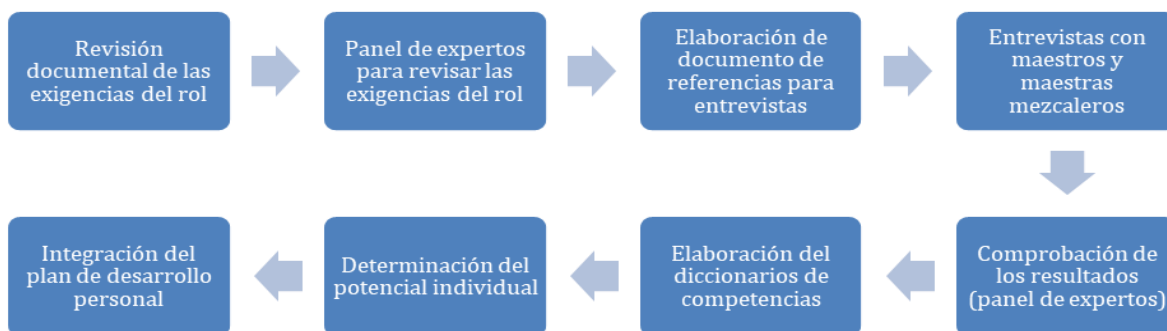
Metodología

A partir de la propuesta para determinar las competencias de las mujeres en la producción de mezcal artesanal y ancestral en Oaxaca realizada por las autoras, y con base en diferentes modelos que se seleccionaron para determinar las competencias de los roles, tales como los desarrollados por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias (CONOCER) (Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, 2015), Martha Alles, David C. McClelland de HayGroup, entre otros, se propuso un método semiestructurado con: Preguntas abiertas acerca del potencial, uso de competencias específicas definidas dentro de los tres modelos utilizados como base, una clasificación de éstos y una metodología que consta de ocho fases y se validó que las competencias identificadas están presentes en las mujeres y hombres del mezcal. En este orden de ideas, el objetivo de esta investigación es evidenciar cómo estas capacidades emergen, se consolidan y transforman en un contexto marcado por prácticas ancestrales, subordinación cultural y procesos de innovación en entornos rurales.

Nuestra metodología consta de ocho pasos (Figura 2), en este avance se pretende mostrar los resultados más importantes de las primeras cinco fases con el objetivo de analizar las competencias de las mujeres y hombres mezcaleros desarrolladas en su ámbito laboral.

Figura 2

Diagrama de la propuesta metodológica para determinar competencias de mujeres en la producción de mezcal artesanal en Oaxaca



Fuente: Ponencia “Propuesta para determinar las competencias de las mujeres en la producción de mezcal artesanal en Oaxaca”. López-Cruz, Castro-Nava y Fonseca-Monterrubio, 2022.

Técnicas de recolección de la información utilizadas para esta investigación:

1.- Investigación documental. Derivado de la investigación documental, se han identificado 12 competencias que están relacionadas con un desempeño sobresaliente para roles considerados como de “contribuidor individual especializado”.

Competencias de mujeres mezcaleras en Oaxaca: una mirada desde el enfoque de McClelland y la gestión del conocimiento

Un “contribuidor individual especializado” puede incluir un amplio rango de trabajadores cuyas características se pueden resumir de la siguiente forma:

- Especialista en el dominio de su materia
- Es un factor clave para el éxito de su negocio
- Aporta el conocimiento que agrega valor al producto o servicio

Las competencias genéricas identificadas son:

- Orientación al logro
- Impacto e influencia
- Pensamiento conceptual
- Pensamiento analítico
- Iniciativa
- Autoconfianza
- Entendimiento interpersonal
- Orden y disciplina
- Búsqueda de información
- Trabajo en equipo y cooperación
- Experiencia
- Orientación al cliente

Las competencias están ordenadas en frecuencia relativa, es decir, que es el número de veces que se presenta en personas consideradas de desempeño sobresaliente y que son diferenciadoras del desempeño promedio.

Las competencias genéricas identificadas y clasificadas como críticas y de soporte como se muestra en la Tabla 4, de la siguiente manera:

Tabla 3
Competencias críticas y de soporte

Competencias Críticas	Competencias de soporte
Orientación al logro	Entendimiento interpersonal
Impacto e influencia	Orden y disciplina
Pensamiento conceptual	Búsqueda de información
Pensamiento analítico	Trabajo en equipo y cooperación
Iniciativa	Experiencia
Autoconfianza	Orientación al cliente

Fuente Elaboración propia a partir de los autores Martha Alles (2005), CONOCER (2015), McClelland (1973), OIT. Mertens (1996)

2.- Panel de expertos.

En esta fase se definieron los retos de hombres y mujeres mezcaleros y las competencias que llevan a resultados sobresalientes. Siendo los principales retos: Falta de reconocimiento de mujeres en la participación en el proceso del mezcal; su rol prioritario en la crianza y desarrollo de los hijos, y el contexto cultural de la zona y de la propia industria mezcalera artesanal y ancestral.

El panel de expertos se llevó a cabo en el Municipio de San Luis del Río, Distrito de Tlacolula, donde se reunieron 30 maestros mezcaleros, la técnica utilizada fue de lluvia de ideas:

- Integración de grupos de 6 maestros mezcaleros
- Presentación de los bloques del proceso de producción del mezcal artesanal y ancestral.
- Todos los miembros del equipo intercambian ideas con base en las siguientes preguntas por cada uno de los bloques del proceso: ¿Qué tiene que hacer?; ¿Qué tiene que saber?; ¿Cómo tiene que ser su comportamiento al realizar su actividad? Y ¿Cómo sabe que está bien hecho?
- Los apuntan en una hoja de papel y los colocan en el bloque del proceso de producción correspondiente.
- Se codifican los comportamientos identificando las competencias.

La tabla 4, muestra la codificación de competencias del maestro mezcalero por proceso productivo (plantación, recolección, molienda, fermentación, destilación, envasado, venta), y resume las frecuencias en las siguientes competencias:

- Orden y calidad
- Ayuda y servicio (empatía)
- Influencia
- Coordinación (dirección de personas)
- Aprendizaje (pensamiento analítico y conceptual)
- Eficacia personal (autoconfianza)

El análisis de la tabla 4, permite observar que las competencias identificadas no se distribuyen de manera uniforme a lo largo del proceso productivo del mezcal, sino que se concentran en etapas clave que requieren mayor interacción social y control operativo. La competencia de orden y calidad sobresale como eje transversal, ya que garantiza la coherencia entre la tradición artesanal y las exigencias contemporáneas de mercado. Por su parte, la ayuda y servicio, vinculada con la empatía, evidencia la importancia del trabajo colaborativo y del compromiso comunitario, que son fundamentales para la preservación del conocimiento tácito.

La influencia y la coordinación reflejan el papel de liderazgo que asumen las maestras y maestros mezcaleros al dirigir equipos y tomar decisiones críticas en etapas de alto riesgo, como la fermentación y la destilación. En contraste, el aprendizaje aparece como una competencia crítica orientada a la adaptación y mejora continua, lo que permite a las y los maestras y maestros mezcaleros responder a las demandas tecnológicas y comerciales emergentes. Finalmente, la eficacia personal o autoconfianza constituye un componente central para la sostenibilidad cultural y empresarial, ya que fortalece la resiliencia frente a contextos adversos y la capacidad de innovar sin perder identidad.

En síntesis, la tabla 4, confirma que el quehacer mezcalero no se limita a competencias técnicas, sino que se configura como un entramado de competencias integrales, donde confluyen valores comunitarios, capacidades de gestión y habilidades de innovación. Esta combinación posiciona a las maestras y maestros mezcaleros no solo como guardianes de la tradición, sino también como agentes de cambio capaces de liderar procesos de desarrollo sostenible en su territorio.

3.- Elaboración del documento de referencias para entrevistas

La entrevista de incidentes críticos es una técnica que permite precisar las conductas requeridas por un ocupante de un puesto determinado en el contexto de una organización.

La entrevista de incidentes críticos es el “corazón” del proceso de evaluación por competencias. Esta es la fuente de información más importante para identificar conductas que predicen el desempeño sobresaliente. Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993) p. 114

El proceso de la entrevista de incidentes críticos es el siguiente: Introducción y explicación; Identificación de responsabilidades del Rol; Incidentes críticos (evento conductual); Características necesarias para hacer el trabajo y Conclusión y resumen.

Competencias de mujeres mezcaleras en Oaxaca: una mirada desde el enfoque de McClelland y la gestión del conocimiento

Tabla 4

Resultados de las competencias de Maestros Mezcaleros en el Panel de Expertos Municipio de San Luis del Río, Distrito de Tlacolula.

COMPETENCIAS	ORDEN Y CALIDAD				AYUDA Y SERVICIO		INFLUENCIA			COORDINACIÓN				APRENDIZAJE			EFICACIA PERSONAL			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1. PLANTACIÓN DEL MAGUEY	1	2			5															
2. RECOLECCIÓN DE AGAVE. SELECCIÓN Y CORTE O JIMA DE LA PIÑA	1, 1, 1	2			6	6	7			10, 10		12					17, 17		19	
3. PREPARACIÓN DEL HORNO. PRECALENTAMIENTO DEL HORNO Y COCCIÓN DE LAS PIÑAS	1	2, 2	3				7			10		12	13, 13		15		17			20
4. MOLIENDA DE LAS PIÑAS		2	3, 3					8		10							17, 17	18		
5. FERMENTACIÓN DEL MOSTO							7			10				14			17			
6. PREPARACIÓN DEL HORNO DE DESTILACIÓN Y DESTILACIÓN DEL TEPACHE Y SAGAZO		2		4, 4	5					10	11	12		14		16, 16	17			
7. ENVASADO Y ETIQUETADO							7, 7			10						16	17			
8. VENTA DEL PRODUCTO FINAL									9, 9, 9	10	11						17	18		20
TOTAL	5	6	3	2	2	2	5	1	3	8	2	3	2	2	1	3	9	2	1	2

Fuente Elaboración propia, con información obtenida del Panel de Expertos

Para la elaboración del documento de referencia (Guía de entrevista de incidentes críticos) se tomó como referencia los elementos de McClelland y los desarrollados por Spencer & Spencer, según se especifican en el Tabla 5.

Tabla 5
Guía de Entrevista de Incidente Crítico para Maestros y Maestras Mezcaleros

Rubro	Pregunta
1. Contexto de la situación	<ul style="list-style-type: none"> • “Platícame sobre una ocasión en la que elaboraste un mezcal que fue especialmente reconocido por su calidad (en tu comunidad, en concursos o por clientes).” • “Cuéntame de una situación en la que enfrentaste dificultades en la producción (clima, falta de maguey, problemas en la destilación) y cómo lo resolviste.” • “Describeme un momento en el que tu trabajo como maestro mezcalero haya tenido un impacto importante en tu familia o comunidad.”
2. Acciones específicas realizadas	<ul style="list-style-type: none"> • “¿Qué pensaste o sentiste cuando te diste cuenta del problema o desafío?”+ • “¿Qué pasos seguiste para resolverlo, desde el inicio hasta el final?” • “¿Cómo decidiste qué técnica o conocimiento aplicar (por ejemplo, selección de maguey, control del horno, fermentación, destilación)?”
3. Resultados obtenidos	<ul style="list-style-type: none"> • “¿Qué resultado tuvo tu decisión o acción en el mezcal o en el proceso?” • “¿Qué dijeron las personas que probaron el mezcal (clientes, familiares, otros maestros)?” • “¿Cómo afectó esta experiencia tu forma de trabajar después?”
4. Comparación con otras experiencias	<ul style="list-style-type: none"> • “Compárame esa experiencia con otra en la que el resultado no fue tan bueno como esperabas. ¿Qué hiciste diferente en cada caso?” • “¿Qué aprendizajes obtuviste de esa diferencia de resultados?”

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Wiley.

4.- Entrevista con Maestra Destilera y Maestros Mezcaleros

Con base en la Guía de incidentes críticos se llevaron a cabo tres entrevistas, una Maestra Destilera y dos Maestros Mezcaleros, teniendo diálogos semiestructurados, los cuales fueron grabados para facilitar la codificación de competencias (Anexo 1), éstos se centraron en vivencias reales dentro del proceso de producción de mezcal artesanal y ancestral.

Posteriormente, se analizaron e interpretaron: la codificación de las entrevistas y el panel de expertos, obteniendo una comparación que se muestra en el (Tabla 6).

Este informe comparativo integra tres fuentes de información: 36 conductas del maestro mezcalero, 81 conductas de la maestra destilera y las competencias identificadas colectivamente en el Panel de Expertos de maestros mezcaleros. El análisis permite observar coincidencias y diferencias en la manifestación de competencias, así como nuevas dimensiones aportadas por el trabajo grupal.

Tabla 6

Comparativo de competencias identificadas en las tres fuentes

Competencia HayGroup	Nivel Maestro Mezcalero	Conducta Maestro Mezcalero	Nivel Maestra Destilera	Conducta Maestra Destilera	Competencia Focus Group (frecuencia)
Influencia	—	—	—	—	5
Ayuda y servicio (Empatía)	—	—	—	—	2
Pensamiento analítico	2 - Intermedio	Las matemáticas se me dan bien	2 - Intermedio	Sacas 30 litros de una hornada de ocho toneladas	—
Integridad y ética	4 - Experto	No revuelvo el mezcal porque no va con mi política, es corrupción	4 - Experto	Nos topamos con la comercialización fraudulenta	—
Orientación a resultados	2 - Intermedio	Hay que llevárselos	—	—	—
Innovación y uso de recursos	—	—	2 - Intermedio	Las cabezas del mezcal lo usas para lavar las botellas o avivar el horno	—
Orden y calidad	—	—	—	—	5
Coordinación (Dirección de personas)	—	—	—	—	8
Aprendizaje (Pensamiento conceptual)	—	—	—	—	2
Conocimiento técnico (expertise)	3 - Avanzado	Descripción detallada de los tipos de mezcal	3 - Avanzado	Los aromas y sabores deben ser muy ricos, alcohol y azúcar del agave	—
Conocimiento del negocio / Orientación al cliente	3 - Avanzado	Se conoce el mercado - ya conozco el mercado	3 - Avanzado	El mezcal no fue negocio hasta hace poco con el boom	—
Eficacia personal (Autoconfianza)	3- Avanzado	Hace cambios retadores en el proceso	3- Avanzado	Hace mejoras en el desempeño del proceso	9

Fuente Elaboración propia.

Los Hallazgos principales se presentan en el Tabla 7.

Tabla 7
Comparativo de competencia identificación en las tres fuentes

Maestro Mezcalero	Maestra Destilera	Panel de Expertos
Experiencia Técnica y la relación con el mercado	Visión de género e innovación en el uso de recursos	Coordinación; Orden y calidad e Influencia
Conocimiento técnico (expertise), Conocimiento del negocio / Orientación al cliente e Integridad y ética.		
Las competencias emergentes de “Pasión por lo que se hace” y Conciencia ecológica/sustentabilidad		

Fuente Elaboración propia.

1. El cruce de fuentes muestra que, competencias como Aprendizaje continuo y Autoconfianza se sostienen en los tres niveles de análisis.
2. Al integrar las competencias emergentes, la “Pasión por lo que se hace” aparece en la Orientación al logro, la Iniciativa y la entrega personal al oficio; mientras que la Conciencia ecológica se expresa en prácticas de cuidado del agave, reutilización de recursos y responsabilidad con el entorno.
3. En conjunto, el comparativo integrado evidencia una estructura de competencias sólida que combina técnica, ética, organización y valores colectivos, y pueden servir de base para programas de formación y proyectos de investigación transdisciplinaria.

5.- Comprobación de los resultados

La Tabla 8, muestra la comparación de las competencias documentales identificadas en el diccionario Millennium de HayGroup basado en estudios de Spenser & Spenser con las competencias observadas en maestros mezcaleros, maestra destilera y en el Panel de expertos.

El análisis permite observar convergencias, diferencias y complementariedades entre los distintos enfoques.

Tabla 8

Comparativo de las competencias de las cuatro fuentes utilizadas en esta investigación

Competencias documentales (HayGroup Millennium)	Competencias maestros mezcaleros	Competencias maestras destilera	Competencias Panel de expertos
Orientación al logro	Orientación a resultados; Autoconfianza; Liderazgo de personas	Orientación a resultados; Orden y calidad	Orden y calidad; Eficacia personal
Impacto e influencia	Impacto e influencia (vínculos con empresas y visitantes)	Impacto e influencia con visitantes y clientes	Influencia; Dirección de personas
Pensamiento conceptual	Pensamiento conceptual limitado, más centrado en tradición	Pensamiento conceptual limitado (resaltado en roles de género)	Pensamiento analítico y conceptual
Pensamiento analítico	Pensamiento analítico (uso de matemáticas en procesos)	Pensamiento analítico (medición de insumos y resultados)	Pensamiento analítico
Iniciativa	Iniciativa en gestión de negocios y vínculos comunitarios	Iniciativa en prácticas de innovación y sustentabilidad	Aprendizaje (implícito en iniciativa)
Autoconfianza	Autoconfianza; Resiliencia	Autoconfianza como mujer en rol productivo	Autoconfianza; Eficacia personal
Entendimiento interpersonal	Entendimiento interpersonal con clientes y ONGs	Entendimiento interpersonal en transmisión cultural	Ayuda y servicio (empatía)
Orden y disciplina	Orden y disciplina en el cumplimiento de procesos comunitarios	Orden y disciplina en el cuidado del proceso productivo	Orden y calidad
Búsqueda de información	Búsqueda de información a través de experiencia generacional	Búsqueda de información con químicos y cursos	Aprendizaje; Búsqueda de información
Trabajo en equipo y cooperación	Trabajo en equipo con ONGs y comunidades	Trabajo colaborativo indirecto; transmisión cultural	Coordinación (dirección de personas)
Experiencia	Experiencia transmitida por generaciones	Experiencia técnica en fermentación, destilación y cultivo	Aprendizaje; transmisión de experiencia
Orientación al cliente	Conocimiento del negocio; Manejo de clientes; Impacto e influencia	Orientación al cliente en comercialización y calidad sensorial	Orientación al cliente

Fuente Elaboración propia a partir de: Diccionario Millennium HayGroup, Spenser & Spenser y las fuentes de información: documental, entrevistas de incidentes críticos, panel de expertos.

6.- Validación del modelo de competencias

En esta fase se revisarán las competencias identificadas con especialistas, maestras y maestros mezcaleros; contrastar los hallazgos de entrevistas, panel de expertos y revisión documental; confirmar si las competencias son pertinentes, observables y diferenciadoras del desempeño.

7.- Construcción del diccionario de competencias

Definir cada competencia; establecer conductas observables; proponer niveles de dominio; vincular cada competencia con fases del proceso productivo del mezcal; incorporar ejemplos de comportamiento derivados de las entrevistas de incidentes críticos.

8.- Aplicación del modelo para formación, evaluación y mejora

Diseñar instrumentos de diagnóstico o evaluación; proponer rutas de capacitación; identificar brechas de competencia; generar recomendaciones para reconocimiento, profesionalización, certificación o fortalecimiento del rol de las mujeres mezcaleras.

Las fases 6, 7 y 8 corresponden a la continuidad del estudio. La fase 6 considera la validación del modelo de competencias mediante la revisión de expertos y actores del sector mezcalero, con el propósito de confirmar la pertinencia, claridad y observabilidad de las competencias identificadas. La fase 7 contempla la construcción del diccionario de competencias, integrando definiciones, conductas observables, niveles de dominio y evidencias asociadas a las distintas etapas del proceso productivo del mezcal. Finalmente, la fase 8 se orienta a la aplicación del modelo para fines de formación, evaluación y mejora, mediante el diseño de instrumentos que permitan identificar brechas, fortalecer capacidades y favorecer el reconocimiento de las mujeres mezcaleras como actoras clave en la cadena productiva.

En el presente avance se reportan las primeras cinco fases, debido a que el estudio se encuentra en proceso de validación y sistematización del modelo; las fases restantes constituyen la ruta de continuidad para consolidar el diccionario de competencias y su aplicación en procesos de formación, evaluación y reconocimiento.

Discusión

Las competencias de las mujeres mezcaleras de Oaxaca se evidencian con el oficio del mezcal, se configuran a través de saberes, valores y prácticas sociales, al igual que los hombres del mezcal sus saberes tácitos se transmiten de manera intergeneracional, se socializan, se externalizan y, en menor medida se combinan con el conocimiento científico y tecnológico. Si bien existen avances en la interiorización de innovaciones, persisten importantes limitaciones para integrar de forma sistemática los recursos externos, lo que revela la necesidad de fortalecer mecanismos de formación, acompañamiento y acceso a tecnologías apropiadas.

No obstante, las mujeres mezcaleras enfrentan restricciones derivadas de la cultura y el género. Su participación, aunque indispensable en los palenques, ha sido históricamente invisibilizada por patrones de subordinación cultural que las relegan a roles secundarios. A ello se suman barreras estructurales como la falta de reconocimiento formal, menor acceso a financiamiento e infraestructuras tecnológicas, y la carga del trabajo doméstico y de cuidado. Estos factores limitan su plena inserción y liderazgo en la cadena de valor del mezcal.

En síntesis, las competencias de maestras y maestros mezcaleros, analizadas bajo el enfoque de McClelland y el modelo SECI de gestión del conocimiento, revelan un potencial significativo para el desarrollo sostenible del sector. Sin embargo, la consolidación de estas capacidades demanda un enfoque inter y transdisciplinario que atienda simultáneamente la dimensión productiva, cultural y de género, de manera que se promueva un ecosistema más equitativo, innovador y resiliente para las comunidades mezcaleras de Oaxaca.

La caracterización documental del rol de la maestra o maestro mezcalero como un 'contribuidor individual' resulta limitada, pues no refleja la naturaleza colectiva del trabajo ni la interacción social que se desarrolla en las distintas etapas del proceso de producción del mezcal ancestral y artesanal.

Competencias de mujeres mezcaleras en Oaxaca: una mirada desde el enfoque de McClelland y la gestión del conocimiento

Asimismo, resulta indispensable analizar cómo las mujeres mezcaleras se identifican, se posicionan y se legitiman dentro de dichos roles, y de qué manera la visibilización, desarrollo y validación de sus competencias facilita su reconocimiento pleno como maestras mezcaleras. Desde esta perspectiva, la investigación aporta a las ciencias administrativas al ampliar la aplicación del enfoque de competencias y de la gestión del conocimiento a contextos rurales y culturales, generando bases teóricas y metodológicas para el diseño de programas de formación, certificación y políticas públicas con pertinencia cultural y perspectiva de género, en congruencia con los objetivos del proyecto SIP.

Conclusiones

El estudio confirma que las competencias desarrolladas por mujeres y hombres mezcaleros en Oaxaca trascienden la dimensión meramente técnica, al configurarse como un entramado de saberes, valores y prácticas sociales que garantizan la sostenibilidad cultural del mezcal. En este sentido, el enfoque de competencias de McClelland y el modelo SECI de gestión del conocimiento se muestran pertinentes para analizar contextos rurales, pues permiten visibilizar tanto el conocimiento tácito transmitido intergeneracionalmente como los procesos de innovación emergentes.

Se evidencia que las mujeres mezcaleras poseen las mismas competencias críticas que sus pares masculinos —como orientación al logro, autoconfianza, orden y calidad, e influencia—, pero enfrentan barreras culturales y de género que limitan su reconocimiento formal como maestras mezcaleras. Estas barreras no se relacionan con carencias técnicas, sino con paradigmas sociales que restringen su legitimidad en el oficio.

Asimismo, el análisis comparativo entre competencias documentales, entrevistas y paneles de expertos muestra que las mujeres incorporan dimensiones emergentes, como la conciencia ecológica y la pasión por el oficio, que enriquecen los marcos teóricos tradicionales y aportan valor al sector mezcalero. Dichas competencias resultan críticas en un contexto de creciente demanda internacional y de exigencias de sostenibilidad ambiental y social.

El estudio concluye que la profesionalización y reconocimiento de las mujeres en el ámbito mezcalero requiere un enfoque inter y transdisciplinario, capaz de integrar lo cultural, lo económico y lo educativo. Solo de esta forma podrá consolidarse un ecosistema más equitativo, resiliente e innovador, donde las maestras mezcaleras sean reconocidas como actores clave en la transformación social y productiva de Oaxaca.

Este estudio es producto de la participación en el proyecto SIP20242329 y SIP20254030.

Referencias

- Alles, M. (2006). *Diccionario de competencias*. Buenos Aires: Granica.
- CEDEFOP. (2016). *Application of the European Qualifications Framework (EQF) in national contexts*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- CONOCER. (2017). *Sistema Nacional de Competencias: Marco de Referencia*. Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales.
- CONOCER. (2020). *Informe Anual del Sistema Nacional de Competencias*. Secretaría de Educación Pública.
- Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales [CONOCER]. (2015). EC0647: Propiciar el aprendizaje significativo en Educación Media Superior y Superior. *Diario Oficial de la Federación*. <https://www.conocer.gob.mx>
- Contreras-Medina, L. M., Figueroa-Díaz, L. A., & Pérez-Rodríguez, A. R. (2021). Knowledge Management in Rural Communities in Mexico: Case Study in Women Producers of Mezcal in Oaxaca. *Sustainability*, 13(9), 4693. <https://doi.org/10.3390/su13094693>
- García, J., & López, M. (2019). Desafíos en la implementación de la certificación de competencias laborales en México. *Revista Mexicana de Educación y Trabajo*, 12(2), 125–142.

- López-Cruz, J.Y.; Castro-Nava, M. R. & Fonseca-Monterrubio, L.A. (2022): *Propuesta para determinar las competencias de las mujeres en la producción de mezcal artesanal en Oaxaca*. In: Mora Cantellano, Ma. del Pilar Alejandra; Serrano Oswald, Serena Eréndira y Mota Flores, V. Enrique [Coords.] (2022). Reconfigurando territorios a partir de la cultura, el empoderamiento de las mujeres y nuevos turismos. UNAM-AMECIDER, México. Páginas: 83-98. En: <http://ru.iiec.unam.mx/5883/>. ISBN UNAM 978-607-30-6964-9, AMECIDER 978-607-8632-33-6.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1–14.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación* (Trad. M. G. Barrenetxea). México: Oxford University Press.
- Rodríguez, P. (2021). Impacto de la certificación de competencias laborales en la empleabilidad en México. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 12(34), 45–61.
- Sánchez-Gómez, J., Pardo-Núñez, J., Cuevas-Reyes, V., & Romero-Romero, Y. (2022). Characteristics and socio-productive problems of women mezcal producers in Oaxaca, Mexico. *Agro Productividad*. <https://doi.org/10.32854/agrop.v15i3.2134>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Wiley.
- Vázquez García, V., Ramírez Castillo, R., & Hernández Juárez, M. (2024). Género, clase y etnicidad en la producción de mezcal. Una genealogía familiar en Valles Centrales, Oaxaca. *EntreDiversidades*, 21, 1-25. <https://doi.org/10.31644/ED.IEI.V21.2024.A03>
- Zamudio, A., & Aguilar, R. (2018). La formación por competencias en México: logros y desafíos. *Educación y Desarrollo*, 47(3), 85–99.

Entre hilos y ancestros: Gestión cultural y visión sistémica en el textil oaxaqueño

Between threads and ancestors: Cultural management and systemic vision in Oaxacan textiles

Miguel Ángel, García-Valdez¹, Mónica Lorena, Sánchez-Limón²

Resumen

Este trabajo examina el textil étnico de Oaxaca desde la perspectiva sistémica de Bert Hellinger, con énfasis en los órdenes de pertenencia, jerarquía y equilibrio. Mediante entrevistas semiestructuradas a artesanas y artesanos de comunidades zapotecas, mixes y triquis, se identificaron cuatro dimensiones clave: la transmisión intergeneracional del saber, el textil étnico como símbolo de identidad, los retos derivados de la globalización y la espiritualidad vinculada al acto de tejer. Los hallazgos evidencian que los textiles étnicos no son simples mercancías, sino sistemas culturales vivos que entrelazan memoria ancestral, prácticas comunitarias y dinámicas de mercado. Si bien enfrentan exclusiones derivadas de la mercantilización, también emergen procesos de innovación intergeneracional que equilibran tradición y modernidad. Se concluye que los textiles oaxaqueños contribuyen a problematizar los paradigmas convencionales de gestión cultural, pues plantean la necesidad de modelos interculturales y sostenibles que incorporen cosmovisiones originarias en los enfoques contemporáneos de emprendimiento.

Palabras clave: *Textil étnico, gestión cultural, emprendimiento intercultural.*

Abstract

This paper examines the ethnic textiles of Oaxaca from Bert Hellinger's systemic perspective, with an emphasis on the orders of belonging, hierarchy, and balance. Through semi-structured interviews with artisans from Zapotec, Mixe, and Triqui communities, four key dimensions were identified: the intergenerational transmission of knowledge, ethnic textiles as a symbol of identity, the challenges arising from globalization, and the spirituality linked to the act of weaving. The findings demonstrate that ethnic textiles are not simply commodities, but rather living cultural systems that intertwine ancestral memory, community practices, and market dynamics. While they face exclusions stemming from commodification, processes of intergenerational innovation also emerge, balancing tradition and modernity. It is argued that Oaxacan textiles contribute to questioning conventional management paradigms, as they point toward the need for intercultural and sustainable models that incorporate indigenous worldviews into contemporary approaches to cultural entrepreneurship.

Keywords: *Ethnic textiles, cultural management, intercultural entrepreneurship.*

Códigos JEL: D91, L26, M14

¹ Posdoctorante, Facultad de Comercio de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, Ciudad Victoria; México. Línea de investigación: Comportamiento Organizacional con Enfoque Sistémico, migarciav@hotmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7589-1608>

² Doctorado, profesora investigadora, Facultad de Comercio de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, Ciudad Victoria; México. Línea de investigación Innovación y emprendimiento con perspectiva de género y sostenibilidad, msanchel@docentes.uat.edu.mx, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0671-0076>

Introducción

Los textiles étnicos de Oaxaca representan un patrimonio cultural inmaterial que articula historia, identidad y saberes ancestrales. Más allá de su valor estético, cada pieza contiene narrativas transgeneracionales que vinculan a los artesanos con sus ancestros y con la comunidad en la que se producen (Rentería Pimentel, 2024). Estas prácticas textiles han persistido durante siglos gracias a la transmisión de conocimientos entre generaciones, consolidando técnicas de hilado, teñido y tejido, así como significados simbólicos ligados a la cosmovisión indígena. Sin embargo, en el contexto contemporáneo, los artesanos oaxaqueños enfrentan desafíos significativos derivados de la globalización, la industrialización de productos textiles y la presión de mercados que muchas veces priorizan la rentabilidad sobre la preservación cultural (Lescas Montes et al., 2022).

En este marco, la obra de Bert Hellinger ofrece un horizonte interpretativo novedoso en el campo de lo artesanal. Su visión sistémica, desarrollada a partir de la terapia familiar y las constelaciones, familiares refiere que todo sistema humano, ya sea familiar, comunitario o cultural, se sostiene en órdenes fundamentales: la pertenencia, la jerarquía y el equilibrio entre dar y tomar (Donayre, 2025). Estos órdenes permiten comprender cómo los vínculos permanecen en el tiempo y cómo los desequilibrios pueden generar exclusiones, rupturas o desarraigos. Al aplicar esta perspectiva a los textiles étnicos oaxaqueños, se revela un campo fértil para entenderlos no solo como bienes culturales, sino como expresiones sistémicas que reflejan la relación entre ancestros, comunidad y nuevas generaciones.

El problema de investigación radica en comprender cómo las dinámicas sistémicas presentes en las comunidades textiles —en términos de pertenencia, jerarquía y equilibrio— interactúan con los mercados contemporáneos y los procesos de innovación intergeneracional. Se busca determinar de qué manera estas relaciones afectan la sostenibilidad del emprendimiento cultural y la preservación de la memoria colectiva, así como cómo los artesanos pueden equilibrar tradición e innovación para responder a las demandas de consumidores Millennials y Centennials.

El objetivo de la investigación es analizar el textil étnico de Oaxaca como un sistema cultural vivo, desde una perspectiva sistémica inspirada en Bert Hellinger, con el fin de identificar cómo los principios transgeneracionales de pertenencia, jerarquía y equilibrio se manifiestan en la cosmovisión y práctica artesanal, y cómo este enfoque puede orientar estrategias de emprendimiento y preservación cultural.

La metodología se basó en entrevistas semiestructuradas con artesanos de diversas comunidades integrados en colectivos de artesanos, permitiendo identificar los elementos simbólicos, espirituales y económicos que configuran este sistema.

La contribución del estudio al campo de las ciencias administrativas es doble. Por un lado, amplía los paradigmas emergentes al integrar la cosmovisión indígena como un recurso estratégico en la gestión y el emprendimiento. Por otro, ofrece un modelo de administración intercultural y sistémica que combina la preservación del patrimonio con la innovación y la sostenibilidad, proporcionando herramientas teóricas y prácticas para diseñar políticas de apoyo a los pueblos originarios y fortalecer la competitividad de sus emprendimientos culturales en el mercado global.

La pertinencia de este estudio radica en la necesidad de generar paradigmas de análisis que permitan atender dos retos fundamentales. Por un lado, el riesgo de pérdida de los saberes textiles ante fenómenos de globalización, migración y desinterés de las nuevas generaciones. Por otro, la mercantilización de los textiles como simples productos de consumo, lo que erosiona su dimensión simbólica y comunitaria.

Desde un enfoque administrativo, comprender el textil étnico como un sistema vivo implica diseñar estrategias de emprendimiento cultural que no se limiten a la comercialización, sino que integren valores como el respeto a la tradición, la sostenibilidad y la equidad generacional (Triana Navarro, 2024). En este sentido, la visión sistémica de Hellinger aporta un marco conceptual que permite recuperar la noción de “tomar a los ancestros” y reconocer el papel de cada generación en la continuidad cultural (Leone, 2025).

Además, este estudio responde a la creciente demanda académica por enfoques transdisciplinarios capaces de integrar metodologías cualitativas y teorías humanistas con los paradigmas emergentes de las

ciencias administrativas. El textil étnico, como objeto de análisis, abre la posibilidad de tender puentes entre saberes ancestrales y teorías contemporáneas de gestión cultural.

Marco teórico.

La visión sistémica de Bert Hellinger

Posicionamiento epistemológico: uso heurístico del marco sistémico

Antes de desarrollar los fundamentos de la perspectiva sistémica de Hellinger, resulta pertinente delimitar el estatus epistemológico que este marco ocupa en la presente investigación. El pensamiento de Hellinger surgió en el ámbito clínico-terapéutico, específicamente de su trabajo con constelaciones familiares, y no fue concebido originalmente como teoría científica general ni como marco explicativo para las ciencias sociales o administrativas (Llull Casado, 2004; Roman Borges et al., 2023). Su recepción académica ha sido heterogénea: mientras algunos autores reconocen su potencial heurístico para explorar dinámicas sistémicas en contextos no clínicos (De Paula y de Carvalho Azevedo, 2024; Guerrero, 2024), otros señalan la escasa base empírica de sus postulados y la dificultad de someter sus afirmaciones a contrastación intersubjetiva (Pacheco-Salazar et al., 2021; Roman Borges et al., 2023).

En este trabajo, la perspectiva sistémica de Hellinger se emplea como herramienta heurística e interpretativa, no como marco explicativo-causal ni como teoría normativa. Sus categorías analíticas — pertenencia, jerarquía, equilibrio entre dar y tomar, transgeneracionalidad— permiten organizar e iluminar los discursos de los artesanos entrevistados y detectar patrones relacionales en los sistemas culturales textiles, sin que ello implique validar la totalidad del corpus teórico-clínico de este autor. Esta distinción metodológica es fundamental: las referencias a "dinámicas sistémicas" o "patrones transgeneracionales" en las secciones analíticas del artículo aluden a categorías interpretativas emergentes de los testimonios, no a fuerzas ontológicas. Asimismo, cuando los propios artesanos aluden a dimensiones espirituales o cosmovisiones indígenas, estos fragmentos se presentan como perspectivas emic (voces nativas), claramente diferenciadas de los argumentos analíticos del investigador.

Esta aclaración busca responder a la demanda legítima de rigor epistemológico que exige la publicación en revistas científicas de ciencias administrativas y sociales, y es coherente con el carácter exploratorio e interpretativo del estudio.

Fundamentos de la perspectiva sistémica

El pensamiento de Bert Hellinger surgió a partir de su trabajo con familias y comunidades, donde observó que los vínculos humanos tienden a organizarse según principios que trascienden la voluntad de los individuos. A esta dinámica la denominó "órdenes del amor", los cuales constituyen un marco de referencia para comprender la cohesión y continuidad de los sistemas humanos (Reis da Silva, 2026). La premisa central refiere que ningún ser humano existe de manera aislada, sino que toda persona está vinculada a redes familiares, culturales y comunitarias que condicionan sus relaciones y prácticas.

Desde una perspectiva analítica, esta propuesta invita a observar al individuo no como entidad autónoma, sino como parte de un entramado de relaciones donde cada miembro ocupa un lugar y cumple una función simbólica y social. Comprender cualquier manifestación cultural implica, en consecuencia, reconocer los patrones relacionales de pertenencia, lealtad y memoria colectiva que la sostienen (De Paula y de Carvalho Azevedo, 2024). Cabe señalar que la alusión a "fuerzas invisibles", presente en algunas formulaciones de Hellinger, se reinterpreta aquí en términos de estructuras relacionales latentes que se manifiestan en prácticas observables y discursos, sin que ello implique asumir un carácter metafísico o no verificable.

Principios básicos: pertenencia, jerarquía y equilibrio

En su uso heurístico para el análisis cultural, la visión sistémica de Hellinger permite identificar tres principios relacionales que pueden observarse en múltiples sistemas humanos (Leone, 2025; Román et al., 2023):

Entre hilos y ancestros: Gestión cultural y visión sistémica en el textil oaxaqueño

- **Pertenencia.** Todo miembro de un sistema tiende a buscar reconocimiento y lugar dentro de él. Cuando alguien es excluido, olvidado o marginado, pueden surgir desequilibrios que se expresan en generaciones posteriores como patrones repetitivos o lealtades implícitas.
- **Jerarquía.** El orden temporal establece que quienes llegaron primero al sistema —los ancestros— ocupan un lugar de precedencia simbólica respecto a quienes llegan después. Alterar este orden puede generar tensiones relacionales, pues los descendientes pueden cargar con asuntos no resueltos de los mayores.
- **Equilibrio entre dar y tomar.** Todo sistema tiende al intercambio recíproco. Cuando una parte aporta en exceso o recibe sin corresponder, se generan desequilibrios simbólicos que el sistema busca compensar a lo largo del tiempo.

Estos principios, formulados originalmente en el contexto de la terapia familiar, adquieren aquí una función analítica aplicada al estudio de sistemas culturales, en la medida en que toda tradición artesanal implica mecanismos de pertenencia, estructuras de transmisión y formas de reciprocidad intergeneracional.

Transgeneracionalidad y memoria cultural

Uno de los aportes más relevantes de Hellinger es la noción de que los sistemas familiares y comunitarios transmiten no solo bienes materiales, sino también historias, emociones y mandatos que pueden manifestarse en generaciones posteriores de maneras no siempre explícitas (Domínguez, 2023). Desde una lectura académica, esto puede interpretarse en términos de la transmisión cultural de esquemas cognitivos, disposiciones y memorias colectivas que la antropología y la sociología han documentado ampliamente (Halbwachs, 1992; Assmann, 1995).

Este planteamiento resulta especialmente útil para analizar el textil étnico de Oaxaca: las técnicas, los motivos y los significados de cada prenda constituyen formas de memoria cultural transmitida entre generaciones de artesanas. En los telares se tejen tanto hilos como narrativas, y cada diseño puede leerse como un documento vivo que articula pasado y presente comunitario.

Exclusión e inclusión: dinámicas visibles en los sistemas culturales

Otro aspecto analíticamente relevante es el concepto de exclusión sistémica: cuando una persona, grupo o práctica es eliminada del recuerdo colectivo, el sistema puede buscar compensación mediante la repetición o recuperación de patrones en generaciones posteriores (Leone, 2025; Cauley, 2024). Desde una perspectiva cultural, este mecanismo resulta compatible con lo que la teoría de la memoria social denomina "olvido estructural" y sus efectos en la identidad comunitaria (Connerton, 1989).

Aplicar esta perspectiva al análisis de los textiles oaxaqueños permite comprender que el rescate de tintes naturales, el retorno a los telares de cintura o la revalorización de diseños ancestrales no responden únicamente a decisiones estéticas o comerciales. Son también expresiones de dinámicas relacionales en las que las nuevas generaciones restituyen vínculos con lo que fue marginado u olvidado, en un proceso que puede interpretarse como reactivación de la memoria cultural colectiva.

Articulación transdisciplinar: niveles conceptuales del análisis

Dado que este artículo integra perspectivas provenientes de la antropología cultural, los estudios de patrimonio, la gestión cultural y la teoría sistémica, resulta necesario explicitar la jerarquía entre estos marcos para garantizar la consistencia epistemológica del análisis.

Figura 1

Articulación transdisciplinar del marco analítico: la perspectiva sistémica como lente heurística rectora; los estudios de patrimonio y la antropología del textil como marcos sustantivos; la gestión cultural y la administración como campo de aplicación.

Figura 1. Articulación transdisciplinar del marco analítico



Fuente. Elaboración propia.

Como se muestra en la Figura 1, la articulación opera en tres niveles. El Nivel 1 corresponde a la perspectiva sistémica de Hellinger, que funciona como lente heurística rectora: sus categorías de pertenencia, jerarquía, equilibrio y transgeneracionalidad son el filtro interpretativo a través del cual se leen los demás marcos. El Nivel 2 comprende los marcos sustantivos: los estudios de patrimonio cultural inmaterial (Herrera, 2024; UNESCO, 2003) y la antropología del textil (Novelo Oppenheim, 2020; García, 2024), que aportan el contenido conceptual específico sobre el objeto de estudio. El Nivel 3 corresponde al campo de aplicación: la gestión cultural y las ciencias administrativas, donde los hallazgos se traducen en propuestas de emprendimiento y modelos interculturales.

En términos operativos, cuando el análisis alude a "pertenencia", "jerarquía" o "equilibrio sistémico", estas categorías se refieren a patrones relacionales identificados en los discursos de los participantes, interpretados a la luz del marco heurístico del Nivel 1. Cuando se describen creencias, rituales o cosmovisiones indígenas, se trata de perspectivas emic de los actores —presentadas en cursiva o con indicación explícita ("desde la cosmovisión de los participantes...")—, claramente diferenciadas de los argumentos analíticos del investigador. Esta diferenciación es deliberada y responde a los criterios de rigor metodológico propios de la investigación cualitativa interpretativa (Creswell y Poth, 2018).

La propuesta de Hellinger, aunque surgida en el campo de la terapia, ha encontrado aplicaciones en pedagogía, trabajo social y estudios organizacionales, precisamente porque ofrece un lenguaje relacional aplicable a cualquier sistema humano (Reis da Silva, 2026; De Paula y de Carvalho Azevedo, 2024; Domínguez, 2023). En el contexto de la gestión cultural, estas categorías permiten analizar el textil étnico como sistema interdependiente donde interactúan factores económicos, simbólicos y comunitarios.

Los textiles étnicos de Oaxaca y su cosmovisión

El textil como patrimonio cultural

Los textiles artesanales forman parte del patrimonio cultural inmaterial de México. No solo representan una actividad económica relevante para comunidades indígenas, sino que constituyen expresiones

Entre hilos y ancestros: Gestión cultural y visión sistémica en el textil oaxaqueño

identitarias que condensan cosmovisiones, narrativas históricas y vínculos comunitarios (Cuadrado Siosy, 2025). La UNESCO define el patrimonio cultural inmaterial como las prácticas, representaciones, expresiones, conocimientos y técnicas que las comunidades reconocen como parte de su legado, transmitiéndolo de generación en generación (Herrera, 2024). Bajo esta categoría, los textiles de Oaxaca cumplen una doble función: por un lado, preservan conocimientos ancestrales vinculados al hilado, teñido y tejido; por otro, transmiten valores sociales, religiosos y simbólicos.

Las comunidades que producen textiles en los diversos pueblos originarios en Oaxaca han mantenido técnicas tanto de recolección de materia prima como de elaboración que se remontan a tiempos prehispánicos (Guendulay León et al., 2023). En muchos casos, estas técnicas se han modificado buscando competir de mejor manera en el mercado global (Lescas Montes et al., 2022). Sin embargo, la esencia de los textiles sigue ligada a la cosmovisión indígena que otorga significado a cada color, símbolo y diseño.

El textil como lenguaje simbólico

Los textiles étnicos pueden entenderse como un lenguaje visual y simbólico que cumplen una función comunicativa que trasciende lo estético. Así, el tejido se convierte en una forma de narrar historias, de inscribir la memoria colectiva y de reflejar la relación con la naturaleza y lo sagrado (Ossa Briceño, 2024).

Por ejemplo, en diversos pueblos originarios los diseños textiles incluyen símbolos asociados al calendario agrícola y a la fertilidad, así como una profunda conexión con los ciclos de vida y muerte (Dupiech Cavaleri y Dorantes, 2023). La cosmovisión indígena se materializa en estas representaciones, convirtiendo al textil en un soporte material de la espiritualidad y de historia comunitaria.

Dimensión transgeneracional en los saberes textiles

El aprendizaje textil en Oaxaca es eminentemente transgeneracional. Las técnicas y los significados no se transmiten en espacios formales de enseñanza, sino en el seno de las familias y comunidades, donde las abuelas y madres instruyen a las hijas en el arte del hilado y el tejido (García, 2024). Este proceso constituye un acto de memoria viva en el que el pasado se actualiza constantemente.

La dimensión transgeneracional adquiere especial relevancia porque asegura la continuidad cultural frente a cambios externos permitiendo mantener el conocimiento ancestral y reforzar la identidad del pueblo originario (Matadamas et al., 2021). Los textiles actúan como puentes entre generaciones, sosteniendo tanto la identidad individual como la colectiva.

El textil y la organización comunitaria

El proceso de producción textil no es un acto individual, sino que suele estar inscrito en estructuras comunitarias de cooperación. En varias comunidades, las familias organizan talleres donde participan distintos miembros en actividades específicas: desde el cuidado de los animales que proveen la lana, hasta la recolección de plantas para tintes naturales y la comercialización en mercados locales (Vásquez Nogal y Acevedo Martínez, 2023; Laces et al., 2024).

Este carácter comunitario fortalece los lazos sociales y refuerza los principios de reciprocidad y ayuda mutua. Los textiles, por lo tanto, no solo son productos, sino también expresiones de un modo de vida colectivo basado en la interdependencia. Esta dimensión organizativa resulta clave para comprender la relevancia de los textiles en el análisis administrativo, pues permite pensar en modelos de gestión que respeten estas dinámicas de cooperación.

Desafíos contemporáneos: mercado, globalización y autenticidad

En la actualidad, los textiles oaxaqueños enfrentan múltiples desafíos. Uno de los principales es la competencia con productos industrializados que imitan o plagian diseños tradicionales a bajo costo, lo que afecta directamente los ingresos de las familias artesanas (Rito et al., 2024; García, 2024). Otro reto es el

acceso limitado a canales de comercialización internacional, lo cual restringe las oportunidades de visibilizar y valorizar la riqueza cultural de estas piezas (Bautista Flores, 2024).

A estos factores se suma la presión de los mercados globales que tienden a homogeneizar los productos, poniendo en riesgo la autenticidad de los textiles. Mientras algunos consumidores valoran la originalidad y el trasfondo cultural, otros reducen el textil a un accesorio de moda despojado de su dimensión simbólica.

Frente a estos desafíos, surgen iniciativas de certificación, cooperativismo y colaboración con diseñadores contemporáneos que buscan equilibrar tradición e innovación (Andrade Gaona y Ariza Ampudia, 2021). Estos procesos abren la posibilidad de analizar los textiles no solo como objetos de estudio antropológico, sino como campos estratégicos de emprendimiento cultural y de gestión sistémica.

Metodología y resultados de entrevistas

Diseño metodológico

Enfoque y estrategia de investigación

El presente estudio se apoyó en un enfoque cualitativo de corte interpretativo (Creswell y Poth, 2018; Flick, 2018). La finalidad fue comprender el significado que los artesanos oaxaqueños atribuyen a su práctica textil, así como las percepciones que construyen respecto a los cambios generacionales, las demandas del mercado y la relación con la identidad cultural. La metodología cualitativa constituye una vía científica pertinente para explorar las vivencias humanas y sus expresiones culturales, al orientarse a interpretar los discursos y significados que las personas construyen desde su experiencia (Molano et al., 2021). Dada la naturaleza del objeto de estudio —un sistema cultural cargado de simbolismo, espiritualidad y memoria colectiva—, este enfoque resulta más adecuado que aproximaciones cuantitativas que reducirían la riqueza del fenómeno a variables numéricas.

Selección de participantes y criterios de inclusión

Se realizaron entrevistas semiestructuradas a cinco representantes de colectivos artesanales de cuatro comunidades de Oaxaca: Teotitlán del Valle (zapotecos), San Juan Guichicovi (mixes), San Andrés Chicahuaxtla (triquis) y San Pablo Villa de Mitla (zapotecos). La selección de participantes se realizó mediante un muestreo intencional-teórico (Corbin y Strauss, 2015), con los siguientes criterios de inclusión: (a) ser representante activo de un colectivo artesanal formal; (b) contar con al menos dos generaciones involucradas en la práctica textil dentro de la misma familia o comunidad; y (c) tener capacidad de articulación discursiva sobre la dimensión cultural, simbólica y/o económica del textil.

La decisión de trabajar con cinco entrevistados responde al criterio de saturación temática (Corbin y Strauss, 2015; Creswell y Poth, 2018): a partir del cuarto caso, los ejes analíticos principales comenzaron a repetirse sin añadir categorías nuevas, lo que indicó que la muestra era suficiente para los objetivos exploratorios e interpretativos del estudio. Se reconoce que esta decisión no permite generalización estadística, lo que es coherente con la naturaleza cualitativa de la investigación.

Las entrevistas tuvieron una duración promedio de 90 minutos y se desarrollaron en español. Se abordaron cuatro núcleos temáticos: (a) transmisión del saber textil en la familia y la comunidad, (b) significados simbólicos de los diseños y su relación con la cosmovisión, (c) relación con el mercado local e internacional, y (d) expectativas frente al futuro de la tradición artesanal.

Procedimiento de análisis: codificación temática

El análisis de los datos se realizó en tres fases secuenciales, siguiendo el procedimiento de codificación temática propuesto por Braun y Clarke (2006; 2021): (1) codificación abierta, en la que se identificaron unidades de significado en las transcripciones sin categorías predeterminadas; (2) codificación axial, en la que las unidades se agruparon en categorías emergentes según relaciones de similitud y contraste; y (3) integración temática, en la que las categorías se interpretaron a la luz del marco heurístico de Hellinger.

Este procedimiento permitió conectar la experiencia empírica de los artesanos con las categorías analíticas de pertenencia, jerarquía y equilibrio, sin forzar una correspondencia mecánica entre el marco teórico y los datos. Las citas textuales que aparecen en la sección de resultados fueron seleccionadas por su representatividad discursiva respecto a los ejes temáticos identificados.

Consideraciones éticas

Los participantes fueron informados sobre los objetivos del estudio y la confidencialidad de sus datos personales. Las entrevistas se grabaron previo consentimiento oral de cada participante. Las citas textuales se presentan con atribución genérica a la comunidad de origen y al año de la entrevista, sin incluir nombres o datos que permitan identificar individualmente a los informantes.

Limitaciones del estudio

El presente estudio presenta las limitaciones propias de su diseño metodológico exploratorio. En primer lugar, el número reducido de participantes (n=5) y la selección intencional no permiten generalizar los hallazgos al conjunto de la artesanía textil oaxaqueña ni a otras comunidades artesanales de México o América Latina. Los resultados tienen validez interpretativa en el contexto específico de los colectivos estudiados. En segundo lugar, las entrevistas se realizaron en español, lo que puede haber introducido filtros culturales y lingüísticos en la expresión de conceptos cosmovisionarios propios de las lenguas zapoteca, mixe y triqui. En tercer lugar, la figura del investigador —externo a las comunidades— puede haber influido en el tipo de información compartida. Finalmente, el uso del marco heurístico de Hellinger implica una operación de traducción cultural que puede no capturar plenamente la complejidad de las cosmovisiones indígenas. Estas limitaciones no invalidan los aportes del estudio, pero acotan su alcance y sugieren líneas de profundización para investigaciones futuras.

Resultados principales de las entrevistas

Transmisión transgeneracional del saber textil

Uno de los hallazgos más recurrentes fue la importancia del aprendizaje intergeneracional. Las entrevistas señalaron que el conocimiento se transmite de las madres o abuelas a las hijas. Un artesano zapoteca expresó:

“En la entrada [de nuestro colectivo de artesanos] pueden ver cuál es nuestra razón de ser, y es ser la casa que cuida el conocimiento ancestral. Entonces de entrada no somos una tienda de artesanías, somos una casa que cuida el conocimiento ancestral del estilo de vida artesanal. ¿Y cuál es ese estilo de vida? Es una vida con conciencia, sensibilidad y equilibrio para trascender los temporales con flores y cantos con base en las enseñanzas de nuestros ancestros” (Entrevista a artesano de Teotitlán del Valle, 2025).

Otra entrevistada mencionó:

“Toda artesanía que tú te lleves de Oaxaca, es un pedazo de cultura de la persona que lo está haciendo, porque por lo menos los artesanos que yo conozco, de diferentes áreas, son personas de comunidades en las que se les enseñaron, desde sus tatarabuelitos, y vienen siguiendo la misma técnica que es arte para toda la comunidad” (Entrevista a representante de un colectivo de artesanos, 2025).

Este testimonio refleja lo que Hellinger (Reis da Silva, 2026; Guerrero, 2024) denomina la fuerza de pertenencia, donde la continuidad del linaje se expresa a través de prácticas concretas. El acto de tejer no es solo una actividad económica, sino una forma de mantener vivos los vínculos con los ancestros.

El textil como símbolo de identidad comunitaria

En todas las comunidades participantes, los textiles fueron descritos como marcadores de identidad. Una artesana triqui mencionó:

“Yo pienso que un artesano es el eslabón de un linaje, no es algo aislado. Nosotros pertenecemos a linajes, de mi abuelo, de mi bisabuelo. Somos parte de un engranaje, de una línea, de un collar. Dicen aquí

que es un collar engarzado, y lo que engarza es la cosmovisión, las técnicas, la filosofía, y cada cuenta representa a un artesano que va sumando a ese collar.

Es decir, un collar tiene diferentes cuentas y hay collares (linajes) de 700 años u 800 años, en donde en esos linajes un artesano es importante porque forma parte de una cuenta y un camino. El artesano es importante porque forma parte de ese linaje.” (Entrevista a artesana de San Andrés Chicahuaxtla, 2025).

El arte textil, en este caso, funciona como un acto de inclusión: reafirma la pertenencia de la persona a la comunidad reconociendo su aporte al legado ancestral.

Desafíos ante la globalización y el mercado

Un hallazgo constante fue la tensión entre tradición y mercado. Varios artesanos señalaron la dificultad de competir con imitaciones industriales. Un maestro tejedor mixe comentó:

“Ahora tenemos nuevos competidores que son gente joven, quienes están introduciendo otros conceptos que nada tienen que ver con la profundidad de la artesanía pero que son atractivos, y que representan el presente. Es como decir ¿te gustan los corridos tumbados?, no, pero son parte de la filosofía del momento” (Entrevista a artesano de San Juan Guichicovi, 2025).

Otra artesana zapoteca mencionó:

“En la actualidad la artesanía en Oaxaca está en auge, pero sin los fundamentos y el conocimiento, que es lo que vale la pena entender, no hay artesanías, son solamente algo estético. Hay muy poca gente que te pregunta que significa tal bordado o tal símbolo” (Entrevista a artesana San Pablo Villa de Mitla, 2025).

Este problema evidencia lo que Hellinger (Leone, 2025; Cauley, 2024) denomina exclusión sistémica, en este caso, el mercado global tiende a excluir el valor simbólico y comunitario de los textiles, reduciéndolos a mercancías sin historia.

Innovación y adaptación generacional

Si bien algunos entrevistados expresaron preocupación por la pérdida de interés de los jóvenes, también surgieron testimonios de innovación intergeneracional. Por ejemplo, una artesana explicó:

“En la actualidad muchos jóvenes artesanos y artesanas ya no se quieren quedar en el simple hecho de ser artesanos, debido a la competencia, a las redes sociales, por el marketing, por lo global. Muchos jóvenes artesanos han empezado a especializarse en diseño y en muchos otros procesos incluso modificando o creando un nuevo concepto desde lo artesanal. Además, los jóvenes que por alguna razón entran o salen de la comunidad de origen, trasladan la artesanía y la van modificando, y con eso la artesanía evoluciona” (Entrevista a artesana de Teotitlán del Valle, 2025).

Por su parte un artesano zapoteca dijo:

“El caso de Mitla es muy particular y bonito, porque ellos tienen una proyección fuera de Oaxaca, con una colaboración que hicieron con diseñadores de Ciudad de México, pero no han perdido su sentido artesanal tradicional. También es importante mencionar que algunos artesanos jóvenes han ido modificando ciertos elementos para que fuera más fácil usar cierto tipo de prendas, por ejemplo, las telas, porque era imposible a veces utiliza manta o rayón. Hubo cambios hasta en la utilización de colores” (Entrevista a artesana San Pablo Villa de Mitla, 2025).

Este caso ilustra un proceso de equilibrio entre dar y tomar: la joven recibe el legado de sus padres y lo transforma, aportando innovación sin romper con la tradición.

Dimensión espiritual del tejido

Finalmente, varios testimonios destacaron el aspecto espiritual del tejido. Una artesana triqui compartió:

“La artesanía guarda o resguarda un conocimiento milenario. Por ejemplo, toda la base de conocimientos y filosofía de nuestros abuelos está basada en un símbolo: “la cruz de Quetzalcóatl” o “la semilla sagrada”. Dijeron los abuelos tres cosas de ella: ha existido por siempre, está viva y está consciente, es energía. Este conocimiento está aquí guardado, es decir el mundo es energía no materia,

entonces los pueblos preservan ese conocimiento" (Entrevista a artesana de San Andrés Chicahuaxtla, 2025).

Otro artesano zapoteca mencionó:

"Dijeron los abuelos, todo lo que está hecho en el universo, está hecho de una semilla, hoy podríamos decir que es energía. Esa semilla es el Teotl. Pero los abuelos dijeron que la semilla sagrada en realidad es dual (es como una manzana cuando la partes y tiene dos gajos), pues hay un señor y una señora, pero el señor y la señora también son duales, por lo tanto, eran cuatro energías distintas, a esas cuatro energías distintas los llamaron los cuatro tezcatlipocas. Un tezcatlipoca crea el espacio-tiempo, otro crea la materia, otro la vida, y otro el movimiento" (Entrevista a artesano de artesano de Teotitlán del Valle, 2025).

Desde el plano analítico, este tipo de narrativas revelan cómo la cosmovisión indígena otorga al textil un carácter sagrado, donde cada hilo y color actúa como mediador entre lo humano y lo espiritual. En términos del marco heurístico adoptado, esto puede interpretarse como un reconocimiento a la jerarquía de la naturaleza como ancestro mayor en la vida comunitaria.

Síntesis de resultados

Los testimonios permiten identificar cuatro ejes principales:

1. El textil como herencia transgeneracional, que asegura continuidad cultural.
2. El textil como marcador de identidad, especialmente frente a la migración.
3. El textil frente al mercado global, donde enfrenta riesgos de exclusión y mercantilización.
4. El textil como espacio de innovación y espiritualidad, donde nuevas generaciones buscan equilibrio entre tradición y modernidad.

Estos hallazgos muestran que la práctica textil no puede analizarse solo como una actividad económica. Es un sistema vivo donde convergen la memoria ancestral, la identidad comunitaria, las dinámicas de mercado y las búsquedas espirituales. En este sentido, los principios de Hellinger ofrecen un marco analítico robusto para comprender la complejidad de estos procesos.

Discusión

El textil étnico como sistema vivo

Los resultados muestran que los textiles oaxaqueños no son únicamente productos artesanales, sino sistemas culturales vivos donde interactúan dimensiones familiares, comunitarias, espirituales y económicas. Al aplicar los órdenes sistémicos de Hellinger, se identifican las siguientes correspondencias significativas:

Pertenencia: cada generación de artesanas y artesanos se reconoce como parte de un linaje textil. La inclusión de ancestros en el acto de tejer garantiza la continuidad cultural.

Jerarquía: se respeta el lugar de quienes transmitieron el saber, tanto en la memoria familiar como en la comunidad. El testimonio de las abuelas es considerado fuente legítima de conocimiento.

Equilibrio entre dar y tomar: la innovación juvenil representa un dar a la tradición, mientras que el recibir implica honrar las raíces antes de transformar los diseños.

Desde esta perspectiva, el textil se convierte en un lenguaje sistémico, donde cada hilo enlaza pasado, presente y futuro. No se trata únicamente de estética, sino de la transmisión simbólica de un orden cultural.

El impacto de la globalización y la exclusión sistémica

La globalización plantea tensiones que pueden interpretarse como procesos de exclusión sistémica. Las copias industriales y el consumo superficial tienden a invisibilizar la dimensión espiritual y comunitaria del textil. Esta exclusión, según Hellinger (Leone, 2025; Cauley, 2024), genera desorden en el sistema, pues una parte esencial —los ancestros y su legado— queda marginada en favor de la lógica mercantil.

La exclusión no se limita al plano simbólico. Tiene implicaciones económicas directas: los artesanos enfrentan precios injustos, regateo y competencia desigual. Este fenómeno coincide con lo señalado por

Roque y Bustinza (2025), quienes advierten que la mercantilización de los bienes culturales puede reducirlos a recursos explotables en lugar de reconocerse como patrimonios vivos.

Superar estas exclusiones requiere estrategias que no opongan tradición y mercado, sino que generen espacios de reconocimiento mutuo. La visión sistémica sugiere que cuando algo o alguien es excluido, el sistema tenderá a buscar compensación en generaciones posteriores. Así, los jóvenes diseñadores que reinterpretan los textiles podrían estar expresando, de manera inconsciente, un intento de reincluir lo excluido: dotar de visibilidad a lo ancestral en un nuevo lenguaje de consumo.

Paradigmas emergentes en las ciencias administrativas

Las ciencias administrativas contemporáneas enfrentan el reto de integrar la complejidad cultural en sus modelos de gestión. El caso del textil oaxaqueño ilustra cómo los paradigmas clásicos, centrados en productividad y eficiencia, resultan insuficientes para comprender dinámicas donde lo económico se entrelaza con lo espiritual y comunitario.

En este sentido, emergen enfoques innovadores:

- **Administración sistémica:** propone comprender las organizaciones y emprendimientos como sistemas abiertos, interdependientes y dinámicos (Cansino et al., 2022; Sánchez et al., 2021). Los textiles pueden ser gestionados como sistemas socioculturales, no como cadenas de producción aisladas.
- **Gestión intercultural:** busca integrar la diversidad de cosmovisiones en los modelos de administración (Garzón Castrillón, 2024). En el ámbito textil, esto implica respetar los significados comunitarios antes de diseñar estrategias de mercado.
- **Economía del cuidado y sostenibilidad:** subraya la importancia de modelos que privilegien la continuidad de la vida y los recursos naturales (Martínez Mejía, 2024; Sancho Lamana, 2022). En el textil, el uso de tintes naturales y la producción artesanal se alinean con este paradigma.

La conjunción de estos paradigmas constituye un campo emergente para las ciencias administrativas, donde los saberes ancestrales no son vistos como reliquias del pasado, sino como aportes contemporáneos para diseñar futuros más sostenibles y equitativos.

Innovación intergeneracional como reconciliación sistémica

Un punto nodal de la discusión es la innovación intergeneracional. Los jóvenes que reinterpretan los textiles mediante fusiones con la moda contemporánea no están traicionando la tradición, sino realizando una forma de reconciliación. Desde la visión de Hellinger, la verdadera innovación surge cuando se honra el origen; es decir, cuando se toma la fuerza de lo anterior para transformarlo en algo nuevo (Kofler y Walder, 2024; Li et al., 2025).

En el caso de Oaxaca, esta reconciliación se observa en emprendimientos donde los jóvenes diseñadores trabajan junto a sus madres y abuelas, integrando técnicas tradicionales con tendencias globales. Así, el sistema textil se mantiene vivo y adaptable, sin perder sus raíces.

Hacia una administración con enfoque sistémico-cultural

La discusión permite afirmar que los textiles étnicos de Oaxaca constituyen un laboratorio vivo para paradigmas emergentes en las ciencias administrativas. Un enfoque sistémico-cultural debería contemplar al menos tres dimensiones:

1. **Dimensión ancestral:** reconocimiento de los saberes y órdenes sistémicos que fundamentan la práctica textil.
2. **Dimensión comunitaria:** articulación de redes locales que aseguren pertenencia y equidad en la distribución de beneficios.
3. **Dimensión global:** inserción en mercados internacionales bajo criterios de comercio justo, sostenibilidad y respeto cultural.

Entre hilos y ancestros: Gestión cultural y visión sistémica en el textil oaxaqueño

Este enfoque no solo contribuye a la preservación de los textiles, sino que enriquece el campo de la administración al abrirlo a perspectivas no hegemónicas, capaces de dialogar con cosmovisiones originarias.

Tensiones y contradicciones del sistema textil contemporáneo

Una lectura exclusivamente armónica de las dinámicas textiles oaxaqueñas resultaría analíticamente insuficiente. Los testimonios recabados y la literatura especializada permiten identificar tensiones estructurales que conviene problematizar para no idealizar el sistema cultural estudiado.

División sexual del trabajo y asimetría de género

La transmisión del saber textil sigue patrones generizados profundamente arraigados: son principalmente mujeres —abuelas, madres e hijas— quienes ejecutan las labores de hilado, teñido y tejido, mientras que la comercialización y la representación pública de los colectivos tiende a recaer con mayor frecuencia en figuras masculinas (Rito et al., 2024; García, 2024). Esta asimetría, que los propios testimonios suelen naturalizar, supone una doble invisibilización: las mujeres son las portadoras del conocimiento ancestral pero con frecuencia no son las beneficiarias económicas directas ni las voces reconocidas institucionalmente. Desde una perspectiva de gestión cultural con perspectiva de género (CEPAL, 2021), este desequilibrio en el eje dar-tomar sistémico apunta a condiciones estructurales de desigualdad que ningún modelo de emprendimiento cultural puede ignorar.

Apropiación cultural y derechos de propiedad intelectual colectiva

Una de las amenazas más documentadas para el sistema textil oaxaqueño es la apropiación cultural por parte de empresas o diseñadores externos que reproducen diseños tradicionales sin reconocimiento ni compensación a las comunidades originarias (García, 2024; Barrios, 2022). Casos como la reproducción de bordados mixe por cadenas internacionales de moda han generado controversias jurídicas y movilización comunitaria, poniendo de manifiesto los límites del derecho de propiedad intelectual convencional para proteger el conocimiento colectivo indígena. Desde el marco heurístico adoptado, este tipo de apropiación puede interpretarse como una exclusión particularmente agresiva: no solo invisibiliza el origen, sino que extrae el valor simbólico del sistema cultural sin retribuir a quienes lo generaron, rompiendo el principio de equilibrio entre dar y tomar a escala macroeconómica.

La paradoja de la autenticidad gestionada

Los procesos de certificación, cooperativismo y colaboración con diseñadores contemporáneos que se mencionan como estrategias de preservación en la sección 2.2.5 entrañan una paradoja: al incorporar el textil en circuitos de consumo cultural globalizado, se le somete a exigencias de estandarización, reproducibilidad y narrativa de marca que pueden erosionar precisamente la dimensión contingente, artesanal e irreplicable que le confiere valor simbólico. Throsby (2010) analiza esta tensión entre valor cultural y lógica mercantil, y advierte que la patrimonialización de las prácticas culturales puede convertirlas en escenografías identitarias al servicio del turismo o del consumo ético, vaciándolas de su función comunitaria original.

Riesgos de folclorización en los procesos de innovación

La innovación intergeneracional que se documenta en la sección 3.2.4 puede derivar, en algunos casos, hacia lo que Bonfil Batalla (1991) denominó "folclorización": la transformación de una práctica cultural viva en producto de consumo estetizado, descontextualizado de su función ritual, comunitaria o identitaria. Los jóvenes artesanos que fusionan técnicas tradicionales con tendencias globales navegan un equilibrio frágil entre la innovación culturalmente fundada y la mercantilización de los símbolos ancestrales. Esta tensión no invalida el potencial de la innovación intergeneracional, pero exige que los modelos de gestión cultural incorporen mecanismos de salvaguarda simbólica, no solo estrategias de posicionamiento de mercado.

Reconocer estas tensiones y contradicciones no debilita el argumento central del artículo; por el contrario, lo enriquece al mostrar que el sistema textil oaxaqueño es un campo dinámico, conflictuado y en permanente negociación, cuya complejidad demanda modelos de análisis y gestión que superen tanto el optimismo celebratorio como el pesimismo culturalista.

Propuestas, conclusiones y referencias finales

Propuestas para la preservación y el emprendimiento textil desde un enfoque sistémico

A partir de los hallazgos y la discusión, se pueden delinear las siguientes propuestas estratégicas que integren la visión sistémica de Bert Hellinger con los paradigmas emergentes de las ciencias administrativas.

Crear espacios comunitarios, a manera de escuelas intergeneracionales de tejido, donde abuelas, madres e hijas transmitan conocimientos de forma estructurada. Estos espacios permitirían fortalecer la pertenencia y asegurar la continuidad de la práctica.

Promover asociaciones de artesanos como redes de emprendimiento cultural con enfoque sistémico donde se respeten jerarquías internas y se distribuyan equitativamente los beneficios económicos. Ello respondería al principio del equilibrio entre dar y tomar.

Implementar sellos, como certificaciones de autenticidad y comercio justo, que garanticen al consumidor que cada pieza proviene de una práctica ancestral y sostenible. Esto contribuiría a reincluir el valor simbólico en el mercado global.

Utilizar medios digitales no solo como escaparates de venta, sino como plataformas digitales con contenido cultural en donde se realicen narraciones vivas que transmitan la historia de cada diseño y su conexión con la cosmovisión indígena.

Fomentar la colaboración entre diseñadores jóvenes y artesanos mayores mediante programas de innovación textil con respeto al origen, para crear colecciones que dialoguen con tendencias globales sin perder el vínculo con los ancestros.

Promover la gestión comunitaria de recursos naturales mediante el uso sostenible de insumos como el algodón nativo o la cochinilla, integrando la visión de la naturaleza como ancestro mayor dentro de los modelos de administración cultural.

Estas propuestas buscan trascender la visión reduccionista del textil como mercancía y abrir la posibilidad de un emprendimiento con identidad, capaz de sostener tanto a las comunidades como al patrimonio cultural.

Conclusiones generales

El análisis de los textiles étnicos de Oaxaca desde una perspectiva sistémica de carácter heurístico permite extraer las siguientes conclusiones, acotadas al alcance exploratorio e interpretativo de este estudio.

El textil como memoria cultural viva. Los tejidos no son objetos estáticos, sino expresiones de sistemas culturales vivos que articulan a los ancestros con las generaciones actuales y futuras. Los patrones relacionales de pertenencia, jerarquía y equilibrio identificados en los discursos de los artesanos sugieren que la práctica textil opera como un dispositivo de memoria colectiva que actualiza continuamente el vínculo entre identidad individual y continuidad comunitaria.

La globalización como reto y espacio de negociación. Aunque la mercantilización y las imitaciones industriales generan exclusiones simbólicas y económicas documentadas, también emergen espacios de renegociación cultural, especialmente a través de jóvenes emprendedores que actúan como mediadores entre la tradición y los mercados globales. Sin embargo, esta mediación no está exenta de las tensiones descritas en la sección 4.6: desigualdades de género, apropiación cultural y riesgo de folclorización son dinámicas que requieren atención en cualquier estrategia de emprendimiento textil.

La innovación como reconciliación con tensiones. Las prácticas creativas de las nuevas generaciones pueden interpretarse como formas de reinclusión de lo excluido y de actualización del legado ancestral. No

obstante, la innovación culturalmente fundada exige mecanismos de salvaguarda que garanticen que la transformación de los diseños no implique la mercantilización vacua de los símbolos comunitarios.

La administración como disciplina intercultural en construcción. El caso oaxaqueño contribuye a problematizar los paradigmas convencionales de gestión centrados en productividad y eficiencia, y apunta hacia la necesidad de modelos que integren dimensiones culturales, simbólicas y comunitarias. Esto no supone que los textiles oaxaqueños constituyan por sí mismos un nuevo paradigma administrativo, sino que ilustran de manera elocuente las limitaciones de los modelos convencionales y la fecundidad de enfoques interculturales y sistémicos para el análisis de emprendimientos con base patrimonial.

En suma, los textiles étnicos de Oaxaca constituyen un patrimonio cultural vivo que exige ser comprendido más allá de los marcos convencionales de gestión. Los hallazgos de este estudio, de alcance exploratorio, abren líneas de investigación que invitan a profundizar en la articulación entre cosmovisiones indígenas, modelos de gestión intercultural y políticas de patrimonio cultural inmaterial.

Reflexión final

La ponencia presentada se inscribe en los paradigmas emergentes de las ciencias administrativas, proponiendo una integración entre el pensamiento sistémico de Bert Hellinger y la cosmovisión textil de los pueblos originarios. Este ejercicio académico y cultural busca mostrar que la administración puede nutrirse de los saberes ancestrales para construir modelos más humanos, sostenibles y respetuosos de la diversidad.

Los textiles, al igual que los sistemas humanos, nos recuerdan que todo está entrelazado: los hilos de la memoria, los colores de la tierra, las manos de los ancestros y los sueños de los jóvenes. Reconocer y honrar estas interconexiones es quizá el mayor aporte que la visión sistémica puede hacer al futuro de la administración y al porvenir de los pueblos originarios.

Referencias

- Andrade Gaona, M. I. y Ariza Ampudia, S. V. (2021). Interpretación del contexto en los procesos de vinculación de diseñadores con artesanos. *Relaciones. Estudios de historia y sociedad*, 42(165), 153-178. <https://doi.org/10.24901/rehs.v42i165.792>
- Assmann, J. (1995). Collective memory and cultural identity. *New German Critique*, (65), 125-133. <https://doi.org/10.2307/488538>
- Barrios, I. G. (2022). Entre lo tradicional indígena y lo importado en Oaxaca. *Miradas-Zeitschrift für Kunst- und Kulturgeschichte der Américas und der iberischen Halbinsel*, 6, 7-30. <https://doi.org/10.11588/mira.2022.2.85777>
- Bautista Flores, E. (2024). El mercado artesanal y los cambios en el perfil de consumidor de artesanías mexicanas. Instituto de Ciencias Sociales y Administración. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i6.3070>
- Bonfil Batalla, G. (1991). La teoría del control cultural en el estudio de procesos étnicos. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, 4(12), 165-204.
- Braun, V. y Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V. y Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications.
- Cansino, C. H., Solís, A. E. U. y Vázquez, G. C. (2022). Contribuciones desde el enfoque de los sistemas complejos adaptativos al estudio de las organizaciones. *Administración y Organizaciones*, 25(49), 72-93. <https://doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo/2022v25n49/Hernandez>
- Cauley, K. C. (2024). It didn't start with you: how inherited family trauma shapes who we are and how to end the cycle. *Family Systems: A Journal of Natural Systems Thinking in Psychiatry & the Sciences*, 18(2).
- CEPAL. (2021). *El trabajo de cuidados y la economía cultural: género, artesanía y políticas públicas en América Latina*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

- Connerton, P. (1989). *How societies remember*. Cambridge University Press.
- Corbin, J. y Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (4th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W. y Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Cuadrado Siosy, J. K. (2025). Emprendimientos indígenas de América Latina y el Caribe: Análisis de las prácticas de sostenibilidad. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 149, 1-21. <https://doi.org/10.5209/reve.101838>
- De Paula, V. E. M. y de Carvalho Azevedo, V. A. (2024). Expansion, applicability, and effects of systemic and family constellation in Brazil. *Aracê*, 6(4), 16510-16528. <https://doi.org/10.56238/arev6n4-320>
- Domínguez, M. D. C. M. (2023). Suelta dramas y vuela: El estudio de tu árbol transgeneracional junto a la visión sistémica y el coaching sistémico. Editorial Universitas.
- Donayre, A. L. M. (2025). Sistema jurídico peruano y derecho sistémico brasileño: propuesta alternativa para solución de conflictos. *Vox Juris*, 43(2), 153-160. <https://doi.org/10.24265/voxjuris.2025.v43n2.11>
- Dupiech Cavaleri, D. y Dorantes, L. (2023). El despertar de las nuevas generaciones de bordadoras mayas de la península de Yucatán. <https://doi.org/10.32873/unl.dc.zea.1409>
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). SAGE Publications.
- García, J. C. (2024). Discriminación de los Pueblos Indígenas con relación a la protección de la Propiedad Intelectual Colectiva. *Revista de la Facultad de Derecho de México*, 74(289), 141-162. <https://doi.org/10.22201/fder.24488933e.2024.289.88285>
- Garzón Castrillón, M. A. (2024). La gestión de la diversidad visible e invisible en las organizaciones. *Visión de futuro*, 28(2), 1-22. <https://dx.doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2024.28.02.001.es>
- Guendulay León, K. A., Jiménez Velasco, G. y Cruz Cabrera, B. C. (2023). Gestión del Conocimiento y el Emprendimiento Social en las familias textiles de las regiones de la Costa y Sierra Norte, Oaxaca. <http://ru.iiec.unam.mx/6182/>
- Guerrero, R. (2024). Praxis docente desde las constelaciones familiares en educación universitaria. *Revista Visión educativa*, 6(1), 109-124.
- Halbwachs, M. (1992). *On collective memory*. University of Chicago Press.
- Herrera, O. S. (2024). Dimensiones constitutivas del Patrimonio Cultural Inmaterial: Aproximaciones desde la propuesta de la UNESCO. *Culturas. Revista de Gestión Cultural*, 11, 18-32. <https://doi.org/10.4995/cs.2024.20948>
- Kofler, I. y Walder, M. (2024). Crafts and Their Social Imaginary: How Technological Development Shapes the Future of the Crafts Sector. *Social Sciences*, 13(3), 137. <https://doi.org/10.3390/socsci13030137>
- Laces, V. G., Soto, A. L. R. y Martínez, J. A. S. A. (2024). La economía social y solidaria y el desarrollo local en el pueblo zapoteco de Santa Rosa de la región del Istmo, Oaxaca-México. *Actas del Congreso de Investigación, Desarrollo e Innovación* (pp. 451-455). <https://doi.org/10.47300/actasidi-unicyt-2024-61>
- Leone, M. A. (2025). Cuando la vida me duele: Integrando ciencia y conciencia en las constelaciones familiares. Editorial Autores de Argentina.
- Lescas Montes, G. C., López Cruz, J. Y. y Lugo Espinosa, G. (2024). Etnocompetitividad y sustentabilidad en la producción de artesanías textiles como estrategias para fortalecer el turismo regional. <http://ru.iiec.unam.mx/6538>
- Li, H., Xue, T., Zheng, Z., Luo, X. y Huang, G. (2025). The innovation of traditional handicrafts and cultural identity: A multidimensional value analysis using the DEMATEL-ISM method. *PLOS ONE* 20(5): e0322893. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0322893>
- Llull Casado, V. G. (2004). Las constelaciones familiares de Bert Hellinger: una terapia en busca de identidad. *Psicothema*, 16(2), 302-310. <https://www.redalyc.org/pdf/560/56050107.pdf>

- Martínez Mejía, E. P. (2024). La economía solidaria y del cuidado como propuesta decolonial a la visión eurocéntrica de progreso. *Realidad, Revista De Ciencias Sociales Y Humanidades*, (163), 67-91. <https://doi.org/10.51378/realidad.v1i163.8179>
- Matadamas, I. A., Cruz, B. C. y Toledo, A. (2021). Economía solidaria en redes familiares de artesanos en San Pedro Cajonos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 514-529. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.5>
- Molano de la Roche, M., Valencia Estupiñán, A. M. y Apraez Pulido, M. (2021). Características e importancia de la metodología cualitativa en la investigación científica. *Revista Semillas del Saber*, 1(1), 18-27.
- Novelo Oppenheim, V. (2020). Artesanos, artesanías y belleza artística en México. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 65(240), 381-402. <https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2020.240.72027>
- Ossa Briceño, M. (2024). Hilos de memoria: Tejiendo el legado (Bachelor's thesis, Escuela de Arquitectura y Diseño). <http://hdl.handle.net/20.500.11912/12874>
- Pacheco-Salazar, S., Barros-Rosero, H. E. y Barrionuevo-Morán, A. F. (2021). Constelaciones familiares: ¿psicoterapia o pseudoterapia? Revisión de la literatura desde la filosofía de la ciencia. *South Florida Journal of Development*, 2(2), 3429-3445. <https://doi.org/10.46932/sfjdv2n2-073>
- Reis da Silva, T. M. (2026). The Impact of Society on Health: Exploring Family Constellations as a Framework for Systemic Healing. In M. Qidwai (Ed.), *Enhancing Client, Family, and Community Health Management* (pp. 241-274). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-9092-4.ch011>
- Renteria Pimentel, L. M. (2024). Historias, materiales y reliquias. El textil como instrumento narrativo [Trabajo final del Máster, Universitat de Barcelona]. <https://hdl.handle.net/2445/219609>
- Rito, M. D. C. A., Ramírez, P. M. A. y Vargas, A. M. (2024). Hilos de Identidad: Aportaciones de las bordadoras de trajes de tehuana. *Prisma Social: revista de investigación social*, (47), 121-144.
- Roman Borges, C. M., Pacheco Amorim, F. y Cauê Miranda Pugliesi, R. (2023). Critical analysis of the use of Family Constellations as a restorative practice in cases of violence against women. *Ragion pratica*, (2), 575-599.
- Roque, N. A. M. y Bustinza, L. R. (2025). La importancia de la textilería como recurso turístico potencial. GS4 Editora.
- Sánchez, P. G., Grajeda, J. G. y Mayo, A. R. P. (2021). Las organizaciones como sistemas complejos. *Política y Cultura*, (56), 133-151.
- Sancho Lamana, R. (2022). El potencial de las técnicas textiles artesanales en el reciclaje de residuos plásticos y su aplicación al diseño textil. *Sostenibilidad: económica, social y ambiental*, 5, 1-20. <https://doi.org/10.14198/Sostenibilidad2023.5.01>
- Throsby, D. (2010). *The economics of cultural policy*. Cambridge University Press.
- Triana Navarro, L. (2024). La moda étnica de Urabá: estrategias de comunicación para la apropiación social del conocimiento artesanal – tradicional [Trabajo de grado, Universidad de Antioquia]. <https://hdl.handle.net/10495/41447>
- UNESCO. (2003). Convención para la salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial. <https://ich.unesco.org/es/convención>
- Vásquez Nogal, A. N. y Acevedo Martínez, J. A. S. (2023). Los grupos artesanales como capital social de Santo Tomás Jalieza, Oaxaca. <http://ru.iiiec.unam.mx/6162/>