



Universidad de Guanajuato

División de Ciencias Económico Administrativas

Maestría en Administración

Tesis

El valor social y económico en empresas sociales: el caso del sector artesanal en Oaxaca

P R E S E N T A

Daniela Alejandra Baltazar Domínguez

Para obtener el título de

Maestra en Administración

Directora

Diana del Consuelo Caldera González

Guanajuato, Gto., febrero, 2019.

### **Agradecimientos**

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, por la beca gracias a la que viví en Guanajuato y durante mi estancia en Madrid.

A la Universidad de Guanajuato, por acogerme en esta institución que ahora siento mi casa.

Al Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara y a la Universidad Complutense de Madrid, por recibirme para realizar estancias de investigación que marcaron mi vida.

Al Gobierno de Guanajuato, por el apoyo económico que me permitió viajar a Madrid.

A Huizache Arte Vivo de Oaxaca, a Edgardo, a David, a Félix y a José Manuel, por compartir conmigo unas de las mejores pláticas que he tenido en mi vida. Mi total admiración por ustedes.

Al Taller Jacobo & María Ángeles, a Jacobo, a María, a Crescencia, a Daniel y a Luisa, por brindarme de su tiempo y compartir conmigo la riqueza de su trabajo.

A la Dra. Laura Zárate Negrete, por su apoyo a lo largo de estos dos años de estudio, por facilitarme el software necesario para el análisis de este trabajo.

A la Dra. Eva Conraud Koellner, por sus consejos puntuales y su guía oportuna, por sus clases y por la pasión compartida en cada una de ellas.

Al Dr. José Antonio Ruiz San Román, por su tiempo, sus atenciones y su paciencia durante mi estancia en la Universidad Complutense de Madrid.

### **Agradecimientos**

A la Dra. Diana del Consuelo Caldera González, por su compromiso, apoyo, confianza y paciencia desde que llegué a la Maestría, por las oportunidades brindadas, por las pláticas y los momentos compartidos. Ha sido un privilegio colaborar en esta aventura académica, Dra. Diana. Gracias.

A mis compañeros y amigos, Junot, Alfredo, Karen, Alex, Julia, Vicky, Pablo, Vanessa, Franziska, Daniel; por tantos momentos de crecimiento y aprendizaje juntos.

A mis amigas, Andrea, Pau, Alex, Au, Saya, Mari, Susana, Magali, Sami, por su compañía y el cariño que tanto me ha fortalecido.

### **Dedicatorias**

A mi familia, a mis abuelitos, a mis papás y a mi hermano, por el amor y apoyo incondicional que siempre he recibido y que me hace fuerte. Los quiero mucho.

A los artesanos de Oaxaca, por el valor social que generan y que fortalece mi identidad.

A Oaxaca, mi raíz.

*Tejedora de Huipiles*

*Nosotras las mujeres triquis  
vivimos en medio de las costumbres  
que se van borrando de nuestra memoria.*

*Es difícil vivir esta vida,  
son duros sus caminos y sus pasos  
hemos sido discriminadas  
y ofendidas por algún tiempo.*

*Ya no es así,  
nos hemos ganado el respeto de las personas  
conociendo nuestros rostros.*

*También hay momentos felices y pienso  
¿cuál de mis hijas continuará nuestra tradición?*

*El huipil es nuestra piel  
desde tiempos antiguos así ha sido,  
en nuestro caminar el color rojo ha teñido nuestras montañas  
y veredas en el tiempo y en la ciudad.*

*Aquí, a la sombra de estas casas antiguas  
hemos traído nuestros pasos  
y con ellos nuestras tradiciones.*

*Vestir un huipil nos hace sentir pesadas,  
seguras en nuestro andar  
como si trajéramos la memoria de nuestras madres  
y abuelas tejidas en sus líneas de mariposas.*

*Tejer un huipil es traer el tiempo solo para mí,  
abrir un surco en mi pasado  
y sembrar de recuerdos mi casa o mi patio,  
platicar en silencio en la palabra antigua  
lo que yo entiendo de la vida y de la muerte.*

*Tejer es un remolino de vientos  
que trae la voz de mi abuela y sus cantos.  
No puedo recordar con claridad más que su voz  
en los juegos de mi infancia.*

*Palabras sobre pájaros y animales de la montaña.  
Su recuerdo es la urdimbre en el cuerpo del telar,  
mis palabras son la trama  
que va tejiendo en brocados de color  
hilo tras hilo el lienzo con el que vestiré  
y dejaré mi propia historia.*

*Herencia de algodones depositados suavemente  
en las manos de la mujer que vestirá con mi recuerdo  
su andar ligero y su pelo suelto  
en el sendero de nuestra tradición.*

*Artesano Edgardo Villanueva Cuevas*

## ÍNDICE

Agradecimientos .....	2
Dedicatorias .....	4
Resumen.....	9
Ficha Metodológica .....	10
Introducción .....	11
Mapa Mental.....	15
Capítulo 1 Marco Contextual.....	16
1.1 Los desafíos de la sociedad actual .....	16
1.1.1 En el mundo .....	16
1.1.2 En México .....	21
1.1.3 En Oaxaca .....	27
Capítulo 2 Marco Teórico .....	41
2.1 El emprendimiento social .....	41
2.1.1 Antecedentes .....	42
2.1.1.1 Economía Social .....	42
2.1.1.2 Economía Solidaria.....	45
2.1.1.3 Economía Social y Solidaria.....	45
2.1.2 Definición .....	50
2.1.3 Las empresas sociales .....	56

2.1.4 El emprendedor social.....	59
2.1.5 El valor económico .....	63
2.1.6 El valor social .....	67
Capítulo 3 Metodología .....	88
3.1 Problematización.....	90
3.2 Problema .....	91
3.3 Justificación .....	92
3.4 Objetivo General.....	94
3.5 Objetivos Específicos.....	95
3.6 Preguntas de investigación.....	95
3.7 Tipo de investigación .....	96
3.8 Cuadro de congruencia .....	96
3.9 Horizonte espacial y temporal .....	97
3.10 Selección de los códigos de estudio.....	97
3.11 Sujetos de investigación.....	100
Las empresas.....	101
Los líderes.....	102
Los artesanos.....	102
3.12 Universo y muestra .....	102
Las empresas.....	102

Los líderes.....	106
Los artesanos.....	106
Método utilizado para el análisis de datos .....	107
3.13 Instrumento .....	107
3.14 Matriz de congruencia metodológica.....	108
Capítulo 4 Análisis de los resultados .....	115
4.1 Recolección y análisis de los datos.....	115
4.1.2 Líderes.....	115
4.1.2 Artesanos.....	138
Capítulo 5 Conclusiones y recomendaciones .....	158
5.1 Conclusiones.....	158
5.2 Limitaciones del estudio .....	190
5.3 Recomendaciones para investigaciones futuras.....	191
Referencias.....	193
Anexos .....	215

## Resumen

El objetivo de esta investigación es identificar, definir y analizar el valor social y económico que generan dos empresas sociales del sector artesanal en Oaxaca y la identidad cultural de los artesanos que forman parte de ellas para enriquecer al conocimiento existente y proponer líneas de futuras investigaciones. Para lograr este objetivo, el análisis se dividió en dos partes: la primera es documental, sobre los desafíos sociales, económicos y ambientales del mundo, de México y de Oaxaca, y sobre cómo el emprendimiento social es una alternativa de solución. La segunda parte es un análisis cualitativo, en el cual se recabó información de los líderes y artesanos que colaboran en las empresas sociales, respecto al valor económico y social que generan, en este último resaltando la identidad cultural del artesano.

Como parte de los hallazgos se detectó la importancia del contexto, ya que, en un intento por resolver las problemáticas de migración, pobreza y fallas del gobierno, los líderes de Huizache y el Taller Jacobo & María Ángeles actúan organizándose y conformándose como empresas. Además, se resaltan importantes elementos a través de los cuales las empresas generan valor social, como el impacto en el entorno, el sentido de comunidad, y la espiritualidad colectiva.

Luego del análisis con los artesanos, se encontró que su colaboración en ambas empresas fortalece su identidad colectiva, con acciones puntuales de rescate de su patrimonio cultural, como su lengua, sus sistemas de organización tradicionales, su espiritualidad y su conexión con la naturaleza. Además, de los cambios en ellos mismos que atribuyen específicamente al trabajo con cada empresa y su satisfacción explícita por pertenecer a ellas, como un aumento en sus ingresos y en la innovación de sus procesos.

Al final del trabajo se proponen líneas para futuras investigaciones.

**Ficha Metodológica**

Disciplina de estudio	Administración
Línea de investigación	Administración de Organizaciones
Objeto de estudio	Dos empresas sociales del sector artesanal ubicadas en la Ciudad de Oaxaca: Huizache y Jacobo & María Ángeles.
Problema abordado	¿Qué caracteriza al valor social y al valor económico generado por las dos empresas sociales del sector artesanal en Oaxaca y cómo se manifiesta la identidad cultural de los artesanos que los conforman?
Finalidad	Identificar, definir y analizar el valor social y económico que generan dos empresas sociales del sector artesanal en Oaxaca y la identidad cultural de los artesanos que forman parte de ellas.
Tipo de investigación	Cualitativa con alcance Descriptivo
Postura Epistemológica	Hermenéutico Interpretativo
Método aplicado	Teoría Fundamentada mediante estudios de caso
Técnicas aplicadas	Indagación documental, entrevistas semi-estructuradas y audiograbación.
Aportación	Enriquecer al conocimiento existente y proponer líneas de futuras investigaciones.
Autor	Daniela Alejandra Baltazar Domínguez
Directora	Diana del Consuelo Caldera González

Elaboración propia.

## Introducción

El emprendimiento social es un tema que ha proliferado con fuerza en las últimas décadas; resuena en foros y congresos internacionales, en plataformas de financiamiento, en libros, en artículos y en planes de estudio de universidades y escuelas de dirección de empresas, creando incluso centros específicos para su estudio. Pero ¿qué es el emprendimiento social? ¿qué objetivos persigue? ¿a quién beneficia? ¿qué valor crea? y ¿cuáles son sus límites?

Controversial en su definición, el emprendimiento social despierta el interés de las generaciones jóvenes inconformes con la situación que les toca vivir y de generaciones anteriores que observan hoy las consecuencias de decisiones tomadas a fin de alcanzar el modelo de “desarrollo” que sigue vigente, al que no se le pueden negar logros importantes y, sin embargo, se le reconocen evidentes desventajas:

[...] El desarrollo se concibe de manera abstracta como crecimiento al infinito, en términos de indicadores de producción y productividad (PIB), sin tomar en consideración las relaciones humanas concretas de las personas que producen, ni el costo ecológico y social que conlleva el aumento de la productividad; no toma en consideración el complejo entorno socioambiental [...] ni plantea formas de erradicar la inequidad social y, por el contrario, genera más desigualdad (Mendizábal-García & Vallejo-Reina, 2016, p. 14).

Durante años ha permanecido este modelo en el que el ser humano es visto como mano de obra por las empresas que buscan generar riqueza para sus accionistas, a costa de los efectos que pueden causar en el ambiente, en la cultura, en la identidad y en la calidad de vida de las personas que habitan en las comunidades en las cuales se establecen. A pesar de los esfuerzos por contrarrestar los efectos de este modelo de desarrollo, de las reuniones entre organizaciones internacionales, de los tratados y acuerdos firmados, los protocolos, las campañas sociales, la

filantropía y el activismo, todavía queda mucho por hacer. “Nuestro mundo actual” está descrito al inicio de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible<sup>1</sup>, (Asamblea General de las Naciones Unidas, 2015), como sigue:

[...] Miles de millones de nuestros ciudadanos siguen viviendo en la pobreza y privados de una vida digna. Van en aumento las desigualdades, tanto dentro de los países como entre ellos. Existen enormes disparidades en cuanto a las oportunidades, la riqueza y el poder. La desigualdad entre los géneros sigue siendo un reto fundamental. Es sumamente preocupante el desempleo, en particular entre los jóvenes. Los riesgos mundiales para la salud, el aumento de la frecuencia y la intensidad de los desastres naturales, la escalada de los conflictos, el extremismo violento, el terrorismo y las consiguientes crisis humanitarias y desplazamientos forzados de la población amenazan con anular muchos de los avances en materia de desarrollo logrados durante los últimos decenios. El agotamiento de los recursos naturales y los efectos negativos de la degradación del medio ambiente, incluidas la desertificación, la sequía, la degradación del suelo, la escasez de agua dulce y la pérdida de biodiversidad, aumentan y exacerbando las dificultades a que se enfrenta la humanidad. El cambio climático es uno de los mayores retos de nuestra época y sus efectos adversos menoscaban la capacidad de todos los países para alcanzar el desarrollo sostenible. La subida de la temperatura global, la elevación del nivel del mar, la acidificación de los océanos y otros efectos del cambio climático están afectando gravemente a las zonas costeras y los países costeros de baja altitud, incluidos numerosos países menos adelantados y pequeños Estados insulares en desarrollo. Peligra la supervivencia de muchas sociedades y de los sistemas de sostén biológico del planeta. (p.5-6)

Es la Agenda 2030 la que actualmente dirige el plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad; con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y 169 metas, las naciones colaboran para sanar y proteger a la humanidad en tres ámbitos principales: económico, social y

---

<sup>1</sup> El concepto de Desarrollo Sostenible fue descrito en 1987 en el Informe de la Comisión de Brundtland como un “desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades” (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 1987).

ambiental. Bajo este objetivo común, es ineludible el compromiso que además del gobierno, deben cumplir la ciudadanía y las empresas, a las cuales se les exige cada vez más, actuar con propuestas innovadoras, disruptivas y colaborativas. Entre estas iniciativas se encuentra latente el emprendimiento social.

Así, este trabajo de investigación se plantea como objetivo identificar, definir y analizar el valor social y económico que generan dos empresas sociales del sector artesanal en Oaxaca, entidad ubicada al sur de la república mexicana que goza de una gran riqueza cultural, natural e histórica y desafortunadamente, a causa de un crítico historial en temas sociales, políticos y económicos, hoy se distingue por sus deplorables índices en productividad y bienestar.

Como parte del valor social que se analiza en las empresas sociales de Oaxaca, este trabajo incluye el elemento de la identidad cultural de los artesanos que forman parte de ellas, pues se reconoce como un factor distintivo de estas organizaciones que trabajan con elementos del patrimonio cultural material e inmaterial, y que surgen de saberes y técnicas que se han transmitido por generaciones.

Para lograr los objetivos planteados, fue necesario partir de un marco contextual sobre los desafíos del mundo, de México y Oaxaca, para luego explicar el emprendimiento social dentro del marco teórico y mostrar los resultados de las entrevistas que se realizaron a los líderes y artesanos de las dos empresas, en orden a realizar un análisis y mostrar una discusión de los resultados y las conclusiones.

Esta tesis se desarrolla en cinco capítulos. En el primero se abordan los desafíos sociales, económicos y ambientales del mundo, de México y de Oaxaca; haciendo mención de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) contenidos en la Agenda 2030, sus avances, indicadores y tareas pendientes.

En el segundo capítulo, correspondiente al marco teórico, se explica el emprendimiento social desde sus antecedentes, su definición, las empresas sociales, el valor económico y el valor social, para finalmente adentrarse en el tema de la cultura, el patrimonio cultural, la artesanía y el artesano.

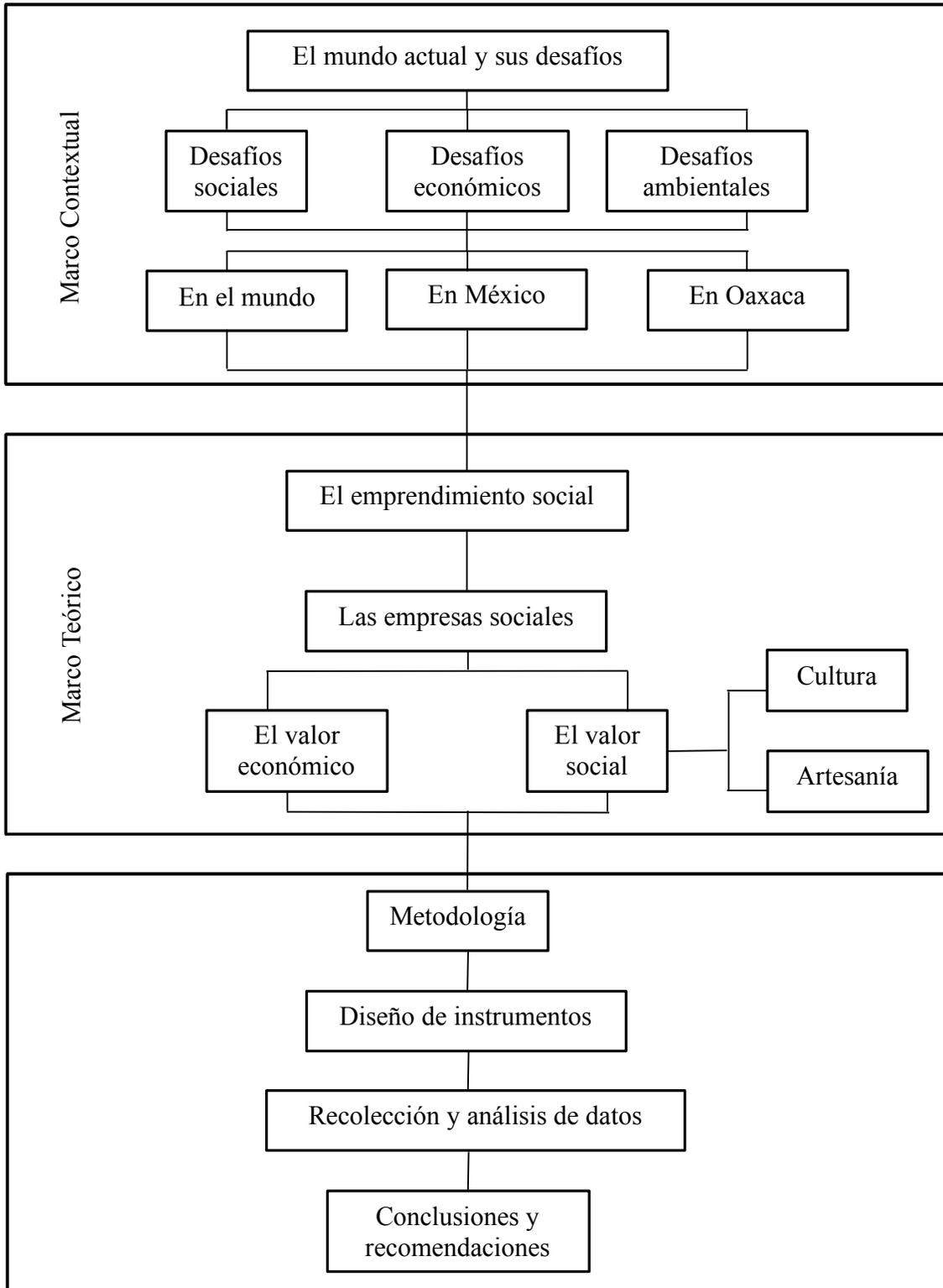
La metodología se detalla en el tercer capítulo, detallando el problema, los objetivos y preguntas de la investigación, el tipo de investigación, el cuadro de congruencia, el horizonte espacial y temporal del estudio, la definición de las variables, los sujetos de investigación y el detalle de los instrumentos aplicados.

El cuarto capítulo se exponen el procesamiento y el análisis de los datos recopilados, para lo cual se utilizó el software ATLAS.ti, que permitió administrar la información que se recabó en las entrevistas luego de transcribirlas, agruparlas por códigos y posteriormente detallarlas en tablas con las citas relevantes por cada uno.

En el último capítulo, el quinto, se esbozan las conclusiones y recomendaciones para investigaciones futuras que permitan enriquecer la teoría existente sobre el emprendimiento social, respondiendo a las preguntas de investigación planteadas como base del estudio.

Es preciso mencionar la relevancia de esta investigación y su aporte a la administración, ya que el entorno actual exige que desde todos los sectores se realicen contribuciones a los desafíos que aquejan a la sociedad hoy en día. El sector empresarial no puede ser ajeno a su rol en el logro de los objetivos y metas que a la humanidad se le exige cumplir hoy; de la misma forma que debe comprometerse a optar cada vez más, por crear negocios acordes a una economía más justa, donde el beneficio pase de ser individual a ser colectivo, donde el impacto social sea prioritario y vaya de la mano con el beneficio económico y ambiental.

**Mapa Mental**



## Capítulo 1 Marco Contextual

### 1.1 Los desafíos de la sociedad actual

#### 1.1.1 En el mundo

En el entorno actual se perciben desafíos y preocupaciones puntuales: crisis financieras y alimentarias recientes, cambio climático alarmante, pobreza persistente y desigualdad en aumento. Hechos suficientes para cuestionarse los propósitos orientados hacia un crecimiento económico ilimitado y a un convencional objetivo de desarrollo. Para la humanidad como actualmente le toca vivir, es un momento oportuno para replantearse la idea de una economía en la que los objetivos económicos, sociales y medioambientales se equilibren, es momento de encaminar su actuar hacia un desarrollo sostenible, de responder con acciones puntuales a esos desafíos y preocupaciones que hoy tanto la aquejan.

A nivel internacional y con la intención de elaborar una agenda con todos los objetivos y metas que permitieran combatir los desafíos presentes, se reunieron los líderes mundiales en las Naciones Unidas a principios del nuevo milenio, dando como producto un plan traducido en ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Algunos logros son aplaudibles, como el que, a nivel mundial, el número de personas que vive en pobreza extrema haya disminuido a más de la mitad, pasando de 1,926 millones en 1990 a 836 millones en 2015 (NU, 2015).

Sin embargo, a pesar de los éxitos celebrados, es evidente que queda mucho por hacer; la desigualdad de género persiste, las brechas entre los más pobres y los más ricos se enfatizan, así como las de aquellos que viven en zonas urbanas y rurales, el cambio climático y la degradación ambiental han provocado la alteración de los ecosistemas y la extinción de algunas especies, los conflictos entre naciones y la migración son temas recurrentes.

Partiendo de un análisis de estas tareas pendientes, el 27 de septiembre de 2015, los 193 países que conforman la ONU aprobaron la Agenda de Desarrollo Post-2015, en la cual se encuentran los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y sus 169 metas; un plan mundial promotor de dignidad, paz y prosperidad para las personas y el planeta, en sus generaciones presentes y futuras. Esta agenda es un compromiso para los gobiernos, las organizaciones ciudadanas y las empresas.

En este primer capítulo, se muestran los principales desafíos sociales, económicos y ambientales de la actualidad, en el mundo, en México y en Oaxaca; y algunos avances en la extenuación de los mismos, a fin de demostrar la urgencia de acción por parte de todos los individuos que comparten un lugar en este planeta.

#### ***1.1.1.1 Desafíos sociales***

La pobreza un problema multidimensional y, por lo tanto, un desafío social prioritario que, a pesar de los esfuerzos por mitigarlo, subsiste. Las cifras indican que hasta el 2016, un 55% de la población mundial carece de cobertura de al menos una prestación en efectivo de protección social. Por otro lado, en 2017 se registraron pérdidas económicas colosales (300,000 mdd) como consecuencia de los tres huracanes de gran intensidad que afectaron Estados Unidos de América y varios países del Caribe (NU, 2018), dejando a su paso personas en situación de vulnerabilidad. Las desventajas que conllevan las personas en condición de pobreza abarcan diversos ámbitos como la salud, la educación y la calidad de vida, además de que son estas personas las más expuestas a sufrir peligros.

Otro indicador alarmante es la crisis mundial de desigualdad, ya que de acuerdo con la OXFAM (2018), el 82% de la riqueza mundial generada durante el 2017 la poseen el 1% más

rico de la población mundial, en tanto que el 50% más pobre (3,700 millones de personas) no se benefició en absoluto de tal riqueza. La desigualdad económica fractura el avance al logro de los ODS y trae consigo efectos de delincuencia, inseguridad, pobreza y hambre.

El segundo ODS es precisamente poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria, la agricultura sostenible y una mejora de la nutrición. Desafortunadamente, las cifras han desmejorado. En 2015 había 777 millones de personas en el mundo con nutrición insuficiente, número que aumentó a 815 millones en 2016; situación que se agravó luego de que, en ese año, 26 países tuvieron un aumento de precios generales de alimentos (NU, 2018). Las personas en situación de hambre y desnutrición corren riesgos que quebrantan su capacidad de lograr un mejor desarrollo personal y profesional; para erradicar esta situación no basta con medidas cortoplacistas a las cuales no se les dé un seguimiento apropiado.

El objetivo 3 de los ODS, cuyo fin es garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades, ha tenido avances importantes de acuerdo al último reporte de las Naciones Unidas (2018), como en la tasa de mortalidad de niños menores de 5 años, que cayó en 47%, y la neonatal, que disminuyó un 39% en el periodo del 2000 al 2016; mientras que la incidencia del VIH bajó de 0.40 a 0.26 por cada 1000 personas no infectadas entre 2005 y 2016.

A pesar de estos datos, no hubo resultados favorables para los casos de paludismo, que aumentaron de 210 millones en 2013 a 216 millones en 2016, ni en los 32 millones de personas que fallecieron debido a enfermedades cardiovasculares, cáncer, diabetes y enfermedades respiratorias crónicas (NU, 2018). Las enfermedades representan un obstáculo para el pleno desarrollo y disfrute de las personas en el ámbito personal y profesional, de ahí la importancia de garantizarles una vida sana.

Sobre la educación, tema del ODS 4, todavía más de la mitad (58%) de los niños y adolescentes del mundo no alcanzan los niveles mínimos de competencia en lectura y matemáticas (NU, 2018). Las desigualdades que dejan estas cifras son profundas, en especial a largo plazo, puesto que las cifras se traducen en altos niveles de desempleo e incompetencia laboral.

Respecto de la equidad de género, ODS 5, algunas formas de discriminación contra mujeres han disminuido, pero la desigualdad de género continúa siendo una barrera para que niñas y mujeres gocen de sus derechos básicos y mejores oportunidades.

Los desafíos sociales son cada vez más visibles y están cada vez más presentes en los debates internacionales. La voluntad que hasta ahora se ha tenido por revertir esta situación de insostenibilidad de desarrollo no ha sido suficiente, sobre todo cuando se revisan sus causas y efectos y se visibiliza un vínculo con otros desafíos, como los económicos.

#### ***1.1.1.2 Desafíos económicos***

La crisis financiera mundial de 2008-2009, la crisis de la deuda soberana europea de 2010-2012 y los reajustes de los precios mundiales de los productos básicos de 2014-2016, han sido, junto con otros eventos perjudiciales, acontecimientos que han marcado a la humanidad en sus últimos diez años. A pesar de que se comprueba una aceleración del crecimiento económico, que para el 2017 fue de 3.0%, este sigue teniendo una distribución desigual por países y regiones (NU, 2018).

En orden al logro efectivo de los ODS en tiempo, es necesario generar un incremento en la productividad que lo acelere, mismo que podría retardarse por la incertidumbre respecto de las políticas comerciales, el endeudamiento al alza, las debilidades financieras de largo plazo y los

ajustes de los balances de los principales bancos centrales, como por la débil gobernanza y la inestabilidad política (NU, 2018). Esta incertidumbre aumenta el descontento de la población, provocando inestabilidad y movilizaciones sociales importantes.

Las Naciones Unidas (2018) prevén, para el periodo 2017-2019, mayores problemas y un crecimiento insignificante del producto interno bruto (PIB) per cápita en África Central, Meridional y Occidental, Asia Occidental y América Latina y el Caribe; regiones en las que en conjunto viven 275 millones de personas en situación de pobreza extrema, una de las tantas razones por la que es fundamental atender este desafío.

Mientras la humanidad siga envuelta en un entorno de incertidumbres y riesgos, las perspectivas económicas se moverán, como ahora, según los cambios en las políticas comerciales y las tensiones geopolíticas crecientes, influyendo incluso la asistencia para el desarrollo, las migraciones y el clima.

Solo la estabilidad generalizada de la economía mundial pudiera lograr que la atención se mueva, pasando de las medidas políticas cortoplacistas para contrarrestar los efectos de una crisis económica, a una visión de largo plazo que promueva un crecimiento económico sostenido e inclusivo en el que, además, se prioricen los desafíos ambientales.

### ***1.1.1.3 Desafíos ambientales***

En el tema medioambiental existen tareas importantes pendientes de resolver, las cuales se tornan complicadas debido a que demandan una profunda transformación y compromiso social de las prácticas comerciales de los consumidores y ofertantes. El ODS 12 incluye el desafío de garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles, con avances como el

que, en 2018, un total de 108 países tengan políticas nacionales e iniciativas pertinentes al consumo y producción sostenibles (NU, 2018).

Por otro lado, las cifras al 2015 (NU, 2018) indican que el 29% de la población mundial no cuenta con suministros de agua potable gestionados de manera segura y que solo el 27% de la población en los países menos adelantados cuenta con instalaciones básicas para lavarse las manos. El camino aún es largo por recorrer en cuanto al tratamiento de agua y energías renovables, tareas que corresponden a los ODS 6 y 7 respectivamente.

Los periodos naturales como se conocían en la antigüedad han ido alterándose, las temperaturas aumentan constantemente, como los niveles de los mares y los gases de efecto invernadero. El cambio climático (ODS 13) requiere de la intervención urgente de todas las naciones, con medidas a largo plazo que ayuden a contrarrestar los efectos devastadores que desde ahora se prevén, lo cual incluye también, proteger los bosques y los ecosistemas terrestres (ODS 15) de los que, desafortunadamente, se tiene reporte de casi 7000 especies de animales y vegetales son comercializados ilegalmente con la participación de 120 países.

La población ha ido en aumento, la gobernanza sigue siendo deficiente y el planeta demuestra hoy los efectos de las decisiones de una sociedad que poco se preocupó por su sostenibilidad. Las intenciones de los líderes mundiales no bastan, las políticas inmediatas tampoco. Los retos permanecen, el compromiso también.

### **1.1.2 En México**

México ha implementado acciones importantes para el cumplimiento de los ODS. En 2017 se celebró en este país la primera reunión del Foro de los Países de América Latina y el Caribe sobre Desarrollo Sostenible, en donde los gobiernos, instituciones, sector privado,

academia y sociedad civil se reunieron para revisar los avances y desafíos de la Agenda 2030 en la región (CEPAL-Naciones Unidas, 2017).

El Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL, 2017) describe los retos para México, como sigue:

El país enfrenta grandes retos: acelerar el crecimiento económico, reducir las desigualdades sociales y asegurar los recursos para la puesta en marcha de la Agenda en un entorno de austeridad, fortalecer el marco de derechos humanos, y lograr una mayor cooperación, innovación y eficiencias en el quehacer de la política pública. (p. 6)

En orden a atender los retos y dar un seguimiento de los avances, se identificaron las Unidades Coordinadoras para cada ODS, quedando como muestra la Figura 1.



Figura 1 Unidades coordinadoras para cada ODS. Gobierno de la República (2018).

Entre las transformaciones en el país está el que el Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] tenga identificados 169 indicadores globales de la Agenda 2030, de un total de 232 propuestos a nivel internacional, como aquellos a los que México puede dar seguimiento; además de instalarse en 2017, el Consejo Nacional de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, encabezado por el presidente de la República; mientras que, a nivel estatal, a junio de 2018, 31 de las 32 entidades federativas ya cuentan con Órganos de Seguimiento e Instrumentación (OSI) para este mismo fin (Gobierno de la República, 2018).

En este apartado se revisan algunos de los desafíos más importantes en el ámbito social, económico y ambiental para México, comprendiendo los avances y retrocesos y, sobre todo, las tareas pendientes para el gobierno, el sector privado y la ciudadanía.

#### ***1.1.2.1 Desafíos sociales***

Los últimos datos del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social [CONEVAL] (2018) sobre medición de pobreza a nivel nacional al 2016, indican que 53.4 millones de personas (43.6%) viven en esta situación en México; mientras que 9.4 millones (7.6%) viven en situación de pobreza extrema. Los datos han mostrado ligeras disminuciones a desde el 2008, cuando éstos eran de 44.4% y 11%, respectivamente.

El panorama es preocupante, las cifras del Gobierno de México (2017) indican que 62 millones de personas en México reciben un ingreso inferior a la línea de bienestar, que existe un rezago educativo de 17.4% y una carencia por acceso a los servicios de salud de 15.5%; mientras que 23.7 millones de personas carecen de acceso a los servicios básicos de vivienda y otras 24.6 millones carecen de acceso a la alimentación.

Para combatir los desafíos de la esfera social del desarrollo sostenible, México cuenta, como afirma el Comité Técnico Especializado del Sistema de Información de los Objetivos de Desarrollo del Milenio [CTESIODM], (2015), con un vasto acervo de políticas públicas, como el Programa Prospera, que fortalece las capacidades en educación, salud y alimentación; el programa de Abasto Social de Leche, para garantizar acceso de niños en riesgo de desnutrición a leche fortificada; el programa de Abasto Rural, que provee la canasta básica de alimentos a zonas altamente marginadas; y el Programa de Comedores Comunitarios, que proporciona alimento a niños, mujeres embarazadas y en lactancia, adultos mayores y personas con discapacidad.

Sin embargo, el vasto acervo de políticas públicas poco ha enmendado la deuda con el país, con la gente viviendo en situación de pobreza, los desempleados, los enfermos y los que sobrellevan la carga de salir de sus casas con sentir de inseguridad. De funcionar esas políticas, la situación actual apuntaría a mejores avances de los que se ven reflejados hasta ahora.

De esta manera, las acciones por realizar deberán encaminarse a diseñar un esquema de detección oportuna y atención inmediata de grupos en situación vulnerable, como a generar empleos de calidad y procurar un crecimiento económico sostenido e incluyente, que, a su vez, goce de un mercado interno fuerte (Gobierno de la República, 2018).

### ***1.1.2.2 Desafíos económicos***

Los desafíos para México en materia económica son los que más prevalecen en los discursos políticos, las promesas al paso de los años han sido esperanzadoras y aunque se han conseguido algunos avances, la lista de pendientes para lograr un desarrollo sostenible es aún larga. Ángel Gurría (2018), Secretario General de la OCDE, ofrece una vista panorámica del país, como sigue:

México es la undécima mayor economía del mundo (en cuanto al PIB medido según la paridad del poder de compra); es líder mundial en el diseño e implementación de reformas estructurales; una de las economías más abiertas del mundo; con una de las fuerzas laborales más jóvenes y trabajadoras. Sin embargo, el potencial económico del país se ve obstaculizado por desafíos internos como los altos niveles de pobreza y desigualdad, extensa informalidad, bajas tasas de participación femenina en el mercado laboral, aprovechamiento escolar insuficiente, exclusión financiera, un estado de derecho frágil y altos niveles de corrupción, impunidad y delincuencia.

La economía de México mostró un crecimiento de 2013 a 2017 a una tasa media anual de 2.4% (Gobierno de la República, 2018); sin embargo, tal crecimiento no se ha distribuido de la misma manera para toda la población, lo que ha llevado, de acuerdo a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] (2017), a un aumento en las desigualdades “entre una economía moderna muy productiva en el Norte y el Centro y una economía tradicional de menor productividad en el Sur”. La desigualdad es un desafío que obstaculiza el potencial económico del país, junto con la informalidad, la baja calidad en educación, la exclusión financiera y unos niveles persistentes de corrupción, impunidad y delincuencia.

De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional [FMI] (2018), el crecimiento para la economía mexicana en ese año fue moderado a pesar de la incertidumbre política y económica del primer semestre de 2018, debido a la temporada preelectoral y a las negociaciones comerciales con Estados Unidos y Canadá. El mismo organismo prevé un crecimiento de 2.3% para 2019 y afirma que las razones por las que la pobreza no ha sido un desafío superado son el escaso crecimiento per cápita del país en las últimas décadas y el insuficiente enfoque de las políticas sociales implementadas. Al respecto, el CTESIODM (2015), afirma:

El crecimiento del PIB per cápita es bajo y fluctuante, la generación de empleos es insuficiente, los salarios reales están notoriamente rezagados y la mayoría de las oportunidades laborales se crea en el sector informal, que se caracteriza por su baja productividad. (p. 43).

Ante este panorama, la gobernanza es un tema clave en México porque a pesar de que se hayan realizado considerables transformaciones, el sistema registra fallas; de acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], la Corporación Andina de Fomento [CAF] y el Centro de Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] (2018), existe un índice negativo (-0.87) en estabilidad política, lo cual perciben los ciudadanos demostrando desconfianza en las instituciones públicas, solo el 28% de la población expresó confianza en el gobierno nacional y 32% en el sistema judicial y los tribunales; además de un 83% de habitantes que perciben corrupción. Tomando en cuenta estas cifras, es complejo pensar en avances significativos que conduzcan al país a la consecución de la Agenda 2030 y los ODS.

### ***1.1.2.3 Desafíos ambientales***

De acuerdo con la OCDE (2017), México logró importantes avances en la lucha contra el cambio climático, como el presentar una estrategia de desarrollo a largo plazo con bajas emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), que incluye una meta de 35% de energía limpia para 2024; además de que desartó los subsidios al combustible para el transporte y aumentó las tasas del impuesto especial sobre ese concepto, adoptando a la vez, un nuevo impuesto sobre el carbono.

En el tema del agua, contenido en el ODS 6, se han tenido avances en la cobertura a nivel nacional, ya que esta fue de 94.5% en 2017; sin embargo, solo un 63% de las aguas residuales

municipales pueden ser tratadas debido a la infraestructura hídrica actual y; tan solo un 32.8% de las aguas residuales del sector industrial ya recibe tratamiento (Gobierno de la República, 2018).

El ODS 7 se refiere a garantizar la sostenibilidad del medio ambiente; específicamente el indicador 7.1 que se refiere a la “Proporción de la superficie cubierta por bosques y selvas”, no ha podido cumplirse (CTESIODM, 2017), entre otras causas, por el crecimiento de la población que como consecuencia implica una mayor demanda de recursos y un aumento en la cantidad de terrenos de cultivo, ganadería o cualquier otra actividad productiva, que sustituye a las áreas naturales.

Sobre la biodiversidad (OCDE, 2017), es necesario alertar que los cambios de uso de suelo, la deforestación, la sobreexplotación, la invasión de especies extrañas, la contaminación y el cambio climático han puesto en riesgo a numerosas especies y han hecho que muchas otras se extinguieran; por lo que se espera que se fortalezca el marco institucional para la gestión de la biodiversidad, para respaldar a las comunidades indígenas y los proyectos que estas tienen a favor del medio ambiente.

### **1.1.3 En Oaxaca**

Este trabajo de tesis se desarrolla en el contexto de Oaxaca; una ciudad ubicada en la zona sur-sureste de la República Mexicana que posee una gran riqueza cultural y natural, contrastante con los problemas sociales que la aquejan, siendo la pobreza y el rezago social los más distintivos. Conocer el contexto de esta investigación es importante porque dota de información necesaria para comprender las características particulares del emprendimiento social en esta región, como son: el valor social, el valor económico y el origen de las empresas sociales.

En esta sección, se muestran datos que componen los desafíos sociales, económicos y ambientales de la entidad.

### ***1.1.3.1 Desafíos sociales***

Oaxaca ocupa el quinto lugar por su extensión territorial con 93,757.4 km<sup>2</sup>, superficie que representa el 4.8% del territorio nacional. La población total del estado es de 3,967,889 habitantes, de los cuales, un 52.4% son mujeres y un 47.6% son hombres, la densidad de población es de 43.3 hab/km<sup>2</sup> y la mitad de la población tiene 26 años o menos (INEGI, 2015).

De acuerdo con el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal [INAFED] (2010), Oaxaca posee la división política más compleja de toda la República, formada por 570 municipios, 30 distritos y 8 regiones: Cañada, Costa, Istmo, Mixteca, Papaloapan, Sierra Sur, Sierra Norte y Valles Centrales. Aunado a su compleja división política, la gran extensión territorial de Oaxaca significa un reto para la gobernanza y la toma de decisiones en acuerdo común, ya que 418 de los 570 municipios tienen sistemas normativos internos para la renovación de sus Ayuntamientos, mientras que los 152 restantes se rigen por el sistema tradicional de partidos políticos (González & Martínez, 2011).

A continuación, se mencionan algunos de los principales desafíos para la entidad, mismos que se concentran en la pobreza, el rezago social, la educación, la situación agravada de los pueblos indígenas y de los movimientos sociales a causa de una crisis política, económica y social.

### *Pobreza*

La pobreza es quizá el desafío más grande para Oaxaca ya más de la mitad de su población se encuentra en esta situación y el porcentaje ha ido en aumento desde 2012, cuando se registraba un 61.9%, pasando un 66.8% en 2014 y a un 70.4% para 2016; mientras que el porcentaje de población en situación de pobreza extrema pasó de 23.3% en 2012 a un 28.3% en 2014 y luego a una ligera disminución en 2016, con un 26.9% (CONEVAL, 2017).

Estos porcentajes tan altos desembocan en otros problemas para la entidad, como la desigualdad, evidenciada por las carencias sociales de los oaxaqueños (2.8 en promedio para 2016) y la disparidad de sus ingresos. En Oaxaca, los niveles de ingreso corriente total per cápita (ICTPC) fueron, para 2014, de entre 1,700 y 2,500 pesos mensuales por persona (CONEVAL, 2016) y en los registros más recientes se tiene un aumento de la población vulnerable por ingresos, pasando de un 1.3% en 2010 a un 2.3% en 2016, un aumento de 44 mil personas aproximadamente (CONEVAL, 2017).

En conjunto, los problemas de Oaxaca contribuyen a que sus habitantes tengan dificultades para gozar de una vida larga y saludable, de una educación y un acceso a recursos para lograr una vida digna; dimensiones que mide el Índice de Desarrollo Humano (IDH) (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2015), el cual fue de 0.681 para esta entidad en 2012, el cual está considerado como muy bajo y se equipara con el de Botsuana (Oficina de Investigación en Desarrollo Humano [OIDH], 2015); mientras que el promedio nacional fue de 0.746 y el mayor nivel de desarrollo lo logró el entonces Distrito Federal, con 0.830. El IDH, junto con el resto de los indicadores que se presentan en Oaxaca, requieren de acciones urgentes provenientes de los sectores público, privado y ciudadano.

Debido a que la pobreza es un problema multidimensional, los oaxaqueños que viven en esta situación se ven privados de desarrollarse con plenitud, sobrellevando obstáculos como la falta de servicios básicos, la migración, la informalidad, el desempleo y en general, una calidad de vida no digna. El bajo nivel de industrialización y las políticas deficientes para mejorar el entorno hacen que la pobreza vaya acompañada del rezago social.

### *Rezago social*

Según datos del Índice de Rezago Social (CONEVAL, 2016), el cual no mide la pobreza porque no incluye información sobre ingreso, acceso a la seguridad social ni alimentación; sino es más bien una medida ponderada que resume las dimensiones de: educación, acceso a los servicios de salud, calidad de la vivienda, servicios básicos en la vivienda y activos del hogar; Oaxaca tiene un grado de rezago social considerado como “muy alto”, que además, se ha acentuado desde el año 2000 al 2015, pasando de 2.16 a 2.54, ocupando en este último año el primer puesto de la tabla; notándose un gran contraste con Nuevo León, que ocupa el último puesto de la tabla, y que presentó un índice de rezago social de -1.36 en 2015.

El mismo índice indica que un 51.38% de la población de Oaxaca de 15 años y más, tiene una educación básica incompleta; y que es, junto con Chiapas y Guerrero, uno de los estados en donde el porcentaje de la población de 15 años o más que es analfabeta, tiene dos dígitos (13.53% en 2015). En la dimensión de salud, un 17.18% de la población de Oaxaca no tiene derechohabencia a este servicio, aunque se distingue que este porcentaje ha disminuido drásticamente desde el año 2000, cuando el mismo indicador marcaba un 76.02%.

En cuanto a la calidad de la vivienda, un 13.05% de la población de Oaxaca vive en un lugar con piso de tierra (CONEVAL, 2016), indicador de dos dígitos que comparte con Chiapas

(10.62%) y Guerrero (13.88%), y que ha logrado una disminución importante desde el año 2000, cuando el mismo indicador fue de 39.71%. En los servicios en la vivienda también se reflejan disminuciones importantes, cada vez hay menos viviendas sin excusado o sanitario, sin agua entubada de la red pública, sin drenaje ni energía eléctrica, lo cual indica el correcto funcionamiento de las políticas de desarrollo social enfocadas en estos rubros.

Las políticas de desarrollo social son prioritarias. Sin embargo, se requiere que sean integrales, involucrando también temas políticos, económicos y ambientales, como el papel de la ciudadanía, las empresas y el gobierno. Superar los desafíos de Oaxaca como de cualquier otra entidad necesita esfuerzos colaborativos y una visión a largo plazo que asegure sostenibilidad.

### *Educación*

A pesar de los conflictos magisteriales que usualmente se suscitan en Oaxaca, la entidad ocupó el cuarto lugar entre los estados con mayor rezago educativo, un 27.2% de su población en 2014, que representa 1.1 millones de personas (CONEVAL, 2016). Sin embargo, se deduce que la entidad necesita contar con infraestructura y servicios en distintos niveles de escolaridad para fortalecer el desarrollo de capital humano (Székely, Rodríguez-Castelán, Flores, Leyson, & Mendoza, 2017); tan solo a nivel Primaria, mientras a nivel nacional existe una cobertura universal en 2014, en Oaxaca el 9% de las niñas y niños en edad de cursarla, no contaban con una escuela primaria en su localidad, lo que los obliga a trasladarse a otra, incrementando el costo de asistir a la escuela y la posibilidad de abandonar sus estudios.

Una restricción importante en materia de educación en Oaxaca es el acceso a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), herramientas que permiten una mayor conectividad e intercambio de información. En 2015, del total de viviendas habitadas, el 86.4%

no contaba con servicios de internet, el 83.8% no contaba con computadora y el 45.8% no contaba con un teléfono celular (INEGI, 2016). En el medio rural la restricción se agrava, ya que, para el mismo año, el 94.1% de las viviendas en localidades rurales no contaban con computadora y un 97.2% no tenía internet (Székely, Rodríguez-Castelán, Flores, Leyson, & Mendoza, 2017).

Respecto al nivel educativo en Oaxaca, en el ciclo escolar 2016-2017 se tuvo un grado promedio de escolaridad de 7.6, (que equivale a segundo año de secundaria) frente a un 9.3 a nivel nacional. También, se tiene registro de un alto índice de analfabetismo, un 11.7, que supera en 7 puntos al índice nacional, de 4.7 (SEP, 2017).

Debido a la cantidad de problemáticas que existen en Oaxaca, es urgente la generación de capital humano altamente calificado. En la entidad, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CONACYT] otorgó 546 becas nacionales en 2017, ocupando el lugar 22 de las 32 entidades a nivel nacional. Aunque este número aumentó un 16.2% más que en 2016 con 470; aún queda muy por debajo del promedio nacional, de 1654 becas en 2017. Las becas otorgadas fueron en su mayoría para maestría, con un 74% y solo un 26% para doctorado. En la entidad se tienen registrados a 312 investigadores en el SIN, por lo que se coloca en el lugar 20 a nivel nacional, siendo 824 el promedio (CONACYT, 2017).

La educación es un tema que se valora y se discute, pero carece de prioridad para el Estado, el panorama es arduo y se necesitan reformas profundas para cambiarlo. El desafío educativo no debe verse de manera aislada de otros como el ambiental o el económico, ni debe excluir actores como la academia, las empresas y las alianzas entre naciones, por mencionar

algunos. Descuidar la educación es descuidar el futuro de la entidad y condenarla de una calidad de vida deplorable.

### *Pueblos indígenas*

Conocer a México demanda conocer a sus pueblos indígenas u originarios, entender su historia, su lengua, su realidad, sus costumbres y sus tradiciones diversas (Abreu, 2010). En México hay 7,382,785 indígenas (INEGI, 2016) hablantes de 68 agrupaciones lingüísticas y 364 variantes (INALI, 2008). Oaxaca ocupa el primer lugar nacional en hablantes de lengua indígena, con 1,734,658 hablantes que corresponden a un 32.15% del total de su población, seguida de Yucatán y Chiapas (INEGI, 2016). Además, de los 494 municipios en México en los que más del 40% de sus habitantes hablan lengua indígena, 245 son oaxaqueños.

Del 32.15% de la población de Oaxaca que es hablante de lengua indígena, un 13.42% no habla español. Además, se tiene registro de un 65.73% de la población oaxaqueña que se considera indígena aún sin hablar lengua indígena y un 4.95% se considera afrodescendiente. De las 16 lenguas existentes en Oaxaca, las que tienen un mayor número de hablantes son: el zapoteco (33.6%), el mazateco (14.9%), el mixe (9.5%) y el chinanteco (8.9%), representando en conjunto el 89% de la población que habla alguna indígena en la entidad (INEGI, 2015).

Tanto los grupos indígenas, como los no indígenas, conforman la diversidad étnica de México. Los primeros, por su diversidad de lenguas, sus formas de vida y sus ecosistemas, se han presentado como uno de los temas de discusión más relevantes en la actualidad. Para comprender el tema de los pueblos indígenas, es necesario que la sociedad reconozca su gran pluralidad, su riqueza cultural y humana en constante evolución y sus profundas raíces históricas,

identificando lo que los define y los hace valiosos, lejos de marcar diferencias o exclusiones (Navarrete, 2008).

Desafortunadamente, existen cifras que representan un desafío para población indígena en áreas de educación, salud y economía, y que comprueban diferencias representativas frente a las condiciones de vida de la población no indígena. De acuerdo con el CONEVAL (2016), en México siete de cada diez indígenas vivían en pobreza en 2014, frente a solo cuatro no indígenas en la misma condición. Del total de hablantes de lengua indígena del país, el 78.4% estaba en situación de pobreza en 2014, dos años antes el porcentaje fue de 76.8%. Separados por familia lingüística, los hablantes de la lengua mixe-zoque, maya y oto-mangue, que se localizan entre otros estados, en Oaxaca, presentaron altos índices de pobreza: 80.3, 79.3 y 74.6%, respectivamente.

De acuerdo con datos recientes de la Comisión Nacional Para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas de México [CDI] (2015), en materia educativa, el 16.6% de la población indígena mayor de 15 años no cuenta con ninguna instrucción escolar, en contraste con el 6% de la población nacional, y se afirma que un 23% de los hablantes de lengua indígena son analfabetas, en contraste con el 4.2% no hablantes (INEGI, 2016). En el tema de salud, un 20% de las personas que viven en hogares indígenas no están afiliadas a los servicios de salud (CDI, 2015).

Por otro lado, según datos del INEGI (2016), en México un 11.7% de la población que habla lengua indígena es migrante absoluto; es decir, aquellos que viven en una entidad federativa distinta a la de su nacimiento, acentuando Oaxaca, Ciudad de México y Veracruz. En cuanto a su actividad económica, un 46.9% de la población de 15 años y más hablante de lengua

indígena es económicamente activa, es decir, desempeña alguna actividad laboral o busca trabajo, cifra que es 7.8 puntos porcentuales menor a la participación económica de los no hablantes de lengua indígena.

Las posiciones de trabajo más comunes en la población indígena (INEGI, 2016), son: empleados u obreros (37.7%), trabajadores por su cuenta (28.7%) y trabajadores del campo, jornaleros o peones (11.5%). Sobresale una mayor participación de mujeres indígenas que trabajan por su cuenta (32.2%), en comparación con las mujeres no hablantes de lengua indígena (19.0%).

Los indígenas tienen su propia forma de concebir la vida y el mundo, una diversidad de historias, creencias y rituales, diferentes formas de organización política (Bartolomé, 2014) y otras características que hacen a los demás reconocerlos, entre otros aspectos, por la riqueza cultural e histórica que representan. Oaxaca tiene una gran deuda con los indígenas. La tarea debe orientarse a aprender de ellos, escucharlos y trabajar por sus causas, sin ninguna intención de superioridad ni heroísmo, simplemente porque distinguiendo todas sus diferencias, la humanidad debe entenderse como igual ante ellos.

#### *La Asamblea Popular de los Pueblos de Oaxaca (APPO) como movimiento social en Oaxaca*

Durante el periodo del 2006 al 2009, en Oaxaca ocurría una crisis política, económica y social. Arellano (2010), explica que uno de los efectos de tal crisis fue la creación de la Asamblea Popular de los Pueblos de Oaxaca (APPO), a la que define como un movimiento social que demandaba la salida del gobernador (Ulises Ruiz Ortiz) y la democratización de la entidad. De acuerdo con el mismo autor, la APPO fue una forma de protesta social ante las

tensiones, represiones, conflictos e injusticias en contra del sistema; con una visión a favor de construir una nueva sociedad que actuara buscando el bien común.

Expresar en términos cuantitativos los resultados de este movimiento significaría desaprovecharlo, debido a que el cambio que logró fue sobre todo en la mentalidad de las personas y en la cultura como una forma de expresar rebeldía. Arellano (2010), explica:

Después de 2006 hay un logro muy importante: la gente ya no es la misma, ha cambiado su forma de pensar, ha cambiado la forma de ver las cosas [...] El principal logro tangible es la batalla por los derechos humanos; también se ha posicionado como tema nuevo la participación ciudadana [...] los logros como movimiento social son de tipo cultural, porque la cultura del movimiento estuvo basada no solamente en agarrar una resortera, agarrar una bazuca o tirar piedrazos; se hicieron grandes formas de difusión, desde obras de teatro, periódicos, volantes, grafitis como una manifestación publicitaria del movimiento [...] no se manchaban con palabras de ofensa al pueblo, sino que se hacían de manera informativa, de manera de llamar la atención, de llamar al pueblo a que se uniera a la lucha; esto es parte de una cultura, una cultura educativa de un movimiento. (p. 25)

Actualmente, Oaxaca tiene los rezagos del movimiento magisterial que desestabilizó la economía, pero, sobre todo, los rezagos se generan de la crisis política, social y económica que la sigue golpeando con los indicadores que año con año empeoran. Los desafíos aún son muchos, el esfuerzo de las asociaciones civiles, las empresas, el gobierno y la ciudadanía no ha sido suficiente.

### ***1.1.3.2 Desafíos económicos***

El Producto Interno Bruto (PIB) de Oaxaca en el 2016 fue de 258,094 millones de pesos, lo que representó el 1.5% con respecto del total nacional, siendo predominantes las actividades

terciarias (68.5%), seguidas de las secundarias (25.2%) y las primarias (6.3%) (INEGI, 2016).

Los sectores estratégicos de la entidad son: agroindustria, turismo, productos de madera, textil, energías renovables, productos para construcción y minería (Secretaría de Economía [SE], 2016).

De acuerdo al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas [DENUE] (2016), en Oaxaca existen 208,392 establecimientos económicos, de los cuales 191,612 están conformados por 5 o menos personas y solo en 119 establecimientos colaboran 251 o más personas. Es decir, un 99.5% de los establecimientos económicos en Oaxaca (207,404), tienen menos de 100 colaboradores, por lo que se considera un estado en el que predominan las micro, pequeñas y medianas empresas. Cabe resaltar que no existe un registro de establecimientos dedicados a la producción o venta de artesanías, ni registro del número de artesanos en Oaxaca.

Oaxaca recibió 356 millones de dólares por Inversión Extranjera Directa en 2017, lo que representó el 1.2% de la IED recibida en México, siendo la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y gas por ductos al consumidor final los principales destinatarios (ProMéxico, 2018).

En el tema de remesas, Oaxaca ocupa el quinto lugar nacional entre los estados que mayores ingresos por este concepto reciben, un 5.25% de lo que se recibió en toda la república mexicana en el periodo abril-junio de 2018, lo que equivale a 475.911 millones de dólares (Banco de México, 2018). Las remesas componen una parte significativa del ingreso de gran parte de la población en Oaxaca; el dinero se invierte principalmente en los gastos cotidianos del hogar, como la alimentación, la vestimenta, la educación y la salud (IOAM, 2017).

De acuerdo al Informe Doing Business en México 2016 (Banco Mundial, 2016) –el cual pondera en qué medida las regulaciones gubernamentales fomentan o restringen la actividad

empresarial– Oaxaca ocupa el último lugar (puesto 32) dentro de la clasificación general, por tener deplorables tiempos y numerosos trámites que debe cumplir quien desea iniciar una empresa: 23.5 días para la apertura de un negocio con ocho trámites; 78 días para el registro de la propiedad, con 6 trámites; 92 días para la obtención de permisos de construcción, con 15 trámites y; 229 días para el cumplimiento de contratos; en conjunto, estos datos dificultan la generación de nuevas empresas en la entidad.

La situación económica de México es asimétrica entre sus 32 entidades federativas, ya que las cifras entre ellas son muy distintas, por un lado, pueden observarse avances en el ramo industrial en Querétaro o de la innovación en Jalisco, mientras que Oaxaca se considera por algunos como un estado “estancado con sus añejos problemas y desafíos” (Diez, 2016), en especial, el conflicto magisterial y los grupos de autodefensa son considerados fuertes factores desestabilizadores de la actividad empresarial en este estado.

De acuerdo al Índice de Competitividad Estatal 2016, (IMCO, 2016), el cual mide la capacidad de los estados para atraer y retener talento e inversiones, Oaxaca ocupa la penúltima posición, ocupando el lugar 31, solo por encima de Guerrero y por debajo de Chiapas, Michoacán y Veracruz, que, en conjunto, son considerados los estados menos atractivos para la inversión y el talento, y, en consecuencia, con menor productividad y bienestar para sus habitantes. Entre los mejor posicionados están la Ciudad de México, Aguascalientes, Nuevo León, Colima y Querétaro, distinguidas entre otros aspectos, por ser ciudades incluyentes, por su potencial innovador, su buena gestión ambiental y sus buenos resultados en salud y educación.

Oaxaca es un foco rojo por el conjunto de problemáticas que persisten en ella, es común encontrar adjetivos que la describen como una ciudad “estancada” o “rezagada”. El entorno deja

claro el fracaso de las medidas que las instancias encargadas han implementado. Su baja productividad y deplorables indicadores económicos opacan a una ciudad riquísima en cultura y naturaleza.

### ***1.1.3.3 Desafíos ambientales***

Oaxaca es un lugar privilegiado, en ella se encuentra la mayor diversidad biológica del país y en ella se desarrollan casi todos los ecosistemas del mismo, tiene una gran variedad de suelos, climas y una compleja orografía; sin embargo, su riqueza está en riesgo por causas como la expansión irregular de asentamientos humanos, la actividad agropecuaria, la extracción ilegal e intensiva de especies de flora y fauna, la tala clandestina, los incendios forestales, la contaminación y el débil tratamiento de agua y residuos (DIGEPO, 2017).

La calidad del aire en la entidad tiene un puntaje de contaminación de 10.4 PM2.5 microgramos por metro cúbico (INEGI, 2018), el puntaje más bajo lo tiene Quintana Roo (4.5) y el más alto la Ciudad de México (21). Por otra parte, su disposición de residuos fue del 1.5% en 2008 (de acuerdo con los últimos datos del INEGI), el porcentaje más bajo a nivel nacional; Hidalgo, el estado que le antecede, tiene un porcentaje de 27.9%; la Ciudad de México y Aguascalientes tienen un 100%. Oaxaca no cuenta con suficientes sitios cuyas características permitan disponer de residuos en condiciones que eviten su liberación al ambiente y su afectación a la salud de la población, a los ecosistemas y a sus elementos.

La encuesta intercensal del INEGI (2015) indica que un 56.5% de la población da su basura a un camión o carrito de basura, mientras que un 37% prefiere quemarla o enterrarla. Por otra parte, en Oaxaca, el 62% de los hogares lleva a cabo la separación de residuos antes de

entregarla al servicio público o depositarla en contenedores, lo cual representa un avance a favor de una cultura ecológica y cuidado del medio ambiente.

A pesar de algunas cifras positivas y de la gran riqueza que posee Oaxaca, en materia ambiental le queda un largo camino por recorrer, para los gobiernos no ha sido prioridad el tema y de continuar así, estará condenado a sufrir las consecuencias de un futuro que lo reclamará.

Además, las políticas ecológicas que faltan por desarrollar deberán incluir indiscutiblemente, a los ámbitos social y económico. Debe procurarse que los tres elementos se encaminen y se sirvan entre sí como puentes. Oaxaca habrá logrado un éxito en materia de desarrollo cuando trabaje en miras de obtener el beneficio común y no el de unos cuantos.

## Capítulo 2 Marco Teórico

### 2.1 El emprendimiento social

Definir un tema que rompe paradigmas y que surge mucho antes de considerarse como materia de estudio, es una tarea compleja. El concepto del emprendimiento social todavía está poco definido, al igual que los campos de estudio que intervienen en él, lo cual representa una barrera para la investigación, en especial, por la escasa información sobre el impacto y los tipos concretos de actividades dentro del área (Harding, 2004).

A su vez, este entorno impreciso representa cada vez más una oportunidad (Mair & Martí, 2006) ya que da pie a un enfoque interdisciplinario que hace atractiva al área del emprendimiento social, permitiendo que se crucen una serie de límites que se derivan explícitamente de la antropología, la economía, la ciencia política, la psicología y la sociología (Dacin, Dacin, & Tracey, 2011).

Un hecho es que a pesar de la cantidad de artículos y libros publicados sobre el tema –y, por ende, la cantidad de definiciones que emergen de cada uno– el mismo tiene significados diferentes para las personas de acuerdo a su ubicación geográfica, lo que denota la importancia del contexto –social, económico y político– al analizar este tipo de emprendimiento para así comprenderlo en su totalidad (Mair, 2010).

En este trabajo de investigación se comparte la definición de Peredo & McLean (2006) sobre el emprendimiento social, la cual apunta a lo siguiente:

El emprendimiento social se ejerce cuando una o varias personas (1) tiene(n) como objetivo crear valor social ya sea de forma exclusiva o prominente; (2) muestra(n) una capacidad de reconocer y aprovechar las oportunidades para crear este valor (de vislumbrarlo); (3) emplea(n) la innovación, que va desde la invención de algo totalmente

nuevo hasta la adaptación de la novedad de otra persona, en la creación y/o distribución de ese valor social; (4) está(n) dispuesta a aceptar un rango de riesgo por encima de la media en la creación y difusión del valor social; y (5) es(son) inusualmente ingeniosa(os) en no intimidarse ante los escasos recursos para su emprendimiento social. (p.25)

## **2.1.1 Antecedentes**

### **2.1.1.1 Economía Social**

El concepto de “Economía Social” se emplea por primera vez en Europa en el primer tercio del siglo XIX (1830) por el economista Charles Dunoyer, a raíz de la “epidemia de la pobreza” y sufrimiento social que llega con la industrialización en la Revolución de 1789, fenómeno que capta la especial atención de pensadores, políticos e intelectuales de la época (Montolio, 2002) como John Stuart Mill y Leon Walras, quienes lo consideran una respuesta a los nuevos problemas sociales que la incipiente sociedad capitalista generaba (Mendiguren, Etxezarreta & Guridi, 2009).

Esta respuesta, aclara Coraggio (2011), es una propuesta para todos los ciudadanos y no solo para los pobres, éstos no deben mantenerse al margen mientras la economía se reactiva, sino deben ser parte del desarrollo mediante la activación de capacidades. El mismo autor señala que ESoc pretende desarrollar una “socioeconomía”, en donde los agentes económicos no se comprendan sin sus identidades, sin su historia y sin su cultura. Para el autor, economía y cultura son inseparables y desde esta perspectiva, la ESoc es:

El espacio de acción constituido no por individuos utilitaristas que buscan ventajas materiales, sino por individuos, familias, comunidades y colectivos de diverso tipo que se mueven dentro de instituciones decantadas por la práctica o acordadas como arreglos voluntarios, que actúan haciendo transacciones entre la utilidad material y los valores de solidaridad y cooperación, limitando (no necesariamente anulando) la competencia. (p.44)

La Economía Social (ESoc) es la suma de actividades empresariales realizadas por motivos que no son del modelo estándar de negocios inversionista-propietario de la empresa, funcionando de forma efectiva para responder a las necesidades locales e involucrar a los desprotegidos de la actividad económica principal (Baltaca, 2011). Su actividad económica se basa en el valor práctico basado en la comunidad, es decir, el valor comunitario en lugar del valor monetario, e incluyen a las organizaciones no gubernamentales (ONG's), organizaciones sin fines de lucro (OSFL's), grupos voluntarios, empresas comunitarias y empresas sociales (Kim & Lim, 2017).

En la Ley 5/2011 de Economía Social en España (Boletín Oficial del Estado [BOE], 2015), la misma se define en el artículo 2 como:

Es el conjunto de actividades económicas y empresariales que en el ámbito privado llevan a cabo aquellas entidades que, de conformidad con determinados principios, persiguen bien el interés colectivo de sus integrantes, bien el interés general económico o social, o ambos. (p. 4)

En la ESoc se reconocen dos tipos de subsectores: el de mercado y el no mercado:

- a) De mercado, formado por aquellas organizaciones que, precisamente, destinan su producción a la venta en el mercado a precios económicamente significativos, principalmente cooperativas, mutuas de seguros, mutualidades de previsión social, grupos empresariales controlados por entidades de la economía social y otras empresas similares, como las empresas sociales.
- b) De no mercado, que incluye a todas las entidades de la economía social que suministran la mayoría de su producción de forma gratuita o a precios

económicamente no significativos, como las asociaciones y fundaciones (Monzón & Chaves, 2016).

La ESoc es social porque produce sociedad y no solo utilidades económicas; no tiene interés en la acumulación de capital sin límites, se inclina más por la creciente calidad de vida de sus miembros, sus comunidades y la humanidad (orientación hacia el Buen Vivir<sup>2</sup>); cada miembro tiene un voto y se admite la división del trabajo; a las organizaciones que la conforman puede llamárseles “empresas” y para ellas es importante ser sostenibles financieramente y reinvertir en sí mismas o en su entorno (Coraggio, 2011).

Los agentes de la ESoc tienen características esenciales, que Barea (1990) presenta categóricamente como:

- a) No tienen nada que ver con la economía pública.
- b) Pueden obtener beneficios de su actividad productiva.
- c) Necesitan un capital para desarrollar su actividad de producción, comercialización, distribución, etc.
- d) Las relaciones existentes entre el capital y el reparto de beneficios son una de las condiciones para la inclusión o no de una empresa en la economía social. Si no hay relación, directamente proporcional o de otro tipo, entre el capital y el beneficio repartido, podemos decir que el agente en cuestión pertenece a la economía social, o, mejor dicho, que puede pertenecer a la economía social.

---

<sup>2</sup> “El Buen Vivir aparece como una oportunidad para construir otra sociedad sustentada en la convivencia del ser humano en diversidad y armonía con la Naturaleza, a partir del reconocimiento de los diversos valores culturales existentes en cada país y en el mundo, en la medida que estos se sintonicen con estos principios fundamentales de la humanidad” (Coraggio, 2011, p. 18).

- e) La toma de decisiones no debe estar supeditada al capital sino a los socios propietarios de la empresa; es decir, se trata de poner en práctica el principio “un hombre, un voto” en la economía social.

### **2.1.1.2 Economía Solidaria**

La Economía Social está compuesta por una diversidad de unidades, por lo que se deduce que todas las organizaciones que se consideran parte de la Economía Solidaria (ESol), forman de igual manera, parte de la ESoc. Las mismas pueden adoptar determinadas formas jurídicas, todas fuertemente involucradas en el tejido social del que surgen, incorporando relaciones de ética del cuidado y valores como la cooperación, la ayuda mutua, la solidaridad y la autogestión (Mendiguren & Etxezarreta, 2015).

Aunque sus conceptos y límites pueden variar según se estudie en Europa o América Latina, su origen se remonta a Francia a partir de 1980 (Monzón & Chaves, 2016). La ESol, entendida también como la economía del trabajo por Corraggio (2011), reconoce como sus componentes: el mercado (venta de bienes y servicios); el no mercado (subvenciones públicas y donaciones) y el no monetario (voluntariado). La postura latinoamericana, por su parte, considera a la ESol como una alternativa mundial al capitalismo.

### **2.1.1.3 Economía Social y Solidaria**

Coraggio (2011) menciona que existen muchos conceptos y posturas, algunos más nuevos que otros, pero que, en el fondo, buscan un mismo sentido, entre ellos:

Economía social, economía solidaria, economía de la solidaridad, economía social y solidaria, economía comunitaria, economía popular, otra economía [...] emprendimientos asociativos, empresas recuperadas, empresas sociales, cooperativas, cadenas de valor, asociaciones de productores, asociaciones de consumidores, redes de

ayuda mutua, fondos de crédito rotatorios, microcrédito, redes de trueque, cambalaches, ferias populares, producción para el autoconsumo, huertos familiares y/o comunitarios, migraciones y remesas [...] eficiencia, sostenibilidad, subsidio, trabajo genuino, trabajo autogestionado, territorio, desarrollo endógeno [...] Desarrollo y equidad, democratización de la economía, consumo responsable, comercio justo, justicia social, solidaridad, reciprocidad, reproducción ampliada de la vida, Buen Vivir, Vivir Bien... (p. 33-34)

El significado de estos conceptos va más allá de una mera definición exacta y final, cada uno fluye y con el tiempo se ha ido perfilando con las teorías existentes y la práctica, ha pasado por esfuerzos de diferenciación, orden, calificación, análisis y síntesis. Aunado a esto, se debe reconocer que estos conceptos y sus significados cambian según el contexto, como se estudió en el apartado anterior, con Latinoamérica y Europa dando una definición del mismo concepto con interpretaciones distintas.

Así, la Economía Social y Solidaria (ESS) hace referencia a los bienes y servicios que producen organizaciones y empresas con objetivos sociales explícitos y que se guían por principios y prácticas de cooperación, solidaridad, ética y autogestión democrática, el comercio justo y el Buen Vivir. Las mismas incluyen cooperativas, organizaciones comunitarias, asociaciones de trabajadores informales, ONG's, entre otros (ONU, 2014).

Para la ESS, la aportación de cada individuo y/o de su comunidad es importante. “El pensamiento crítico y propositivo que acompaña a la ESS es el de una economía incluyente, no solo de y para los pobres, sino de y para todos los/las ciudadanos/as y todas sus comunidades” (Coraggio, 2009, p.37).

Las organizaciones sociales y solidarias comparten ciertas particularidades: producen bienes y servicios, tienen objetivos sociales y económicos combinados (como la participación de

sus beneficiarios, quienes pueden ser dueños de la organización o participar activamente en la toma de decisiones), la participación es voluntaria, son autónomas, solidarias y tienen una dimensión colectiva (OIT, 2010). Las principales características de la ESoc, ESol y la ESS quedan distinguidas en la Tabla 1.

Tabla 1. *Características de la ESoc, ESol y ESS.*

	<b>Economía Social</b>	<b>Economía Solidaria</b>	<b>Economía Social y Solidaria</b>
<b>1</b>	- El concepto se emplea por primera vez en Europa en el primer tercio del siglo XIX (1830) como respuesta a los problemas sociales de la época.	- Nace del tronco común de la Economía Social, como un intento de replantear las relaciones económicas a partir de parámetros distintos.	- Surge como una nueva oportunidad de fortalecer una realidad socio-empresarial alternativa a las formas económicas actuales.
<b>2</b>	- Comprende a las organizaciones tradicionales: cooperativas, mutualidades y asociaciones.	- Formada por diferentes entidades y figuras jurídicas dependiendo del país en el que se establezcan, con el gran distintivo de incorporarse y acoplarse al tejido social del que surgen.	- Formada por variadas formas legales; su rasgo distintivo es que producen bienes y servicios y persiguen objetivos económicos y sociales.
<b>3</b>	- Son entidades privadas organizadas formal y democráticamente. Tienen autonomía de decisión y libertad de adhesión. La distribución de beneficios no está vinculada al capital aportado.	- Construye relaciones de ética con valores como la cooperación, ayuda mutua, justicia, reciprocidad y autogestión.	- Comprende organizaciones y empresas basadas en principios de solidaridad y participación.
<b>4</b>	- Un objetivo prioritario para las entidades de la ESoc es su eficiencia en el mercado, por lo que están propensas a desviarse del interés por los objetivos sociales.	- Las personas y su trabajo son primero, pues forman el centro del sistema económico. El mercado funge como instrumento para el bienestar de todas las personas y del planeta.	- Ofrecen múltiples ventajas para abordar los retos sociales, económicos y ambientales de todo el mundo reconociendo

			una economía plural e incluyente.
--	--	--	-----------------------------------

Elaboración propia con datos de Mendiguren, Etxezarreta, & Guridi (2009); Mendiguren & Etxezarreta (2015) y OIT (2010).

Lo que ahora aparece como un problema, décadas anteriores era en definitiva una solución: la Revolución Industrial. Este movimiento fue un parteaguas importante para que nuevas empresas nacieran, se especializaran los procesos y los puestos de trabajo. En ese entonces, un número importante de personas comenzaron a tener mayor poder adquisitivo, con un mayor acceso a productos y servicio que otros, por lo cual las clases sociales y la distancia entre ellas se acentuaron. Bornstein & Davis (2012) explican mejor este contexto:

El ascenso de los negocios modernos creó una nueva riqueza (generó una numerosa clase media), nuevas comodidades (lavadoras, luz eléctrica, transportes más veloces), nuevos patrones de vida (40 horas de trabajo a la semana, tiempo de vacaciones, jubilaciones) y nuevos problemas y desafíos: la aniquilación de las culturas tradicionales, las prácticas laborales abusivas, las nuevas demandas educativas, los desastres ambientales y la búsqueda voraz de minerales y fuentes de energía baratos (muchas de las causas de la malformación que sigue acosando a gran parte del mundo, desde Virginia Occidental hasta el Congo e Irak). (p.29)

Este proyecto de acumulación de capital hasta la eternidad obligó a un aumento constante en la producción de mercancías, se crearon nuevos conocimientos y tecnologías (Mendizábal & Vallejo, 2016) y de forma paralela, ese mismo proyecto llevó a la sociedad a quebrar la diversidad de la Tierra, a generar notorios desequilibrios sociales y medioambientales, entre otras causas, por la obsolescencia programada. Está claro que esta visión de “desarrollo”, que sigue vigente, no está funcionando.

En términos económicos el desarrollo es un elemento medible, cuantificable y cualificable comparablemente, pero lo que se mide es la dimensión económica con base en la acumulación de capital. El desarrollo toma en cuenta al ser humano solo como fuerza de trabajo y no como proyecto social amplio y complejo. (Mendizábal & Vallejo, 2016, p. 15)

Nuevas empresas nacen todos los días y las más grandes continúan expandiendo sus fronteras físicas y digitales, el comercio electrónico está en auge y la tecnología aparece constantemente con nuevas actualizaciones, en pocas palabras, el capitalismo está prosperando. Pero no todos se están beneficiando. Y aunque el gobierno, con su gran poder de captar y movilizar recursos, tenga la responsabilidad de diseñar planes de desarrollo y erradicar los problemas que aquejan a la sociedad, sería muy cómodo dejarlo todo en sus manos. De hecho, si esta postura funcionara, los problemas se hubieran resuelto hace ya mucho tiempo (Yunus, 2009).

En este aspecto, el papel de las organizaciones del sector público se reconoce, junto con el de los voluntarios, los activistas y las empresas que dedican parte de su tiempo a diseñar planes de responsabilidad social. Y aún ante todos estos esfuerzos, está claro que aún queda mucho por hacer. Auerswald (2009) explica estos esfuerzos, como sigue:

Las acciones de los empresarios de todo tipo sirven para descentralizar el poder. En muchos contextos, los empresarios –sociales y de otro tipo– sirven para que los mercados y los gobiernos funcionen de manera más eficiente; aumentan la transparencia y la rendición de cuentas, reducen el poder de los operadores al aumentar las opciones de los consumidores e introducen innovaciones tecnológicas y organizacionales. De esta y otras formas, ejercen presión sobre los operadores (incluidos los gobiernos) para mejorar la calidad de los bienes y servicios proporcionados. Entendida en su contexto completo, la entrada de los emprendedores es un elemento vital de un proceso dinámico que obliga a

las eficiencias económicas a trabajar al servicio de un buen gobierno, en lugar de oponerse a él. (p.54)<sup>3</sup>

Bornstein & Davis (2012) comparten esta visión: “Las personas que buscan soluciones ya no están dispuestas a esperar a los gobiernos, a las corporaciones, a las iglesias y a las universidades para que lideren sus iniciativas” (p.37). De ahí que el emprendimiento social surja como una nueva forma de hacer y entender la economía, que encuentra en los problemas una oportunidad para contribuir al beneficio de la sociedad (Blanco, 2016).

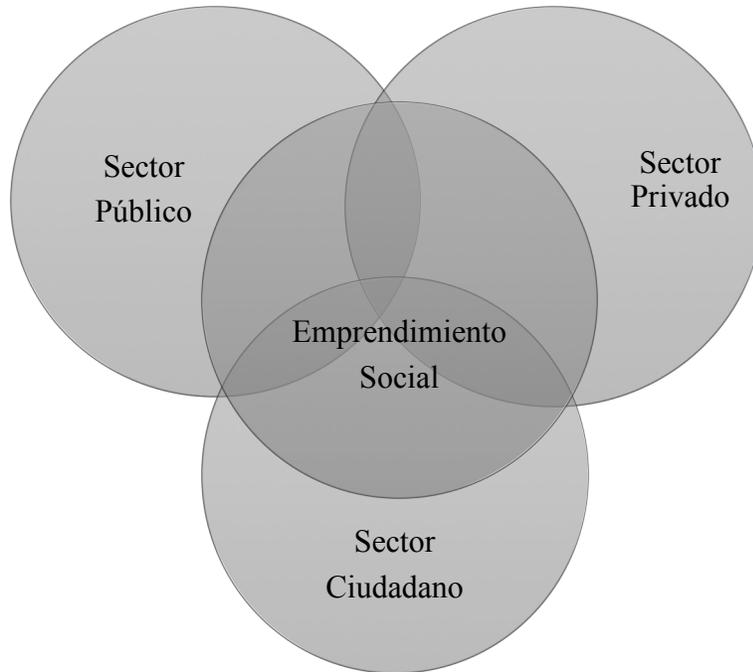
### **2.1.2 Definición**

En la opinión de Seelos & Mair (2005), existe la posibilidad de que el emprendimiento social elimine los límites establecidos entre los sectores público, privado y ciudadano (Figura 2), debido a que la forma de la organización es más un reflejo del problema particular que se aborda, por lo que según los autores, las organizaciones con y sin fines de lucro no deben considerarse como características definitorias del emprendimiento social, sino como opciones que se adaptan al problema que se busca resolver y al contexto. Yunus<sup>4</sup> (2009) apoya esta visión amplia y menciona que “[...] cualquier iniciativa innovadora para ayudar a las personas puede describirse como emprendimiento social” (p.14).

---

<sup>3</sup> Traducción libre.

<sup>4</sup> Muhammad Yunus es llamado el padre de los negocios sociales y el microcrédito, fundador del Grameen Bank y de más de 50 empresas en Bangladesh. La revista Fortune Magazine lo nombró en marzo de 2012 como “uno de los mejores empresarios de nuestro tiempo”. En 2006, el profesor Yunus y el Grameen Bank recibieron conjuntamente el Premio Nobel de la Paz (Yunus Centre, 2015).



*Figura 2* Atenuación entre los sectores público, privado y ciudadano por el emprendimiento social. Elaboración propia con información de Johanna Mair (2010).

Para Grimes, McMullen, Vogus & Miller (2013) el proceso del emprendimiento social debe emplear métodos basados en el mercado, es decir, apunta a que deba tener un giro comercial. Peredo & McLean (2006) mencionan que el espectro del emprendimiento social es flexible, siempre y cuando el objetivo de crear valor social permanezca de manera exclusiva o de alguna manera destacada. Bosma, Schott, Terjeses & Kew (2016) consideran que “la actividad emprendedora social es cualquier tipo de actividad, organización o iniciativa que tenga un objetivo particularmente social, ambiental o comunitario” (p.9).

Arthur Brooks (2008) afirma que este tipo de emprendimiento puede ocurrir en cualquier sector y con cualquier estado legal, incluso que es posible la inclusión del gobierno, visión que comparten Wei-Skillern, Austin, Leonard & Stevenson (2007). Por su parte, Dacin, Dacin, & Matear (2010) aportan que este debate de limitar el emprendimiento social según ciertas características no tiene resolución porque es poco probable que éstas apliquen por igual a todos

los tipos de actividades en todos los contextos, así que ellos proponen que se refiera al emprendimiento social siempre y cuando exista un enfoque en la misión y los resultados de la creación de valor social.

Siguiendo la definición de Peredo & McLean (2006), el emprendimiento social deberá tener como objetivo crear valor social ya sea de forma exclusiva o prominente, pero ¿hasta qué punto se puede considerar “prominente”? Los autores ofrecen un esquema que deja estos límites más claros (Tabla 2), para este trabajo se adaptaron los ejemplos al contexto mexicano.

*Tabla 2 La Escala del Emprendimiento Social<sup>5</sup>*

<i>Posición de los Objetivos Sociales</i>	<i>Rol Comercial</i>	<i>Ejemplo</i>	<i>Descripción</i>
<b>Los objetivos de la organización son exclusivamente sociales</b>	No hay intercambio comercial	Fundación Comunitaria del Bajío	Fundación promotora del desarrollo local de la región Bajío, México, trabaja por crear comunidades autogestivas que vivan bajo los principios de equidad y justicia (Fundación Comunitaria del Bajío, 2018).
<b>Los objetivos de la organización son exclusivamente sociales</b>	Hay algunos intercambios comerciales, cualquier ganancia va directamente al beneficio social (integrado) o al sostenimiento de la organización (complementario)	Fundación CADA	Es una plataforma de colaboración entre artesanos, diseñadores y otros profesionales en la que, a través del diseño social, la producción y distribución local y global, se refuerzan comunidades sin que exista pérdida de identidad (CADA Foundation, 2018).
Los objetivos de la organización son principalmente sociales, pero no de forma exclusiva	Hay intercambio comercial; las ganancias son para los empresarios y/o para quienes sostienen a la organización	Cielo Hamacas	Empresa dedicada a la elaboración de hamacas con un gran sentido social, promoviendo la equidad de género y la disminución de pobreza (CIELO Hamacas, 2016).

<sup>5</sup> El grado en el que se resalta el texto denota el nivel de prominencia de los objetivos sociales y el intercambio comercial.

Los objetivos sociales son prominentes ante otros objetivos de la organización	Hay intercambio comercial; la generación de ganancias para el emprendedor y otros es un objetivo latente	Pixza	Es una plataforma de empoderamiento social para jóvenes en abandono social disfrazada como pizzería (PIXZA, 2018).
Los objetivos sociales están sobre algunos otros objetivos de la organización, pero por debajo de otros	<b>Hay intercambio comercial; la generación de ganancias para el emprendedor y otros es un objetivo prominente o principal</b>	CEMEX	Es una compañía global de materiales para la industria de la construcción, se distingue por su apoyo a emprendedores y estudiantes con propuestas de alto impacto en materia de desarrollo sostenible (CEMEX, 2017)

Adaptación de Peredo & McLean (2006, p.23).

Como puede observarse, en un extremo estarán ubicados los emprendedores con el objetivo exclusivo de crear valor social; otros deciden involucrarse en actividades comerciales y lo hacen en el entendido de que cualquier ganancia va directamente al beneficio de la organización, reinvertiendo los excedentes o distribuyéndolos, si esto es compatible con la iniciativa social.

La escena del emprendimiento social también incluye a aquellos que están motivados por el deseo de producir beneficios sociales, pero que buscan a la vez producir beneficios monetarios y de otra especie, para ellos mismos e incluso para otros entes involucrados. En este caso, habrá quienes acepten el lucro como algo más que una necesidad utilitaria y es posible que a la par de generar valor social, generen ganancias para ellos mismos y para quienes los respalden. En algunos casos existirán objetivos de ganancia personal por encima de los objetivos sociales, siendo éstos un resultado complementario pero positivo ante el escenario devastador de problemáticas mundiales. El caso extremo es aquel en el que el valor social es un medio para alcanzar la rentabilidad (Peredo & McLean, 2006).

Como se ha descrito, el emprendimiento social se puede manifestar en diferentes formas de organización siempre y cuando exista el objetivo de crear valor social de forma exclusiva o prominente. Un factor decisivo al momento de elegir la forma que tendrá la organización es estudiar el contexto en el que se establecerá la misma. En el entendido de que el emprendimiento social es un fenómeno en proceso de desarrollo, Mair (2010) integra y sintetiza la teoría y la práctica para diferenciar los subtipos que al mismo se le atribuyen, los cuales se adaptaron en la Tabla 3 con ejemplos de México.

*Tabla 3 Subtipos de emprendimiento social*

<i>Fenómeno de estudio</i>	<i>Descripción</i>	<i>Autor principal</i>	<i>Ejemplo</i>	<i>Descripción</i>
Emprendimiento comunitario	La comunidad es el actor emprendedor y el beneficiario	(Peredo & Chrisman, 2006); (Johannisson & Nilsson, 1989)	Tosepan Titataniske	Organización que agrupa a 34,000 familias, la mayoría de los grupos originarios nahuas y tutunakus de la sierra nororiental de Puebla. Comercializan productos y servicios (Tosepan, 2016 “año de la milpa”).
Agentes de cambio social	Individuos que alteran las percepciones públicas sobre algunas cuestiones sociales específicas	(Waddock & Post, 1991); (Drayton, 2002)	Francisco Toledo	Artista plástico oaxaqueño y actor social, fundador del Instituto de Artes Gráficas de Oaxaca, del Centro de las Artes de San Agustín y del Instituto Fotográfico Manuel Álvarez Bravo, entre otros (Casa IAGO Design, 2018).
Emprendimientos institucionales	Individuos u organizaciones que alteran los mecanismos sociales y la estructura organizacional que obstaculiza el desarrollo	(Mair & Martí, 2009); (Martí & Mair, 2009)	Centro de Capacitación Musical y Desarrollo de la Cultura Mixe (CECAM)	Centro de Educación Musical Indígena, educa bajo principios comunitarios para consolidar a las bandas filarmónicas de los pueblos Mixes y de otros hablantes indígenas; fortaleciendo valores e identidad histórica (Centro de Capacitación Musical y Desarrollo de la Cultura Mixe [CECAM], 2018).

Iniciativa social	Iniciativas de negocio que proveen un producto o servicio que crea beneficios sociales o ambientales	(Dorado, 2006); (Sharir & Lerner, 2006)	Fábrica Social	Empresa social mexicana dedicada al apoyo y la difusión del trabajo y conocimiento de mujeres artesanas indígenas en México. Desarrolla, produce y comercializa ropa y textiles (Fábrica Social, 2018).
Organizaciones empresariales sin fines de lucro	Organizaciones sin fines de lucro inmersas en actividades comerciales para obtener un flujo de ingresos y mejorar la sostenibilidad financiera	(Fowler, 2000; Frumkin, 2002)	Museo Textil de Oaxaca	Un innovador y digno espacio dedicado al rescate, a la conservación, a la exhibición, a la difusión y al estudio del arte textil (Museo Textil de Oaxaca, 2018).
Empresas sociales	Organizaciones que siguen los principios del cooperativismo	(Borzaga & Defourny, 2001)	Tosepan Kali	Empresa social conformada por indígenas náhuatl; brinda servicios turísticos con respeto a la naturaleza, a los valores náhuatl y a los principios del cooperativismo (Tosepan Kali, 2016).
Innovación social	La innovación entendida en un sentido amplio que incluye los procesos y la tecnología para el bien social	(Alvord, Brown & Letts, 2004; Phills, Deiglmeier & Miller, 2008)	Sistema BioBolsa	Empresa social mexicana cuya misión es crear valor del desecho orgánico para convertirlo en energía limpia, renovable y fertilizante orgánico a través de una herramienta de innovación tecnológica (Sistema Biobolsa, 2018).

Elaboración propia con datos información de Johanna Mair (2010).

La Fundación Schwab (2018), distingue tres modelos de organización para el emprendimiento social: a) empresas apalancadas sin fines de lucro, b) empresas híbridas sin fines de lucro, y c) empresas sociales; cada uno con características particulares de acuerdo con el contexto de la iniciativa (Figura 3).

## Modelos organizacionales del emprendimiento social

<p><b>Empresas apalancadas sin fines de lucro:</b></p> <p>Para la consecución de su misión logran un efecto multiplicador al incluir a la ciudadanía, a organizaciones públicas y privadas. Dependen continuamente de financiamiento externo y tienen una buena sostenibilidad a largo plazo por el compromiso de los involucrados.</p>	<p><b>Empresas híbridas:</b></p> <p>Incluye cierto grado de recuperación de costos mediante actividad comercial. Puede incluir varias entidades legales para acomodar la obtención de ingresos y los gastos de la actividad social. Se financian del sector público y/o filantrópico.</p>	<p><b>Empresas sociales:</b></p> <p>Es un negocio con fines de lucro para proporcionar un producto o servicio social o ecológico. El objetivo principal no es la maximización de beneficios financieros para los accionistas, sino para hacer escalar la empresa y con ello su impacto social. Las ganancias generalmente se reinvierten.</p>
---	---	---

Figura 3 Modelos organizacionales del emprendimiento social. Elaboración propia con datos de Schwab Foundation for Social Entrepreneurship (2018). Traducción libre.

### 2.1.3 Las empresas sociales

Las empresas sociales son aquellas con “la intención explícita de generar mejoras sociales a través de la movilización y asignación inteligente de sus recursos” (Austin, Gutiérrez, Ogliastrri & Reficco, 2006), estas mejoras afectan directamente el contexto en el que operan debido a las iniciativas sociales que desarrollan.

En Europa, la Red Europea de Investigación EMES<sup>6</sup> (Defourny & Nyssens, 2013) define a la empresa social tomando como referencia en tres grupos de indicadores (Tabla 4). En este continente las empresas sociales se distinguen por su modelo organizacional y su forma legal, siendo una combinación de las empresas capitalistas tradicionales y las organizaciones sin fines de lucro.

Tabla 4 Las tres dimensiones de las empresas sociales

<b>Dimensiones económicas y empresariales</b>	<b>Dimensiones sociales</b>	<b>Gobierno participativo</b>
---	-----------------------------	-------------------------------

<sup>6</sup> EMES European Research Network ASBL. <https://emes.net>

<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Una actividad continua que produce bienes y/o vende servicios</li> <li>b) Un nivel significativo de riesgo económico</li> <li>c) Una mínima cantidad de trabajo remunerado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>d) Un objetivo explícito para beneficiar a la comunidad</li> <li>e) Una iniciativa lanzada por un grupo de ciudadanos u organizaciones de la sociedad civil</li> <li>f) Una distribución de beneficios limitada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>g) Alto grado de autonomía</li> <li>h) Una facultad de decisión no basada en la propiedad de capital</li> <li>i) Una naturaleza participativa, que involucra a diferentes partes afectadas por la actividad</li> </ul>
---	---	---

Elaboración propia con datos de Defourny & Nyssens (2013).

La Universidad de Harvard (2014) explica que las empresas sociales aprovechan modelos de negocios innovadores que generan ganancias al mismo tiempo que crean un impacto positivo, y pueden asegurar su éxito siempre y cuando: tengan claros su misión, visión y valores; cuenten con un fuerte liderazgo capaz de equilibrar la tensión entre el valor económico y el valor social; tengan un buen producto o servicio a ofrecer dentro de su contexto; y gocen de un modelo sostenible y escalable, además de superar los desafíos de capital, oposición política y medición de impacto.

### **2.1.3.1 Empresas B**

Debido a que en México no existe una forma legal específica que reconozca a las empresas sociales, una forma de identificarlas es a través de la certificación “B”. La organización B Lab nace en Estados Unidos y Canadá en 2006, con la idea de promover un sentido disruptivo del éxito empresarial, entendiéndolo como la solución de problemas sociales y ambientales a partir de los productos y servicios que se comercializan (Sistema B, 2018).

En 2016 este movimiento se expande en América Latina y se crea Sistema B, el cual certifica como “Empresa B” a aquella que demuestre resultados que generen bienestar en las

personas, las sociedades y la naturaleza, creando un impacto positivo que la lleva a ser la mejor empresa para el mundo y no solo del mundo.

El Banco de Desarrollo de América Latina (CAF, 2016) define a las Empresas B como:

[...] una nueva clase de organización que, además de maximizar la rentabilidad financiera crean un impacto material positivo en la sociedad y el medio ambiente, impacto que se mide por normas de terceros. Se distinguen de empresas tradicionales en razón de su propósito, responsabilidad y transparencia.

Para una Empresa B, las utilidades son una herramienta para lograr sus objetivos y conseguir un triple impacto que incluye: 1) la solución de problemas sociales y ambientales con los productos y servicios que comercializa y a través de las relaciones que mantiene con la comunidad y proveedores; 2) un riguroso proceso de certificación que garantiza el cumplimiento de estándares de desempeño, además de destacarse por su transparencia al publicar sus resultados y el impacto que éstos tienen en la sociedad y el ambiente y 3) la incorporación de modificaciones legales para proteger su misión o su propósito empresarial en el que combinan el interés público y el privado (Fondo Multilateral de Inversiones, 2012).

Los sectores de interés para estas empresas son: las economías de regeneración; las ciudades sostenibles; las nuevas energías, en especial la solar y eólica para que sean suficientemente explotadas y; la protección social, en el tema de pensiones y salud. Hasta enero de 2019, en América Latina se tenían registradas 451 empresas B, 31 de ellas en México (Sistema B, 2019). Mientras no exista un marco legal que regule el emprendimiento social en el país, la certificación de Empresas B representa un logro en el reconocimiento del movimiento, las mismas se han multiplicado de forma rápida en parte por el gran interés de los empresarios en

dejar de ser una empresa tradicional con ganancias individuales y optar por una que apueste por el éxito colectivo.

#### **2.1.4 El emprendedor social**

Si bien el emprendedor social es un término en singular; éste puede ser un individuo, un grupo o comunidad que se organiza para identificar y perseguir creativa y colectivamente un objetivo social (Peredo & Chrisman, 2006). Para este tipo de emprendedores, el crear y desarrollar empresas es solo una posible expresión de todas las que el emprendimiento social abarca; como se estudiaba anteriormente, los subtipos de esta actividad son bastos, entre otras, organizaciones públicas, iniciativas sociales o de innovación social o bien, empresas de base comunitaria (Peredo, 2011).

Por la atención que han puesto la ciudadanía, los gobiernos, el sector académico y privado a este movimiento, a menudo los emprendedores sociales son considerados como “héroes”, y aunque si bien se reconoce su labor al tener un enfoque especial en la creación de valor social, los mismos “[...] importan por la misma razón que otros empresarios; porque generan nuevos modelos disruptivos para organizar la actividad humana” (Auerswald, 2009), por lo que resulta innecesaria tal sobrevaloración.

Dacin, Dacin & Tracey (2011) confirman que esta caracterización de los emprendedores sociales como heroicos es problemática porque confunde cuestiones de habilidad con cuestiones de motivación e interés para resolver los problemas, y resaltan tres sesgos críticos para la mayoría de las investigaciones sobre emprendimiento social: “1) un sesgo contra el aprendizaje del fracaso, 2) un enfoque sesgado en el nivel individual de análisis, y 3) un sesgo en términos de los motivos y la misión de los emprendedores sociales” (p. 1205).

De la mano, al compararse con el emprendedor comercial se da por hecho que la diferencia entre éste y el emprendedor social es la codicia, una postura radical que no tiene sustentos prácticos, como afirma Brooks (2008):

Esto inyecta una dimensión moral en el emprendimiento social que, si bien es atractiva, no está respaldada por la evidencia. Primero, no hay evidencia de que los empresarios comerciales sean especialmente codiciosos. Los empresarios comerciales son más propensos a obsesionarse por objetivos que a obsesionados con el dinero. En segundo lugar, muchos emprendedores sociales también son empresarios comerciales. (p.16)<sup>7</sup>

De nueva cuenta, es preciso recordar que el emprendimiento social está difuminando los límites entre el sector público, privado y la ciudadanía; lo que abre campo a aquellos individuos o grupos que tengan objetivos sociales de manera prominente y, aun así, busquen generar beneficios económicos para ellos mismos u otros a través de actividades comerciales.

Entre las características que se resaltan de los emprendedores sociales es que son personas que constantemente buscan mejoras, con un gran potencial para introducir diferentes tipos de innovación (Furmanska & Sudolska, 2016). Adicionalmente, los emprendedores sociales se caracterizan por involucrarse en distintos ámbitos como el político, el económico y el social en su búsqueda de alianzas y recursos a través de la generación de redes de contactos, que les permitan fortalecer y asegurar la pertinencia o la réplica de su organización y su impacto social por el beneficio y la autorrealización espiritual de cada miembro de su comunidad (Caldera, Ortega, & Sánchez, 2016).

---

<sup>7</sup> Traducción libre.

Adicional a su misión social, los emprendedores sociales se caracterizan por enfrentar algunos desafíos distintivos, en especial cuando se trata de identificar si está creando suficiente valor social para justificar sus recursos utilizados, de hecho, Dees (2001) afirma que la supervivencia de un emprendimiento social no es prueba de su eficiencia o efectividad para mejorar las condiciones sociales, en el mejor de los casos sería solo un indicador débil.

Para William Drayton, (2002), emprendedores sociales y comerciales comparten el mismo temperamento central, ya que ninguno de ellos pensó ni por un segundo en operar en una escala que no fuera a nivel macro, abarcando a toda la sociedad. Para él, a los emprendedores sociales no les basta con ser personas creativas, altruistas, éticas o innovadoras, si no tienen la calidad emprendedora necesaria para diseñar un cambio social sistemático a gran escala o la idea profunda de cambiar un patrón importante en toda su sociedad.

Los rasgos comunes compartidos entre los emprendedores sociales (líderes o visionarios pragmáticos) son, entre otros: la creencia de que todas las personas tienen la capacidad de contribuir significativamente al desarrollo económico y social; pasión para que ese desarrollo suceda con soluciones prácticas e innovadoras; determinación tenaz y habilidad para monitorear su impacto, además de un sano nivel de impaciencia, ya que generalmente no pueden esperar a que suceda el cambio, sino actuar para que pase (Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, 2018).

Los emprendedores sociales se distinguen también por su capacidad de reconocer y buscar oportunidades para servir a su misión, un proceso continuo de adaptación y aprendizaje ante los recursos limitados disponibles (Dees, 2001). Resulta interesante que debido a la reciente incursión del término “emprendedor social”, muchas personas involucradas en este tipo de actividades no sepan que lo son o lo hayan descubierto recientemente (Dacin, Dacin, & Tracey,

2011). Por esto, no debe sorprender el hecho de que emprendedores sociales surjan de zonas rurales o de barrios afectados por el “desarrollo” planteado al inicio de esta investigación; las personas que viven en estas condiciones poseen las habilidades, la capacidad y la confianza para crear empresas y otros tipos de organizaciones distintas a las tradicionales (Bornstein & Davis, 2012).

Para la Fundación Skoll (2018), la transformación social nunca será tarea de una sola persona, sino el resultado de una poderosa conexión y colaboración entre innovadores, líderes pensadores y aquellos que tengan incursión en empresas y gobierno. De este pensamiento, resultan espacios de trabajo colaborativo como “Impact HUB”, la red más grande del mundo (con presencia en más de cincuenta ciudades en cinco continentes) enfocada en crear comunidades empresariales que aceleren las soluciones a algunos problemas clave de del mundo, buscando un impacto a escala (Impact HUB, 2018).

Generalmente quienes deciden dedicarse al emprendimiento social aceptan un grado de riesgo superior al promedio en la creación del valor social, lo que los lleva a desarrollar su ingenio frente a los escasos recursos financieros (Peredo & McLean, 2006) y humanos, debido a que tienen una capacidad limitada de ofrecer incentivos monetarios y dependen en gran medida del trabajo voluntario (Wei-Skillern, Austin, Leonard, & Stevenson, 2007).

Al no contar con un marco legal que regule al emprendimiento social en México, en este trabajo se considera inconveniente que la persona o grupo que decidan involucrarse en el emprendimiento social deba alinearse a una forma jurídica que, aunque no compagina con su misión social ni su contexto, la siga solo por ser un requisito teórico, o bien, que deje de considerarse emprendimiento social el esfuerzo de una empresa que también busca el beneficio económico o que depende del financiamiento de organizaciones ciudadanas o del gobierno.

### 2.1.5 El valor económico

En el contexto empresarial, el concepto económico de *valor* representa lo que las personas están dispuestas a pagar por el bien o servicio ofertado, por lo que el valor son los ingresos totales originados por el precio que se cobra por cada producto, multiplicado por el número de unidades vendidas de ese producto; para alcanzar la rentabilidad, los ingresos deben ser mayores que los costos de producción (Llamas, 2017).

Este concepto de valor es reconocido como *valor económico* en el emprendimiento social y significa un camino para la sostenibilidad financiera. Como afirman Fischer, Bose, da Rocha & Comini (2010):

El valor económico de un emprendimiento social es definido en función de los beneficios recibidos por sus beneficiarios, que recompensan con el pago del precio, en la medida en que el precio excede al costo de producir esos beneficios. En el caso de cooperativas y organizaciones sin fines de lucro, es mensurado en términos de sostenibilidad financiera de la organización, o sea, su capacidad de operar indefinidamente. (p. 222)

La definición que se toma para este trabajo de investigación es la siguiente:

El valor económico es el que se genera cuando en una empresa social, los ingresos son mayores que los costos de producción, alcanzando la sostenibilidad financiera, misma que le permite generar valor social.

Autores como Seelos & Mair (2005), opinan que el valor económico es un subproducto del emprendimiento social, debido a que la creación de valor social se considera el objetivo principal del mismo. Sin embargo, se reconoce que, de no generarse valor económico, difícilmente podría generarse valor social, por lo que se les considera complementarios. En especial las empresas sociales están estrechamente relacionadas con los resultados económicos,

pues estos son el soporte financiero que permitirá a los emprendedores sociales alcanzar su misión (Dacin, Dacin, & Matear, 2010).

Otros emprendedores sociales optarán, ante las barreras sobre la obtención de recursos financieros y humanos, por conformarse como una organización con fines de lucro, para así aumentar su capacidad de acceder a mercados de capital comerciales, movilizar recursos y crecer a gran escala (Austin, Stevenson & Wei-Skillern, 2006).

Se reconoce entonces, que el valor económico es un subproducto del emprendimiento social que le permite alcanzar la sostenibilidad y la autosuficiencia (Seelos & Mair, 2005) y que, al ser generador de valor social, sus resultados no deben ni pueden medirse en términos estrictamente financieros (Fournier, 2011).

Cuando se estudia el valor económico, se reconoce la audacia que tienen los emprendedores sociales para actuar sin estar limitados –o incluso estando– por los recursos disponibles. Estos emprendedores son hábiles para acaparar recursos, generándolos o atrayéndolos mediante colaboraciones o socios, desde filantropía hasta métodos de comercio tradicional. Por todo esto, también se les reconoce el sentido de responsabilidad al demostrar que el recurso obtenido ha rendido frutos, de modo que además de comprender las expectativas de sus inversionistas, su compromiso se extiende a otros beneficiarios y a la sociedad en general (Dees, 2001).

De acuerdo con el Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2016), nueve de cada diez emprendedores sociales requieren algo de dinero para comenzar su iniciativa. La mayoría utiliza fondos personales, aunque esto varía según la región, por ejemplo; quienes menos recursos personales utilizan son los emprendedores sociales de Europa occidental, Australia y Estados

Unidos, esto porque en estas economías existen más fuentes de financiamiento disponibles para estas actividades. En África subsahariana, así como en el sur y el este de Asia, estos emprendedores se ven obligados a invertir su propio dinero.

Desde una perspectiva global, las fuentes a las que más acuden los emprendedores sociales, siguiendo el reporte GEM, son los recursos propios, los programas gubernamentales, las subvenciones o donaciones. La familia y los bancos también representan un apoyo importante. Otros optan por solicitar recursos a inversores privados a través de plataformas de *crowdfunding*. Este panorama se puede observar en la Figura 4.



Figura 4. Otras fuentes de financiación utilizadas por emprendedores sociales nacientes (SEA-SU-BRD). Global Entrepreneurship Monitor [GEM], 2016, p. 26.

Como se revisó anteriormente, la creación de valor social no se contrapone a la creación de valor económico, de hecho, la refuerza, es necesaria para que la iniciativa se mantenga, crezca y se sostenga en el tiempo. Toda empresa social busca ser sostenible, es decir, dejar de depender totalmente de subvenciones o donaciones, siendo los inversores de impacto, una opción que asegure ese objetivo.

Los inversores de impacto son personas que apuestan por generar con su dinero un impacto social y que, por lo general, están dispuestos a recibir un retorno de la inversión menor que en proyectos más tradicionales, esto porque el impacto social por sí mismo, para ellos,

significa ya un retorno. La Global Impact Investing Network [GIIN] (Mudaliar, Bass, & Dithrich, 2018) reporta en su última encuesta anual de 2018, que los 229 <sup>8</sup>encuestados, pertenecientes a las principales organizaciones de impacto del mundo, administran colectivamente más de 228 mil millones de dólares en activos de inversión de impacto.

### 2.1.6 El valor social

Sobre el emprendimiento social, algo que comparten la mayoría de estudiosos de este tema es que su mayor distintivo es la creación de *valor social* (Peredo & McLean, 2006; Dees, 2001; Peredo, 2011; Wei-Skillern, Austin, Leonard & Stevenson, 2007; Austin, Stevenson, & Wei-Skillern 2006; Curto-Grau, 2012; Dacin, Dacin, & Tracey, 2011; Dacin, Dacin, & Matear, 2010; Mair & Martí, 2006); por lo que resulta prioritario responder a la pregunta ¿qué es el valor social? Y entonces se llega a otro punto de complejidad porque el término “social” tiene significados muy diversos para cada persona dependiendo de sus antecedentes personales, culturales y su contexto (Seelos & Mair, 2005).

Por otra parte, existe un consenso en que el emprendimiento social incluye el factor de innovación (OCDE, 2010; Peredo & McLean, 2006; Dees, 2001; Peredo, 2011; Wei-Skillern, Austin, Leonard, & Stevenson, 2007; Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2006; Yunus, 2009; Mair & Martí, 2006) para la solución de problemas sociales no resueltos (Grimes, McMullen, Vogus, & Miller, 2013; Zahra, Gedajlovic, Neubaum, & Shulman, 2009; Dacin, Dacin, & Tracey, 2011; Seelos & Mair, 2005; Wolk & Kreitz, 2008); como las fallas del mercado<sup>9</sup> (Bornstein & Davis, 2012).

---

<sup>8</sup> La lista de los 229 inversores puede consultarse en el reporte completo: [https://thegiin.org/assets/2018\\_GIIN\\_Annual\\_Impact\\_Investor\\_Survey\\_webfile.pdf](https://thegiin.org/assets/2018_GIIN_Annual_Impact_Investor_Survey_webfile.pdf)

<sup>9</sup> La falla del mercado ocurre cuando el mercado por sí solo no asigna eficientemente los recursos. (Gobierno Federal, 2013)

Queda claro que el emprendimiento social crea valor social, pero ¿qué es el valor social? Siguiendo la teoría, el valor social es ese cambio que surge de la necesidad o problema detectado y que contrarresta el emprendedor (individuo o grupo) a través de su iniciativa, esa solución innovadora a los problemas sociales no resueltos, misma que corresponde a su misión social. Para Dietz & Porter (2012), el valor social es el proceso que resulta de la creación de algo de valor para la sociedad, como la equidad de género o el consumo responsable, y debe tener una prioridad más alta que el valor económico, aunque claramente no puede existir uno sin el otro, son complementarios.

Como ya se mencionaba anteriormente, cada persona puede tener un significado respecto de lo que considera social, este significado estará influenciado por su cultura o por la persona misma. Para Seelos & Mair (2005) “[...] sin un objetivo general, es imposible decidir si usar recursos para ayudar a personas sin hogar en París crea tanto valor social como alimentar a niños en situación de hambruna en Kabul” (p. 244). Cada emprendimiento obedece a un contexto único y diferente y mientras no exista una definición universal, tendrá que recurrirse a él para su comprensión.

Una definición aceptada sobre el valor social es la de la Social Enterprise Knowledge Network [SEKN] (2006), que lo comprende como: “la búsqueda del progreso social, mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad económica” (p. 296). Sin embargo, se reconoce que esta definición sigue una postura asistencialista porque concibe a las personas como receptoras pasivas de un beneficio que les resolverá sus necesidades, creando dependencia y limitando la escala de acción, además:

En esta postura, tales grupos de personas vulnerables son considerados como clientes y la ayuda que la empresa les proporciona es el producto de la relación comercial que establece con ellos, [...] esta pretendida relación social está más orientada al afán de lucro. (Llamas, 2017, p. 100)

La correcta idea de valor social debe tener un carácter amplio y de largo alcance, debido a que la mayoría de las iniciativas de emprendimiento social tiene efectos positivos extraorganizacionales, éstas van más allá de sus miembros y de la misma organización (Lumpkin, Bacq, & Pidduck, 2018).

Además, es preciso aclarar que el emprendimiento social surge de iniciativas en países desarrollados como aquellos que están emergiendo, por lo que esta actividad no está limitada a quienes se encuentran en situaciones de pobreza económica, marginación o rezago social (Dacin, Dacin, & Tracey, 2011; Mair, 2010).

Por otro lado, uno de los mayores retos de los emprendedores sociales es demostrar el impacto que generan, el cual debe ser medible y positivo. Quizá la manera más sencilla de identificar el valor social creado es partir de la génesis de cada actividad a través de las preguntas ¿cuál es nuestro objetivo? ¿qué cambio pretendo producir? (Chiaf, 2018).

Sin embargo, calcular el valor social generado no solo es difícil, sino también polémico, porque incluso cuando se reconocen mejoras en determinada situación, sería difícil atribuir las a una intervención específica (Dees, 2001); resultaría inconveniente afirmar que la situación de personas de calle ha mejorado gracias a los empleos generados por Pízza, o que el consumo de agua embotellada ha disminuido por el servicio de filtros de agua purificada de Aguagente<sup>10</sup>, dado que el alcance de estas empresas en una parte mínima de todos los factores que intervienen.

---

<sup>10</sup> Empresa mexicana que pretende disminuir el consumo de agua embotellada mediante la provisión de agua purificada en el punto de entrega (Aguagente México, 2017)

Debido al reto que significa la identificación y medición del valor social que crean los emprendimientos sociales, no puede afirmarse que uno será más exitoso que otro por abordar una mayor cantidad problemáticas o por abordar las más críticas. Bajo esta postura, Albert, Dean & Baron (2016) apuntan que, al evaluarlos, debe tomarse en cuenta, más que la cantidad de problemáticas que buscan resolver, su congruencia con las normas sociales, su capacidad de innovación y viabilidad para lograr su misión y su proximidad psicológica con el grupo meta.

Una alternativa de conceptualizar y medir el valor social, propuesta por Weaver (2018), es a través del enfoque de capacidad, el cual permitirá comprender la influencia del emprendimiento social en el desarrollo humano. Este enfoque de capacidad fue desarrollado por Amartya Sen en 1980, quien la define como la oportunidad de libertad que las personas tienen para hacer y ser lo que quieren hacer y ser.

Weaver (2018) detalla que, en el contexto del emprendimiento social, una capacidad sería la oportunidad brindada por un servicio o producto ofrecido o vendido por la empresa social en un esfuerzo por promover el desarrollo humano, en la que el beneficiario, si así lo desea, puede convertir esos recursos en oportunidades que puedan satisfacer sus necesidades y deseos de vida.

Con la finalidad de homologar la práctica del emprendimiento social, algunas organizaciones internacionales como Ashoka vinculan los emprendimientos sociales a la Agenda de Desarrollo 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) del PNUD. Con 17 objetivos y 169 metas, las naciones, las empresas y la ciudadanía colaboran para sanar y proteger a la humanidad en tres ámbitos principales: económico, social y ambiental (PNUD, 2018).

A pesar de sus contras, los ODS son un eje para el emprendimiento social, una opción en la que las organizaciones pueden alinearse a una agenda de carácter mundial. Cada uno de los 17 ODS corresponde a una manera distinta de creación de valor social, entre otras: agua limpia y

saneamiento, trabajo decente y crecimiento económico, educación de calidad, vida submarina o ciudades sostenibles.

Con todo esto, se afirma que el valor social involucra todas las áreas en que sea necesario incurrir para lograr un cambio positivo en beneficio de las personas y el planeta. Es primordial que este valor social sea una actividad planeada y explícita de la iniciativa; sin embargo, es probable que sobre la marcha se genere más valor social del esperado, el cual es bien recibido por la iniciativa.

Demostrar el valor social que generan las empresas es una opción para desarrollar una ventaja competitiva, misma que sienta sus bases en la agrupación de varios recursos, los cuales se definen como: “los insumos que forman parte del proceso de producción de una empresa, como los bienes de capital, las habilidades de los empleados, las patentes, las finanzas y los gerentes talentosos” (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008, p. 17).

Los recursos en cualquier empresa pueden ser tangibles o intangibles. Los primeros se refieren a los activos que se pueden ver y cuantificar, como los edificios o el equipo de oficina; mientras que los segundos (Tabla 5) “incluyen activos que suelen tener profundas raíces en la historia de la empresa y que se han ido acumulando con el transcurso del tiempo” (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008, p. 79), como el conocimiento, la confianza, la capacidad de innovación o el prestigio.

*Tabla 5 Los recursos intangibles en las empresas.*

<b><i>Recursos intangibles</i></b>	
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento</li> <li>• Confianza</li> <li>• Capacidades gerenciales</li> <li>• Rutinas de la organización</li> </ul>

Recursos de innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideas</li> <li>• Capacidades científicas</li> <li>• Capacidad para innovar</li> </ul>
Recursos de reputación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reputación entre los clientes</li> <li>• Nombre de la marca</li> <li>• Percepciones de la calidad, durabilidad y confiabilidad de los productos</li> <li>• Reputación entre los proveedores</li> <li>• Por tener interacciones y relaciones eficientes, efectivas, solidarias y benéficas para todas las partes</li> </ul>

Elaboración propia con información de Hitt, A., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2008).

Auerswald (2009) pone énfasis en el valor de la reputación y la ética, a los que ejemplifica como valores residuales por quedar al restar los beneficios económicos. El primero se refiere, por ejemplo, al recibido por Muhammad Yunus con el Greemen Bank; Yunus afirma que no recibe ningún dividendo de la compañía, pero su reputación por sí misma ya es un valioso activo privado; el segundo se refiere a la recompensa ética, las compañías que trabajan bajo estos principios y los comunican, ganan el reconocimiento de sus consumidores o bien, reciben apoyo financiero o donaciones, como la Cruz Roja Mexicana.

A manera de cierre de este apartado, es preciso mencionar que todas las empresas, en diferente medida, crean valor social porque generan empleo, hacen que la economía se mueva y que las personas tengan la oportunidad de adquirir e intercambiar productos y servicios con otras que pueden incluso estar en una zona geográfica alejada. Mientras que las iniciativas de emprendimiento social crean valor social por encima de las externalidades positivas habituales (Peredo, 2011), incluso por encima de las externalidades negativas (algunas veces ilegales) como la contaminación causada por empresas en su afán de crecer ilimitadamente o los avances tecnológicos que a su paso van creando nuevas necesidades básicas de aire y agua limpios, que a su vez dejarán zonas que formarán parte del listado de desigualdad mundial (Mair, 2010).

Debido a la amplitud del término y de sus variantes, las teorías organizacionales actuales son incapaces de explicar muchos de los procesos sociales inherentes a la creación de valor social, lo que tampoco significa que se debe comenzar desde la creación de una nueva teoría, sino abrir el campo para desarrollar conocimientos más amplios sobre identidad, redes, la importancia del contexto, la comunidad y la cultura; esto en orden a enriquecer las teorías existentes y a dejar de idealizar a los emprendedores sociales con análisis puramente individuales (Dacin, Dacin, & Tracey, 2011). Precisamente este trabajo de investigación es un avance hacia este enriquecimiento.

Luego de ahondar en el significado del valor social, en sus límites indefinidos y sus múltiples interpretaciones, se manifiesta la definición para el presente trabajo de investigación:

Son todas aquellas actividades realizadas desde los procesos internos de la empresa para abordar los desafíos de la sociedad en los casos en que los mercados están poco desarrollados o son inexistentes, mejorando la eficiencia de los mercados y los gobiernos (Auerswald, 2009), propiciando las prácticas de participación social en el entorno inmediato (Llamas, 2017) generalmente fortaleciendo las capacidades humanas, aumentando la libertad o generando niveles de confianza. (Sen, 1981)

#### ***2.1.6.1 La cultura***

Si el mundo proyecta lograr las metas y objetivos contenidos en la Agenda 2030 y los ODS, es vital que considere el factor cultural como esencial para el desarrollo. Ambos, cultura y desarrollo, resumen la vida de las colectividades humanas (Vargas, 2005). Si bien la concepción de desarrollo ha estado estrechamente relacionada con el crecimiento económico, cada vez son más los organismos internacionales que realizan esfuerzos por reinvertir esta posición, entre los de mayor importancia se encuentran el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

[UNESCO], el Banco Mundial [BM] y el Banco Interamericano de Desarrollo [BID]; éstos tratan de convencer a sus funcionarios y técnicos del rol de la cultura como factor determinante del éxito o fracaso de los proyectos de desarrollo (Romero, 2005).

La cultura se define, según la Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales (UNESCO, 1982) como:

[...] el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias (p.1).

Por su parte, Giménez (2009) define a la cultura como “la organización social de significados, interiorizados de modo relativamente estable por los sujetos en forma de esquemas o de representaciones compartidas, y objetivados en formas simbólicas, todo ello en contextos históricamente específicos y socialmente estructurados” (p.8). Giménez explica que los significados culturales son, por ejemplo, las obras de arte, los ritos o las danzas, es decir, artefactos o comportamientos observables; y también pueden interiorizarse como esquemas cognitivos o representaciones sociales, provenientes de experiencias comunes y compartidas.

A través de la cultura el hombre tiene la posibilidad de satisfacer sus aspiraciones espirituales, de realizarse como individuo y como miembro de una comunidad, lo que lo lleva a preservar la naturaleza. La cultura permite al hombre reconocerse como un proyecto inacabado, buscando significados en su pasado y su presente, creando obras que lo trascienden. Por todo esto, “la cultura constituye una dimensión fundamental del proceso de desarrollo y contribuye a fortalecer la independencia, la soberanía y la identidad de las naciones” (UNESCO, 1982, p. 2).

El vínculo del desarrollo con la cultura radica también en que ésta influye sobre el empleo y el ingreso de las comunidades, en especial en actividades consideradas tradicionales, como los días de plaza, las mayordomías, los vestidos, las orquestas, las ferias, los mercados y otras manifestaciones periódicas que celebran acontecimientos cíclicos entre los pueblos (Romero, 2005). La riqueza de la cultura se encuentra en poder vivir en el presente, aquello que se vivió y significó en el pasado y de lo cual se busca su permanencia para las generaciones futuras. Resulta interesante que, con el tiempo y con los cambios en el contexto, sea posible un intercambio entre diferentes grupos e individuos con culturas distintas, proceso que puede resultar en una transformarse de la cultura o bien, el fortalecimiento de las ya existentes.

El artículo primero de la Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural (UNESCO, 2002), explica la diversidad cultural como sigue:

La cultura adquiere formas diversas a través del tiempo y del espacio. Esta diversidad se manifiesta en la originalidad y la pluralidad de las identidades que caracterizan los grupos y las sociedades que componen la humanidad. Fuente de intercambios, de innovación y de creatividad, la diversidad cultural es, para el género humano, tan necesaria como la diversidad biológica para los organismos vivos. En este sentido, constituye el patrimonio común de la humanidad y debe ser reconocida y consolidada en beneficio de las generaciones presentes y futuras. (p.4)

Los tiempos actuales en que la diversidad cultural se extiende con facilidad han sido causantes de múltiples beneficios, como la visibilidad y el intercambio. Sin embargo, la cultura misma y su diversidad enfrentan tres desafíos trascendentales: el primero de ellos es la globalización, debido a su gran expansión encabezada por propósitos mercantilistas, que ha propiciado nuevas formas de desigualdad orientadas en gran parte a conflictos culturales; el segundo desafío es que aquellos estados que atendieron las demandas de cultura y educación,

ahora presentan dificultades al canalizar las ideas y recursos que provienen del exterior y que afectan su desarrollo cultural; el tercer desafío lo representa la evidente y creciente desigualdad en materia de alfabetización (digital y convencional), que ha limitado a diversos grupos a compartir su cultura, documentarla y protegerla para sostenerla en el tiempo; convirtiéndose en privilegio de unos pocos (UNESCO, 2002).

Las empresas deben asumir en su proceder cotidiano, la importancia de la cultura en la cual están inmersas, como organizaciones y como individuos que las integran; procurando, con sus acciones, incidir en el desarrollo social, respetando las ideas, creencias y opiniones de cada integrante y de su comunidad. El término *social* de empresas sociales procura precisamente eso, tener un alcance que va más allá del mero beneficio económico.

#### *2.1.6.1.1 La identidad cultural*

La globalización es uno de los desafíos más presentes en la actualidad, la misma permite la comunicación y el intercambio de bienes entre distancias que no habrían sido posible siglos atrás, mucho menos con la velocidad de la que ahora se goza. Este proceso ha sido posible por la apertura de fronteras de las naciones que participan en él. Como consecuencia de este fenómeno, nuevas identidades y culturas han sido creadas y muchos grupos y comunidades han reivindicado lo propio, resistiéndose a abandonar su cultura y su identidad.

La identidad es un concepto individual ser humano, que al ser éste social, resulta a la vez en una comprensión colectiva, como lo describen Mercado & Hernández (2010):

La identidad supone un ejercicio de autorreflexión, a través del cual el individuo pondera sus capacidades y potencialidades, tiene conciencia de lo que es como persona; sin embargo, como el individuo no está solo, sino que convive con otros, el autoconocimiento implica reconocerse como miembro de un grupo; lo cual, a su vez, le

permite diferenciarse de los miembros de otros grupos. Por ello, el concepto de identidad aparece relacionado con el individuo, siendo las perspectivas filosófica y psicológica las que predominan en los primeros trabajos sobre identidad social. (p.231)

Debido a que la identidad “está relacionada con la idea que tenemos acerca de quiénes somos y quiénes son los otros” (Giménez, 2009, p. 11), en el momento en el que las personas se preguntan qué es aquello que las distingue de otras personas y grupos, sobresale la cultura, porque este factor las hace ser y sentir singulares. Giménez hace un particular énfasis en la memoria, subrayando que “el olvido significa lisa y llanamente pérdida de identidad” (p.20).

La identidad se forma como efecto de la cultura y es también una condición para que exista. Además, la identidad se construye en un contexto social determinado, a raíz de que los seres humanos interactúan, se integran en grupos y luego en una sociedad. En este punto de interacción, cada grupo se expresa de acuerdo con sus referentes identitarios, los cuales, explican Mercado & Hernández (2010), son “los elementos culturales propios de un grupo: [...] etnohistoria, creencias, valores y normas, lengua, productos materiales y prácticas colectivas” (p. 244).

La identidad cultural es, entonces, la manera en que un pueblo se reconoce a través de sus valores, sus tradiciones, su diálogo y sus experiencias. La misma, contribuye a la liberación de los pueblos, siendo:

[...] una riqueza que dinamiza las posibilidades de realización de la especie humana, al movilizar a cada pueblo y a cada grupo para nutrirse de su pasado y acoger los aportes externos compatibles con su idiosincrasia y continuar así el proceso de su propia creación. [...] (La identidad cultural) se renueva y enriquece en contacto con las tradiciones y valores de los demás. (UNESCO, 1982, p. 1)

Sin embargo, esta identidad cultural puede verse amenazada por la represión, la exclusión y la discriminación política, social y económica; por lo que hoy, como novedad, se reconoce la libertad cultural como fundamental para el desarrollo humano, porque permite a las personas escoger sus identidades, llevar la vida que valoran, “practicar su religión en forma abierta, hablar su lengua, honrar su legado étnico o religioso sin temor al ridículo, al castigo o a la restricción de oportunidades [...] participar en la sociedad sin tener que desprenderse de los vínculos culturales que ha escogido” (PNUD, 2004, p. 1).

Esta participación del individuo en la sociedad implica su rol como trabajador, por lo que es ineludible que las empresas tomen en cuenta el factor cultural para el pleno desarrollo y libertad de sus integrantes. A forma de inclusión, deben conocer el perfil de cada miembro de la organización, su origen, sus ideas y su filosofía de vida. Esto le permitirá gozar de una cultura organizacional dinámica y justa.

#### *2.1.6.1.2 El patrimonio cultural*

De la misma manera que la comunidad internacional estableció en 2015 el compromiso de cumplir la Agenda 2030 y los ODS, la Directora General de la UNESCO hasta 2017, Irina Bokova, afirma que, por parte de esta organización se están haciendo esfuerzos por reconocer el poder transformador de la cultura como motor y catalizador del desarrollo sostenible (UNESCO, 2014). En este tipo de desarrollo, el patrimonio cultural tiene un papel importante porque beneficia a las presentes y futuras generaciones, por lo que es de suma importancia protegerlo, promoverlo y mantenerlo, tarea que no resulta fácil porque el mismo está expuesto a los desafíos apremiantes de la humanidad: el cambio climático, los conflictos entre comunidades, la educación, la salud, la emigración, la marginación o la desigualdad económica (UNESCO, 2005).

Este patrimonio hace referencia a aquello que a la humanidad le interesa preservar para las generaciones futuras, lo cual importa por su valor económico actual o potencial y por su valor social, es decir, por la emoción y los sentimientos que provoca, como el sentimiento de pertenencia a algo, a un país, una tradición o un modo de vida. El patrimonio puede significar objetos o edificios, conocimientos, plantas o rituales, cualquier forma en la que se represente, este patrimonio exige ser salvaguardado (UNESCO, 2011).

En la Convención para la Salvaguarda del Patrimonio Cultural Inmaterial celebrada en París en 2003, la UNESCO define en su artículo segundo al mismo, como:

Se entiende por “patrimonio cultural inmaterial” los usos, representaciones, expresiones, conocimientos y técnicas –junto con los instrumentos, objetos, artefactos y espacios culturales que les son inherentes– que las comunidades, los grupos y en algunos casos los individuos reconozcan como parte integrante de su patrimonio cultural. Este patrimonio cultural inmaterial, que se transmite de generación en generación, es recreado constantemente por las comunidades y grupos en función de su entorno, su interacción con la naturaleza y su historia, infundiéndoles un sentimiento de identidad y continuidad y contribuyendo así a promover el respeto de la diversidad cultural y la creatividad humana. (UNESCO, 2003, p. 2)

El patrimonio inmaterial se manifiesta en particular en los siguientes ámbitos, según se estipula en la misma Convención (UNESCO, 2003, p. 4):

- a) tradiciones y expresiones orales, incluido el idioma como vehículo del patrimonio cultural inmaterial;
- b) artes del espectáculo;
- c) usos sociales, rituales y actos festivos;
- d) conocimientos y usos relacionados con la naturaleza y el universo;
- e) técnicas artesanales tradicionales.

La importancia del patrimonio inmaterial, más allá de la manifestación cultural en sí, deriva del acervo de conocimientos y técnicas que pueden transmitirse por generaciones, mismo que posee un gran valor social y económico. Ha de reconocerse que el patrimonio inmaterial cambia y evoluciona constantemente, enriqueciéndose con cada nueva generación a la que se transmite; desafortunadamente, el mismo está amenazado por la globalización y la homogenización, así como por la falta de apoyo, aprecio y comprensión. Por eso, se considera que el patrimonio inmaterial está en riesgo de perderse definitivamente y solo la preservación y la transmisión podrían salvarlo (UNESCO, 2011).

Perder el patrimonio intangible significaría un hecho devastador para la humanidad, porque el mismo fortalece el sentido de identidad y pertenencia a una comunidad, región o nación, además de que refuerza la cohesión social, diálogo, creatividad e innovación, incluso, el patrimonio inmaterial es esencial para la reconciliación y reconstrucción social ante conflictos civiles y desastres naturales. Sus beneficios se extienden al representar un vehículo para la sostenibilidad ambiental, un alivio ante la desigualdad y una fuerza vibrante que proporciona un gran enriquecimiento espiritual (Bouchenaki, 2012).

Una forma de mantenerlo vivo es a través de la práctica y la facilitación de su transmisión a las generaciones sucesivas, dicha transmisión no se limita a la producción de sus manifestaciones concretas, sea la ejecución de una danza o una canción, la fabricación de un instrumento o un objeto de artesanía, sino a aquellos procesos inherentes, a la transmisión de significados, aquellos que permitan su permanencia activa en la vida de las generaciones presentes y venideras. Para lograr este cometido, es ideal que el patrimonio cultural se identifique, se documente, se preserve, se mejore y se transmita, a la vez que se revitaliza. Esta acción de salvaguardia se ha convertido en prioridad de la cooperación internacional.

En el mundo, muchas son las empresas que trabajan con elementos del patrimonio cultural, ya sean los usos y conocimientos de la naturaleza y el universo, o las técnicas artesanales. Estas empresas son de gran valor porque atienden precisamente el llamado de la UNESCO, contribuyendo a la preservación de la cultura y, además, a su transmisión y revitalización.

#### *2.1.6.1.3 Artesanía*

La artesanía es quizá la mejor representación que la humanidad tiene de sus raíces, sus tradiciones, sus vivencias, sus luchas y su supervivencia. Representa la forma más viva de los grupos étnicos y también una oportunidad de reconectarse con ellos. Novelo (2003) describe a la artesanía mexicana como la reunión de objetos funcionales, rituales y decorativos; símbolo de mexicanidad por su legado y patrimonio de tradicionalidad, por su propuesta estética y su valoración dentro de las culturas autóctonas.

La artesanía nace en un tiempo en el que no existía la separación entre lo útil y lo hermoso, donde los objetos reunían utilidad, tradición y belleza (Cisneros, 2013). La misma surge del encuentro entre el hombre y la materia (Etienne-Nugue, 2009), cuando del *homo sapiens* u *homo habilis* (Soto, 2003) utilizan materiales naturales del entorno para satisfacer sus necesidades, modificándolos para los propósitos que se requerían.

Para la UNESCO (2017), la artesanía significa una expresión artística cuyos cimientos descansan en las tradiciones de una comunidad y que, por transmitirse a través de generaciones, muchas veces en forma oral, conecta con el patrimonio inmaterial.

La artesanía, entonces, es una forma en que los miembros de una comunidad; un pueblo o una nación entera, pueden distinguirse de entre todos los productos que derivan de la creciente

globalización; si bien puede ser utilizada para intercambios económicos, esto es una parte mínima de todo el valor que representa. Toledo (2012), resalta que las artesanías expresan la belleza y singularidad cultural de los grupos originarios, representando las costumbres, tradiciones e historias de diferentes pueblos mexicanos y de la identidad nacional.

Sobre las piezas artesanales, Indrasen Vencatachellum en Etienne-Nugue (2009), menciona que cada uno es diferente de los demás, incluso si se elaboran varias piezas con un mismo patrón, esto porque en su composición involucra el uso de materias primas como la lana, la tinta natural, la madera o las semillas; que se ven modificadas por el entorno: el calor, el frío, el fuego o la lluvia; además del humor y la inspiración del autor, de ahí que Vancatachellum recalque que cuando se habla de artesanías la uniformidad no existe: solo hay piezas únicas.

Las organizaciones que trabajan con artesanía generan valor social porque a través de su actividad económica, promueven la preservación de los saberes y técnicas ancestrales que se transmiten por generaciones. Además, porque representan una oportunidad de desarrollo en las comunidades y de fortalecimiento a sus integrantes, es decir, los artesanos.

### *El artesano*

El artesano posee ingenio, habilidad, pasión y calma. Es dueño de un sentido de identidad que lo hace saberse parte de una comunidad con raíces bien fundamentadas, de una lucha inalcanzable de quienes lo antecedieron en la que, a través de los años, se esforzaron por subsistir. Para Victoria Novelo (2002), los artesanos son:

Especialistas que parecen salidos de las páginas del libro de historia antigua o de los códices mesoamericanos pero que pueden, modernos y educados, hablar varios idiomas y usar materias primas industriales y transformarlas con sus viejas maneras de

hacer las cosas, las que se saben bien, las que armonizan con el diseño total de su vida (p. 170).

Los artesanos también son agentes económicos al generar empleo para miles de familias que, con cada pieza, portan saberes y tradiciones que los ubican en el campo del patrimonio vivo (de la Borbolla, 2013). A pesar su papel de agentes económicos, Novelo (2002) señala que es preocupante que la mayoría de los artesanos indígenas, así como otras mayorías rurales y urbanas, vivan bajo condiciones de pobreza. La lista de causas podría ser inagotable, destacando cuestiones políticas y utópicas incluidas en los planes de trabajo del gobierno (asistencialistas), que, a su vez, están enmarcados en una economía capitalista subdesarrollada y en una política poco democrática en donde el mayor problema, es que la admiración por los productos no ha tenido un vínculo significativo con la situación de vida de los productores.

Todos estos factores han hecho que el artesano tradicional sea un soporte anónimo con fuertes y flexibles bases para la conservación y la transmisión de la memoria (Cisneros, 2013). Este anonimato se deriva precisamente de un reconocimiento nulo que se limita a la apreciación estética. De ahí la postura de Novelo (2002) al argumentar que la admiración no basta mientras no se logre un reconocimiento ni una comprensión de lo que hay detrás de cada pieza artesanal.

La misma autora distingue un ingrediente de discriminación cultural cuando se aprecia la estética de una expresión cultural y, por otro lado, al grupo dedicado a su elaboración no se le permite el acceso a una mejor calidad de vida. Aunado a esto, están las intenciones de quienes han visto en esa riqueza cultural una forma de hacer negocios, transformando la artesanía en mercancía y con esto, causar la pérdida de habilidades, destrezas y patrones estéticos propios que los artesanos se obligan a seguir para cumplir con la producción requerida.

*El sector artesanal*

Es en la década de 1950 cuando aparecen las instituciones de fomento artesanal y los concursos artesanales, aparecen los diseñadores y comienza el comercio de artesanías, a las que se les ve un valor como piezas de colección, ornato y lujo para los consumidores (de la Borbolla, 2013). Justamente en este ámbito mercantil, fue necesaria una definición de la artesanía como “productos artesanales”, misma que se presentó en el Simposio Internacional sobre “La Artesanía y el Mercado Internacional: Comercio y Codificación Aduanera”, la UNESCO (1997) como sigue:

Los productos artesanales son los producidos por artesanos, ya sea totalmente a mano, o con la ayuda de herramientas manuales o incluso de medios mecánicos, siempre que la contribución manual directa del artesano siga siendo el componente más importante del producto acabado. Se producen sin limitación por lo que se refiere a la cantidad y utilizando materias primas procedentes de recursos sostenibles. La naturaleza especial de los productos artesanales se basa en sus características distintivas, que pueden ser utilitarias, estéticas, artísticas, creativas, vinculadas a la cultura, decorativas, funcionales, tradicionales, simbólicas y significativas religiosa y socialmente. (p. 7)

Como esta definición lo comprueba, la artesanía vista desde un punto mercantil está limitada y envuelta en argumentos mercadológicos y turísticos que buscan resaltar su valor estético. Esta definición excluye el valor del artesano y de su trabajo, el valor de su historia y de su identidad. Fomentar la venta de artesanías solo por sus cualidades como objeto es olvidarse de todo un sector que está siendo explotado para producirlas, al que no se le ha podido otorgar una ley que lo respalde ni se le ha podido ofrecer una calidad de vida que vaya acorde al valor de la riqueza de su trabajo.

El sector artesanal, observan Domínguez, de la Paz & Toledo (2004) está caracterizado por sus pequeños volúmenes de producción, falta de técnicas y unas dinámicas de venta comunes que no le representan una ventaja; los negocios de artesanía carecen no solo de recursos, sino de

atención como sector productivo, el cual es tema en diversos foros en y concursos en los que el gobierno les hace promesas que terminan siendo incumplidas, generando inconformidad y desesperanza.

Etienne-Nugue (2009) alerta sobre la amenaza de desaparición del valor que la artesanía tiene como patrimonio cultural, particularmente porque se basa en una “tradición oral”. De hecho, son cada vez menos los descendientes de artesanos que deciden continuar con esta actividad. El artesano Agustín Gaspar (2013), expresa mejor esta situación:

Cuando un artesano es joven, trabaja al máximo de sus capacidades; a medida que la edad avanza, esas capacidades físicas van disminuyendo y también su producción diaria; y cuando un artesano llega a viejo, le es imposible ejercer su trabajo. Aun así, tiene que luchar con sus limitaciones para poder producir y tener con qué sobrevivir, o de lo contrario resignarse a lo que los familiares quieran darle. Éste es el futuro del artesano. Por eso los jóvenes ya no quieren aprender este oficio, que más que un oficio, es una carrera por el tiempo de aprendizaje. A los jóvenes no les gusta el futuro del artesano, por lo que prefieren otros trabajos o emigrar más allá de sus fronteras. (p. 44)

Aunado a esto, para los artesanos ha sido complicado luchar por su reconocimiento (el cual aún no se logra como se espera) y esto en parte porque la artesanía ha sido sistemáticamente excluida de los censos económicos bajo los argumentos de no ser un sector productivo que contribuya al Producto Interno Bruto y que no es una actividad preponderante de las familias productoras, sino complementaria (Cisneros, 2013). El INEGI no tiene un registro específico para el conteo de artesanos en México, ya que, si bien los contempla en los grupos de ocupación, los unifica con los trabajadores industriales y ayudantes, lo cual imposibilita el tener un conteo específico de los artesanos del país.

Otro grande problema para el sector artesanal es que los saberes no se han documentado como para tener un censo unificado de enseñanza artesanal, tampoco hay documento alguno que certifique los saberes del artesano en la totalidad de vertientes de la actividad. Actualmente, en algunos estados de la república se están realizando esfuerzos por emprender talleres de artes y oficios con la documentación necesaria para que cualquier estudiante tenga la opción de validar sus conocimientos; a nivel nacional, se tiene el ejemplo de La Escuela de Artesanías del INBA, la única instancia pública en México de educación formal que otorga una certificación a través de un título y una cédula profesional como técnico artesanal, egresado de los procesos de producción (Cisneros, 2013).

Resultará interesante analizar los dos casos de los que se compone esta investigación, para identificar aquellos elementos que promuevan un impacto positivo en el sector, los artesanos y el patrimonio, o si, por el contrario, los esfuerzos de ambas empresas son insuficientes.

#### *El valor social de la artesanía*

La artesanía tiene el potencial de reconectar a la humanidad con sus raíces, comprender lo que hubo antes y lo que lo ha hecho situarse donde está ahora. Siguiendo esta filosofía, el aprender a elaborar una artesanía, adquirir una o simplemente entablar una conversación con un artesano, debe ser un acto de reconocimiento hacia quien elaboró la pieza por lo que para esa persona significó crearla, así como por su comunidad y su historia implícita. El valor social de la artesanía es, para Novelo (2015), sinónimo de lucha:

Como expresión cultural que posibilita la participación en colectividad de los distintos estratos de trabajadores afianzando lazos solidarios basados en la identidad de clase, la producción artística popular es, en las sociedades subdesarrolladas del capitalismo, una potencialidad que, según el estado de la lucha de clases, es más o menos

manifiesta y desarrollada en cuanto a su posibilidad de oposición a los modelos burgueses. En las sociedades donde los pueblos han derruido el régimen de propiedad privada, el arte popular encuentra la posibilidad objetiva y subjetiva de construirse como tal. Al formar parte de una nueva concepción del mundo y, por tanto, de una nueva forma de vida social, tiende a participar de un proceso de revolución cultural que busca que la manifestación artística no se produzca como especialidad aislada que se sobrepone a la vida diaria para darle color o fondo musical. Por el contrario, tiende a ser incorporada al movimiento social en su conjunto como estilos de la cotidianidad que identifican una particular manera de pensar y vivir la vida en la que los participantes se reconocen. (p.179-180)

Esta revolución cultural que menciona Novelo tiene mucho que ver con el sentimiento expresado por Contreras (2012), quien argumenta que “La nación tiene una deuda histórica con sus pueblos originarios porque no es capaz de contribuir a superar la marginación; amplios sectores de la sociedad ejercen formas de racismo, explotación y discriminación contra los indígenas” (p. 7). El mismo autor propone como primer paso para valorar a los grupos originarios, el conocer las culturas y las formas de vida de los pueblos indígenas de México, un diálogo que permita cortar los prejuicios y construir una visión de reconocimiento hacia estos pueblos [...] como herederos y custodios legítimos de las tradiciones prehispánicas” (p.8).

A lo largo de este capítulo se ha podido estudiar el emprendimiento social desde sus antecedentes, pasando por la Economía Social y la Economía Solidaria, hasta las formas actuales de reconocer una empresa social y las dos variables primordiales para esta investigación: el valor económico y el valor social, este último analizado a profundidad en el tema de identidad cultural, específicamente en la artesanía. El capítulo siguiente explicará la metodología del estudio, para después sumergirse de lleno en los resultados del trabajo de campo.

### Capítulo 3 Metodología

El trabajo de investigación estuvo constituido, para su elaboración, por catorce etapas en su totalidad. La Figura 5 muestra el proceso completo y en secciones posteriores se dan detalles de las etapas relevantes.

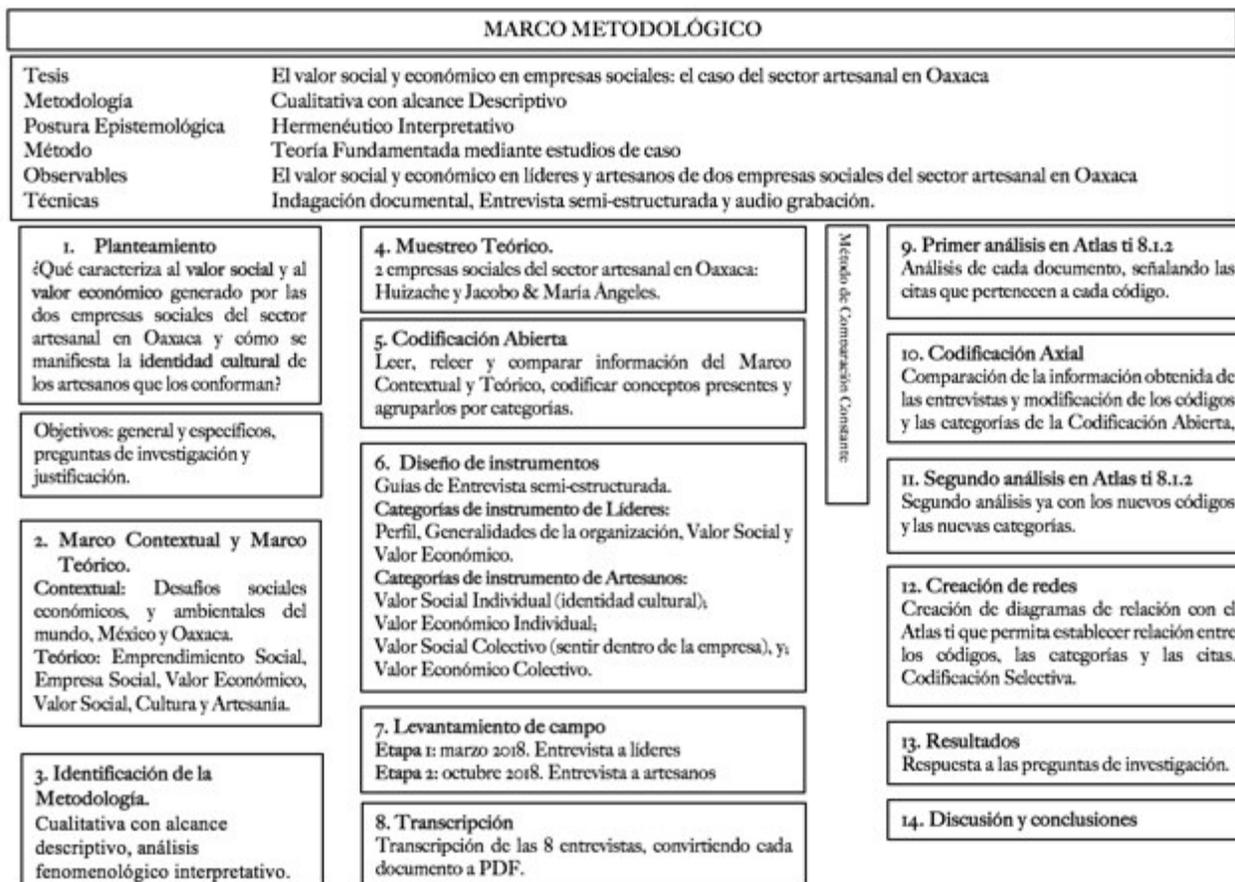


Figura 5 Marco Metodológico. Elaboración propia.

Se presenta una breve explicación de cada etapa de elaboración:

- 1. Planteamiento.** Elaboración del planteamiento del problema, objetivos: general y específicos, preguntas de investigación y justificación.

2. **Marco Contextual y Teórico.** Construcción del Marco Contextual y el Marco Teórico alineado al planteamiento del problema. Existen dos conceptos fundamentales según lo que se quiere investigar: valor social y valor económico.
3. **Identificación de la Metodología.** La investigación es cualitativa con alcance descriptivo, utilizando el análisis fenomenológico interpretativo. Se elige el estilo denominado “Teoría Fundamentada” para el estudio debido a que permite comprender el significado de fenómenos desde la experiencia y la propia voz de los actores sociales. Se utilizan dos herramientas: el muestreo teórico y la realización de comparaciones constantes. Se selecciona el software ATLAS.ti en su versión 8.1.2 para el análisis de la información.
4. **Muestreo teórico.** En el muestreo teórico se seleccionan los dos casos a analizar, las dos empresas sociales que se ubican en el estado de Oaxaca y que siguen los criterios estipulados. Los casos son considerados potencialmente significativos para el campo teórico en estudio, mediante la búsqueda de indicadores representativos y el análisis de los acontecimientos presentes en los datos recolectados.
5. **Codificación abierta.** Proceso leer y releer, comparar la información obtenida hasta ahora del Marco Contextual y del Marco Teórico, distinguiendo ideas, conceptos y sentidos, estableciendo una denominación común a un conjunto de datos que comparten una misma idea, formando categorías y subcategorías.
6. **Diseño de los instrumentos.** Es decir, las guías de entrevista para los líderes y la que se aplicó a los artesanos. Ambas se explican a detalle en una sección posterior.
7. **Levantamiento de campo.** En dos etapas: 1) líderes, en marzo de 2018; 2) artesanos, en octubre de 2018.

8. **Transcripción.** De las 8 entrevistas, convirtiendo cada documento a un archivo PDF.
9. **Primer análisis en ATLAS.ti 8.1.2.** Creación de una unidad hermenéutica en el software, a la cual se añaden los ocho documentos transcritos. Análisis de cada documento, señalando las citas que pertenecen a cada código.
10. **Codificación axial.** Comparación de la información obtenida de las entrevistas y modificaciones a los códigos y las categorías que resultaron de la Codificación Abierta.
11. **Segundo análisis en ATLAS.ti 8.1.2.** con los nuevos códigos y categorías.
12. **Creación de redes de análisis.** En el software ATLAS.Ti, se elaboraron redes que comprueban la coocurrencia de códigos y citas. De esta manera se establecen relaciones entre unos y otros.
13. **Resultados.** Se muestran los resultados de citas por código, mismos que derivaron del análisis en el software ATLAS.ti. El primer apartado se enfoca en los líderes y el segundo a los artesanos.
14. **Discusión y conclusiones.** Se responden las preguntas de investigación y se concluye la investigación.

### **3.1 Problematicación**

Las empresas sociales presentan una coyuntura favorable con el quehacer de la Agenda 2030 y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. La importancia de estudiarlas deriva de lo reciente que es su estudio y antiguo su actuar, las controversias en sus límites tan difusos y sus propios desafíos financieros y sociales. De forma particular, esta investigación busca ahondar en discernir en ellas el significado del valor económico y del valor social que generan, esto, a partir de una revisión de su contexto, mismo que ha estado marcado por una crisis social, política y

económica que ha dado lugar a distintos movimientos sociales y a una población que, generalmente, apela con rebeldía por el desarrollo local.

Existen exiguas investigaciones que abordan el tema del emprendimiento social en Oaxaca, habiendo un nulo recuento oficial de empresas sociales en el estado, en el que, al revisar sus desafíos sociales, económicos y ambientales, no queda duda de lo mucho que falta por trabajar para combatirlos. Los índices de pobreza, rezago social, educación, tratamientos de residuos y productividad son alarmantes y contrastan con toda la riqueza natural y cultural de la que goza el estado, con un profundo sentido de identidad de sus habitantes.

El valor económico y el valor social merecen distinguirse en una investigación que aborde el emprendimiento social, ya que de ellos derivan los impactos positivos que la organización puede generar a partir de su sostenibilidad financiera, lo cual le permitirá seguir activa y escalar. Dentro del valor social, esta investigación resalta la identidad cultural, la cual se considera un factor de relevancia en el contexto estudiado, Oaxaca; una ciudad rica en pueblos y lenguas indígenas, costumbres, tradiciones y sistemas organizacionales que siguen vigentes.

De esta manera, se buscó identificar aquellos elementos que caractericen al valor económico y social que las empresas sociales estudiadas generan, para lo cual, se entrevistaron a los líderes y artesanos de las mismas, éstos últimos expresaron también, cómo perciben su identidad cultural fuera y dentro de la organización.

### **3.2 Problema**

¿Qué caracteriza al valor social y al valor económico generado por las dos empresas sociales del sector artesanal en Oaxaca y cómo se manifiesta la identidad cultural de los artesanos que los conforman?

### 3.3 Justificación

La economía tiene un carácter tan amplio, que se desaprovecharía al limitarlo a lo estrictamente mercantil y monetario. La parte social ha ganado fuerza al ser considerada un componente esencial para el desarrollo, tan necesaria ante la indiscutible existencia de una sociedad fragmentada inmersa en una dinámica global compleja, en parte, a causa del sistema capitalista que año tras año ha ido acentuando los polos entre la población, extremadamente pobres y extremadamente ricos.

Los efectos del estilo de desarrollo insostenible que ha prevalecido a nivel mundial, son evidentes. Estos efectos demandan actuar con una nueva política en la que converjan Estado, mercado y sociedad, formando alianzas nacionales e internacionales. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible con sus 169 metas propuestas representan la unanimidad de opinión entre líderes mundiales que apuestan por un nuevo paradigma de desarrollo, en el que se busca contribuir a los logros de igualdad, pleno empleo con productividad y calidad, participación ciudadana, transparencia, paz y prosperidad.

Por su parte, América Latina tiene como pendiente, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2017), frenar la degradación del medio biofísico, pues los fenómenos climáticos extremos han aumentado en la región y además de generar riesgos para la vida y el bienestar de las personas, han afectado a la economía, la infraestructura y el desarrollo social. Aunado a esto, los más perjudicados con la contaminación son aquellos que viven en condiciones de pobreza o pobreza extrema, pues es más probable que vivan en zonas degradadas y vulnerables.

En México, a pesar de los esfuerzos por erradicar los problemas sociales que aquejan al país, el índice de pobreza ha ido en aumento, la población que tiene un ingreso inferior a la línea

de bienestar es más de la mitad del total, 63.8 millones de personas; y las que además de percibir un ingreso bajo padecen al menos una carencia social (situación de pobreza multidimensional), pasaron de ser de 52,813 miles de personas (46.1% de la población) en 2010, a 55,342 miles de personas (46.2% de la población) en 2014 (Galindo & Ríos, 2015).

Para contrarrestar estos desafíos y alcanzar el desarrollo sostenible definido en el trabajo de Brundtland en 1980 como “el requerimiento esencial para encontrar las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de futuras generaciones para encontrar sus propias necesidades”, es preciso incluir el aspecto humano, “ampliar los instrumentos de ética y ciudadanía participativa, tenemos que ver y entender a las personas como seres racionales que piensan, valoran, deciden y actúan” (Sen, 2005, p. 38). Es decir, incluir a las personas en el diseño del modelo de desarrollo, entendiéndolas no solo como individuos, sino como comunidad.

Precisamente, de este sentido de comunidad se desarrolla la expresión “Economía Social” empleada por primera vez en Europa en el primer tercio del siglo XIX (1830) por el economista Charles Dunoyer, a raíz de la “epidemia de la pobreza” y sufrimiento social que llega con la industrialización en la Revolución de 1789, fenómeno que capta la especial atención de pensadores, políticos e intelectuales de la época (Montolio, 2002).

Actualmente no hay revoluciones ni se han presentado crisis afanosas; hoy, se dispone de una mayor riqueza y de avances en tecnología e innovación y aún con todo esto, no se ha logrado consolidar un estado de bienestar. La desigualdad, el cambio climático, la pobreza, y el desempleo siguen mostrándose como síntomas de un periodo inmerso en convulsiones de globalización que exigen como nunca atención y trabajo.

Ante este panorama, el enfoque económico de la Economía Social y Solidaria (ESS) representa esa atención y trabajo demandadas, fomentando la descentralización y el desarrollo

local acompañado y dirigido por valores éticos como la solidaridad, el comercio justo, la simplicidad voluntaria y el Buen Vivir, entendiéndolo como el vivir en armonía no solo con diferentes pueblos sino también con la Madre Tierra (ONU, 2014).

El emprendimiento social, derivado de la ESS y punto central de este trabajo, representan no más que soluciones innovadoras y creativas, cualitativamente eficaces a las demandas y los problemas sociales; lo que las convierte en un tercer sector capaz de regular el sistema; además de ser una forma viable en la que la sociedad civil puede y debe hacerse responsable de los costos que sus acciones han tenido en el medio ambiente, la sociedad y la economía.

El presente trabajo de investigación es necesario, útil y prioritario porque el fenómeno del emprendimiento social es relativamente nuevo y existen exiguas investigaciones del tema en México y en Oaxaca; por lo que resulta de gran interés comprender de qué manera este fenómeno se desenvuelve en ese contexto, cómo son los valores (social y económico) que resultan del mismo, y la forma en que se externalan estos valores a través de la identidad cultural que manifiestan los artesanos.

Con esta investigación se podrá enriquecer la información existente al enunciarse los elementos del valor que las empresas estudiadas generan, la importancia de su contexto y, además, sugerir líneas de investigación para trabajos posteriores.

### **3.4 Objetivo General**

Identificar, definir y analizar el valor social y económico que generan dos empresas sociales del sector artesanal en Oaxaca y la identidad cultural de los artesanos que forman parte de ellas para enriquecer al conocimiento existente y proponer líneas de futuras investigaciones.

### **3.5 Objetivos Específicos**

Como objetivos específicos se pretende:

1. Identificar y analizar el valor social y económico que generan dos empresas sociales del sector artesanal de Oaxaca y enunciar sus diferencias y similitudes.
2. Examinar los elementos de la identidad cultural por parte de los artesanos que conforman estas dos empresas sociales.
3. Reconocer los aspectos que sobresalen de las dos empresas sociales, distinguiendo el valor aportado por la identidad cultural de los artesanos, para contribuir a los conocimientos existentes del tema.
4. Definir el valor social en las empresas sociales y explicar su importancia para la Administración.

### **3.6 Preguntas de investigación**

1. ¿Cómo es el valor social y el valor económico que generan las dos empresas sociales del sector artesanal en Oaxaca?
2. ¿De qué forma se manifiesta la identidad cultural de los artesanos que forman parte de las dos empresas sociales artesanales en Oaxaca?
3. ¿Qué aspectos sobresalen de los valores (social y económico) y de la identidad cultural de los artesanos de las dos empresas sociales que puedan contribuir a los conocimientos existentes?
4. ¿Cómo puede definirse el valor social en las empresas sociales y qué importancia tiene para la Administración?

### 3.7 Tipo de investigación

La presente investigación se divide en dos partes: la primera es descriptiva, sobre los desafíos sociales, económicos y ambientales del mundo, de México y de Oaxaca, y sobre cómo el emprendimiento social es una forma de resolverlos. La segunda parte es cualitativa, en la cual se recabó información de los líderes y artesanos que colaboran en las empresas sociales, sobre su opinión respecto al valor social y económico que generan.

### 3.8 Cuadro de congruencia

Es recomendable usar, de acuerdo con Rivas (2017), desde el inicio un cuadro de congruencia metodológica, que nos asegure que somos coherentes con el planteamiento de la idea original. En la Tabla 6 puede observarse el cuadro de congruencia para esta investigación.

*Tabla 6 Cuadro de Congruencia Metodológica*

<i><b>Título</b></i>	<i><b>Objetivo general</b></i>	<i><b>Objetivos específicos</b></i>	<i><b>Pregunta general</b></i>	<i><b>Preguntas específicas</b></i>
El valor social y económico en empresas sociales: el caso del sector artesanal en Oaxaca.	Identificar, definir y analizar el valor social y económico que generan dos empresas sociales del sector artesanal en Oaxaca y la identidad cultural de los artesanos que forman parte de	Identificar y analizar las características del valor social y económico que generan dos empresas sociales del sector artesanal en Oaxaca.	¿Qué caracteriza al valor social y al valor económico generado por las dos empresas sociales del sector artesanal en Oaxaca y cómo se	¿Cómo es el valor social y el valor económico que generan dos empresas sociales del sector artesanal en Oaxaca?
		Examinar los elementos a través de los cuales se manifiesta la identidad cultural de los artesanos que conforman estas dos empresas sociales.		¿Cómo se manifiesta la identidad cultural de los artesanos que forman parte de las dos empresas sociales artesanales en Oaxaca?

	ellas para enriquecer al conocimiento existente y proponer líneas de futuras investigaciones.	Reconocer los aspectos que sobresalen del valor social y económico de las dos empresas sociales, distinguiendo el valor aportado por la identidad cultural de los artesanos, para contribuir a los conocimientos existentes del tema.	manifiesta la identidad cultural de los artesanos que los conforman?	¿Qué aspectos sobresalen de los valores (social y económico) y de la identidad cultural de los artesanos de las dos empresas sociales que puedan contribuir a los conocimientos existentes?
		Definir el valor social y el valor económico en las empresas sociales del sector artesanal en Oaxaca y explicar su importancia para la Administración.		¿Cómo puede definirse el valor social y el valor económico en las empresas sociales del sector artesanal en Oaxaca y qué importancia tiene para la Administración?

Elaboración propia con datos de Rivas (2017).

### 3.9 Horizonte espacial y temporal

Para delimitar esta investigación, se decidió estudiar dos empresas sociales del sector artesanal en la ciudad de Oaxaca, que tuvieran un espacio físico de venta en el Andador Turístico y que infirieran constantemente generar un valor social y económico para la organización y su comunidad; con actividades vigentes entre 2017 y 2018.

### 3.10 Selección de los códigos de estudio

En esta investigación se analizaron dos códigos principales: el valor económico y el valor social, éste último se complementó con el estudio de la identidad cultural. Debido a que el

trabajo de campo consistió en entrevistas a líderes y artesanos, para cada uno se acomodaron los códigos y sub códigos, los cuales se agruparon en familias, dimensiones, categorías y códigos; quedando como se muestra en la Tabla 7.

Es preciso mencionar que una vez que se realizaron las entrevistas, los códigos y categorías tuvieron algunas modificaciones. A este proceso se le denomina Método de Comparación Constante, que implica revisar varias veces los códigos y categorías conforme avanza la investigación, para agruparlos nuevamente, eliminar o añadir los que mejor representen la información del estudio.

De esta manera, dados los resultados en las entrevistas con líderes, se identifica la prominencia de la identidad cultural, la espiritualidad y los sistemas de organización comunitarios tradicionales; por lo que se revisa el planteamiento del problema y se decide incorporar la variable de “identidad cultural” como punto clave a identificar en los artesanos que forman parte de las organizaciones (Tabla 8).

Una vez que se realiza la entrevista a los artesanos, algunos códigos se agrupan con otros, como “lengua” y “costumbres y tradiciones” en “patrimonio cultural”; mientras que otros se eliminan por la exigua información, tal es el caso del código “compañerismo”, “productos” y “departamentos”.

Tabla 7 Variables de estudio en las entrevistas con líderes

<i>Familia</i>	<i>Dimensión</i>	<i>Categoría</i>	<i>Código</i>
Etapa 1 Entrevista a Líderes	Líder	1.Perfil	1. Identidad 2. Intereses 3. Rol de líder
	Organización	2.Generalidades	4. Historia 5. Fortalezas 6. Debilidades 7. Oportunidades 8. Aspiraciones 9. Oaxaca
		3.Valor social	10. Cambios en los artesanos 11. Capacitación a los artesanos 12. Espiritualidad colectiva 13. Impacto en el entorno 14. Medio ambiente 15. Objeto Social 16. Remuneración a los artesanos 17. Resolución de conflictos 18. Sentido de comunidad
		4.Valor económico	19. Alianzas 20. Competencia 21. Ventaja competitiva 22. Sostenibilidad Financiera

Elaboración propia.

Tabla 8 Variables de estudio en las entrevistas con artesanos

Etapa 2 Entrevista a artesanos	Artesano	5.VS individual (Identidad cultural)	1. Sentido de comunidad 2. Herencia y Trascendencia 3. Espiritualidad 4. Pérdida de Patrimonio Cultural 5. Rescate de Patrimonio Cultural
		6.VE individual	6. Innovación en procesos 7. Ingresos y prestaciones
	Empresa	7.VS colectivo (Sentir dentro de la empresa)	8. Satisfacción 9. Cambios en personalidad 10. Espiritualidad colectiva 11. Relación con el líder 12. Problemas solucionados 13. Debilidades 14. Medio ambiente
		8.VE colectivo	15. Ventaja competitiva

Elaboración propia.

### **3.11 Sujetos de investigación**

Este estudio es una investigación cualitativa mediante estudios de caso. Se seleccionó esta metodología porque permite al investigador, estudiar a las organizaciones en su estado natural, respondiendo al “cómo” y al “por qué”, comprendiendo la naturaleza y complejidad de los procesos que toman lugar, además por estar el tema de investigación en una etapa inicial de su estudio (Carrión, 2006).

De acuerdo con el INEGI (2011), Oaxaca es una de las entidades federativas con más trabajadores industriales, artesanos y ayudantes, con un registro de 53,398 personas. El sector artesanal en Oaxaca incluye la producción y venta de artesanía de barro, madera, textiles y hojalata, con pequeños negocios ubicados en zonas urbana, conurbada y no conurbada; con una organización basada en el manejo de la producción y el grado de especialización de los miembros de la familia, con poco conocimiento del mercado y alta dependencia de intermediarios para comercializar sus productos (de la Paz, Domínguez & Mendoza, 2010).

Como se corrobora, el INEGI no tiene un registro específico para el conteo de artesanos en el país, ya que, si bien los contempla en los grupos de ocupación, los unifica con los trabajadores industriales y ayudantes, lo cual imposibilita tener una cifra exacta. Por otro lado, el Instituto Oaxaqueño de las Artesanías, a quien se le contactó por correo electrónico en 2017, menciona que no cuenta con una base de datos de los artesanos en ese Estado, lo cual atribuyen a los cambios en la administración.

Los sujetos de investigación que se seleccionaron para el desarrollo de esta investigación son las empresas, los líderes y los artesanos. Una vez comprendido que no existe un recuento de los artesanos en la ciudad de Oaxaca, las empresas se seleccionaron partiendo de un espacio

geográfico común y a partir del mismo, se eligieron otros elementos que se describen a continuación.

### **Las empresas**

Los casos se seleccionaron con base en un muestreo por conveniencia, con empresas que se mostraron disponibles y dispuestas a participar en la investigación y que fueron seleccionadas de acuerdo con los siguientes criterios relevantes:

1. **Objeto social:** las empresas seleccionadas tienen una misión social, intentan resolver una problemática o necesidad en torno al sector artesanal hasta entonces insatisfecha; este objeto es predominante en el quehacer de la organización, lo que las convierte en empresas sociales.
2. **Ubicación:** las empresas se ubican en la ciudad de Oaxaca de Juárez, México, y cuentan con un espacio físico de venta en el andador turístico de la zona centro; este criterio obedece a la importancia de conservar un mismo contexto socioeconómico, relevante al estudiar el emprendimiento social.
3. **Sector:** se limita el estudio a las empresas que realizan actividades del sector artesanal, para identificar el valor social, el valor económico y la identidad cultural en organizaciones en un mismo contexto laboral.
4. **Externalización de valor social:** empresas que infieren generar impacto social en sus colaboradores, su cultura y su comunidad; principios que están presentes en sus misiones y que constantemente comparten en sus redes sociales, entrevistas, conferencias, libros y páginas en línea.
5. **Participación directa de artesanos:** las empresas están conformadas en su mayoría por artesanos, siendo estos los emprendedores o parte primordial del proceso de producción.

La finalidad es conocer su identidad cultural, los elementos con los que la expresan y profundizar así en su manera de vivir el valor social generado por la organización.

### **Los líderes**

En la primera etapa del trabajo de campo se realizó una entrevista con los líderes fundadores de cada empresa, sin mayores criterios de selección.

### **Los artesanos**

En la segunda etapa del trabajo de campo se realizó una entrevista individual a tres artesanos de cada empresa. Los mismos fueron seleccionados siguiendo los siguientes criterios:

1. Sexo y edad indistintos
2. Ser artesano(a)
3. Ser miembro activo de la organización con una participación constante como artesano
4. Contar con vasta antigüedad formando parte de la organización
5. No haber entre las 3 personas, grado de parentesco en primer grado (hijos, padres, cónyuges)

## **3.12 Universo y muestra**

### **Las empresas**

De las cuatro organizaciones que satisficieron los criterios establecidos, solo dos se mantuvieron hasta la etapa final. De las que se retiraron del trabajo de investigación, una lo hizo a causa de su desintegración y con la segunda se perdió comunicación con el líder. Las dos empresas que permanecieron fueron “Huizache Arte Vivo de Oaxaca” y el “Taller Jacobo & María Ángeles”. Para establecer comunicación con cada empresa, se enviaron cartas de presentación (Anexo 1) y cada líder entrevistado firmó una carta de consentimiento (Anexo 2).

***Empresa 1: Huizache Arte Vivo de Oaxaca***

Huizache es una cooperativa en la que colaboran 70 familias de artesanos, todos provenientes de comunidades indígenas y un 20% hablantes de lengua indígena. Gran parte de los artesanos son profesionistas y tienen otros trabajos alternos al colectivo. La organización comienza sus actividades en 2014 y su nombre “Huizache” deriva de un árbol con el mismo nombre, la cual es muy resistente y silvestre y puede encontrarse en Oaxaca (Velasco, 2017).

El árbol “huizache” mide de alto lo que mide su raíz, por lo que es casi imposible arrancarlo. Así, quienes forman parte de la organización, saben que cada vez que ésta crece y florece, también retoma y refuerza sus raíces. El huizache vive, además, en condiciones de sequedad y lluvia, sus flores son olorosas y sus espinas son alimento para los animales de campo.

Los productos que se venden en Huizache son artesanías, como: textiles en algodón, seda y lana, cerámica, talabartería, barro negro, hojalatería artística, madera tallada y alebrijes, joyería, huaraches, filigrana en barro y mantelería, entre otras. Huizache es, a su vez, un centro cultural, con un programa mensual de exposiciones y talleres que específicamente se ofertan como parte del proyecto “Espacio Malinalli” (Villanueva, 2018), que tiene como objetivo renovar y transmitir conocimiento, educar, recuperar y documentar técnicas artesanales, además de convertir al artesano en Maestro. Los artesanos son los encargados de la tienda y de impartir los talleres, no hay intermediarios.

El colectivo se forma a raíz de la falta de sensibilidad para el trato al artesano y a la artesanía por las instituciones, además de la pérdida cultural a través de las nuevas generaciones y de los consumidores (Huizache Arte Vivo, 2017). Su misión social es el desarrollo espiritual y humano de sus integrantes y al mismo tiempo promover, difundir, documentar y desarrollar la

cultura oaxaqueña, transmitiendo conocimientos y cultura a las nuevas generaciones y a la sociedad (Huizache Arte Vivo, 2016).

De acuerdo con Villanueva (2018), Huizache se define a sí misma como una empresa comunitaria que ha adaptado para la organización, distintos sistemas de organización comunitaria que rigen la vida de pueblos indígenas y mestizos, como: la asamblea, el tequio, la guelaguetza, el trueque y el tianguis; los cuales confieren identidad y un sentido de pertenencia a sus miembros.

### ***Empresa 2: Taller Jacobo & María Ángeles***

El Taller Jacobo & María Ángeles surgió con este nombre en 1994, como proyecto del matrimonio de Jacobo Ángeles y María del Carmen Mendoza, originarios de San Martín Tilcajete, un pueblo zapoteco de Oaxaca. Anteriormente era el negocio familiar de la familia de Jacobo (Travel Quinto Sol, 2017). Jacobo y María fueron campesinos en sus inicios y con el tiempo, artesanos; a pesar de que en algún tiempo dudaron abandonar el proyecto y emigrar hacia Estados Unidos en búsqueda de mejores oportunidades, decidieron quedarse y perseverar en hacer funcionar y permanecer el taller.

Actualmente es una escuela-taller que se complementa con una galería de arte como punto de venta, en total colaboran 150 artesanos de 12 pueblos diferentes de la ciudad de Oaxaca, los cuales tienen entre 15 y 70 años. Los productos que elaboran en este taller, son: tonas y nahuales “alebrijes”, que son figuras zapotecas talladas en madera y tienen distintas categorías: piezas comerciales, piezas finas y piezas de colección. Recientemente están incursionando en la cerámica y joyería.

El taller surgió en un inicio, como una opción de sustento económico y evitar la emigración hacia Estados Unidos por parte de la familia fundadora. Con el tiempo, el objetivo ha sido promover la cultura zapoteca y rescatar e innovar en el proceso de elaboración de alebrijes, objetivo que se busca lograr a partir de la colaboración de los miembros del pueblo en el taller.

Los habitantes de San Martín Tilcajete son zapotecos y creen que los animales y los seres humanos tienen el mismo espíritu, cada día de su calendario zapoteco de veinte días, corresponde a un animal distinto, por lo que de acuerdo con el día en que una persona nace, tendrá un animal que le corresponda, su propia figura zapoteca llamada tona o nahual (Canal Once, 2017).

A partir de una valoración profunda de sus orígenes, quienes forman parte del Taller Jacobo y María Ángeles tienen como misión social dar a conocer su cultura e identidad zapoteca a partir de las figuras que elaboran con las manos y el corazón, que para ellos representan sus espíritus; fomentando la imaginación y creatividad de cada miembro de su comunidad, en quienes buscan lograr un desarrollo humano y profesional, al mismo tiempo que se rescatan y comparten disciplinas de la comunidad (Jacobo & María Ángeles, 2018).

El Taller Jacobo y María Ángeles realiza anualmente una actividad de reforestación de copal, en la cual se siembran alrededor de 2000 árboles por año, también realizan donaciones en el sector educativo y de salud en el pueblo y en su visión está el fundar una Escuela de Artes y Oficios, con el objetivo de que los artesanos reciban una certificación y un reconocimiento curricular por sus habilidades. Cada pieza del taller tiene un certificado en zapoteco y en español, además de un número de edición, a fin de acreditar su obra, la cual firman con la figura de un caracol que simboliza la cooperación y la comunidad (Canal Once, 2017).

### Los líderes

Los dos líderes entrevistados, fueron Jacobo Ángeles Ojeda, por parte de la empresa Jacobo & María Ángeles; y Edgardo Gualberto Villanueva Cuevas, por parte de Huizache Arte Vivo de Oaxaca. Los datos de las entrevistas se recopilan en la Tabla 9.

*Tabla 9 Datos de los líderes entrevistados*

Empresa	Líder	Fecha	Hora inicial	Hora final	Duración	Clave
Jacobo & María Ángeles	Jacobo Ángeles Ojeda	26/03/2018	9:04	9:57	00:53:09	L1JAOE1JMA
Huizache Arte Vivo de Oaxaca	Edgardo Gualberto Villanueva Cuevas	23/03/2018	10:03	11:07	01:09:13	L2EVCE2HUI

Elaboración propia.

### Los artesanos

Los seis artesanos a los que se entrevistó se recopilan en la Tabla 10.

*Tabla 10 Datos de los artesanos entrevistados*

Empresa	Artesano	Fecha	Hora Inicial	Hora Final	Duración	Clave
Jacobo & María Ángeles	Andrés Daniel Ortega Ojeda	18/10/2018	10:03	10:25	00:23:22	A1AOOE1JMA
	Crescencia López Pérez	18/10/2018	10:54	11:18	00:25:25	A2CLPE1JMA
	Luisa Gómez Ojeda	18/10/2018	10:30	10:50	00:20:04	A3LGOE1JMA
Huizache Arte Vivo de Oaxaca	David Villanueva Aragón	15/10/2018	10:02	11:13	01:11:30	A4DVAE2HUI
	Félix Ortiz Mateos	24/10/2018	10:32	11:47	01:14:14	A5FOME2HUI
	José Manuel Ortiz Real	17/10/2018	10:15	10:44	00:24:00	A6JORE2HUI

Elaboración propia.

### **Método utilizado para el análisis de datos**

ATLAS.ti<sup>11</sup> es un software profesional para el análisis cualitativo de datos. Tiene su origen en la Universidad Tecnológica de Berlín, desarrollado de entre 1989 y 1992 y su nombre deriva del acrónimo *Archiv für Technik, Lebenswelt und Alltagssprache*, que significa "Archivo para la Tecnología, el Mundo de la Vida y el Lenguaje Cotidiano", mientras que la extensión *.ti* representa la interpretación de textos (Muñoz & Sahagún, 2017).

Todo proyecto en el mismo comienza con la creación de una “unidad hermenéutica”, que funge como archivo de los datos de origen, los códigos, las familias de código, las redes y otros elementos. En este software se puede trabajar con documentos de texto, imágenes, grabaciones de audio, archivos PDF e incluso datos geográficos.

Este software es un instrumento que dota de validez a la investigación, al contar con herramientas probadas que permiten administrar la información, agrupar citas según los temas relevantes y facilitar el análisis a través de las redes. Ideal para las investigaciones cualitativas, ATLAS.ti representó la mejor opción para el tratamiento de los datos.

### **3.13 Instrumento**

Este estudio contó con dos instrumentos, una guía de entrevista semi estructurada para los líderes (Anexo 3) y una para los artesanos (Anexo 4). La construcción de tales instrumentos se basó en la matriz de congruencia metodológica que se expone a continuación. Cabe resaltar que, como se mencionó anteriormente, debido al Método de Comparación Constante, algunos códigos se añadieron una vez aplicadas las entrevistas, esto porque se agruparon en otra categoría, o bien, la información obtenida fue exigua.

---

<sup>11</sup> <https://atlasti.com/es/>

### 3.14 Matriz de congruencia metodológica

En este apartado se presentan las matrices de congruencia (Tablas 11 y 12) para la investigación cualitativa, mismas que permiten resaltar las categorías de análisis que permiten observar el fenómeno que se estudia (Rivas, 2017).

Tabla 11 Matriz de Congruencia Cualitativa “Líderes”

<i>Categoría de análisis</i>	Líder	
<b>Definición conceptual</b>	Es aquel que ejerce una influencia interpersonal en una situación dirigida por medio del proceso de comunicación humana para la consecución de un determinado objetivo; dirige y motiva a las personas, orienta, capacita, aconseja y se comunica con los subordinados (Chiavenato, 2006).	
<b>Definición operacional</b>	Son las características de los líderes y fundadores de cada empresa, su perfil y su manera de percibir a la organización, al valor económico y al valor social que genera.	
<b>Sub categoría de análisis</b>	Perfil	
Perfil	<b>Definición conceptual</b>	Son las características que hacen al líder, capaz de entusiasmar a su equipo a fin de alcanzar las metas organizacionales. El perfil del líder debe cumplir con los siguientes requisitos: 1) debe haber seguidores; 2) distribución desigual del poder, ganando seguidores y no competencia; 3) capacidad de influencia en los subordinados (Delgado, 2018).
	<b>Definición operacional</b>	Son las características de Jacobo Ángeles y Edgardo Villanueva, que los hacen influir en sus colaboradores para tener el éxito que ahora presumen; desde sus orígenes, hasta sus intereses, retos y satisfacciones.
	<b>Indicador</b>	<b>Pregunta de investigación</b>
	<i>Identidad</i>	Cuéntame un poco sobre ti, tus orígenes, tus intereses y tu comunidad.
	<i>Intereses</i>	
<i>Rol de líder</i>	Cuéntame qué representa ser líder de la empresa, los retos y las satisfacciones.	
Generalidades de la organización	<b>Definición conceptual</b>	Características generales de la organización, que es la entidad social compuesta por personas y recursos, estructurada y orientada deliberadamente hacia el logro de un objetivo común (Chiavenato, 2006).

	<b>Definición operacional</b>	Son las características generales de las empresas sociales: Huizache y Jacobo & María Ángeles; historia, fortalezas, oportunidades, debilidades, visión y entorno.
	<b>Indicador</b>	<b>Pregunta de investigación</b>
	Historia	Cuéntame la historia de la empresa (cómo y cuándo nació, qué significa, cómo están constituidos, qué venden)
	Fortalezas	¿Qué está haciendo bien la empresa? ¿Qué consideras que la hace una buena empresa? ¿Tienen premios, reconocimientos?
	Debilidades	¿En qué aspectos falla la empresa? ¿Qué cosas no les han salido como quisieran?
	Oportunidades	¿Qué podría hacer más fuerte a la empresa? ¿Qué les hace falta para ser mejores?
	Aspiraciones	¿Cómo ves a la empresa dentro de diez años?
	Oaxaca	Para ti, ¿qué es Oaxaca? Describe qué significa para la empresa estar establecida en Oaxaca, si pudieras cambiar algo ¿qué sería?
Valor social	<b>Definición conceptual</b>	Son todas aquellas actividades realizadas desde los procesos internos de la empresa para abordar los desafíos de la sociedad en los casos en que los mercados están poco desarrollados o son inexistentes, mejorando la eficiencia de los mercados y los gobiernos (Auerswald, 2009), propiciando las prácticas de participación social en el entorno inmediato (Llamas, 2017) generalmente fortaleciendo las capacidades humanas, aumentando la libertad o generando niveles de confianza (Sen, 1980).
	<b>Definición operacional</b>	Es el impacto que las Huizache y Jacobo & María Ángeles generan para abordar los desafíos del grupo social en el que están inmersos, los beneficios para su cultura, los artesanos y su comunidad.
	<b>Indicador</b>	<b>Pregunta de investigación</b>
	Cambios en los artesanos	Describe los cambios que has notado en los artesanos desde antes de formar parte de la empresa hasta ahora (personalidad, ingresos, aspiraciones). De no formar parte de la empresa, ¿cómo imaginas la vida de los artesanos?
	Capacitación a los artesanos	Describe en qué consiste la capacitación que se les da a los artesanos (cada cuándo, dónde, cómo se sienten ellos).

	Espiritualidad colectiva	Código que surge después de la entrevista.
	Impacto en el entorno	Describe de qué forma apoya la empresa a las comunidades de los artesanos ¿tienen proyectos culturales, de salud, educación? Si no, ¿los han considerado?
	Medio ambiente	Código que surge después de la entrevista.
	Objeto Social	Código que surge después de la entrevista.
	Remuneración a los artesanos	Código que surge después de la entrevista.
	Resolución de conflictos	¿Cómo se resuelven los problemas en la empresa? (estatutos)
	Sentido de comunidad	Pláticame cómo los artesanos demuestran sentirse parte de una comunidad. ¿Alguna anécdota en especial?
Valor económico	<i>Definición conceptual</i>	“El valor económico es el que se genera cuando en una empresa social, los ingresos son mayores que los costos de producción, alcanzando la sostenibilidad financiera, misma que le permite generar valor social”
	<i>Definición operacional</i>	Son los elementos que permiten a Huizache y a Jacobo & María Ángeles generar recursos económicos suficientes para ser empresas sostenibles y crear valor social. En él se incluyen los ingresos, las alianzas, la competencia, la ventaja competitiva y la sostenibilidad financiera.
	<i>Indicador</i>	<i>Pregunta de investigación</i>
	<i>Alianzas</i>	Describe los apoyos (subsídios, donaciones) que recibe la empresa del sector público o privado. Describe el trabajo que realiza la empresa con las redes o asociaciones de las que forma parte (gobierno, fundaciones, academia).
	<i>Competencia</i>	Describe a la competencia de la empresa.
	<i>Ventaja competitiva</i>	¿Qué tiene la empresa que la haga diferente de las organizaciones similares?
	<i>Sostenibilidad Financiera</i>	Describe la situación financiera de la empresa, ¿hasta ahora ha sido rentable, se puede sostener por sí misma o requiere de donaciones o subsidios externos?

Elaboración propia con información de Rivas (2017).

Tabla 12 Matriz de Congruencia Cualitativa “Artesanos”

<i>Categoría de análisis</i>	<i>Artesano</i>	
<b>Definición conceptual</b>	Los artesanos son especialistas (Novelo, 2002) que, con la producción de cada pieza, portan saberes y tradiciones que los ubican en el campo del patrimonio vivo; además, son agentes económicos al generar empleo para miles de familias (de la Borbolla, 2013)	
<b>Definición operacional</b>	Son los colaboradores de Huizache y Jacobo & María Ángeles que participan directamente como productores de piezas artesanales.	
<b>Sub categoría de análisis</b>		
Valor social individual (Identidad cultural)	<b>Definición conceptual</b>	El valor social de la artesanía deriva de que la misma se comprende como expresión cultural que identifican una particular manera de pensar y vivir la vida en la que los participantes se reconocen (Novelo, 2015), es decir, como un patrimonio cultural que a la humanidad le interesa preservar para generaciones futuras y que integra objetos, edificios, usos, representaciones, conocimientos y técnicas (UNESCO, 2011).
	<b>Definición operacional</b>	Son los elementos que integran la identidad cultural de los artesanos de Huizache y Jacobo & María Ángeles: comunidad, herencia y trascendencia, espiritualidad y medio ambiente; además de las causas que han generado la pérdida o el rescate de la misma.
	<b>Indicador</b>	<b>Pregunta de investigación</b>
	Comunidad	¿De dónde eres? Háblame de ti, sobre tus raíces, qué significa para ti tu comunidad.
	Herencia y Trascendencia	¿Hablas otra lengua además del español? Para ti ¿qué significa tu lengua materna? Me gustaría saber cómo aprendiste y quién te enseñó a elaborar tu artesanía. ¿Desde hace cuánto tiempo eres artesano? Pláticame. Hablemos sobre las prioridades tienen las personas jóvenes de tu familia ¿ellos saben elaborar tus artesanías?  Cuéntame qué estás haciendo para heredar tu trabajo a las próximas generaciones (documentación, clases).

		Compárteme qué te gustaría que pase con tu trabajo como artesano en un futuro ¿qué imaginas que va a pasar después?
	Espiritualidad	<p>Cuéntame qué significan y qué expresan tus artesanías.</p> <p>Pláticame de algún ritual o celebraciones espirituales que tengas como agradecimiento o petición sobre tu trabajo de artesano.</p> <p>Cuéntame cómo han cambiado estos rituales o celebraciones espirituales con el tiempo, ¿han desaparecido algunos o se hacen cada vez más fuertes?</p>
	Pérdida de Patrimonio Cultural	Pláticame qué situaciones hacen que la tradición de elaborar artesanías en tu comunidad se vaya perdiendo. (Falta de apoyos o ingresos, difícil acceso a lugares de venta, competencia, pérdida de identidad, desinterés).
	Rescate de Patrimonio Cultural	Código que surge después de la entrevista.
Valor social colectivo (Sentir dentro de la empresa)	<i>Definición conceptual</i>	Es el valor residual que se utiliza para abordar los desafíos de la sociedad en los casos en que los mercados están poco desarrollados o son inexistentes, beneficiando generalmente, a aquellos que no participan en la transacción original (Auerswald, 2009), mejorando así la eficiencia de los mercados y los gobiernos. En algunos casos, los empresarios pueden actuar directamente para mejorar las capacidades humanas, aumentar la libertad o generar niveles de confianza (Sen, 1981).
	<i>Definición operacional</i>	Es, en opinión de los artesanos, el impacto que Huizache y Jacobo & María Ángeles generan para abordar los desafíos del grupo social en el que están inmersos, los beneficios para su cultura, para ellos mismos y su comunidad.
	<i>Indicador</i>	<i>Pregunta de investigación</i>
	Satisfacción	Desde que eres parte de esta organización ¿qué cosas buenas te han pasado? ¿qué

		<p>situaciones o experiencias te hacen sentir contento?</p> <p>Si pudieras cambiar algo de esta organización ¿qué cambiarías? Cuéntame qué cosas no te gustan de tu organización.</p>
	Cambios en personalidad	Cuéntame qué cambios notas en tu personalidad que se hayan dado específicamente por trabajar en esta organización.
	Espiritualidad colectiva	<p>Compárteme qué actividades se realizan en la organización, que están relacionadas con la espiritualidad: algunos rituales, oraciones, eventos de agradecimiento, festejos.</p> <p>¿Qué significan para ti estos eventos?</p>
	Relación con el líder	Pláticame cómo es tu relación con las personas que dirigen la organización ¿qué piensas de ellos? ¿En qué aspectos crees que pueden mejorar?
	Problemas solucionados	Desde que iniciaste a formar parte de esta organización hasta ahora, cuéntame qué problemas que tenías antes que ahora ya no tienes. ¿Vendes la misma cantidad, has aprendido algo nuevo, te sientes mejor?
	Debilidades	¿Qué te gustaría mejorar de la empresa en la que trabajas? ¿En qué aspectos crees que pueden ser mejores?
	Medio ambiente	Código que surge después de la entrevista.
Valor económico individual	<b>Definición conceptual</b>	El valor económico es el que se genera cuando en una empresa social, los ingresos son mayores que los costos de producción, alcanzando la sostenibilidad financiera, misma que le permite generar valor social.
	<b>Definición operacional</b>	Son aquellos cambios en ingresos e innovación que han percibido los artesanos a causa de la generación de valor económico de la empresa.
	<b>Indicador</b>	<b>Pregunta de investigación</b>
	Innovación en procesos	Desde que iniciaste a trabajar en esta organización cuéntame cómo ha cambiado el proceso de elaboración de tus artesanías.

		Dime en qué aspectos has sentido que hayan mejorado.  ¿Te sientes libre al elaborar tus artesanías o te sientes obligado a seguir ciertos patrones definidos?
	Ingresos y prestaciones	Desde que iniciaste a formar parte de esta organización ¿qué cambios has tenido en cuanto al dinero que ganas por tu trabajo como artesano?  Además de trabajar para esta organización ¿tienes trabajo? ¿Cuál es la razón por la que tienes otro trabajo?  Pláticame si estás contento con la paga que recibes por tu trabajo, con las prestaciones que te dan, con tu seguro y con tu contrato.
Valor económico colectivo	<i>Definición conceptual</i>	El valor económico es el que se genera cuando en una empresa social, los ingresos son mayores que los costos de producción, alcanzando la sostenibilidad financiera, misma que le permite generar valor social.
	<i>Definición operacional</i>	Desde el punto de vista de los artesanos, es la ventaja competitiva que tiene su empresa, misma que le ha permitido generar valor económico y consecuentemente, valor social.
	<i>Indicador</i>	<i>Pregunta de investigación</i>
	Ventaja competitiva	¿Por qué crees que la organización a la que perteneces es exitosa? En tu opinión ¿qué hacen bien? ¿qué los distingue de otras empresas que hacen lo mismo?

Elaboración propia con información de Rivas (2017).

A lo largo de este capítulo se ha presentado el sustento metodológico de la investigación, mismo que confiere carácter científico a este trabajo. Se mostró un panorama general de las catorce etapas de las que se compuso la tesis, se definieron las preguntas, los objetivos y los sujetos de estudio, además de mostrar los códigos y su agrupación por categorías.

## Capítulo 4 Análisis de los resultados

### 4.1 Recolección y análisis de los datos

Una vez transcritas todas las entrevistas, las mismas se analizaron en el software ATLAS.ti con los códigos previamente establecidos, resultado del método de comparación constante. De cada documento se obtuvieron las citas que hacían referencia a cada código. En este apartado se presenta un compendio de la información recabada, el cual servirá para una mejor comprensión del último capítulo, las conclusiones.

#### 4.1.2 Líderes

Familia: Líder

Dimensión: Líder

Categoría: Perfil

Código: Identidad

*Los líderes explican sus orígenes, mencionan algunas anécdotas de su niñez y expresan sentimientos por comunidades y por su identidad indígena.*

Soy originario del pueblo de San Martín Tilcajete, que está aquí en el hermoso valle de Ocotlán, tenemos 73 hectáreas de zona arqueológica; es un pueblo que vive de la agricultura, de la migración y de la artesanía, es un lugar que está regido por usos y costumbres, como te das cuenta la identidad es muy importante en nuestro pueblo [...] me siento muy orgulloso, muy contento de mi identidad zapoteca. (L1JAOE1JMA)

Yo soy una persona nacida y criada en una comunidad indígena mestiza, curiosamente la población, en mi vida, ya no hablaron la lengua materna, pero preservaron tradiciones, las costumbres, el tema de las mayordomías. Yo crezco en ese ambiente de tierra, de andar descalzos, los juegos en las tardes, las pláticas en las noches, reunirnos con las personas mayores y crecer oyendo cuentos. (L2EVCE2HUI)

Para mí fue muy importante salir porque te das cuenta del valor de tu identidad, porque todo el mundo puede ser un artista muy creativo y hacer una moda, pero la identidad, tu raíz, tu sangre, te da más fuerza. (L1JAOE1JMA)

Me considero una persona muy afortunada que muchos tuvieron mucho tiempo para mí, digamos que viví una infancia en la comunidad, plena, absoluta, sin miedos, sin

preocupaciones, sin saber qué era la pobreza, como hoy se manejan los municipios pobres, nunca tuvimos la conciencia de que vivíamos en una comunidad pobre, que vivíamos en un jacal, que comíamos chayotes como base de la alimentación; entonces me considero una persona muy afortunada, con una muy buena infancia, finalmente una buena vida, con mucha calidad de vida. (L2EVCE2HUI)

Ser zapoteco es mi don, mi identidad y orgullo, a Oaxaca la amo y la quiero mucho y creo que estoy haciendo las cosas bien por ella y ser mexicano, me siento más orgulloso, pero siento que todavía le debo y que debo hacer más por México. (L1JAOE1JMA)

Yo me veo como una persona indígena, mestiza, es decir mestiza, mestiza por mi calidad genética pero indígena por mi condición cultural y con una profunda responsabilidad de mi quehacer como persona [...] hoy, yo veo que, en la medicina, en la música, en la danza, en el arte, en la filosofía, en la lengua, una gran recuperación de nuestras traiciones, yo veo con una gran alegría cómo esto está resurgiendo, pero de todas partes. (L2EVCE2HUI)

Familia: Líder

Dimensión: Líder

Categoría: Perfil

Código: Intereses

*Los líderes explican sus intereses. Jacobo (L1JAOE1JMA) expresa la importancia que representan para él los estados emocionales; Edgardo (L2EVCE2HUI) tiene un gran interés por los sistemas tradicionales de organización y el trabajo comunitario.*

Son muy importantes para mí los estados emocionales de los jóvenes, porque nosotros hacemos arte, no maquilamos energías negativas, entonces lo que queremos es que, si voy a pintar, la pieza salga con amor, con cariño, por ahí trabajo, para que ellos estén conscientes de lo que están haciendo, si estás aburrido, si veo que no tiene actitud, lo voy rotando y también es de humanos que algo no les guste. (L1JAOE1JMA)

[...] sin darme cuenta me voy involucrando en la tema de la organización, el conocimiento de los sistemas tradicionales donde para mí, ha estado el mayor tiempo dedicada mi vida, a entender y ejercer los sistemas de organización como, pienso uno de los grandes patrimonios que tiene la humanidad, por encima de lo que te puedas imaginar: que hoy en la ciudad es patrimonio la arquitectura, el mezcal, los mariachis, la gastronomía, pues por encima de todo eso están los sistemas de organización, porque sin organización no hay nada, absolutamente estaríamos totalmente desnudos y a merced de todo [...] entonces no me

importa si hago textil o si soy mecánico o arriero, eso no importa, lo importante es el trabajo comunitario y el servicio, el don de servicio, que es algo fundamental. (L2EVCE2HUI)

Familia: Líder

Dimensión: Líder

Categoría: Perfil

Código: Rol de líder

*Jacobo y Edgardo explican los retos y las satisfacciones de su rol como líderes de cada organización. El financiamiento y los nuevos mercados representan un reto para Jacobo, mientras que para Edgardo lo es la renovación del conocimiento artesanal antiguo y su revalorización. Éste último afirma que él no podría llamarse líder de tener el respaldo de sus compañeros.*

Satisfacciones muchísimas, yo le agradezco a la gente que ha confiado en mi arte; desde el coleccionista, desde el joven que quiere aprender, desde la persona que se suma a este proyecto [...] pero los retos son del día a día, el abrir mercados, buscar coleccionistas, el financiamiento es un reto todos los días, nadie lo tiene seguro. (L1JAOE1JMA)

[...] con los antecedentes de Casa, tengo la oportunidad de estar con ellos y ayudar a conducir el enojo, el esfuerzo y tomo toda la base filosófica, organizacional y reglamentaria de Casa para llevarla a Huizache [...] nos toma un mes de cero a instalarnos ya formalmente, ya como tienda, y dos años previos de, digamos, qué bueno que no me escuchan, pero, dos años los traje dando vueltas y dando vueltas y ya cuando finalmente ellos entienden y maduran y se responsabilizan, se funda Huizache. (L2EVCE2HUI)

Nosotros, como Jacobo y María tenemos un hombre que nos ayuda, un coach, porque haces arte, tienes deudas, problemas, te pierdes y te ahogas en este mar de cosas, entonces necesitas alguien que te ayude a pensar un poco y te oriente; pero tú como cabeza debes bajar eso de cascada, te das cuenta dónde duele y dónde no, si se cumplen los objetivos o no. (L1JAOE1JMA)

Abrir tiendas es fácil, recuperar la organización, lo sabemos, está viva; pero renovar y reactualizar nuestro conocimiento es el reto más grande, el tema de la educación y el valor. [...] tenemos que ir reinvertiendo esta situación emocional e intelectual, ese es el reto, el reto no es vender más o ser exitosos, es irnos despojando de ese colonialismo y de esa mente tan sometida que tenemos. (L2EVCE2HUI)

En nuestro caso hemos tratado de demostrar que los liderazgos no son liderazgos si no están basados en la fuerza comunitaria, o sea, yo no sería absolutamente nadie si no tuviera el respaldo de 70 familias que creen en el proyecto que estamos haciendo [...] ese líder tiene que darse la vuelta y permitir que esos liderazgos también se vayan transmitiendo, si no, todos los proyecto van a caer en caciques, en estos líderes que han sido muy dañinos [...] así te podría decir la importancia en el caso de Huizache, de Edgardo como fundador, de Conchita, es increíble, una mujer, digamos, si alguien puede considerar que Edgardo es un líder, bueno, habría que hablar con Conchita. (L2EVCE2HUI)

[...] lo que me iba a decir era un enojo que tenía guardado “Edgardo ¿por qué estás trabajando con otro grupo de artesanos, ya nos abandonaste, ya nos dejaste, qué está pasando” y decir “mira, tú ya tienes una casa, tienes un proyecto, tienes una forma dónde vender, hay otros artesanos que no lo tienen, voy a trabajar con ellos por eso”, entonces él me dijo “bueno, está bien, te lo acepto” y entonces el día en que Huizache rompa eso, también estaremos hablando de que pertenecemos a un gran gremio y a una gran cultura, y pues imagínate extendido todo esto... (L2EVCE2HUI)

Los legados tienen que ver con nuestra participación directa en la construcción de algo, de un pensamiento, de una técnica, de un sistema, de una casa, de un proyecto, de una estructura, de lo que sea. (L2EVCE2HUI)

Familia: Líder

Dimensión: Organización

Categoría: Generalidades

Código: Historia

*Los líderes relatan cómo iniciaron cada organización, algunos antecedentes, problemáticas y personas que dieron paso a la creación tanto de Jacobo & María Ángeles, como de Huizache, de la cual Edgardo expresa el significado del nombre y la razón de llamarse así.*

[...] trabajamos durante diez años con mis hermanos en un taller llamado hermanos Ángeles, pero me caso en el año de 1994 con mi esposa María y nace la firma de “Jacobo y María Ángeles”, nosotros somos artesanos y empezamos a hacer trabajos un poquito distinguidos de los demás, con un poquito más de calidad, un poquito más de innovación, con una identidad propia zapoteca [...] Al principio, de los 90 para adelante eran solo familiares, después del 2000 para acá se unieron de otros pueblos, y ahorita ya son 12 pueblos, hasta colonias de la ciudad que se integran; al principio solo aceptábamos a gente de san Martín porque teníamos temor de que se regara mal la artesanía, pero finalmente acabamos con los medios de comunicación, las redes sociales, con la inspiración que tú generas, es imposible

parar, entonces lo que hicimos es abrimos, creo que cuando detonamos la apertura es cuando hemos crecido más. (L1JAOE1JMA)

Bueno, Huizache no se puede entender sin la Casa de las Artesanías, de hecho, no tendría existencia, y Casa no tendría la existencia sin los antecedentes que tenemos en las grandes mujeres que nos antecedieron en la organización; y te hablo así de mujeres que hoy están muertas: doña Rosa, Teodora Blanco, Santa, Genoveva Medina, Guillermina Cuevas, que son los grandes íconos de una generación que hoy tendría 90 años de vida [...] Huizache nace a partir de otro conflicto con el Estado, su incompetencia en la organización, su falta de capacidad, su falta de sensibilidad para el trato con los artesanos, se confronta con 70 familias los grandes maestros, los grandes artesanos. (L2EVCE2HUI)

En sí, Huizache es una planta muy resistente, silvestre, que está en todo el estado, que dicen que los mismo que mide de alto, mide su raíz, entonces si tú quieres arrancar huizache, y me consta, que tenga 60 cm de alto, ya no lo puedes arrancar; un árbol de Huizache de dos metros debes ocupar maquinaria para levantarlo, entonces todo mundo aceptó que eso iba a ser Huizache, que lo que creciéramos pa' arriba, íbamos a crecer pa' abajo y que así como tiene unas flores olorosas, amarillas hermosísimas, tiene unas espinas bien canijas, que es alimento de los chivos y los animales del campo, entonces vive en la sequedad, en la lluvia, en las zonas muy húmedas, vive en el desierto; entonces tomamos ese referente para hablar de nosotros, de nuestras búsquedas. (L2EVCE2HUI)

Familia: Líder

Dimensión: Organización

Categoría: Generalidades

Código: Fortalezas

*Cada líder expresa aquello que considera como una fortaleza de su organización. Para Jacobo, lo que hace fuerte a su taller es el trabajo constante y la pasión con que se elabora cada pieza, además de su capacidad de buscar mercados. Para Edgardo, una fortaleza de Huizache es la comprensión del proyecto por parte de los socios, el trabajo comunitario, la disciplina y el agradecimiento.*

Jacobo y María ya no necesitan pelear por espacios, ahora el turismo viene acá, por el trabajo constante de nunca bajar la guardia, de nunca rendirse, ahí estás y ahí estás, y ese es el secreto de esto, y más cuando caminas con gente, ser coherente, [...] disciplina, innovación y amor a esto. (L1JAOE1JMA)

Nosotros nos movemos y no dependemos del turismo que viene a Oaxaca, sino estamos haciendo mercadeos nacionales e internacionales, si hay que ir a Japón, vamos a Japón, si hay que ir a China, vamos a China, si hay que ir a Perú, a Chile, vamos a vender alebrijes y ya hemos ido, así, no nos podemos detener. (L1JAOE1JMA)

(A Huizache) lo hace exitoso la comprensión del proyecto de parte de los socios, en el momento en que los socios están conscientes de lo que están buscando, lo hacen exitoso, [...], el éxito viene en la responsabilidad, en la disciplina y en la constancia porque ningún proyecto puede llegar a éxito en un día de trabajo, eso lo sabemos todos, tiene que ser un trabajo diario, permanente y de todos [...] cuando la gente entiende, se vuelve alegre, se vuelve dinámico, cambia el semblante. (L2EVCE2HUI)

En esta visión, la recuperación de nuestra espiritualidad empieza, por decir, lo que casa y huizache tienen imagínenlo como una comida, como un gran banquete, en donde las mesas están llenas de comida, pero están olvidando dos cosas: agradecerlo y compartirlo; entonces esta visión dice: aguas, están teniendo mucho éxito, tienen mucha abundancia, entonces la primera tarea es agradecer, a quién, a quien quieran. (L2EVCE2HUI)

Familia: Líder

Dimensión: Organización

Categoría: Generalidades

Código: Debilidades

*Se expresan en este código algunas debilidades de cada organización. Sobresalen los relatos de Jacobo sobre su carencia de personal en el área de gestoría internacional y el hecho de recibir a jóvenes en su empresa, cuando éstos van para aprender sus técnicas y luego abrir su propio taller.*

Las gestorías, “Jacobo y María Ángeles” no es un buen gestor porque siempre está trabajando y no pueden ir a buscar los apoyos gubernamentales, entonces ahí “o chupas o soplas” y bueno yo puedo ser un buen gestor, pero el problema es que yo necesito producción para mantener esta empresa viva. (L1JAOE1JMA)

[...] como muchos se enseñan a ser productivos, a ser emprendedores, pues ponen sus talleres y se van, porque nos ha tocado que los papás los mandan aquí para aprender y luego los sacan para que hagan sus talleres y puedan ganar los premios [...] muchos hijos de artesanos han venido aquí a aprender para poder generar mejor calidad en sus trabajos, han

ganado premios, han sido honrados por su trabajo, pero han aprendido aquí y no estamos celosos. (L1JAOE1JMA)

Familia: Líder

Dimensión: Organización

Categoría: Generalidades

Código: Oportunidades

*Se expresan en este código las oportunidades para la organización. Jacobo menciona la oportunidad de ganar premios internacionales, misma que requiere contratar a personal en el área de gestoría; y la oportunidad de impactar a más pueblos de los actuales.*

En este momento, falta el recurso humano en gestoría, las gestorías son importantes en este momento porque no estoy hablando del gobierno de mi país, o de mi estado, sino a nivel internacional, a veces para ganar los premios internacionales más acreditados necesito tener una persona que vaya, aplique, sepa fechas de cuándo publicar la obra, cuándo llevarla, entonces esa gestoría es la que no tengo. (L1JAOE1JMA)

La problemática es que ahora son cada vez más pueblos que quieren que los apoyemos y cómo, no podemos con la fiscalización, nos está matando, hay veces que pagamos mucho impuesto. (L1JAOE1JMA)

Familia: Líder

Dimensión: Organización

Categoría: Generalidades

Código: Aspiraciones

*Los líderes comparten su visión del futuro de las organizaciones. Para Jacobo es esencial la construcción de la Escuela de Artes y Oficios, a fin de profesionalizar a los artesanos y que cuenten con un respaldo oficial de su labor. Edgardo expresa que su visión es que Huizache*

*rompa los límites de un espacio geográfico establecido, para lograr que Oaxaca sea un territorio artesanal.*

La visualizo como una institución, como lo pusimos en nuestra visión, una Escuela de Artes y Oficios bien establecidas [...] eso sería lo más lindo, porque daría el impacto que me hace falta, el currículo para los jóvenes, porque les he enseñado, tienen la experiencia, pero necesitan el papel, que logren estar certificados por las instituciones del gobierno para que salgan hombres de alta calidad. (L1JAOE1JMA)

Huizache está preparado para albergar a más artesanos y si pudiéramos borrar los límites de un edificio, estaríamos hablando de un territorio, que Oaxaca fuera un gran territorio en donde la expresión artística, cultural, artesanal, fuera muy basta y que la encontraras como la encuentras, en todos los rincones, pero trabajada bajo un esquema más justo, más digno, con mayor responsabilidad de la gente que lo ejerce. (L2EVCE2HUI)

Una comunidad viviente porque yo quiero enlazar gente internacional, nacional, estatal, de esta misma región, para que formemos una comunidad de arte en esta zona. (L1JAOE1JMA)

Yo pienso que Huizache es una instancia que puede resolver muchos de los problemas que tenemos, todos los problemas que tenemos, recuperando nuestra dignidad y nuestra capacidad de reconocernos a nosotros mismos, en el momento en que te reconozcas a ti mismo como cultura, olvídate, nos vamos a dar cuenta de todas esas cosas dañinas que nos han sido impuestas. (L2EVCE2HUI)

Quisiera que lo demás también entendieran que ellos también lo pueden hacer, que, si Jacobo y María lo pueden hacer, Jesús y Melchor, o quien sea, otros talleres lo pueden hacer [...] porque este mundo es tan basto, es tan grande, que hay para todos, pero si nosotros trabajamos. (L1JAOE1JMA)

Estamos en un proceso de construcción de vecindad, de barrio, de comunidad. Y eso va a ser muy fácil de lograr porque tenemos la base cultural para lograrlo, entonces no es que estemos inventando, sino que estamos diciendo, tenían razón los abuelos y las abuelas. (L2EVCE2HUI)

Familia: Líder

Dimensión: Organización

Categoría: Generalidades

Código: Oaxaca

*Los líderes expresan sus opiniones y sentimientos sobre Oaxaca; resaltan las problemáticas con el gobierno y los eventos sociales del 2006, año del conflicto magisterial. Los líderes cuentan cómo sobrellevaron estos sucesos a través de la organización. También describen a Oaxaca como una ciudad con una gran riqueza histórica, natural y energética; un sitio mágico, como expresa Edgardo.*

En 2006 estábamos creciendo y el artesano fue uno de los peldaños que sufrió muchísimo porque fue el primero al que se le cayó la fuente de empleo [...] cuando empiezan los bloqueos y todo este destrozo del turismo, que fueron unos 4 años sufriendo por el turismo, aguantarlo y amortiguarlo era difícil, empieza en mayo y se va hasta noviembre, hasta que entra Felipe Calderón, casi seis meses, fuertes los problemas, en ese lapso hubo un momento en mi mente de cambiarme a San Miguel de Allende que está en Guanajuato, porque dije, bueno, ya encontré camino y ya sé cómo establecerme en donde haya turismo.  
(L1JAOE1JMA)

Huizache nace a partir de otro conflicto con el Estado, su incompetencia en la organización, su falta de capacidad, su falta de sensibilidad para el trato con los artesanos, se confronta con 70 familias los grandes maestros, los grandes artesanos. [...] También estamos conscientes de nuestro papel político, también decir, mientras este sistema esté como está, no vamos a participar de él, no aceptamos a nadie externo que venga a tratar de imponernos, de dirigir nuestros proyectos, aquí no hay detrás de nosotros, ni curas, ni políticos, ni benefactores de ninguna clase, ni extranjeros, ni nacionales, no aceptamos ni recursos económicos ni condiciones de nadie, no aceptamos nada de ellos porque están contaminados, está muy contaminado todo el sistema político, están muy contaminados los sistemas económicos.  
(L2EVCE2HUI)

En 2006 todo mundo se manifestó contra el gobierno y llegaron muertos, lo que hice es que organizo a 40 artesanos del pueblo, y me los quise llevar al zócalo del pueblo, pero ese presiente al que yo le pedí el espacio, ya quería ya entregar y no quería saber ya nada, además que ya no tenía dinero, era un caos, entonces me tiró a loco y me dijo ni voy a hacer la expo ni me interesa [...] y me los llevo al restaurant y ahí hago la expo, fue una bendición de Dios que los turistas que estaban se querían salir de la ciudad, se vinieron a refugiar al restaurant y los entretuvimos todo el día, empezamos a vender y fue un éxito [...] por eso seguimos con esa expo, porque fue como una manifestación de una forma sana. (L1JAOE1JMA)

Oaxaca es uno de los lugares más mágicos que hay en el mundo, conozco muy pocos, pero conozco lo suficiente para diferenciar a Oaxaca como un estado muy rico en su naturaleza, en sus fuerzas energéticas que están en este sitio, una gran riqueza histórica, un gran abanico de procesos, porque geográficamente Oaxaca no es plana y tampoco históricamente, es una entidad, hoy definido como un espacio geográfico, pero que para mí no lo es; si yo tuviera que hacer un mapa de Oaxaca, tendría que ser como un pulpo, que es una cultura que extiende muy profundamente sus brazos hacia Veracruz, Guerrero, hacia el centro

del país, hacia Sudamérica, que no es una identidad así como la conocemos sino, más basta y mucho más profunda históricamente y más amplia todavía culturalmente, en donde todas estas fuerzas, toda esta riqueza natural, ha hecho que la personas tengan una gran diversidad de pensamiento; para mí definir a Oaxaca es un sitio mágico y con mucha diversidad. (L2EVCE2HUI)

Curiosamente somos un pueblo con muchísima tradición cultural, pero que hace mucho tiempo dejamos de preocuparnos y de investigar, documentar, de entender mejor nuestra estructura de pensamiento, nuestra filosofía, nuestra cosmovisión, y es algo que nos ha dañado muchísimo, pero no ha sido gratuito, no ha sido por nosotros, ha sido impuesto, hemos sido violentados, asesinados, discriminados por pensar de una manera distinta. (L2EVCE2HUI)

Hay muy digna competencia en Oaxaca, cuando me dicen ¿dónde se come bien en Oaxaca?, donde quieras, en cualquier puesto, párate y ahí, vas a comer bien, y platica con la señora y vas a ver qué extraordinaria persona, y vete a los mercados, y vete hasta las tiendas de artesanías bien nice de aquí, la señora al ratito ya va a ser tu comadre... muy digna la competencia. (L2EVCE2HUI)

Familia: Líder

Dimensión: Organización

Categoría: Valor social

Código: Cambios en los artesanos

*Los líderes comparten algunos cambios que han notado a través del tiempo, en los artesanos con los que colaboran, los cuales les atribuyen específicamente al formar parte de cada organización.*

[...] cuando finalmente ellos (los artesanos) entienden y maduran y se responsabilizan, se funda Huizache, [...] aquí uno de los elementos fundamentales es la comprensión del proyecto, cuando la gente entiende, se vuelve alegre, se vuelve dinámica, cambia el semblante. (L2EVCE2HUI)

Y hay otro tema, de cuando el artesano se comparte entre sí un conocimiento, que eso había estado reservado únicamente para tus hijos, y siempre el artesano dice, no, pues mi secreto es para ellos, para mi familia; pero tú cuando ya ves a un artesano de joyería capacitando a otros joyeros [...] estás hablando con otro experto que esta junto a ti y sabes que ese experto tarde o temprano te va a impactar en tu empresa, ese es el gran desprendimiento del egoísmo, de la envidia y que es lo que hace finalmente que todos crezcan. (L2EVCE2HUI)

Familia: Líder

Dimensión: Organización

Categoría: Valor social

Código: Capacitación a los artesanos

*Jacobo y Edgardo explican las capacitaciones que reciben los artesanos, la cual no es solo sobre artesanía, sino sobre ventas, exportación e impuestos, entre otras. Edgardo menciona la peculiaridad de la capacitación entre artesanos, lo cual había estado restringido solo para la familia.*

En este momento se está capacitando, casi cada semana hay capacitación, ya sea en lo laboral, lo administrativo, cierre, producción, de ventas, juntas de objetivos, hacia dónde podemos ir. No puede funcionar esta empresa sin ir aprendiendo. (L1JAOE1JMA)

Capacitación que tiene que ver con las cuestiones administrativos, de logística, fiscales, contables, comerciales, que eso ha sido fundamental en el entendimiento de nuestros negocios, porque ser artesano hoy significa conocer tu empresa, estar muy consciente de cuál es la técnica, cuáles son los procesos, cuál es la organización, qué es la administración, qué son los impuestos, qué es la exportación, conocer todo eso. [...] Y hay otro tema, de cuando el artesano se comparte entre sí un conocimiento, que eso había estado reservado únicamente para tus hijos. (L2EVCE2HUI)

Familia: Líder

Dimensión: Organización

Categoría: Valor social

Código: Espiritualidad colectiva

*La espiritualidad es un elemento que sobresale por las múltiples anécdotas que relatan ambos líderes. Desde el nombre de Huizache, por ejemplo, con toda la carga filosófica que representa, hasta las “monjitas” que se han vuelto tradicionales de hacer en el cerro cercano al taller de Jacobo & María Ángeles; pasando por las asambleas mensuales con un ritual de*

*ofrenda y agradecimiento. Cabe resaltar que ambos líderes hacen mención de no buscar una maximización de beneficios económicos, dando prioridad al tema espiritual y comunitario.*

Jugamos uno de los papeles más importantes en lo espiritual, nosotros no estamos peleados con la naturaleza ni el sincretismo que hay, vivimos de los usos y costumbres de nuestros pueblos, de las traiciones, fiestas que hay en nuestros pueblos que generan turismo, así que Jacobo y María siempre está de la mano con lo espiritual. (L1JAOE1JMA)

En sí, Huizache es una planta muy resistente, silvestre, que está en todo el estado, que dicen que los mismo que mide de alto, mide su raíz, entonces si tú quieres arrancar huizache, y me consta, que tenga 60 cm de alto, ya no lo puedes arrancar; un árbol de Huizache de dos metros debes ocupar maquinaria para levantarlo, entonces todo mundo aceptó que eso iba a ser Huizache, que lo que creciéramos pa' arriba, íbamos a crecer pa' abajo y que así como tiene unas flores olorosas, amarillas hermosísimas, tiene unas espinas bien canijas, que es alimento de los chivos y los animales del campo, entonces vive en la sequedad, en la lluvia, en las zonas muy húmedas, vive en el desierto; entonces tomamos ese referente para hablar de nosotros, de nuestras búsquedas. (L2EVCE2HUI)

Hemos generado una gran cultura de respeto al cerro que esta allá, que era adorado por los abuelos pero que por las migraciones y todo lo habían perdido, lo hemos regresado, ha entrado la medicina tradicional al pueblo por nosotros, porque la empezamos a incentivar como los temazcales, los mismos del taller van, aun cuando eran incrédulos. (L1JAOE1JMA)

Malinalli es como la hierba, decimos nos va a costar trabajo, pero la hierba entra y se esparce y abre muros y puede que se seque, pero le echas agua y revive, entonces tenemos claros los conceptos de la parte energética, filosófica. (L2EVCE2HUI)

Yo creo que todo esto que ves, lo hacemos por lo espiritual, no tanto porque me va a dar dinero, es más por conservar esa tranquilidad en mi espíritu. (L1JAOE1JMA)

[...] finalmente no nos fundamos para ser una empresa que gane muchas utilidades, entonces viendo ese riesgo, esta nueva administración ya se plantea el proyecto espiritual y el proyecto comunitario con mucha mayor claridad. (L2EVCE2HUI)

[...] le dije al taller ¿por qué no subimos al cerro y comenzamos a hacer las monjitas?, pues ahora si vas, el cerro está lleno de monjitas y ahí te das cuenta que los artesanos ya van, y no solo los de aquí, los del pueblo, y que ya penetró la creencia. (L1JAOE1JMA)

En esta visión la recuperación de nuestra espiritualidad empieza, por decir, lo que casa y Huizache tienen imagínenlo como una comida, como un gran banquete, en donde las mesas están llenas de comida, pero están olvidando dos cosas: agradecerlo y compartirlo, entonces esta visión dice: aguas, están teniendo mucho éxito, tienen mucha abundancia, entonces la primera tarea es agradecer, a quien, a quien quieran. [...] así como nosotros mismos tenemos que hacer un trabajo interno, como persona y como organización debemos hacer trabajo de agradecimiento y de ofrenda en la comunidad. Si el espacio está, hay una invitación

permanente de agradecer y de compartir nuestra riqueza, nuestra pobreza, nuestro dolor, nuestra angustia, nuestro éxito. (L2EVCE2HUI)

Familia: Líder

Dimensión: Organización

Categoría: Valor social

Código: Impacto en el entorno

*Al ser empresas sociales, Huizache y Jacobo & María Ángeles generan un impacto social que va más allá de sus propias organizaciones. En este código, cada líder expresa los cambios y beneficios que han causado en sus comunidades.*

El taller no solamente ha cambiado a las personas que laboran aquí, sino todo el impacto social que ha causado alrededor, donde vivimos más de 200 talleres, ha venido influyendo en un estilo, liderando y siendo punta de lanza desde diseño, iconografía, formas, pintura, [...] esto ha ayudado a que los jóvenes de San Marín sean más emprendedores, comienzan sus talleres y comienzan a aprender y mucha influencia de eso ha sido de este taller. (L1JAOE1JMA)

Trabajamos con el municipio y en los últimos eventos hemos participado con piezas monumentales para las exposiciones de los aniversarios e la ciudad [...] en las calendas, en las fiestas, en las exposiciones, hemos contribuido muchísimo con la comunidad, con el municipio, con los niños, con las capacitaciones gratuitas, con las escuelas ... (L2EVCE2HUI)

Desde el año 2000 el taller fue punta de lanza y empezó a ayudar a las escuelas, al centro de salud, pero nunca me preocupe por hacer una fundación, o sea, ayudaba al equipo de futbol, al uniforme, que las batas para los laboratorios, mil cosas, y nos iba bien, de mi obra salía y pues va [...] nosotros estamos muy metidos en la reforestación, el cuidado del agua, el rescate del maíz. [...] entonces el taller está ayudando muchísimo al pueblo, ahorita acabamos de hacer un centro de cómputo para la secundaria con un valor de \$150,000, acabamos de dar un donativo para pueblos mágicos de \$100,000, acabamos de dar una reforestación de más de \$30,000 pesos, o sea, si sumas sí es un buen de dinero que le damos a este pueblo de manera externa. (L1JAOE1JMA)

Digamos, el 45% que tiene Huizache de incremento al producto, 16% es IVA, 5% son usos de tarjeta, impuestos, renta, luz, teléfono, y entonces no dices qué te queda, nada, “Oye, nada más quedó un 2%, 1% para hacer trabajo comunitario” Sí. [...] de lo que te queda en el año, por ejemplo 150,000, Huizache dice tenemos recursos, cobramos bien, así que esto que se asigne a la educación. (L2EVCE2HUI)

Familia: Líder

Dimensión: Organización

Categoría: Valor social

Código: Medio ambiente

*Jacobo expresa las actividades que realizan en el taller; destacan la reforestación de copal, el rescate del maíz, el cuidado del agua y la conexión especial que tienen con el cerro y la medicina tradicional.*

Hemos generado una gran cultura de respeto al cerro que esta allá, que era adorado por los abuelos pero que por las migraciones y todo lo habían perdido, lo hemos regresado; ha entrado la medicina tradicional al pueblo por nosotros, porque la empezamos a incentivar como los temazcales, los mismos del taller van, aun cuando eran incrédulos [...] le dije al taller ¿por qué no subimos al cerro y comenzamos a hacer las monjitas?, pues ahora si vas, el cerro está lleno de monjitas y ahí te das cuenta que los artesanos ya van, y no solo los de aquí, los del pueblo, y que ya penetró la creencia. [...] nosotros estamos muy metidos en la reforestación, el cuidado del agua, el rescate del maíz (L1JAOE1JMA)

Familia: Líder

Dimensión: Organización

Categoría: Valor social

Código: Objeto Social

*Como empresas sociales, Huizache y J&M Ángeles persiguen objetivos que van más allá de los económicos. En este código, Jacobo menciona que la empresa nació con el propósito del rescate de las técnicas, las costumbres y el respeto a la identidad; en un entorno de migración en su familia. Edgardo narra que Huizache nace a partir de un conflicto con el Estado, a partir del cual se organizan en un proyecto íntegro que contempla la parte espiritual y comunitaria.*

Dese que nace la organización, nace con un propósito: el rescate a las costumbres, a las técnicas, y al respeto a la identidad de la región esa fue una de las tres bases con la que nace [...] el propósito ya estaba, lo que “Jacobo y María Ángeles” desarrolla es respetar su identidad, darle difusión, darle orgullo y darle arte, plasmarlo en su trabajo. (L1JAOE1JMA)

Huizache nace a partir de otro conflicto con el Estado, su incompetencia en la organización, su falta de capacidad, su falta de sensibilidad para el trato con los artesanos, se confronta con 70 familias los grandes maestros, los grandes artesanos [...] finalmente no nos fundamos para ser una empresa que gane muchas utilidades, entonces viendo ese riesgo, esta nueva administración ya se plantea el proyecto espiritual y el proyecto comunitario con mucha mayor claridad. (L2EVCE2HUI)

Entonces en ese momento yo sentí que la migración era mi peor enemigo, la migración me había pegado mucho, sentía que tenía que hacer algo, y creo que toda la abertura que hice fue porque me dolía la migración, me dolió que mis hermanos se fueran [...] yo creo que todo esto que ves, lo hacemos por lo espiritual, no tanto porque me va a dar dinero, es más por conservar esa tranquilidad en mi espíritu. (L1JAOE1JMA)

Malinalli es también parte de este crecimiento donde nosotros sabemos hoy, tanto en casa como en Huizache que necesitamos escuela, debemos de generar conocimiento y Malinalli es un proyecto que se abre con la intención de abrir talleres y empezar a probar un mecanismo para transmitir el conocimiento, entonces no está tan enfocado a la venta, sino al tema de la educación, la recuperación de esos sistemas que están documentados, de las técnicas y sobre todo de convertir al artesano en maestro [...] abrir tiendas es fácil, recuperar la organización, lo sabemos, está viva, pero renovar y reactualizar nuestro conocimiento es el reto más grande, el tema de la educación y el valor. (L2EVCE2HUI)

A la escuela de Artes y Oficios, no sabes cómo estoy luchando para lograr hacer esto [...] sería lo más lindo, porque daría el impacto que me hace falta, el currículo para los jóvenes, porque les he enseñado, tienen la experiencia, pero necesitan el papel, que logren estar certificados por las instituciones del gobierno para que salgan hombres de alta calidad. (L1JAOE1JMA)

Familia: Líder

Dimensión: Organización

Categoría: Valor social

Código: Remuneración a los artesanos

*Los líderes expresan la remuneración que reciben los artesanos que colaboran con ellos;*

*Jacobo menciona que, al elaborar piezas de arte, es esencial que los artesanos reciban una*

*buena paga por su trabajo; de otra forma la pieza recibiría mala energía. En el caso de Huizache, los artesanos son socios y lo que realizan en la tienda es un trabajo comunitario, rescatando sistemas tradicionales de organización de los pueblos; cada artesano establece sus precios y sus ingresos dependen en gran medida de su capacidad de producción.*

A nosotros nos gusta pagar bien, lo justo y la verdad cada persona que pasa por jornada está pagada bien para que esté feliz, te vuelvo a repetir, nosotros hacemos arte, no hacemos un artículo de primera necesidad, si lo hacemos mal pagado y con mala energía, la obra no brillara con esa misma energía porque no hay ese mismo amor. (L1JAOE1JMA)

Sus ingresos tienen que ver mucho con su capacidad de producción, a veces no tiene que ver con si es o no exitoso su producto sino que las tiendas han demostrado que se va a vender el 20% de lo hay en existencia [...] digamos, en promedio, un artesano puede vender un millón de pesos al año de manera personal o puede vender cincuenta mil, y hemos descubierto que la venta está muy relacionada a tu participación, entonces, si el socio se aleja, si se vuelve apático, sus ventas se caen, aunque el producto esté en la vitrina, sí hay una carga energética, emocional en el producto que le da el artesano, nosotros decimos “es que tiene mala vibra y sus cosas no se venden”. (L2EVCE2HUI)

¿En qué es diferente Jacobo y María?, una es escucharlos, dos, pago moral y tres, pagar bien y cuatro, incentivarlos, si somos una empresa que se dedica a la cultura y tú por equis motivo, por falta de recursos, no conoces Monte Albán, no conoces Mitla, no conoces lo que vendes, entonces Jacobo & María siempre estamos preocupados porque nuestros estudiantes-colaboradores, aprendan, siempre estoy en esa constante de “te vamos a enseñar”. (L1JAOE1JMA)

Tenemos un cuerpo muy amplio, nosotros buscamos que todos participen en alguna actividad, casi ningún socio está exento a participar de manera comprometida y directa en la toma de decisiones. (L2EVCE2HUI)

En la participación colectiva y comunitaria, no hay otro, elevar el ego es ir contra de nuestros proyectos sociales, o sea cuando tú trabajas para la comunidad hay una gran satisfacción de servir a otros, la recuperación del don de servicio, la recuperación del trabajo no remunerado, la recuperación de nuestros sistemas de organización es lo que le da sentido a las cosas. (L2EVCE2HUI)

Familia: Líder

Dimensión: Organización

Categoría: Valor social

Código: Resolución de conflictos

*Jacobo y Edgardo comparten algunas experiencias de cómo han resuelto los conflictos que se les han presentado. El primero menciona la variedad de departamentos con que cuenta el taller, de modo que cada persona encuentre la actividad que más le guste; menciona también su experiencia con chinos que intentaron plagiar sus piezas. Edgardo resalta la exigencia de Huizache con sus socios y cómo esta ha sido pieza clave de resolución de conflictos.*

Cuando alguien no es bueno en el arte, en la pintura, en el tallado o en el detalle, lo pasamos a diferentes áreas, si le gusta el trabajo duro y fuerte, tenemos el área de la plantación y reforestación del árbol; si le gusta el trabajo muy duro lo mandamos al campo, al rescate del maíz; pero si dentro de eso es curioso, lo mandamos a los invernaderos, la creación del copal, la germinación de la semilla que es más de detalle; si es que no le gusta el arte, también tenemos el departamento de construcción. (L1JAOE1JMA)

Huizache es un proyecto muy consolidado, muy fuerte, donde hay disciplinas muy rígidas, yo podría decirte que Huizache tiene 10 veces más exigencia con sus socios, ahí se están sancionando y castigando desde el hostigamiento, la violencia verbal, el abuso de autoridad, están tipificados claramente las sanciones y los delitos que estamos persiguiendo, el tema del alcohol, el tema de maltrato hacia la mujer, hacia los niños, todo eso está bien tipificado, tenemos un reglamento interno muy importante y eso también le está dando mucha solidez al proyecto. (L2EVCE2HUI)

En toda la historia del taller solo una persona nos ha pegado de forma laboral, demandándonos y fue no una persona que tuvo un accidente, sino que vino a propósito aquí para sacar dinero de esa forma [...] nos sacó un buen dinero, porque no nos defendimos, no sabíamos, yo era nuevo, a razón de eso se tuvo que formar un despacho jurídico, fiscal. Luego los “chinos” en 2006 me quisieron copiar todo mi trabajo quitar mi patente y me han dado por todos lados, y solamente los golpes me han enseñado; a razón de lo que pasó con los chinos, tuvimos que armar un esquema jurídico. (L1JAOE1JMA)

Después de que se ve eso, la administración o el presidente se acerca oye qué está pasando, por qué no estás vendiendo, qué hacemos contigo, qué necesitas, en dónde quieres que te apoyemos, en dónde invertimos, ¿quieres que cambiemos tu producto?, ¿que lo presentemos de otra forma?; esa es la única forma exitosa que hemos tenido para decirle al compañero “tú eres importante en la medida en que sirves y los demás te reconocen”. (L2EVCE2HUI)

Con diálogo, nosotros tenemos instancias en donde la Comisión de Honor y Justicia, cuando encuentra un problema o hay una diferencia entre socios, hace un primer acercamiento para ver qué está pasando, qué sucedió. (L2EVCE2HUI)

Familia: Líder

Dimensión: Organización

Categoría: Valor social

Código: Sentido de comunidad

*Los líderes platican algunas anécdotas en las que los artesanos demuestran sentirse parte de una comunidad y cómo esta se vive dentro de la organización. En el caso de Huizache, Edgardo comenta que algunos artesanos tienen permisos de un año para realizar trabajo comunitario en sus pueblos; y dentro de la organización se trata de actuar conforme a esas costumbres a través del servicio no remunerado y el beneficio común.*

La manera de contrarrestar los problemas es enseñando lo que sabes, compartiendo lo que tienes contribuyendo con tu pueblo, eso está escrito desde el zapoteco, eso es la Guelaguetza, eso es compartiendo lo que tienes, enseñando lo que sabes y contribuyendo con tu pueblo, con lo que puedas con tu comunidad, si todos hiciéramos eso en nuestras familias, en nuestras colonias, otra cosa sería. El taller J&M tiene que aprender a compartir con su familia, después con su entorno, luego en pueblo y después con su estado y más allá. (L1JAOE1JMA)

Pues yo lo veo muy maduro, siendo un ejemplo de organización, siendo un ejemplo de comercialización, planteándose retos, planteándose expectativas, creciendo, también lo veo haciendo reflexión, digamos introspectiva a la organización, el gran sueño es verlo convertido en un calpulli, en una gran organización de familias que ojalá y podamos tener un gran territorio donde pudiéramos hacer una gran ciudad artesanal como lo existió en otros tiempos, o sea no estamos tampoco pensando que estamos inventando nada, porque aquí el tema de Huizache como de las organizaciones no es la invención, sino la recuperación, tanto de la memoria como de nuestros sistemas que han sido exitosos. (L2EVCE2HUI)

Ahora andamos trabajando con la empresa Nestlé, pinté una cafetera y gané el premio, y ese premio vendrá como regalo a la reforestación del copal, de esta manera es como le bajo un recurso al campo, no es que me queje del campo, me gusta hacerlo, el problema es que le hemos perdido la fe al campo y las tierras las hemos dejado de ocio, no hemos entendido que debemos hacerlo productivo, que debemos enamorarnos del campo, porque es nuestro futuro. (L1JAOE1JMA)

En nuestro caso hemos tratado de demostrar que los liderazgos no son liderazgos si no están basados en la fuerza comunitaria, o sea, yo no sería absolutamente nadie si no tuviera el respaldo de 70 familias que creen en el proyecto que estamos haciendo y por la tanto yo no hablo de capacidades sino de intenciones. (L2EVCE2HUI)

Son seres muy íntegros, muy completos en su formación y además hacen trabajo comunitario, Moisés es tejedor, pero también es comisariado ejidal, entonces están sirviendo a la comunidad al mismo tiempo que están haciendo su trabajo [...] tenemos artesanos que tienen permisos por un año porque tienen que servir comunidad, entonces es algo que ha ido enriqueciendo muchísimo la vida de Huizache [...] muchos de los compañeros que no están haciendo ese trabajo porque ya no radican en la comunidad sino en la ciudad donde ya no hay esa formación, lo hacen en las organizaciones, entonces los sistemas de trabajo comunitario lo estamos sustituyendo por el trabajo comunitario en la organización. (L2EVCE2HUI)

En la participación colectiva y comunitaria, no hay otro, elevar el ego es ir contra de nuestros proyectos sociales, o sea cuando tú trabajas para la comunidad hay una gran satisfacción de servir a otros, la recuperación del don de servicio, la recuperación del trabajo no remunerado, la recuperación de nuestros sistemas de organización es lo que les da sentido a las cosas [...] para mí el gran reto de Huizache es romper esas barreras, esos límites que a veces inconscientemente nos vamos imponiendo, “esto es Huizache y se circunscribe a una organización o a un edificio” y el día que rompamos esos esquemas y volvamos a entendernos como una gran comunidad, entonces sí diríamos, hemos logrado lo que queríamos. (L2EVCE2HUI)

Se traduce en las reuniones comunitarias, que les llamamos asambleas, pero en realidad son asambleas comunitarias, los socios ya empiezan a traer una ofrenda, naranjas, plátanos, dulces, galletas, lo que sea y se pone en la mesa. En la última asamblea lo que llevaron alcanzó para 5 horas de trabajo reflexivo, y estarse repartiendo, galletas, naranjas, jugos, y eso es el agradecimiento. (L2EVCE2HUI)

Huizache está preparado para albergar a más artesanos y si pudiéramos borrar los límites de un edificio, estaríamos hablando de un territorio, que Oaxaca fuera un gran territorio en donde la expresión artística, cultural, artesanal, fuera muy basta y que la encontraras como la encuentras, en todos los rincones, pero trabajada bajo un esquema más justo, más digno, con mayor responsabilidad de la gente que lo ejerce. (L2EVCE2HUI)

Familia: Líder

Dimensión: Organización

Categoría: Valor económico

Código: Alianzas

*Los líderes describen las alianzas que tienen con otros sectores. Se distinguen aquellas con el sector privado y social, pero no así con el sector público o gubernamental, del que al menos J&M Ángeles reciben únicamente promoción; mientras que, por parte de Huizache,*

*Edgardo menciona que no piensan participar en el sistema político actual, pues lo considera muy contaminado.*

Bueno, del sector público no hemos recibido nada más que promoción, gracias a Dios, las instituciones las respetamos, cuando se ganaron los premios fueron pequeños, no han trascendido tanto, ayudaron en su momento, pero hemos recibido un apoyo real, lo único que yo le pido y por lo que le doy gracias al gobierno es que si tiene cuando evento grande nos invite para promocionar y lo hacemos de todo corazón y ahora ya somos un ícono. (L1JAOE1JMA)

También estamos conscientes de nuestro papel político, también decir, mientras este sistema esté como está, no vamos a participar de él, no aceptamos a nadie externo que venga a tratar de imponernos, de dirigir nuestros proyectos, aquí no hay detrás de nosotros, ni curas, ni políticos, ni benefactores de ninguna clase, ni extranjeros, ni nacionales, no aceptamos ni recursos económicos ni condiciones de nadie, no aceptamos nada de ellos porque están contaminados, está muy contaminado todo el sistema político, están muy contaminados los sistemas económicos. (L2EVCE2HUI)

Bueno las organizaciones nos han ayudado, cómo nos apoyan, vamos a sus fundaciones y vendemos, y un porcentaje de las ventas las reparten para diferentes lugares que ellos tienen y nos mandan algo para que nosotros apoyemos a nuestro pueblo. (L1JAOE1JMA)

Si, hemos colaborado con muchos estudiantes en cuestiones tesis, con otras organizaciones, en las cuestiones alimentarias, la música, la danza, hemos compartido con ellos espacios, tiempos, experiencias, viajes, por eso te digo que hoy sabemos que la comunidad es grande, infinidad de eslabones que estamos unidos unos con otros, nosotros le llamamos red. (L2EVCE2HUI)

Ahora andamos trabajando con la empresa Nestlé, pinté una cafetera y gané el premio, y ese premio vendrá como regalo a la reforestación del copal, de esta manera es como le bajo un recurso al campo. (L1JAOE1JMA)

Trabajamos con el municipio y en los últimos eventos hemos participado con piezas monumentales para las exposiciones de los aniversarios e la ciudad [...] en las calendas, en las fiestas, en las exposiciones, hemos contribuido muchísimo con la comunidad, con el municipio, con los niños, con las capacitaciones gratuitas, con las escuelas. (L2EVCE2HUI)

Familia: Líder

Dimensión: Organización

Categoría: Valor económico

Código: Competencia

*Los líderes comentan quiénes fungen como competencia para cada organización. Jacobo tuvo un reto importante cuando los chinos quisieron plagiar sus piezas; sin embargo, considera que no tiene ni tendrá competencia a menos que deje de trabajar constantemente y abra camino para los demás. Edgardo menciona la existencia de una competencia digna y resalta que, entre artesanos, incluso formando parte de otros colectivos, hay una relación de afecto y amistad.*

Los chinos en 2006 me quisieron copiar todo mi trabajo, quitar mi patente, a razón de lo que pasó con los chinos, tuvimos que armar un esquema jurídico [...] no tengo competencia, como te dije hace rato, mientras nosotros sigamos abriendo camino, los demás son seguidores, pero no son competencia. (L1JAOE1JMA)

Muy digna, muy muy digna, podríamos salir de aquí y entrar a todos los negocios y todas las tiendas y aun cuando alguien pueda parecer un depredador por el sentido comercial, en el corazón siempre hay afecto, amistad, te van a regalar una sopa, un plato de frijoles. Entonces nuestras competencias no existen, no hay enemigos, esa es la visión, somos colaboradores y nos consta. (L2EVCE2HUI)

Hay muy digna competencia en Oaxaca, cuando me dicen donde se come bien en Oaxaca, donde quieras, en cualquier puesto párate y ahí vas a comer bien, y platica con la señora y vas a ver qué extraordinaria persona, y vete a los mercados, y vete hasta las tiendas de artesanías bien nice de aquí, la señora al ratito ya va a ser tu comadre, muy digna la competencia. (L2EVCE2HUI)

Familia: Líder

Dimensión: Organización

Categoría: Valor económico

Código: Ventaja competitiva

*Los líderes expresan el elemento que los hace distinguirse de otras organizaciones y les da el éxito que tienen actualmente. Jacobo resalta el trabajo constante, la disciplina, la innovación y el amor por lo que hacen. Para Huizache, Edgardo menciona la importancia del entendimiento del proyecto por parte de los socios y la disciplina.*

Jacobo y María ya no necesitan pelear por espacios, ahora el turismo viene acá, por el trabajo constante de nunca bajar la guardia, de nunca rendirse, ahí estás y ahí estás, y ese es el secreto de esto, y más cuando caminas con gente, y ser coherente [...] disciplina, innovación y amor a esto. (L1JAOE1JMA)

El éxito de Huizache viene del entendimiento el proyecto, en la responsabilidad, en la disciplina y en la constancia porque ningún proyecto puede llegar a éxito en un día de trabajo, eso lo sabemos todos, tiene que ser un trabajo diario, permanente y de todos. (L2EVCE2HUI)

Malinalli es también parte de este crecimiento donde nosotros sabemos hoy, tanto en casa como en Huizache, que necesitamos escuela, debemos de generar conocimiento y Malinalli es un proyecto que se abre con la intención de abrir talleres y empezar a probar un mecanismo para transmitir el conocimiento, entonces no está tan enfocado a la venta, sino al tema de la educación, la recuperación de esos sistemas que están documentados, de las técnicas y sobre todo de convertir al artesano en maestro. (L2EVCE2HUI)

Familia: Líder

Dimensión: Organización

Categoría: Valor económico

Código: Sostenibilidad Financiera

*Jacobo y Edgardo afirman que ambas organizaciones gozan de sostenibilidad financiera y comentan que una parte de los excedentes generados la destinan a proyectos sociales, como la reforestación del copal, la educación y el rescate de técnicas tradicionales.*

Y bueno dijimos, ganamos bien, no queremos que se acumule la gran cantidad de utilidad, porque finalmente es para todos y hacer entonces un porcentaje que se vaya para los proyectos que tenemos, un porcentaje al pago del maestro, otro porcentaje para la materia prima y sacar una utilidad justa para el productor, en este caso la mano de obra. (L1JAOE1JMA)

La situación siempre ha sido de retos, una lucha constante, los proyectos grandes los hemos tenido que financiar porque no hay suficiente capital y porque son proyectos en los que debes demostrar como generas el capital. La problemática es que ahora son cada vez más pueblos que quieren que los apoyemos y cómo, no podemos con la fiscalización, nos está matando, hay veces que pagamos mucho impuesto. (L1JAOE1JMA)

Huizache se está convirtiendo en un proyecto eminentemente comercial, muy exitoso, con socios muy rentables en donde la perspectiva es la rentabilidad del socio y para ser

rentable necesitas ser disciplinado y necesitas diseño y necesitas producción, necesitas invertir en tu infraestructura y ese es el riesgo de Huizache, porque finalmente no nos fundamos para ser una empresa que gane muchas utilidades, entonces viendo ese riesgo, esta nueva administración ya se plantea el proyecto espiritual y el proyecto comunitario con mucha mayor claridad. (L2EVCE2HUI)

Siempre se ha mantenido por sí misma y siempre quedan fondos para invertir en talleres, en compañeros; de hecho las empresas están diseñadas para no tener dinero, porque estas son empresas que no buscan generar riqueza como empresa, sino generar riqueza para sus socios [...] digamos, el 45% que tiene Huizache de incremento al producto, 16% es IVA, 5% son usos de tarjeta, impuestos, renta, luz, teléfono, y entonces no dices ¿qué te queda?, nada, “Oye, nada más quedó un 2%, 1% para hacer trabajo comunitario”, “sí”. (L2EVCE2HUI)

#### 4.1.2 Artesanos

Familia: Artesanos

Dimensión: Artesano

Categoría: Valor Social Individual (Identidad cultural)

Código: Sentido de comunidad

*Los artesanos expresan lo que representa para ellos su lugar de origen. Explican su identidad a través de elementos como la familia, la lengua y la artesanía.*

Tilcajete, para mí es un orgullo, ser de acá de esta población ya que tengo raíces de mis padres, me gusta mucho la artesanía que se elabora acá por eso igual le ponemos empeño a lo que hacemos, y no solamente por los alebrijes, sino que también Tilcajete significa varias costumbres y tradiciones que tiene nuestro pueblo y eso es lo que nos hace estar orgullosos de acá. (A1A00E1JMA)

Soy de un pueblo que se llama San Andrés Paxtlán, Miahuatlán, es un pueblo por la Sierra Sur y allá hablamos zapoteco, mi primera lengua fue el zapoteco, ahí estudié la primaria. Me siento muy orgullosa de ser de allá, de hablar zapoteco, me gusta mucho mi lengua. (A2CLPE1JMA)

Yo soy de aquí de San Martín Tilcajete, para mí San Martín Tilcajete significa un pueblo mágico, estoy muy orgullosa de ser tileña porque aquí nacieron mis padres, me gustan sus costumbres, a lo que se dedican que son los alebrijes, me gustan mucho. (A3LG0E1JMA)

Sí, pues yo soy un mestizo desprovisto de identidad indígena, a nosotros nos tocó ya crecer en el centro ¿no? Digamos ya en la ciudad, en una colonia de aquí cerca que se llama San Juanito. Entonces no pertenezco como tal a una comunidad; la comunidad llegó a mí a través del trabajo comunitario, a través de la organización, a través de la casa de las artesanías como de Huizache. (A4DVAE2HUI)

Yo soy de los mixes, yo nací ahí, crecí y viví mucho tiempo ahí. La región se ubica más o menos al noreste del estado de Oaxaca, es la parte media de los mixes. Ahí lo que más se acostumbra es hacer ropa artesanal, blusas, rebozos. Entonces creo que por eso me gustó hacer, yo hago joyería artesanal [...] y sigo trabajando en la música. Pero lo que más me gusta es hacer aretes, joyería [...] Alotepec para mí significa, bueno literalmente es “Cerro de las Guacamayas” es el pueblo más bonito de toda la región mixe, a mí me gusta mucho porque, pues la gente es muy agradable, llegas y cualquiera te da hospedaje, llegas y cualquiera te ofrece un poquito de agua o de comida, ahí nadie es individualista. La gente trabaja en común, la gente da tequio, la gente da servicio, la gente da todo lo que tenga que ver con la comunidad. Y por eso me gusta mucho. (A5FOME2HUI)

Yo soy de San Bartolo Coyotepec, tengo ahí 38 años viviendo, desde que nací ahí crecí, ahí he hecho todo. Mi pueblo ha crecido en ciertas cosas, pero también es muy costumbrista todavía, es muy agradable vivir ahí, es un pueblo en el que las costumbres van de la mano con lo que ahorita hemos avanzado en tecnología y todo eso. Lo que me gusta de mi pueblo es que se preserva la cultura, que últimamente se está buscando tener un equilibrio ecológico. (A6JORE2HUI).

Familia: Artesanos

Dimensión: Artesano

Categoría: Valor Social Individual (Identidad cultural)

Código: Herencia y Trascendencia

*Los artesanos cuentan cómo les fueron transmitidos algunos elementos de su identidad y al mismo tiempo, cómo ellos los transmiten a las generaciones más jóvenes. Se distinguen los testimonios de David, Félix y José Manuel, hijos de artesanos que actualmente forman parte de Huizache, organización que además de contar con un espacio exclusivo para la recuperación y transmisión de conocimiento (Malinalli), imparte talleres a los hijos de los socios a fin de despertar el interés y preservar la actividad artesanal en ellos.*

Nos ponía Edgardo desde pequeños a jugar entre las telas, a separar colores, a jugar a hacer cosas, algunos lienzos que nos daba donde dibujábamos de lo que él mandaba a bordar y que como lo veíamos en esta forma de aprendizaje a través de la imitación del otro, lo veíamos a él que estaba dibujando, que estaba haciendo la tela y demás, nos poníamos a hacer lo mismo. (A4DVAE2HUI)

Entonces hemos implementado a nivel organización varias dinámicas para trabajar con los niños. Ahorita lo que estamos haciendo es que están llevando un taller que está orientado al diseño. Entonces es un taller de un año dividido en seis etapas de desarrollo, ahorita están ellos teniendo dibujo. (A4DVAE2HUI)

Yo ya soy la segunda generación de artesanos que dirige el proyecto. Eso rompe un paradigma dentro de nuestra estructura general, porque hoy un hijo de un artesano no solo es artesano, sino también accede a un cargo público dentro de la vida de la organización. (A4DVAE2HUI)

Hablo el mixe y un poquito de zapoteco. Pues el mixe es la lengua con la que crecí, es la lengua con la que nací y el español es mi segunda lengua. El mixe siento que sí lo domino. Sí lo puedo gritar, lo puedo sacar bien. Y para mí eso es lo más importante, hablarlo y no me da pena, hablarlo donde sea, donde se pueda, y con la gente que también me entiende. A mí me enorgullece y a mis hijos, incluso a mi esposa les he estado enseñando palabras en mixe. (A5FOME2HUI)

Desde que estaba yo chiquito mi mamá se dedicaba a hacer blusas, hacía trabajos de blusas en telar de cintura, entonces nosotros desde chiquitos pues vimos cómo trabajaba mi mamá y nosotros aprendimos a hacer eso [...] aprovecho con ellos (sus alumnos de música) 15, 20 minutos, una vez a la semana, y ya les voy diciendo cómo se teje y cómo se hace esta pulsera, cómo se hacen estos aretes y pienso que sí van aprendiendo porque ya van dos tres niños que me preguntan y me encargan material. Con mis hijos pues todo el tiempo estoy trabajando con ellos, bueno, cuando están en clases pues no, pero normalmente en la tarde cuando ya llegan, pues ya se integran a la actividad. (A5FOME2HUI)

Yo me imagino a Huizache que, en cinco, seis años, nuestros hijos van a estar participando también con nosotros, quizás con más cosas que nosotros, con más creatividad, con más propuestas que nosotros, y me imagino a Huizache que va a estar dando a conocer su producto más allá de México y mucha gente que le interese nuestro trabajo. (A5FOME2HUI)

Mi artesanía es el barro negro, eso es lo que trabajamos en la casa. Cómo aprendí, empezando como un juego, ahí está el barro, ves a tus papás trabajando y los quieres imitar, entonces los imitas al principio, después empiezas a hacer tus figuras poco a poco. (A6JORE2HUI)

Familia: Artesanos

Dimensión: Artesano

Categoría: Valor Social Individual (Identidad cultural)

Código: Espiritualidad individual

*Cada artesano explica sus creencias, algunos comparten sus rituales personales o de familia. Félix relata cómo salen al patio él, su esposa y sus hijos, abrazados, a recibir el sol, lo cual, opina, fortalece su alma. José Manuel menciona un mito que tienen en su comunidad sobre no dejar entrar mujeres a la mina de donde obtienen el barro y cómo piden en una misa anual, que le vaya bien a todo el pueblo.*

Nosotros tenemos muchas tradiciones, a mí lo que me gusta mucho es la danza de la pluma, la practico desde hace muchos años, es una danza muy antigua que se apega más a lo religioso, y la practicamos en las fiestas patronales de la población. (A1A00E1JMA)

Pues solo a Dios, que por él estamos acá y le doy gracias por mi salud, por mi trabajo, por mi familia, por mis papás. (A2CLPE1JMA)

Cada vez que me levanto le agradezco a Dios por un nuevo día, que nos vaya bien en lo que es el transcurso del día, mi trabajo, tú sabes, cualquier momento. (A3LG0E1JMA)

Cuando estamos juntos lo que hacemos es salir y pues estamos un ratito afuera, como que a recibir el sol un ratito, que nos toque el sol. Bueno, el pretexto es que nos toque el sol un ratito y ahí estamos como que abrazados los cuatro, para que nos caliente el sol un ratito. Le digo a mi esposa, yo pienso que eso, los rayos del sol o el calor del sol, nos fortalece como en el alma, como personas, como humanos, y eso hace que esa buena sensación o esa buena vibra se la transmitamos a nuestros hijos. (A5F0ME2HUI)

Nosotros somos católicos, lo que hacemos siempre es dar gracias a Dios por nuestro trabajo, pedir, pagamos unas misas para tener trabajo, hay una misa que se paga en la mina que tenemos en el pueblo, que es para que, según nuestras costumbres, demos gracias a Dios y nos bendiga el lugar donde nos provee el barro a todo el pueblo, porque no es nada más a la familia, sino a todo el pueblo. (A6J0RE2HUI)

[...] no pueden entrar mujeres a la mina, es un mito o una leyenda, de que las mujeres no pueden ir a la mina porque se le salen piedras o se pone arenoso el barro, afortunadamente o desafortunadamente para otros, ha pasado, han llevado a escondidas a una mujer, entonces no luego luego, pero como a los quince días, empiezas a sacar barro y empieza a salir arenoso y nuestro barro digamos, no nos sirve la arena, si le sale arena se brota y se echa a perder la pieza ya estando cocida. Entonces esos son algunos como mitos que tenemos ahí en mi pueblo.

Familia: Artesanos

Dimensión: Artesano

Categoría: Valor Social Individual (Identidad cultural)

Código: Pérdida de patrimonio cultural

*Los artesanos cuentan qué situaciones hacen que su identidad cultural, en especial la tradición de elaborar artesanías en su comunidad, se vaya perdiendo. Sobresalen los problemas políticos y sociales de Oaxaca, además de las complicadas y restringidas opciones para profesionalizar su labor como artesanos.*

A muchas personas les gusta el tallado, la pintura, pero también hay jóvenes que no se interesan mucho por eso y deciden ir a trabajar a otros lugares, pienso que, por la ganancia, por ganar más dinero, conocer otros lugares, el trabajo con la madera sí nos ha ayudado, pero lo que ellos quieren experimentar, es más. (A1A00E1JMA)

Me gustaría que no se perdiera, porque últimamente se está perdiendo. Hasta yo, como pues ya estoy acá, entonces ya es diferente, ya no hablo tanto zapoteco por lo mismo que no tengo con quién hablarlo lo sé hablar y todo, pero no estoy haciendo nada por enseñarlo, ni siquiera a mi hijo, sabe unas cuantas palabras, pero así digamos, una plática así en zapoteco, no [...] a veces yo creo pensamos que se van a burlar de nosotros por hablar zapoteco, y pues realmente no es así, no es así, pero a veces así lo pensamos. (A2CLPE1JMA)

En Tilcajete se sigue trabajando, pero sí hubo un tiempo como que se estaba perdiendo, a veces porque no tienen paciencia o por los problemas políticos que hay, que ya no llega turismo y se desaniman y es por eso que lo van dejando a veces y buscan otro. (A2CLPE1JMA)

Son dos contrastes de la misma moneda; fuera de nuestra comunidad, sí hay muchos artesanos que están dejando de ser artesanos, cada vez hay menos espacios de venta, cada vez hay menos lugares donde ofertar, las ferias a las que salimos de manera ocasional cada vez son peores, o sea hay menores posibilidades de venta, gobierno cada vez atiende menos al sector, o sea hay otras prioridades, no el artesano y, si tú quieres profesionalizarte escolarmente dentro del sector tampoco hay posibilidades, o sea, por ejemplo, ser un artesano, estudiar para ser artesano, es muy caro y muy malo porque hay escuelas privadas que tienen la licenciatura en diseño artesanal tienen el 80% de diseño europea, y le meten el 20% que es cómo se maneja el telar de cintura y cómo se maneja el barro. Pero no es diseño artesanal, es diseño europeo adaptado a la artesanía, o la artesanía adaptada al diseño europeo. Y no va por ahí el diseño artesanal. (A4DVAE2HUI)

Como Huizache empezamos en el 2012, en julio del 2012, trabajando de manera itinerante. Hubo un programa para la temporada de Semana Santa con el Instituto Oaxaqueño de las Artesanías, hubo ahí un conflicto, nos dijeron que ya no iba a haber espacios, que ya no iba a haber lugares para venta, ya con casi la temporada encima. (A4DVAE2HUI)

Entonces yo observo que sí, se están esforzando para dar a conocer más el trabajo, para que se rescate toda esa parte que no se había hecho, que como que estaba en suspenso. El asunto está en el que yo veo que no hay mercado, no hay esa posibilidad así tan fácil de dar a conocer el trabajo. (A5FOME2HUI)

No, en mi pueblo ya se perdió unas tres generaciones atrás. Tal vez el abuelito de mi abuelo, o el papá de mi abuelo, tal vez si lo hablaban, pero se perdió, era zapoteco, de hecho, ya nadie en el pueblo lo habla, se están haciendo intentos por rescatarlo. (A6JORE2HUI)

Dimensión: Artesano

Categoría: Valor Social Individual (Identidad cultural)

Código: Rescate de patrimonio cultural

*Los artesanos cuentan qué situaciones hacen que su identidad cultural, en especial la tradición de elaborar artesanías en su comunidad, se vaya rescatando. Crescencia y Félix mencionan que están enseñando a sus hijos a seguir con la labor artesanal, David celebra la existencia de mayores espacios de venta y reconocimiento, José Manuel explica que elaborar artesanías en su comunidad, representa una mejor opción en términos de ingresos, que la agricultura.*

Mi hijo lo que sabe hacer solo es lijar, poner la primera base, pero sí estoy pensando, le voy a enseñar a decorar y todo para que no se pierda, porque a él le gusta. (A2CLPE1JMA)

[...] y era muy notorio dentro de la artesanía escuchar a la generación antes de la mía o todavía mi generación que no querían casi nada que ver con la artesanía, porque ser artesano también implica un poco de... esta segregación social. De decir ah es que es artesano, es que tienes que andar vendiendo en la calle, nunca nadie te compra, no tienes posibilidades, los propios padres alentaban a decir, mejor estudia una carrera, mejor vete a estudiar a otro lado, vete a otro país, a donde sea, haz lo que sea menos ser artesano. Ahora que los artesanos ganan más espacios de venta, espacios dentro de cargos públicos, en funciones, están más reconocidos, hay más premios, hay más incentivos y ciertas cosas, pues la generación que sigue de mí, ya muchos hijos regresaron a ser artesanos, o que son licenciados en Administración, en Contabilidad, en Computación, en Medicina, Enfermería, lo que sea, pero que regresaron a ser artesanos, [...] en lugar de perder hemos ido ganando espacios, hemos ido ganando que nuestros hijos se incorporen a nuestro trabajo. (A4DVAE2HUI)

Mis hijos me dicen: oye, le voy a regalar algo a mi maestra, entonces préstame tu hilo porque voy a hacer algo, y ellos hacen lo que van a regalar, y eso está padre, bueno, a mí me gusta y pienso que esa parte no la fomenté yo, sino que a ellos mismos se les fue ocurriendo, les nace regalar lo que ellos hacen, eso significa que les gusta lo que yo hago. (A5FOME2HUI)

Una de las situaciones más importantes que me pasa es que puedo hablar mi lengua en Huizache sin temor que alguien me margine o a que alguien me calle. Me siento libre, puedo vestirme como yo quiera, puedo hablar la lengua a la hora que yo quiera, puedo entrar a la hora que yo quiera, puedo salir a la hora que yo quiera [...] Huizache me ha fortalecido como ser humano, porque ahora siento que puedo platicar más, incluso siempre me dan la

oportunidad de dar entrevistas, en mixe y en español. Y siento que eso me ha fortalecido más en mi vocabulario porque puedo hablar más, puedo expresarme mejor. (A5FOME2HUI)

La semana pasada a mi mujer le regalé una bolsa de tapete, le digo al compañero: oye, cuánto cuesta tu bolsa, creo que estaba como en seiscientos y cacho, pero me dice, pero te la cambio por unos aretes, le di dos aretes y me la dio. (A5FOME2HUI)

El cargo que tengo se llama Honor y Justicia, se supone que, si lo trasladáramos a un pueblo, el modelo es muy similar. Digamos que el presidente que tenemos aquí, es como el presidente municipal allá, en el pueblo. Tenemos un presidente del Consejo de Vigilancia, que es como el síndico en un pueblo y el síndico en un pueblo muchas veces lo que soluciona son pleitos. Tenemos el presidente de la Comisión de Honor y Justicia, que soy yo, si vamos a un pueblo es el alcalde, lo que hace es como que dar ideas o dar consejos a toda la población. Es muy similar el cargo que tengo. (A5FOME2HUI)

La tradición de elaborar barro negro en mi comunidad sigue latente y ha crecido un poco más. Ahí la mitad del pueblo era campesino y la otra mitad artesano. Últimamente como la economía del campesino ya no es como antes, ya no te da, igual que el ganado; entonces optaron por trabajar el barro negro, porque es la única herramienta ahorita sustentable que tenemos en el pueblo, más que nada por lo económico. (A6JORE2HUI)

Familia: Artesanos

Dimensión: Artesano

Categoría: Valor Económico individual

Código: Innovación en procesos

*Cada artesano explica cómo han cambiado los procesos y técnicas para elaborar sus artesanías desde que iniciaron a trabajar en las organizaciones. La innovación se distingue como un elemento clave, los artesanos miembros de J&M Ángeles comentan sobre su incursión con nuevos materiales como la cerámica, la joyería y los fósiles. Los artesanos de Huizache explican que sus ingresos les han permitido comprar mejores herramientas y el trato directo con los clientes los ha hecho crear nuevos diseños.*

Nuestras piezas han ido creciendo, se ha ido innovando cada vez más, ya no se hacen solo figuras de madera, también se trabaja con cerámica, joyería, pero implementando la misma simbología zapoteca [...] anteriormente, cuando yo entré, la decoración de las figuras era un poquito más grande el dibujo, no tan detallado, posteriormente se fue innovando, se fue

perfeccionando, se fueron haciendo los dibujos más finos, más pequeños, con más detalle. En el 2008 se ganó el premio nacional del trabajo por la innovación de diferentes materiales adheridos a la madera, fue lo innovador que empezó a implementarse en el taller, incrustaciones de fósiles naturales, piedras semipreciosas, hoja de plata, hoja de oro, acero inoxidable, nautilos, diferentes cosas con las que se ha experimentado y sí han salido exitosas. (A1A00E1JMA)

Sí se ha mejorado, porque antes no era así el trabajo, era más rústico, con puntitos, con flores y ahorita ya son diferentes, toda la decoración es con iconografía zapoteca, con un significado y todo, entonces sí ha mejorado. Y hay personas que lo tienen que supervisar para que vaya bien. (A2CLPE1JMA)

Mucho mucho la innovación, siempre la innovación. Anteriormente, hace más 3 años pues no teníamos la aplicación de hoja de oro y ahora ya la tenemos y estamos vendiendo bien las piezas con hoja de oro [...] me han capacitado para que lo haga mejor, anteriormente los dibujos eran un poquito más gruesos, las formas más diferentes y ahora no, hay más calidad y hay una persona que los revisa, si hay una manchita tenemos que desmancharlo todo. (A3LG0E1JMA)

Antes de que se fundara Huizache, mi visión era tal vez muy corta, tal vez no entendía que es posible trascender, no entendía que es posible crecer más con lo que hace uno. Y antes de que entráramos a Huizache era casi rutinario, vender en semana santa, en la Guelaguetza, en navidad, de repente ir a otros lugares a ofrecer el producto, pero era casi la rutina, y ahorita no, incluso estoy viendo que los modelos que hago ahorita son diferentes, no los hacía yo antes, antes como que tenía 10 modelos y era lo que hacía constantemente, se acababa uno y lo repetía. Ahorita no, ahorita como que me estoy animando a crear más, ya me nacen más ideas, ya me dedico más también a crear, aparte de hacer la producción me dedico uno o dos días a dibujar, a crear cosas nuevas, modelos nuevos. (A5F0ME2HUI)

Sí, antes yo trabajaba, tenía dos pinzas y el alambrito, que no era plata, era alambre de alpaca. Y ahorita tengo un motor que me ayuda a pulir las láminas de latón, trabajo mucho el latón, pero también trabajo la plata, digo, si meto plata, se va a vender mejor, y sí, se ha vendido mejor. Y ya estoy aprendiendo a soldar, porque antes no soldaba yo, todo era unido con argollitas, con ganchitos, y no se veía mal, pero he notado que si soldo mis trabajos, van a tener mayor presentación y en eso he avanzado bastante. Mi taller antes era una mesita pequeña, y ahorita no es muy grande, pero tengo más cosas, incluso tengo más herramientas que antes no tenía. Trabajo las semillas, de lo que siempre he trabajado, pero siento que, si quito las semillas, se pierde un poquito mi esencia. Entonces lo que sí he hecho es darle mayor presentación, otro acabado, y sí he notado la diferencia, bastante. (A5F0ME2HUI)

Al principio digamos, se empezó a hacer cosas para uso personal, para uso utilitario, que una taza, que las pichanchas para el nixtamal, que el jarrón para guardar agua. Pero algún significado, últimamente ya no son demostraciones digamos de algo cultural. Sí, ahorita se va adecuando uno a la época, estas piezas no las conocías hace cinco años. Qué pasa que mucha gente, como vas vendiendo: oye ¿no puedes hacer eso así? Ah, entonces ya empiezas a diseñar y a crear. (A6J0RE2HUI)

Familia: Artesanos

Dimensión: Artesano

Categoría: Valor Económico individual

Código: Ingresos y prestaciones

*Los artesanos explican los cambios que han tenido en cuanto al dinero que ganan por su trabajo desde que iniciaron a formar parte de las organizaciones. Todos dicen estar satisfechos con su paga y algunos expresan lo que estos ingresos les han permitido realizar. Crescencia menciona que pudo construir su casa, mientras que Félix construyó un amplio corredor, en el cual ahora trabaja. David menciona la disponibilidad de medio millón de pesos en Huizache para préstamos a artesanos a fin de que mejoren su calidad de vida y su producción artesanal.*

De hecho, sí, es algo que te motiva, no solamente lo que es el sueldo monetario sino el sueldo moral, todas las prestaciones, el seguro y todo eso, si nos ayudan, pero también es muy padre que de parte de ellos te sientas respaldado. El taller se ha esforzado, se ha preocupado por incentivar a cada una de las personas que laboran acá, por su esfuerzo, por su trabajo, su dedicación al trabajo del taller, se reparten incentivos para diferentes personas, [...] otro trabajo no, por el momento no es necesario tenerlo. (A1A00E1JMA)

Me siento contenta de haberme casado acá, y ahorita pues tengo a mi familia y poco a poco hicimos una casita que tenemos, y eso me ha hecho feliz de estar aquí en el taller, pues gracias a este trabajo he salido adelante [...] sí, me ha ido mejor, no tengo otro trabajo, no es necesario, aquí estoy bien, me gusta lo que hago, amo mi trabajo [...] pues digamos que a veces con mi sueldo, me pongo a pensar, digo: a lo mejor me merezco más, pero al final de cuentas lo importante es mi trabajo, lo importante es que me gusta lo que hago. (A2CLPE1JMA)

Me ha ido mejor, no tengo otro trabajo aparte de éste, sigue siendo el taller, pero me llevo a destajo piezas a mi casa, me siento contenta. (A3LG0E1JMA)

Hoy tenemos un monto de medio millón de pesos en préstamos para artesanos que están destinados para producción, la idea es que los podamos hacer más grandes y que los podamos dar para mayores beneficios. Hoy un artesano puede pedir hasta cien mil pesos en el fondo para construcción de su taller o de su vivienda, para mejorar sus condiciones de vida y lo que queremos es que cada vez más compañeros podamos beneficiarnos a través de eso. Imagínate yo te ofrezco a ti un préstamo de cien mil pesos para pagarlo en un año, que pagas

casi diez mil pesos mensuales, que sabes que los vendes, sin intereses, sin comisiones, sin IVA, sin nada ¿no? pues son préstamos muy atractivos que cualquiera dice pues sí, dámelo. Pero la idea es que impacte en sus talleres, para mejorar ellos y su vivienda. (A4DVAE2HUI)

Luego, para nosotros no es prioritario el cliente sino el trabajador. Hemos vuelto al colaborador nuestro aliado. ¿Por qué? porque él es el que atiende al cliente. Entonces, entre mejores condiciones de trabajo tenga, si sabe que tiene la seguridad él y su familia del seguro social, del Infonavit, de un buen sueldo, que está en un ambiente de trabajo agradable, pues es más fácil que atiende mejor a un cliente, a que si está siendo explotado, porque entonces no va a atender a un cliente. (A4DVAE2HUI)

Para mí de manera personal, si no fuera por Huizache, no tendría la condición de vida en la que hoy vivimos, porque para mí Huizache representa un 70% del ingreso bruto de la familia. Entonces sí de manera personal, Huizache sí es una muy buena fuente de ingresos y sé que para la mayoría de mis compañeros Huizache representa una muy buena fuente de ingresos desde quienes representa todo, hasta para quienes representa el complemento. (A4DVAE2HUI)

Yo sé que es mi espacio, que pertenezco aquí y que tengo el derecho de ocuparlo. También sé que nadie me lo puede quitar, legalmente, porque al estar constituido Huizache, y tener que cumplir con las reglas y al estar dado de alta como está, pues yo sé que es un lugar seguro para mí. Mi patrimonio y el de los compañeros está protegido por las leyes. Qué tanto gane o qué tanto pierda con eso depende más de mí que de la organización. Porque si yo no vendo lo suficiente, no es porque Huizache no se esté esforzando en hacerlo. (A4DVAE2HUI)

Normalmente es mira, prodúcelas y tal día vengo, te compro y lo llevo a mi tienda. Y aquí no, aquí el compañero que lo produce, le pone su precio y con ese precio, cuando se vende en la tienda, con ese precio se le paga. Es más, antes, cuando se inició, se hizo una pequeña dinámica para que los compañeros le calcularan el costo de su producto, porque muchos traían precios exageradamente baratos, traían pulseras de dos pesos, tres pesos. Oye y ¿en qué tiempo lo hiciste? No, que con esa pulsera me tardé cuarenta minutos, con esa pulsera me tardé una hora, y ¿en cuánto la das? Cinco pesos. Si nosotros sumamos cinco horas e hizo diez pulseras, de cinco pesos, cinco por diez, son apenas cincuenta pesos, para cinco horas, no va de acuerdo con lo que le invirtió a su trabajo y luego el material, y luego el traslado. (A5FOME2HUI)

Y cuando yo trabajaba, trabajaba yo a veces en el cuarto, o a veces abajo del árbol, no teníamos nada. A raíz de que surge Huizache, no es que sea yo presumido, pero logramos hacer el corredor, está tremendo el corredor, es muy grande, para lo que teníamos. [...] Haciendo mis cuentas antes no hubiera yo solventado todos esos gastos. Las condiciones están mucho mejor, hay un poquito ya más, como, está más holgado, bueno, en cuanto a los gastos, pues alcanza más, sí tenemos posibilidades de darnos un lujito, como mira, ya se te rompió tu mochila, te regalo una nueva. Sí, me siento feliz, pero yo sé que eso es lo que he hecho de esfuerzo, si hago más esfuerzo, si logro ingresar más productos, si logro crear más, yo sé que voy a tener mayor ingreso. (A5FOME2HUI)

Nosotros trabajábamos más el mezcalero, el cántaro para mezcal, se lo vendíamos a personas de Matatlán [...]no te genera un ingreso para vivir o subsistir bien económicamente. Con esto (piezas exhibidas en Huizache), pues gracias a Dios hemos tenido la gracia de que en la casa hemos crecido económicamente, mis papás hicieron estudiar aquí mi persona, mis dos hermanas, pero lo más importante digamos es el sustento económico de la familia [...] somos setenta familias, de nuestro taller dependen otras cinco familias, o sea no nada más son las setenta familias, cinco familias mínimo, tres personas por cada familia, son quince, más seis nosotros, somos veintiuno, en uno solo. Por eso somos una cooperativa que no sabes qué límites está llegando a tener. (A6JORE2HUI)

Han incrementado mis ventas, antes nosotros nos dedicábamos nada más a vender en temporadas vacacionales, era el único tiempo en el que podías vender. Aquí gracias a Dios es un apoyo económico porque han incrementado nuestros ingresos [...] aquí somos socios directos de la empresa, estoy a gusto con lo que me pagan porque es el precio que yo le puse a la pieza. Supongamos que yo les digo esto te vale 100 pesos, y eso es lo que me paga la tienda. (A6JORE2HUI)

Familia: Artesanos

Dimensión: Empresa

Categoría: Valor Social Colectivo (sentir dentro de la empresa)

Código: Satisfacción

*Los artesanos expresan las cosas buenas que les han pasado desde que son parte de las organizaciones, aquellas que los hacen sentir contentos. Daniel menciona que ha crecido como persona al transmitir sus conocimientos a otras personas y se siente satisfecho con el respaldo de la empresa. Luisa expresa su felicidad por la oportunidad de viajar y conocer diferentes lugares de EEUU. A David lo hace sentir satisfecho todas las barreras que han superado como organización, el actual cargo que desempeña y el respaldo de sus socios. Félix dice sentirse satisfecho por poder expresarse en su lengua, el mixe, sintiendo total libertad. Para José Manuel, la satisfacción deriva del trabajo comunitario a favor del beneficio común y el poder expresarse sobre su artesanía, el barro negro.*

Personalmente en que he crecido como persona, ya que ingresé al taller y empecé en la parte de decoración y fuimos las personas encargadas de enseñar y transmitir lo que sabíamos a otras personas, posteriormente fuimos encargados de otras áreas del taller, hemos trabajado bien, de la mano y esa es mi satisfacción, que trabajamos por lo que nos gusta, en la actualidad estoy encargado de la gerencia de producción, eso es lo que me motiva a seguir adelante [...] es algo que te motiva, no solamente lo que es el sueldo monetario sino el sueldo moral, todas las prestaciones, el seguro y todo eso, si nos ayudan, pero también es muy padre que de parte de ellos te sientas respaldado. (A1A00E1JMA)

Me siento contenta de haberme casado acá, y ahorita pues tengo a mi familia y poco a poco hicimos una casita que tenemos, y eso me ha hecho feliz de estar aquí en el taller, pues gracias a este trabajo he salido adelante [...] soy libre de plasmar lo que quiera (en las piezas). (A2CLPE1JMA)

Desde que entré lo que me hace muy contenta es conocer diferentes lugares, gracias al taller J&MA, gracias a ellos dos he conocido, he salido a conocer, yo no conocía EEUU, y gracias a ellos conozco Los Ángeles, Tucson, diferentes lugares a los que me han llevado por las exhibiciones [...] me gusta todo, por eso sigo acá, si no me gustaría yo creo que ya lo hubiera dejado [...] me siento contenta, me siento libre. (A3LG0E1JMA)

Que reconocieran nuestro trabajo como artesanos, para darnos el Palacio de Gobierno, fue una satisfacción. Que nos reconociera la universidad para decir, sabes qué, te doy el edificio principal de la universidad, para que estén los artesanos, es una satisfacción. Que nos reconocieran, digamos desde el sector privado, para decirnos qué bien luce la casa, qué bien se organizan ustedes para trabajar, fue un reconocimiento. Vinieron de la UDLAP y nos invitaron durante tres años al aniversario de la universidad a vender, como un reconocimiento al trabajo que estamos haciendo de manera colectiva. Entonces hay muchas cosas dentro del trabajo colectivo como Huizache, que nos llenan de mucha satisfacción [...] verlos a ellos (niños), que les está sirviendo, es una satisfacción; que regresen los artesanos a ser artesanos de tiempo completo, es una satisfacción [...] yo no cambiaría la libertad que me da mi oficio por nada., tanto en lo profesional, como oficio, el ser artesano tiene muchos beneficios: mis hijas pueden estar conmigo, mi esposa puede estar conmigo, puedo convivir con mi familia casi el cien por ciento del tiempo, pueden estar ahí en el taller conmigo trabajando [...] hoy yo dirijo a compañeros que tienen ochenta años, 75 años, sesenta y tantos años; que estas personas grandes me reconozcan a mí para decirme ya estás lo suficientemente maduro para dirigir el proyecto, es una satisfacción. (A4DVAE2HUI)

Una de las situaciones más importantes que me pasa es que puedo hablar mi lengua en Huizache sin temor que alguien me margine o a que alguien me calle. Me siento libre [...] me siento más tranquilo, me siento más relajado, me siento feliz porque pues tengo mucho tiempo para dedicarle a mi trabajo. Y mis hijos lo han notado, y mi esposa lo ha notado, que estoy más tiempo en casa. [...] estoy libre completamente, nadie me dice mira por qué lo hiciste así, así se ve feo, no; llego, lo entrego aquí y me dicen ¡ay, qué bonito! (A5FOME2HUI)

Contento, este momento me hace sentir así. Yo muy poco te platicaba del barro, o sea nada más era trabajarlo y venderlo. En huizache empezamos a hablar de nuestro trabajo, ha habido entrevistas como tú, entonces damos al conocer al mundo eso, podemos expresarnos

hacia fuera y no solo dejármolo a nosotros mismos [...] aquí lo que ayuda mucho es la hermandad entre socios, pueden haber distintos puntos de vista pero al momento de realizarlo se hace lo que dice la mayoría y se hace con placer, aunque al principio no te haya gustado esa idea, pero como la mayoría dijo que sí, entonces se hace y lo haces con mucho gusto. Eso es lo que me gusta de acá, que aquí se hace lo que es mejor para la tienda, no para uno nada más, sino para la tienda. (A6JORE2HUI)

Familia: Artesanos

Dimensión: Empresa

Categoría: Valor Social Colectivo (sentir dentro de la empresa)

Código: Cambios en personalidad

*Los artesanos explican los cambios que perciben en ellos mismos y que atribuyen a trabajar en cada organización, Huizache o Jacobo & María Ángeles. Algunos de ellos, como Crescencia, Félix y José Manuel, expresan haber perdido timidez y ganado confianza. David dice ser más tolerante y más abierto, temperamento que ha cambiado desde que trabaja en comunidad.*

He obtenido seguridad y actitud positiva hacia los demás y hacia los retos [...] se puede decir que tenía el problema de la economía, por lo cual entré a trabajar acá, pero poco a poco eso ha mejorado, al igual que la actitud y las capacitaciones que hemos recibidos dentro del taller que nos han ayudado mucho en lo laboral y también en lo personal, eso es lo que nos ha ayudado mucho y nos ha fortalecido. (A1AOOE1JMA)

Sí, antes cuando llegué era yo más tímida, me daba miedo de platicar enfrente de la gente, de mucha gente. Eso, digamos he perdido el miedo [...] ahorita con todo lo que hay en el taller, capacitaciones, estar conviviendo con mucha gente, pues ya perdí el miedo para platicar con alguien. (A2CLPE1JMA)

Sí he perdido miedos, y he tenido confianza en mí misma, anteriormente pues no, siempre dependía de “qué va a decir mi comadre”, pero ahora si no, ya me arriesgo por ejemplo a por ejemplo a ponerle color a una pieza, a ponerle incrustaciones, yo digo que más segura. Me siento más segura porque pues aquí nos dan capacitaciones, por ejemplo, yo tuve una capacitación apenas el martes. Nos traen a una persona y nos capacita por tres, cuatro cinco horas. Esta fue más de motivarse a uno mismo, motivación. (A3LGOE1JMA)

Muchas cosas, el trabajo colectivo te cambia, o sea por muy inmerso que estés dentro de la comunidad y todo, una cosa es vivir en una comunidad y otra cosa es vivir en

comunidad. Ahí nosotros vivimos más en comunidad y hay muchas cosas que te van cambiando. De entrada, se vuelve uno más tolerante, más abierto, a ser tolerante [...] antes era yo más desesperado, [...] hoy no, hoy un poco me tomo las cosas más tranquilas. (A4DVAE2HUI)

Pues antes hablaba yo muy poco, casi nada, y creo que Huizache me ha fortalecido como ser humano, porque ahora siento que puedo platicar más, incluso siempre me dan la oportunidad de dar entrevistas, en mixe y en español. Y siento que eso me ha fortalecido más en mi vocabulario porque puedo hablar más, puedo expresarme mejor. (A5FOME2HUI)

Los nervios, hablar con otra persona del barro, sobre el barro. Expresión, me expreso un poquito más. (A6JORE2HUI)

Familia: Artesanos

Dimensión: Empresa

Categoría: Valor Social Colectivo (sentir dentro de la empresa)

Código: Espiritualidad Colectiva

*Cada artesano cuenta sobre aquellas actividades que realizan en su organización y que están relacionadas con la espiritualidad. Los artesanos del taller J&M Ángeles explican la simbología zapoteca de sus piezas, los rituales de reforestación en agradecimiento a la tierra y el significado de las tonas y nahuales, de donde derivan los alebrijes. Los artesanos que colaboran en Huizache detallan sus asambleas mensuales y cuentan cómo ponen en práctica costumbres como el tequio, la Guelaguetza y el trabajo comunitario, el cual rescatan de los pueblos y lo llevan a la organización.*

Los alebrijes son animales fantásticos, pero para nosotros expresan mucho trabajo porque cada una de las piezas que se elaboran acá puede tardar hasta más de un año en estar totalmente lista. Entonces lo que representa es mucho esfuerzo, mucha dedicación y amor a lo que hacemos. Toda la simbología que se plasma, la iconografía que se implementa es el lenguaje zapoteco, cada símbolo tiene su significado: agua, pescado, respeto, viento, casa, persona, diferentes simbologías. (A1AOOE1JMA)

Se hace un ritual en la reforestación de copal, en agradecimiento a la tierra ya que es la que nos brinda el crecimiento de nuestras plantas, se agradece a la tierra y a los cuatro

elementos. Es algo muy bonito, muy padre, es en agradecimiento a tantos años de trabajo que nos ha dado esta plantita y es nuestra creencia. (A1A00E1JMA)

Pues las piezas, las figuras, pues son figuras zapotecas, porque este es un pueblo zapoteco, anteriormente se hablaba el zapoteco, ahora ya no, y las figuras vienen de los nahuales, las tonas, cada uno de nosotros tenemos nuestro animal protector, el mío es una ranita [...] también se hace un ritual antes de reforestar en el cerro, donde se da gracias y todo eso, y ya de ahí viene la siembra, me hace sentir tranquila y pues gracias también a los árboles es que estamos aquí. (A2CLPE1JMA)

Lo que son los códigos que nosotros ponemos en nuestras piezas, cada dibujo tiene su significado, tenemos lo que es el símbolo de persona que significa pueblo, el símbolo de cascabel que representa a la serpiente que es el máximo poder en la cultura zapoteca, el símbolo del templo que significa adoración, el símbolo de hormiga que significa trabajo, el símbolo de laberinto que significa búsqueda, el de pescado que significa respeto [...] lo que hace aquí Jacobo pues es un ritual, por ejemplo, en la siembra de copal, o cuando vamos aquí al cerro de María Sánchez, él hace un ritual. (A3LG0E1JMA)

Y luego antes de iniciar la asamblea se hace el pase de lista y les pido que antes de que se instale legalmente la asamblea se pongan de pie, cierren los ojos y durante un minuto, van a agradecer, no van a pedir nada, no van a pedir nada, a nadie, van a agradecer, en quién crean, en Cristo, en Jehová, en Alá, en lo que cada uno crea ¿no? porque dentro de la organización tenemos muchas religiones y muchas formas de pensar diferentes. (A4DVAE2HUI)

Al principio de cada reunión siempre se nos invita a que nos paremos un ratito, si alguien trae sombrero, nos dicen que nos descubramos la cabeza y que cerremos los ojos, y que pensemos en cosas maravillosas o que le agradezcamos a la vida lo mejor que nos ha pasado en ese día o en ese mes y que le agradezcamos, y que nos quedemos un ratito con los ojos cerrados, eso a nosotros nos fortalece, más a los que crecimos en los pueblos, pues porque en los pueblos todo es agradecimiento y eso me gusta porque los compañeros tienen esa oportunidad de agradecerle a la vida. (A5FOME2HUI)

Aquí, como somos una cooperativa y somos setenta familias, no puede haber una sola religión, entonces aquí hay eventos, digamos, de una misa el día del artesano, una misa cada año, eso es por parte de lo católico; había un compañero que ocupaba mucho la sonoterapia y hacía sus rituales como eliminando los malos espíritus, nos enseñó eso; ha habido eventos de unos compañeros que son danzantes aztecas que también hacen sus rituales aquí de bailes y de danzas. (A6JORE2HUI)

Familia: Artesanos

Dimensión: Empresa

Categoría: Valor Social Colectivo (sentir dentro de la empresa)

Código: Relación con el líder

*Los artesanos explican su relación con las personas que dirigen la organización. La totalidad muestra una respuesta positiva; algunos mencionan incluso relación de familia o amigos.*

Yo creo que es muy buena la relación que yo tengo con ellos, ya que los años que tenemos de conocernos no nos tratamos como que existe entre jefe y nosotros una distancia, sino que siempre nos hemos tratado de llevar bien, de estar como amigos, sí hay una armonía muy buena entre nosotros, integración más que nada. (A1A00E1JMA)

A ellos los tengo digamos como mis segundos papás se puede decir, yo estuve aquí con ellos, viví con ellos, y pues todo el tiempo que viví con ellos me trataron bien y pues gracias a ellos estoy aquí, gracias a ellos tengo muchas cosas, así que mi relación con ellos es buena. (A2CLPE1JMA)

Con Jacobo y María, muy bien; quisiera que no les llevamos tantos problemas, que tengamos la voluntad y la decisión de tomar soluciones y a ellos decirles: tuve ese problema, pero esa solución di y ya se resolvió. (A3LG0E1JMA)

David tiene mucha iniciativa, es una persona muy dinámica, tiene muchas ideas, que de repente nos quedamos así sacados de onda, ¿de dónde sacaste todo esto? Ahí no creo que tengamos mayor problema con él. Y también es muy paciente con los compañeros, es muy tolerante, y pues hay muy buena relación, yo pienso que tenemos buena relación [...] Sí tenemos diferencias, de repente, sí tenemos diferencias, pero esas diferencias no han hecho que nos alejemos, esas diferencias han hecho que se fortalezca. (A5F0ME2HUI)

Es muy buena relación la que tenemos aquí en la tienda. Lo que hacemos la mesa directiva en su poco tiempo que está, es lo que se puede hacer, o lo que se puede realizar, entonces estar en disgusto con ellos, no, no puedo estarlo porque lo ves, ves que están trabajando, han mejorado la iluminación de la sala, han visto para que la tienda tenga más formas de vender. (A6J0RE2HUI)

Familia: Artesanos

Dimensión: Empresa

Categoría: Valor Social Colectivo (sentir dentro de la empresa)

Código: Problemas solucionados

*Huizache y Jacobo & María Ángeles han influido para que los artesanos hayan podido solucionar distintas problemáticas. En este código ellos explican cómo estas organizaciones han resuelto sus problemas económicos, tiempo en familia, profesionalización y ventas, que antes eran únicamente por temporadas y ahora de forma permanente.*

Las reglas de Huizache nos han permitido que estos compañeros se profesionalicen, o sea se vuelvan profesionales dentro de su área y hagan las cosas como se tienen que entregar, adaptadas a las necesidades pues más actuales. (A4DVAE2HUI)

Hoy tenemos un monto de medio millón de pesos en préstamos para artesanos que están destinados para producción, la idea es que los podamos hacer más grandes y que los podamos dar para mayores beneficios. Hoy un artesano puede pedir hasta cien mil pesos en el fondo para construcción de su taller o de su vivienda, para mejorar sus condiciones de vida y lo que queremos es que cada vez más compañeros podamos beneficiarnos a través de eso. (A4DVAE2HUI)

Antes de que se fundara Huizache, mi visión era tal vez muy corta, tal vez no entendía que es posible trascender, no entendía que es posible crecer más con lo que hace uno. Y antes de que entráramos a Huizache era casi rutinario, vender en semana santa, en la Guelaguetza, en navidad, de repente ir a otros lugares a ofrecer el producto, pero era casi la rutina, y ahorita no, incluso estoy viendo que los modelos que hago ahorita son diferentes. (A5FOME2HUI)

Antes, cuando yo trabajaba en la casa, decía: ¡uy! Cómo me gustaría que trabajara yo tres días en mi casa, dedicarle de lleno a esto, y el resto sacar a vender, o nada más entregar por ahí, pero nunca encontré ninguna tienda que me recibiera mi trabajo, hasta que se fundó Huizache, pues es una buena oportunidad [...] ya no tengo esa presión de, mañana a dónde iré a vender, pasado a dónde iré a vender, o iré a vender o no iré a vender, y ahorita me siento más tranquilo, me siento más relajado, me siento feliz porque pues tengo mucho tiempo para dedicarle a mi trabajo. Y mis hijos lo han notado, y mi esposa lo ha notado, que estoy más tiempo en casa. [...] Antes de que se fundara para atrás, llevaba yo como siete años de no regresar a Alotepec, y era una angustia tremenda (A5FOME2HUI)

Y cuando yo trabajaba, trabajaba yo a veces en el cuarto, o a veces abajo del árbol, no teníamos nada. A raíz de que surge Huizache, no es que sea yo presumido, pero logramos hacer el corredor, está tremendo el corredor, es muy grande, para lo que teníamos. (A5FOME2HUI)

Han incrementado mis ventas, antes nosotros nos dedicábamos nada más a vender en temporadas vacacionales, era el único tiempo en el que podías vender. Aquí gracias a Dios es un apoyo económico porque han incrementado nuestros ingresos. (A6JORE2HUI)

Familia: Artesanos

Dimensión: Empresa

Categoría: Valor Social Colectivo (sentir dentro de la empresa)

Código: Debilidades

*Los artesanos explican aquello que, desde su perspectiva, representa una debilidad para cada organización. Crescencia menciona que la innovación es algo que podría mejorarse aún más. Los artesanos que colaboran en Huizache coinciden en que les falta mejorar en la conciencia de sus compañeros, eliminar la apatía y promover la tolerancia.*

[...] puede ser el área más grande ¿no? por ejemplo acá donde estamos, pues ya está, por lo mismo de que tenemos muchas visitas, ya está muy reducido, tal vez eso [...] Creo que, en cuestión de las innovaciones de las piezas, ahí creo que podemos hacer más.  
(A2CLPE1JMA)

Una de las cosas a la que nos hemos enfrentado con los compañeros, es la apatía, que no se dan cuenta del enorme valor que tiene Huizache para ellos. Que lo consideran que es algo como que, es suyo por derecho. Como que dios así lo quiso y nadie se los puede arrebatar ¿no? algo que nos preocupa mucho es que ellos dejen la tienda, o sea, a como ya vendemos bastante, como ya estamos reconocidos, pues yo ya no tengo que hacer nada ¿no? yo ya no tengo que ir a guardia, yo ya no tengo que esforzarme, yo ya estoy en el top de los mejores artesanos, ya no tengo que capacitarme, ya no tengo que hacer nada. Yo creo que eso habría que cambiar, esa apatía del siglo en el que estamos, de la sociedad en la que vivimos, eso es algo que tenemos que cambiar. De ahí en fuera, lo demás es mínimo, o sea cambiando esa apatía, lo demás cambia automáticamente. (A4DVAE2HUI)

Entonces yo digo que la tolerancia, si todos los compañeros nos pudiéramos tolerar un poquito más, yo pienso que sería muy bueno para la tienda porque eso nos fortalece más como equipo [...] y muchos compañeros siguen trabajando los mismos modelos, incluyéndome. Si nosotros llegáramos a la conciencia de que esos trabajos los podríamos ir modificando, los podríamos ir mejorando, para la tienda sería mucho mejor y sería más notable la diferencia, si cada artesano se dedicara a observar o a detenerse en su espacio y decir, pues esa blusa, si camino, igual y la encuentro por ahí, pero si le hago este cambio, si le modifico tantito aquí o allá, podría ser única. Entonces, ir convirtiendo las piezas, en piezas únicas, y que finalmente Huizache se distinga por eso, que los artesanos que trabajan en Huizache, manejan piensas únicas, que no se van a encontrar en otro lugar. (A5FOME2HUI)

Familia: Artesanos

Dimensión: Artesano

Categoría: Valor Social Colectivo (sentir dentro de la empresa)

Código: Medio ambiente

*Los artesanos cuentan cómo en cada organización tienen diferentes actividades que los acercan al medio ambiente. Los colaboradores de Jacobo & María Ángeles mencionan el agradecimiento que le tienen a la tierra y a los árboles por dejarles usar el copal y las plantas. Los de Huizache mencionan su práctica ecológica que los obligan a dejar de usar unicel y su compromiso por unirse a trabajo de reforestación, invitados por Jacobo.*

Se hace un ritual en la reforestación de copal, en agradecimiento a la tierra ya que es la que nos brinda el crecimiento de nuestras plantas, se agradece a la tierra y a los cuatro elementos. Es algo muy bonito, muy padre, es en agradecimiento a tantos años de trabajo que nos ha dado esta plantita y es nuestra creencia. (A1A00E1JMA)

También se hace un ritual antes de reforestar en el cerro donde se da gracias y todo eso, y ya de ahí viene la siembra. Me hace sentir tranquila y pues gracias también a los árboles es que estamos aquí. (A2CLPE1JMA)

En el cerro vamos a sembrar árboles, por ejemplo, los lunes tenemos nuestra junta grupal y hacemos dinámicas y cambiamos, a veces nos dicen: vamos al María Sánchez y ahí pues nos ponemos todos a sentar, a relajarnos un poco. (A3LG0E1JMA)

Aquí ya estamos haciendo como organización también el asunto de la atención del medio ambiente, de separar la basura, de separar el pet. Desde antes de que el municipio prohibiera el unicel aquí en el centro, nosotros ya habíamos prohibido el unicel dentro de la tienda. Entonces, por ejemplo, nuestros compañeros, si pedían de comer a cualquier empresa de esas que venden aquí cerca comida para llevar, es, ve, tienes cinco minutos para ir a pedir tu comida, tráete tu toper o tenemos topers aquí nosotros, ve, pide tu comida y que te la traigan en el toper. Terminando, separas tus residuos y lavas tus topers. (A4DVAE2HUI)

Como organización lo que hemos hecho en esta administración es implantar este asunto de la conciencia ecológica, del medio ambiente, no solo en nuestra vida como seres de consumo, sino también en nuestra vida de trabajo como seres artesanales. En el caso por ejemplo de los compañeros de alebrijes, ellos ya desde hace varios años que ya hacen junto con Jacobo y junto con otras organizaciones en San Martín, la reforestación del árbol del copal. Lo que hicimos fue involucrar a la organización completa, es decir, todos, aunque seas de textil o seas de cerámica, vamos a ir con la invitación que nos hizo Jacobo a reforestar esa zona del árbol de copal. Entonces nos organizamos y nos fuimos toda la organización, fuimos casi 150 gentes a reforestar. (A4DVAE2HUI)

Familia: Artesanos

Dimensión: Empresa

Categoría: Valor Económico Colectivo

Código: Ventaja competitiva

*Los artesanos mencionan aquellos elementos que consideran, hacen de su organización una exitosa y que la distinguen de otras. Resaltan las prácticas de supervisión de calidad en J&M Ángeles, junto con la innovación. Los artesanos de Huizache expresan el impacto que tiene para sus visitantes el tema vivencial, de saber que su slogan de “70 familias construyendo un sueño” es realidad, y pueden ser parte del mismo.*

En especial para el taller Jacobo & María Ángeles, es un reto la exigencia cada vez mayor de quienes adquieren nuestras obras de arte, lo que nosotros tratamos de hacer es obras de máxima calidad, de hecho, están catalogadas como calidad de museo [...] yo pienso que en primera es la actitud que tienen J&M, de visualizar no solamente en dónde están, sino a futuro, y también las ganas de salir adelante, de no quedarse en lo mismo, siempre ellos tienen proyectos a futuro, se ponen muchas metas, pienso que eso les ha ayudado a tener éxito, y hacer las cosas con corazón y con amor, todo el trabajo que realizamos, si no lo hacemos con amor, no sirve. (A1A00E1JMA)

Mucho mucho la innovación, siempre la innovación. Anteriormente, hace más 3 años pues no teníamos la aplicación de hoja de oro y ahora ya la tenemos y estamos vendiendo bien las piezas con hoja de oro. (A3LG0E1JMA)

Nuestro éxito está en el tema vivencial. O sea, nosotros tenemos como slogan que son 70 familias construyendo un sueño. Cuando alguien entra a Huizache puede ver a las familias y qué es lo que están haciendo, la gente se conecta muy fácil con nosotros por todo lo que encuentra, no del producto, sino de la gente. O sea, si tú hablas con cualquier compañero allá abajo: artesano, colaborador, de los trabajadores; algo te cuenta sobre la organización, te explican, te enseñan, te hablan. Ves a los muchachos que están bordando, ves a las señoras que están tejiendo, llegas y ves al artesano acomodando su producto, limpiándolo. Y eso al cliente le da la satisfacción de decir: entré a su casa, entré a su lugar. (A4DVAE2HUI)

Que Huizache tiene compañeros que son artesanos, que vienen de las comunidades y que no hay intermediarios. Pienso que, el hecho de que llegue una persona, un turista, y se le explica todo eso, esta persona se queda como wow, qué padre, porque en ninguna parte se ha visto eso, que se le dé prioridad a quien produce las piezas. (A5FOME2HUI)

## Capítulo 5 Conclusiones y recomendaciones

### 5.1 Conclusiones

Las conclusiones de esta investigación responden a las preguntas de investigación y se complementan con redes obtenidas del análisis cualitativo con el software ATLAS.ti.

#### 1. ¿Cómo es el valor social y el valor económico que generan las dos empresas sociales del sector artesanal en Oaxaca?

#### Valor social

Para comprender el valor social y el valor económico que generan las dos empresas sociales del sector artesanal en Oaxaca, hubo que remontarse a la base de cada organización a través de una entrevista con los líderes y fundadores de cada empresa, quienes expresaron sus intereses, los retos y satisfacciones de su rol y la importancia de su identidad cultural (Figura 6).

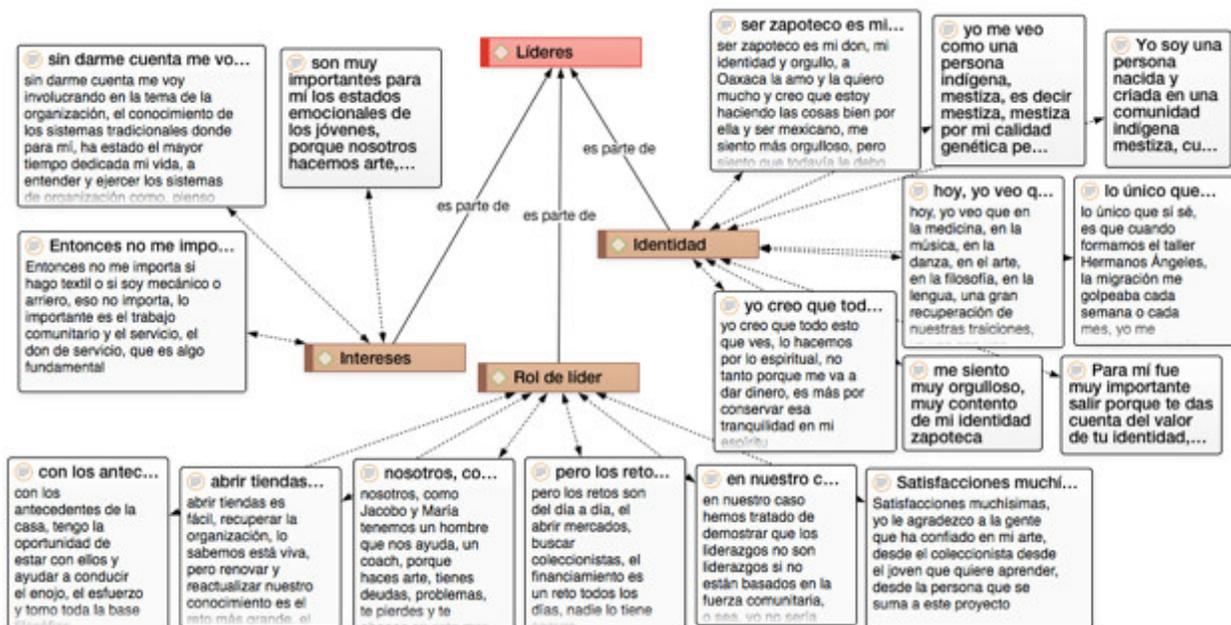


Figura 6 Los intereses, la identidad y el rol de líder. Elaboración propia con el software ATLAS.ti.

Al analizar los resultados, se distingue el orgullo que los líderes fundadores tienen por sus raíces indígenas, por su comunidad y su entorno; demostrando interés por los sistemas tradicionales de organización, los estados anímicos de los artesanos, el trabajo comunitario y la actitud de servicio. Además, aludieron sentirse satisfechos por la confianza de sus clientes y colaboradores, resaltando que los liderazgos no son liderazgos si no están basados en la fuerza comunitaria. Entre los retos que manifestaron, están la búsqueda de nuevos mercados y la obtención de financiamiento.

Las características analizadas de los líderes y fundadores de estas empresas sociales comprueban que se cumple el perfil del emprendedor social porque actúan por resolver una problemática en situaciones en donde existe una falla del mercado o este es inexistente, para lo cual fue elemental analizar el contexto en el que están inmersos y conocer su historia (Figura 7).

En el marco contextual de esta investigación se conocieron los desafíos sociales, económicos y ambientales de Oaxaca, una entidad con problemas graves que exigen ser atendidos y que han dado lugar a movimientos sociales importantes, como el magisterial del 2006, que, precisamente en opinión de los líderes, sobresale como un periodo de sufrimiento y dificultad para el sector artesanal.

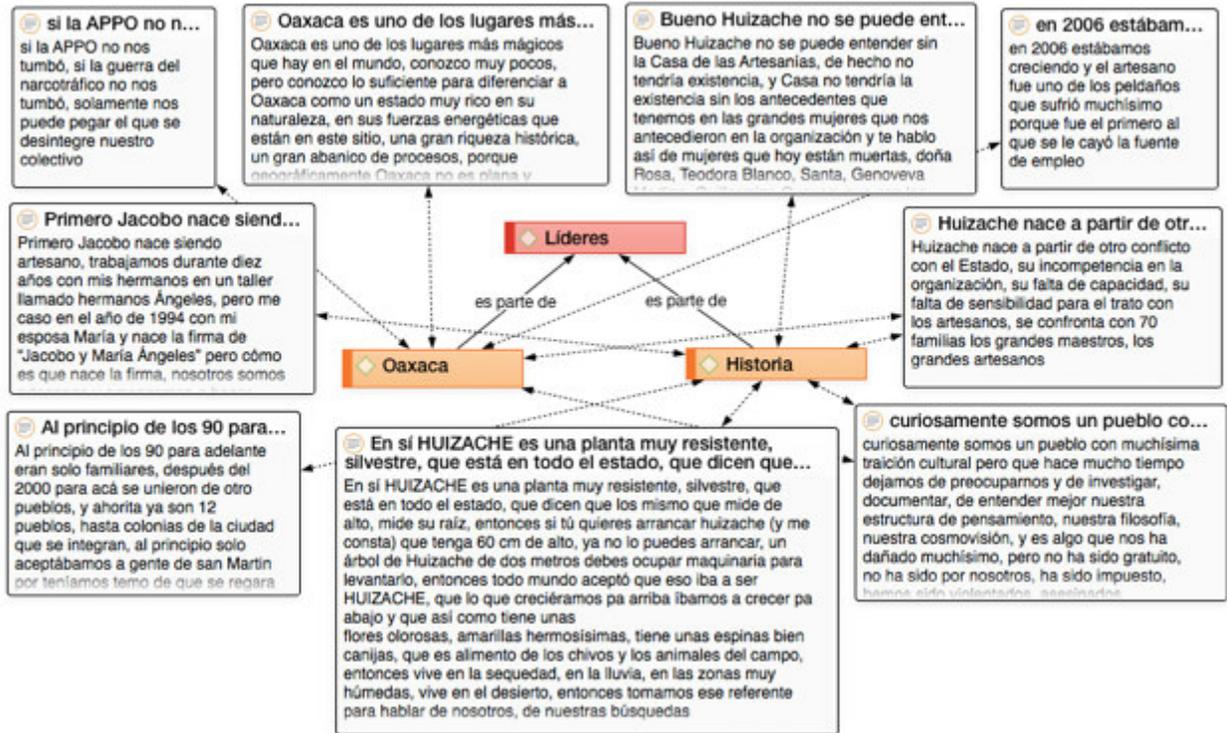


Figura 7 Oaxaca e historia en opinión de los líderes. Elaboración propia con el software ATLAS.ti.

A pesar de la situación que se vive en Oaxaca, los líderes lo definen como un lugar mágico, con fuerzas energéticas importantes, una gran riqueza natural e histórica y manifiestan sentirse en deuda con su nación. Por este compromiso, cada organización surgió y ha mantenido objetivos sociales claros que, precisamente, las hacen ser empresas sociales (Figura 8).

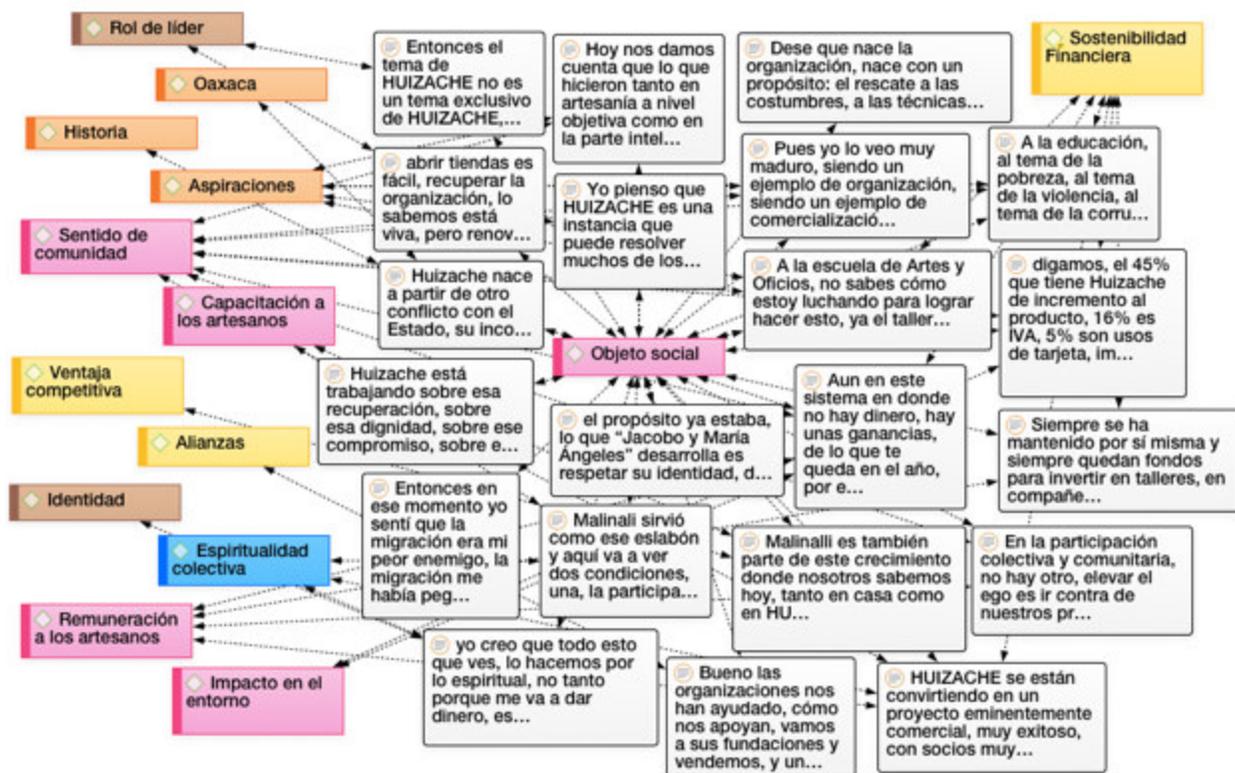


Figura 8 El objeto social de las empresas sociales. Elaboración propia con el software ATLAS.ti.

Huizache nace a partir de un conflicto con el Estado, que incumple un compromiso con un gran grupo de artesanos, quienes unidos y dirigidos por el artesano Edgardo Villanueva, conforman la organización, misma que desde sus inicios tiene una idea concisa de sus referentes filosóficos, como el significado de su nombre y su objetivo de recuperar y renovar el conocimiento a través de un proyecto espiritual y comunitario.

Por su parte, el Taller Jacobo & María Ángeles se forma a partir de una valoración de la identidad zapoteca de la familia Ángeles, y posteriormente, del matrimonio de Jacobo y su esposa María, con el objetivo de dar a conocerla a través de las figuras que elaboran y que representan animales del calendario zapoteco fusionados con el ser humano, los “tonas y nahuales”.

Como se observa en la figura, el código “objeto social” está vinculado con otros, entre los que se distinguen el sentido de comunidad, la remuneración a los artesanos, las aspiraciones de los líderes y la sostenibilidad financiera de la organización, por lo que se justifica que esta última (sostenibilidad financiera) y el valor social, son complementarias.

Además, se reconoce que en un contexto tan crítico en temas de pobreza y rezago social como el de Oaxaca, el que cualquier empresa busque entre sus objetivos predominantes el aumento del ingreso para quienes la conforman, es totalmente aceptable e incluso necesario. Por lo que se concluye que, para las empresas sociales o tradicionales en Oaxaca, el beneficio económico está directamente relacionado con el beneficio social.

Sin embargo, el valor social que generan estas empresas no solo se encuentra en el objeto social que persiguen, sino en el impacto que éste tiene en el entorno (Figura 9), traducido en proyectos de desarrollo en sus comunidades en ámbitos de educación, salud y ambientales, principalmente.

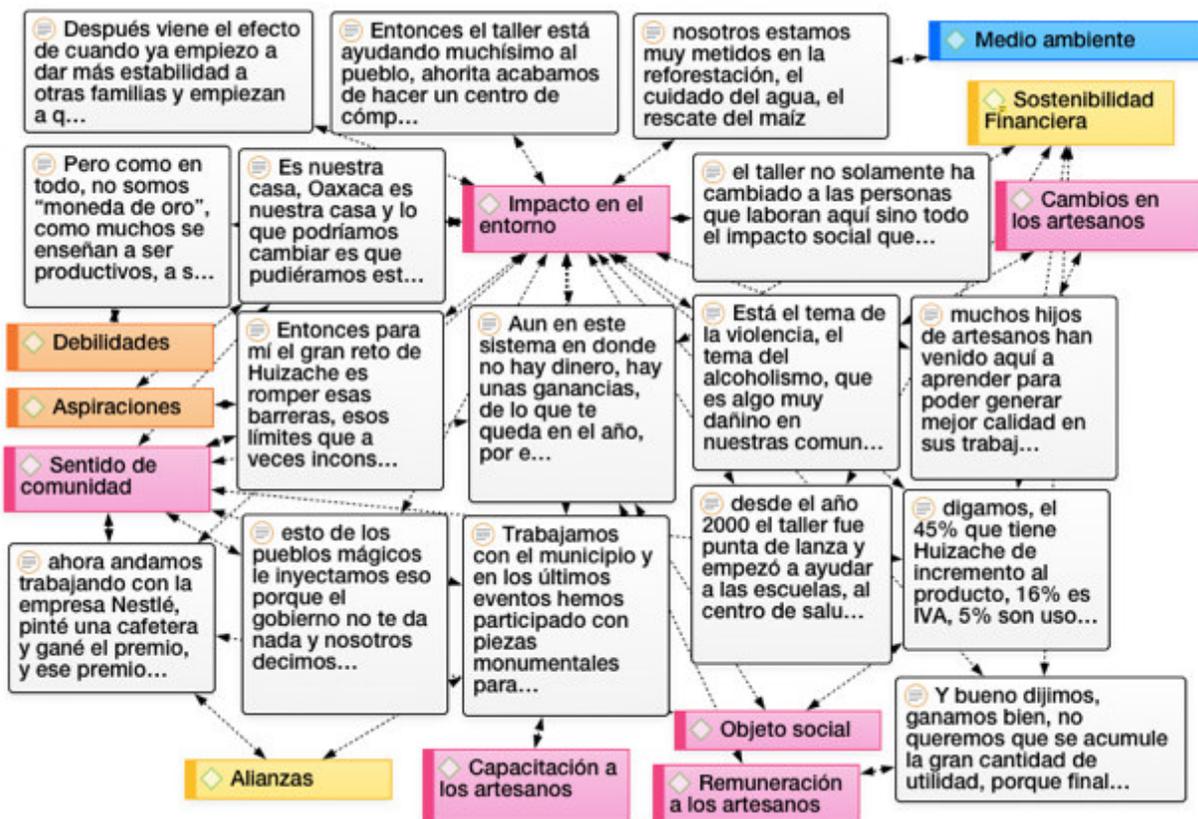


Figura 9 El impacto del entorno de las empresas sociales. Elaboración propia con el software ATLAS.ti.

Es oportuno mencionar que ambos líderes afirman que debido a que el interés de sus empresas no se encuentra en la acumulación ilimitada de riqueza, luego de cumplir con sus gastos operativos, destinan una parte de sus ganancias (o la totalidad) en proyectos sociales. Se distinguen los trabajos de reforestación, rescate del maíz y cuidado del agua por parte del Taller Jacobo & María Ángeles, y los de educación, recuperación y renovación de conocimientos por parte de Huizache, que cuenta con un espacio exclusivo para este fin, “Malinalli”.

El valor social que generan las empresas sociales estudiadas les ha permitido mantenerse, consolidarse y sobresalir en el sector artesanal. Huizache y el Taller Jacobo & María Ángeles son proyectos exitosos, con miras a escalar y al mismo tiempo, con un compromiso de fortalecer sus raíces espirituales e identitarias. Así, sus fortalezas están vinculadas con su historia, la

espiritualidad colectiva, el sentido de comunidad y, sobre todo, con su ventaja competitiva (Figura 10).

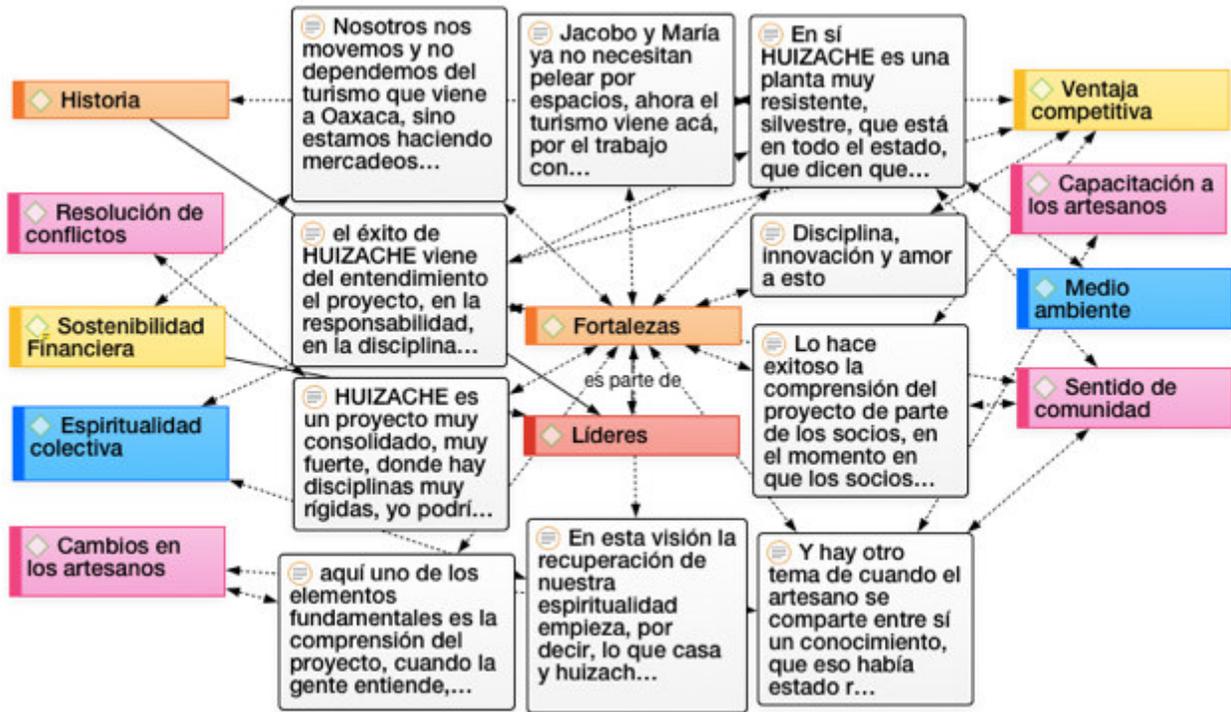


Figura 10 Las fortalezas de las empresas sociales en opinión de los líderes. Elaboración propia con el software ATLAS.ti.

En la entrevista con los líderes se les preguntó sobre sus aspiraciones y su visión de la organización respectiva (Figura 11), con las respuestas se pudo identificar la persistencia del objeto social. Sobresalen las intenciones por romper los límites espaciales y hacer de Oaxaca una comunidad artesanal en la que se recupere la identidad y se renueven los conocimientos ancestrales.

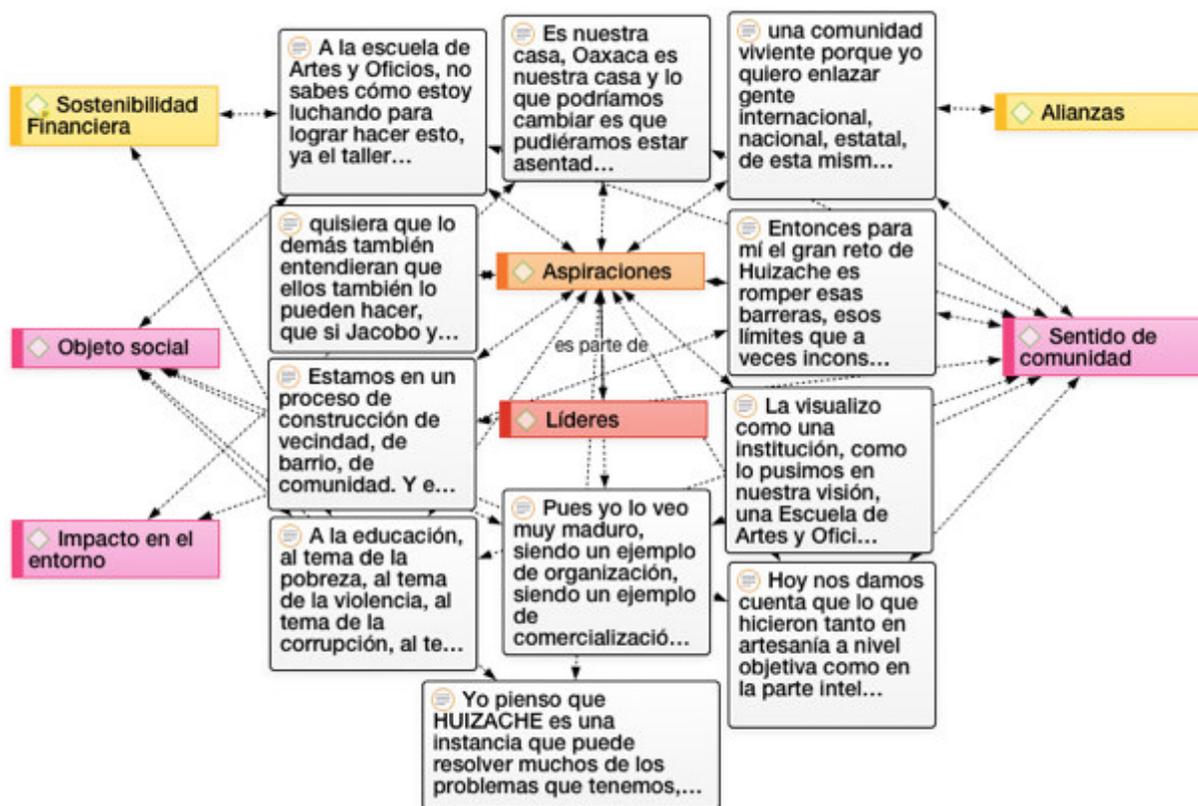


Figura 11 Las aspiraciones de los líderes de las empresas sociales. Elaboración propia con el software ATLAS.ti.

Ambas empresas tienen claro, además, la urgencia de profesionalizar al sector, por lo cual está el Taller Jacobo & María Ángeles, en miras de formar una Escuela de Artes y Oficios, mientras que Huizache sostiene su compromiso con el crecimiento de Malinalli como espacio educativo. Como se observa en la figura, las aspiraciones de los líderes están vinculadas sobre todo con el objeto social y el sentido de comunidad.

El valor social también se percibe dentro de la organización, específicamente con los artesanos como colaboradores. Los líderes explicaron en la entrevista la importancia de la capacitación (Figura 12), misma que ofrecen en cuestiones administrativas y de producción y mencionan la peculiaridad de la capacitación entre artesanos, algo innovador, debido a que



El Taller Jacobo & María Ángeles que, a diferencia de Huizache, no es una cooperativa, explica, en palabras de su líder, que esta empresa ofrece un pago justo a sus colaboradores que les permita ser felices, debido a que trabajan con arte y los estados anímicos para ellos, son prioritarios. Además, el salario se complementa con pagos morales e incentivos, que incluyen visitas turísticas a la ciudad para fomentar el arraigo a su comunidad.

Las empresas sociales analizadas explican resolver sus conflictos internos con diálogo, además de haber pasado por distintas experiencias como el intento de plagio de los chinos, que los han llevado a fortalecer sus sistemas normativos. Jacobo & María Ángeles cuentan con un departamento jurídico y Huizache con un esquema similar al de los pueblos indígenas, con una instancia llamada “Honor y Justicia”, que, junto a su reglamento específico, se encarga de resolver cualquier problemática dentro de la organización.

En la segunda etapa de esta investigación se entrevistó a los artesanos, quienes pronunciaron los cambios en su personalidad que les atribuyen específicamente a ser parte de cada organización, distinguiendo entre las respuestas: la obtención de seguridad, el fortalecimiento como seres humanos y el sentir de una vida en comunidad (Figura 13).

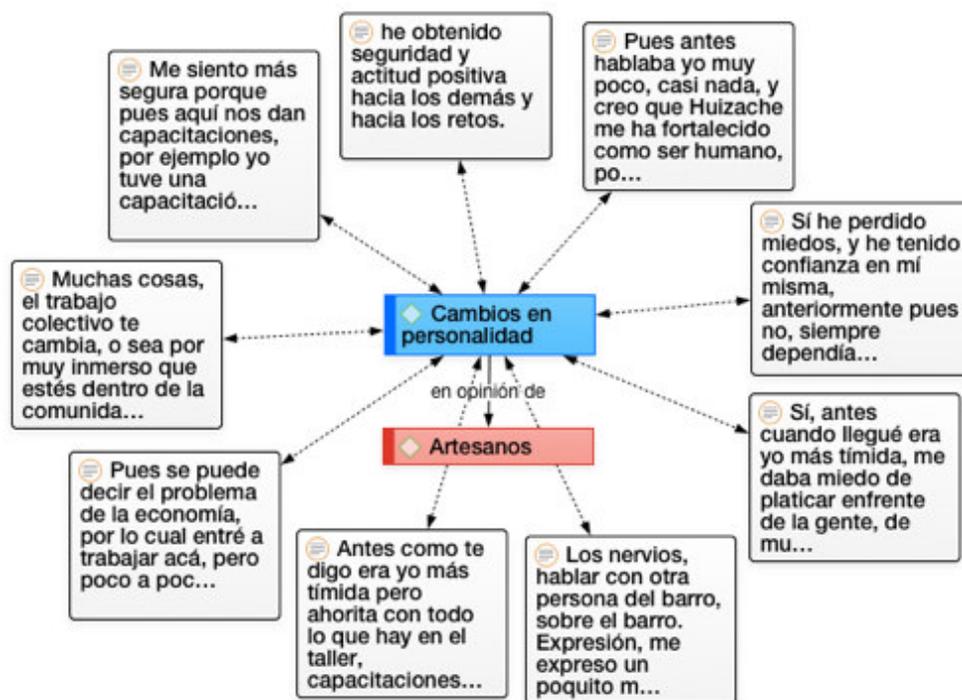


Figura 13 Los cambios en personalidad en los artesanos percibidos en ellos mismos. Elaboración propia con el software ATLAS.ti.

Además, se les consultó sobre los problemas que consideraran haber resuelto específicamente a través de su colaboración en cada organización, en donde se pudo observar el impacto que las empresas sociales han tenido no solo en su entorno, sino internamente (Figura 14).

Se diferencian soluciones a problemas económicos, familiares y de realización personal. Los artesanos mencionan que con su trabajo han podido construir sus viviendas o ampliarlas, adquirir herramientas de mejor calidad para su proceso productivo y solventar la educación de sus hijos. En el ámbito familiar mencionan sentirse satisfechos por gozar de mayor tiempo disponible para su familia y sobresalen las opiniones respecto a la visión amplia que tienen ahora sobre su trabajo artesanal y la satisfacción que les da el saberse más profesionales cada vez.

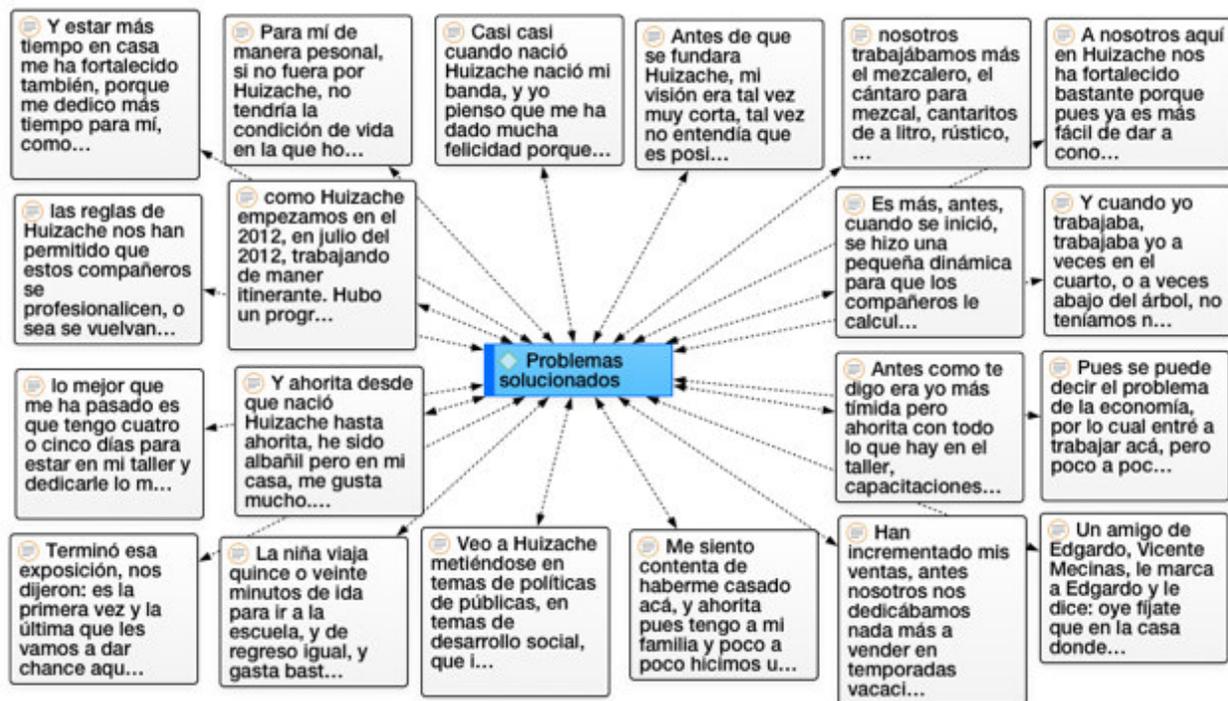
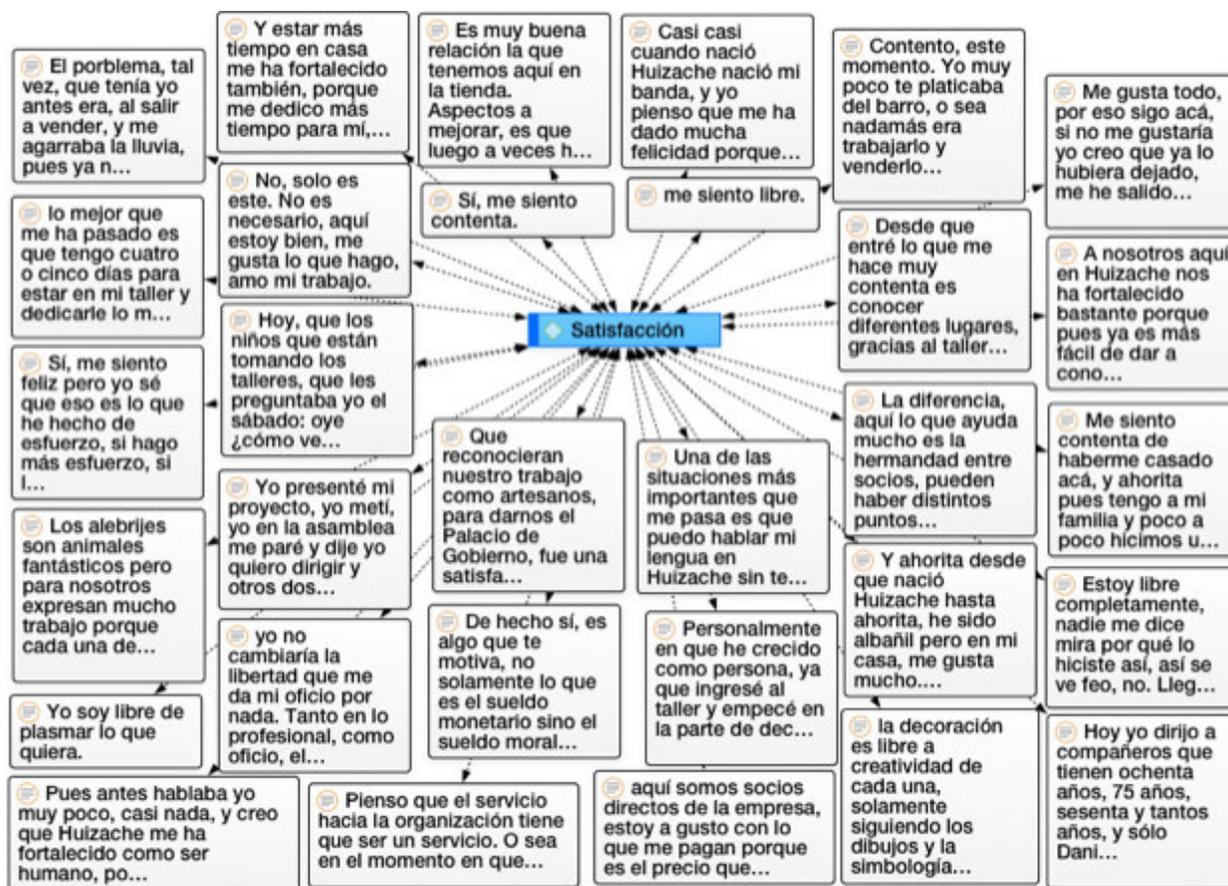


Figura 14 Los problemas solucionados por los artesanos a partir de la colaboración en empresas sociales. Elaboración propia con el software ATLAS.ti.

La variedad de problemas resueltos, la capacitación y la remuneración que reciben, hace a los artesanos estar satisfechos colaborando en las empresas sociales (Figura 15), entre otros motivos, porque el trabajo colectivo fortalece sus capacidades y su libertad, como indica la definición de valor social que prevalece en esta investigación según las ideas de Amartya Sen. Ellos indicaron sentirse libres de plasmar sus ideas y colores en los lienzos y piezas de arte, además de la libertad de trabajar desde casa y disfrutar de tiempo libre para ellos mismos y su familia, satisfechos con los reconocimientos que reciben, las oportunidades de viajar al extranjero, los ascensos e incluso de hablar su lengua indígena y vestirse con prendas tradicionales.



Esta satisfacción se ha logrado a través de una relación cordial entre líderes y artesanos, a estos últimos los líderes no los llaman “trabajadores” sino “estudiantes-colaboradores” en el caso del Taller Jacobo & María Ángeles, y “socios” o “compañeros” en el caso de Huizache. Los artesanos manifiestan tener una buena relación con las personas que dirigen la organización (Figura 16) y expresan que sí existen diferencias ocasionales que lejos de separarlos, los unen y fortalecen.

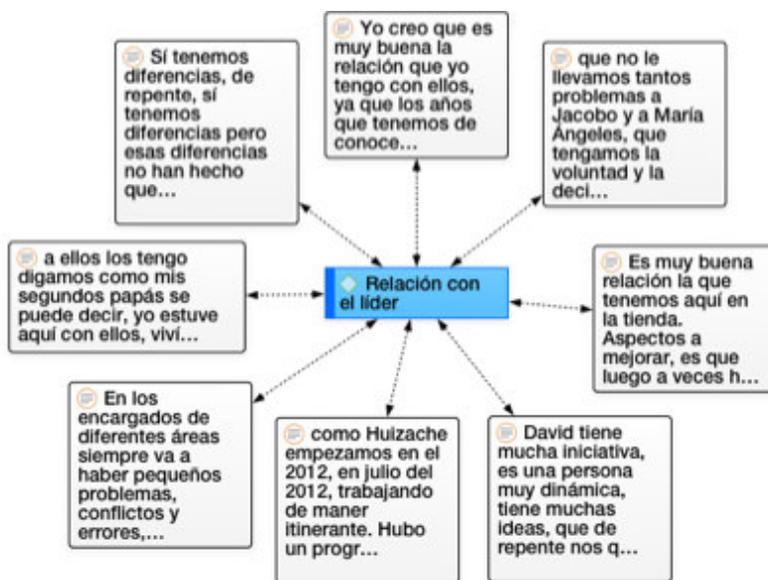


Figura 16 La relación entre líderes y artesanos de empresas sociales, desde la opinión de estos últimos. Elaboración propia con el software ATLAS.ti.

Una parte importante del valor social que generan las empresas sociales analizadas está en su conexión y compromiso con el medio ambiente (Figura 17), del cual cuidan con medidas ecológicas internas y prácticas formales de preservación, como reforestaciones anuales, siembra de cultivos originarios y un sentimiento de respeto por los árboles y cerros de su comunidad.

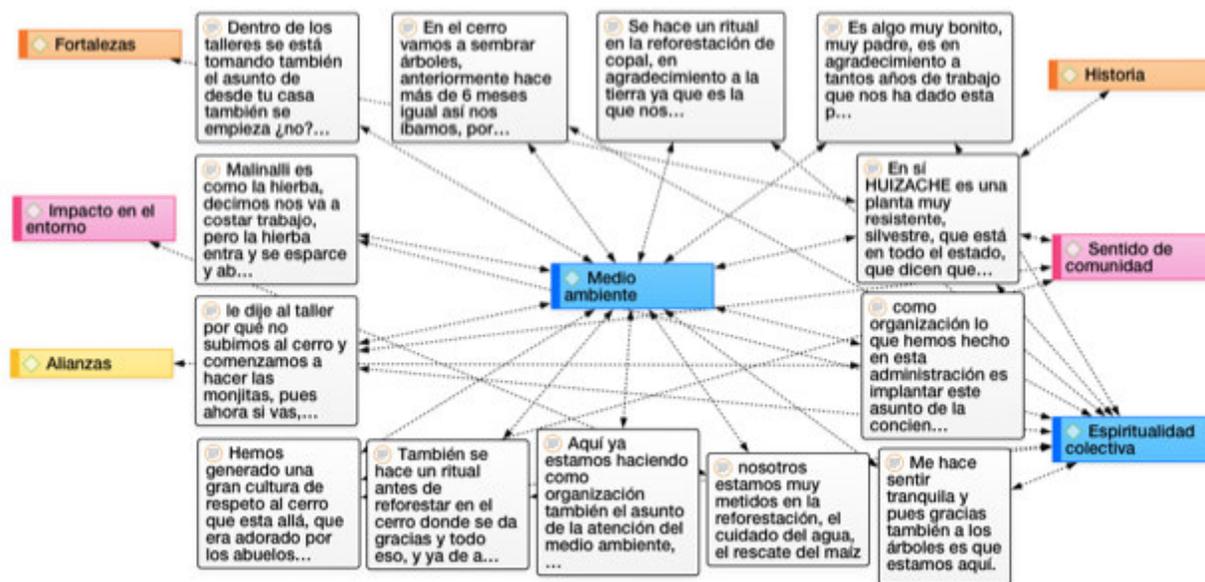


Figura 17 El impacto al medio ambiente por las empresas sociales. Elaboración propia con el software ATLAS.ti.

En la Figura 18 se observa la distinguida vinculación del valor social que generan en beneficio al medio ambiente y la espiritualidad colectiva, lo cual explica una relación cercana entre sus creencias que provocan un sentimiento de agradecimiento hacia la naturaleza, ya sea por ser materia prima para su trabajo artesanal o por transmitirles paz y tranquilidad, como algunos relatan.

Precisamente es el código de espiritualidad colectiva el que, junto con el de sentido de comunidad, marcan una diferencia en las empresas sociales analizadas, sobre todo cuando se analiza su contexto. Ambas empresas nacen y se conforman de personas con raíces indígenas, con una historia milenaria y conocimientos ancestrales que poco a poco han recuperado, documentado y valorado.

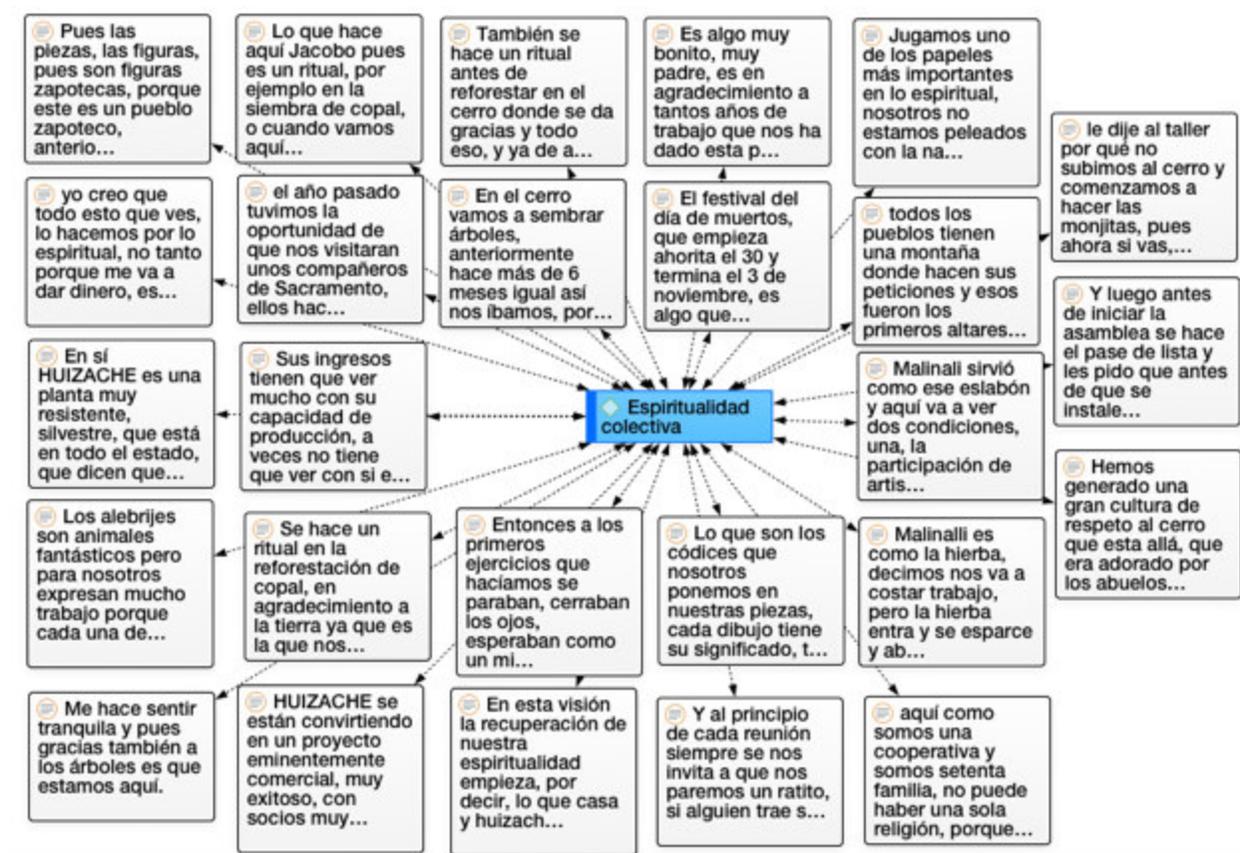


Figura 18 La espiritualidad colectiva en las empresas sociales. Elaboración propia con el software ATLAS.ti.

Distintas actividades en las organizaciones estudiadas tienen presente el distintivo espiritual, desde las asambleas mensuales de Huizache en las que se dedican unos minutos al agradecimiento y a las que cada artesano lleva algo de comer para compartir, hasta los rituales que Jacobo realiza al iniciar la reforestación anual. Este último expresa incluso que el elemento espiritual es el que lo motiva a trabajar por el taller, y lo considera por encima de las ganancias económicas.

Tanto en Huizache como en el Taller Jacobo & María Ángeles sobresale el elemento de espiritualidad, que, si bien no predomina en la teoría del emprendimiento social, sí lo hace para esta investigación tomando en consideración el contexto –con su vasta riqueza histórica y cosmovisión indígena– en el que se desenvuelven estas dos organizaciones, reafirmando así las ideas de Johanna Mair. El código de espiritualidad, además, está vinculado con otros elementos distintivos, como la satisfacción, el objeto social, la identidad y el rescate del patrimonio cultural (Figura 19).

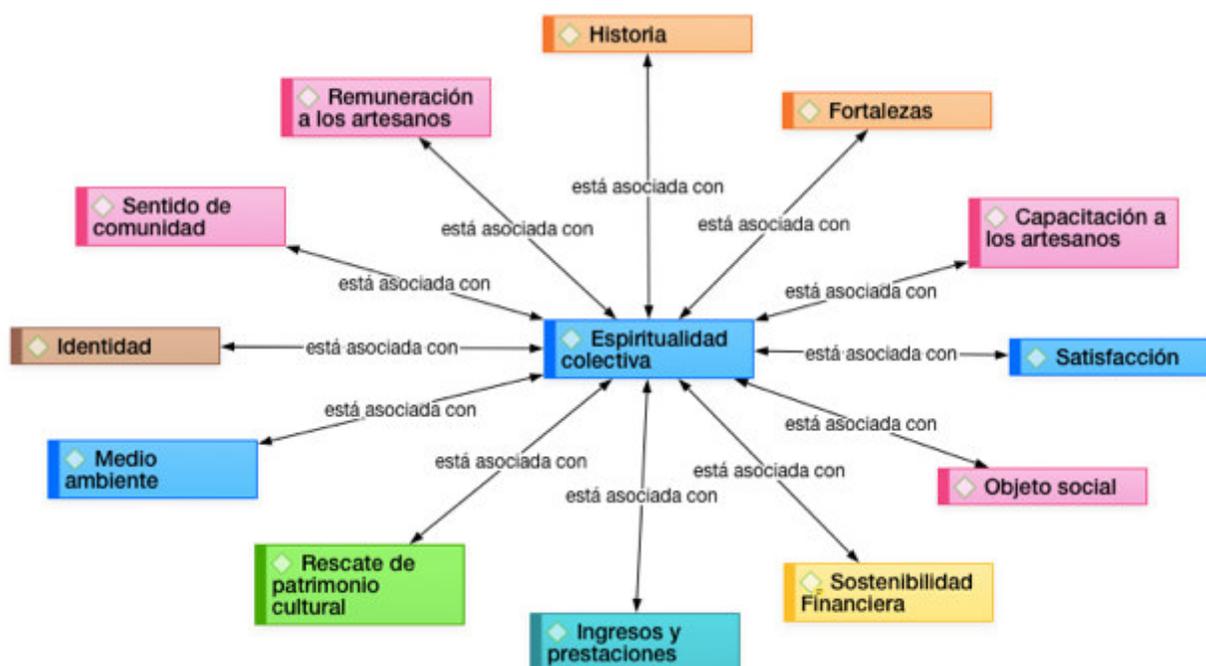


Figura 19 La espiritualidad colectiva y su vínculo con otros códigos. Elaboración propia con el software ATLAS.ti.

El código de “sentido de comunidad” (Figura 20) obedece a las opiniones de artesanos y líderes en las cuales reconocen sus orígenes –principalmente indígenas–, su comunidad, su historia, sus raíces. Las dos empresas sociales estudiadas han logrado que sus principios comunitarios prevalezcan, en gran parte por la dirección adecuada de los líderes.

Además, prevalece en la conversación la búsqueda del beneficio colectivo por encima del beneficio individual, práctica inmersa en todas las actividades de las empresas, desde los tequios, el trueque, las asambleas, las jornadas de reforestación, las festividades, el servicio comunitario y la capacitación entre artesanos.

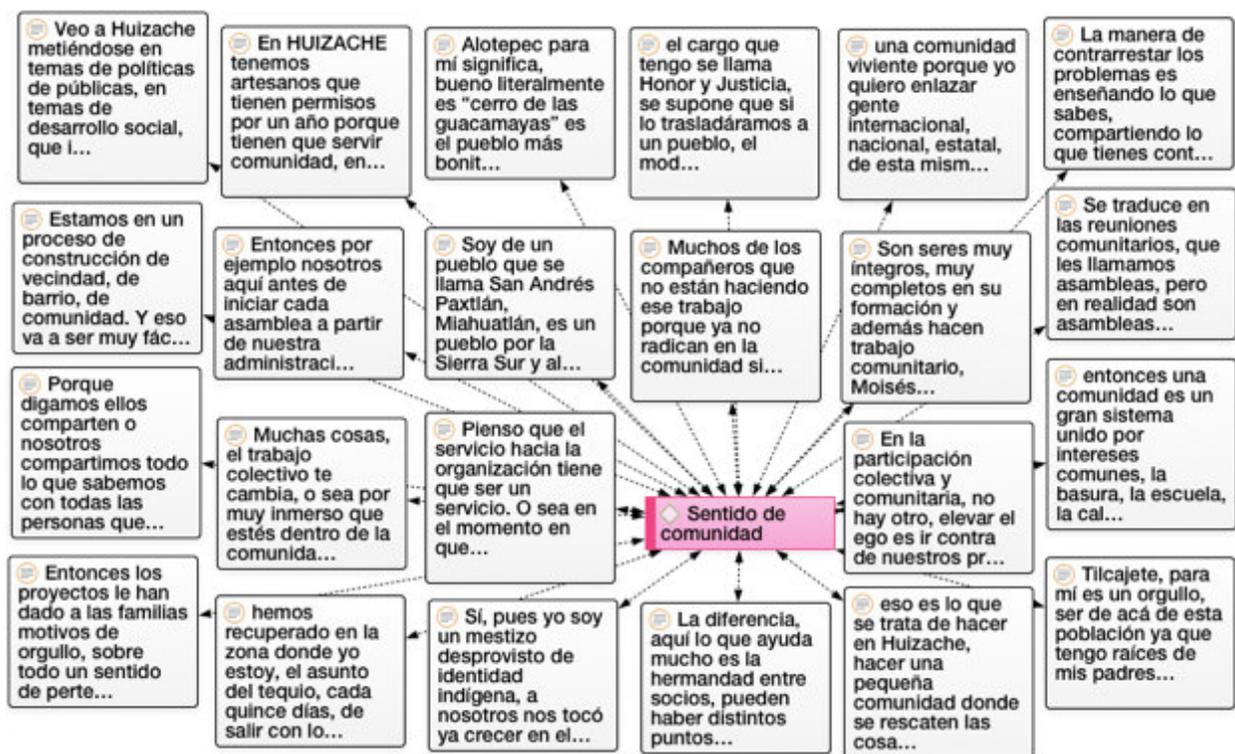


Figura 20 El sentido de comunidad en las empresas sociales. Elaboración propia con el software ATLAS.ti.

El sentido de comunidad tiene tanta presencia en las empresas sociales estudiadas, que sus vínculos con otros códigos son extensos y diversos (Figura 21), desde los que se refieren a la sostenibilidad financiera de la organización, hasta la competencia y la satisfacción, lo cual

demuestra la importancia de la comunidad y el beneficio colectivo, misma que aseguró el éxito del que ahora gozan y el crecimiento que han logrado.

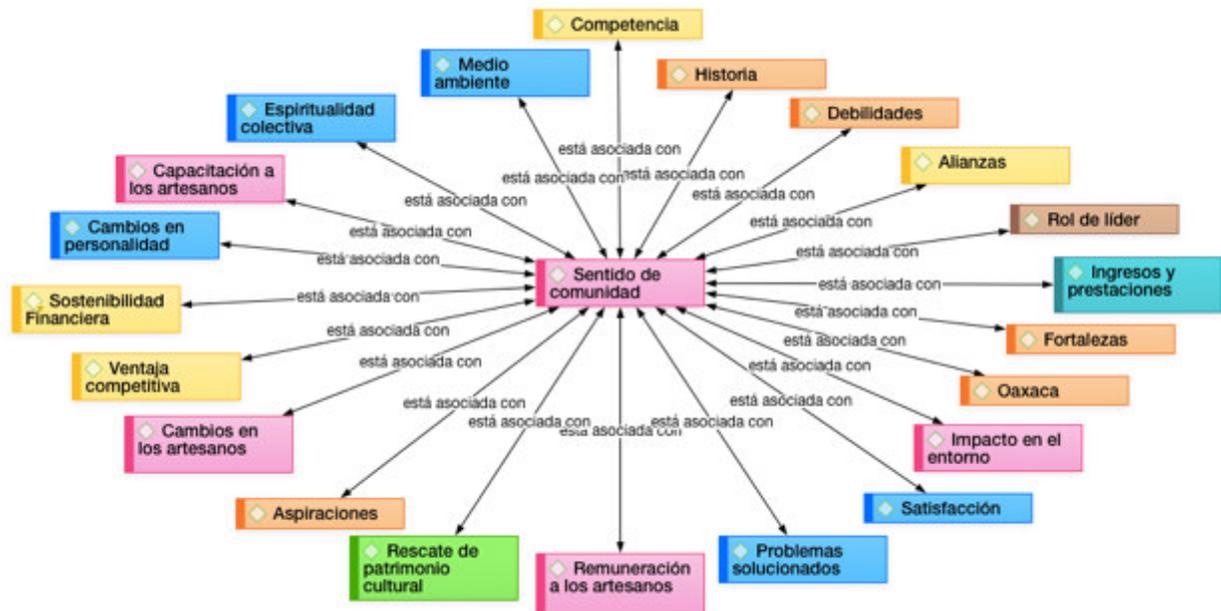


Figura 21 El sentido de comunidad en las empresas sociales y su vínculo con otros códigos. Elaboración propia con el software ATLAS.ti.

### Valor económico

Como se revisó en el marco teórico, el valor económico en las empresas sociales se refiere a la sostenibilidad financiera de las mismas, al no depender de apoyos, subsidios y donaciones. Huizache y el Taller Jacobo & María Ángeles son empresas sociales sostenibles, sus líderes afirman que sus ingresos son suficientes para cubrir sus costos e incluso, les permiten destinar una parte de estos excedentes a proyectos sociales y comunitarios (Figura 22). Nuevamente, se confirma que el valor económico y el valor social son complementarios.

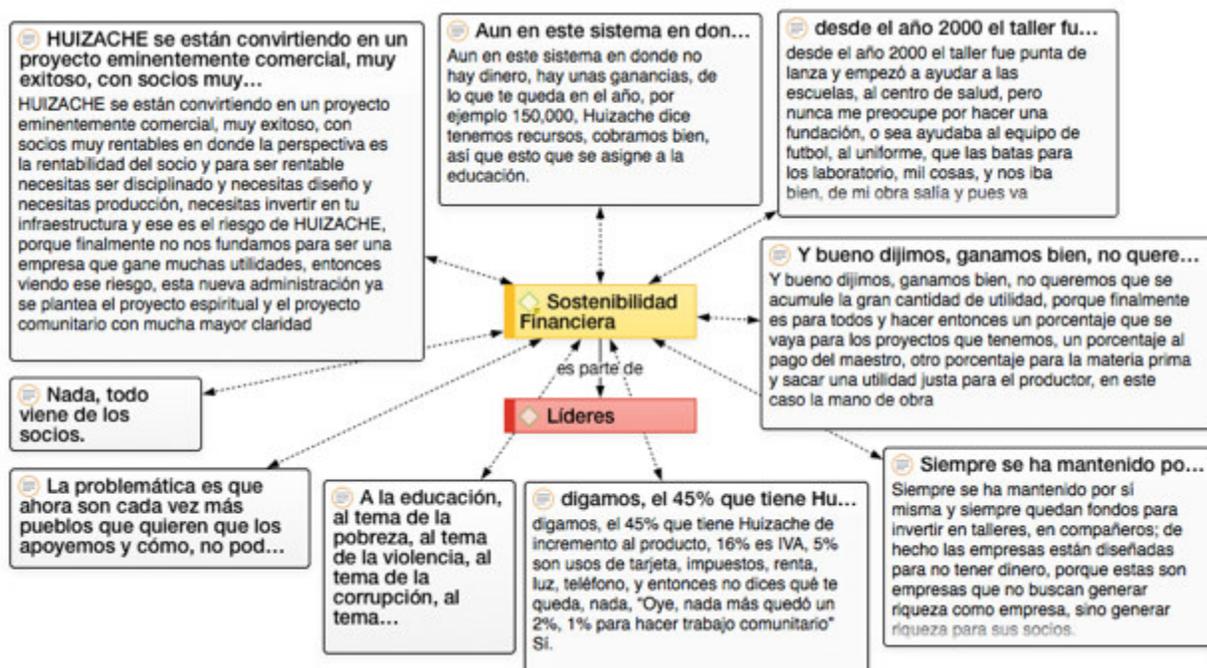


Figura 22 La sostenibilidad financiera de las empresas sociales. Elaboración propia con el software ATLAS.ti.

Dicha complementariedad puede observarse en la Figura 23, donde el código “sostenibilidad financiera” está vinculado con el “objeto social”, el “impacto en el entorno” y el “sentido de comunidad”.

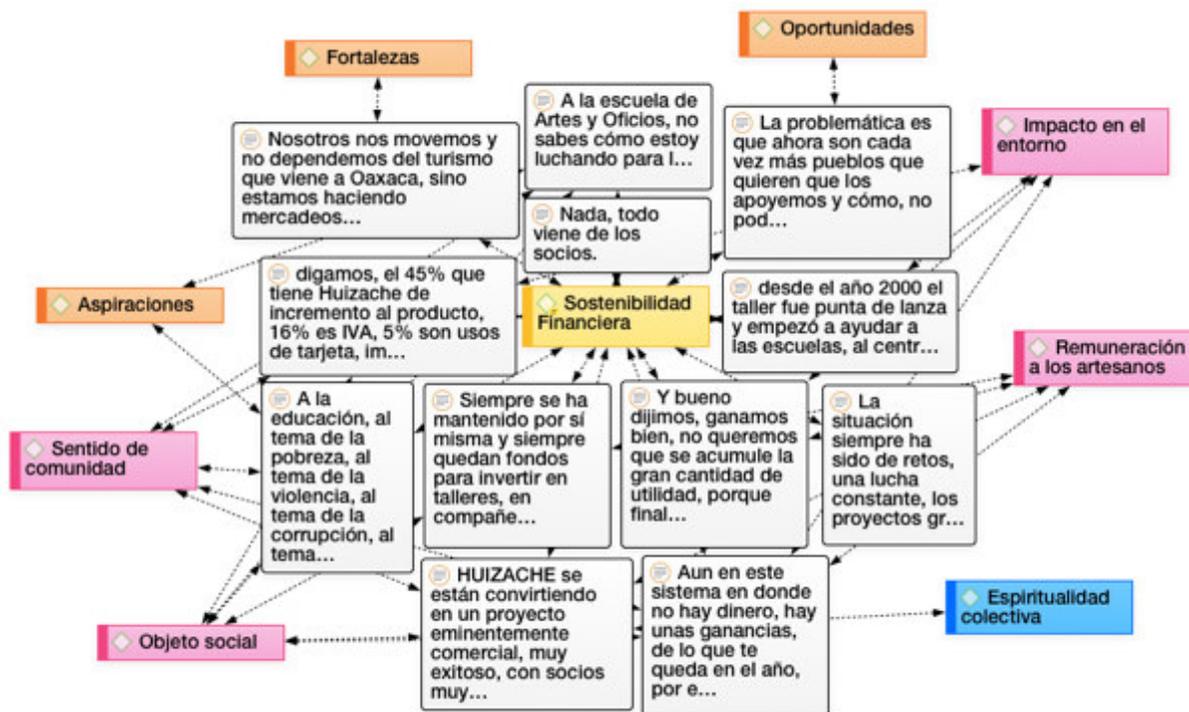


Figura 23 La sostenibilidad financiera de las empresas sociales y su vínculo con otros códigos. Elaboración propia con el software ATLAS.ti.

Para que una empresa social genere valor económico, necesita formar alianzas que le permitan mantenerse y con el tiempo, crecer (Figura 24). El sector político debería, en un escenario ideal, ser un gran aliado de cualquier empresa. Sin embargo, el entorno político de Oaxaca ha resultado, por el contrario, ser una barrera para la productividad del estado. Predomina entre los casos analizados, un descontento hacia el gobierno, del cual líderes entrevistados mencionaron no recibir apoyo sustancial, más que promoción en el caso de Jacobo & María Ángeles. Por su parte, Edgardo Villanueva, fundador de Huizache, expresa que mientras el sistema político siga contaminado como hasta ahora, la organización tiene claro que no buscará ninguna relación con él.

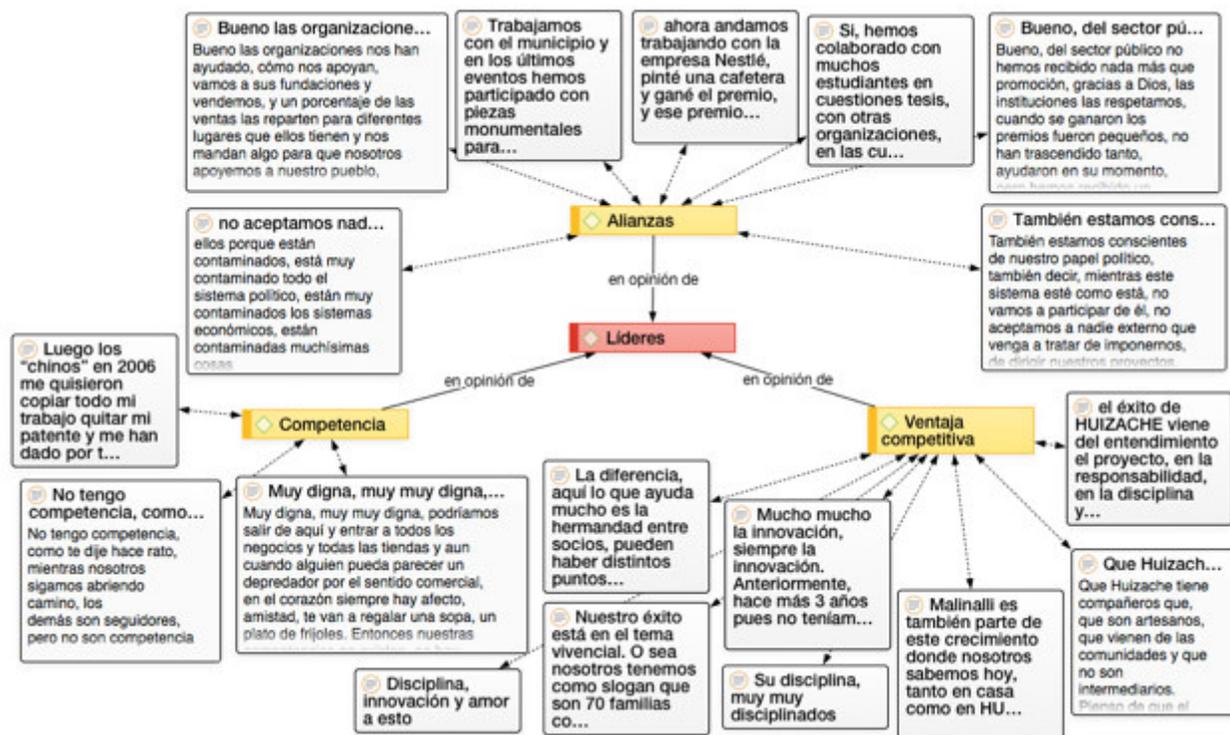


Figura 24 La competencia, la ventaja competitiva y las alianzas de las empresas sociales. Elaboración propia con el software ATLAS.ti.

Al ser Huizache y el Taller Jacobo & María Ángeles ejemplos de empresas exitosas dentro del sector artesanal en Oaxaca, se buscó la opinión de los líderes respecto de la competencia. Jacobo Ángeles explicó que mientras se mantenga la calidad e innovación constante de sus piezas, la empresa seguirá teniendo solo seguidores, pero ningún competidor, mientras que Edgardo Villanueva expresa que la competencia en Oaxaca es muy digna, y que incluso cuando hay artesanos vendiendo los mismos productos, saben que entre ellos hay un lazo de afecto y de comunidad.

Como elementos distintivos de cada empresa social, que se traducen en ventajas competitivas, está la comprensión del proyecto por parte de los socios, en el caso de Huizache, complementado por su disciplina y hermandad, además de la experiencia vivencial que reciben

los turistas al visitarlos. El Taller Jacobo & María Ángeles resalta la disciplina del equipo y la innovación constante como sus ventajas competitivas.

El valor económico que genera la empresa se debe ver reflejado en las condiciones de vida de sus colaboradores, así que se incluyeron preguntas en la entrevista con los artesanos, sobre su satisfacción con sus ingresos y prestaciones (Figura 25). Despuntan expresiones de satisfacción por los ascensos logrados, por el aumento de las ventas y por los bienes y servicios que ahora pueden obtener, como una casa o la ampliación de la misma, hasta el pago de la educación de los hijos.

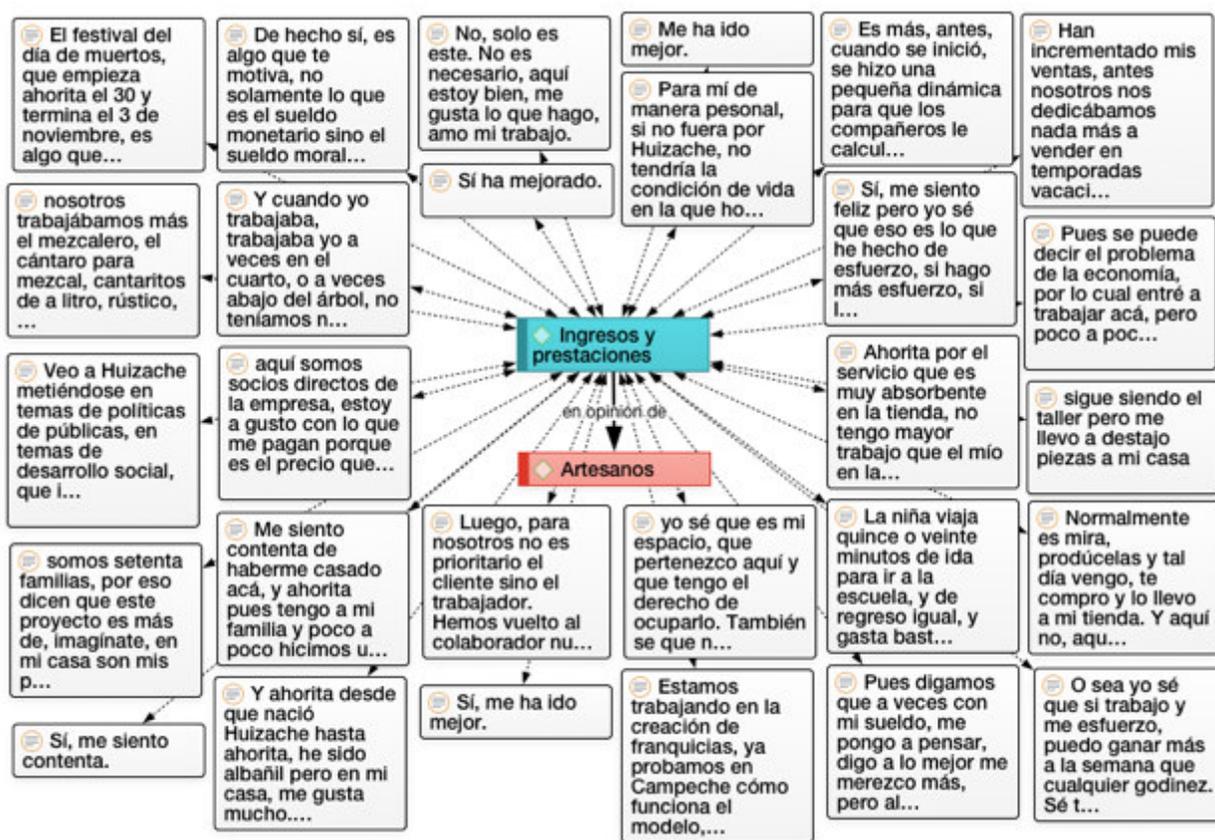


Figura 25 Los ingresos y prestaciones percibidos por los artesanos de las empresas sociales. Elaboración propia con el software ATLAS.ti.

En el caso específico de Huizache, los artesanos expresaron que de ellos depende generar mayores ingresos, ya que son socios directos de la empresa y ellos mismos establecen los precios

de sus piezas. Para los artesanos que conforman la cooperativa es de gran satisfacción el no preocuparse, como antes, por las específicas temporadas de venta (Semana Santa, Guelaguetza y las fiestas de diciembre) y todo lo que aquello significaba, como el salir de su casa para vender en la calle gran parte del día, expuestos a toda clase de riesgos en la ciudad. De nueva cuenta se comprueba la importancia del contexto al analizar este tipo de empresas y su valor económico y social.

Los ingresos y prestaciones percibidas por los artesanos que colaboran en estas empresas sociales están vinculadas con la solución a diversos problemas de índole económico, con cambios de personalidad y con un estado de satisfacción y de comunidad; lo cual representa otra representación para entender la relación entre el valor económico y el valor social (Figura 26).



Figura 26 Los ingresos y prestaciones percibidos por los artesanos de las empresas sociales y su vínculo con otros códigos. Elaboración propia con el software ATLAS.ti.

Para que cualquier empresa se mantenga constante en el mercado debe adaptarse a las tendencias del mismo e innovar. En este trabajo de investigación se preguntó a los artesanos sobre este elemento, la innovación, con el objetivo de conocer cómo se han modificado sus procesos productivos o sus diseños con el paso del tiempo, específicamente como resultado de colaborar en las empresas sociales (Figura 27).

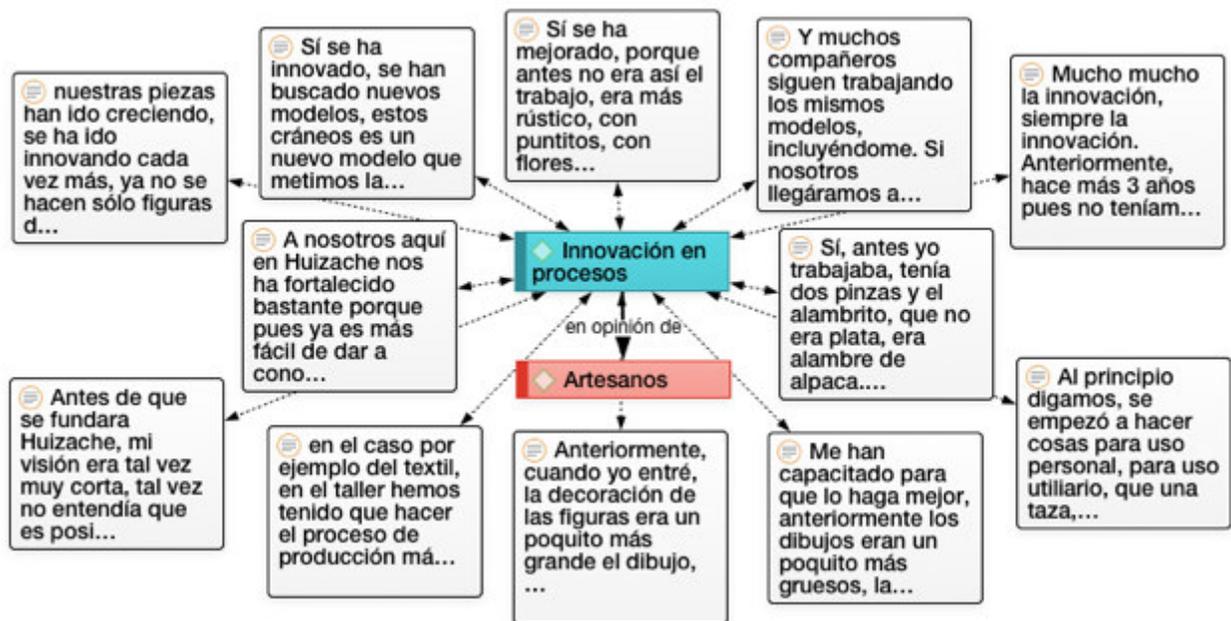


Figura 27 La innovación en procesos percibida por los artesanos de las empresas sociales. Elaboración propia con el software ATLAS.ti.

Las respuestas revelan que los procesos artesanales han ido mejorando con el tiempo, con nuevas técnicas aprendidas por la capacitación recibida y por la adquisición de mejor calidad de herramientas y material, como consecuencia de la percepción de mejores ingresos. Además, los artesanos indican que el trato directo con los clientes hace que reciban retroalimentación sobre su trabajo y propuestas de nuevos diseños.

2. *¿De qué forma se manifiesta la identidad cultural de los artesanos que forman parte de las dos empresas sociales artesanales en Oaxaca?*

La identidad cultural es un elemento primordial en las empresas sociales estudiadas, principalmente al analizar el sector y el contexto en el que están inmersas. Oaxaca, como se analizó en el marco contextual, es una ciudad con una fuerte actividad artesanal y riqueza histórica con raíces indígenas que marcan la manera en que los oaxaqueños se forman.

De tal manera que, para responder a esta pregunta, se tomaron en cuenta cinco códigos: la espiritualidad individual, la herencia y trascendencia, la pérdida del patrimonio cultural, el rescate del mismo y el sentido de comunidad (Figura 28). En el primero de ellos (espiritualidad individual), los artesanos enunciaron algunos rituales que realizan para pedir o agradecer en su vida cotidiana, como individuos o con su familia, expresaron sus creencias y algunas tradiciones de las comunidades a las que pertenecen.

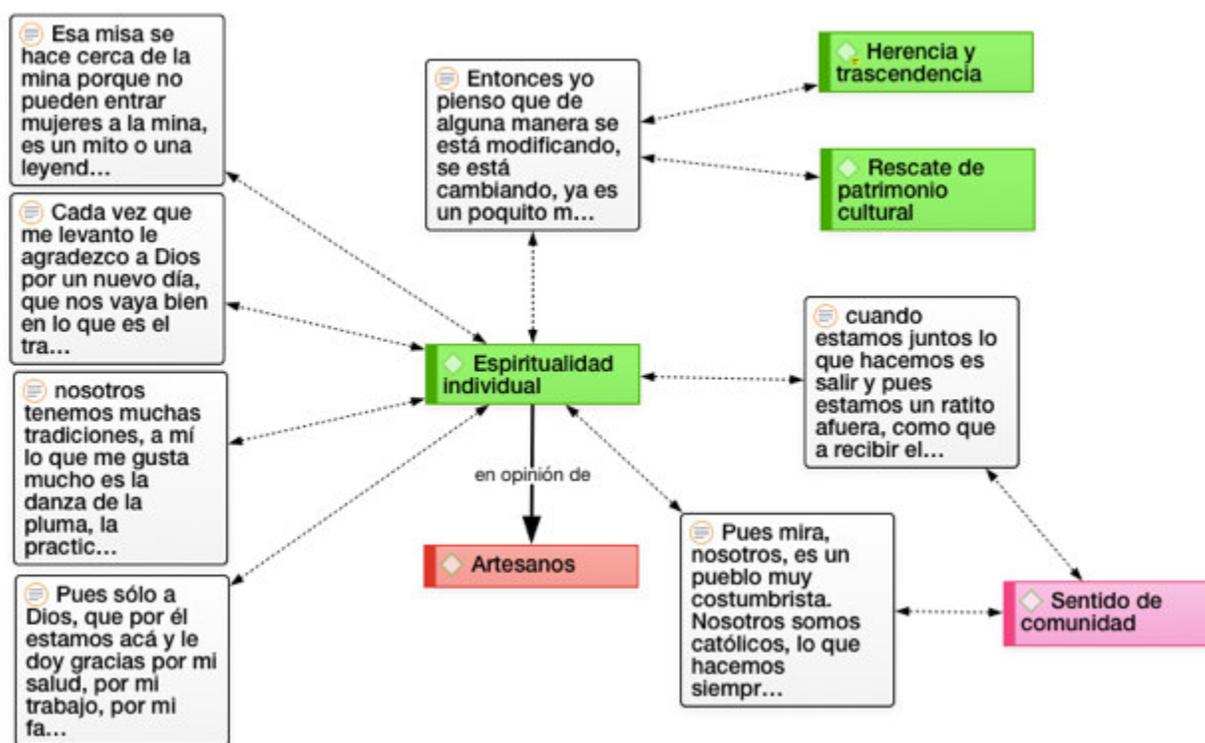


Figura 28 La espiritualidad individual de los artesanos de las empresas sociales. Elaboración propia con el software ATLAS.ti.

Al practicar estos rituales y mantener vivas sus creencias, los artesanos están rescatando su patrimonio cultural y fortaleciendo su sentido de comunidad (Figura 29). Resulta interesante analizar la libertad que les ofrecen ambas empresas sociales para expresarse según su filosofía, para conocerla si no la tienen clara y para revitalizarla con actividades como las reuniones en el

cerro que tiene el Taller Jacobo & María Ángeles, o los tequios y asambleas que se realizan en Huizache.

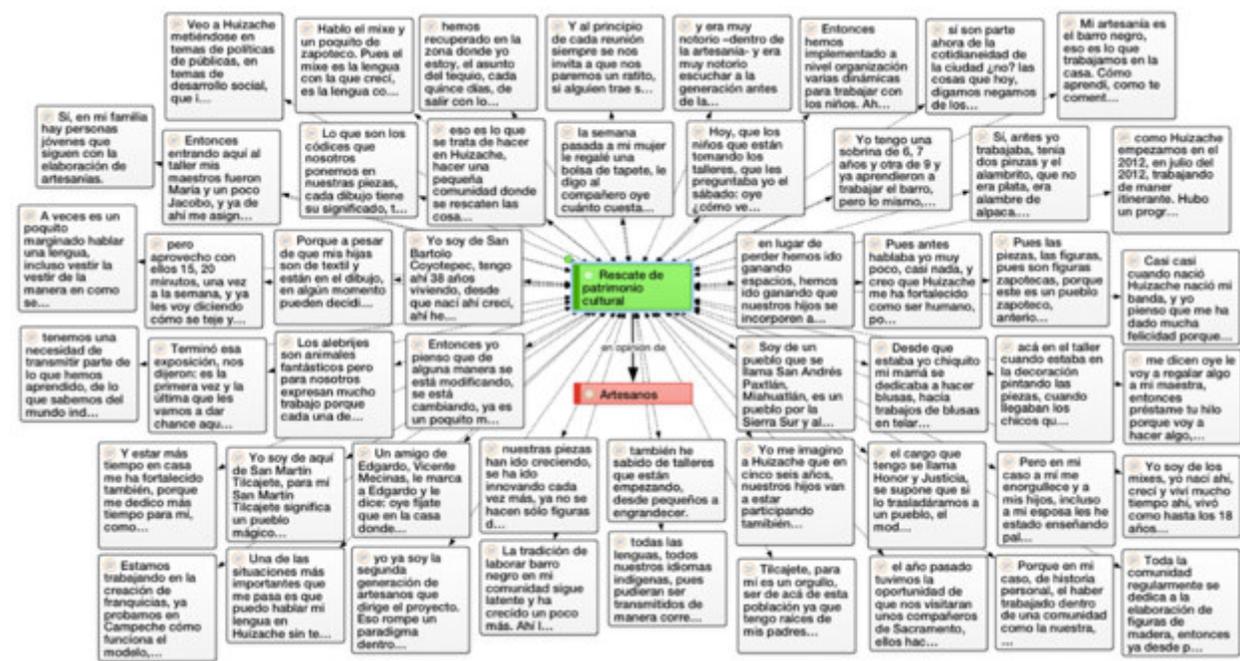


Figura 29 El rescate del patrimonio cultural de los artesanos de las empresas sociales. Elaboración propia con el software ATLAS.ti.

El rescate del patrimonio cultural, en opinión de los artesanos, refiere a todos aquellos eventos que mantienen vivos sus elementos identitarios, como la libertad para expresarse en su lengua indígena, la documentación de los conocimientos ancestrales sobre artesanía, las prácticas comunitarias tradicionales como el tequio, la guelaguetza o el trueque, así como la incorporación de las generaciones más jóvenes al trabajo artesanal.

Las empresas sociales estudiadas fomentan este rescate del patrimonio cultural, procurando que los artesanos refuercen el vínculo con sus orígenes y lo revaloren, revitalicen los conocimientos que habían guardado como secretos y los compartan con otros artesanos, además de integrarlos en dinámicas de comunidad en las que ya están incluyendo a los niños.

Así, el rescate del patrimonio cultural como parte de las empresas sociales del sector artesanal en Oaxaca está vinculado con diversos códigos pertenecientes al valor económico (ingresos y prestaciones; innovación en procesos) y al valor social (satisfacción, espiritualidad colectiva, problemas solucionados, cambios de personalidad, relación con el líder y sentido de comunidad) generado por tales organizaciones (Figura 30).

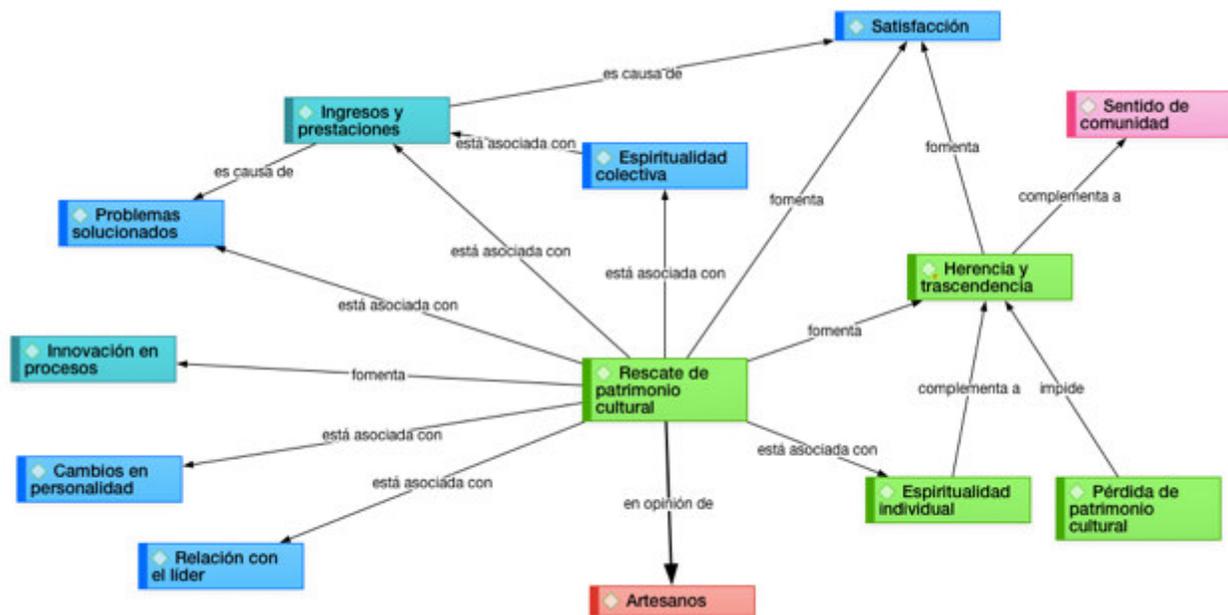


Figura 30 El rescate del patrimonio cultural de los artesanos de las empresas sociales y su vínculo con otros códigos. Elaboración propia con el software ATLAS.ti.

Sin embargo, es innegable la existencia de una pérdida del patrimonio cultural para los artesanos involucrados en el sector artesanal que no colaboran en empresas sociales como Huizache o el Taller Jacobo & María Ángeles (Figura 31). Una de las causas de esta pérdida es la falta de profesionalización del sector, que, de la mano con las limitadas oportunidades de venta y espacios en Oaxaca, explican de nueva cuenta la importancia de analizar el contexto en investigaciones de este tema.

Aunque se aplaude el éxito y el papel tan importante que realizan las empresas sociales estudiadas, el sector desatendido es vasto. Las políticas gubernamentales no son suficientes y el papel de las organizaciones civiles no ha tenido el impacto esperado, por lo que las iniciativas que surgen desde la ciudadanía y que tienen un modelo de negocios que asegure su sostenibilidad financiera a la par de generar un impacto social, son urgentes en el Estado.

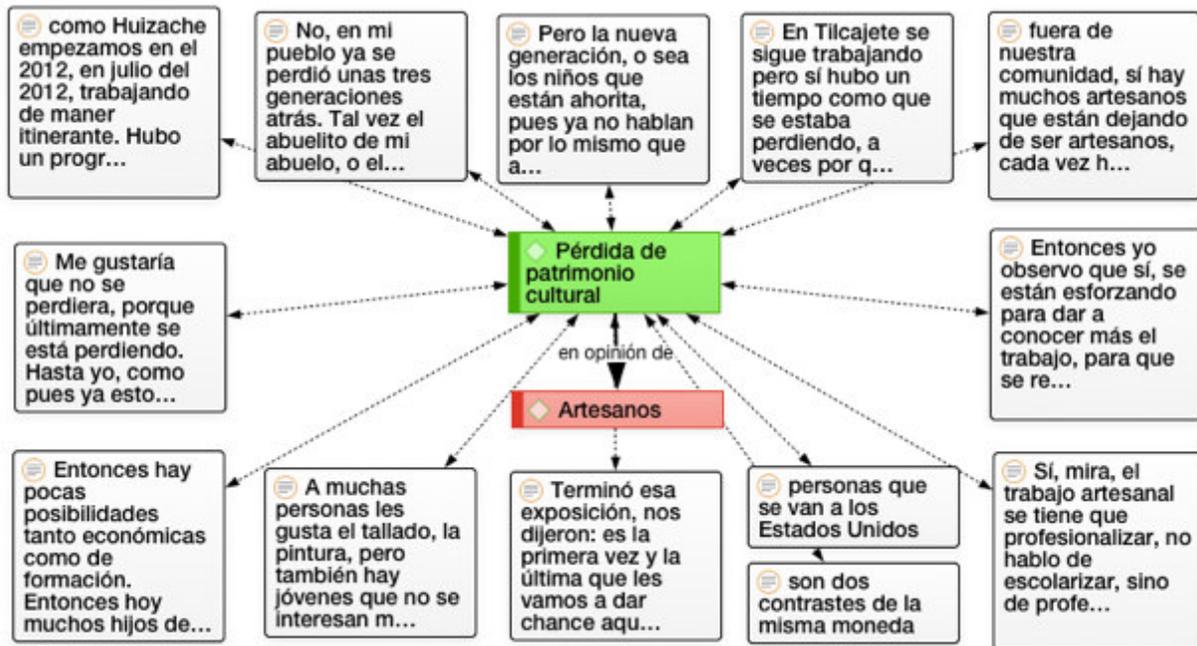


Figura 31 La pérdida del patrimonio cultural de los artesanos de las empresas sociales. Elaboración propia con el software ATLAS.ti.

Por último, una forma en que los artesanos manifiestan su identidad cultural a través de las empresas sociales es por medio de sus aspiraciones, sus deseos de trascender y heredar a las generaciones venideras sus conocimientos y sabiduría milenaria (Figura 32). En esta parte del análisis, fue interesante observar cómo los artesanos se reconocen como parte de una comunidad, reconocen su lengua, sus raíces indígenas y expresan admiración por su familia, en especial por sus padres, de quienes recibieron los conocimientos para formarse como artesanos.

Aunque en las empresas sociales ya se están realizando actividades que integren a los niños en el trabajo artesanal, los artesanos están, por ellos mismos, transmitiendo lo que saben a sus hijos, sobrinos o familiares cercanos, con la finalidad de mantener vivos los conocimientos. Dentro de las aspiraciones comunes sobre el futuro está el fortalecimiento de la labor artesanal y su profesionalización, así como la integración cada vez mayor del número de artesanos a colectivos como las dos organizaciones estudiadas. El vínculo de este código con otros como el sentido de comunidad, la satisfacción y la espiritualidad puede observarse en la Figura 33.

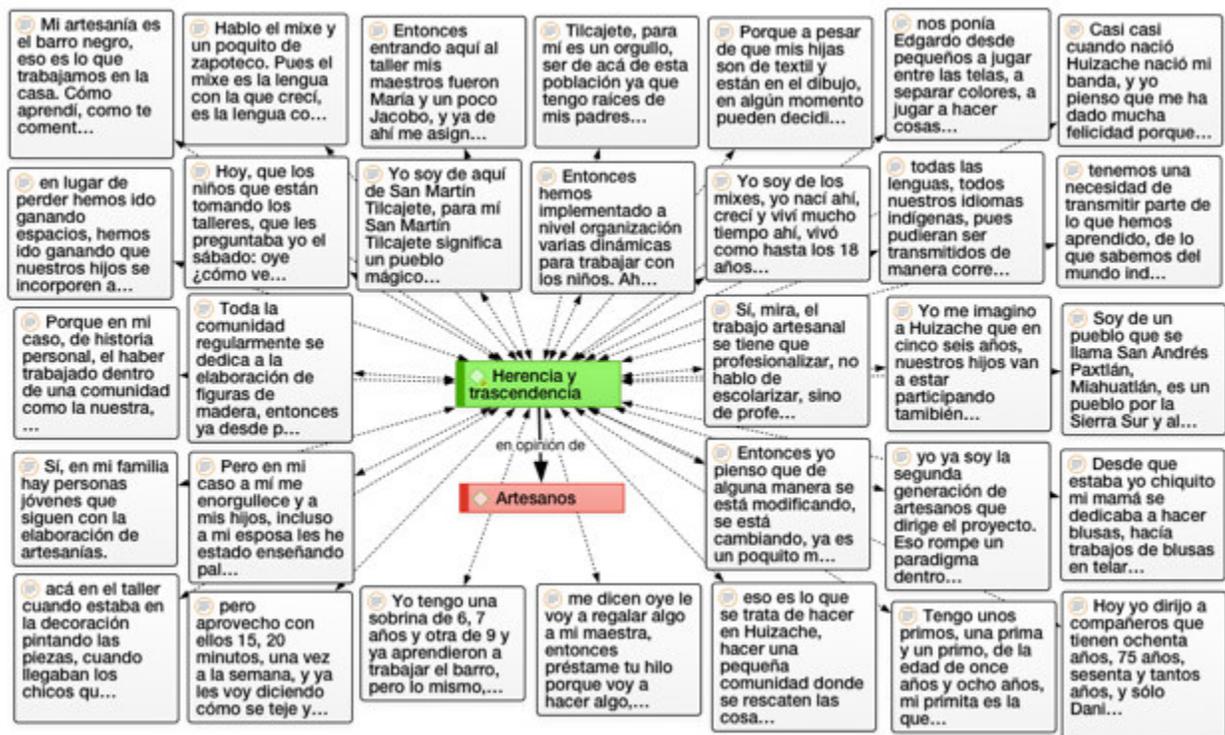


Figura 32 La herencia y trascendencia de los artesanos de las empresas sociales. Elaboración propia con el software ATLAS.ti.



Figura 33 La herencia y trascendencia de los artesanos de las empresas sociales y su vínculo con otros códigos. Elaboración propia con el software ATLAS.ti.

3. *¿Qué aspectos sobresalen de los valores (social y económico) y de la identidad cultural de los artesanos de las dos empresas sociales que puedan contribuir a los conocimientos existentes?*

Los códigos que sobresalieron luego del análisis en ATLAS.ti pueden observarse en las Figuras 34 y 35. Los códigos “sentido de comunidad” y “rescate de patrimonio cultural” mantuvieron una fuerte presencia en las respuestas de líderes y artesanos, aunque no siempre se les cuestionara directamente por ellos, lo que denota una representación relevante de estos dos elementos en el valor económico y el valor social generado por las empresas sociales.

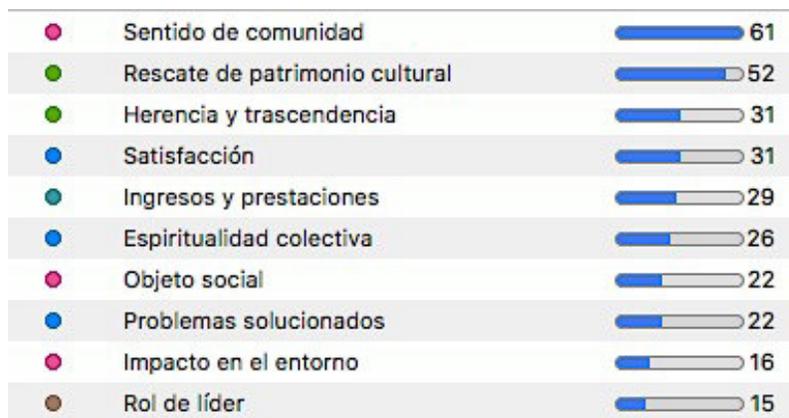


Figura 34 Conteo de códigos con mayor número de citas. Elaboración propia con el software ATLAS.ti.

La importancia de los códigos sobresalientes cobra sentido cuando se estudia el marco contextual completo de Oaxaca, comprendiendo así su carga histórica y sus complejos problemas sociales, económicos y ambientales. Asimismo, se identifica el rol tan necesario que juegan las empresas sociales para trabajar con artesanos, a quienes lejos de verles en desventaja, se les reconoce como seres íntegros, herederos de un rico patrimonio cultural y capaces de organizarse a favor del beneficio colectivo, de la comunidad.

De esta manera, se registra el aporte de las empresas sociales estudiadas al rescate del patrimonio cultural y, sobre todo, de su permanencia y trascendencia. Los esfuerzos del gobierno y las organizaciones civiles no habían sido eficaces en dar soluciones a los problemas de los artesanos, como las que ellos mismos se dieron organizándose de tal manera.

Es importante distinguir que el valor económico en estas empresas no solamente aseguró la sostenibilidad financiera de las organizaciones, sino que ha permitido a los artesanos tener una mejor calidad de vida debido al aumento de ingresos y prestaciones justas, lo cual ha provocado en ellos, como demuestran en sus opiniones, sentimientos de satisfacción y libertad.

Finalmente, se reconoce la particularidad de la espiritualidad colectiva en las empresas sociales estudiadas, misma que desemboca del contexto histórico de Oaxaca y en el arraigo que los artesanos y líderes manifiestan por sus raíces indígenas, las cuales les dictan una forma propia de ver y entender el mundo.



Figura 35 Nube de palabras sobre el total de la investigación. Elaboración propia con el software ATLAS.ti.

4. *¿Cómo puede definirse el valor social en las empresas sociales y qué importancia tiene para la Administración?*

El valor social en las empresas sociales puede definirse de la siguiente manera:

Son todas aquellas actividades realizadas desde los procesos internos de la empresa para abordar los desafíos de la sociedad en los casos en que los mercados están poco desarrollados o son inexistentes, mejorando la eficiencia de los mercados y los gobiernos (Auerswald, 2009), propiciando las prácticas de participación social en el entorno inmediato (Llamas, 2017) generalmente fortaleciendo las capacidades humanas, aumentando la libertad o generando niveles de confianza (Sen, 1980).

El modelo de desarrollo basado en la maximización de las ganancias está discontinuado, no es sostenible y sus consecuencias están presentes hoy en la vida diaria de las personas, en los foros y agendas mundiales en un intento por controlarlas. Las empresas que generan valor económico a costa del valor social están condenadas al fracaso, mientras que el impacto positivo

para la humanidad y el planeta en temas sociales, económicos y ambientales que generan las empresas sociales es indiscutible y se pudo comprobar a lo largo de toda esta investigación.

El valor social es importante para la Administración porque si ésta sigue entendiéndose como “una serie de actividades interdependientes destinadas a lograr una cierta combinación de medios que puedan generar una producción de bienes o servicios económicos o socialmente útiles y en lo posible rentables para la empresa con fines de lucro” (Aktouf, 1998, p. 17), resulta prioritario revisar los ejemplos de múltiples organizaciones que apuestan por otra forma de hacer y entender la economía.

Las empresas actuales están cada vez más conscientes de su compromiso por enfrentar los desafíos sociales, económicos y ambientales en forma proactiva; los administradores representan esa oportunidad de actuar por un desarrollo sostenible en el que se distinga un crecimiento económico tal, que logre beneficios tangibles en la calidad de vida de los ciudadanos.

Los emprendedores sociales y administradores potenciales necesitan de la Administración como proveedora de herramientas y capacidades para planear, organizar, dirigir y controlar organizaciones con miras a alcanzar un desarrollo a favor de la humanidad y el planeta, logrando ser aliados para que el campo de estudio en cuestión, sea ampliamente reconocido y comprendido.

## **5.2 Limitaciones del estudio**

Entre las limitantes de la investigación se encuentran, en primer lugar, el tipo de muestreo utilizado en la investigación de campo, que fue de tipo no probabilístico, el cual se eligió por la disponibilidad de las empresas que cumplieron con los criterios establecidos. La consecuencia de

esta limitante es que los resultados de este estudio no pueden usarse como generalizaciones respecto de toda la población.

En segundo lugar, dadas las exiguas investigaciones sobre empresas sociales en México y Oaxaca, la presente investigación no puede, hasta finales del 2018, compararse con otra a fin de complementarse o enriquecerse, lo cual se toma como una recomendación para investigaciones futuras.

De la misma manera, en las entrevistas realizadas no participó la totalidad de los miembros de cada empresa, por lo que las opiniones, si bien son de los líderes y fundadores, y de los artesanos con mayor antigüedad en cada organización, no representan el pensamiento general de la organización, por lo que sería adecuado aumentar las muestras a mayor número de organizaciones y/o de los miembros de cada una.

Finalmente, es relevante considerar el contexto social, económico y ambiental en el que se encuentran inmersas las empresas participantes en esta investigación, mismo que se analizó en el capítulo 1 y que es de gran influencia para entender las problemáticas y soluciones a las que las empresas sociales responden, mismas que variarían al estudiar otras en un contexto distinto.

### **5.3 Recomendaciones para investigaciones futuras**

Considerando los límites de esta investigación, se plantean opciones de posibles investigaciones futuras que aborden:

- El perfil del emprendedor social, una comparación entre la teoría y la práctica.
- Propuesta de un modelo para la medición del valor social generado por empresas sociales del sector artesanal en Oaxaca.

- Los problemas políticos, sociales y económicos de Oaxaca que impiden la solución de los mismos a través de la creación de empresas sociales.
- El emprendimiento social como tema de estudio en el nivel medio superior y superior de Oaxaca.

## Referencias

- Abreu, X. (2010). Presentación. En F. Navarrete, *Pueblos indígenas de México*. México: Ediciones Castillo.
- Aguagente México. (2017). *Beneficios*. Obtenido de Aguagente. Por la gente para la gente: <http://www.aguagente.com>
- Aktouf, O. (1998). La Administración: Entre tradición y renovación. Colombia: Editorial Universidad del Valle, *Gaëtan Morin Éditeur*, 15-30.
- Albert, L., Dean, T., & Baron, R. (2016). From Social Value to Social Cognition: How Social Ventures Obtain the Resources They Need for Social Transformation. *Journal of Social Entrepreneurship*, 7(3), 289-311.
- Alvord, S.H., L.D. Brown, and C.W. Letts, (2004), "Social entrepreneurship and societal Transformation," *The Journal of Applied Behavioural Science*, 40(3), pp. 260-282.
- Arellano, J. (2010). El movimiento social en Oaxaca: el caso de la Asamblea Popular de los Pueblos de Oaxaca (APPO). *Textual*. -(54), 9-30.
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (2015). Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. *Resolución Adoptada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015* (pág. 41). Nueva York: Naciones Unidas.
- Auerswald, P. (2009). Creating Social Value. *Stanford Social Innovation Review*, Spring, 50-55.
- Austin, J., Gutierrez, R., Ogliastri, E. & Reficco, E. (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo [BID], Social Enterprise Knowledge Network [SEKN].

- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22.
- Baltaca, B. (2011). The Added Value of Social Enterprise. *International Journal Of Interdisciplinary Social Sciences*, 5(10), 257-269.
- Banco de Desarrollo de América Latina [CAF]. (2016). *CAF y Empresas B: un nuevo sentido del éxito*. Caracas: CAF. Recuperado de <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/948>
- Banco de México. (2018). *Ingresos por remesas, distribución por entidad federativa*. Obtenido de Sistema de Información Económica:  
<http://www.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?accion=consultarCuadro&idCuadro=CE100&locale=es>
- Banco Mundial . (2016). *Doing Business en México 2016*. Washington, D.C.: Grupo del Banco Mundial.
- Barea, J. (1990). Concepto y agentes de la Economía Social. *CIRIEC-España. Revista de economía pública, social y cooperativa*, nº 8, pp. 109-117.
- Bartolomé, M. (2014). Las identidades imaginadas en Oaxaca. Algunos problemas del diálogo intercultural en una sociedad plural. *Cuicuilco*, 21(60). México. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-16592014000200005](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-16592014000200005)
- Blanco, F. (2016). *Oportunidades: Emprendimiento verde, social y tecnológico*. España: ESIC.
- Boletín Oficial del Estado [BOE]. (2015). *Ley 5/2011 de 29 de marzo de Economía Social*. España: Jefatura del Estado de España.
- Bornstein, D., & Davis, S. (2012). *Emprendedores sociales. Lo que todos necesitan saber*. (I. H. Zetter, Trad.) México: DEBATE.

Borzaga, C. & J. Defourny. (2001). *The Emergence of Social Enterprise*. London: Routledge.

Bosma, N., Schott, T., Terjeses, S., & Kew, P. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor [GEM]. Special topic report: Social Entrepreneurship*.

Bouchenaki, M. (2012). *Cultural Heritage: Tangible and Intangible Values*. . Bruselas: UNESCO.

Brooks, A. (2008). *Social Entrepreneurship: A Modern Approach to Social Value Creation*. Pearson Prentice Hall.

CADA Foundation . (2018). *Acerca de CADA*. Obtenido de CADA Foundation : <http://es.cadafoundation.org>

Caldera, D. d., Ortega, M., & Sánchez, M. (2016). The social entrepreneur. A brief characterization. *ECORFAN Journal*, 2(3), 19-28.

Carrión, G. (2006). La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*(29), 57-82.

Casa IAGO Design. (2018). *Artistas: Francisco Toledo*. Obtenido de Casa IAGO Design: <http://www.casaiagodesign.com/artistas/#/francisco-toledo/>

Centro de Capacitación Musical y Desarrollo de la Cultura Mixe [CECAM]. (2018). *Qué es el CECAM*. Obtenido de CECAM: <http://www.cecarn.org.mx/#>

CEMEX. (2017). *Sostenibilidad: Estrategia*. Obtenido de CEMEX S.A.B de C.V.: <https://www.cemex.com/es/sostenibilidad/estrategia#tab-indicadores-de-desempe-o-y-objetivos-al----->

Chiaf, E. (2018). Social Impact Indicators Identification. *Study Centre in cooperative and social enterprises and non-profit organizations*.

CIELO Hamacas. (2016). *Conócenos*. Obtenido de Hamacas Mérida:

<http://cielohamacas.com.mx>

Cisneros, R. (2013). Entre la utilidad y la belleza. En F. Comp. Sales, *Las artesanías en México. Situación actual y retos*. (págs. 31-36). México: Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública.

Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas [CDI]. (2015). *Indicadores Socioeconómicos de los Pueblos Indígenas de México, 2015*. México: CDI.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2017). *Informe anual sobre el progreso y los desafíos regionales de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe (LC/L.4268(FDS.1/3))*, Santiago.

Comité Técnico Especializado del Sistema de Información de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (CTESIODM). (2017). *Los Objetivos de Desarrollo del Milenio en México*.

*Informe de avances 2015*. Recuperado de

<https://www.gob.mx/publicaciones/articulos/los-objetivos-de-desarrollo-del-milenio-en-mexico-informe-de-avances-2015>

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CONACYT]. (2017). *Actividad del CONACYT por Entidad Federativa 2017: Oaxaca*. México: CONACYT.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social [CONEVAL]. (2018).

Medición de la pobreza. México. Recuperado de

[https://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Paginas/Pobreza\\_2016.aspx](https://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Paginas/Pobreza_2016.aspx)

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social [CONEVAL]. (2017).

*Pobreza 2016 por Entidades Federativas*. Obtenido de CONEVAL:

<https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Oaxaca/Paginas/Pobreza-2016.aspx>

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social [CONEVAL]. (2016).

*Informe de Pobreza en México 2014*. México: CONEVAL.

Contreras, A. (2012). Los indígenas en el México multicultural. (D. Navarrete, Ed.) *Aquí*

*estamos*, *Revista de ex becarios indígenas del IFP México*, págs. 5-12.

Coraggio, J.L. (2009). Los caminos de la economía social y solidaria. *Iconos Revista de Ciencias*

*Sociales*, (33), pp. 29-38.

Coraggio, J.L. (2011). *Economía Social y Solidaria. El trabajo antes que el capital*. Quito-

Ecuador: Fundación Rosa Luxemburg.

Curto-Grau, M. (2012). Los emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio social.

*Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y*

*Gobierno Corporativo*, Enero(13), 1-23.

Dacin, M., Dacin, P., & Tracey, P. (2011). Social Entrepreneurship: A Critique and Future

Directions. *Organization Science*, 22(5), 1203-1213.

Dacin, P., Dacin, M., & Matear, M. (Agosto de 2010). Social Entrepreneurship: Why We Don't

Need a New Theory and How We Move Forward From Here. *Academy of Management*

*Perspectives*, 24(3), 37-57.

Canal Once. (2017). *Creación y Oficio - Nahual oaxaqueño (06/09/2017)* [YouTube].

Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=fp0NQHUIOBg>

CEPAL-Naciones Unidas. (2017, marzo 17). México acogerá primera reunión del Foro de los Países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible. *Foro de los Países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible – 2017*. Recuperado de <https://foroalc2030.cepal.org/2017/es/noticias/mexico-acogera-primera-reunion-foro-paises-america-latina-caribe-desarrollo-sostenible>

de la Borbolla, S. (2013). Daniel de la Borbolla y el fomento artesanal. En F. Comp. Sales, *Las Artesanías en México. Situación actual y retos*. (págs. 37-39). México: Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública.

de la Paz Hernández Girón, J., Domínguez Hernández, M.L., & Mendoza Ramírez, L. (2010). Desempeño de negocios de artesanía después del movimiento social de 2006 en Oaxaca, México. *Espiral (Guadalajara)*, 16(48), 205-240. Recuperado en 25 de abril de 2018, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-05652010000200007&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-05652010000200007&lng=es&tlng=es).

Dees, G. J. (2001). *The Meaning of Social Entrepreneurship*. "Obtenido de Duke University: <https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/>

Defourny, J. & Nyssens, M. (2013). El enfoque EMES de empresa social desde una perspectiva comparada. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (75), 7-34.

Dietz, S., & Porter, C. (2012). Making Sense Of Social Value Creation: Three Organizational Case Studies. *E:CO*, 14(3), 22-43.

Diez, V. (2016). Mensaje del presidente del consejo directivo del IMCO. En I. M. Méxicos., *Índice de Competitividad Estatal 2016* (4-5). México: IMCO.

- Dirección General de Población de Oaxaca [DIGEPO]. (2017). *Conceptos básicos sobre medio ambiente y desarrollo sustentable en Oaxaca*. Recuperado de <http://www.digepo.oaxaca.gob.mx/recursos/revistas/manual.pdf>
- Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas [DENUE]. (2016). *Establecimientos económicos en Oaxaca*. México: INEGI.
- Domínguez, M. L., de la Paz, J., & Toledo, A. (enero-junio de 2004). Competitividad y ambiente en sectores fragmentados. El caso de la artesanía en México. *Revista Cuadernos de Administración*, 17(27), 127-158.
- Dorado, S. (2006). Social Entrepreneurial Ventures: Different Values so Different Process of Creation, no? *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11(4), 319-943.
- Drayton, W. (Spring de 2002). The Citizen Sector. Becoming as Entrepreneurial and Competitive as Business. *California Management Review*, 44(3), 120-132.
- Etienne-Nugue, J. (2009). *Háblame de la Artesanía*. Paris: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Fábrica Social. (2018). *Quiénes somos*. Obtenido de Sitio Web Fábrica Social : <http://www.fabricasocial.org/mision-vision-filosofia.php>
- Fischer, R. M., Bose, M., da Rocha, P. B., & Comini, G. M. (2010). Gestión de residuos sólidos: inserción de la población de bajos ingresos en la cadena de valor. En S. E. [SEKN], P. Márquez, E. Reficco, & G. Berger (Edits.), *Negocios inclusivos: Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica* (págs. 205-239). Banco Interamericano de Desarrollo.
- Fondo Monetario Internacional [FMI]. (8 de noviembre de 2018). Las perspectivas de México en cinco gráficos. Recuperado de

<https://www.imf.org/es/News/Articles/2018/11/07/NA110818-Mexico-Economic-Outlook-in-5-Charts>

Fondo Multilateral de Inversiones [FOMIN]. (2012). El fenómeno de las Empresas B en América Latina. Redefiniendo el éxito empresarial. Banco Interamericano de Desarrollo: Washington. Recuperado de [http://www.obela.org/system/files/EmpresasBAL\\_BID.pdf](http://www.obela.org/system/files/EmpresasBAL_BID.pdf)

Fournier, A. (2011). Emprendimiento Social. *Documentos de investigación. Administración de Empresas*(6), 1-48.

Fowler, A. (2000). NGDOs as a moment in history: beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation? *Third World Quarterly*, 21(4), pp. 637-654.

Frumkin, P. (2002). *On Being Nonprofit*. Cambridge, MA, Harvard University Press.

Fundación Comunitaria del Bajío. (2018). *Misión, Visión, Valores e Historia*. Recuperado de Fundación Comunitaria del Bajío: <http://fcbajio.org/index.php?mnu=9>

Fundación Skoll. (2018). *Skoll: Approach*. Recuperado de de Skoll Foundation <http://skoll.org/about/approach/>

Furmanska, A., & Sudolska, A. (2016). Social Innovations In Companies And In Social Economy Enterprises. *Comparative Economic Research*, 19(3), 169-191.

Galindo, M. y Ríos, V. (2015). Pobreza en *Serie de Estudios Económicos, Vol. 1, Agosto 2015*. México DF: México ¿cómo vamos? Recuperado de [https://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201508\\_mexicopoverty.pdf?m=](https://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201508_mexicopoverty.pdf?m=)

- Gaspar, A. (2013). El futuro del artesano. En F. Comp. Sales, *Las artesanías en México. Situación actual y retos*. (págs. 43-47). México: Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública.
- Giménez, G. (2009). Cultura, identidad y memoria. Materiales para una sociología de los procesos culturales en las franjas fronterizas. *Frontera Norte*, 21(41), 7-32.
- Gobierno de la República. (11 de septiembre de 2017). *Objetivo de Desarrollo Sostenible 1: Fin de la Pobreza*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.gob.mx/agenda2030/articulos/1-fin-de-la-pobreza>
- Gobierno de la República. (2018). *Informe Nacional Voluntario para el Foro Político de Alto Nivel sobre Desarrollo Sostenible. Bases y fundamentos en México para una visión del desarrollo sostenible a largo plazo*. México.
- Gobierno Federal. (2013). *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*. México.
- González, M., & Martínez, F. (2011). La defensa de los derechos político-electorales de los pueblos y comunidades indígenas y sus integrantes. El caso Oaxaca. En M. González, & F. Martínez, *El derecho y la justicia en las elecciones de Oaxaca* (págs. 334-374). México.
- Grimes, M., McMullen, J., Vogus, T., & Miller, T. (Julio de 2013). Studying the Origins of Social Entrepreneurship: Compassion and the Role of Embedded Agency . *The Academy of Management Review*, 38(3), 460-463.
- Gurría, Á. (13 de enero de 2018). *Perspectivas Económicas 2018*. En Seminario ITAM. Recuperado de <http://www.oecd.org/about/secretary-general/perspectivas-economicas-2018.htm>

Harding, R. (Winter de 2004). Social enterprise: The new economic engine? *Business Strategy Review*, 43, 40-43.

Harvard Business School. (2014). *Business for Social Impact Forum*. Recuperado de <https://www.hbs.edu/socialenterprise/Documents/BUSIForum2014Summary.pdf>

Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica. Competitividad y Globalización. Conceptos y Casos*. México: Cengage Learning.

Huizache Arte Vivo de Oaxaca. (2016). *Huizache Arte Vivo de Oaxaca Promocional Paquete Huizache'2016* [YouTube]. Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=4zV4fAbV\\_lk](https://www.youtube.com/watch?v=4zV4fAbV_lk)

Huizache Arte Vivo de Oaxaca. (2017). *Huizache 3er Aniversario* [YouTube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=F2apWKeAsKw>

Impact HUB. (2018). *Global Community*. Obtenido de Impact HUB: <https://impacthub.net>

Instituto Mexicano de la Competitividad [IMCO]. (2016). *Índice de Competitividad Estatal 2016. Un puente entre dos Méxicos*. México: IMCO.

Instituto Nacional de Desarrollo Social [INDESOL]. (2017). *Reporte Nacional para la Revisión Voluntaria de México en el Marco del Foro Político de Alto Nivel sobre Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://www.gob.mx/indesol/documentos/reportes-nacional-para-la-revision-voluntaria-de-mexico-en-el-marco-del-foro-politico-de-alto-nivel-sobre-desarrollo-sostenible-127331>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2011). *Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales 2011*. Recuperado de [www.beta.inegi.org.mx/proyectos/censosgobierno/municipal/cngmd/2011/](http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/censosgobierno/municipal/cngmd/2011/)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2015). *Oaxaca. Población*. Recuperado de Cuéntame INEGI

<http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/oax/poblacion/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2015). *Principales resultados de la Encuesta Intercensal 2015: Oaxaca*. Recuperado de

[http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/inter\\_censal/estados2015/702825079857.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/inter_censal/estados2015/702825079857.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (5 de Agosto de 2016). *Estadísticas a propósito del Día Internacional de los Pueblos Indígenas (9 de agosto)*. Recuperado de

[http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2016/indigenas2016\\_0.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2016/indigenas2016_0.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2016). *Panorama sociodemográfico de Oaxaca 2015*. México: INEGI.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2016). *PIB y Cuentas Nacionales*.

Recuperado de Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]:

<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/cn/pibe/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2016). *Anuario estadístico y geográfico por entidad federativa 2016*. Recuperado de

[http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/AEGPEF\\_2016/702825087357.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/AEGPEF_2016/702825087357.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2017). *Informe anual sobre la situación de pobreza y rezago social 2017*. Recuperado de

<https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/186869/Oaxaca.pdf>

Instituto Nacional de Lenguas Indígenas [INALI]. (2008). *Catálogo de las Lenguas Indígenas Nacionales: Variantes Lingüísticas de México con sus autodenominaciones y referencias geoestadísticas*. México: Gobierno de México.

Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal [INAFED]. (2010). *Oaxaca. Regionalización*. Recuperado de Enciclopedia de los Municipios y Delegaciones de México: Oaxaca.:

<http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM20oaxaca/index.html>

Instituto Oaxaqueño de Atención al Migrante [IOAM]. (2017). *Oaxaca 6º lugar en captación de remesas*. Obtenido de Instituto Oaxaqueño de Atención al Migrante:

<http://www.migrantes.oaxaca.gob.mx/2017/09/01/oaxaca-6-lugar-en-captacion-de-remesas/>

Jacobo & María Ángeles. (2018). *Quiénes somos*. Recuperado de Jacobo & María Ángeles:

<http://jacoboymariaangeles.com/es/jacobo-y-maria/>

Johannisson, B., & Nilsson, A. (1989). Community entrepreneurs: networking for local development. *Entrepreneurship & Regional Development*, 1(1), 3-19.

Kim, D., & Lim, U. (2017). Social Enterprise as a Catalyst for Sustainable Local and Regional Development. *Sustainability*, 9(8), 1427. MDPI AG. Recuperado de

<http://dx.doi.org/10.3390/su9081427>

Llamas, A. (2017). *Generación de valor social*. IPADE Publishing. LID Editorial Mexicana: México.

- Lumpkin, G., Bacq, S., & Pidduck, R. (2018). Where Change Happens: Community-Level Phenomena in Social Entrepreneurship Research. *Journal of Small Business Management*, 56(1), 24-50.
- Mair, J. (2010). Social Entrepreneurship: Taking Stock and Looking Ahead. *Working Paper* (WP-888), 16-33.
- Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.
- Mair, J., & Martí, I. (2009). Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 419-435.
- Martí, I., & Mair, J. (2009). Bringing change into the lives of the poor: entrepreneurship outside traditional boundaries. En T. Lawrence, R. Suddaby, & B. Leca (Edits.), *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations* (págs. 92-119). Cambridge: Cambridge University Press.
- Mendiguren, J.C., & Etxezarreta, E. (2015). Sobre el concepto de Economía Social y Solidaria: aproximaciones desde Europa y América Latina. *Revista De Economía Mundial*, (40), 123-143.
- Mendiguren, J.C., Etxezarreta, E. & Guridi, L. (2009). *Economía Social, Empresa Social y Economía Solidaria: diferentes conceptos para un mismo debate*. Bilbao: Reas Euskadi.
- Mendizábal, D., & Vallejo, A. (2016). El buen vivir y sus conceptos afines. En M. M.-P. Cunningham-Kain, *Las líderes indígenas y el buen vivir*. (Primera Edición. ed., pág. 178). México, D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México, Programa universitario de

estudios de la diversidad cultural y la interculturalidad: Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas.

Mercado, A., & Hernández, A. (mayo-agosto de 2010). El proceso de construcción de la identidad colectiva. *Convergencia, Revista de Ciencias Sociales* (53), 229-251.

Montolio, J.M. (2002) Economía social: concepto, contenido y significación. *CIRIEC-España. Revista de economía pública, social y cooperativa*, 42, 5-31.

Monzón, J., & Chaves, R. (2016). *Evolución reciente de la economía social en la Unión Europea*. Comité Económico y Social Europeo.

Mudaliar, A., Bass, R., & Dithrich, H. (6 de Junio de 2018). *Annual Impact Investor Survey 2018*. Recuperado de Global Impact Investing Network  
<https://thegiin.org/research/publication/annualsurvey2018>

Muñoz, J. & Sahagún, M. (2017). *Hacer análisis cualitativo con ATLAS.ti 7. Manual de uso*. DOI: 10.5281/zenodo.273997.

Museo Textil de Oaxaca. (2018). *Sobre nosotros*. Obtenido de Museo Textil de Oaxaca:  
<https://www.museotextildeoaxaca.org/sobre>

Naciones Unidas [UN]. (2015). *Objetivos de Desarrollo del Milenio. Informe del 2015*. Nueva York.

Naciones Unidas [UN]. (2018). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Nueva York.

Naciones Unidas [UN]. (2018). *Situación y Perspectivas de la Economía Mundial 2018: Resumen*. Recuperado de  
<https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/situacion-y-perspectivas-de-la-economia-mundial-2018-resumen/>

- Navarrete, F. (2008). *Los pueblos indígenas de México. Pueblos Indígenas del México Contemporáneo*. México: Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas.
- Novelo, V. (2003). Artesanías mexicanas, cultura y "nuevos diseños". En V. Coord. Novelo, *La capacitación de artesanos en México: una revisión*. (págs. 11-28). México, D.F.: Centro Nacional de Capacitación y Diseño Artesanal, CENCADAR.
- Novelo, V. (2015). Acerca del arte popular. (F. Beltrán, Entrevistador) *Revista de la Biblioteca Nacional de Cuba José Martí*.
- Novelo, V. (Diciembre de 2002). Ser indio, artista y artesano en México. *Espiral, Estudios sobre Estado y Sociedad*, IX(25), 165-178.
- OCDE/CAF/CEPAL. (2018). *Perspectivas económicas de América Latina 2018: Repensando las instituciones para el desarrollo*. Éditions OCDE: Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/leo-2018-es>
- Oficina de Investigación en Desarrollo Humano [OIDH]. (2015). *Índice de Desarrollo Humano para las Entidades Federativas: Avance continuo, diferencias persistentes*. México: PNUD México.
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (1987). *Nuestro futuro común. Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*. Naciones Unidas.
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2014) Grupo de Trabajo Interinstitucional de las Naciones Unidas sobre Economía Social y Solidaria. (2014). *La Economía Social y Solidaria y el Reto del Desarrollo Sostenible*. Recuperado de [http://unsse.org/wp-content/uploads/2014/08/Position-Paper\\_TFSSE\\_Esp1.pdf](http://unsse.org/wp-content/uploads/2014/08/Position-Paper_TFSSE_Esp1.pdf)

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO].

(1997). *Simposio Internacional sobre “La Artesanía y el Mercado Internacional: Comercio y Codificación Aduanera”*. Manila, Filipinas: UNESCO.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO].

(2017). *Industrias creativas: Artesanía y diseño*. Obtenido de Oficina de la UNESCO en Santiago.: <http://www.unesco.org/new/es/santiago/culture/creative-industries/crafts-design/>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO].

(2018). *Cultura: Patrimonio inmaterial*. Obtenido de UNESCO: <https://ich.unesco.org/es/que-es-el-patrimonio-inmaterial-00003>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO].

(1982). *Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales*. México: UNESCO.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO].

(2002). *Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural: una visión, una plataforma conceptual, un semillero de ideas un paradigma nuevo*. UNESCO.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO].

(2003). *Convención para la Salvaguarda del Patrimonio Cultural Inmaterial*. Paris, Francia: UNESCO.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO].

(2005). *Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions*. Paris, Francia: UNESCO.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO].

(2011). *¿Qué es el patrimonio cultural inmaterial?* UNESCO.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO].

(2014). *Indicadores de Cultura para el Desarrollo*. Paris, Francia: UNESCO.

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2010). *Economía social y solidaria:*

*construyendo un entendimiento común*. Documento de trabajo, CIF-OIT, Turín, Italia.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2010). Social

Entrepreneurship and Social Innovation. *SMEs, Entrepreneurship and Innovation*, 185-217.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2017). *Estudios*

*Económicos de la OCDE. México*. Recuperado de

<https://www.oecd.org/eco/surveys/mexico-2017-OECD-Estudios-economicos-de-la-ocde-vision-general.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2017). *Hacia un*

*México más fuerte e incluyente. Avances y desafíos de las reformas. Serie “Mejores*

*Políticas”*. Recuperado de [http://www.oecd.org/about/publishing/better-policies-](http://www.oecd.org/about/publishing/better-policies-series/Better-policy-series-Mexico-dec-2017-ES.pdf)

[series/Better-policy-series-Mexico-dec-2017-ES.pdf](http://www.oecd.org/about/publishing/better-policies-series/Better-policy-series-Mexico-dec-2017-ES.pdf)

OXFAM Internacional. (2018). *El 1% más rico de la población mundial acaparó el 82% de la*

*riqueza generada el año pasado, mientras que la mitad más pobre no se benefició en*

*absoluto*. Recuperado de [https://www.oxfam.org/es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/2018-](https://www.oxfam.org/es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/2018-01-22/el-1-mas-rico-de-la-poblacion-mundial-acaparo-el-82-de-la)

[01-22/el-1-mas-rico-de-la-poblacion-mundial-acaparo-el-82-de-la](https://www.oxfam.org/es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/2018-01-22/el-1-mas-rico-de-la-poblacion-mundial-acaparo-el-82-de-la)

Peredo, A. M. (2011). Social Entrepreneurship. *International encyclopedia of entrepreneurship*, 410-414.

Peredo, A. M., & Chrisman, J. (2006). Toward a Theory of Community-based Enterprise. *Academy of Management Review*, 31(2), 309-328.

Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *The Journal of World Business*, 41(1), 56-65.

Phills, J.A., K. Deiglmeier, and D.T. Miller (2008), "Rediscovering social innovation," *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), pp. 34-43.

PIXZA. (2018). *Empoderamiento Social*. Obtenido de PIXZA: <http://pixza.mx/empoderamiento-social/>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2004). *Informe sobre Desarrollo Humano 2004. La libertad cultural en el mundo diverso de hoy*. Madrid: PNUD.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2015). *Índice de Desarrollo Humano para las entidades federativas, México 2015*. México: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD].

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2018). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. (P. P. Desarrollo, Productor) Obtenido de United Nations Development Programme: <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

ProMéxico. (2018). *¿Por qué invertir en Oaxaca?*. México: Secretaría de Economía. Recuperado de [mim.promexico.gob.mx/work/models/mim/Documentos/PDF/.../FE\\_OAXACA\\_vf.pdf](http://mim.promexico.gob.mx/work/models/mim/Documentos/PDF/.../FE_OAXACA_vf.pdf)

- Rivas, L. A. (2017). *Elaboración de tesis: estructura y metodología*. México: Trillas.
- Romero, R. (2005). *¿Cultura y Desarrollo? ¿Desarrollo y Cultura? Propuestas para un debate abierto*. Perú: Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
- Schwab Foundation for Social Entrepreneurship. (2018). *What is a social entrepreneur?* (World Economic Forum) Recuperado de <http://www.schwabfound.org/content/what-social-entrepreneur>
- Secretaría de Economía [SE]. (2016). *Información Económica y Estatal. Oaxaca*. México: Secretaría de Economía.
- Secretaría de Educación Pública [SEP]. (2017). *Estadística del Sistema Educativo Oaxaca. Ciclo Escolar 2016-2017*. México: Secretaría de Educación Pública.
- Seelos, C., & Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*, 48, 241-246.
- Sen, A. (1981). *Poverty and Famines: An Essay on Entitlement and Deprivation*. Oxford: Clarendon Press.
- Sen, A. (2005). Reanalizando la relación entre ética y desarrollo. En B. Kliksberg. (Coord.), *La agenda ética pendiente de América Latina* (pp. 35-42). España: Fondo de Cultura Económica.
- Sharir, M., & Lerner, M. (2006). Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. *Journal of World Business*, 41(1), 6-20.
- Sistema B. (2019). *Empresas B en América Latina*. Recuperado de <https://sistemab.org/espanol/comunidad-empresas-b/empresas-b-america-latina/>

Sistema B. (2019). Empresas B en México. Recuperado de

<http://sistemab.org/espanol/comunidad-empresas-b/busqueda-de-empresa-b/empresas-b-mexico/>

Sistema Biobolsa. (2018). *Qué es Sistema Biobolsa*. Obtenido de Sitio Web Sistema Biobolsa:

<http://sistemabiobolsa.com>

Soto, A. (2003). Las artesanías y el diseño. En V. Coord. Novelo, *La capacitación de artesanos en México: una revisión*. (págs. 29-48). México, D.F.: Centro Nacional de Capacitación y Diseño Artesanal, CENCADAR.

Székely, M., Rodríguez-Castelán, C., Flores, I., Leyson, F., & Mendoza, P. (2017). *La Pobreza en el Estado de Oaxaca: Evolución y Perspectivas para una Agenda de Política Social*. Washington, DC: Banco Mundial.

Toledo, A. (2012). La producción y comercialización de los textiles artesanales de Mitla, Oaxaca. (D. Navarrete, Ed.) *Aquí estamos, Revista de ex becarios indígenas del IFP-México, Año 9(16)*, págs. 20-28.

Tosepan Kali. (2016). *Bienvenidos* . Obtenido de Tosepan Kali:

<https://www.tosepankali.com/v2/?lang=es>

Tosepan, U. d. (2016 “año de la milpa”). *Antecedentes históricos de la organización*. Obtenido de Tosepan Titataniske: <http://www.tosepan.com/about.htm>

Travel Quinto Sol. (2017). *Jacobo & Maria* [YouTube]. Recuperado de

<https://www.youtube.com/watch?v=41nsxXD3AY8>

- Vargas, L. (2005). Preámbulo. En R. Romero, *¿Cultura y Desarrollo? ¿Desarrollo y Cultura? Propuestas para un debate abierto* (págs. 9-10). Perú: Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
- Velasco, A. (2 de Febrero de 2017). Huizache: un sueño de 70 familias artesanas de Oaxaca. *Noticias Voz e Imagen de Oaxaca*.
- Villanueva, D. (16 de julio de 2018). Los sistemas de organización comunitarios y la empresa comunitaria. *Blog Huizache Arte Vivo*. Recuperado de <http://huizacheartevivo.blogspot.com/2018/07/los-sistemas-de-organizacion.html>
- Villanueva, D. (5 de abril de 2018). Espacio Malinalli. *Blog Huizache Arte Vivo*. Recuperado de <http://huizacheartevivo.blogspot.com/2018/04/espacio-malinalli.html>
- Waddock, S., & Post, J. (1991). Social Entrepreneurs and Catalytic Change. *Public Administration Review*, 51(5), 393-401.
- Weaver, R. L. (2018). Re-Conceptualizing Social Value: Applying the Capability Approach in Social Enterprise Research. *Journal of Social Entrepreneurship*, 9(2), 79-93.
- Wei-Skillern, J., Austin, J., Leonard, H., & Stevenson, H. (2007). *Entrepreneurship in the Social Sector*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Wolk, A., & Kreitz, K. (2008). *Business Planning for Enduring Social Impact: A Social-entrepreneurial Approach to Solving Social Problems*. Cambridge, USA: Root Cause.
- Yunus Centre. (23 de Mayo de 2015). *Brief CV of Professor Muhammad Yunus*. Obtenido de Yunus Centre: <http://muhammadyunus.org/index.php/professor-yunus/curriculum-vitae-in-brief>

Yunus, M. (2006). *Nobel Laureate acceptance speech. Oslo*. Recuperado de

[http://www.nobelprize.org/nobel\\_prizes/peace/laureates/2006/yunus-lecture-en.html](http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/peace/laureates/2006/yunus-lecture-en.html)

Yunus, M. (2009). *Creating a World Without Poverty. Social Business and the Future of Capitalism*. Nueva York: Public Affairs.

## Anexos

### Anexo 1. Cartas de presentación

UNIVERSIDAD DE  
GUANAJUATO



**Maestro Artesano Jacobo Ángeles Ojeda**  
**Director**  
**Taller Jacobo y María Ángeles**

**A/A L.C.E. Eduardo García Luis**  
**Coordinador de Vinculación**  
**Taller Jacobo y María Ángeles**

#### PRESENTE

La que suscribe, **Dra. Diana del Consuelo Caldera González**, profesora de Tiempo Completo de la Universidad de Guanajuato, a través de este conducto aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo y presentar a la **Lic. Daniela Alejandra Baltazar Domínguez**, alumna de Tiempo Completo de la Maestría en Administración (PNPC CONACYT) con **NUA 116745**.

Con el objetivo del buen término de su trabajo de tesis titulado "**El valor social y económico generado por las Empresas Sociales Comunitarias en Oaxaca, México**", es necesario que la alumna recabe información en campo, por lo cual, la alumna ha elegido al Taller "**Jacobo y María Ángeles**" como parte de la muestra del trabajo de investigación.

De esta manera, solicito su valioso apoyo para brindarle un espacio en el que la alumna pueda realizarle una entrevista que le permita conocer de cerca la organización y a los artesanos que colaboran en el proyecto. Cabe destacar que la información recabada tiene fines exclusivamente académicos.

Sin otro particular, agradezco de antemano su atención y quedo de Ud. para cualquier aclaración, duda o comentario.

Atentamente  
*"La verdad os hará libres"*

**Lic. Daniela Alejandra Baltazar Domínguez**  
CVU 777817  
Maestría en Administración  
Alumna de Tiempo Completo

**Dra. Diana del Consuelo Caldera González**  
Profesora Investigadora  
Directora de Tesis  
Departamento de Estudios Organizacionales

**División de Ciencias Económico Administrativas**  
Fraccionamiento El Establo, Guanajuato, Gto. C.P 36250  
Tel. 473 73 5 29 00 ext. 2844.  
[www.ugto.mx](http://www.ugto.mx)

UNIVERSIDAD DE  
GUANAJUATO



Guanajuato, Gto., México; a 16 de marzo de 2018

**Asunto:** CARTA DE PRESENTACIÓN

**C. Edgardo Villanueva Cuevas**  
**Director del Colectivo Huizache**  
**PRESENTE**

La que suscribe, **Dra. Diana del Consuelo Caldera González**, profesora de Tiempo Completo de la Universidad de Guanajuato, a través de este conducto aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo y presentar a la **Lic. Daniela Alejandra Baltazar Domínguez**, alumna de Tiempo Completo de la Maestría en Administración (PNPC CONACYT) con **NUA 116745**.

Con el objetivo del buen término de su trabajo de tesis titulado **"El valor social y económico generado por las Empresas Sociales Comunitarias en Oaxaca, México"**, es necesario que la alumna recabe información en campo, por lo cual, la alumna ha elegido al colectivo **"Huizache"** como parte de la muestra del trabajo de investigación.

De esta manera, solicito su valioso apoyo para brindarle un espacio en el que la alumna pueda realizarle una entrevista que le permita conocer de cerca la organización y a los artesanos que colaboran en el proyecto. Cabe destacar que la información recabada tiene fines exclusivamente académicos.

Sin otro particular, agradezco de antemano su atención y quedo de Ud. para cualquier aclaración, duda o comentario.

Atentamente  
*"La verdad os hará libres"*

**Lic. Daniela Alejandra Baltazar Domínguez**  
CVU 777817  
Maestría en Administración  
Alumna de Tiempo Completo

**Dra. Diana del Consuelo Caldera González**  
Profesora Investigadora  
Directora de Tesis  
Departamento de Estudios Organizacionales

**División de Ciencias Económico Administrativas**  
Fraccionamiento El Establo. Guanajuato, Gto. C.P 36250  
Tel. 473 73 5 29 00 ext. 2844.  
www.ugto.mx

## Anexo 2. Carta de consentimiento

---

**CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA  
PARTICIPANTES DE INVESTIGACIÓN**

---

El propósito de este documento de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por la estudiante de Maestría en Administración **Daniela Alejandra Baltazar Domínguez**, perteneciente a la Universidad de Guanajuato. El propósito de este estudio con título tentativo **“El valor social y económico generado por las empresas comunitarias del sector artesanal en Oaxaca”** es identificar el valor social y el valor económico que generan estas empresas y cómo éstos impactan en su comunidad.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder a 27 preguntas en una **entrevista** compuesta por 3 ejes. Esto tomará aproximadamente **60 minutos** de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones será grabado en audio, de modo que el investigador a cargo pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Una vez transcritas las entrevistas, las grabaciones se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

*Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por **Daniela Alejandra Baltazar Domínguez**. He sido informado (a) del propósito de este estudio.*

*Me han indicado también que tendré que responder 27 preguntas en una entrevista, compuesta por 3 ejes, lo cual tomará aproximadamente 60 minutos.*

*Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Daniela Alejandra Baltazar Domínguez al teléfono 5529070183 o al correo daniela.baltazar1@hotmail.com.*

*Entiendo que una copia de este documento de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Daniela Alejandra Baltazar Domínguez al teléfono o al correo anteriormente mencionado.*

LEONARDO VILCA NUEVA OLIVAS

Nombre del Participante



Firma del Participante

Fecha: 23 MARZO 2018

---

## CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES DE INVESTIGACIÓN

---

El propósito de este documento de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por la estudiante de Maestría en Administración **Daniela Alejandra Baltazar Domínguez**, perteneciente a la Universidad de Guanajuato. El propósito de este estudio con título tentativo "**El valor social y económico generado por las empresas comunitarias del sector artesanal en Oaxaca**" es identificar el valor social y el valor económico que generan estas empresas y cómo éstos impactan en su comunidad.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder a 27 preguntas en una **entrevista** compuesta por 3 ejes. Esto tomará aproximadamente **60 minutos** de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones será grabado en audio, de modo que el investigador a cargo pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Una vez transcritas las entrevistas, las grabaciones se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

*Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por **Daniela Alejandra Baltazar Domínguez**. He sido informado (a) del propósito de este estudio.*

*Me han indicado también que tendré que responder 27 preguntas en una entrevista, compuesta por 3 ejes, lo cual tomará aproximadamente 60 minutos.*

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Daniela Alejandra Baltazar Domínguez al teléfono 5529070183 o al correo daniela.baltazar1@hotmail.com.

Entiendo que una copia de este documento de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Daniela Alejandra Baltazar Domínguez al teléfono o al correo anteriormente mencionado.

26 marzo 2018

Fecha

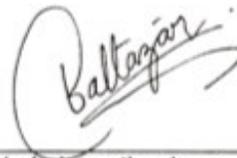
JACOBO ANGECES JEDA. Daniela Alejandra  
Baltazar Domínguez

Nombre del participante

Nombre de la investigadora



Firma del participante



Firma de la investigadora

Anexo 3. Guía de entrevista a líderes

GUÍA SEMIESTRUCTURADA DE ENTREVISTA A LÍDERES DE EMPRESAS SOCIALES EN OAXACA

DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO	
	<i>Fecha:</i>
	<i>Hora de inicio:</i>
	<i>Hora de término:</i>
<i>Nombre:</i>	
<i>Edad:</i>	<i>Sexo:</i>
<i>Antigüedad en el lugar de trabajo:</i>	<i>Antigüedad como artesano:</i>
<i>Lugar de nacimiento:</i>	<i>Lugar de residencia:</i>

**Perfil**

1. Cuéntame un poco sobre ti, tus orígenes, tus intereses y tu comunidad.
2. Cuéntame qué representa ser líder de **Huizache**, los retos y las satisfacciones.

**La organización**

3. Cuéntame la historia de **Huizache** (*cómo y cuándo nació, qué significa, cómo están constituidos, qué venden*)
4. ¿Qué está haciendo bien **Huizache**? ¿Qué consideras que la hace una buena empresa? ¿Tienen premios, reconocimientos?
5. ¿En qué aspectos falla **Huizache**? ¿Qué cosas no les han salido como quisieran?
6. ¿Qué podría hacer más fuerte a **Huizache**? ¿Qué les hace falta para ser mejores?
7. ¿Cómo ves a **Huizache** dentro de diez años?

**El valor social**

8. ¿Quiénes colaboran en **Huizache**? ¿Qué departamentos hay? ¿Cuántas personas son en total y cuántos son artesanos?
9. Describe a los artesanos que colaboran en **Huizache** (*origen, edad, sexo, ingresos, personalidad, historia, familia, migración, estudios*).
10. Describe los cambios que has notado en los artesanos desde antes de formar parte de **Huizache** hasta ahora (*personalidad, ingresos, aspiraciones*).
11. De no formar parte de **Huizache**, ¿cómo imaginas la vida de los artesanos?
12. Describe la forma de trabajo de los artesanos (*por pedido, jornada, diseños propios, desde su casa o en un taller*).
13. Describe en qué consiste la capacitación que se les da a los artesanos (*cada cuándo, dónde, cómo se sienten ellos*).
14. Describe a través de qué actividades fortalece o empodera **Huizache** a los artesanos en cuestiones personales (*autoestima*). Si no tienen actividades de este tipo ¿las han considerado?
15. Plátame cómo los artesanos demuestran sentirse parte de una comunidad. ¿Alguna anécdota en especial?
16. ¿Cómo se resuelven los problemas en **Huizache**? (*estatutos*)

17. Describe de qué forma apoya **Huizache** a las comunidades de los artesanos ¿tienen proyectos culturales, de salud, educación? Si no, ¿los han considerado?
18. Para ti, ¿qué es Oaxaca?
19. Describe qué significa para **Huizache** estar establecida en Oaxaca, si pudieras cambiar algo ¿qué sería?
20. Describe la manera en que **Huizache** contribuye a contrarrestar uno o más problemas de Oaxaca y las comunidades de donde son originarios los artesanos.

#### **El valor económico**

21. Describe los apoyos (subsídios, donaciones) que recibe **Huizache** del sector público o privado.
22. Si **Huizache** recibiera una gran cantidad de apoyo monetario ¿a qué lo destinaría?
23. Describe el trabajo que realiza **Huizache** con las redes o asociaciones de las que forma parte (gobierno, fundaciones, academia).
24. Describe a la competencia de **Huizache**.
25. ¿Qué tiene **Huizache** que lo haga diferente de las organizaciones similares?
26. Describe la situación financiera de **Huizache**, ¿hasta ahora ha sido rentable, se puede sostener por sí misma o requiere de donaciones o subsidios externos?
27. Describe cómo ha superado **Huizache** los momentos en los que ha tenido bajas ventas o pérdidas monetarias.

Anexo 4. Guía de entrevista a artesanos

GUÍA SEMIESTRUCTURADA DE ENTREVISTA A ARTESANOS MIEMBROS DE EMPRESAS SOCIALES EN OAXACA

**DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO**

<i>Fecha:</i>	
<i>Hora de inicio:</i>	
<i>Hora de término:</i>	
<i>Nombre:</i>	
<i>Edad:</i>	<i>Sexo:</i>
<i>Antigüedad en el lugar de trabajo:</i>	<i>Antigüedad como artesano:</i>
<i>Lugar de nacimiento:</i>	<i>Escolaridad:</i>

**COMUNIDAD**

1. ¿De dónde eres? Háblame de ti, sobre tus raíces, qué significa para ti tu comunidad.

**LENGUA**

2. ¿Hablas otra lengua además del español? Para ti ¿qué significa tu lengua materna?
3. Cuéntame qué te gustaría que sucediera con tu lengua materna en un futuro.

**ARTESANÍA**

4. Me gustaría saber cómo aprendiste y quién te enseñó a elaborar tu artesanía. ¿Desde hace cuánto tiempo eres artesano? Platícame.
5. Cuéntame qué significan y qué expresan tus artesanías.

**HERENCIA Y TRASCENDENCIA**

6. Hablemos sobre las prioridades tienen las personas jóvenes de tu familia ¿ellos saben elaborar tus artesanías?
7. Cuéntame qué estás haciendo para heredar tu trabajo a las próximas generaciones (documentación, clases).
8. Compárteme qué te gustaría que pase con tu trabajo como artesano en un futuro ¿qué imaginas que va a pasar después?

**ESPIRITUALIDAD**

9. Platícame de algún ritual o celebraciones espirituales que tengas como agradecimiento o petición sobre tu trabajo de artesano.
10. Cuéntame cómo han cambiado estos rituales o celebraciones espirituales con el tiempo, ¿han desaparecido algunos o se hacen cada vez más fuertes?

**PÉRDIDA DE PATRIMONIO CULTURAL**

11. Platícame qué situaciones hacen que la tradición de elaborar artesanías en tu comunidad se vaya perdiendo. (Falta de apoyos o ingresos, difícil acceso a lugares de venta, competencia, pérdida de identidad, desinterés).

**MEDIO AMBIENTE**

12. Pláticame qué elementos del medio ambiente de tu comunidad son importantes para ti, aquellos con los que tengas una conexión especial. Cerros, ríos, terrenos de siembra, lluvia, animales.

---

### **COSTUMBRES Y TRADICIONES**

---

13. Cuéntame cómo han ido cambiando con el tiempo algunas costumbres o tradiciones de tu comunidad, y si hay algunas que han desaparecido o se han fortalecido.

---

### **SATISFACCIÓN**

---

14. Desde que eres parte de esta organización ¿qué cosas buenas te han pasado? ¿qué situaciones o experiencias te hacen sentir contento?
15. Si pudieras cambiar algo de esta organización ¿qué cambiarías? Cuéntame qué cosas no te gustan de tu organización.

---

### **PERSONALIDAD**

---

16. Cuéntame qué cambios notas en tu personalidad que se hayan dado específicamente por trabajar en esta organización.
17. ¿Qué esperas que pase con la organización en cinco años? ¿Cómo te la imaginas?

---

### **ESPIRITUALIDAD**

---

18. Compárteme qué actividades se realizan en la organización, que están relacionadas con la espiritualidad: algunos rituales, oraciones, eventos de agradecimiento, festejos.
19. ¿Qué significan para ti estos eventos?

---

### **VENTAJA COMPETITIVA**

---

20. ¿Por qué crees que la organización a la que perteneces es exitosa? En tu opinión ¿qué hacen bien? ¿qué los distingue de otras empresas que hacen lo mismo?

---

### **INGRESOS**

---

21. Desde que iniciaste a formar parte de esta organización ¿qué cambios has tenido en cuanto al dinero que ganas por tu trabajo como artesano?
22. Además de trabajar para esta organización ¿tienes trabajo? ¿Cuál es la razón por la que tienes otro trabajo?
23. Pláticame si estás contento con la paga que recibes por tu trabajo, con las prestaciones que te dan, con tu seguro y con tu contrato.

---

### **INNOVACIÓN**

---

24. Desde que iniciaste a trabajar en esta organización cuéntame cómo ha cambiado el proceso de elaboración de tus artesanías. Dime en qué aspectos has sentido que hayan mejorado.
25. ¿Te sientes libre al elaborar tus artesanías o te sientes obligado a seguir ciertos patrones definidos?

---

### **RELACIÓN CON EL LÍDER**

---

26. Pláticame cómo es tu relación con las personas que dirigen la organización ¿qué piensas de ellos? ¿En qué aspectos crees que pueden mejorar?

---

### **SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

---

27. Desde que iniciaste a formar parte de esta organización hasta ahora, cuéntame qué problemas que tenías antes que ahora ya no tienes. ¿Vendes la misma cantidad, has aprendido algo nuevo, te sientes mejor?

---

**DEBILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN**

---

28. ¿Qué te gustaría mejorar de la empresa en la que trabajas? ¿En qué aspectos crees que pueden ser mejores?

---

**COMPAÑERISMO**

---

29. Pláticame cómo es tu relación (cómo te llevas) con tus compañeros de la organización. ¿Se conocen entre todos y conviven?
30. Si pudieras cambiar algo de la relación con tus compañeros de trabajo ¿qué sería?