

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**



**“Modelo de gestión para empresas artesanales indígenas
en la Ciudad de Tijuana, Baja California”**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTORA EN CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

Presenta:

Norma Avila Negra

Directora:

Dra. Verónica Guadalupe De La O Burrola

Co director:

Dr. Juan Manuel Alberto Perusquía Velasco

Tijuana, Baja California a 4 de septiembre de 2023

DEDICATORIA

Escribir esta tesis requirió la inversión de cuatro años de mi vida. He atestiguado durante este tiempo mi propia transformación y agradezco a Francisco, mi esposo; mis dos hermosas hijas, Norma y Adriana por su compañía y amor imperecederos, los cuales han sido valiosos para enfrentar con éxito el desafío que significó el doctorado.

Mi proceso de metamorfosis me lleva a emprender un vuelo cual majestuosa ave que surca los cielos, desplegando sus alas para observar desde ahí los campos con verdes bosques y coloridas flores.

Es por eso que agradezco también a mis padres, con quienes me crucé por unos instantes mientras volé, sentí sus brazos cálidos rodeándome y escuché sus voces diciendo palabras cariñosas al oído.

A mis hermanos, con quienes jugué, reí, lloré; especialmente a mi hermano Trini quien además de educarme y pagar mis estudios me llevaba a pasear o al cine y pasamos increíbles momentos juntos. También mis hermanas quienes formamos una unión que ha resistido el paso del tiempo.

Gracias a mis suegros Susana y Rodolfo que me conceden amores inconmensurables y siempre me reciben en su casa arropándome con ternura; así mismo, a mis cuñados.

AGRADECIMIENTOS

Gracias al CONAHCYT por el apoyo económico brindado durante el doctorado. Agradezco a la Universidad Autónoma de Baja California y a la Facultad de Contaduría y Administración, por la oportunidad de estudiar el Doctorado en Ciencias Administrativas.

Mi eterna gratitud para mi directora la Dra. Verónica Guadalupe De La O Burrola por su apoyo incondicional, su tiempo, su paciencia, su sabia orientación, así como a mi co-director el Dr. Juan Manuel Alberto Perusquía Velasco por su invaluable asesoría y paciencia.

Gracias también a todas las personas que respondieron a los instrumentos de valoración, su contribución hizo posible esta tesis.

Un especial agradecimiento a la Dra. Margarita Ramírez Ramírez quien fue un ángel en esta travesía y me ha acompañado desde el principio hasta el fin. Igualmente agradezco al Dr. Luciano de la Rosa Gutiérrez y a la Dra. Rocío Villalón Cañas por sus invaluable aportaciones y orientaciones.

A mis compañeros y amigos del doctorado Jancek, Lolita, Andrei y Ricardo; con su compañía alegraron mis días de estudio. Así mismo, agradezco a mis compañeros y amigos de la FCA Miguel y Emilio quienes me han brindado su afecto y su ayuda profesional.

Por último, gracias a mis amigos, que me escuchan, me apoyan y brindan su cariño.

CONTENIDO

1. Introducción	13
1.1 Introducción.....	13
1.2. Planteamiento del problema.....	15
1.3 Justificación.....	21
1.3.1 Aporte práctico.....	21
1.3.2 Aporte social.....	23
1.3.3 Relevancia.....	23
1.4 Objetivos.....	24
1.4.1 Objetivo general.....	24
1.4.2 Objetivos específicos.....	25
1.5 Hipótesis de investigación.....	25
1.6 Sujeto de estudio.....	26
1.7 Variables.....	26
1.7.1 Variables independientes.....	26
1.7.2 Variable dependiente.....	27
2. Marco teórico y contextual	27
2.1 Marco contextual sobre empresas artesanales indígenas.....	27
2.1.1 Los indígenas y la artesanía en Latinoamérica y el mundo.....	27
2.1.2 Los indígenas en Tijuana, Baja California.....	36
2.1.3 Definición, ramas e importancia de las artesanías.....	43
2.1.4 Las empresas familiares artesanales.....	49

2.1.5 Las micro, pequeñas y medianas empresas en México	54
2.1.6 Caracterización de las empresas artesanales en Tijuana.....	57
2.2 Marco teórico	64
2.2.1 Evolución de la gestión empresarial.....	64
2.2.2 Otros modelos de gestión	71
2.2.3 El cuadro de mando integral	75
2.2.3.1 La perspectiva de Formación y Crecimiento	82
2.2.3.2 La perspectiva de Procesos Internos	85
2.2.3.3 Perspectiva de Clientes	87
2.2.3.4 La perspectiva de Finanzas	90
3. Marco metodológico	95
3.1 Variables	95
3.2 Enfoque.....	96
3.3 Diseño de la investigación.....	97
3.4 Recolección de la información.....	98
3.5 Población	99
3.6 Muestra	104
3.7 Tratamiento de la información recabada	107
4. Resultados	108
4.1 Aspectos generales de las empresas artesanales indígenas.....	108
4.2 Perspectiva de formación y crecimiento	135

4.3 Perspectiva de procesos internos.....	143
4.3.1 Innovación.....	144
4.3.2 Operación	145
4.3.3 Servicio post venta.....	146
4.4 Perspectiva de clientes	148
4.4.1 Variaciones en las cantidades de clientes.....	148
4.4.2 Satisfacción de los clientes	153
4.4.3 Rentabilidad de los clientes.....	158
4.5 Perspectiva de finanzas	159
4.5.1 Recuperación de las inversiones.....	159
4.5.2 Rentabilidad	160
4.5.3 Crecimiento y permanencia.....	162
4.6 Propuesta de modelo de gestión para empresas artesanales indígenas	163
4.7 Ruta crítica para la implementación del modelo de gestión para empresas artesanales indígenas.....	171
5. Conclusiones y recomendaciones	179
Referencias bibliográficas	186

Índice de tablas

Tabla 1	<i>Ramas Artesanales y Número de Personas que se Dedican a su Producción</i>	46
Tabla 2	<i>Estratificación de las MiPymes</i>	54
Tabla 3	<i>Tabla Comparativa de Unidades Económicas Nacionales, Estatales y Municipales del Código 465915 Comercio al por Menor en Tiendas de Artesanías</i>	58
Tabla 4	<i>Autores y Definiciones de Administración</i>	65
Tabla 5	<i>Resumen de Evolución de las Teorías Administrativas y sus Autores</i>	70
Tabla 6	<i>Modelos de Gestión Anteriores</i>	71
Tabla 7	<i>Enfoques del CMI</i>	78
Tabla 8	<i>VARIABLES DE ASPECTOS GENERALES</i>	95
Tabla 9	<i>VARIABLES ESPECÍFICAS</i>	96
Tabla 10	<i>Determinación de la Población</i>	103
Tabla 11	<i>Identificación de la Población y su Ubicación</i>	103
Tabla 12	<i>Muestra Estratificada</i>	106
Tabla 13	<i>Instrumentos de Valoración Aplicados</i>	110
Tabla 14	<i>Régimen Fiscal de las Empresas Analizadas</i>	115
Tabla 15	<i>Empresas con Empleados y Vendedores Independientes</i>	117
Tabla 16	<i>Empresas Familiares y con al Menos una Computadora para el Registro de sus Operaciones</i>	121
Tabla 17	<i>Alfa de Cronbach de la Perspectiva de Formación y Crecimiento</i>	137
Tabla 18	<i>Prueba de Esfericidad de Bartlett e Índice KMO de la Perspectiva de Formación y Crecimiento</i>	137
Tabla 19	<i>Varianza Total Explicada</i>	138
Tabla 20	<i>Matriz de Componente Rotado</i>	139
Tabla 21	<i>Alfa de Cronbach con Componentes Extraídos</i>	140

Tabla 22 <i>Prueba de KMO y Bartlett con Componentes Extraídos</i>	140
Tabla 23 <i>Varianza Total Explicada con Componentes Extraídos</i>	140
Tabla 24 <i>Matriz de Componente con Elementos Extraídos</i>	141
Tabla 25 <i>Comparación entre el Porcentaje de Clientes que Recibe Seguimiento Respecto a sus Compras y las Acciones que se Realizan para Retenerlos</i>	147

Índice de figuras

Figura 1	<i>Ubicación de Tijuana, Baja California</i>	16
Figura 2	<i>Gráficas de Pobreza de 1990 a 2000 de Indígenas y no Indígenas</i>	30
Figura 3	<i>Mapa de Colonias con Presencia de Indígenas</i>	40
Figura 4	<i>Empresas Familiares</i>	49
Figura 5	<i>Gráfica de la Distribución de Comercios al por Menor de Artesanías en Tijuana, B. C.</i>	60
Figura 6	<i>Componentes la Definición de Administración</i>	66
Figura 7	<i>El cuadro de Mando Integral</i>	80
Figura 8	<i>Seguimiento CMI</i>	81
Figura 9	<i>Indicadores de la Perspectiva de Clientes</i>	89
Figura 10	<i>Vinculación de los Objetivos Financieros con la Estrategia Empresarial e Indicadores Financieros</i>	91
Figura 11	<i>Promedio de Vida de los Negocios en México</i>	92
Figura 12	<i>Colonias Donde se Concentran los Establecimientos de Venta de Artesanías al por Menor</i>	109
Figura 13	<i>Empresas Encuestadas de Acuerdo al Año de su Fundación</i>	111
Figura 14	<i>Estado de Origen de la Mayoría de los Propietarios de las Empresas Artesanales</i>	111
Figura 15	<i>Escolaridad de los Propietarios</i>	112
Figura 16	<i>Escolaridad de los propietarios indígenas de las empresas artesanales indígenas</i>	113
Figura 17	<i>Empresas con y sin propietarios indígenas</i>	113
Figura 18	<i>Sexo y estado de los propietarios de empresas artesanales indígenas</i>	114
Figura 19	<i>Ubicación de las empresas artesanales indígenas</i>	115
Figura 20	<i>Colaboradores por Género que Emplea esta Industria</i>	118
Figura 21	<i>Remuneración Semanal que Perciben los Colaboradores</i>	119

Figura 22	<i>Antigüedad de los Colaboradores en la Empresa</i>	120
Figura 23	<i>Forma de Registrar las Operaciones</i>	122
Figura 24	<i>Gráfica Comparativa de Aspectos Comerciales y Financieros</i>	122
Figura 25	<i>Tipos de Artesanías que son Vendidas</i>	123
Figura 26	<i>Empresas artesanales en Plaza Santa Cecilia (Zona Norte)</i>	124
Figura 27	<i>Empresas artesanales en La línea San Ysidro</i>	125
Figura 28	<i>Artesanías a la venta en la línea San Ysidro</i>	125
Figura 29	<i>Fotografías de Figuras de Yeso en la Línea San Ysidro</i>	126
Figura 30	<i>Artesanos pai pai con sus productos en la Av. Revolución</i>	126
Figura 31	<i>Artesanías en la Av. Revolución</i>	127
Figura 32	<i>El Mercado de Artesanías en Tijuana</i>	127
Figura 33	<i>Artesanías en el Mercado de Artesanías de Tijuana</i>	128
Figura 34	<i>Tipos de Artículos que Venden las Empresas Encuestadas</i>	129
Figura 35	<i>Forma de Calcular el Costo de Producción y/o Venta</i>	130
Figura 36	<i>Formas de Vender las Artesanías</i>	132
Figura 37	<i>Actividades de las empresas artesanales indígenas</i>	133
Figura 38	<i>Ubicación de las empresas artesanales indígenas</i>	134
Figura 39	<i>Régimen fiscal de las empresas artesanales indígenas</i>	134
Figura 40	<i>Formas de registrar sus operaciones</i>	135
Figura 41	<i>Gráfica de Sedimentación de la Perspectiva de Formación y Crecimiento</i>	138
Figura 42	<i>Gráfica de Sedimentación con Extracción de Componentes</i>	141
Figura 43	<i>Modelo de Gestión de la Perspectiva de Formación y Crecimiento</i>	143
Figura 44	<i>Comparación entre Frecuencia con la que se Desarrollan Nuevos Procesos de Producción y los Cursos de Capacitación Recibidos en el Último Año</i>	144
Figura 45	<i>Comparación entre la Frecuencia con la que se Desarrollan o Agregan Nuevos Productos y los Cursos de Capacitación</i>	145

Figura 46 <i>Comparación entre si el Cliente queda Satisfecho con su Compra Debido a la Calidad del Producto y el Porcentaje de Productos que son Rechazados por Presentar algún Defecto</i>	146
Figura 47 <i>Comparación entre Porcentaje Mensual de Devoluciones sobre Ventas y Porcentaje de Ventas a nacionales</i>	148
Figura 48 <i>Comparación entre Porcentaje Mensual de Devoluciones sobre Ventas y Porcentaje de Ventas a Descendientes de Mexicanos o Mexicanos Residentes en USA</i>	150
Figura 49 <i>Gráfica Comparativa de Porcentaje Mensual de Devoluciones sobre Ventas y Ventas a Mexicanos y Extranjeros</i>	151
Figura 50 <i>Comparación entre la Frecuencia para el Establecimiento de Metas para Aumentar Clientes y el Porcentaje que han Aumentado los Ingresos los Dos Últimos Años</i>	152
Figura 51 <i>¿Cómo se Mide la Satisfacción de los Clientes?</i>	153
Figura 52 <i>¿Cómo Mide la Satisfacción de los Clientes? "Otro"</i>	154
Figura 53 <i>Gráfica Comparativa de Clientes con Antigüedad Mayor a 5 años y la Forma de Medir la Satisfacción de Estos</i>	155
Figura 54 <i>Gráfica Comparativa entre los Clientes con Antigüedad entre 4 y 5 años y la Forma de Medir la Satisfacción de Estos</i>	156
Figura 55 <i>Gráfica Comparativa de los Clientes con Antigüedad Menor a 2 Años y la Forma en que se Mide la Satisfacción de Estos</i>	157
Figura 56 <i>Gráfica Comparativa entre la Satisfacción de los Clientes Debido a la Relación Precio-Calidad de su Compra contra el Porcentaje que han Aumentado sus Ingresos en los dos Últimos Años</i>	158
Figura 57 <i>Gráfica Comparativa de la Relación Ingresos-Egresos y Porcentaje de Utilidad que se Obtiene por la Venta de Artesanías</i>	160
Figura 58 <i>Comparación Entre el Porcentaje de Utilidad por la Venta de Artesanías y el Aumento de las Ganancias con el Paso del Tiempo</i>	161

Figura 59 <i>Gráfica Comparativa del Aumento de las Ganancias en el Tiempo y la Frecuencia con la que se Establecen Metas para Aumentar Clientes</i>	162
Figura 60 <i>Modelo de Gestión para Empresas Artesanales Indígenas</i>	164
Figura 61 <i>Ruta crítica para la implementación del modelo de gestión para empresas artesanales indígenas</i>	171

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción

En América Latina los negocios artesanales se ven como empresas familiares que hacen esfuerzos para crear oportunidades y combatir la pobreza tanto a nivel rural como urbano, así como crear fuentes de empleo. Aunado a lo anterior, la demanda de artesanías tiene un comportamiento inestable debido a que hay bajos niveles de producción, lo que dificulta su competitividad.

Por otra parte, las empresas de artesanía indígenas conllevan varios retos en distintos ámbitos, tales como su administración, su competitividad, el proceso de manufactura, su supervivencia y su innovación, entre otros. A lo anterior contribuye la percepción social que se tiene sobre las artesanías, catalogándolas como productos que representan cierto atraso, o que pertenece al pasado, así como la escasa percepción de su valor cultural, dificultan su competitividad en el mercado.

El *Balanced Scorecard* (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) es una metodología que contiene cuatro pilares sobre los que se analiza la forma de gestionar una organización que pretende tener una visión integral de sí misma, que le permita valorar su posición competitiva. Para tal efecto se analiza y se mide el desempeño y el apego a los objetivos institucionales desde la perspectiva de los clientes, las finanzas, los procesos internos; y por último el aprendizaje y crecimiento.

En conjunto, cada área aporta elementos que facilitan el establecimiento de estrategias enfocadas en la obtención de los objetivos empresariales, y proporciona a los accionistas y

directivos elementos para evaluar mediante una serie de indicadores la evolución de la organización. Así mismo, y como resultado de la aplicación de esta metodología, se permite aportar en la satisfacción de las necesidades del capital humano y a los clientes.

Esta investigación nace de la inquietud de su autora por aportar en aquellos aspectos que pueden mitigar la pobreza de los grupos indígenas de México que se dedican a la fabricación y comercialización de artesanías. Esta actividad toca todas las esferas del desarrollo humano; la económica, la social, la antropológica, el arte, la tradición, la historia y la cultura; de ahí su impacto e importancia.

Este trabajo está organizado en cinco capítulos, introducción, marco teórico y contextual, marco metodológico, resultados y conclusiones. En el primer capítulo se plantea la forma en que está organizada la información, así como una breve explicación de lo que integra esta investigación.

En el segundo capítulo se establecen los fundamentos teóricos que dan soporte a esta investigación, tales como una breve historia de la evolución de la administración, un concentrado de modelos de gestión para empresas familiares, así como el marco contextual sobre las de las empresas artesanales indígenas en la ciudad de Tijuana, Baja California. Para la realización de lo anterior se presenta una cronología de los indígenas en Tijuana, Baja California, se explica qué son las empresas familiares y las artesanías, y se estructura la caracterización de este tipo de empresas.

Dentro del segundo capítulo, y como eje central también se presenta el *Balanced Scorecard (BSC)*, también llamado Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual se utilizó para realizar el modelo de gestión que se aplicó a las empresas artesanales indígenas. A partir de la

investigación realizada se encontró que estas empresas tienen las características de las empresas familiares, por lo que también este factor se tomó en consideración para desarrollar dicho modelo.

En el tercer capítulo se presenta el marco metodológico donde se determinan las variables, así como sus dimensiones e indicadores. Así mismo se determina el diseño de la investigación, se explica cómo se recabó la información, cómo se calculó la población y la muestra correspondiente; y por último se explica el procesamiento que se le dio a la información y a los datos recabados.

En el cuarto capítulo se realiza el análisis de los resultados obtenidos, mostrando los hallazgos de esta investigación, desarrollados de acuerdo a cada una de las perspectivas del BSC y se presenta la propuesta del modelo de gestión para empresas artesanales indígenas.

Por último, en el quinto capítulo se presentan las conclusiones, así como las posibilidades para futuras investigaciones.

1.2. Planteamiento del problema

Tijuana es una ciudad y municipio del estado de Baja California en México.

Se ubica en el extremo noroeste de México y colinda al sur con el municipio de Ensenada, al este con el de Mexicali, al oeste con el Océano Pacífico y al norte con el condado de San Diego, California.

Figura 1

Ubicación de Tijuana, Baja California



Fuente: (Instituto Metropolitano de Planeación, n.d.)

Tijuana es el municipio más poblado de México con 1,922,523 habitantes según el Censo de Población y Vivienda 2020, con el 49.6% de mujeres; seguido de Iztapalapa con 1,835,486 en la Ciudad de México, en tercer lugar se ubica León, Guanajuato con 1,721,215 (INEGI, 2020b).

Tijuana cuenta con el 1.52% de población del país y el 51% del estado de Baja California (INEGI, 2020b). Este estado está compuesto por siete municipios; Ensenada, Mexicali, Tecate, Tijuana, Playas de Rosarito, San Quintín y San Felipe (INEGI, 2020a). El número de unidades económicas que se dedican al comercio al por menor representan el 39%, (DataMéxico, 2021).

En 2022 Tijuana recibió en 8.5 millones de turistas y excursionistas, de los cuales el 67% es de procedencia extranjera (Castañeda, 2023). Una de las razones por las que se visita esta ciudad es el turismo médico, el cual en 2019 dejó una derrama \$1,030 millones de dólares y 2.5 millones de visitantes, para 2020 fue de \$6,117 millones de dólares y la zona Tijuana-San Diego

tiene un PIB de \$260,000 millones de dólares (Calixto, 2022). De acuerdo con Morgan et al (2023) los visitantes se dividen en turistas y excursionistas; los primeros son los que pernoctan en la ciudad y los segundos por el contrario.

Baja California aportó en 2021 al producto interno bruto nacional (PIB) el 3.81%, el 3.66% en 2020 y el 3.51% en 2019 (INEGI, 2021), hubo una tasa de desocupación en 2020 del 2.7% y una tasa de analfabetismo en el mismo periodo del 1.46% (DataMéxico, 2021).

Por otra parte, de acuerdo al reporte de la Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) en su reporte de La pobreza en la Población Indígena de México 2008-2018 (CONEVAL, 2019) de agosto de 2019 el Instituto Nacional de Población Indígena (INPI) utiliza como criterios para definir como indígena, aquella persona que procede de un hogar en dónde el jefe o jefa de la misma, esposo o esposa y/o alguno de los ascendientes declaró ser hablante de lengua indígena. En este mismo reporte se manifiesta que en 2018 el 10% de la población total del país es indígena y de éstos el 69.5% está en condiciones de pobreza; y que estos en su mayoría obtienen ingresos por un trabajo subordinado.

La CONEVAL estableció en 2018 los lineamientos (CONEVAL, 2018) y la metodología para determinar la pobreza en México. Dentro de los conceptos que se consideran para tal efecto están el ingreso corriente per cápita, rezago educativo promedio en el hogar, acceso a los servicios de salud, acceso a la seguridad social, calidad y espacios de la vivienda, acceso a los servicios básicos en la vivienda, acceso a la alimentación nutritiva y de calidad, grado de cohesión social y grado de accesibilidad a carretera pavimentada.

Por otro lado, el reporte del Panorama Educativo de la Población Indígena y Afrodescendiente de 2017 (INEE, 2018) realizado por el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación en México (INEE) y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) establece que el grado promedio de escolaridad de la población de 15 años y más es de 6.6 años para la población indígena.

El sector de producción de artesanías se encuentra compuesto por un gran número de pequeños empresarios y cada uno de ellos posee una porción reducida del mercado local y nacional (Domínguez et al., 2004) por lo que se considera una industria fragmentada.

Tratándose de las artesanías tienen un peso importante (Meza, Nayeli y Bran, 2019) en el producto interno bruto mexicano (PIB) al representar el 18.6% de éste. La industria de la artesanía emplea a más de doce millones de personas en México (Meza, Nayeli y Bran, 2019), de las cuales ocho millones son mujeres.

La producción y venta presenta algunos desafíos (Sales, 2013), como altos costos de la materia prima y falta de recursos para su adquisición, la intervención de los intermediarios, el mercado exige diseños distintos a los originales, dificultad para preservar sus herencias culturales, competencia masiva de productos manufacturados con sistemas tecnológicos avanzados que se ostentan como artesanías, sin serlo.

Adicionalmente en su venta se usa el regateo, lo que se interpreta como una infravaloración del trabajo, y por si eso fuera poco no está considerada como una actividad productiva que contribuya al producto interno bruto (Sales, 2013) y no se incluye dentro de los

censos económicos. Lo anterior dificulta localizar información relevante para estudiar este sector productivo.

Algunos de los aspectos que permiten entender más este sector son (Sales, 2013):

1. La tecnología usada para la elaboración de artesanías en ocasiones es elaborada por los ellos mismos.
2. Los artesanos carecen de seguridad social y garantías sociales, ya que algunos trabajan en la informalidad.
3. La actividad económica no está incluida como tal dentro de ninguna ley fiscal que establezca beneficios especiales y específicos, así mismo no existen leyes que otorguen certeza jurídica y proporcione beneficios económicos.
4. Este sector tiene cierta invisibilidad ya que está unido al turismo, por lo tanto, los programas y apoyos gubernamentales existentes son casi nulos.
5. Hay poca innovación en la comercialización de artesanías, ya que estas se venden a través de ferias y exposiciones, es necesario mejorar este aspecto
6. Se necesita crear estrategias de mercadeo que brinden a los artesanos mejores herramientas para realizar su actividad y que esta sea más rentable.

Aunado a lo anterior es necesario que las artesanías indígenas reciban apoyo de las distintas instituciones de gobierno a fin cumplir lo estipulado en las distintas leyes de la materia, pero sobre todo para brindar apoyo a esta población, que como ya se dijo en el apartado anterior son un sector de la población que un alto porcentaje vive en pobreza o extrema pobreza y que además los indígenas representan el 10.1% (CONEVAL, 2019) de la población mexicana.

Es por eso que para Urbalejo (2016) es importante que los grupos indígenas tengan partidas presupuestales asignadas exclusivamente a ellos, ya que es precisamente su condición la que los hace diferentes al resto de la población. Al respecto, la asociación Cultura Indígena Baja California ha gestionado un mercado artesanal y espacios para realizar actividades laborales.

La ley de Derechos y cultura indígena del estado de Baja California (publicada en 2007) establece que su objeto es preservar, reconocer y defender los derechos y culturas indígenas, así como destinar recursos públicos para promover el desarrollo de programas específicos. Adicionalmente las autoridades del estado de Baja California han de promover el desarrollo equitativo y sustentable de los grupos indígenas de tal manera que se respeten sus usos y costumbres, cultura y tradiciones. Esto significaría que a través de las diferentes organizaciones de indígenas que existen en esta ciudad se pueden gestionar espacios y recursos para hacer incentivar o mejorar sus negocios de artesanías (Urbalejo, 2016). El gobierno municipal de hecho ha sugerido la constitución de organizaciones civiles para el acceso a los recursos,

Por otra parte, Jaspe (2009, citado en Correa García et al., 2015) los talleres artesanales están formados por personas de la misma familia, por lo tanto, se consideran empresas familiares. Los talleres artesanales se definen como “una organización tradicional compuesta en su mayoría por miembros de la misma familia productoras de piezas únicas con un distintivo denominado autenticidad, cuya tradición es heredado de generación en generación de padres a hijos como modo de vida” (Correa García et al., 2015, p. 3). Esta definición encaja perfectamente con lo que se ha escrito a lo largo de este trabajo de investigación.

Una empresa familiar se funda cuando, principalmente el padre, decide invertir su capital familiar para emprender un negocio, del que serán partícipes los integrantes de la familia, debido

a que no hay suficientes recursos para contratar a alguien externo (Grabinsky, 1994, como se citó en De la Rosa et al., 2009). Adicionalmente, esos familiares contribuyen con su trabajo, por el cual reciben pagos bajos e inclusive lo realizan sin ninguna retribución económica. Aunado a lo anterior todos los integrantes de esa empresa familiar realizan funciones polivalentes.

El interés de esta tesis se centra en el hecho de que los artesanos indígenas son un grupo vulnerable (INPI, 2018), con retraso tecnológico, falta de estrategias de mercadeo, con ausencia de herramientas de gestión, escasas innovaciones (Hernández, Yescas, et al., 2007) y con falta de estrategias competitivas (Domínguez et al., 2004) que los lleven a impulsar sus negocios, permanecer en el mercado y ser exitosos en términos de utilidades.

Todo lo anterior pone de manifiesto la necesidad de desarrollar un sistema de gestión que abarque todos los aspectos de una empresa con dimensiones reducidas y al mismo tiempo de tipo familiar, el cual le permita enfrentarse al mercado, ser eficiente, maximizar el uso de sus recursos para ser autosuficiente y generar riqueza para sus miembros.

Con base en lo anterior se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué elementos y factores del Cuadro de mando integral son necesarios para la implantación de estrategias, y medición de resultados que permitan proponer de un modelo de gestión para empresas artesanales indígenas en Tijuana, Baja California?

1.3 Justificación

1.3.1 Aporte práctico

El propósito final de esta investigación es proporcionar herramientas de gestión que impulsen el desarrollo empresas artesanales indígenas asentadas en Tijuana y para ser más competitivas, adicionalmente, al ser dirigido a un sector que pertenece a las micro, pequeñas y medianas empresas y que cumple con las características de empresas familiares este mismo modelo puede ser útil para otros sectores con los mismos rasgos.

Al mismo tiempo se persigue detectar que factores inciden para proponer un modelo de gestión permita a una empresa de este tipo lograr sus objetivos estratégicos de acuerdo a lo planteado por el Cuadro de Mando Integral, para lo cual se buscará información y datos cuantitativos y cualitativos.

Adicionalmente este modelo de gestión brindará a este tipo de empresas y a otras que posean características similares, una herramienta que les apoye en la definición de estrategias que les permitan incrementar sus ventas, innovar, mejorar su rentabilidad, y brindar satisfacción a sus clientes y capitalizar el recurso humano.

Hasta el momento, como veremos en los distintos apartados de esta investigación, no hay un modelo de gestión que sea aplicable a empresas artesanales indígenas, por lo que este trabajo conforma una innovación en este renglón.

Como se ha visto en la revisión de la literatura que se realizó en el marco teórico y conceptual, las empresas artesanales indígenas carecen de objetivos estratégicos precisos, no registran de manera sistemática sus operaciones, pocos de ellos manejan inventarios, conocen poco a sus clientes, las innovaciones son mínimas, les falta definir su propuesta de valor y se rigen por su intuición para determinar el precio, así como sus compras.

Adicionalmente realizan sus ventas mediante canales tradicionales como ferias y exposiciones, desconocen sus costos, cuentan con escasas herramientas, maquinarias y equipos que les permita incrementar su oferta y por ende su tiempo de producción y entrega está acorde a esta capacidad. Así mismo, su recurso humano está conformado en su mayoría por familiares, los cuales reciben poca capacitación, lo que origina que la productividad se vea afectada negativamente.

1.3.2 Aporte social

La población indígena en 2015 representaba 10.1% del total en México y de estos de acuerdo con cifras de 2018 el 69.5% está en situación de pobreza y uno de cada cuatro personas vive en extrema pobreza (CONEVAL, 2019), por tanto, se considera vulnerable. Se entiende por este término que no cuenta con ingresos suficientes para consumir una canasta alimentaria y presenta tres o más carencias sociales.

La propuesta de diseñar un modelo de gestión para empresas artesanales indígenas, tiene la finalidad de proporcionarles herramientas que los apoye no sólo en lo que ya se ha mencionado, sino que también les brindará un escalón que les permita mejorar su vida en todo su conjunto. Lo anterior es pertinente, pues como ya se dijo, este segmento de la población es vulnerable y ha sido poco atendido por los distintos gobiernos de México. Adicionalmente, y como una expectativa a largo plazo, de consolidarse en el mercado, podrían ser una fuente de trabajo formal que contribuya a la economía del municipio y del país.

1.3.3 Relevancia

La producción y venta de artesanías es significativa porque las artesanías contribuyen al PIB del sector cultural con un 17.8% 2016 y un 0.6% al PIB nacional, lo cual equivale a 110 mil

121 millones de pesos (FONART, 2012). Estos importes son similares a lo que generaron por separado la industria básica del hierro y el acero y a la suma de lo generado por el diseño y servicios creativos, la industria editorial, la industria musical y los conciertos.

Aunado a lo anterior, se busca que las empresas artesanales indígenas tengan un horizonte de vida a largo plazo, ya que la esperanza de vida de los negocios en Tijuana es de 7.8 años en Tijuana (INEGI, 2016).

Por ejemplo, en Estados Unidos las empresas familiares representan un 90% y generan trabajos por un 75%. En la Unión Europea contribuyen al producto interno bruto entre un 35% y un 65%, en América Latina entre un 50% y un 70%; en Asia entre un 65% y un 82% y en América del Norte entre un 40% y 45% (FUNDES, 2011; citado en San Martín y Durán, 2017). En lo que respecta a México, de acuerdo a cifras aproximadas el 90% son empresas familiares y producen el 67% de fuentes de empleo (Ferrón, et al, 2016 citado en San Martín y Durán, 2017).

Con base en las cifras antes mencionadas esta tesis puede ser útil, tanto para empresas artesanales indígenas como para cualquier otra empresa familiar que tenga características similares a las planteadas, por tanto, la aplicación del modelo de gestión desarrollado será bastante amplio y útil para el sector empresarial de México y el mundo.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Proponer un modelo de gestión para empresas artesanales indígenas de Tijuana, Baja California con base en los elementos y factores que sean necesarios del Cuadro de mando integral, que permita la implantación de estrategias y medición de resultados.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico del estado de la gestión de las empresas artesanales indígenas con base en el Cuadro de mando integral.
2. Establecer los elementos y factores financieros que contribuyan a lograr las estrategias de crecimiento, permanencia y recuperación de las inversiones.
3. Determinar los elementos y factores de la perspectiva de clientes para medir las variaciones en las cantidades de clientes, satisfacción de estos y rentabilidad de los estos.
4. Determinar factores a evaluar y así como sus indicadores en el ámbito de innovación, operación y servicio postventa que sea útiles para definir una cadena de valor que contribuya a conseguir los objetivos de los dueños/accionistas y clientes.
5. Determinar los factores e indicadores, en términos de capacidades de sus empleados y sistemas de información, motivación, delegación de poder y congruencia con las metas que impulsen el aprendizaje y crecimiento de la organización.

1.5 Hipótesis de investigación

Hipótesis general: Un modelo gestión basado en la selección de elementos y factores del Cuadro de mando integral permite a las empresas artesanales indígenas en Tijuana, Baja California la implantación de estrategias y medición de resultados.

Hipótesis secundarias

H¹: El establecimiento de los indicadores y factores financieros contribuyen a lograr las estrategias de crecimiento, permanencia, rentabilidad y recuperación de las inversiones.

H²: La determinación de los elementos e indicadores de la perspectiva de clientes permite medir las variaciones en las cantidades de clientes, satisfacción de estos y rentabilidad de los estos.

H³: La determinación de los factores e indicadores en el ámbito de innovación, operación y servicio postventa facilita la definición de la cadena de valor que contribuya a conseguir los objetivos de los dueños/accionistas y clientes.

H⁴: La determinación de los factores e indicadores en términos de capacidades de sus empleados y sistemas de información, motivación, delegación de poder y congruencia con las metas que impulsan el aprendizaje y crecimiento de la organización.

1.6 Sujeto de estudio

El sujeto de estudio de esta investigación son las empresas artesanales indígenas que realizan sus operaciones en la ciudad de Tijuana, B. C. Por lo anterior, se considera como empresa a cualquier entidad económica formada por indígenas, que lleve a cabo la producción y/o comercio de artesanías en esta ciudad y que sean consideradas micros y pequeñas empresas.

1.7 Variables

1.7.1 Variables independientes

Elementos y factores del Cuadro de mando integral que son necesarios para la implantación de estrategias, y medición de resultados.

1.7.2 Variable dependiente

Modelo de gestión para empresas artesanales indígenas en Tijuana, Baja California.

2. MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL

2.1 Marco contextual sobre empresas artesanales indígenas

2.1.1 Los indígenas y la artesanía en Latinoamérica y el mundo

De acuerdo con Duque (1996) “La producción de artesanías toca todos los campos del desarrollo humano: cultural, social, educacional y económico. También tiende un puente en el tiempo, utilizando las tradiciones del pasado para forjar el futuro de los artesanos. Es arte y es negocio”. Adicionalmente comenta que, los gobiernos y el sector privado en América Latina ven a los negocios artesanales como empresas familiares que hacen esfuerzos para crear oportunidades y combatir la pobreza tanto a nivel rural como urbano, así como crear fuentes de empleo. Aunado a lo anterior, establece que la demanda de artesanías es inestable y debido a que hay bajos niveles de producción esto dificulta su competitividad.

La antropóloga mexicana la doctora Victoria Fernanda Melina Novelo Oppenheim (2004, p. 3), afirma en los talleres de las ciudades el dueño de estos y artesano se define como emprendedor, no lleva control de sus inventarios, ni libros contables y fiscales, sus horarios son pueden incluir horas extras, sus trabajadores no están inscritos en el seguro social, no pertenecen a ninguna cámara, venden en exposiciones y ferias, tienen visión de corto plazo y conservan una escasa esperanza de mejora en su vida.

Otro autor señala que la gestión de empresas de artesanía conlleva varios retos, entre ellos superar la percepción social que se tiene sobre estas como el hecho de que representan cierto atraso o que pertenece al pasado, aunado a no son ampliamente aceptadas por la población, los artesanos no llevan registro de sus operaciones ni del tiempo invertido en ellas, así como la cantidad de artesanos que conoce sobre administración es reducido (Hernández, Yescas, et al., 2007).

Este mismo autor menciona que el proceso productivo y la innovación en los negocios artesanales se van dando poco a poco, pero en el caso de la administración se entrelaza la incertidumbre y la intervención humana, así como la organización, la comunicación y la relación con clientes y proveedores (Hernández, Yescas, et al., 2007).

Las estrategias deben responder algunas preguntas (Fleming et al., 1996) como ¿cuál es el comportamiento de la empresa?, ¿qué la hace diferente? y ¿cuál es el valor agregado que tienen los productos? Se trata de identificar qué hace única a la empresa para utilizar esta diferenciación y posicionarse en el mercado. Al respecto es importante mencionar que estas artesanías son únicas, originales e inimitables (Ryall et al., 2004) lo que genera creación de valor.

Para Pedrero, et al (2008) las artesanías se han vuelto un adorno y en muchas ocasiones de lujo, es por eso que se considera arte popular y los artesanos han tenido que competir con grupos industriales provenientes de otros países como China, Tailandia y Corea. Pedrero, et al (Pedrero et al., 2008) menciona que “actualmente la artesanía está vinculada con los grupos indígenas, pero históricamente fue una actividad en la que participaban los grupos mestizos y en la Colonia los españoles”.

En un estudio que se publicó en 2008 (Jiménez et al., 2008) se aplicó un cuestionario a 337 artesanos asentados en los estados de México, Michoacán, Guanajuato, Puebla, Jalisco, Guerrero, Oaxaca y Veracruz, donde el objetivo era analizar el efecto de la innovación entre las estrategias de manufactura y competitividad con las estrategias de mercadotecnia y competitividad. Los descubrimientos fueron que la innovación no repercute en las relaciones estrategias y manufactura con la competitividad, ni la relación estrategias de mercadotecnia y competitividad. En cambio, se observó que las estrategias de manufactura inciden en la competitividad. Estos artesanos entrevistados se preocupan por la calidad de sus artículos, pero tienen escasas estrategias de entrega, ya que se vinculan poco con sus proveedores y clientes, no han desarrollado nuevas formas de distribución.

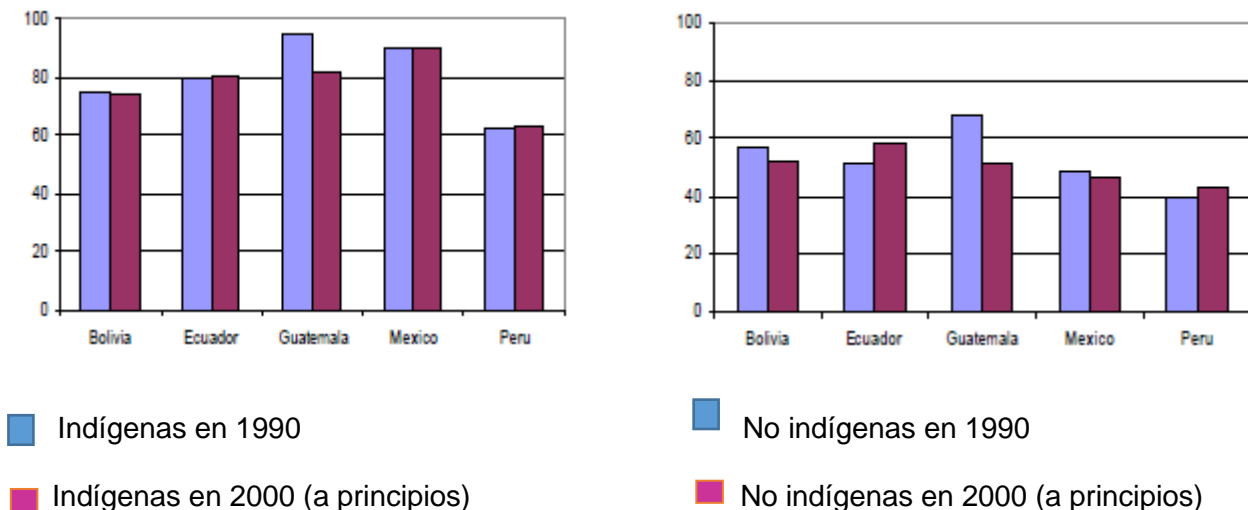
Por otro lado, en cuanto a sus estrategias de mercadotecnia, hay uso excesivo del regateo para ganar ventas y en contra parte rara vez hay promociones o descuentos y el número de artesanos que ofrece demostraciones de su trabajo son limitados. En cuanto a sus innovaciones de proceso o administrativas, estas son raras, ya que se requieren recursos para la compra de equipo y otras herramientas; por lo que más bien innovan cambiando los colores y los diseños debido a que esto último les exige pocos gastos.

En cuanto a los indígenas, a principios del siglo XXI representan menos del 5% de la población mundial y 15% de las personas que viven en pobreza y el 80% de esa población en Latinoamérica vive en la pobreza (Patrinos y Skoufias, 2007). Viven en inequidad en comparación con el resto de la población, esto puede apreciarse si se observa las tierras que poseen unos y otros, donde los pueblos indígenas tienen dos veces menos que los pueblos no indígenas (Patrinos y Skoufias, 2007).

A continuación, vemos en la figura 2, entre 1990 y 2000 la proporción de la pobreza para indígenas y no indígenas de Bolivia, Ecuador, Guatemala, México y Perú.

Figura 2

Gráficas de Pobreza de 1990 a 2000 de Indígenas y no Indígenas



Fuente: Hall y Patrinos, 2006.

En este mismo texto se menciona que en los indígenas debido a que poseen pocos activos tienen dificultades para obtener créditos y tal situación juega un papel determinante especialmente en entornos rurales ya que sin él no pueden acceder a otras oportunidades. Incluso en algunos países indígenas comerciantes desestiman solicitar un crédito debido a que las tasas de interés son muy altas.

Otro factor importante, de acuerdo con la misma fuente, son los servicios con los que cuentan los indígenas, tales como el agua y la electricidad, y la infraestructura, los cuales pueden incrementar la productividad, la diversificación y la generación de ingresos.

Así mismo, un factor que juega un gran papel en la mejora económica para los indígenas es la posibilidad de formar redes sociales. En el caso de las mujeres es en la producción de artesanías tanto en áreas urbanas como rurales. Continuando con el texto mencionado, los indígenas han sido históricamente excluidos y por lo tanto tienen acceso limitado a tierras, servicios básicos, financiamiento y poca infraestructura y acceso a la educación.

En el Latinoamérica eran en 2010 alrededor de 42 millones de indígenas y representaban el 7.8% de la población total, siendo El Salvador y Costa Rica los países con menos indígenas (The World Bank, 2015).

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo más del 8.5% de la población de América Latina y el Caribe son indígenas, y supera en proporción a la del resto del mundo. En contraparte en el mundo los indígenas representan alrededor del 19%. Sin embargo, en América Latina el 30% de los indígenas vive en extrema pobreza (Naciones Unidas, 2020).

De acuerdo con esta misma fuente el 7% de las mujeres indígenas vive con menos \$1.90 dólares americanos por día, el 85% de ellas sólo obtiene trabajo en la economía informal. Los indígenas tienen un 31.5% más de probabilidades de trabajar en la informalidad y su salario es menor en un 31% al del resto de la población. Además de que uno de los grandes problemas que enfrentan es la desigualdad en temas educativos, ya que el 13% de los indígenas adultos no tiene ninguna educación formal (Naciones Unidas, 2020).

A nivel mundial la cantidad de indígenas es de 476 millones, el 86% de ellos trabaja en la economía informal, en comparación con los no indígenas que sólo el 66%, lo cual origina que haya poco acceso a buenas condiciones de seguridad social, sufren de discriminación y malas condiciones de empleo (Naciones Unidas, 2020).

En un artículo de publicado por la Red Iberoamericana de Innovación y Transferencia de Tecnología para el Fortalecimiento Artesanal (RITFA) que agrupa a investigadores de siete países: Colombia (coordinador), Argentina, Chile, Ecuador, Venezuela, República Dominicana y México; en donde se investigó ocho organizaciones artesanales, dos de Colombia y una del resto de los países mencionados anteriormente, se encontró que el promedio de edad de los artesanos es de 48 años, la familia está integrada por 4 personas y al menos dos de ellas ejercen la actividad artesanal, por lo general la madre y uno de sus hijos (as), el 57% de los artesanos tienen nivel escolar la educación básica y existe la artesanía indígena en donde se enseña su elaboración de generación en generación. (Uribe et al., 2012).

En este mismo texto se señala que el trabajo artesanal se desarrolla dentro de los hogares de los artesanos en un 89.4%, utilizando para ello herramientas rudimentarias y manuales, aprendieron su labor a través de la enseñanza de sus familiares, las materias primas se obtienen cerca de su vivienda y es de origen natural, la producción es pequeña y sus ingresos promedio mensuales es entre \$200.00 y \$300.00 dólares (Uribe et al., 2012).

Respecto a su gestión, dicho artículo expresa que el 95.5% de los artesanos no lleva control de sus inventarios, lo anterior puede deberse a que realizan sus compras con base en lo que se va terminando, producen las cantidades que por intuición han vendido anteriormente y de acuerdo a la temporada del año, sólo el 38.4% de los artesanos registran su producción y lo realizan mediante el sistema de órdenes de producción (Uribe et al., 2012).

Aunado a lo anterior, no llevan registros de órdenes de compras y ventas, ni de clientes, carecen de la cultura de planeación de producción, escasa capacitación; en contra parte, tienen identificadas que sus estrategias competitivas en orden de importancia, son la diferenciación

mediante la producción de prendas con diseños exclusivos, la buena calidad de sus artículos, el tiempo de entrega y el precio (Uribe et al., 2012).

Por su parte Bustos (2009) coincide con Uribe (2012) y con Benítez (2017) al señalar las artesanías se elaboran manualmente con materias primas que proceden lugares cercanos, son productos únicos con elementos naturales, se enfoca en la calidad, el volumen de producción es reducido, existe artesanía indígena en la cual el conocimiento se transfiere de generación en generación, para su elaboración utilizan herramientas sencillas con personal altamente calificado, los productos están adaptados a las necesidades de sus clientes y son un elemento de identidad al plasmar en ellos su cultura, su historia, su estética y su arte.

Ambos autores (Bustos, 2009; Uribe et al., 2012) también coinciden que existen diversos tipos de artesanías, entre las que destacan las indígenas, las cuales son producidas precisamente por ese grupo de personas, que incorporan a sus productos elementos de sus propias culturas y tradiciones.

Para el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) el desarrollo humano comprende “un proceso encaminado a aumentar las opciones de la gente, que mide el desarrollo según una amplia gama de capacidades, desde la libertad política, económica y social hasta las oportunidades individuales de llegar a ser una persona sana, educada, productiva, creativa y de ver respetados tanto su dignidad personal como sus derechos humanos” (Informe de la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo, Ediciones UNESCO/ Correo de la UNESCO, 1997. México. p. 12.; citado en Benítez, 2017).

A consecuencia de lo anterior el desarrollo humano pretende la eliminación de la pobreza, la mejora de la salud, la educación y capacitación; la promoción por parte del gobierno de la

participación y el empoderamiento en sistemas incluyentes; así como el establecimiento de condiciones justas micro y macroeconómicas para el comercio, la inversión y la transferencia de tecnología (Benítez, 2017).

En el campo de las artesanías las mujeres juegan un papel muy importante, ya que esa actividad se realiza en talleres anexos a sus casas o dentro de la casa, lo que les permite flexibilidad, pero no siempre es clara la división entre las labores domésticas y su trabajo productivo; aunque su participación en este sector no siempre es bien valorada (Benítez, 2017).

En América Latina el turismo influye directamente en la producción y comercio de las artesanías; porque son capaces de reflejar la cultura y ello provoca que tengan demanda por parte de los visitantes y esto se ve reflejado en el bolsillo de los artesanos (Benítez, 2017).

Sales (2013) por su parte, plantea algunos puntos semejantes a lo ya narrado anteriormente respecto al trabajo artesanal en México:

1. Es único, pues todos los artesanos lo elaboran con su visión personal.
2. Hay dos tipos de artesanos, los tradicionales que aprendieron a través de la enseñanza en su seno familiar generación tras generación y los que han sido preparados en escuelas de artesanos.
3. Ausencia de censos de centros de enseñanza para detectar, el número y características de éstos, así como falta de certificaciones de habilidades y conocimientos, lo que les imposibilita participar en ciertos concursos.
4. En 1962 se fundó la única instancia educativa sobre artesanías en un país como México, siendo rico en este tipo de trabajos. La Escuela de Artesanías dependiente del Instituto Nacional de Bellas artes ofrece un plan de estudios trimestral con capacitación como

técnico. Lo anterior es relevante ya que permite observar que los artesanos tienen escasa preparación académica y adicionalmente tampoco se les brinda capacitación en su actividad económica.

5. Es inexistente un padrón nacional de artesanos y de empresas que producen artesanías.
6. El trabajo es realizado por hombres y mujeres en condiciones vulnerables y no obtienen una vida digna.
7. La materia prima en ocasiones es extraída de la naturaleza pasa por un proceso de extenso de transformación para que finalmente haya un producto terminado.
8. Las herramientas y las tecnologías utilizadas para producir las artesanías en ocasiones también son elaboradas por ellos mismos y sufre la misma suerte que la materia prima.
9. La vida productiva de un artesano es corta, cuando es viejo ya no puede ejercer su trabajo. Debido a lo anterior en opinión del artesano Mario Agustín Gaspar, los jóvenes ya no quieren ejercer ese oficio y prefieren emigrar.
10. Algunos artesanos que trabajan en la informalidad no tienen seguro social, lo cual impide tener acceso a otros beneficios de seguridad social, como la compra de una vivienda o tener derecho a una jubilación.
11. La actividad económica no está incluida como tal dentro de ninguna ley fiscal que establezca beneficios especiales y específicos.
12. Incertidumbre cada vez que hay cambio de cualquier nivel de gobierno y desconocimiento por parte de este sobre el sector.
13. Tiene invisibilidad, ya que está ligada al turismo, por lo tanto, los programas y apoyos gubernamentales existentes son casi nulos.
14. Hace falta una ley regule esta actividad, otorgue certeza jurídica a los artesanos y brinde beneficios económicos y de otra índole a los mismos, así como investigación y apoyos económicos para la comercialización. Adicional a la ley es necesaria toda una estructura legislativa que otorgue garantías y justicias sociales.

15. Por lo regular se venden por medios tradicionales como ferias y exposiciones. Es necesario replantear su comercialización para hacer frente a la globalización y al mismo tiempo realzar su valor.
16. En el quehacer artesanal conviven tres actores, el artesano, el gobierno y el cliente final. El primero es responsable de elaborar con calidad sus productos, el segundo de brindar apoyo en materia de capacitación, créditos, apoyos financieros, certeza jurídica, entre otros. Y el último de ser solidario con lo que producen los artesanos y valorarlo.
17. El perfil turístico de cada región puede contribuir a mejorar las condiciones en que opera la producción y comercialización de las artesanías.
18. Es necesario realizar investigaciones de oferta y demanda con el fin de crear estrategias de mercadeo que den como resultado que la actividad sea más rentable.
19. El Fondo Nacional de las Artes (FONART), es el organismo público de promover las actividades de este sector tiene a su cargo cuatro principales actividades: compra de artesanías, organización de concursos, capacitación y asesoría técnica artesanal y proporcionar financiamiento.
20. Es necesaria la creación de un Instituto Mexicano de Artesanías que brinde y rescate la identidad artesanal de nuestro país.

2.1.2 Los indígenas en Tijuana, Baja California

Hay distintos ordenamientos jurídicos que protegen a los grupos indígenas de México, a nivel nacional existe la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que en su artículo 2 habla sobre la protección en contra de la discriminación de cualquier persona por cualquier razón, de ella se desprende la Ley de la Comisión Nacional para el desarrollo de los pueblos indígenas y la Ley General de derechos lingüísticos de los pueblos indígenas. La segunda habla

sobre crear acciones públicas que apoyen el desarrollo de los pueblos indígenas y que este sea integral, la tercera regula y protege los derechos de los indígenas al uso de sus idiomas.

Cada estado tiene una Ley de Derechos y Cultura Indígena que también protege a los indígenas, en el caso de Baja California en su artículo 17 establece a la letra:

“Las autoridades estatales y municipales, en el ámbito de sus atribuciones, ejercerán las partidas específicas para los pueblos y comunidades indígenas asignadas por el gobierno federal, en la protección y desarrollo de sus manifestaciones culturales, centros ceremoniales, monumentos históricos, sitios sagrados, artesanías, música, danza y fiestas tradicionales”.

Existen muchas definiciones de indígena. Por ejemplo, para Hindle y Lansdowne es una persona que se define como tal y que su comunidad también lo hace (2005; citado en Peredo y Anderson, 2015). Foley (2003, citado en Peredo y Anderson, 2015) adiciona a lo anterior que tiene una “conexión natural con la tierra”. Otro autor en la misma obra agrega que un indígena es un descendiente de otra que también se reconoce como tal e igualmente la comunidad los acepta de este modo (Lindsay, 2005; citado en Peredo y Anderson, 2015).

Como ya se había mencionado anteriormente, la CONEVAL establece lineamientos para definir quienes son personas indígenas, así mismo emite reportes de pobreza, en donde se indica que en 2018 el 10.1% de la población total del país es indígena y de éstos el 69.5% está en condiciones de pobreza; y que estos en su mayoría obtienen ingresos por un trabajo subordinado (CONEVAL, 2018, 2019; Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, 2020); por tanto, se considera vulnerable. Se entiende por este término que no cuenta con

ingresos suficientes para consumir una canasta alimentaria y presenta tres o más carencias sociales.

Por otro lado, el reporte del Panorama Educativo de la Población Indígena y Afrodescendiente de 2017 (INEE, 2018) realizado por el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación en México (INEE) y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) establece que el grado promedio de escolaridad de la población de 15 años y más es de 6.6 años para la población indígena.

Los indígenas nativos de Baja California son los pai pai, kumiais, cucapás, cochimís (también llamados tipai) y kiliwas, los cuales se considera que pertenecen al grupo etnolingüístico de los yumanos; radican en Ensenada, Tecate, Mexicali y Rosarito en Baja California, México y en California y Arizona, Estados Unidos (Garduño, 2015; Patterson, 1987; Secretaría de fomento agropecuario, 2010), su población asciende a 508, 585, 300, 483 y 87 respectivamente (Secretaría de fomento agropecuario, 2010) y viven en asentamientos rurales (Garduño, 2015).

Actualmente son sedentarios, viven de la crianza de aves de corral, agricultura, crianza de ganado bovino, equino y caprino, recolección y venta de plantas silvestres; así como de recolección de bellotas y piñones, pesca y la producción y venta de artesanías y también obtienen ingresos como asalariados (Garduño, 2015; Secretaría de fomento agropecuario, 2010).

En lo que respecta a la producción y comercialización de artesanías los cucapás elaboran collares de chaquiras, los cochimís arcos y flechas, los pai pai realizan vasijas de barro y bolsas de fibra de agave y los kumiais canastas de sauce o junco (Secretaría de fomento agropecuario, 2010).

Por otra parte, de acuerdo con la publicación Tijuana indígena: Estudio sobre las Condiciones de Vida e Integración Social de la Población Indígena a la Ciudad del Colegio de la Frontera Norte (Ortiz et al., 2010) se establece que la mitad de toda la población indígena en Tijuana se encuentra concentrada en 33 colonias, mientras que el resto está esparcida en más de 400 colonias. En este mismo estudio se menciona que preponderantemente los indígenas fundaron su hogar al sureste de esta ciudad entre 1983 y 1994.

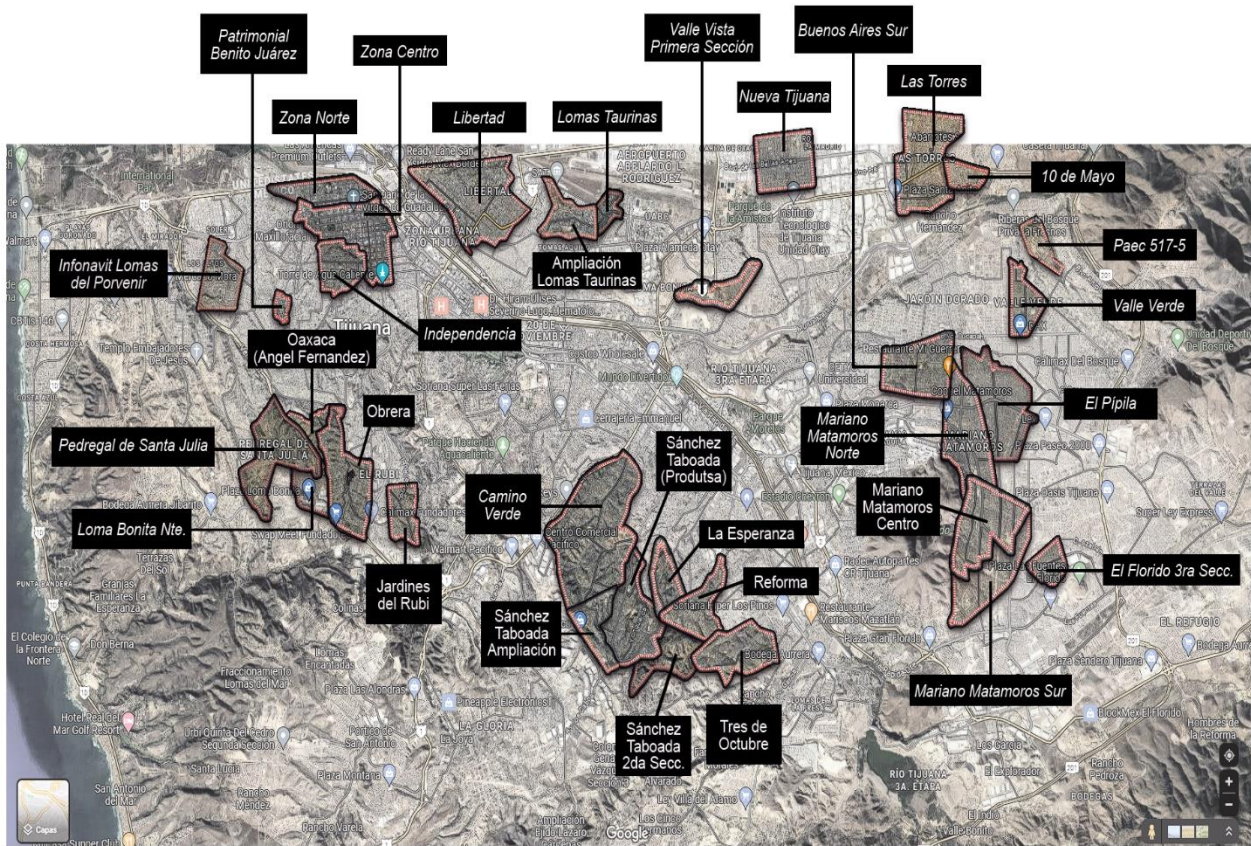
Las colonias donde se concentran los indígenas (Velasco et al., 2010) en esta ciudad son: Valle Verde, Camino Verde, Obrera, Oaxaca (Ángel Fernández), Sánchez Taboada segunda sección, Zona Norte, El Pípila, Loma Bonita Norte, Pedregal de Santa Julia, Ampliación Lomas Taurinas, Libertad, Mariano Matamoros (Norte), Nueva Tijuana, Zona Centro, Las Torres, Sánchez Taboada (Produsta), Lomas Taurinas, 10 de Mayo, Mariano Matamoros (Sur), Mariano Matamoros (Centro), La Esperanza, Infonavit Lomas del Porvenir, Reforma, Independencia, Ampliación Sánchez Taboada, Paec 517-5, Patrimonial Benito Juárez, Tres de Octubre, Buenos Aires Sur, El Florido tercera sección, Jardines del Rubí y Valle Vista primera sección. En la investigación analizada en este párrafo se describe que son 33 colonias, sin embargo, al efectuar un conteo se aprecia que en realidad son 32 colonias.

Además de lo anterior los investigadores identificaron que es posible encontrar población indígena en zonas de alta marginación y condiciones elevadas de hacinamiento o bien colindan con ellas. De las colonias antes mencionadas hubo algunas con mayor cantidad de población indígena, tales como Obrera, Oaxaca, Pedregal de Santa Julia, Loma Bonita Norte, Valle Verde y Sánchez Taboada segunda sección. A estos lugares llegaron en primer lugar los mixtecos de Oaxaca y Guerrero. En cambio, a la Sánchez Taboada segunda sección llegaron en mayor número (Velasco et al., 2010) los mixtecos de Oaxaca y menor número los purépechas de Michoacán.

A continuación, se puede apreciar el mapa con la distribución de las distintas colonias donde se asientan los indígenas en Tijuana y se puede observar que hay ciertas colonias que tienen cercanía entre sí.

Figura 3

Mapa de Colonias con Presencia de Indígenas



Fuente: Elaboración propia

En este mismo estudio detectaron que las mujeres que trabajan se dedican al comercio en un 59%, sobre todo al ambulante, mientras que el 54% de los hombres se dedicaban a la albañilería, jardinería o como trabajadores domésticos. En lo que respecta a la educación encontraron que los indígenas tienen un promedio de años escolares terminados de 6.29.

En lo que respecta a los purépechas son originarios del estado de Michoacán de Ocampo, su llegada a Baja California se remonta a 1950, pero su estancia en esta frontera queda registrada a partir de 1970 y se incrementó en los 80s (Chávez, 2020; Urbalejo, 2016). De acuerdo con este último investigador y su comunicación con el Sr. Hugo Cortés Lemus inicialmente arribaron con la intención de “cruzar” a los Estados Unidos.

Existen siete organizaciones purépechas en Baja California (Chávez, 2020), de las cuales cuatro se encuentran en Tijuana, una en Playas de Rosarito, otra más en Ensenada y la última es del estado. Los que se ubican en Tijuana son Unión de Comités Comunitarios de Tijuana, A. C.; Corazón Purhépecha, A. C.; Sentimiento Purhépecha, A. C.; Parlamento Indígena Supremo de Baja California; en Playas de Rosarito se ubica Renacimiento Purhépechas Janitzio A. C.; En Ensenada está Gubernatura Indígena Pluricultural del Estado de Baja California y Red de Organizaciones Indígenas Transnacionales de Baja California abarca todo el estado. Estas organizaciones son principalmente sin fines de lucro y se dedican a realizar acciones en beneficio de sus representados.

Estas organizaciones se formaron entre 1994 y 2018, en este último año fue cuando se estableció el Parlamento Indígena Supremo de Baja California. A lo largo del tiempo han realizado distintas actividades a favor de los purépechas, tales como ayuda para pavimentación de calles y mejoras a las viviendas, introducción de servicios públicos como el agua, la electricidad y el drenaje, construcción de iglesias, así como comedores comunitarios.

Además, existe una organización binacional llamada Red de Organizaciones Indígenas Transnacionales de Baja California (Chávez, 2020), la cual representa a distintos tipos de indígenas, como mazahuas, kumiai, mixtecos, náhuatl, otomíes y purépechas. Cuyo propósito es brindar ayuda en situaciones jurídicas, alimentarias, de salud, incentivar la cultura y abogar

por los derechos de los indígenas. Sin embargo, no posee personalidad jurídica, ya que sólo es un agente intermediario entre las organizaciones formales e informales indígenas y las distintas autoridades gubernamentales.

Su organización social y estructura jerárquica (Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, 2015b) tiende a ser patriarcal y la mujer tiene un rol predominantemente de dadora de vida, también son responsables de educar a los hijos, mantener la familia unida, continuar con el idioma y la tradición gastronómica; por otro lado, el hombre está encargado de sostener económicamente a la familia.

Al migrar a Tijuana las actividades que los identifican como indígenas sufren cambios y se adaptan al lugar donde llegan (Urbalejo, 2016), donde se incorporan nuevos elementos y sufre una modificación en cuanto a significancia.

Es importante mencionar que en 2007 fue publicada la Ley de Derechos y Culturas de los Pueblos Indígenas en Baja California (Congreso del estado de Baja California, 2007) los últimos cambios fueron promulgados en 2016. Esta ley protege a todos los indígenas que vivan en el estado de Baja California, así como sus familias, vida civil y comunitaria. También existe el Reglamento para la protección de los derechos y cultura indígena para el municipio de Tijuana (Ayuntamiento de Tijuana, 2017) que al igual que la ley mencionada protegen a los indígenas, así como promueven su incorporación económica y social e incrementar su bienestar.

Es decir, en Baja California conviven indígenas nativos e indígenas que han emigrado de distintas entidades del país, sin embargo, tienen algunas cosas en común, tales como viven entre otras cosas de la producción y venta de las artesanías, son grupos vulnerables por las características económicas y sociales que poseen y viven en condiciones de pobreza.

2.1.3 Definición, ramas e importancia de las artesanías

De acuerdo con la definición que establecen los antropólogos Marta Turok, Luz Elena Arroyo y Arturo Gómez, así como los arquitectos Nelly Hernández y René Carrillo el Manual de diferenciación entre artesanía y manualidad (FONART, 2015), la primera es un objeto que fue elaborado con materia prima elemental que se obtiene del área donde reside el artesano, que se procesa con herramientas rudimentarios y que trae implícita los valores y la cultura a la que pertenece éste.

Para Rodolfo Cisneros Márquez, quien fungió como director de la Escuela de Artesanía del Instituto Nacional de Bellas Artes en 2011 (Sales, 2013) “las artesanías pertenecen a un mundo anterior a la separación entre lo útil y lo hermoso, donde los objetos artesanales reunían la utilidad, la tradición y la belleza”.

Por otro lado, La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) manifiesta en 2003 en la 32ª. Conferencia General que “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” se consideran patrimonio cultural inmaterial y dentro de estas se encuentra el trabajo artesanal (Benítez, 2017).

Las artesanías se clasifican de acuerdo con el material que es utilizado para su elaboración (FONART, 2015), algunas de ellas son:

1. Alfarería y cerámica. Son piezas que elaboradas con barro o arcilla que son sometidas a cocción mediante el calor.
2. Son artesanías hechas con tela, la cual es elaborada mediante telares de cintura, de pedal. También existen los deshilados y los bordados. Algunas de los productos que caen en esta clasificación son los rebozos, los vestidos tradicionales como los huipiles, fajas, camisas, blusas, manteles, pantalones, cojines, etcétera.
3. Madera. La madera adopta diversas formas, como puede ser aretes, piezas ornamentales, muebles, baúles, objetos miniatura, máscaras, representaciones de animales fantásticos, etcétera.
4. Cerería. Algunas de sus piezas son de uso litúrgico, otras son frutas, juguetes, figuras humanas, representaciones de escenas de la vida cotidiana y velas, entre otras.
5. Metalistería. Algunos de los metales utilizados son hierro, bronce, acero, cobre, plomo, estaño, latón y hojalata, entre otros. Con estos se producen floreros, cazos, cuchillos, machetes, muebles, lámparas, etcétera.
6. Orfebrería. El artesano trabaja metales preciosos o semi preciosos tales como el oro, la plata, el bronce y el cobre para producir piezas como fruteros, charolas, cubiertos, ceniceros y empuñaduras de bastones, entre otros.
7. Joyería. Se utilizan principalmente los mismos metales que en la orfebrería para realizar piezas de adorno personal como aretes, collares, pulseras, cadenas, dijes, medallas, etcétera.
8. Fibras vegetales. Es el arte de tejer con fibras vegetales como la palma, vara de sauce, carrizo, jonote, mimbre, bejuco. Con estas se producen piezas que han sabido adaptarse a los tiempos como cestos, sombreros, muebles, tapetes, bolsas, artículos de adorno, así como miniaturas de joyería. En algunas ocasiones se les adiciona tintes naturales.
9. Cartonería y papel. Para producir papel amate se machaca y se extiende hasta formar una hoja delgada la corteza de un árbol. Su elaboración está ligada a los usos y

costumbres de los artesanos y se utiliza para obtener cosechas abundantes. El papel picado se elabora mediante el corte preciso en lugares específicos en papeles multicolores que se colocan en festejos, en las calles y determinados lugares debido a ciertos festejos.

10. Talabartería y peletería. La talabartería es el arte de producir objetos de cuero, como muebles, cinchos, bozales, sillas de montar. La peletería en cambio produce piezas de vestuario para el ser humano como zapatos, botas, chamarras, sacos, abrigos, bolsas, entre otros.
11. Maque y laca. Es una de las técnicas que más detalles y trabajo requieren. A piezas de madera o guaje se le aplican varias capas de aceites naturales o tierras calcáreas que forman una pasta fina, la cual se realiza mediante el bruñido a mano. Se tiñe con pigmentos naturales como la grana cochinilla.
12. Lapidaria y cantería. Es el arte de trabajar las piedras preciosas o semipreciosas como el ágata, ópalo, amatista, venturina, obsidiana, serpentina, malaquita, jade, ónix, entre otras; con las que se elaboran pisapapeles, floreros, copas, y otras figuras. La cantería es el arte de trabajar las piedras duras con las que se labran columnas, fuentes y otros adornos para fachadas de edificios. En cambio, con la piedra volcánica se realizan molcajetes y metales.
13. Arte huichol. Es elaborado por el grupo indígena wikarika es famoso por su belleza y compleja producción. Sus materiales principales son la chaquiras y el estambre de colores brillantes. Múltiples piezas se producen con este tipo de arte.
14. Vidrio. Se procesa la arena, pedernal o cuarzo y se obtiene sílice, adquiere color debido a sales disueltas en su composición. Es un arte muy difícil de realizar, lo que requiere gran destreza por parte de las personas que lo producen. Se elaboran objetos decorativos, copas, vajillas, vasos, etcétera.

15. Hueso y cuerno. Su principal material proviene de algunos huesos del ganado. Los artesanos las transforman en aretes, silbatos, baleros, peines, piezas para ajedrez, mangos para machetes, botones para trajes de charro, miniaturas, adornos y otros.
16. Concha y caracol. De la concha de la tortuga *Eretmochelys imbricata* se obtiene el carey, pero debido a que es una especie protegida ya que está en peligro de extinción, ahora se utilizan conchas marinas para producir piezas de ornato.
17. Plumaria. Con plumas de las aves se producen hermosas piezas ornamentales, para rituales o de uso cotidiano.

Las artesanías en general tienen un peso importante (Meza, Nayeli y Bran, 2019) en el producto interno bruto mexicano (PIB) al representar el 18.6% de éste. La industria de la artesanía emplea a más de doce millones de personas en México (Meza, Nayeli y Bran, 2019), de las cuales ocho millones son mujeres.

Las artesanías más importantes que realizan las mujeres son el 26% de artesanías de cartón y papel, el 20% de textiles, el 6% de pintura popular y el 5% de madera.

Tabla 1

Ramas Artesanales y Número de Personas que se Dedican a su Producción

Rama de la artesanía	Hombres (35%)		Mujeres (65%)		Total	% de mujeres sobre el total	
Cartón y papel	1,031,525	39%	1,954,712	40%	2,986,237	40%	26%
Cerámica o alfarería	48,197	2%	128,027	3%	176,224	2%	2%
Cestería	20,792	1%	125,347	3%	146,139	2%	2%
Escultura	102,336	4%	104,179	2%	206,515	3%	1%
Laquería	31,399	1%	33,431	1%	64,830	1%	0%
Madera	630,165	24%	352,650	7%	982,815	13%	5%
Metalistería	173,346	7%	75,577	2%	248,923	3%	1%
Otro	58,125	2%	111,844	2%	169,969	2%	1%
Pintura popular	239,104	9%	431,627	9%	670,731	9%	6%
Textil	208,198	8%	1,530,475	31%	1,738,673	23%	20%

Rama de la artesanía	Hombres (35%)		Mujeres (65%)		Total	% de mujeres sobre el total	
Vidrio	90,525	3%	52,362	1%	142,887	2%	1%
Totales	2,633,712	100%	4,900,231	100%	7,533,943	100%	65%

Fuente: Elaboración propia con datos de FONART. (2012)

De acuerdo con la Encuesta Nacional de Consumo Cultural de México realizada en 2012 (FONART, 2012), el 65% de las personas que se dedican a la artesanía son mujeres, mientras que el 35% son hombres. De los 7,533,943 artesanos que se contabilizaron el 40% se dedica a la rama cartón y papel; el 23% a los textiles; el 13% a la madera y el resto a las demás ramas. Se estimó que para 2017 el número de artesanos aumentara a 8,060,521.

Con base en ese mismo reporte en 2014 contribuyeron al 20.3% del PIB del sector de la cultura, lo que equivale aproximadamente al 0.6% del PIB nacional. Aunado a lo anterior, en un artículo sobre organizaciones artesanales en Latinoamérica se dice que el 90.7% de las personas que las forman son de sexo femenino (Uribe et al., 2012).

En este mismo reporte se establece que en la Cuenta de Satélite de Cultura de México en 2014 que las artesanías y juguetes tradicionales, así como dulces típicos generó 91 612 millones de pesos de Producto Interno Bruto, esto es más que lo que obtuvieron las artes escénicas, espectáculos, artes plásticas y la industria editorial. Surgieron 339 349 puestos de trabajo remunerados con jornadas laborales de ocho horas diarias y 3 de cada 10 puestos ocupados en el sector cultural, son de actividades artesanales.

De acuerdo con FONART la Cuenta Satélite de Cultura de México “es el instrumento que refleja la interacción de todos quienes participan en las actividades económicas que forman parte

de la cultura en nuestro país, entre ellas las artesanías, cuyos resultados se muestran en el presente documento” (INEGI y FONART, 2018).

En contraparte el reporte Artesanos y artesanías, una perspectiva económica publicado en 2018 (INEGI y FONART, 2018) retoma el elaborado en 2012 sobre las Artesanías en la Encuesta Nacional de Consumo Cultural de México y prácticamente es igual, salvo algunas cifras que se plasman sobre 2016. Se menciona que la contribución de las artesanías al PIB del sector cultural asciende al 17.8% 2016 y un 0.6% al PIB nacional, lo cual equivale a 110 mil 121 millones de pesos.

Es importante resaltar que dentro de este análisis están incluidos los alimentos y dulces típicos, que una vez excluidos la contribución de las artesanías al PIB cultural es el 13.5% y al PIB nacional del 0.4%, equivalentes a 86 mil 184 millones de pesos. Estos importes son similares a lo que generaron por separado la industria básica del hierro y el acero y a la suma de lo generado por el diseño y servicios creativos, la industria editorial, la industria musical y los conciertos.

Las artesanas indígenas son un grupo vulnerable (INPI, 2018), con retraso tecnológico, falta de estrategias de mercadeo, con ausencia de herramientas de gestión, escasas innovaciones (G. J. de la P. Hernández, Domínguez, et al., 2007) y con falta de estrategias competitivas (Domínguez et al., 2004) que los lleven a impulsar sus negocios, permanecer en el mercado y ser exitosos en términos de utilidades.

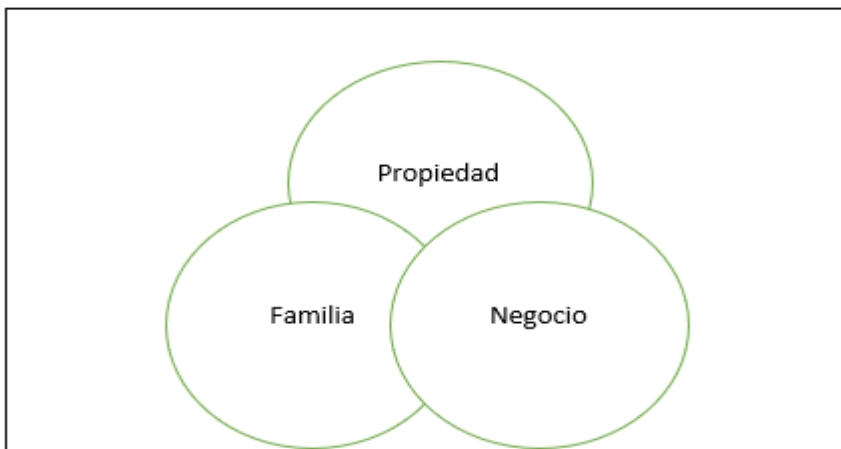
2.1.4 Las empresas familiares artesanales

Las empresas familiares son aquellas en donde intervienen por ejemplo los esposos, la hermana y el hermano, los primos, los hijos y otros familiares, se distinguen porque están enlazados a la familia y eso las hace un negocio especial; puede presentarse de esa forma y el control de la empresa lo tiene la familia (Gersick et al., 1997; San Martín y Durán, 2017; Soto, 2011).

En esta empresa conviven tres factores principales, la propiedad, el negocio y la familia, los cuales se representan con tres círculos que se conectan entre sí por un lado de la figura y puede verse los diferentes escenarios que pueden presentarse; por ejemplo alguien que es propietario de la empresa, es familiar y participa en el negocio estaría en el centro donde convergen todos los círculos, pero alguien que sólo es propietario y no participa en el negocio, ni es familiar, sólo estaría en el círculo de la propiedad (Gersick et al., 1997); para tal efecto los autores dibujaron lo siguiente:

Figura 4

Empresas Familiares



Fuente: Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom, H. M., y Lansberg, I. (1997)

Este modelo de Gersick de empresa familiar describe una de las características de las empresas artesanales, en donde como veremos más adelante por lo regular los padres la fundan con el apoyo de sus hijos y la producción de las artesanías se realiza dentro de los hogares o un anexo a los mismos (Domínguez et al., 2004; Hernández, Domínguez, et al., 2007; Uribe et al., 2012).

En este mismo libro se señala que las empresas familiares representan entre en 65% y un 80%, las cuales inician con una idea que lleva a emprender con algún familiar, así mismo abarcan distintos giros, incluso algunas de las empresas más grandes a nivel mundial son familiares (Gersick et al., 1997), en este mismo renglón otro autor menciona que entre un 70% y 90% del producto interno bruto mundial son aportados por las empresas familiares (Barclays Wealth, 2009; citado en Belausteguigoitia, 2017) y de las 500 empresas Fortune el 38% son familiares (Villalonga y Amit, 2006; citado en Belausteguigoitia, 2017).

En este mismo orden, las empresas familiares en México representan el 90% de las empresas y el 80% de los empleos creados en la década del 2000 han sido generados por ellas (Urzúa, 2012, citado en Flores-Ortiz et al., 2015), y estos mismos autores señalan con base en datos del INEGI que el 99% de las empresas en México son PYMES. En congruencia, de acuerdo con una estimación en nuestro país las empresas familiares representan aproximadamente un 90% del total de empresas, excluyendo a las micro empresas y proporcionan 67% del empleo (Ferrón et al, 2016 citado en San Martín y Durán, 2017).

Belausteguigoitia (2017) retoma los conceptos antes señalados y los representa con un barco de papel que contiene los mismos elementos, en la base están la familia y la empresa y en la cúpula la propiedad. De esta manera ejemplifica que si uno de los tres elementos no funciona bien el barco pierde el equilibrio e incluso cae a la deriva, lo que da como consecuencia

que la empresa desaparezca. Este barco plasma el dinamismo que viven las empresas familiares en donde esas tres fuerzas mantienen al barco a flote. Lo más importante para el dirigente de la empresa es gestionar los recursos hacia la empresa sin descuidar la familia.

Las empresas familiares al igual que otras empresas presentan el problema de la poca sobrevivencia a la segunda o tercera generación, donde se menciona que este resultado se debe principalmente a la falta de control administrativo o inadecuado uso de los sistemas de gestión y el manejo ineficiente de los recursos (Maza y Páez ,1997; citado en Belausteguigoitia, 2017).

Algunas de las características que señala Belausteguigoitia (Dreux IV,1990, citado en Belausteguigoitia, 2017) de las empresas familiares son:

1. Tienen liquidez, no se endeudan y tienen suficiente capital.
2. Debido a lo anterior, los propietarios pueden no desear incrementar el tamaño de la empresa, si esto compromete su tiempo libre y su vida personal.
3. La fuente de recursos es interna por lo que no hay presiones y por lo tanto hay cierta flexibilidad en cuanto a los resultados.
4. Debido a que toda la información es controlada por la familia, los competidores o personas ajenas a la organización no tienen acceso a esta.
5. Se enfocan mayormente en las ventas y la producción, dejando en segundo plano el resto de las funciones.
6. Se conducen como una organización burocrática un tanto rígida, lo que ocasiona que las decisiones se tomen de forma rápida e intuitiva.

Por su parte, Barroso y Barriuso (2014) señalan que las fortalezas de las empresas familiares son:

1. Están firmemente comprometidos con su trabajo, tanto por los que son familiares como por los que no lo son, ya que los primeros los hacen sentir parte de estas.
2. Estas empresas tienen una manera de trabajar, la cual protegen celosamente de sus competidores, así mismo se comunican muy bien entre sí lo que genera buenos resultados.
3. Adecuan el tiempo, el esfuerzo y la contraprestación que reciben a cambio, siempre cuidando el bienestar de la familia y la empresa.
4. Tienen objetivos claros y a largo plazo en mente que la empresa pueda convertirse en una herencia para la siguiente generación, por lo que mantienen sus objetivos claros y a largo plazo.
5. La cultura organizacional se ve liderada por los valores y principios de los fundadores de la empresa, lo que brinda confianza y estabilidad a la organización.
6. Debido a que es controlada por la familia las decisiones pueden tomarse ágilmente sin necesidad de consultar a terceras personas.
7. Dentro de este tipo de empresas hay sentido de pertenencia y orgullo, los cuales son promovidos por la cultura organizacional, lo que trae como consecuencia más apego a las políticas internas y la consecución de sus objetivos.

En contra parte, este mismo texto define las debilidades (Barroso y Barriuso, 2014) de la siguiente forma:

1. Es difícil de cambiar respecto a su entorno, por lo que es inflexible para modificar la forma de trabajar.
2. Las emociones tienen una fuerte presencia, ya que en ocasiones es difícil distinguir entre la familia, el trabajo y la empresa. Se alteran las emociones si un miembro de la familia percibe que no tienen los mismos derechos que otros o que alguien no esté comprometido

de igual forma que el resto y eso puede afectar el funcionamiento de la empresa.

3. Falta de delimitación precisa del capital de la empresa y la familia, lo que ocasiona que haya conflictos para el manejo del mismo.
4. El financiamiento por lo regular proviene de algún miembro de la familia y tienen renuencia a solicitar créditos externos.
5. Es complejo determinar quién se hará cargo de dirigir la empresa cuando suceda una sucesión porque no siempre se establece con anticipación las habilidades y requisitos que debe reunir la persona ideal para esta función. Este cambio es complejo, difícil y pocas empresas lo logran.

Aunado a lo anterior, las empresas familiares son lideradas por personas que pocas veces está preparado profesionalmente para llevarlo a cabo (Sanz, 2009 citado en Flores-Ortiz et al., 2015); hay poco conocimiento sobre gestión, así como los puestos gerenciales importantes los ocupan familiares consanguíneos lo que la hace menos fuerte (Urzúa, 2012 citado en Flores-Ortiz et al., 2015); es elemental el papel que juega el familiar de más alto rango para su desarrollo, son capaces de sobrevivir a grandes cambios, tolerancia ante el mismo y un gran compromiso hacia el trabajo que realizan (Llanos, Pasten, Valenzuela y Huepe, (2011); citado en Flores-Ortiz et al., 2015).

Los talleres artesanales, que como ya vimos en párrafos anteriores, están formados por familiares, por lo tanto, para efectos de esta investigación es una empresa familiar. Aunado a lo anterior en México la familia tiene un carácter predominante en la vida de sus habitantes, y es precisamente ese aspecto un elemento fundamental para su “continuidad, viabilidad, evolución y crecimiento” (De la Rosa et al., 2009 citado en Correa García et al., 2015).

Los talleres artesanales son capaces de desarrollar piezas que reflejan la cultura de un pueblo y es por ello que pueden contribuir a mejorar el nivel de vida de las personas que lo ejercen, no existen estadísticas oficiales sobre estas empresas, tienen escasos conocimientos de gestión y pocas habilidades de comunicación (Correa García et al., 2015).

2.1.5 Las micro, pequeñas y medianas empresas en México

Con base en el Acuerdo para efectos del artículo 3, fracción III de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa; por el que se establece la estratificación de las micro, medianas y pequeñas empresas emitido por la Secretaría de Economía en el Diario Oficial de la Federación (2009).

De acuerdo con los Censos económicos de 2019 las pequeñas y medianas empresas representan un 4.9% y las micro empresas un 94.9% (INEGI/SE, 2019) de un total de 6.3 millones de establecimientos y la participación de las mujeres como dueñas de negocios representa un 36.6% del total de los mismos. Ahora bien, vale la pena mencionar que el periodo durante el cual se desarrolla esta investigación surgió una pandemia causada por el coronavirus COVID-19, motivo por el cual estas cifras pudieron verse afectadas, sin embargo, aún no hay publicaciones oficiales sobre este tema. Estas entidades quedan clasificadas de la siguiente forma:

Tabla 2

Estratificación de las MiPymes

Estratificación				
Tamaño	Sector	Número de trabajadores	Rango de ventas anuales (mdp)	Límite máximo combinado*
Micro	Todos	Hasta 10	Hasta \$4	4.6

Estratificación				
Tamaño	Sector	Número de trabajadores	Rango de ventas anuales (mdp)	Límite máximo combinado*
Pequeña	Comercio	Desde 11 Hasta 30		93
	Industria y Servicios	Desde 11 Hasta 50	Desde \$4.01 Hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 Hasta 100		
	Servicios	Desde 51 Hasta 100	Desde \$100.01 Hasta \$250	235
	Industria	Desde 51 Hasta 250	Desde \$100.01 Hasta \$250	250

Fuente: Diario Oficial de la Federación, (2009)

* El límite máximo combinado se calcula mediante la suma del 10% de los trabajadores y el 90% de las ventas anuales.

En este mismo informe se establece que estas empresas aportan el 30.7% del personal ocupado y del valor agregado. El 62.6% de este tipo de negocios son informales y que los estados de Oaxaca, Guerrero y Chiapas con el 50.1%, 45.6% y 40.6% tienen los mayores porcentajes de personal ocupado en organizaciones que no están registradas antes las autoridades.

En contraste el reporte de las Estimaciones Nacionales y por Entidad Federativa (Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, 2015a) de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas con base en datos del INEGI, reportó que el total de la población en 2015 fue de 119,530,753; de los cuales 6,784,510 son indígenas, es decir, el 5.68%; en donde los más representativos son Oaxaca representa el 25.86%, Chiapas el 25.15%, Veracruz el 16.23%, el estado de México el 16.18%, Puebla el 16.14% y Yucatán el 15.51%. En otras palabras, tanto en Chiapas como en Oaxaca existe mucha población indígena y son dos de los estados donde se presenta mayor informalidad en los negocios.

Por otro lado, la actividad productiva de este tipo de negocios está regulada por la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Su contenido es de tan sólo veintiséis artículos en donde se designa a la Secretaría de Economía (Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, 2019) como autoridad responsable de la aplicación de esta ley y el objetivo primordial de la misma es incentivar el desarrollo económico de la nación mediante el fomento a la generación de MIPYMES, así como su apoyo para la productividad, competitividad y sustentabilidad.

En este ámbito se encuentra el sector de producción de artesanías que está compuesto por un gran número de pequeños empresarios y cada uno de ellos posee una porción reducida del mercado local y nacional (Domínguez et al., 2004) por lo que se considera una industria fragmentada.

Como ya se mencionó anteriormente las artesanías indígenas son un grupo vulnerable (INPI, 2018), con retraso tecnológico, falta de estrategias de mercadeo, con ausencia de herramientas de gestión, escasas innovaciones (G. J. de la P. Hernández, Domínguez, et al., 2007) y con falta de estrategias competitivas (Domínguez et al., 2004) que los lleven a impulsar sus negocios, permanecer en el mercado y ser exitosos en términos de utilidades.

Con base en datos del Perfil Regional de la Artesanía Mesoamericana ORCALC de 2006 que las artesanías están incluidas dentro de las PYMES, las cuales representan el 95% de la totalidad de las empresas, emplean al 50% de los trabajadores y aportan el 35% de la producción (Benítez, 2017).

2.1.6 Caracterización de las empresas artesanales en Tijuana

Para localizar esta información descargó del sitio de internet del INEGI el catálogo de actividades económicas del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2018 (SCIAN), una vez localizada la actividad económica, así como su clave. Posteriormente se recurrió a la base de datos del INEGI en la sección de Servicios y la opción Directorio de Establecimientos (DENUE).

Con base en lo anterior se detectó que la actividad correspondiente es comercio al por menor en tiendas de artesanía con clave 465915. Cabe mencionar que se realizó una extensa búsqueda en todo el catálogo y la única clave que se encontró que se relaciona con el tema de investigación fue la que se ha descrito. Es decir, no hay ninguna otra clave de actividad económica que se refiera a la producción o elaboración o fabricación de artesanías, sino únicamente el comercio al menudeo.

Aunado a lo anterior la base de datos presenta información incompleta, ya que en muchos casos los establecimientos carecen de nombre comercial, lo que dificulta que se detecte si se trata del mismo negocio con distintas ubicaciones. Tampoco se puede determinar si dichos establecimientos son propiedad de personas que pertenecen a los pueblos originarios.

Cabe mencionar que a nivel nacional el número total de unidades económicas de 2003 a 2018 creció un 59.73%, este mismo efecto ocurrió a nivel estatal de total de unidades económicas donde el aumento fue de 70.22%, también a nivel nacional en las unidades dedicadas al comercio al por menor en tiendas de artesanías (clave económica 465915) hubo un crecimiento de 12.52%. Sin embargo, en el rubro de unidades económicas dedicadas al comercio al por menor en tiendas

de artesanías en Tijuana entre 2003 y 2018 paso de 455 a 238, con lo cual hubo un decremento del 47.69%.

Se descargó del Sistema Automatizado de Información Censal una base de datos comparativa de 2018 y 2003 que contiene cifras monetarias de ingresos, gastos, horas consumidas en producción, personal contratado, ingresos, gastos, rentabilidad, activos totales, entre otros, con información total nacional, total del estado de baja california, total municipal y comercio al por menor en tiendas de artesanías de esos mismos niveles.

Tan sólo en 2018 a nivel nacional el personal ocupado por empresas dedicadas al comercio al poner en tiendas de artesanías representa del total nacional 0.15%, a nivel estatal el 0.12% y a nivel Tijuana el 0.08%.

En cuanto volumen de ingresos en millones de pesos entre 2003 de la clave 465915 vemos que Tijuana pasó de \$167.25 a \$144.08; Baja California pasó de \$331.89 a \$284.13 y a nivel nacional de \$8,248.62 a \$12,241.46; es decir salvo a nivel nacional, hubo decrementos en este dato, por lo que a nivel local hubo un retroceso.

Tabla 3

Tabla Comparativa de Unidades Económicas Nacionales, Estatales y Municipales del Código 465915 Comercio al por Menor en Tiendas de Artesanías

Año censal	Concepto	Unidades económicas	Personal ocupado total	Total, de ingresos (millones de pesos)	Total, de gastos (millones de pesos)	Tasa de rentabilidad promedio (porcentaje)
2018	Total, nacional	4,800,157	27,132,927	32,818,564.08	23,443,856.87	30.92%
2018	Nacional 465915	21,115	41,289	12,241.46	9,253.01	23.10%
2018	Total, Baja California	105,215	1,034,332	869,163.96	574,583.54	29.29%
2018	Baja California 465915	649	1,223	284.13	204.83	27.84%
2018	Total, Tijuana	50,340	584,216	460,256.10	305,604.28	26.96%
2018	Tijuana 465915	238	479	144.08	106.12	24.48%

Año censal	Concepto	Unidades económicas	Personal ocupado total	Total, de ingresos (millones de pesos)	Total, de gastos (millones de pesos)	Tasa de rentabilidad promedio (porcentaje)
2003	Total, nacional	3,005,157	16,239,536	9,355,096.03	6,839,062.69	32.93%
2003	Nacional 465915	18,764	42,133	8,248.62	6,135.25	26.67%
2003	Total, Baja California	61,812	557,515	236,542.10	153,444.96	27.27%
2003	Baja California 465915	868	1,959	331.89	272.39	13.51%
2003	Total, Tijuana	30,260	312,455	120,678.03	76,825.34	27.90%
2003	Tijuana 465915	455	1,039	167.25	164.12	-4.35%

Fuente: Elaboración propia con cifras del INEGI

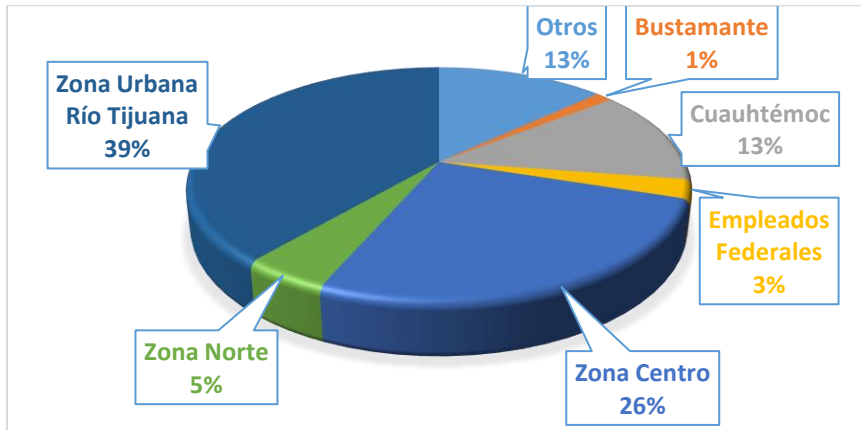
En lo que respecta a su rentabilidad se observa que las entidades económicas dedicadas al comercio al por menor en tiendas de artesanías tienen la menor tasa de rentabilidad promedio comparado con el total de las actividades.

Derivado de la observación de la base de datos del INEGI, se encontró que en esta ciudad existen 256 establecimientos con puestos fijos y semifijos. No obstante, al revisar la misma se detectó que había algunos establecimientos que eran los mismos con diferente ubicación, por lo que la lista se redujo a 230.

La distribución en la ciudad queda concentrada en pocas colonias, sobre todo en el primer cuadro; el 5% está ubicado en la Zona Norte, el 26% en la Zona Centro, el 39% en la Zona Urbana Río Tijuana, el 13% en Cuauhtémoc y el 17% en el resto de la urbe. Es decir, el 83% está ubicada en el área central de esta ciudad, tal como puede apreciarse en la siguiente gráfica.

Figura 5

Gráfica de la Distribución de Comercios al por Menor de Artesanías en Tijuana, B. C.

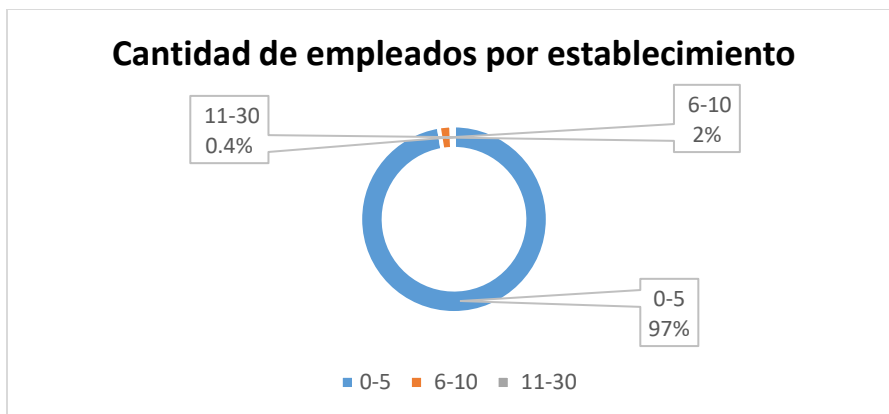


Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI.

Por otro lado, se revisó el número de establecimientos de acuerdo a la cantidad de empleados; se encontró que en el 97% de estos laboran entre 0 y 5, el 2% de 6 a 10 y únicamente el 1% de 11 a 30. Con estos datos se formula la siguiente gráfica, en la cual se puede observar los porcentajes de empresas de acuerdo al número de empleados que poseen.

Figura 5

Gráfica de los Comercios de Artesanías al por Menor de Acuerdo a su Número de Empleados

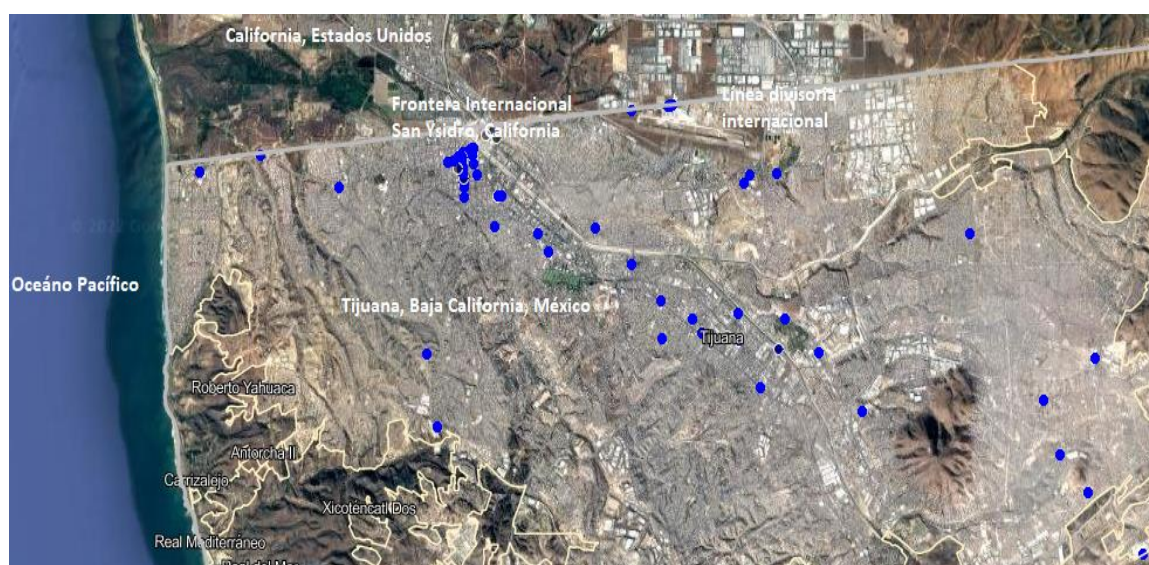


Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI.

Se obtuvo un mapa de la ciudad de Tijuana donde se aprecian mediante puntos azules la forma en que están distribuidos los establecimientos dedicados al comercio al por menor de artesanías. Dicho mapa permite distinguir fácilmente donde se encuentra la mayor concentración de este tipo de giros y al mismo tiempo se visualiza que esta se localiza cerca de la línea internacional San Ysidro, lo cual corresponde con lo que anteriormente se ha mencionado, respecto a que la venta de artesanías está ligada al turismo.

Figura 6

Mapa de la Distribución de Establecimientos de Comercio al por Menor de Artesanías en Tijuana, B. C.



Fuente: INEGI. blob: <https://www.inegi.org.mx/0e4770af-22e6-44f1-9fa6-282d1eb1994a>

Cabe añadir que la Av. Revolución en la Zona Centro de Tijuana tiene su historia como destino turístico en esta ciudad. En ella convergen distintos negocios, desde farmacias, comercios de artesanías o *curios*, bares, restaurantes, oficinas médicas e incluso el icónico Restaurant *Caesar's*, lugar donde se inventó la famosa ensalada que lleva su nombre (Martínez y Pineda, 2022).

Esta avenida tiene esa vocación desde principios del siglo XX, era un destino obligado en la época que existía el Complejo Turístico Agua Caliente, que incluía un casino, mismo que fue cerrado en 1935 cuando la Ley Seca en Estados Unidos termina y cuando el entonces presidente de México Lázaro Cárdenas decreta el cierre de todos los casinos en nuestro país (Martinez y Pineda, 2022).

La producción y venta presenta algunos desafíos (Sales, 2013), como altos costos de la materia prima y falta de recursos para su adquisición, la intervención de los intermediarios, el mercado exige diseños distintos a los originales, dificultad para preservar sus herencias culturales, competencia masiva de productos manufacturados con sistemas tecnológicos avanzados que se ostentan como artesanías, sin serlo.

Adicionalmente en su venta se usa el regateo, lo que se interpreta como una infravaloración del trabajo, y por si eso fuera poco no está considerada como una actividad productiva que contribuya al producto interno bruto (Sales, 2013) y no se incluye dentro de los censos económicos. Lo anterior dificulta localizar información relevante para estudiar este sector productivo.

Aunado a lo anterior es necesario que las artesanías indígenas reciban apoyo de las distintas instituciones de gobierno a fin cumplir lo estipulado en las distintas leyes de la materia, pero sobre todo para brindar apoyo a esta población, que como ya se dijo en el apartado anterior son un sector de la población que un alto porcentaje vive en pobreza o extrema pobreza y que además los indígenas representan el 10.1% (CONEVAL, 2019) de la población mexicana.

Es por eso que para Urbalejo (2016) es importante que los grupos indígenas tengan partidas presupuestales asignadas exclusivamente a ellos, ya que es precisamente su condición

la que los hace diferentes al resto de la población. Al respecto, la asociación Cultura Indígena Baja California ha gestionado un mercado artesanal y espacios para realizar actividades laborales. Concretamente el artículo 17 de la mencionada ley establece a la letra:

Las autoridades estatales y municipales, en el ámbito de sus atribuciones, ejercerán las partidas específicas para los pueblos y comunidades indígenas asignadas por el gobierno federal, en la protección y desarrollo de sus manifestaciones culturales, centros ceremoniales, monumentos históricos, sitios sagrados, artesanías, música, danza y fiestas tradicionales.

Esta ley en otros de sus artículos estipula que su objeto es preservar, reconocer y defender los derechos y culturas indígenas, así como destinar recursos públicos para promover el desarrollo de programas específicos. Adicionalmente las autoridades del estado de Baja California han de promover el desarrollo equitativo y sustentable de los grupos indígenas de tal manera que se respeten sus usos y costumbres, cultura y tradiciones.

Esto significaría que a través de las diferentes organizaciones de indígenas que existen en esta ciudad se pueden gestionar espacios y recursos para hacer incentivar o mejorar sus negocios de artesanías.

Por otra parte, Jaspe (2009, citado en Correa García et al., 2015) los talleres artesanales están formados por personas de la misma familia, por lo tanto, se consideran empresas familiares. Los talleres artesanales se definen como “una organización tradicional compuesta en su mayoría por miembros de la misma familia productoras de piezas únicas con un distintivo denominado autenticidad, cuya tradición es heredado de generación en generación de padres a

hijos como modo de vida” (Correa García et al., 2015, p. 3). Esta definición encaja perfectamente con lo que se ha escrito a lo largo de este trabajo de investigación.

Una empresa familiar se funda cuando, principalmente el padre, decide invertir su capital familiar para emprender un negocio, del que serán partícipes los integrantes de la familia, debido a que no hay suficientes recursos para contratar a alguien externo (Grabinsky, 1994, citado en De la Rosa et al., 2009). Adicionalmente, esos familiares contribuyen con su trabajo, por el cual reciben pagos bajos e inclusive lo realizan sin ninguna retribución económica. Aunado a lo anterior todos los integrantes de esa empresa familiar realizan funciones polivalentes.

Todo lo anterior sirve de marco para desarrollar un sistema de gestión que abarque todos los aspectos de una empresa con dimensiones reducidas y al mismo tiempo de tipo familiar, el cual le permita enfrentarse al mercado, ser eficiente, maximizar el uso de sus recursos para ser autosuficiente y generar riqueza para sus miembros.

2.2 Marco teórico

2.2.1 Evolución de la gestión empresarial

De acuerdo con la Real Academia Española (2021) gestionar es “llevar adelante una iniciativa o un proyecto”, también “ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo”. En esa misma fuente, administrar se refiere a “ordenar, disponer, organizar, en especial la hacienda o los bienes”, así como “dirigir una institución”.

Para Münch (2010, p. 3) “existe otro vocablo que se utiliza con cierta frecuencia en lugar de administración (y como traducción del inglés *management*): gestión”. De igual manera otro autor menciona que la toma de decisiones en las empresas se lleva a cabo mediante la aplicación de cada una de las fases del proceso administrativo como lo son planificación, organización, dirección y control (Gaspar et al., 2011). La Norma Técnica Colombiana ISO 9000:2000 establece que gestión son un conjunto de “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización” (González, 2011, p. 80). Con base en lo anterior y para fines de esta investigación gestión se equipará a administración.

Por otra parte, en su libro *Introducción a la teoría general de la administración* Idalberto Chiavenato (2019, p. 8) menciona las siguientes definiciones de administración, las cuales provienen de diferentes autores:

Tabla 4

Autores y Definiciones de Administración

Libro	Definición
James A. F. Stoner, R. Edward Freeman y Daniel A. Gilbert Jr. <i>Management</i> . Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall. 1995. p G5 4	“Es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización, y de utilizar todos sus recursos disponibles para alcanzar los objetivos organizacionales que han sido definidos”.
Patrick J. Montana y Bruce H. Charnov. <i>Administração</i> . Sao Paulo. Saraiva. 2003. p 2	“Es el acto de trabajar con y por medio de otras personas a efecto de alcanzar los objetivos de la organización, así como los de sus miembros”.
Michael A. Hitt, J. Stewart Black y Lyman W. Porter. <i>Management, Upper Saddle Upper</i> . Prentice Hall. 2005. p 8	“Es un proceso continuo y sistemático que implica una serie de actividades impulsoras, como planear, organizar, dirigir y controlar recursos y competencias para alcanzar metas y objetivos organizacionales. Además, incluye los objetivos que se quieren alcanzar, tomar decisiones en el camino para alcanzarlos y liderar todo ese proceso con el fin de alcanzarlos y ofrecer resultados a los públicos estratégicos de la organización”.

Fuente: Elaboración propia con base en los autores mencionados

Ahora bien, la administración precisa para sus fines de otras disciplinas y ciencias ya que constituye una herramienta poderosa para mejorar y transformar la calidad de vida de las organizaciones y de los países (Vásquez, 2002). Algunas de estas son la economía, las matemáticas, la historia, la lógica, la antropología, la sociología y la filosofía (Torres, 2014). Desde 1903 han existido distintas teorías y escuelas sobre administración, que han aportado distintas formas de apreciar el entorno empresarial.

Del análisis de los conceptos de administración se puede deducir los componentes de la misma, los cuales se aprecian en la siguiente figura.

Figura 6

Componentes la Definición de Administración



Fuente: Elaboración propia con los autores del cuadro de conceptos de administración.

Se realizó una extensa búsqueda de información sobre las teorías y escuelas administrativas que han ayudado a las organizaciones que van desde Chiavenato (2006), 75 años de gestión (Sibbet, 1997), La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX (Gaspar et al.,

2011), Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo (Vásquez, 2002), Evolución de la teoría administrativa (Medina Ariane, 2006)', *The Management Theory Jungle* (Koontz, 1961), *Japanese Management Styles: to Change or Not to Change? A Subsidiary Control Perspective* (Nakagawa et al., 2018), *The Japanese Management Theory Jungle* (Keys y Miller, 1984) y Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo (Münch, 2010).

Lo que se encontró fue que la primera aportación en este campo fue en 1903 con la teoría científica desarrollada por Frederick Winslow Taylor donde se establece que la administración de la entidad debe favorecer un ambiente cordial para el óptimo desarrollo de los trabajadores. Posteriormente se desarrollaron nuevas teorías, pasando por la burocrática en 1909 y la clásica de 1916.

Estas teorías provinieron de la observación y se estableció por primera vez los pasos del proceso administrativo, así como las estructuras y sus respectivos niveles jerárquicos. Todo esto en búsqueda de la eficiencia de la organización mediante la aplicación de métodos científicos y considerando la armonía en el ambiente de trabajo.

A partir de 1932 hasta finales de la Segunda Guerra Mundial se desarrollaron las teorías administrativas de las relaciones humanas y la matemática. La primera se enfocaba en las relaciones laborales que había entre las personas y distintos aspectos que incidían en estas con el objetivo de lograr un equilibrio entre estas y las personas.

La teoría matemática renovó la importancia de la aplicación de las ciencias, en este caso exactas en la administración con el fin de obtener el máximo beneficio económico para las empresas.

A principios de los años cincuenta aparecieron los conceptos de calidad, las empresas se enfocaron satisfacer las necesidades de sus clientes, a perfeccionar los procesos de producción y para ello utilizaron técnicas estadísticas. Los japoneses hicieron su aparición con los círculos de calidad, el enfoque justo a tiempo y kaizen, entre otros.

A finales de esa misma década nuevamente surge el interés por la participación de las personas en las organizaciones, así como su comportamiento y el estudio del liderazgo ligado a estos conceptos. Lo anterior para buscar entender como el comportamiento de las personas afecta a la organización y así desarrollar planes para mejorar el desempeño de esta.

En los sesentas se veía a la empresa como un sistema social que se relaciona interna y externamente, por lo que la teoría se enfoca en los ciclos que se generan cuando la empresa produce un bien, el cual vende y para lograrlo es necesario abastecerse del exterior con los materiales necesarios para ello.

En los setentas se mantiene esta idea de las interacciones internas y externas, sin embargo, se asume que de forma permanente las organizaciones afrontan problemas y para resolverlos de manera exitosa se valen de su estructura organizacional y tecnología

A partir de 1979 las empresas no solo se preocuparon de lo que sucedía internamente, sino que voltearon a ver a la competencia y otras organizaciones y sus prácticas empresariales que las hacían exitosas. Esa información la utilizaban para implementarla dentro de la corporación, con el objetivo de mejorar su desempeño en todas las áreas.

A partir de los 80s, en parte debido a la globalización y los avances en la tecnología de la información, la aparición del comercio electrónico surgió la necesidad de cambios en la gestión

contable. Lo que trajo como consecuencia la innovación en esta (Kamal, 2015), tales como costo objetivo, integración vertical, valor económico agregado (EVA) y el benchmarking (Hagerty, 1997 y Smith, 1999 citados en Kamal, 2015)

En 1981 William Ouchi publicó el libro sobre la teoría Z que se origina de un análisis de las diferencias de estilos de administración de las empresas americanas y japonesas. Como resultado propone nuevas formas de incrementar la productividad sin descuidar las relaciones humanas al interior de las empresas.

A finales de los ochentas Bill Smith retoma los conceptos previos de calidad, las relaciones humanas y el buen desempeño de la organización y creo el Six Sigma, el cual dirige su atención al mejoramiento continuo mediante un liderazgo efectivo que lleve a las empresas a conseguir sus metas a corto y largo plazo. Con esta metodología se pretende disminuir los errores en producción drásticamente a 6 por millón.

Para 1992 los estudiosos voltean nuevamente a enfocarse en las personas y el desarrollo de la organización, en donde se ve a esta última como un sistema complejo. Establece actividades novedosas e integra a todos los actores para planear y lograr sus metas.

De acuerdo con lo establecido en el libro de referencia el CMI surgió en 1992 como una búsqueda para dar respuesta a las inquietudes que existían en los medios empresariales desde finales de los años setenta, en los que la contabilidad tradicional era fuertemente cuestionada pues no resolvía los problemas que se enfrentaban ni medían eficientemente el desempeño de las organizaciones, pues se consideraban para tales efectos únicamente indicadores financieros.

Tabla 5*Resumen de Evolución de las Teorías Administrativas y sus Autores*

Periodo	Teoría	Autores
1903	Científica	Frederick Winslow Taylor
1909	De la Burocracia	Max Webber, Robert K. Merton; Philip Selznick, Alvin Goudner, Meter M. Blau, Richard Scott, Reiñhard Bendix, Robert Michels, Terence Hopkins.
1916	Clásica	Henry Fayol
1932	Relaciones humanas	Hugo Munsterberg y Elton Mayo, Kurt Lewin, Ralph K. White, Robert Tannenbaum, T. N. Whitehead, Alex Bavelas, Irving Knickerbocker, Burleigh B. Gardner, Alvin Zander
1947	Matemática	Chester I. Barnard, Herbert Simon, March James E., Agner Krarup Erlang, Johann von Neumann, Oskar Morgenstern, Abraham Wald, Leonard Jimmie Savage
A partir de 1950	Calidad total	Edwards Deming, Philip B. Crosby, Kaoru Ishikawa, Armand Feigenbaum, Joseph Juran, Taiichi Ohno, Massaki Imai, Walter Shewhart, Kiyoshi Suzaki, Genichi Taguchi.
1957	Comportamiento organizacional	Abraham Maslow, Douglas McGregor, Chris Argyris, Kurt Lewin, Herbert Alexander Simon, Rensis Likert, Frederick Herzberg.
1966	De las organizaciones como sistemas sociales	Daniel Katz y Robert Kahn
1972	De la contingencia	Paul R. Lawrence Laurens, Jay W. Lorsch, Tom Burns, Alfred D. Chandler, James D. Thompson, G. M. Stalker.
1979	Benchmarking	Michael J. Spendolini.
1981	Zeta	William Ouchi.
1988	Six sigma	Bill Smith.
1992	Desarrollo organizacional	Paul R. Lawrence, Jay W. Lorsch, Kurt Lewin, William J. Reddin, Robert Blake, Edgar Henry Schein, Warren Bennis, Jane Mounon.
1992	Cuadro de mando integral	Robert Samuel Kaplan y David P. Norton

Fuente: Elaboración propia con base en los autores mencionados.

2.2.2 Otros modelos de gestión

Para una empresa familiar es de vital importancia ser profesional, porque sus decisiones serán analíticas (Gimeno, 2013; citado en Flores-Ortiz et al., 2016), serlo significa que tendrá una estructura organizacional definida, contará con sistemas, con un estilo de liderazgo y una cultura propia (Flores-Ortiz et al., 2016).

Dentro de este marco se desarrolla un modelo de gestión, el cual puede contribuir a mejorar la esperanza de vida de las empresas, que en Baja California es de 7.6 años (INEGI, 2016), por ello se investigó cuáles modelos de gestión se han propuesto con anterioridad a este trabajo.

Tabla 6

Otros Modelos de Gestión

Artículo	Publicación y autor	Aportaciones
Las empresas familiares frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión	Víctor Hugo Jaramillo Salgado, 2002.	Establece cuatro factores para implementar un modelo de gestión: leyes y regulaciones vigentes, mercados, valores de la sociedad y ética empresarial y tecnología disponible y acceso. Los cuales mediante la determinación de objetivos y planes estratégicos y la cultura organizacional definen el control de los recursos, su organización y sus controles. El modelo debe tener como mínimo indicadores de desempeño, objetivos vinculados a las estrategias y objetivos, pronósticos, arrojar comparaciones entre la información producida y los objetivos planeados, evaluación constante del capital humano y los departamentos. (Jaramillo, 2005)
El Cuadro de Mando integral: Teoría o realidad	Lucía Clara Banchieri y Fernando Campa Planas, 2012	Toma como base el Cuadro de Mando Integral y desarrolla el Cuadro de mando sistémico el cual tiene cuatro pilares: clientes, finanzas, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Se enfoca hacia el exterior, pero toma en cuenta lo interno. Difiere del CMI en que es flexible, en cuanto a que pueden utilizarse el número de pilares que

Artículo	Publicación y autor	Aportaciones
<p>Family business in Colombia: Towards the construction of a commercial management model</p>	<p>Jorge Humberto Sandoval y Doris Emilia Guerrero, 2010.</p>	<p>se consideren importantes para cada organización. Otra diferencia con el CMI es que se basa en las relaciones causa-efecto, así mismo facilita que los objetivos y las estrategias estén relacionadas. (Voelpel et al., 2006; citado en Banchieri y Campa, 2012). Desarrollan un modelo de gestión comercial con seis eslabones: investigación de mercados, plan de mercadeo, distribución, ventas, publicidad, promoción y relaciones públicas. Estos tienen entradas y salidas. Las primeras son los elementos que se necesitan para la realización de cada uno y los segundos, contienen la medición de los resultados cualitativos y cuantitativos, deber ser útiles para la toma de decisiones y la consolidación de la empresa. (Sandoval y Guerrero, 2010)</p>
<p>Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad</p>	<p>Samuel Israel Goyzueta Rivera, 2013.</p>	<p>Parte de la familia y la formación de una empresa que conscientemente decide que necesita un modelo de gestión que le ayude a llevar a cabo el proceso administrativo con una “cultura socialmente responsable” y con un gobierno corporativo que proporcione igualdad en la tenencia, dirección empresarial y unidad familiar que genere un protocolo familiar y se prepare para la sucesión y con ello se incremente su valor. (Goyzueta, 2013)</p>
<p>Modelo de gestión administrativa para las pequeñas empresas de la industria del catering de la economía popular y solidaria de la ciudad de Riobamba, Ecuador</p>	<p>Luis Carrión, Jorge Zula, Wladimir Palacios y Laura Castillo; 2016.</p>	<p>El modelo tiene como principios la economía popular y solidaria, armonía entre el hombre y su entorno y responsabilidad social. Se apoya de las premisas organización familiar, liderazgo, competitividad, cooperación, sostenibilidad, rendición de cuentas y mejora continua. Tendrá un enfoque sistémico, estratégico y de eventuales riesgos. El modelo contiene seis funciones: planeación, organización, capacitación del capital humano, mercadeo, comunicación y evaluación del desempeño. (Carrión et al., 2016)</p>
<p>Diseño de un modelo de gestión para la permanencia de las empresas familiares en el mercado global. Caso Ecuador</p>	<p>Pedro Iglesias Mora, 2016.</p>	<p>Se adapta el modelo estratégico Delta desarrollado por Arnoldo C. Hax y Dean L. Wilde II que se representa mediante un triángulo equilátero. Se centra en los clientes. En la cúspide está la consolidación del sistema, en la punta inferior izquierda el servicio integral al cliente y el lado opuesto el mejor producto. Lo cual se traduce en el involucramiento de proveedores, separación de competidores y la búsqueda de la calidad. Así como liderazgo en costos, disminución de costos, retención de</p>

Artículo	Publicación y autor	Aportaciones
Sistema de gestión ISO 9001-2015: Técnicas y herramientas de ingeniería de calidad para su implementación	Fanny Liliana Cruz Medina, Andrea del Pilar López Díaz y Consuelo Ruiz Cárdenas; 2017	<p>clientes, aumento de utilidad. Por tanto, es un modelo que enlaza los planes estratégicos con su ejecución y la medición de los resultados. (Iglesias, 2016)</p> <p>Centrado en la calidad y en la norma ISO 9001-2015. Basado en siete principios: énfasis en el cliente, liderazgo, dedicación hacia el ser humano, énfasis en los procesos, mejora continua, toma de decisiones informada y la administración de las relaciones. Así como en el ciclo planear (P), hacer (H), verificar (V) y actuar (A).</p> <p>Se orienta por la triada formada por el contexto de la organización, los clientes y las necesidades de sus accionistas y sus resultados deben producir satisfacción del cliente, productos y servicios con la calidad establecida y evaluación del desempeño mediante el sistema de gestión de la calidad. (Cruz Medina et al., 2017)</p>
Guía para la construcción de un modelo de gestión integral para microempresas familiares	Paula Rocío Malpica Ortiz, 2019.	<p>Toma como base el cuadro de mando integral (CMI) o <i>Balanced Scorecard</i> (BSC), el cual tiene cuatro elementos: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo. El CMI convierte los planes estratégicos y la visión en una serie de indicadores de desempeño que permiten a la empresa ser competitiva. Se realiza para implementarlo una caracterización de esos cuatro elementos y análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Además, se sugiere un análisis mediante las 5 fuerzas que creó Michael Porter. Propone ocho etapas para su implementación: diagnóstico, análisis estratégico, planeación y conducción estratégica, formulación e implementación de la estrategia, alineación de la organización, aprendizaje estratégico y determinación de acciones de mejora. (Malpica, 2019).</p>
Modelo de gestión con enfoque administrativo y contable. Herramienta clave para las empresas familiares	Boris Andrés Ñauta-Tapia, Cecilia Ivonne Narváez-Zurita, Juan Carlos Erazo-Álvarez, y Mireya Magdalena Torres-Palacios, 2020.	<p>Después de aplicar un cuestionario a determinadas empresas familiares surge el modelo de gestión administrativo y contable que contiene tres fases: ética empresarial, gestión administrativa y gestión contable. En la primera fase se establecen las bases para que la empresa se conduzca con responsabilidad social, busque crear bienestar en la sociedad, actúe con ética en todos los ámbitos y establecer las políticas que permitan longevidad de la organización.</p> <p>En la segunda se instaura con fundamento en el modelo de los tres círculos, el gobierno</p>

Artículo	Publicación y autor	Aportaciones
		corporativo cuya meta es potenciar la riqueza, se compone dos órganos de gobierno, uno para incentivar la unificación de la familia y otro para impulsar la competitividad. En la tercera se propone estandarizar los procesos operativos de producción, e implantar el modelo costo-volumen-utilidad para definir los precios (Ñauta-Tapia et al., 2020).

Fuente: Elaboración propia con base en los autores mencionados

Adicionalmente en México existen las Normas de la información financiera (NIF) emitidas por el Consejo Mexicano para la investigación y desarrollo de Norma de Información Financiera, el cual a partir del 1º. De enero de 2006 (Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de la Información Financiera, 2022a) emitió dicha regulación y aplica a todas las entidades económicas del país, su objeto es unificar criterios de elaboración y presentación de información financiera que sea útil para la toma de decisiones.

Las NIF están estructuradas de la siguiente forma (Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de la Información Financiera, 2022a):

Serie A: Marco conceptual.

Serie B: Normas aplicables a los estados financieros.

Serie C: Normas aplicables a conceptos específicos de los estados financieros.

Serie D: Normas aplicables a problemas de determinación de resultados.

Serie E: Normas aplicables a actividades especializadas de distintos sectores.

Dentro de la NIF A-3 Necesidades de los Usuarios y Objetivos de los estados financieros, Apéndice C (Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de la Información Financiera, 2022b) se mencionan los indicadores financieros, divididos en solvencia, liquidez, eficiencia operativa y rentabilidad.

Las NIFs aportan criterios para evaluar la gestión financiera de las entidades mediante el establecimiento de indicadores financieros, los cuales son similares a los que se plantean en el Cuadro de Mando Integral en su apartado de finanzas, es por esa razón que se agregaron como parte del marco teórico de esta investigación.

2.2.3 El cuadro de mando integral

El Cuadro de mando integral (Kaplan y Norton, 1996) fue desarrollado por el profesor de Harvard Business School Robert Samuel Kaplan y el ingeniero David P. Norton en 1990 (Niven, 2003) como un artículo de la prestigiosa revista de esa universidad en donde se presenta la investigación en varias empresas con el fin de encontrar nuevas formas de medir el desempeño. Fue hasta 1996 cuando se presentó el libro del mismo nombre (Niven, 2003).

El CMI es bastante popular entre las grandes compañías americanas y las grandes empresas internacionales, pues lo utilizan en más de un 60% y un 53% y es el sexto sistema de gestión más usado en el mundo (Rigby 2009 y Rigby y Bilodaou citados en Cooper et al., 2017). En otras palabras, es un sistema altamente utilizado en el mundo.

Varias técnicas contables han sido desarrolladas desde los 90s, eso incluye el CMI, valor económico agregado, valor razonable y costo objetivo; los cuales permiten la contabilidad estratégica y la creación de valor (Ittner y Larcker 2001, citado en Cooper et al., 2017).

Para Hoque (2014) el CMI representa de acuerdo con su investigación el más significativo avance en materia de gestión, ya que para los ochentas los académicos señalaban que el desempeño de una organización sólo se medía mediante indicadores financieros (Johnson y Kaplan, 1987; Kaplan y Norton, 1992; Lynch & Cross, 1991; citados en Hoque, 2014), como una forma de resolver esta carencia fue que Kaplan y Norton desarrollaron el CMI.

Por otro lado, el CMI también tiene críticos que afirman que es muy general y que no es posible que se aplique a todas las organizaciones o que es difícil vincular las cuatro secciones en que está dividido y adicionalmente porque las misiones de las empresas podrían no estar incluidas (Butler, Letza, and Neale, (1997 y Laitinen, 2003; citados en Hoque, 2014).

La globalización, el dinamismo empresarial, así como la competencia han influido enormemente en los costos de fabricación y por otro lado el costo de la innovación y el desarrollo eran menos importantes y al mismo tiempo iban adquiriendo mayor relevancia; por otro lado, la vida de los productos era menor. Aunado a lo anterior, se percibía que existían otros factores que debían tomarse en cuenta para tener éxito, tales como la calidad del producto, la satisfacción del cliente, condiciones de entrega, el dominio del mercado y la flexibilidad.

Por lo que se refiere al costo objetivo, este se refiere a la planeación del costo, ya que antes de producir un artículo la empresa debe pensar en él desde su diseño hasta su distribución (Armela, 2017). Esta autora señala que se trata de un sistema de reducción de costos que busca centrarse en los clientes, en el diseño, la cadena de valor, el ciclo de vida del producto y la

participación de todas las áreas de la empresa. Menciona adicionalmente que el punto de partida es el precio de venta, pues con base en este se debe determinar el costo.

Tal como lo expresa Kaplan y Norton (1996) el CMI refleja un equilibrio entre posturas para observar lo interno y lo externo, entre las metas a corto y largo plazo, entre mediciones financieras y no financieras, así como indicadores históricos y a futuro. Es decir, se aprecia desde una perspectiva que incluye todas las dimensiones que están presentes en una organización.

El CMI proporciona una visión de 360°, también un conjunto de herramientas, que junto con el establecimiento de objetivos claros lleva a los directivos de las organizaciones hacia el éxito empresarial, puesto que considera elementos cualitativos y cuantitativos; situaciones pasadas, presentes y futuras, así como cuestiones internas y externas, así como la creación de valor.

Por su parte Niven (2003) menciona que desde el surgimiento de las empresas se han utilizado los indicadores financieros para medir el desempeño y estos han sido la forma tradicional de hacerlo, mismos que han sido fundamentales para el crecimiento y desarrollo de grandes consorcios. A esta forma de medir se incorporó el valor económico agregado (EVA), se interpreta como el excedente monetario después de las utilidades obtenidas.

El EVA tiene dos medidas, una de creación de valor y la otra de creación de riqueza (Reyes, 2019), es decir considera el costo del capital, costos de los activos, rendimiento de los activos, generación de utilidades, entre otros. Constituye una manera de medir el rendimiento de un ente económico en varios aspectos. Para ello son necesarias varias herramientas administrativas y permite a los negocios optimizar su administración mejorar su riqueza (Reyes, 2019).

Fernández (2001) añade que el CMI todavía se tienen algunas ideas limitadas sobre este y que hay forma de obtener mayores beneficios al implantarlo. Lo anterior se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 7

Enfoques del CMI

Limitado	Apropiado
Expresan una serie de indicadores financieros y no financieros.	Grupo de elementos que entrelazan las acciones con la estrategia.
Sistema de administración de una organización.	Sistema que apoya a la organización con la planeación, la gestión y que suministra información dentro de esta.
Se utiliza preponderantemente un sistema informático. Se observa más este sistema que el contenido del mismo.	Está enfocado en el contenido, el sistema informático es un aliado.
Se centra en la modificación de la evaluación del desempeño y las compensaciones.	Enfocado en los objetivos estratégicos y las necesidades más importantes. Las modificaciones de la evaluación del desempeño son una consecuencia.

Fuente: Fernández, 2001

Los elementos del CMI (Fernández, 2001) son:

1. Misión, visión y valores. Para poder desarrollar las estrategias es necesario definir previamente estos tres elementos, los cuales guiarán a la organización para conseguir sus fines.
2. Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos. Como se verá más adelante el CMI está compuesto por cuatro perspectivas, clientes, formación y crecimiento, procesos internos y finanzas; con ellos en mente se diseña el mapa estratégico en donde se aprecia visualmente la relación entre estos, los objetivos y la estrategia. Este mapa estratégico

apoya a la organización a clarificar su rumbo y definir y concretar con precisión sus objetivos, así como a visualizar la coherencia y las relaciones entre estas cuatro dimensiones.

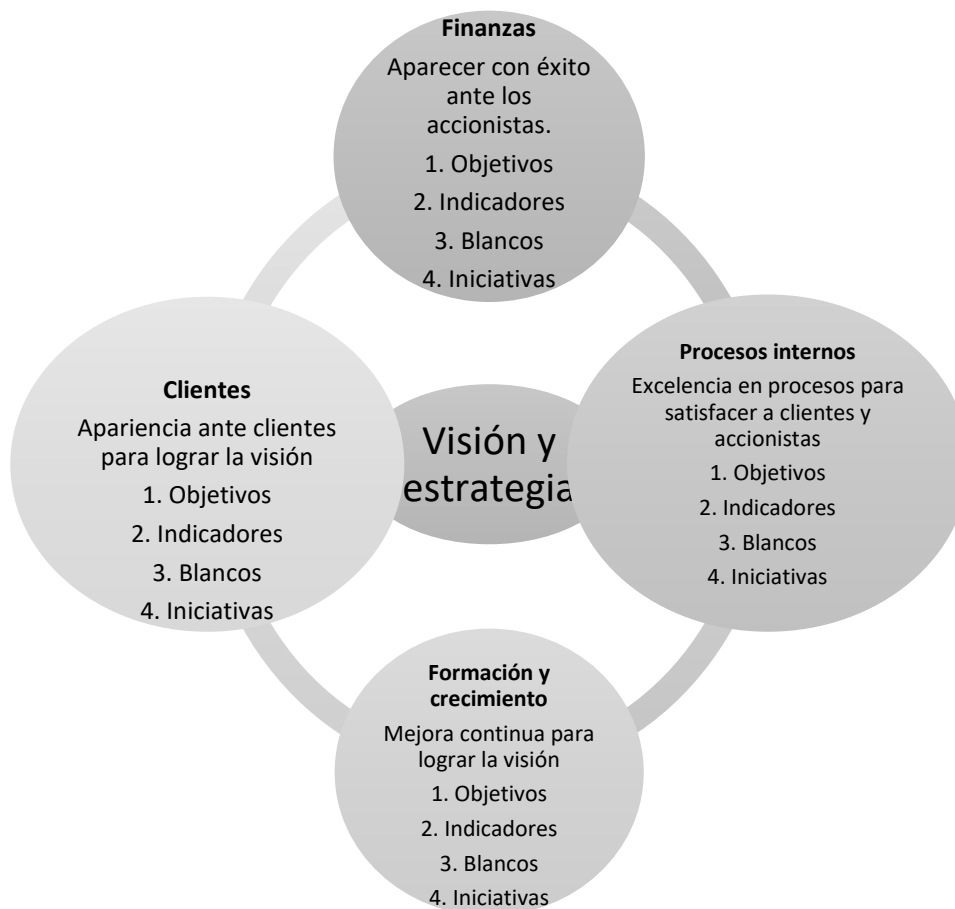
3. Propuesta de valor para el cliente. Marcar que ofrece una organización diferente de otra, ya sea a través de ofertar un producto con máxima calidad, o mediante el establecimiento de un fuerte vínculo con los clientes que le permita identificar sus necesidades y satisfacerlas plenamente y proporcionar sus productos o servicios a precios competitivos.
4. Indicadores y metas. Hay dos tipos de indicadores, de resultado o efecto y de causa. El primero brinda información sobre los logros alcanzados y el segundo cuantifica las acciones que se necesitan para ello. Cada indicador debe estar relacionado con la definición de sus respectivas metas u objetivos.
5. Iniciativas estratégicas. Se definen como las actividades que son necesarias para la consecución de los objetivos estratégicos. Hay actividades que tienen diferente impacto en la organización, por lo que es importante priorizarlas para lograr mayores y mejores resultados.
6. Responsables y recursos. Para que se cumplan los objetivos y los indicadores es menester que cada uno de ellos esté asignado a una persona o departamento, así como la separación de funciones con la finalidad de controlar todo el proceso. Adicionalmente es preciso destinar o realizar un presupuesto de los recursos que se utilizarán para cumplir dichos objetivos.
7. Evaluación subjetiva. Se determinan los métodos de valoración de la consecución de las metas e indicadores. Evaluar resulta de gran utilidad, pues se puede comparar cómo se estaba al inicio y después de la implantación del CMI, así como la evaluación del CMI en sí.

Como se ha mencionado el CMI contiene cuatro perspectivas, las cuales se centran en un aspecto diferente, plantean objetivos, indicadores, blancos e iniciativas para cada una de ellas. Lo anterior se puede apreciar en la siguiente figura.

El CMI traduce la visión y la estrategia en acciones concretas en cada una de las cuatro áreas en que divide las operaciones de cualquier organización, tanto en situaciones actuales como futuras, al mismo tiempo que todo el proceso se transforma y está en mejora continua, las cuales en todo momento puede ser medibles y se les puede dar un seguimiento y control.

Figura 7

El cuadro de Mando Integral

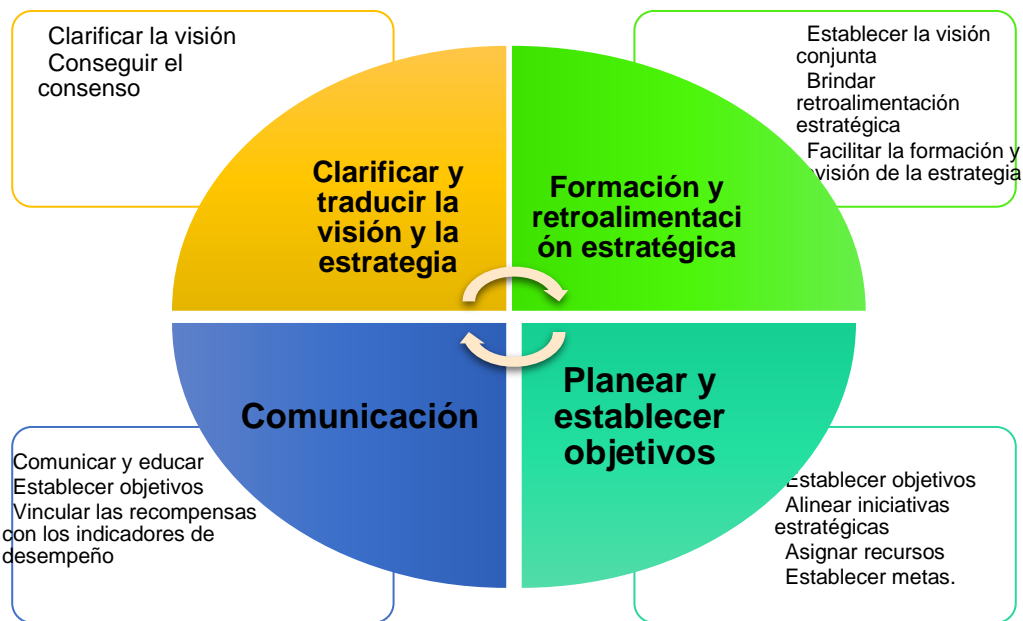


Fuente: Elaboración propia con base en Kaplan y Norton (1996)

En otras palabras, Para ello el autor establece un procedimiento, el cual se aprecia en la siguiente figura.

Figura 8

Seguimiento CMI



Fuente: Kaplan y Norton, (1996).

Con base en el CMI es muy importante tener claro hacia dónde se dirige la organización, cómo planea hacerlo, cómo se vincula con la visión; adicionalmente propone que en todo momento la comunicación es esencial, así como la retroalimentación para lograr los objetivos.

Establecer indicadores de desempeño permite que a través del cuadro de mando integral se implementen las estrategias, para ello es muy ilustrativa una cita formulada por Lord Kelvin

“Cuando puedes medir de lo que estás hablando, y lo expresas en números, sabes algo sobre esto, pero cuando no lo puedes medir, cuando no lo puedes expresar en números tu conocimiento sobre este es pobre e insatisfactorio” (Niven, 2003, p. 4).

Dicho de otra forma, de acuerdo con Niven los indicadores permiten dominar el conocimiento sobre una organización, y con ello estar en posibilidad de mejorar los resultados.

2.2.3.1 La perspectiva de Formación y Crecimiento

Es la perspectiva que hace posible que se alcancen las metas planteadas en las otras áreas, recalca que para tener expectativas exitosas a futuro y a largo plazo la medición del desempeño financiero no es suficiente, como tampoco lo es la inversión en innovaciones y en activos fijos; para revertirlo es necesario destinar recursos a la infraestructura, la cual se define como la combinación de capital humano, sistemas informáticos y procedimientos, de los cuales se desprenden tres variables (Kaplan y Norton, 1996):

1. Capacidades del capital humano
2. Capacidades de los sistemas informáticos
3. La actitud del capital humano para conseguir los objetivos, transferencia de poder y consistencia de las metas.

La permanencia de una organización en la esfera empresarial está relacionada estrechamente con el compromiso de esta a siempre estar mejorando e innovando con el objetivo de satisfacer a los clientes, lo cual es realizado por el capital humano, el cual debe ser reconsiderado como una parte esencial y su participación debe ser revaluada enormemente con

el objeto de que puedan desarrollar creativamente soluciones para conseguir los objetivos organizacionales (Kaplan y Norton, 1996).

Para Méndez Sánchez (2010) y Montoya, Castaño y Lanzas (2005 citados en Méndez et al., 2019, p. 103) esta perspectiva busca “estrategias para crear un clima que soporte el cambio, la innovación y el crecimiento organizacional, con una buena comunicación y recurso humano”, en cambio, para Fernández (2001) se trata de buscar la máxima calidad.

El clima organizacional está vinculado a la motivación del personal dentro de las empresas. Cuando hay un clima se debe a que el capital humano se siente satisfecho con la empresa, existe una buena relación, interés y colaboración entre ellos; y de como consecuencia de su percepción actúan positiva o negativamente pueden cambiar sus acciones (Chiavenato, 2007).

Aunado a lo anterior, este capital humano necesita para su crecimiento profesional una capacitación adecuada a su perfil y los objetivos que persigue la empresa y de cara a la atención de los clientes. Para ello el CMI en esta perspectiva presenta los indicadores (Kaplan y Norton, 1996):

1. La satisfacción del recurso humano
2. La capacidad de la empresa para permanencia del capital humano
3. La productividad del recurso humano

La satisfacción del recurso humano está relacionada con la satisfacción del cliente y por ende con la productividad del primero. Está asociada con que la empresa considere sus

opiniones para la toma de decisiones, la valorización de su trabajo, contar con la información pertinente para el desarrollo de su labor, la motivación y el apoyo por parte de la gerencia.

Otra preocupación importante para las empresas es la permanencia del personal, el abandono del empleado a la empresa tiene un costo financiero, ya que es necesario volver a capacitar a los nuevos integrantes, así como la inversión de tiempo; para evitarlo se debe realizar cuidadosamente el proceso de admisión (Amador, 2016). Adicionalmente su permanencia representa que los empleados conocen a la empresa, así como a los clientes, han adoptado los valores empresariales y dominan los procesos internos, lo cual beneficia a la empresa a largo plazo (Kaplan y Norton, 1996).

Como ya se dijo previamente, la productividad del capital humano está estrechamente vinculada con la motivación de estos, así como en el clima laboral, el entrenamiento y en la moral. Otros factores que influyen son el proceso productivo, la innovación, la mejora continua y la satisfacción de los clientes (Kaplan y Norton, 1996).

De acuerdo con lo planteado en esta sección el CMI es una herramienta poderosa, novedosa y completa ya que considera dentro de su estructura todas las áreas de una empresa, así como permite que esta planee y controle toda su operación tomando como elemento central el capital humano, mismo que será el encargado de desarrollar su trabajo de manera creativa con el objeto de apoyar a la empresa a lograr sus objetivos y de esta manera satisfacer las necesidades tanto de los accionistas como de sus clientes mediante una propuesta innovadora y en constante mejora.

Dado que este trabajo de investigación busca desarrollar un sistema de gestión que permita la implantación y medición de estrategias que facilite a las empresas a la consecución

de logros presentes y futuros; y con base en la literatura revisada, se utiliza como fundamento teórico el Cuadro de mando integral (CMI), también llamado *Balanced Scorecard*.

Plantear un sistema de gestión es primordial, para cualquier empresa, esto le permitirá generar utilidades, brindar un servicio a la comunidad a través de la generación de empleos y la producción de bienes que satisfagan las necesidades de los miembros de ésta. Adicionalmente contar con herramientas como el CMI ofrece la oportunidad a las empresas de continuar en el mercado empresarial.

La gestión de empresas de artesanía conlleva varios retos, entre ellos superar la percepción social que se tiene sobre estas como el hecho de que representan cierto atraso o que pertenece al pasado, aunado a no son ampliamente aceptadas por la población, los artesanos no llevan registro de sus operaciones ni del tiempo invertido en ellas, así como la cantidad de artesanos que conoce sobre administración es reducido (G. J. de la P. Hernández, Yescas, et al., 2007).

2.2.3.2 La perspectiva de Procesos Internos

La formulación de la cadena de valor es primordial para esta perspectiva, comprende la innovación, la operación en sí y el servicio posterior a la venta. La planeación y control de la producción, así como la entrega de los productos o servicios y la cadena de suministro forman parte de esta perspectiva en donde están incluidos los costos, los tiempos de producción y entrega, la producción y la calidad (Kaplan y Norton, 1996).

Las estrategias específicas dirigidas a cada segmento o mercado se formulan con el fin de cumplir con las expectativas de los accionistas y de los clientes, ello conduce a la empresa al establecimiento objetivos e indicadores (Kaplan y Norton, 1996). Para ello es necesario considerar la empresa como un todo, en donde las distintas áreas están interrelacionadas y la solución a problemas que se presenten debe incorporar un análisis en distintas áreas.

La investigación de las necesidades y preferencias de los clientes se traduce en el desarrollo de nuevos productos o servicios, así como mejora continua de los mismos. Para el CMI la innovación es un elemento crucial en la cadena de valor; está presente en todas las fases del proceso productivo y es especialmente importante en empresas que el tiempo de desarrollo de un producto es muy largo, tales como las dedicadas a la elaboración de medicamentos y/o vacunas, artículos de alta tecnología y algunos de agricultura. Por añadidura se realiza de forma simultánea un análisis de la tecnología existente para poder enfrentar estos nuevos productos y servicios (Kaplan y Norton, 1996).

El proceso de innovación se convierte en un proceso continuo que se traduce en una ventaja competitiva y en el elemento más importante de la cadena valor, ya que no sólo se enfoca en la producción, sino en los pasos previos a la generación de esta (Kaplan y Norton, 1996). Para Lamber E., et al (2001, Arana, et al, 2011; citados en Díaz y Marrero, 2014) es vital la medición del desempeño de la cadena de suministro ya que esto les permitirá descubrir áreas de oportunidad de mejora y mayor competitividad.

La segunda parte de los procesos internos es el proceso operativo, el cual comprende la producción y entrega de los productos o servicios. La aparición de conceptos de calidad y de tiempo ha forzado a las empresas a formular nuevos indicadores que midan no sólo aspectos tradicionales como costos, presupuestos, eficiencia de la mano de obra, etcétera, sino también

aspectos como calidad y duración del ciclo de producción e incluso medir las características que aportan valor para el cliente (Kaplan y Norton, 1996).

Se entiende por servicio posterior a la venta, las garantías, la gestión de defectos, devoluciones, aplicación de los pagos, servicios adicionales, entre otros. Por lo que en el CMI se afirma que la venta no concluye con la entrega del producto o servicio. También se considera dentro de esta fase la facturación y la cobranza. Es vital analizar hasta donde finaliza la operación con el cliente para satisfacer sus necesidades (Kaplan y Norton, 1996).

Se plantean algunos indicadores (Kaplan y Norton, 1996):

1. Costo del proceso productivo.
2. Calidad del producto y del proceso de producción.
3. Capacidad de producción.
4. Tiempo de proceso productivo y entrega al cliente.
5. Desarrollo de nuevos productos.

2.2.3.3 Perspectiva de Clientes

En esta perspectiva la empresa enfoca su mirada al exterior con el objetivo de centrarse en el mercado y al segmento al que pertenece o quiere acceder, como consecuencia se define la propuesta de valor con el fin de elegir las estrategias idóneas para competir con productos o servicios que les permitan adentrarse mejor en el mercado (Kaplan y Norton, 1996).

Una vez realizado lo anterior la empresa determina los posibles ingresos, los cuales se enlazan con las metas establecidas en la perspectiva financiera y con la declaración de misión y visión (Kaplan y Norton,1996).

Para definir el mercado y segmento meta es preciso realizar una investigación rigurosa que permita identificar sus preferencias en cuanto a “precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio” (Kaplan y Norton, 1996, p. 81) con la finalidad de establecer objetivos por cada segmento de mercado, considerando que los clientes son distintos y esto permitirá satisfacer mejor sus necesidades.

Como consecuencia de lo anterior es vital elegir los proveedores que estén acordes a los objetivos, que brinden soluciones innovadoras, que al mismo tiempo sean útiles a la organización para ser más eficientes en la gestión de los costos y los márgenes de utilidades (Kaplan y Norton, 1996)

Una vez que se ha identificado las características del segmento que se quiere atacar el paso siguiente es definir las estrategias para atacarlo con ofertas concretas para conseguir mayor penetración, conservar los clientes y de manera simultánea lograr que estos incrementen su consumo (Kaplan y Norton, 1996). De esta forma la flecha lanzada dará en el blanco deseado, habrá optimización de los recursos y los clientes estarán satisfechos.

Figura 9

Indicadores de la Perspectiva de Clientes



Fuente: Adaptación de Kaplan y Norton, 1996

Donde la cuota de mercado se define como la participación en términos de porcentaje de los ingresos de la empresa, o el número de unidades vendidas, o el número de clientes, o cantidad monetaria desembolsada con respecto al mercado o segmento determinados (Kaplan y Norton, 1996). La rentabilidad de los clientes se determina dividiendo la utilidad neta entre los ingresos, o bien restando a este último los gastos desembolsados para su obtención (Kaplan y Norton, 1996).

Una propuesta de valor debe crear lealtad y satisfacer las necesidades de los clientes. Realizarla es esencial para competir en el mercado de forma exitosa, para ello los productos o servicios deben contar con lo siguiente (Fernández, 2001; Kaplan y Norton, 1996):

1. Funcionalidad del producto o servicio, precio y calidad.
2. Relación con los clientes, determinada por el tiempo de entrega y la percepción del cliente del beneficio por comprar con determinada empresa.

3. Imagen y prestigio. Este elemento intangible es transmitido por la empresa en forma de anuncios o comunicaciones con sus clientes donde da conocer sus productos y la calidad de estos. Abarca también la permanencia en el tiempo de la propuesta de valor.

2.2.3.4 La perspectiva de Finanzas

Como ya mencionamos el CMI propone cuatro perspectivas, dentro de las cuales se encuentra la financiera que pretende ligar los objetivos en esta área con las estrategias empresariales, para lo cual identifica que los negocios pueden estar en diferentes etapas (Kaplan y Norton, 1996):

1. Etapa de crecimiento
2. Etapa de sostenimiento
3. Etapa de cosecha

Durante la etapa de crecimiento el negocio se encuentra en desarrollo de todo su potencial, es cuando están empezando a crear las bases de su funcionamiento, están en proceso efectuar fuertes inversiones en todas sus áreas para afrontar la creación de su gama de productos y/o servicios. En esta etapa sus flujos de efectivo dejan poco margen de maniobra e incluso pueden llegar a ser negativos. Se pretende tener un aumento de clientes, ventas y áreas de cobertura (Kaplan y Norton, 1996).

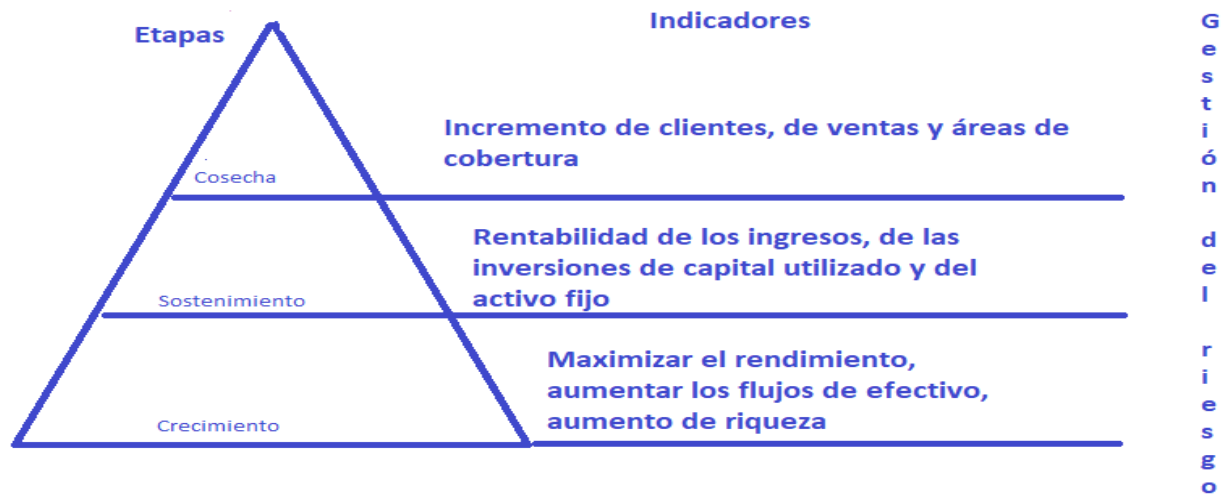
Mientras que en la etapa de sostenimiento los rendimientos son más estables y continúan las inversiones, pero no al mismo grado que en la etapa previa, se trata de que las empresas

mantengan lo que ya tenían en la etapa de crecimiento y de forma simultánea haya un crecimiento que se mantenga a lo largo del tiempo. Estas inversiones son útiles sobre todo para extender el segmento o los clientes que atienden, así como expandir la capacidad de producción. Una forma de medir los resultados en esta etapa es la rentabilidad tanto de los ingresos como de las inversiones de capital utilizado y las adquisiciones de activo (Kaplan y Norton, 1996).

En cambio, en la etapa de cosecha se está en la plenitud del ciclo de vida de las empresas, el objetivo es maximizar el rendimiento y la disponibilidad de flujos de efectivo sin realizar grandes inversiones, pues estas ya fueron hechas en las etapas anteriores. Lo más importante en esta etapa es el aumento de la riqueza

Figura 10

Vinculación de los Objetivos Financieros con la Estrategia Empresarial e Indicadores Financieros



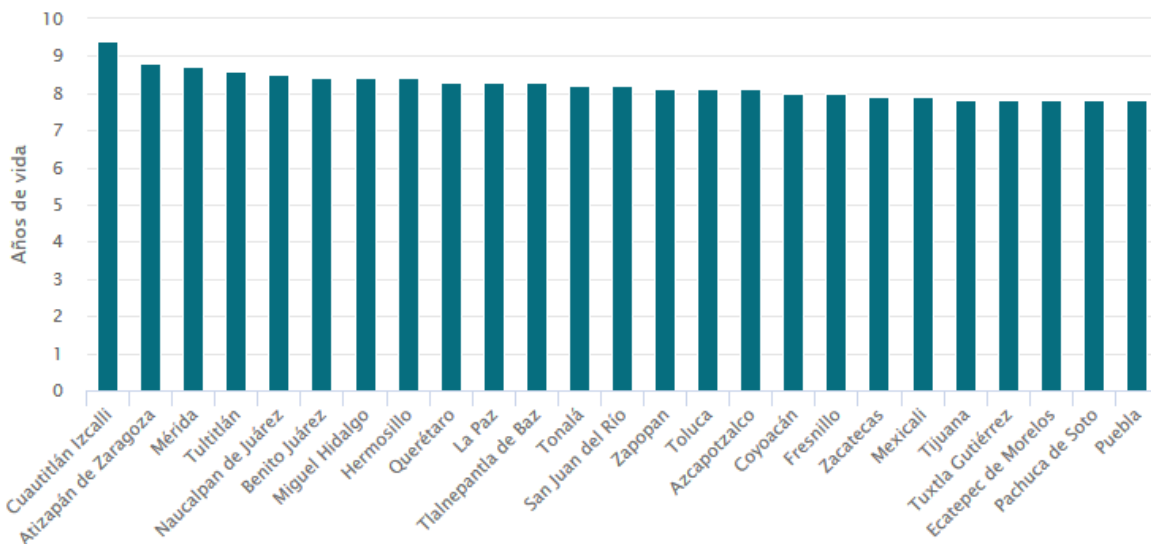
Fuente: Elaboración propia con información de Kaplan y Norton, 1996

Así pues, cuando se implante el cuadro de mando integral es necesario conocer en qué etapa del ciclo de vida se encuentra la empresa. Adicionalmente, se deben contemplar los riesgos cuando se planteen los objetivos estratégicos, ya que pueden existir factores que alteren la elección de áreas de influencia, o que surjan imprevistos que modifiquen los resultados financieros negativamente.

Adicionalmente el INEGI señala que el promedio de vida de las empresas en Baja California es de 7.9 años y en Tijuana 7.8 años; en donde el sector que es más perdurable es el manufacturero, seguido de servicios y al último el comercial (INEGI, 2016)

Figura 11

Promedio de Vida de los Negocios en México



Fuente: INEGI.

De acuerdo con la información del Instituto de Emprendimiento Eugenio Garza Lagüera señalada en el sitio de internet Experto PYME las principales causas del fracaso de las empresas mexicanas se pueden resumir en (Experto PYME, n.d.):

1. Ingresos insuficientes (65%)
2. Falta de indicadores (48%)
3. Falta de proceso de análisis (44%)
4. Mala planeación (44%)
5. Ineficiente ejecución (43%)

Lo anterior se puede resumir en que las principales causas de la muerte de las empresas mexicanas son la mala administración y la falta de recursos.

El CMI contiene de acuerdo con lo descrito en la presente tesis todos los elementos para administrar un ente económico, adicionalmente responde a las necesidades de una empresa artesanal indígena, tales como establecimiento de objetivos, medición y control en cada una de las áreas que abarca, así como el seguimiento e implantación de las estrategias en términos de formación y crecimiento, finanzas, clientes y procesos internos.

Como ya vimos en el marco contextual una empresa artesanal indígena se clasifica como una empresa familiar y al mismo tiempo como PYME, por ello presenta dificultades para enfocarse no solamente en las ventas y en la producción, sino en el resto de las funciones, les falta información para tomar decisiones basadas en hechos, y no de forma intuitiva, mejorar su operación para ser más productivos y eficientes y con ello llevar bienestar a la familia y su empresa.

Adicionalmente, llevar este sistema de gestión les permitiría planear la transferencia de la propiedad de su empresa a sus siguientes generaciones, ya que brindaría un sistema de gestión claro y objetivo que les permitiría planear a corto y largo plazo. Al mismo tiempo haría posible una mejor organización donde las funciones estuvieran bien delimitadas y facilitar la toma de decisiones con base en ellas, sin que haya problemas familiares.

De manera simultánea se establecerían objetivos con respecto a sus clientes, que controlaran y administraran los diversos indicadores, mediante la fijación de planes de trabajo que se enfoquen en la satisfacción de los clientes, ganar cuota de mercado, retención de los mismos y creación de valor.

Así mismo, la implantación del CMI daría como resultado la determinación de indicadores financieros, tales como:

1. Falta de delimitación precisa del capital de la empresa y la familia, lo que ocasiona que haya conflictos para el manejo del mismo.
2. El financiamiento por lo regular proviene de algún miembro de la familia y tienen renuencia a solicitar créditos externos.
3. Es complejo determinar quién se hará cargo de dirigir la empresa cuando suceda una sucesión porque no siempre se establece con anticipación las habilidades y requisitos que debe reunir la persona ideal para esta función.

Con base en la literatura estudiada respecto a los modelos anteriores de gestión, la evolución de la gestión empresarial, así como las características de las empresas artesanales y

su problemática se decide que el marco teórico que se utilizará como referencia para la presente investigación es el establecido en el Cuadro de Mando Integral.

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Variables

En concordancia con el planteamiento del problema, la pregunta de investigación y los objetivos, se especifican las variables a continuación.

Tabla 8

Variables de Aspectos Generales

Variables de aspectos generales	
1. Fecha	23. ¿Cuántas personas trabajan en la empresa que no son indígenas? Mujeres y hombres
2. Tipo de empresa.	24. Número de propietarios de la empresa
3. Tipo de persona moral	25. Número de propietarios indígenas
4. Calle y número	26. ¿Cuántas vendedores independientes hay en la empresa? Mujeres y hombres
5. Colonia	Cantidad de trabajadores afiliados al IMSS
6. Municipio donde se localiza la empresa	27. Cantidad de faltas por trabajador en promedio al mes
7. Nombre de la empresa o negocio	28. Cantidad de trabajadores y vendedores independientes de acuerdo a su salario mensual
8. Año de fundación de la empresa	29. Cantidad de empleados y vendedores independientes según su antigüedad
9. Teléfono	30. Reportes o informes que se realizan para planear financieramente: Estadísticas, presupuestos y flujos de efectivo.
10. Correo electrónico de la empresa	31. Forma de determinar el costo de producción.
11. Puesto del que responde el cuestionario	
12. Estado de origen de la persona que dirige la empresa	
13. Escolaridad el propietario	
14. ¿Cuántas horas labora en promedio la empresa por semana?	
15. ¿La empresa cuenta con al menos una computadora para el registro de sus actividades?	
16. ¿La empresa es familiar?	

Variables de aspectos generales

<p>17. ¿Es persona física o moral?</p> <p>18. Si es persona moral, ¿de qué tipo es?</p> <p>19. Porcentaje de actividad de la empresa: comercio y producción</p> <p>20. Régimen fiscal de la empresa o negocio</p> <p>21. ¿Cómo se lleva registros contables?</p> <p>22. ¿Cuántas personas que trabajan en la empresa son indígenas? Mujeres y hombres</p>	<p>32. ¿Se registra la producción?</p> <p>33. ¿Se regatean los precios de venta?</p> <p>34. Tipos de artesanías que vende y porcentaje de sus ventas que representa</p>
---	---

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9

Variables independientes

Finanzas	Clientes	Procesos internos	Formación y crecimiento
<p>1. Crecimiento y permanencia.</p> <p>2. Rentabilidad</p> <p>3. Recuperación de las inversiones.</p>	<p>1. Variaciones en las cantidades de clientes</p> <p>2. Satisfacción</p> <p>3. Rentabilidad de los clientes</p>	<p>1. Innovación.</p> <p>2. Operación</p> <p>3. Servicio postventa.</p>	<p>1. Motivación.</p> <p>2. Capacidades de sus empleados</p> <p>3. Capacidades de los sistemas de información</p> <p>4. Congruencia con las metas.</p>

Fuente: Elaboración propia

3.2 Enfoque

Este trabajo se considera mixto. Por un lado, es cualitativo (R. Hernández et al., 2010), ya que “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.” Y por el otro es cuantitativo ya que, de acuerdo con Hernández Sampieri, et al (2010), “es secuencial y probatorio”, es decir con base en el

problema descrito, así como en un marco teórico para formular una posible respuesta, por lo cual se plantea una hipótesis. Posteriormente se realizará la recolección de información para probar o no dicha hipótesis con datos medibles y analizados mediante el uso de la estadística.

Se considera que esta investigación es un “traje a la medida”, el cual se diseñará de acuerdo a la información recabada y a los objetivos planteados. Al mismo tiempo será transversal ya se recopilará información en un momento específico.

Como primer paso se hará una revisión literaria en fuentes primarias y secundarias para realizar los análisis del contexto, antecedentes y marco teórico que enmarcan el presente trabajo. Posteriormente mediante el diseño de un instrumento de valoración se recabará información de manera directa con las empresas o negocios sujetos de estudio, a los cuales se les aplicará este, para después capturarlo en un sistema de procesamiento de datos.

3.3 Diseño de la investigación

La meta de esta investigación es descubrir los elementos que debe contener un modelo de gestión que contribuya a que las empresas artesanales indígenas sean exitosas en términos monetarios, así como mejorar sus prácticas administrativas, y con ello perfeccionar sus procesos y su toma de decisiones es por ello que para el aspecto cualitativo se considera investigación-acción de tipo práctico, porque trata de resolver un problema regular de este tipo de empresas (R. Hernández et al., 2010; Saldaña, 2011).

Adicionalmente, esta investigación se realizó en un punto determinado del tiempo, por lo que se considera transversal, y debido a que utilizó un cuestionario para medir los elementos y

factores de cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral que permitieron desarrollar un modelo de gestión, se considera que es cuantitativo (R. Hernández et al., 2010).

El cuestionario se realizó preponderantemente con la escala Likert de cinco puntos o categorías de escala que permitirán medir los juicios de las empresas participantes con respecto a las preguntas formuladas (R. Hernández et al., 2010).

Aunado a lo anterior y con el objeto de obtener la mayor información posible se formularán preguntas en las cuales las empresas responderán con números relativos sobre un tema en particular. El detalle de esto se encuentra en el apartado de operacionalización de las variables.

3.4 Recolección de la información

Para recabar la información se utilizaron inicialmente fuentes secundarias, tales como libros, artículos científicos, revistas científicas, leyes aplicables, noticias, reportes de instituciones gubernamentales como el INEGI, la FONART CONEVAL, INPI, entre otros. Lo descrito anteriormente es con la finalidad de conocer y comprender el estado del arte.

Se diseñó un cuestionario con sesenta y tres preguntas que se aplicó a 86 establecimientos de comercio artesanal en la ciudad de Tijuana, Baja California. Dicho cuestionario contiene preguntas de aspectos generales, así como las relativas a cada objetivo de la investigación y sus correspondientes perspectivas basadas en el cuadro de mando integral. Las preguntas se establecieron de acuerdo a la información que se necesita para probar las hipótesis y con base en el marco teórico, conceptual y contextual.

Este instrumento de valoración fue elaborado parcialmente por una servidora y con base en las matrices desarrolladas por Paula Rocío Malpica Ortiz en su artículo Guía para la construcción de un modelo de gestión integral para microempresas familiares (2019).

Para verificar la confiabilidad del cuestionario se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach, el cual cuantifica la intensidad con la que las preguntas de cada variable están correlacionadas entre sí (Oviedo y Campo-Arias, 2005; Rivas, 2006).

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

α = Coeficiente alfa de Cronbach

K = Número de ítems (preguntas)

S_i^2 = Sumatoria de varianzas de los ítems

S_T^2 = Varianza de la suma de los ítems

Se busca una confiabilidad del 90%, la cual se calculó con el SPSS.

3.5 Población

Al inicio de la investigación y de acuerdo con el INEGI en la publicación del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) publicado el 8 de octubre de 2021 (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2021) había 256 establecimientos que su giro es el comercio al por menor de artesanías, sin embargo, se detectó lo siguiente:

1. Se analizó la base de datos descargada y se identificaron los establecimientos que tenían el mismo nombre, ya sea con la misma ubicación o distinta.

2. Se revisaron las direcciones anotadas en dicha base de datos, donde se observó que hay establecimientos con la misma calle y número, sin embargo, eran colonias distintas; o en otros casos decía en colonia Zona Centro y en establecimientos distintos mencionaba Colonia Zona Centro; por lo que se procedió a homologar el domicilio para así obtener un listado homogéneo en ese campo y después estar en posibilidades de realizar la estratificación de la muestra.

3. Al acudir a los distintos establecimientos para recabar las respuestas a los cuestionarios se constató lo anterior.

4. Adicionalmente se localizaron establecimientos que pertenecían al mismo propietario.

5. Al mismo tiempo se pudieron detectar otros establecimientos que si bien su nombre no coincidía, pertenecen al mismo propietario ya que otros empresarios o empleados de dicho establecimiento lo comentaban.

6. Además de lo ya narrado se realizaron varios recorridos sobre la Av. Revolución en la colonia Zona Centro de Tijuana para efectuar un conteo de los establecimientos con venta de artesanía y se observó que hay alrededor de 23, en lugar de los 35 que marca la base de datos. De manera paralela se realizó un conteo en la colonia Cuauhtémoc hay 38 locales vacíos por los carriles que se encuentran del lado derecho del conjunto de establecimientos, los cuales forman un área triangular; en la parte central 20 y en la parte por donde circula la línea normal hay 15 vacíos, sin embargo, es difícil precisar el número de establecimientos, tal como se efectuó en la Av. Revolución.

7. Así mismo dentro de los establecimientos que están contemplados en la Av. Revolución se detectó que está incluida una sucursal de la empresa I love Tijuana 664, que de

acuerdo una búsqueda en *Google Maps* existen 14 sucursales en esta ciudad y, sin embargo, en la base de datos sólo está incluida esa tienda. Adicionalmente dicha tienda no vende artesanías, esto con base en la matriz de diferenciación entre artesanías y manualidades elaborada por la antropóloga Marta Turok, por lo que se decidió excluirla de la lista.

8. Con base en las entrevistas para recabar las respuestas a los cuestionarios que se han realizado en el Mercado de Artesanías se sabe que son aproximadamente 300 locales comerciales, de los cuales sólo están siendo utilizados como comercios la tercera parte de ellos, el resto se utiliza como bodega. Aunado a lo anterior, originalmente los negocios que se podían instalar en dicho mercado sólo eran los que vendían y/o producían artesanías; sin embargo, actualmente existen locales que utilizan para farmacia o elaboración de muebles y objetos de madera o piñatas.

9. En el caso de un negocio establecido en el Mercado de Artesanías se descubrió que es poseedor de 7 establecimientos dentro de este, por lo que se procedió a excluir 6. Otro empresario del giro de venta de cerámica tiene dos locales comerciales, se procedió a eliminar uno de ellos.

10. Por otra parte, dicha base de datos contiene el domicilio de cada establecimiento, lo cual incluye las coordenadas geográficas, por lo que en el caso de los negocios ubicados alrededor de la ciudad se procedió a localizarlos para aplicar el cuestionario

11. Aunado a lo anterior, y también con base en los comentarios que los empresarios hicieron la pandemia ocasionada por el virus SARS-CoV-2 impactó sus comercios y es posible que algunos negocios no sobrevivieran a esos embates económicos.

12. Como se explicó anteriormente la mayoría de los establecimientos se encuentran cerca de la frontera internacional de San Ysidro, California, no obstante, de acuerdo al listado del INEGI ya mencionado, había 42 establecimientos que estaban dispersos en distintas colonias de

Tijuana, por lo que se procedió a localizarlos. En su búsqueda se detectó que algunos no existían, otros eran un pequeño espacio dentro de una tienda colectiva (tienda donde se venden distintos artículos como ropa, maquillaje, bisutería, regalos, entre otros).

13. Adicionalmente se localizaron algunos establecimientos que, si bien venden artesanías, no es su giro principal. E incluso dos de estos venden muebles a los que los propietarios llaman artesanales, por el hecho de ser elaborados a mano, sin embargo, tal como se ha descrito anteriormente no son artesanías y existe confusión al respecto.

Cabe mencionar que esta investigación se desarrolló entre febrero de 2020 y diciembre de 2022, y la aplicación del instrumento de medición fue de junio a agosto de 2022, durante dicho periodo la pandemia SARS-COV-2 (COVID-19) estuvo vigente y el gobierno mexicano implemento el programa “Quédate en casa”, lo cual invitaba a que la población estuviera recluida en su casa y saliera a la calle exclusivamente para realizar actividades esenciales (Martinez y Pineda, 2022).

Incluso hubo un periodo que sólo podían abrir negocios que se consideraran también esenciales, tales como, venta de comida, transporte, hospitales, etc., razón por la cual los comercios de venta de artesanías estuvieron cerrados. Esta puede ser una explicación de la disminución de la población que contempla el INEGI y la que se determinó en esta investigación.

Con base en lo anterior se procedió a generar una nueva población lo cual se puede apreciar en la siguiente:

Tabla 10*Determinación de la Población*

Colonia	Población inicial	Con colonias homologadas	Establecimientos repetidos	Establecimientos del mismo dueño	Establecimientos inexistentes o de otro giro	Población final
Otros	42	42	13	2	22	5
Cuauhtémoc y Empleados Federales	36	36	2		3	31
Zona Centro	64	42	4	3	12	23
Zona Norte	11	33				33
Zona Urbana Río Tijuana	103	103	16	8		79
Suma	256	256	35	13	37	171

Fuente: Elaboración propia con información del INEGI

Así mismo, derivado de la aplicación de los instrumentos de medición se detectó las principales áreas o colonias donde se encuentran dichos establecimientos, los cuales se ubican en algún mercado, avenidas reconocidas de la ciudad, el cruce internacional con San Ysidro, California, Estados Unidos.

Para lograr realizar esta investigación se recorrieron las colonias a las que hace mención el reporte del INEGI el DENU; y de esta forma identificar la adhesión de su ubicación a la frontera internacional con San Ysidro, California, ya que como se ha mencionado previamente el turismo es un detonador de la actividad en el rubro del comercio de artesanías. Tal como lo vemos en la siguiente:

Tabla 11*Identificación de la Población y su Ubicación*

Colonia	Establecimientos	Lugares que abarca
Otros	5	Todas las colonias que fueron enlistadas en el cuadro detallado

Colonia	Establecimientos	Lugares que abarca
Empleados federales	3	Es la Plaza Comercial Viva Tijuana, muy cerca del Hospital SIMSA
Cuauhtémoc	28	Son los locales comerciales que se encuentran justo antes de cruzar la frontera internacional en el que colindan Tijuana, Baja California, México y San Ysidro, California, Estados Unidos
Zona Centro	23	Todos los establecimientos se encuentran sobre la Av. Revolución, conocida por los tijuanaenses como un lugar donde se venden artesanías, entre otros bienes.
Zona Norte	33	Esencialmente son locales comerciales que están en la calle Santiago Arguello, Puente México, calle Primera; entre Revolución y Constitución; así como entre calle Segunda y calle Coahuila
Zona Urbana Río Tijuana	79	Comprende el Mercado de Artesanías y el Mercado Hidalgo
Total	171	

Fuente: Elaboración propia

3.6 Muestra

Como se describió en el marco contextual y en el punto anterior, en Tijuana operan 171 empresas que venden artesanías al por menor, por lo que se aplicó la fórmula para determinar la muestra considerando un universo finito, un 90% de confiabilidad y un 5% de margen de error.

Fórmula para una población finita (Ibarra, 2006):

$$n = \frac{\frac{z^2 pq}{E^2}}{1 + \frac{1}{N} \left[\frac{z^2 pq}{E^2} - 1 \right]}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

z: Valor estándar de normalización correspondiente a la confiabilidad o confianza, λ , que se tenga a la información que hay que recopilar por el proceso de muestreo y de la muestra misma.

p: Parte proporcional del universo o población que cumple con la característica principal base de la investigación por muestreo.

q: Parte proporcional del universo o población que no cumple con la característica principal base de la investigación por muestreo.

E: Máximo error proporcional absoluto permitido a los resultados del muestreo, respecto de los que arrojaría el análisis de todo el universo (o universo delimitado).

De acuerdo con este mismo autor, cuando se desconoce las proporciones, se debe calcular que cada uno representa el 50%. Por otro lado, se busca que el máximo error permitido sea del 5% y una confiabilidad del 90%. Con este último indicador el valor de z es de 1.645. Con base en el marco contextual el número de empresas artesanales en Tijuana es de 171.

Finalmente, con los datos anteriores se procede a calcular la muestra utilizando la fórmula ya descrita. Al substituir los valores se tiene:

$$n = \frac{\frac{(1.645)^2 (.80)(0.20)}{(0.05)^2}}{1 + \frac{1}{171} \left[\frac{(1.645)^2 (.80)(0.20)}{0.05^2} - 1 \right]} = 86$$

Se determina la muestra, debido a que es inviable e incosteable entrevistar a todas las empresas artesanales por varios motivos, el tiempo que se necesita para realizarlo, el costo que representa y la localización de todas las empresas que forman parte de este universo (Creswell y Creswell, 2018).

Adicionalmente como se observa en lo planteado en el apartado de caracterización de las empresas artesanales en Tijuana dichas entidades económicas se encuentran distribuidas geográficamente en ciertas colonias de esta ciudad, por lo que se determina que se realizará un muestreo estratificado con el fin de que cada sector geográfico quede representado en dicha muestra (Creswell y Creswell, 2018), para quedar como sigue:

Tabla 12

Muestra Estratificada

Colonia	Población final	Muestra estratificada
Otros	5	2
Cuauhtémoc y Empleados Federales	31	16
Zona Centro	23	12
Zona Norte	33	16
Zona Urbana Río Tijuana	79	40
Suma	171	86

Fuente: Elaboración propia con base en información del INEGI

Con la determinación de la muestra estratificada se procedió a la aplicación del instrumento de medición, misma que se realizó de manera personal y se acudió a cada área donde de acuerdo con el INEGI se encontraban los establecimientos.

Así mismo, durante la aplicación del instrumento de medición se determinó que el criterio para considerar que el giro de la empresa era la comercialización de artesanías sería si la respuesta a la pregunta establecida en cuanto a los productos que vende es de que al menos el 70% de sus ventas es de artesanías, y el resto de venta de manualidades, recuerdos de viaje, ropa distinta a la artesanía, dulces mexicanos y otros.

3.7 Tratamiento de la información recabada

Para la obtención de la información se diseñó un instrumento de valoración, el cual antes de aplicarse a la totalidad de la muestra, será sometido a un pilotaje para verificar la confiabilidad y medir cuan pertinentes son las preguntas respecto a los objetivos de la investigación (Creswell y Creswell, 2018). Una vez verificado lo anterior se procedió a eliminar las preguntas que no eran significativas para a la investigación.

En lo que respecta a los instrumentos de medición aplicados se procesaron en el programa estadístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), donde inicialmente se determinaron medidas de tendencia central, para posteriormente aplicar el análisis factorial. Se buscó encontrar los factores o elementos que inciden para desarrollar el modelo de gestión.

Se consideró pertinente realizar el análisis factorial ya que se tienen 63 preguntas, divididas en cuatro variables, esas a su vez en 14 dimensiones; por lo que se identificó la forma en que se relacionan e interactúan entre sí. Adicionalmente de acuerdo Field (2009), en este caso se tienen variables que es difícil medir cuantitativamente, por lo que este análisis permite comprender un grupo de variables y disminuir la cantidad de datos que se manejan, con el propósito de integrar la mayor cantidad posible de información.

Una vez procesada la información en el SPSS se procedió a realizar los cálculos estadísticos de medidas de tendencia central, y a analizar los gráficos de resultados para darles una explicación con base en el marco teórico, para comprender la forma en que se administran las empresas objeto de estudio, así como a desarrollar el modelo de gestión, que es el objetivo central de esta investigación.

4. RESULTADOS

4.1 Aspectos generales de las empresas artesanales indígenas

La aplicación de los instrumentos de medición se realizó a través del método de entrevista personal en la ubicación de la empresa, durante este proceso se detectó que la mayoría de los empresarios de este ramo carecen de información exacta, por lo que las cifras que se presentan son estimaciones realizadas por ellos mismos.

Adicionalmente al realizar la aplicación de los instrumentos de medición se observó que los empresarios o las personas que los respondieron tienen escasa cultura administrativa o de finanzas que dificultó en algunos casos la comprensión de las preguntas, sin embargo, el que la aplicación se realizara de manera personal por quien presenta este trabajo, permitió en los casos necesarios, explicar y/o ejemplificar para lograr obtener una respuesta a las mismas.

En el mapa siguiente se puede apreciar el cruce internacional Tijuana, Baja California en México-San Ysidro, California en Estados Unidos. Los negocios que están asentados más cerca de este son los de la Colonia Cuauhtémoc y Empleados Federales, ambos a unos metros del mismo. Las colonias Zona Norte, Zona Centro y Zona Urbana Río Tijuana son asentamientos muy cercanos a “la línea de San Ysidro”, a las que incluso se puede acceder caminando, o en transporte público con una duración de cinco minutos de trayecto.

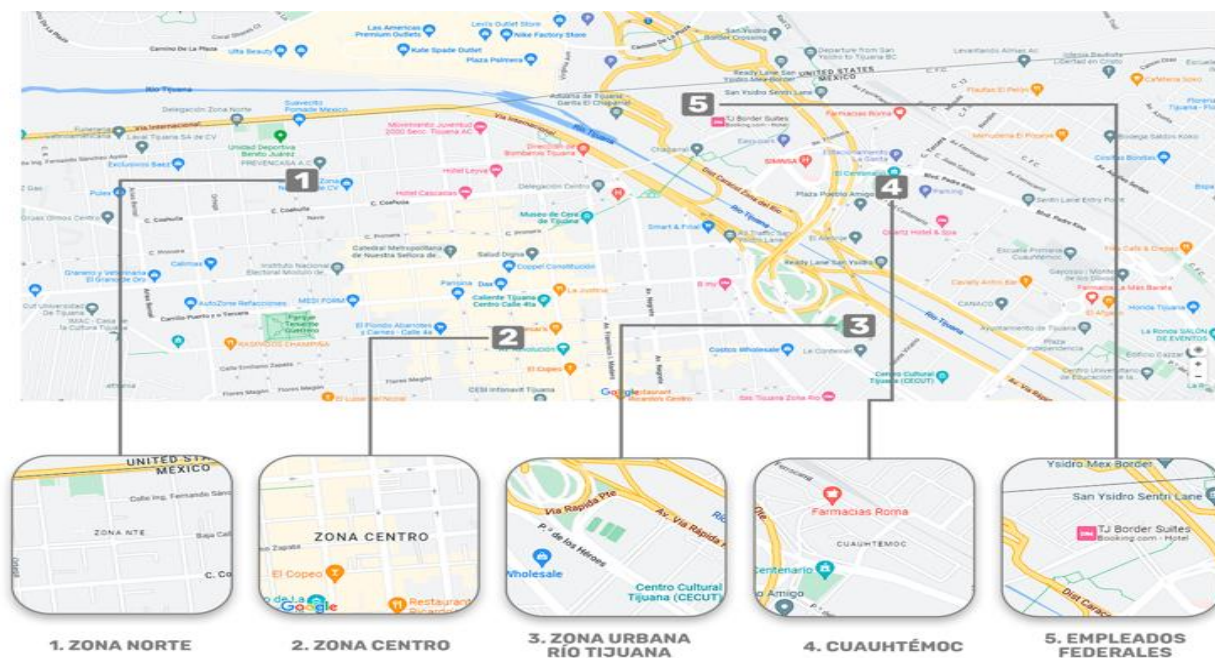
Adicionalmente, como se puede apreciar en el mapa, todas las colonias mencionadas aparte de colindar con Estados Unidos, colindan entre sí y forman un círculo comercial alrededor de esta garita internacional.

Por lo que se puede afirmar que la venta de artesanías está ligada al flujo de personas entre México y Estados Unidos. Por esta garita internacional diariamente cruzan al vecino país del norte alrededor de 100,000 personas, 60% de ellas por razones laborales (Llorente, 2022).

Para comprender mejor su ubicación se anexa el siguiente mapa:

Figura 12

Colonias Donde se Concentran los Establecimientos de Venta de Artesanías al por Menor



Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas e INEGI (2021).

Primeramente, se comparó los instrumentos de valoración realizados contra la muestra estratificada determinada en el capítulo anterior, para quedar como sigue:

Tabla 13*Instrumentos de Valoración Aplicados*

Colonia	Población	Muestra	Instrumentos de medición aplicados
Otros	5	3	3
Cuauhtémoc y Empleados Federales	31	16	11
Zona Centro	23	12	14
Zona Norte	33	17	16
Zona Urbana Río Tijuana	79	40	42
Suma	171	86	86

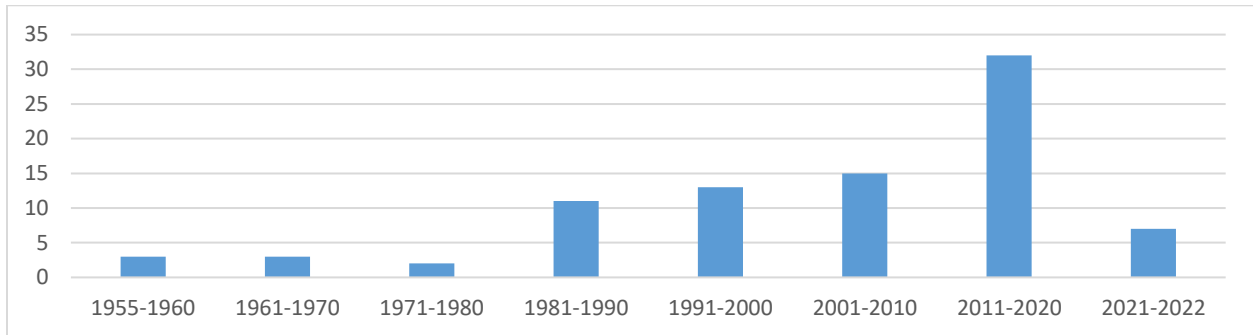
Fuente: Elaboración propia con información del INEGI

En cuanto a aspectos generales de las unidades empresariales a las que se les aplicaron los instrumentos de medición, se aprecian las siguientes características propias del tipo y tamaño de negocio.

Como puede apreciarse en la siguiente figura las empresas que se fundaron entre 1955 y 1980 son 8, es decir el 9.3%, en las décadas de los 80s y 90s hay 11 y 13 respectivamente; en la década de 2011 a 2020 hay 32 y en los dos últimos años se fundaron 7 empresas. Vale la pena resaltar estas últimas empresas ya que fue durante el apogeo de la pandemia por SARS-CoV-2 que ha aquejado al mundo desde 2020.

Figura 13

Empresas Encuestadas de Acuerdo al Año de su Fundación

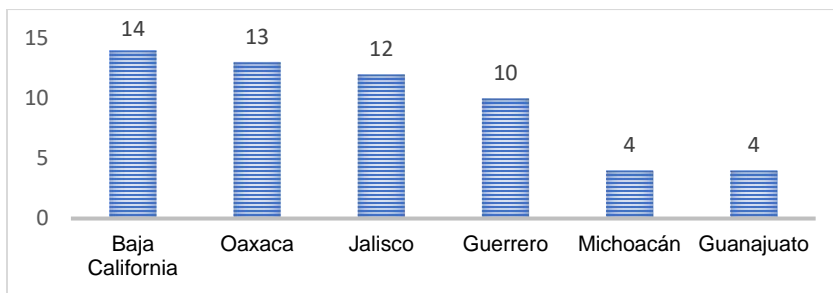


Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas.

En cuanto al lugar de origen de los propietarios de las empresas, podemos apreciar que nacieron en distintos estados de la República Mexicana, tal como vemos a continuación:

Figura 14

Estado de Origen de la Mayoría de los Propietarios de las Empresas Artesanales



Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas.

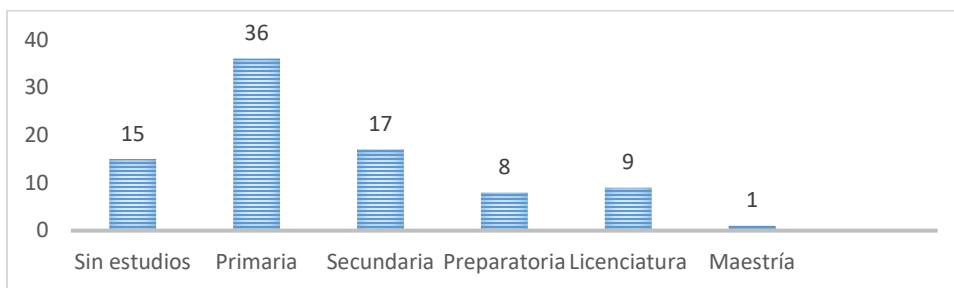
Baja California es el estado de origen de más propietarios de empresas artesanales, muy seguido de Oaxaca, Jalisco y Guerrero. Es importante señalar que el instrumento de valoración

fue respondido por distintas personas, en la mayoría de las ocasiones era el propietario, pero en otras fueron colaboradores de este.

Los propietarios de las empresas visitadas tienen la siguiente escolaridad.

Figura 15

Escolaridad de los Propietarios



Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas

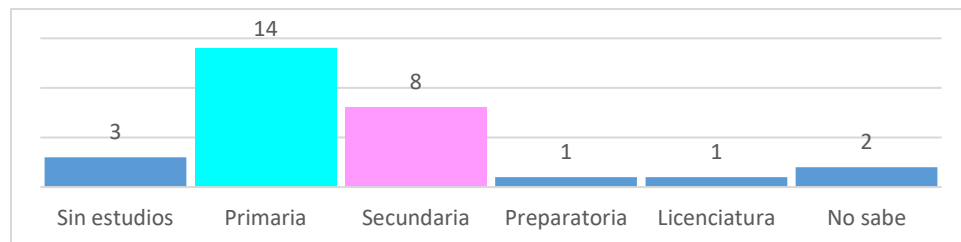
De las 86 empresas entrevistadas 36 propietarios estudiaron la primaria, es decir, el 41.86%, prácticamente la mitad; 17 la secundaria que corresponde al 19.77% por lo que 61.63% cuenta con educación básica. Esto explica que las cifras que proporcionen para este estudio sean estimadas, pues no cuentan con los conocimientos para llevar el registro de sus actividades y tener una visión de largo plazo.

Los impactos de la escolaridad básica dificultan la gestión de las empresas toda vez que los propietarios al tener pocos conocimientos sobre esta, les impide enfrentar la globalización y ser competitivo, adaptarse, progresar y mejorar para que sus resultados sean óptimos y sus colaboradores tengan una actitud saludable hacia el trabajo (Salanova, Llorens, Acosta y Torrente; 2013 citados en Luna y Anaya, 2018).

Se analizó si las entidades económicas eran personas físicas o morales, así como el régimen al que pertenecen, lo que dio origen a la siguiente tabla.

Figura 16

Escolaridad de los propietarios indígenas de las empresas artesanales indígenas

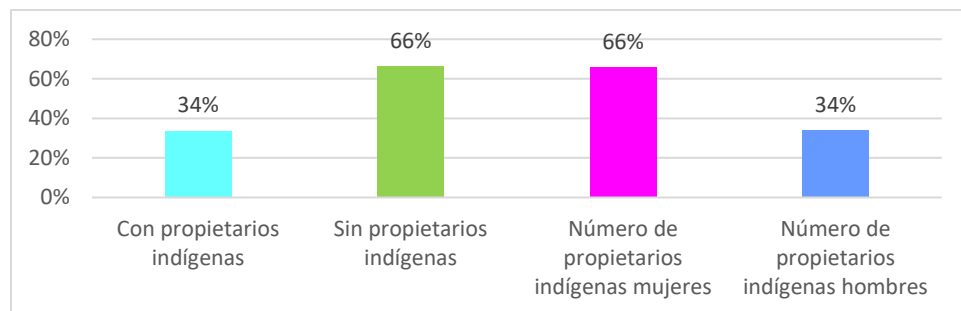


Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas.

El 17% de los propietarios de las empresas artesanales indígenas no tiene estudios, el 48% tiene primaria, el 28% tiene secundaria y el resto preparatoria, licenciatura o no sabe. Esto implica que no cuentan con los conocimientos necesarios para realizar la gestión de sus empresas.

Figura 17

Empresas con y sin propietarios indígenas



Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas

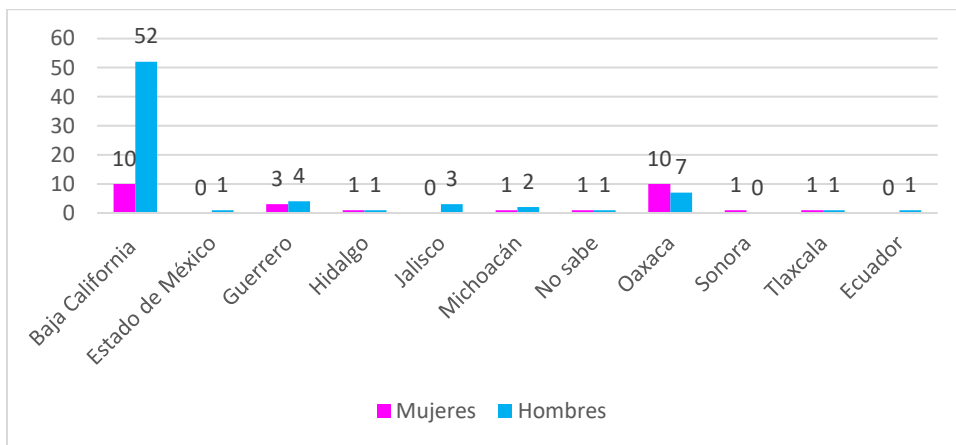
Como puede apreciarse una tercera parte de las empresas que analizadas en la muestra tiene propietarios indígenas, así como de las empresas que sus propietarios son indígenas el 66% son mujeres y el 34% son hombres.

El 38% de las empresas con propietarios indígenas proceden de Oaxaca, el 24% de Guerrero, y el 7% es Michoacán y de Jalisco. Esta información concuerda con el estudio que realizó el Colegio de la Frontera Norte (Velasco et al., 2010) donde se afirma que, en Tijuana, Baja California la mayoría de los indígenas vienen de Oaxaca y Guerrero.

En cuanto a las empresas con propietarios indígenas se detectó que representan el 34%, donde 23% de las empresas son mujeres indígenas. Este es un resultado inesperado, pero buscado en esta investigación, pues se trata de empresas artesanales indígenas.

Figura 18

Sexo y estado de los propietarios de empresas artesanales indígenas

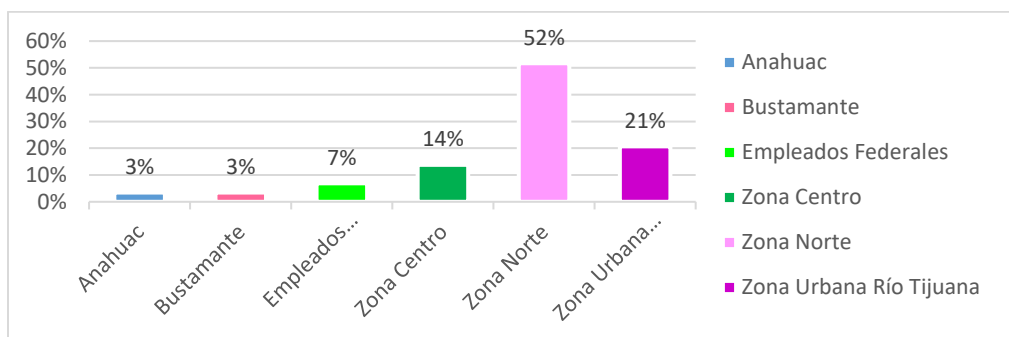


Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas

Si se considera a los pai pai el 28% de los propietarios son mujeres y el resto hombres; de los cuales el 46% de los propietarios indígenas son mujeres y el 54% hombres. La mayoría de las mujeres proceden de Oaxaca y Guerrero.

Figura 19

Ubicación de las empresas artesanales indígenas



Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas

El 52% de las empresas encuestadas se ubican en la Zona Norte (Plaza Santa Cecilia), el 14% en la Zona Centro (Av. Revolución), el 21% en la Zona Urbana Río Tijuana (Mercado de Artesanías) y el resto en las demás áreas.

Tabla 14

Régimen Fiscal de las Empresas Analizadas

Tipo de empresa	Régimen fiscal	Empresas	Porcentaje
Persona moral	Régimen general de ley	2	3%
	No sabe	1	
Persona física	Simplificado de confianza	9	81%

Tipo de empresa	Régimen fiscal	Empresas	Porcentaje
	Actividades empresariales	8	
	Incorporación fiscal	35	
	No sabe	18	
No está registrado		13	15%
Total		86	100%

Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas.

La mayoría de las entidades que se encuestaron son personas físicas y de éstas también la mayoría están registradas bajo el régimen de incorporación fiscal. Por otro lado, sólo 3 son personas morales.

Adicionalmente, se encontró que un 15% de las empresas no están registradas ante las autoridades hacendarias mexicanas, y que el 81% son personas físicas con distintas subdivisiones de actividades empresariales, lo anterior de acuerdo con la ley del Impuesto sobre la Renta vigente al momento de realizar esta investigación.

En cuanto a la cantidad de trabajadores ya sea que estuvieran inscritos o no en el Instituto Mexicano del Seguro Social, se determinó que las personas que colaboran preponderantemente en la colonia Cuauhtémoc (a unos metros de distancia de la frontera internacional con San Ysidro, California, Estados Unidos) lo hacen por su cuenta, es decir, el propietario de la empresa les entrega en comisión las mercancías, les estipula el precio que le tienen que pagar a él y ellos lo pueden vender a la cantidad que consideren pertinente. A estos colaboradores, para efectos de la investigación se les denominó vendedores independientes.

Tal como se aprecia en la siguiente tabla el 84% de las empresas no registran a sus trabajadores ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, el 10% de las empresas tienen

trabajadores de origen indígena y el 9% tiene vendedores independientes. Estos últimos son personas que colaboran en una empresa, pero que no tienen una relación subordinada, el propietario les entrega mercancía a determinado precio, tienen la obligación de pagarle la cantidad fijada por este, y ellos la pueden vender al precio que juzguen conveniente.

Tabla 15

Empresas con Empleados y Vendedores Independientes

Cantidad de trabajadores	Inscritos en el IMSS		Empresas con trabajadores no indígenas		Empresas con trabajadores indígenas		Empresas con vendedores independientes	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Ninguno	72	84%	44	51%	77	90%	78	91%
1	5	6%	13	15%	2	2%	1	1%
2	3	3%	16	19%	4	5%	1	1%
3	1	1%	6	7%	3	3%	3	3%
4	3	3%	3	3%				
5	2	2%	3	3%			1	1%
6			1	1%			1	1%
8			1	1%				
17							1	1%
Total	86	100%	86	100%	86	100%	86	100%

Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas

Cabe mencionar que en México de acuerdo en el artículo 123 de la Carta Magna, 20 y 21 de la Ley Federal de Trabajo y 15 de la Ley del Seguro Social las personas físicas o morales que tengan trabajadores están obligadas a inscribirlos ante el Instituto Mexicano del Seguro Social; sin embargo, como se ha visto en la teoría existe poca formalidad en el funcionamiento de este tipo de empresas.

En cuanto al horario que permanecen abiertas las empresas que comercian y/o producen artesanía en Tijuana se encontró que los que se encuentran en los quioscos de la calle Santiago

Arguello en la Zona Norte abren algunos días sobre todo de jueves a domingo, mientras que en el Mercado de Artesanías abren de lunes a sábado y algunos también el domingo.

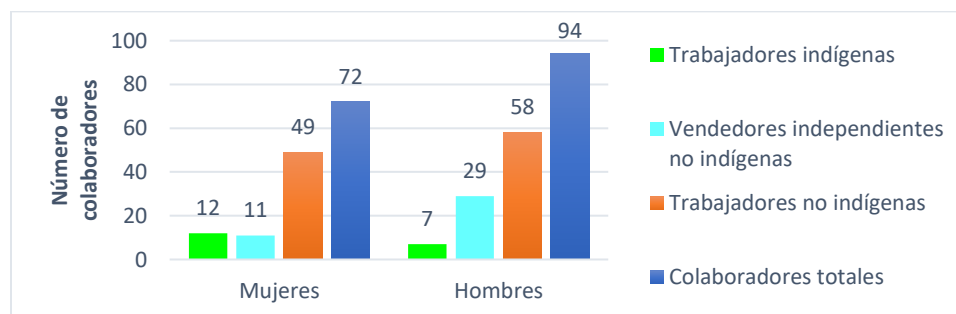
Las empresas artesanales que abren durante más tiempo su establecimiento son los de la colonia Cuauhtémoc, conocida localmente como “la línea de San Ysidro”, pues el cruce internacional está abierto veinticuatro horas los 365 días del año, por lo que tratan de maximizar el tiempo y las ganancias

Es importante añadir, que se observó, tal como la literatura lo que se analizó lo demuestra, que en este tipo de industria labora gran parte de la familia (Correa García et al., 2015; Hernández, Domínguez, et al., 2007; Sales, 2013; Uribe et al., 2012)

Por lo que se refiere al número de trabajadores, se indagó la cantidad de trabajadores totales, de los que se desprenden los que se identifican cómo indígenas, así como los vendedores independientes, en todos los casos se separaron en hombres y mujeres, con la finalidad de cuantificarlos por sexo y por origen étnico.

Figura 20

Colaboradores por Género que Emplea esta Industria

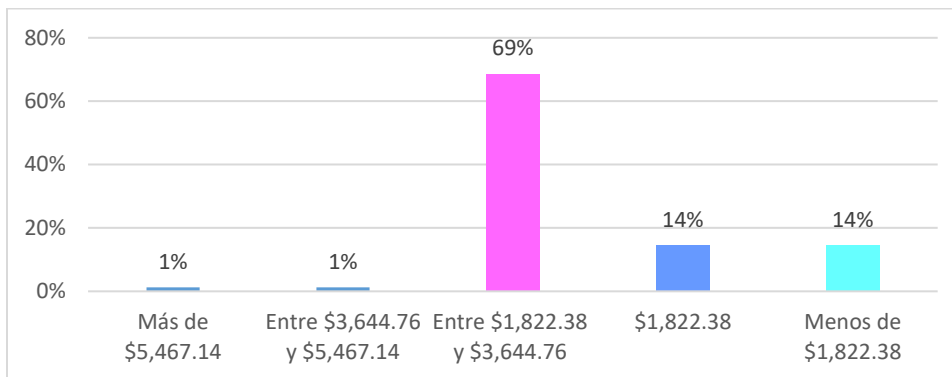


Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas

Las mujeres indígenas representan un 16.6% de las mujeres y un 7.2% del total de colaboradores, por su parte los trabajadores indígenas hombres representan un 7.4% del total de colaboradores hombres y los indígenas representan un 11.4% del gran total. Lo que nos dice que los trabajadores indígenas tienen una presencia reducida en esta industria y que las mujeres tienen mayor representación.

Figura 21

Remuneración Semanal que Perciben los Colaboradores



Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas.

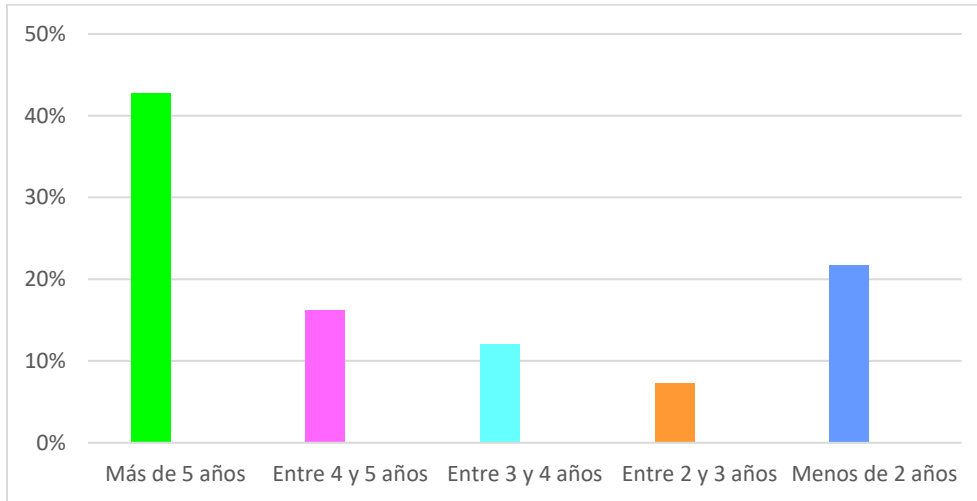
La mayoría de los colaboradores perciben semanalmente un sueldo entre dos y tres (entre \$1,822.38 y \$3,644.76) salarios mínimos vigentes en esta frontera. De acuerdo con la Comisión Nacional de los Salarios mínimos para esta zona del país el salario mínimo diario que rige es de \$260.32 (2022), no obstante, hay que recordar que muy pocos de estos están inscritos ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.

En cuanto a la antigüedad es de llamar la atención que el 43% de los colaboradores tengan más de 5 años de antigüedad en las empresas, incluso se detectó que en la Zona Centro tienen más de 10 años. Son personas que conocen muy bien el sector que atienden, tanto para

que sus servicios mejoren la productividad de la empresa, como para ofrecer productos que no corresponden con las características que les atribuyen.

Figura 22

Antigüedad de los Colaboradores en la Empresa



Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas.

Varias de las personas que contestaron la encuesta que colaboran en establecimientos ubicados en la colonia Cuauhtémoc “la línea de San Ysidro”, manifiestan que “el patrón” (la persona propietaria del establecimiento) les entrega los productos a determinado precio y ellos son libres de venderlo de acuerdo a las condiciones del cliente, la hora del día, la época del año y de acuerdo a cómo observen el poder adquisitivo del cliente; ellos sólo están obligados a entregar al “patrón” el precio que este les haya fijado, por lo que la diferencia es para el vendedor independiente; ya que en esta colonia la mayoría de los colaboradores trabajan bajo esta modalidad.

El 67% de las empresas encuestadas se dedican exclusivamente al comercio, el 15% se dedica al comercio y parcialmente a la producción, mientras que el 17% se dedica completamente a comercializar su propia producción. Es decir, en Tijuana hay empresas artesanales que producen lo que venden, mientras que otras no.

Tabla 16

Empresas Familiares y con al Menos una Computadora para el Registro de sus Operaciones

Empresas familiares		Empresas con computadora		
Cantidad	%	Computadoras	Empresas	%
86	100%	Ninguna	67	78%
		1	19	22%
			86	100%

Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas.

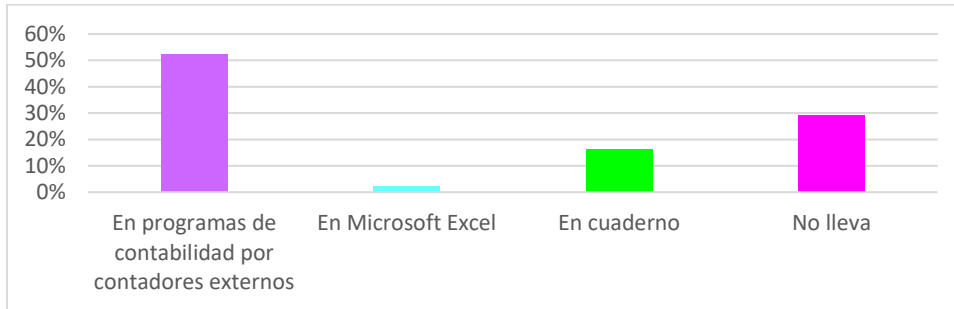
El 78% de las empresas encuestadas no tiene computadoras lo que les impide llevar un registro de sus operaciones de forma más eficiente, lo cual va en detrimento de su productividad, administración, manejo de sus costos, determinación de sus ganancias, elaboración de estadísticas, y otras herramientas financieras que les permitirían ser más competitivas. Así mismo el 100% de las empresas encuestadas son familiares, lo cual concuerda con lo investigado y asentado en el capítulo de marco contextual.

De acuerdo con el instrumento de valoración el 52% de las empresas llevan su contabilidad a través de contadores externos en programas de contabilidad, en contraste el 24% no lleva ningún tipo de registro contable. No obstante, manifestaron que la información que se genera sólo es utilizada para el pago de impuestos.

Respecto a la forma de registrar sus operaciones, se encontró lo siguiente:

Figura 23

Forma de Registrar las Operaciones

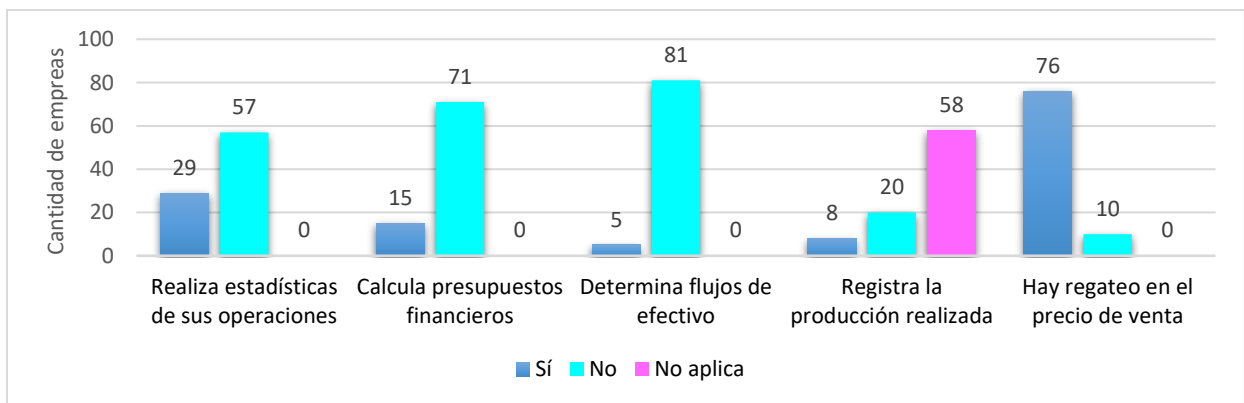


Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas.

También se les preguntó si calculaban estadísticas de sus operaciones, determinan presupuestos, calculan flujos de efectivo, registran su producción realizada y si les regatean el precio de venta. Sus respuestas se aprecian en la siguiente gráfica.

Figura 24

Gráfica Comparativa de Aspectos Comerciales y Financieros



Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas

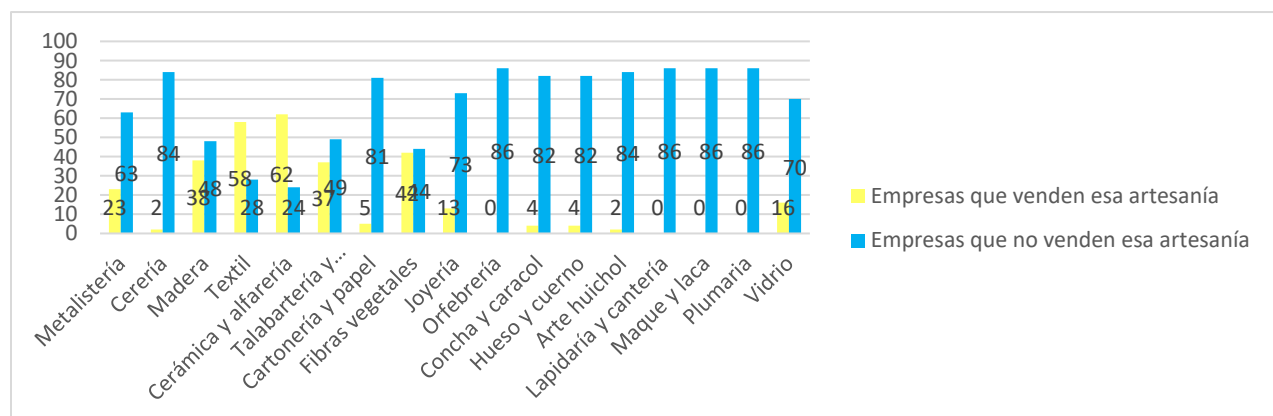
Como puede apreciarse el 93% de las empresas no calcula flujos de efectivo, el 83% no determina presupuestos financieros, al 88% les regatean las artesanías, 34% dice que sí hace estadísticas, sin embargo, basado en las afirmaciones que estos empresarios hicieron es difícil creer que esto sea completamente cierto. El 66% no realiza producción, el 9% sí registra la producción realizada y el 23% no lo hace.

Es decir, se repite la información respecto a que no hay formalidad en el registro de sus operaciones, lo que les impide conocer con veracidad el costo de su producción y así tener a su alcance información que les permita tomar mejores decisiones. De las 29 empresas artesanales indígenas es muy alto el porcentaje que no realizan estadísticas o presupuestos financieros, y ninguna elabora flujos de efectivo; lo que las deja sin elementos tangibles para tomar decisiones presentes y futuras.

Se indagó el tipo de artesanías que comercian o producen y respondieron de acuerdo con la gráfica que aparece a continuación.

Figura 25

Tipos de Artesanías que son Vendidas



Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas.

Al observar la gráfica anterior se puede determinar que las artesanías que más se venden en Tijuana, Baja California son primer lugar la cerámica y la alfarería donde 62 empresas de 86, es decir el 72%; seguido de los textiles con el 67.44%, en tercer lugar, están las fibras vegetales con un 48.83% y cuarto y quinto lugar están la madera y la talabartería y peletería con aproximadamente 44%. En contraparte las artesanías clasificadas como plumaria, maque y laca, lapidaría y cantería; así como orfebrería no se comercian en esta frontera.

A continuación, se pueden apreciar algunas fotografías de los establecimientos que se visitaron donde se comercian artesanías.

Figura 26

Empresas artesanales en Plaza Santa Cecilia (Zona Norte)



Fuente: Elaboración propia

Figura 27

Empresas artesanales en La línea San Ysidro



Fuente: Elaboración propia

Figura 28

Artesanías a la venta en la línea San Ysidro



Fuente: Elaboración propia

Figura 29

Fotografías de Figuras de Yeso en la Línea San Ysidro



Fuente: Elaboración propia

Figura 30

Artesanos pai con sus productos en la Av. Revolución



Fuente: Elaboración propia

Figura 31

Artesanías en la Av. Revolución



Fuente: (Martinez y Pineda, 2022)

Figura 32

El Mercado de Artesanías en Tijuana



Fuente: (Yelp, 2018)

Figura 33

Artesanías en el Mercado de Artesanías de Tijuana

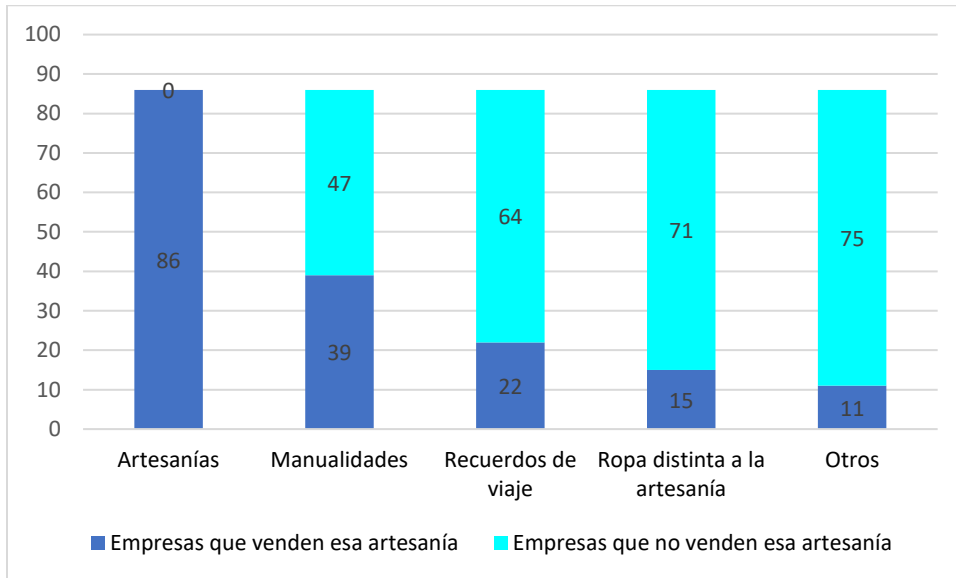


Fuente: (Trip Advisor México, 2019)

Antes de comenzar a realizar el instrumento de medición que se efectuó una observación de los comercios sobre la Av. Revolución en la colonia Centro, así como otros establecimientos en la Línea de San Ysidro, de esta ciudad para identificar los tipos de productos que enajenaban y estar en posibilidades de un mejor diseño del instrumento. En dicha observación se detectó que adicionalmente a las artesanías vendían manualidades, recuerdos de viaje, ropa distinta a las artesanías, textiles y otros.

Figura 34

Tipos de Artículos que Venden las Empresas Encuestadas



Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas.

Cabe mencionar que las manualidades están representadas en su mayoría en objetos producidos con yeso, lo cual es una característica de esta frontera y se puede apreciar sobre todo en los establecimientos que están en “la línea de San Ysidro”.

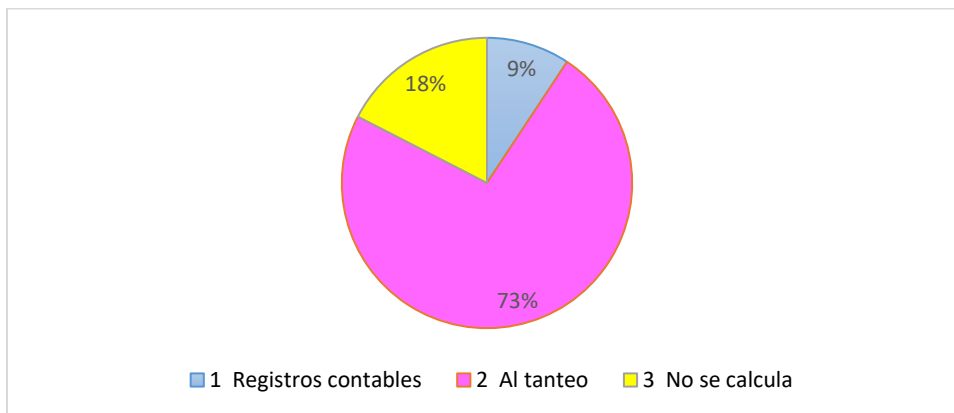
Se les preguntó a las empresas participantes de este estudio el tipo de artículos que venden, donde se destaca que el 100% de ellas comercian artesanías, lo cual de hecho fue un criterio muy específico que se utilizó para su selección.

Respecto a la venta de las artesanías y demás artículos que se comercian en “la línea San Ysidro”, tal como es llamado ese sitio por los tijuaneños, un vendedor independiente comentó que hay clientes que no regatean a los que llaman “sapos”, y si además dan propina “súper sapo”.

En otro aspecto, de las 86 empresas encuestadas sólo 8 registran su producción, 20 no lo hacen y al resto no les aplica. Así mismo, a 76 empresas les regatean el precio de venta y al resto no. Es decir, se repite la información respecto a que no hay formalidad en el registro de sus operaciones, lo que les impide conocer con veracidad el costo de su producción y así tener a su alcance información que les permita tomar mejores decisiones.

Figura 35

Forma de Calcular el Costo de Producción y/o Venta



Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas.

Como se puede apreciar casi tres cuartas partes de las empresas encuestadas tienen cifras estimadas de su costo de producción, mientras que el 18% no lo calcula. Esto afecta a las empresas, ya que saber cuánto cuesta producir lo que venden les permite determinar mejor su precio de venta y al mismo tiempo calcular la ganancia que quieren obtener.

Al no determinar su costo de producción desconocen si el precio de venta es el adecuado para la ganancia que quieren obtener, lo cual tampoco les permite planear los costos y hacer un mejor uso de sus recursos.

Por otro lado, de las 28 empresas que producen parte o todo lo que comercian se detectó que algunas registran en su producción realizada, así como el cálculo del costo de producción en la mayoría de los casos se efectúa al tanteo. Coincidentemente 20 de esas 28 empresas tanto el registro de su producción realizada como el cálculo de costo de producción lo determinan al tanteo, que para entender un poco este término se refiere a que son estimaciones de estos conceptos con base en lo que su memoria retiene.

A este respecto, el registro de los costos tiene cuatro propósitos, uno es predecir los impactos económicos de la toma de decisiones estratégicas y el control de la operación, es decir, determinar los productos que se venderán y las cantidades de cada uno de ellos, o cambios en la producción, ya sea para producir un artículo nuevo o para aceptar un pedido e incluso eliminar un artículo (Horngren et al., 2006).

El segundo es la asignación de costos de todas las áreas involucradas con el propósito de medir el desempeño de la organización y proporcionar retroalimentación (Horngren et al., 2006).

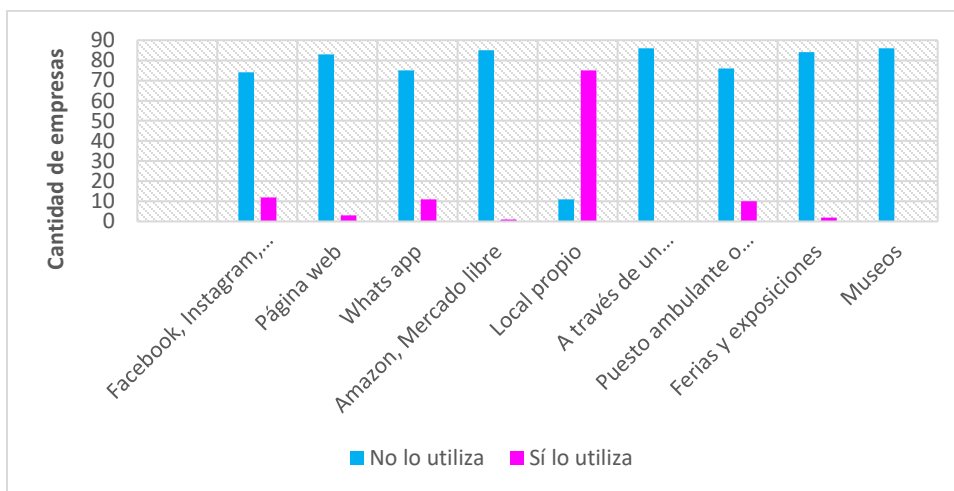
Así mismo, calcular las ganancias para a su vez determinar el valor de los activos e inventarios que permitirán evaluar proyectos futuros. Y, por último, calcular los costos apropiadamente, lo que dará lugar al mejor establecimiento de precios de venta (Horngren et al., 2006).

También se indagó a través de qué forma venden sus productos y como puede apreciarse en la gráfica anterior no se utilizan distribuidores ni museos. Sólo 2 empresas manifestaron que venden en ferias y exposiciones y 84 no lo hacen.

La mayoría de las empresas venden a través de local fijo ya sea propio o rentado pues representan el 87.21%. Mientras que 10 empresas lo hacen a través de un puesto semi fijo o semi ambulante. En este último caso se refiere a las empresas que están localizadas en la Zona Norte, que por lo regular están atendidas por indígenas.

Figura 36

Formas de Vender las Artesanías

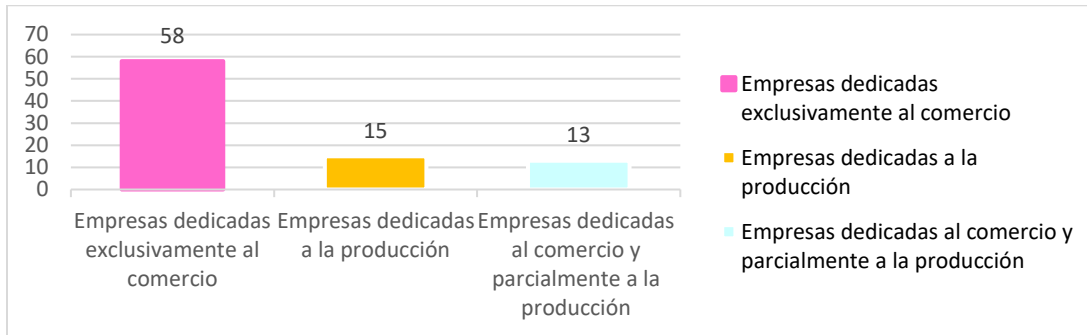


Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas

Únicamente 3 empresas tienen página web y 1 vende por Amazon. Esta última empresa manifestó que empezó a vender a través de esta corporación estadounidense de comercio electrónico a raíz de la pandemia que inició de acuerdo con el gobierno mexicano el 28 de febrero de 2020 (Secretaría de Salud, 2020). Whats app la utilizan 11 empresas, mientras que Facebook e Instagram 12. En resumen, sólo el 12% utiliza redes sociales para vender sus productos.

Figura 37

Actividades de las empresas artesanales indígenas



Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas

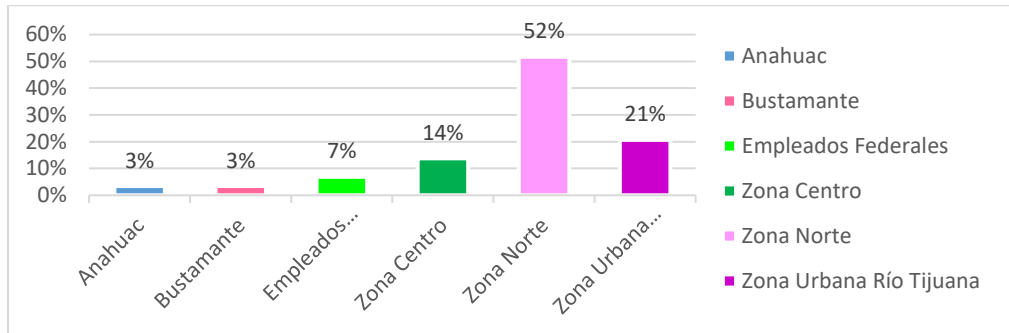
Predomina el comercio, sobre la producción de artesanías, pues lo primero representa dos terceras partes del total. Esto se pudo constatar cuando se aplicaron los instrumentos de medición personalmente, ya que se era visible casi siempre la actividad que estaban realizando mientras eran cuestionados, o bien se apreciaba lo que el resto de los colaboradores hacían.

El 67% de las empresas encuestadas se dedican exclusivamente al comercio, el 15% se dedica al comercio y parcialmente a la producción, mientras que el 17% se dedica completamente a comercializar su propia producción. Es decir, en Tijuana hay empresas artesanales que producen lo que venden, mientras que otras no.

De las 29 empresas artesanales indígenas es muy alto el porcentaje que no realizan estadísticas o presupuestos financieros, y ninguna elabora flujos de efectivo; lo que las deja sin elementos tangibles para tomar decisiones presentes y futuras.

Figura 38

Ubicación de las empresas artesanales indígenas

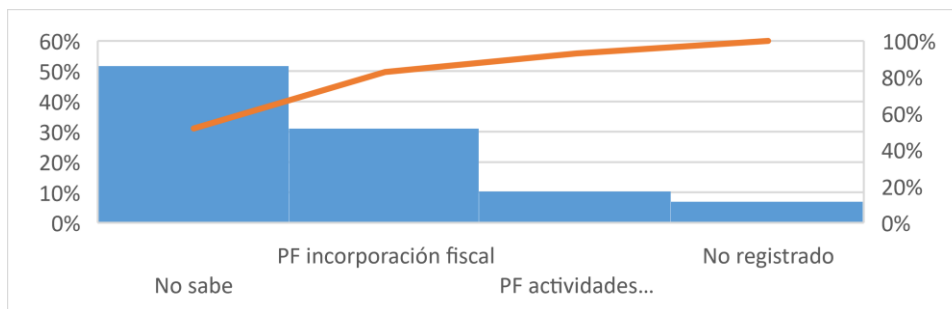


Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas

El 52% de las empresas encuestadas se ubican en la Zona Norte (Plaza Santa Cecilia), el 14% en la Zona Centro (Av. Revolución), el 21% en la Zona Urbana Río Tijuana (Mercado de Artesanías) y el resto en las demás áreas.

Figura 39

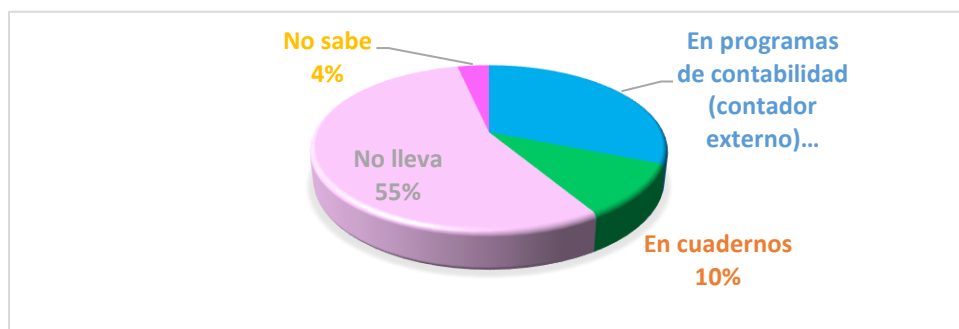
Régimen fiscal de las empresas artesanales indígenas



Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas

El 52% de los encuestados desconoce el régimen fiscal en el que están registrados, el 31% como personas físicas de incorporación fiscal, el 10% por actividades empresariales y el 7% no está registrado. Cabe señalar que ninguno señaló que estuviera como persona física del régimen simplificado de confianza.

Figura 40 Formas de registrar sus operaciones



Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas

El 51% no registra sus operaciones de ninguna forma, el 31% con un contador externo, el 10% en cuadernos y el 4% no sabe. Es decir, la mitad de los que respondieron a los instrumentos de medición que se desarrollaron para esta investigación no anota nada de sus operaciones, y coincidentemente, el 52% mencionó que desconoce si está registrado con la autoridad hacendaria.

4.2 Perspectiva de formación y crecimiento

Con base en lo planteado en el capítulo 3 punto 7 se realizó el análisis factorial, sin embargo, sólo fue posible aplicarlo para esta perspectiva. De acuerdo con Oviedo y Campo-Arias

(2005) esta herramienta estadística sólo se puede aplicar cuando el alfa de Cronbach es positivo y cercano a la unidad.

Adicionalmente, se debe calcular el índice Kaiser-Meyer Olkin (KMO) y la prueba de esfericidad de Bartlett. Ambos deben ser cercanos a la unidad para indicar que los factores están relacionados entre sí y el nivel de significancia debe ser menor a 0.05 para rechazar la hipótesis nula (Mejía, 2017).

Dichas condiciones sólo están presentes en la perspectiva de formación y crecimiento, por lo que sólo se calculó para esta. En las demás perspectivas se realizó la herramienta estadística de tablas cruzadas, también conocidas como *Cross tabs* o tablas de contingencia, las cuales son útiles para demostrar el grado de interrelación que existe entre dos o más variables. Lo anterior permite realizar una mejor interpretación de la investigación y presentar de una manera más entendible los datos (Parra, 2023).

Las personas que respondieron los instrumentos de medición en su mayoría fueron los propietarios y tal como se describió en la el apartado de resultados generales se aprecia que el 12% no acudió a la escuela, 42% sólo estudio la primaria y el 20% concluyó la secundaria. Adicionalmente, cuando se les preguntó si habían tomado al menos un curso en el último año sólo el 9% de las empresas lo había hecho. En contraste el 92% de las empresas afirmó que sus colaboradores tenían pocos errores para realizar sus actividades y que el 95% tenían la experiencia necesaria para llevarla a cabo.

Aunado a lo anterior y como se explicó al inicio de este capítulo, fue necesario explicar a detalle a las personas y/o propietarios que respondieron los instrumentos de medición la naturaleza de la pregunta para alcanzar su comprensión y obtener la respuesta a los mismos. Si bien se hizo todo lo posible para lograr recabar los datos, esta situación dificultó su obtención.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos al realizar el análisis factorial en la perspectiva de formación y crecimiento.

Tabla 17

Alfa de Cronbach de la Perspectiva de Formación y Crecimiento

Alfa de Cronbach	Número de elementos
.723	14

Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas

Tabla 18

Prueba de Esfericidad de Bartlett e Índice KMO de la Perspectiva de Formación y Crecimiento

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.720
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1927.578
	GI	91
	Sig.	0.000

Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas

Con los resultados anteriores se demuestra que el análisis factorial es viable para examinar los instrumentos de medición aplicados ya que tanto el alfa de Cronbach como la

prueba KMO son cercanos a la unidad. Por lo que se procede a realizar al análisis factorial exploratorio con el fin de determinar las dimensiones subyacentes. Primeramente, se muestra la matriz de covarianza.

Tabla 19

Varianza Total Explicada

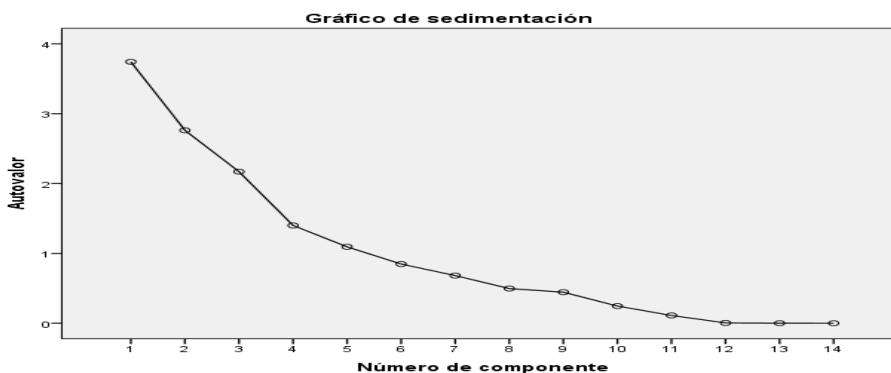
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	3.743	26.736	26.736	3.743	26.736	26.736	3.128	22.342	22.342
2	2.762	19.729	46.465	2.762	19.729	46.465	3.076	21.972	44.314
3	2.17	15.501	61.966	2.17	15.501	61.966	2.303	16.447	60.761
4	1.4	10.001	71.968	1.4	10.001	71.968	1.524	10.884	71.645
5	1.094	7.811	79.779	1.094	7.811	79.779	1.139	8.134	79.779
6	0.847	6.052	85.831						
7	0.682	4.87	90.702						
8	0.496	3.546	94.247						
9	0.444	3.173	97.421						
10	0.246	1.754	99.175						
11	0.111	0.794	99.968						
12	0.004	0.028	99.996						
13	0	0.002	99.999						
14	0	0.001	100						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas

Figura 41

Gráfica de Sedimentación de la Perspectiva de Formación y Crecimiento



Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas

Tanto en la tabla de la varianza total explicada como en la gráfica de sedimentación se puede apreciar que con cinco componentes se puede explicar el problema, ya que según Mejía (2017) los factores que tengan un valor superior a 1 son los que mejor describen. En esta gráfica como en la tabla de varianza total explicada coinciden en los resultados.

Tabla 20

Matriz de Componente Rotado

	1	2	3	4	5
¿Con qué frecuencia los trabajadores o los vendedores independientes reciben como recompensa a su creatividad un mayor salario?	0.985	0.107	-0.053	-0.012	0.032
¿Con qué frecuencia reciben los trabajadores o los vendedores independientes mejores condiciones de trabajo como recompensa por su creatividad?	0.984	0.114	-0.052	-0.011	0.035
¿Con qué frecuencia el dueño o administrador toma en cuenta las opiniones de los trabajadores o de los vendedores independientes cuando toma decisiones?	0.984	0.112	-0.058	-0.008	0.035
¿Con qué frecuencia hay cambio de personal en la empresa?	0.397	-0.008	0.011	-0.354	-0.229
¿Se cuenta con el equipo de cómputo y sistemas de información para realizar el trabajo?	0.131	0.962	0.024	0.028	0.115
¿El equipo de cómputo es el adecuado a las necesidades de la empresa?	0.134	0.957	0.036	0.035	0.115
La información que se genera es útil para la realización de las operaciones y la toma de decisiones	0.087	0.936	0.078	0.111	0.018
Durante el último año completo (2021) se tomó al menos un curso de capacitación	-0.053	0.515	-0.188	-0.259	-0.443
¿Las metas establecidas ayudan a la empresa a conseguir lo que busca?	-0.108	0.084	0.906	0.057	-0.009
¿Los trabajadores o vendedores independientes realizan las actividades que contribuyen a conseguir las metas establecidas?	-0.009	0.009	0.866	0.037	-0.07
¿Se establecen metas claras que se comunican oportunamente a los empleados y vendedores independientes?	-0.021	-0.029	0.817	0.068	0.188
Los trabajadores o los vendedores independientes tienen experiencia necesaria para realizar sus actividades	0.019	-0.024	0.079	0.818	0.173
Las actividades se realizan con pocos errores en la realización de sus labores	-0.062	0.121	0.073	0.797	-0.29
¿Con que frecuencia considera que dentro de la empresa existe un buen clima laboral?	0.006	0.189	0.036	-0.054	0.84

Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas

Una vez analizada la matriz de componente rotado se realiza una segunda rotación con las preguntas que más aportan al factor.

Tabla 21*Alfa de Cronbach con Componentes Extraídos*

Alfa de Cronbach	N de elementos
.737	11

Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas

Tabla 22*Prueba de KMO y Bartlett con Componentes Extraídos*

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.723
	Aprox. Chi-cuadrado	1898.853
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	55
	Sig.	0.000

Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas

Tabla 23*Varianza Total Explicada con Componentes Extraídos*

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	3.587	32.612	32.612	3.587	32.612	32.612	3.007	27.337	27.337
2	2.668	24.258	56.870	2.668	24.258	56.870	2.875	26.138	53.475
3	1.993	18.115	74.985	1.993	18.115	74.985	2.268	20.620	74.095
4	1.333	12.114	87.099	1.333	12.114	87.099	1.430	13.004	87.099
5	.578	5.256	92.355						
6	.475	4.314	96.669						
7	.250	2.269	98.939						

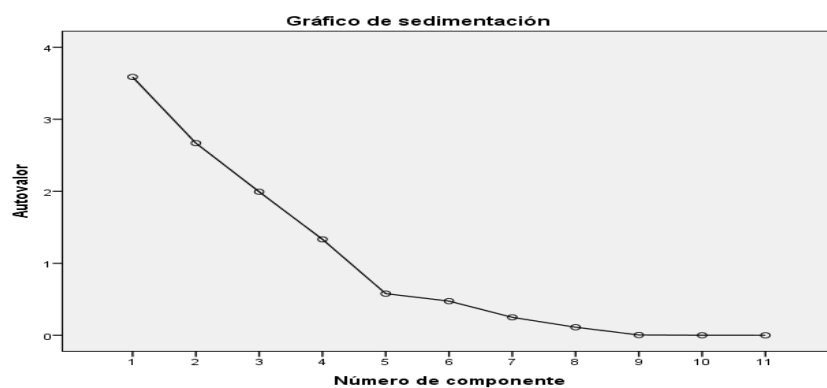
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
8	.112	1.018	99.957						
9	.004	.038	99.995						
10	.000	.003	99.998						
11	.000	.002	100.000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas

Figura 42

Gráfica de Sedimentación con Extracción de Componentes



Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas

Tabla 24

Matriz de Componente con Elementos Extraídos

	Componente			
	1	2	3	4
¿Con qué frecuencia los trabajadores o los vendedores independientes reciben como recompensa a su creatividad un mayor salario?	.819	-.397	.411	.046
¿Con qué frecuencia el dueño o administrador toma en cuenta las opiniones de los trabajadores o de los vendedores independientes cuando toma decisiones?	.822	-.397	.405	.051

	Componente			
	1	2	3	4
¿Con qué frecuencia reciben los trabajadores o los vendedores independientes mejores condiciones de trabajo como recompensa por su creatividad?	.823	-.392	.408	.045
¿Se cuenta con el equipo de cómputo y sistemas de información para realizar el trabajo?	.737	.493	-.424	-.098
¿El equipo de cómputo es el adecuado a las necesidades de la empresa?	.737	.501	-.416	-.095
La información que se genera es útil para la realización de las operaciones y la toma de decisiones	.679	.551	-.391	-.025
¿Las metas establecidas ayudan a la empresa a conseguir lo que busca?	-.081	.724	.524	-.179
¿Los trabajadores o vendedores independientes realizan las actividades que contribuyen a conseguir las metas establecidas?	-.058	.598	.598	-.171
¿Se establecen metas claras que se comunican oportunamente a los empleados y vendedores independientes?	-.075	.579	.579	-.133
Los trabajadores o los vendedores independientes tienen experiencia necesaria para realizar sus actividades	.004	.272	.138	.791
Las actividades se realizan con pocos errores en la realización de sus labores	.007	.334	.019	.775

Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas

Método de extracción: análisis de componentes principales.

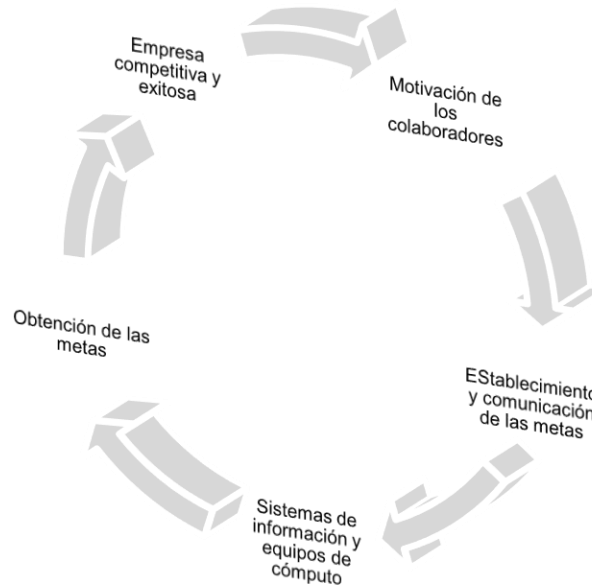
a. 4 componentes extraídos.

Como se puede observar al comparar la primera matriz con la segunda con la rotación pasó de 79.799% acumulado con cinco factores a 87.099% acumulado con cuatro factores, por lo que la extracción de ítems que tienen poca aportación al análisis factorial ha sido productiva, ya que se incrementó el porcentaje acumulado y con ello la explicación del modelo.

Con base en la información recabada y el análisis factorial que se realizó se propone el siguiente modelo de gestión con fundamento en la perspectiva de Formación y crecimiento del Cuadro de Mando Integral.

Figura 43

Modelo de Gestión de la Perspectiva de Formación y Crecimiento



Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas

El modelo de gestión propuesto se plasma en forma circular ya que cada una de las dimensiones que se midieron están íntimamente relacionadas y una es consecuencia de las otras, además de que se refleja un proceso continuo que no se detiene, que de manera permanente ha de ser flexible ante los cambios en cualquiera de las dimensiones lo que le permite adaptarse a las condiciones internas y del mercado. Adicionalmente, dicho modelo concuerda con los elementos e indicadores que propone la perspectiva de Formación y Crecimiento del Cuadro de Mando Integral.

4.3 Perspectiva de procesos internos

4.3.1 Innovación

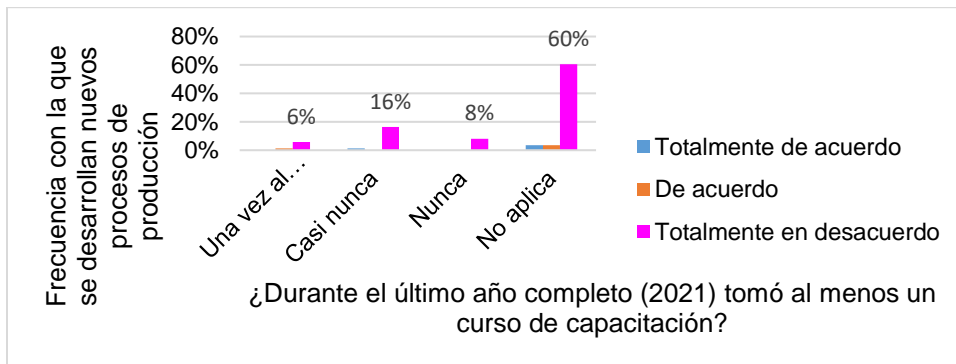
Como se había mencionado anteriormente hubo pocas empresas que brindaron capacitación a sus colaboradores, ahora se compara contra el desarrollo de nuevos procesos de producción y se aprecia que casi nunca o nunca representan el 25.58%, es decir, la cuarta parte.

Del total de empresas sólo 28 lleva procesos productivos, y de estas únicamente 6 desarrollan nuevos procesos una vez al semestre. De las 8 empresas donde hubo capacitación sólo en 1 se desarrollaron nuevos procesos de producción.

Este tipo de empresas produce artículos que se elaboran de la misma forma, ya que su proceso productivo es transmitido de generación en generación, sin embargo, algunos elementos de este pueden optimizarse o nuevas generaciones pueden aportar ideas innovadoras que pueden generarse mediante la capacitación, pero las empresas deciden no invertir en este tipo de concepto.

Figura 44

Comparación entre Frecuencia con la que se Desarrollan Nuevos Procesos de Producción y los Cursos de Capacitación Recibidos en el Último Año

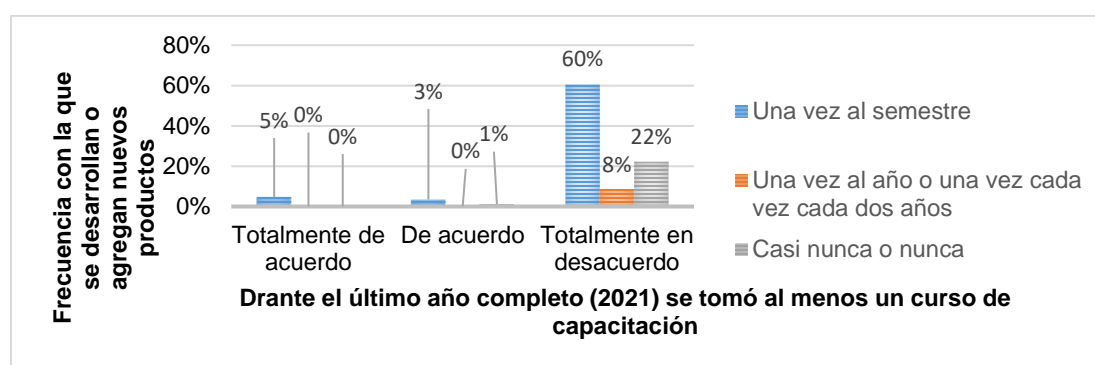


Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas

El 60.46% de las empresas agrega o desarrolla nuevos productos una vez al semestre, pero en estas mismas empresas no hubo capacitación, así como en las empresas que casi nunca se agregan o desarrollan nuevos productos tampoco hay capacitación.

Figura 45

Comparación entre la Frecuencia con la que se Desarrollan o Agregan Nuevos Productos y los Cursos de Capacitación



Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas

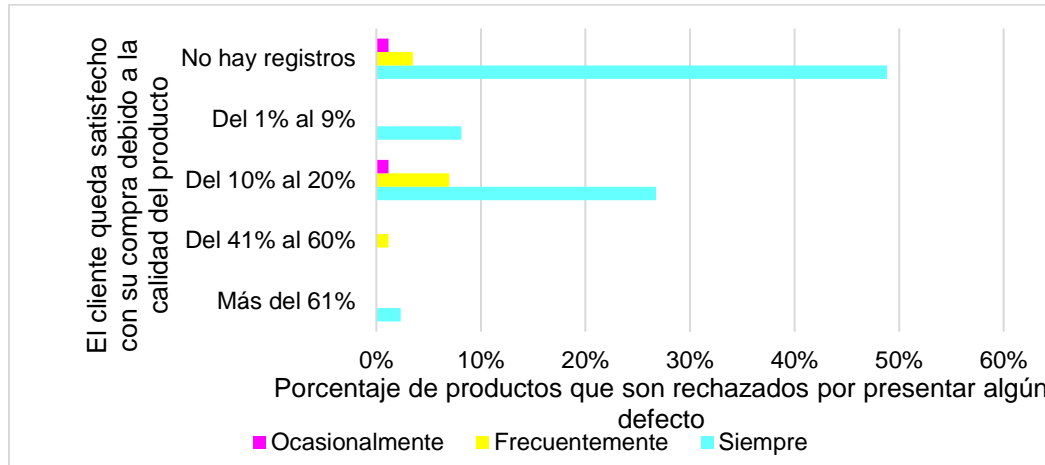
Sólo el 8% de las empresas desarrollan o agregan productos nuevos a su catálogo, y reciben capacitación. Estas tablas son congruentes con las anteriores al mostrar la escasa capacitación y en este caso, el poco desarrollo de nuevos productos.

4.3.2 Operación

El 86.05% de los clientes quedan siempre satisfechos con su compra debido a la calidad del producto, el 11.63% frecuentemente. Se reciben rechazos de productos de 8.14% entre un 0% y 9% de las veces y 26.74% se rechazan entre un 10% y 20%.

Figura 46

Comparación entre si el Cliente queda Satisfecho con su Compra Debido a la Calidad del Producto y el Porcentaje de Productos que son Rechazados por Presentar algún Defecto



Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas

Las empresas opinaron que el 43.02% de las veces no hay ningún rechazo de los productos por presentar algún defecto. Sin embargo, hay devoluciones del 34.88% de entre un 10% y 20%. Nuevamente hay un 10.47% de empresas que no tienen información al respecto, lo que les impide conocer a detalle estos aspectos y por ende determinar estrategias para enfrentarlo.

4.3.3 Servicio post venta

Es interesante apreciar que la mayoría de las empresas no tienen registros de las acciones que realizan para retener a sus clientes, en muchos casos tampoco realizan acciones para lograrlo, lo que los lleva a no poder darles seguimiento a sus clientes.

De acuerdo con la tabla entre en 10% y 20% se le da seguimiento al cliente, pero sólo en 3 empresas de esas se les ofrece promociones, en contraste entre ese mismo porcentaje no se le da seguimiento, pero si se le ofrecen promociones. Los encuestados manifiestan que lo que más se ofrece para retener al cliente es descuento por volúmenes de compra y descuentos por primera compra, los cuales representan un 47.67% y 52.33%. El 91.86% de las empresas no ofrece promociones y el 97.67% no ofrecen bonos por recomendación.

Continuando con esta explicación, en la tabla se aprecia que a los clientes no se les ofrece promociones, ni bonos por recomendación, pero tampoco hay registros de ello, lo cual representa el 68.60%.

Tabla 25

Comparación entre el Porcentaje de Clientes que Recibe Seguimiento Respecto a sus Compras y las Acciones que se Realizan para Retenerlos

Porcentaje de clientes que recibe seguimiento respecto a sus compras	Promociones		Descuentos por volúmenes de compras		Descuentos por primera compra		Bono por recomendación		Otro	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Más del 61%	2	1	1	2	1	2	0	3	1	2
Del 41% al 60%	0	4	3	1	0	4	0	4	1	3
Del 21% al 40%	0	3	0	3	0	3	0	3	3	0
Del 10% al 20%	3	12	9	6	4	11	2	13	5	10
No hay registros	1	28	12	17	15	14	0	29	7	22
Cero	1	31	16	16	24	8	0	32	7	25
Total	7	79	41	45	44	42	2	84	24	62

Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas

De manera simultánea se observa que el seguimiento que se hace a los clientes es muy escaso. Cabe mencionar que hay que considerar el área donde se ubica la empresa, ya que si se trata de las que están en la Línea las ventas se realizan a personas que muy posiblemente no compren nuevamente y que tampoco sea un consumo recurrente, algo similar sucede con las empresas instaladas en la Revolución o en la Zona Norte.

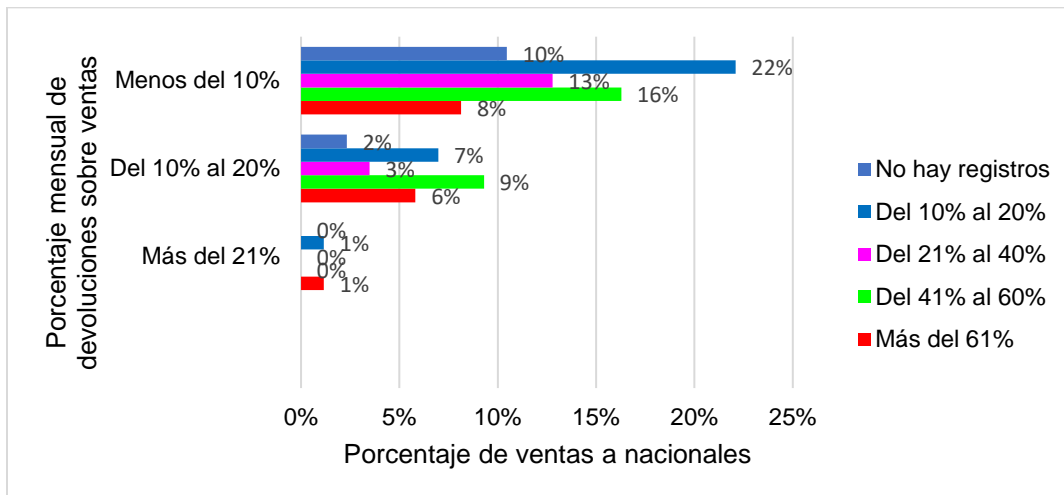
Sin embargo, en el Mercado de Artesanías sí se observó la compra periódica por un mismo cliente, ya que en ese lugar hay establecimientos que son fabricantes y/o vendedores de mayoreo.

4.4 Perspectiva de clientes

4.4.1 Variaciones en las cantidades de clientes

Figura 47

Comparación entre Porcentaje Mensual de Devoluciones sobre Ventas y Porcentaje de Ventas a nacionales



Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas

Cuando se inició la aplicación de los instrumentos de medición con el empleado de la primera tienda que decidió colaborar con esta investigación se pudo apreciar que había distintas nacionalidades de clientes, una concebida como los mexicanos o nacionales y otra que son los extranjeros y dentro de esta última clasificación se incluyen los descendientes de mexicanos que nacieron en el extranjero e incluso los mexicanos que residen en el vecino país del norte.

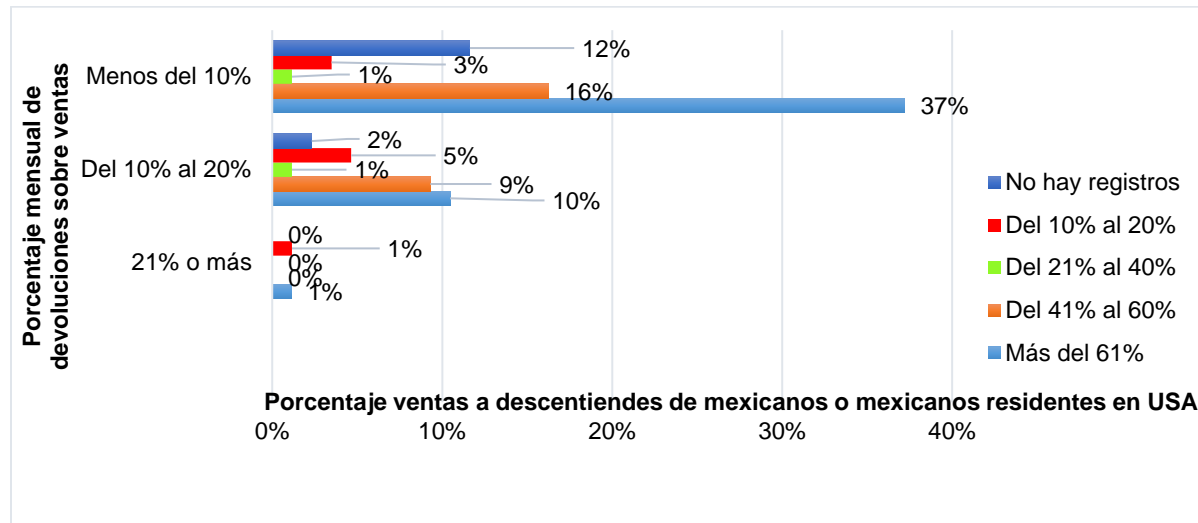
Cada uno busca cosas distintas y tiene un poder adquisitivo diferente. Los que viven al norte de esta frontera, en ocasiones vienen por motivos turísticos o por visitar a sus parientes y amistades (Oehmichen, 2013). Es por eso que se preguntó en el instrumentos de medición los porcentajes de clientes mexicanos y no, para poder medir el peso económico de operaciones con las empresas.

Al comparar el porcentaje de devoluciones sobre ventas contra el porcentaje de ventas a mexicanos se aprecia que el 22% de estas ventas tiene devoluciones de 10% o menos. También que las empresas que tienen clientes mexicanos de entre 21% y 40% tienen devoluciones de 10% o menos. Así mismo, se mantiene este mismo porcentaje de devoluciones sobre venta entre las empresas que venden a mexicanos entre un 41% y 60%. Es decir, la mayoría de las empresas tienen bajos porcentajes de devoluciones sobre ventas.

En cambio, tratándose de empresas cuyos clientes representan más del 61% hay un 10% de devoluciones. Es decir, primero los clientes son descendientes de mexicanos o mexicanos residentes en USA son mayores. El comportamiento de ambos criterios coincide con la gráfica anterior.

Figura 48

Comparación entre Porcentaje Mensual de Devoluciones sobre Ventas y Porcentaje de Ventas a Descendientes de Mexicanos o Mexicanos Residentes en USA



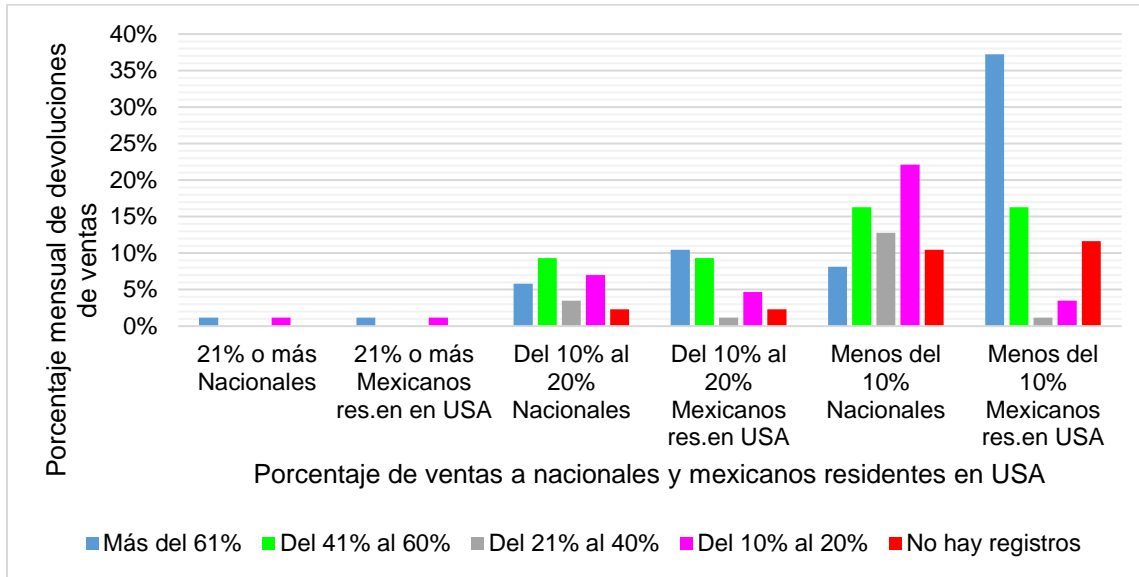
Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas

Para Anguiano (1991) los visitantes que llegan a Tijuana que son mexicoamericanos o americanos transitan principalmente por la Av. Revolución y lo hacen por pocas horas, en cambio los turistas nacionales se mueven por la Zona del Río y pueden quedarse varios días. Los primeros consumen en bares y restaurantes, así como artesanías.

De acuerdo con la figura 43, el 6% de las empresas que siempre y ocasionalmente establecen metas para incrementar sus clientes ha tenido aumento en sus ingresos durante los dos últimos años, por el contrario, el 20% de las que casi nunca o nunca establecen esas metas afirman haber tenido un incremento en sus ingresos en los dos últimos años.

Figura 49

Gráfica Comparativa de Porcentaje Mensual de Devoluciones sobre Ventas y Ventas a Mexicanos y Extranjeros



Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas

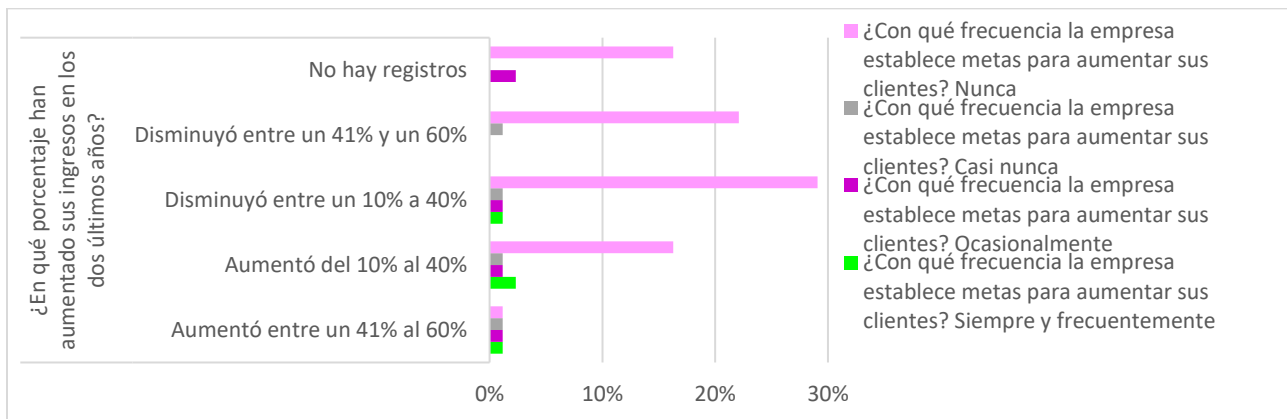
En contraste, el 2% los que siempre y ocasionalmente establecen metas para incrementar los clientes opinan que sus ingresos han disminuido los dos últimos años. Por otro lado, el 53% de las que dicen establecer esas metas han tenido un decremento en sus ingresos por el mismo periodo. Y por último el 16% no tiene registros de que hayan aumentado sus ingresos y nunca establece dichas metas.

Cabe mencionar que durante la realización del trabajo de campo se pudo apreciar que el regateo es muy común, que los empresarios esperan que los clientes lo realicen y que incluso opinan que los clientes que no lo utilizan son ingenuos.

Hay pocos establecimientos que tienen los precios expuestos en los productos que venden, aun cuando el artículo 7 y 7 Bis de la Ley Federal de Protección al Consumidor lo estipula (2019). Durante esta investigación se pudo apreciar que sólo dos empresas lo hacen y están ubicadas en la Av. Revolución.

Figura 50

Comparación entre la Frecuencia para el Establecimiento de Metas para Aumentar Clientes y el Porcentaje que han Aumentado los Ingresos los Dos Últimos Años



Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas

De acuerdo con lo que señalaron algunos empresarios durante las entrevistas, la bonanza que hubo en décadas pasadas se terminó, ello en parte por la sobre explotación del giro, también por el abuso en el precio de los productos, así como la venta de productos que no eran genuinos. Ejemplo de lo anterior era la venta de metal corriente por oro o por plata, o artículos que eran señalados como elaborados en piel de res y era piel sintética.

En suma, es frecuente que no establezcan metas para incrementar sus clientes y de manera simultánea sus ingresos no se han incrementado los dos últimos años. Sólo el 26% de las empresas ha visto acrecentar sus ingresos, aunque sólo el 6% determina metas para el elevar su número de clientes.

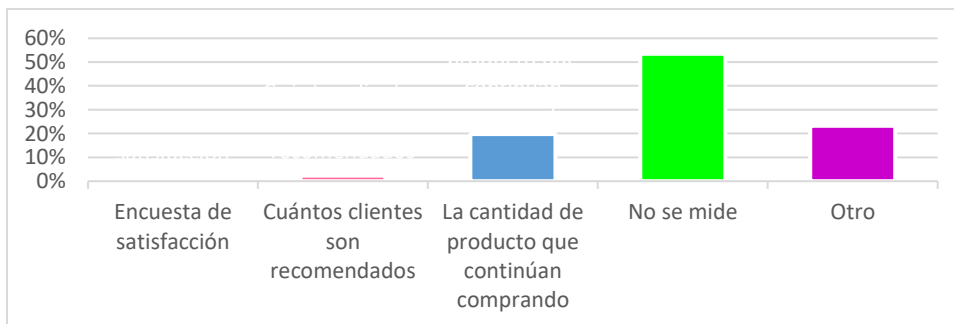
4.4.2 Satisfacción de los clientes

Respecto a la satisfacción de los clientes, se les preguntó a los empresarios cómo la medían, el 53% comentó que no se hacía, el 20% mencionó que sabían que sus clientes estaban satisfechos por la cantidad de producto que continuaban comprando y el 23% dijo que, aunque no lo medía podía identificar esa satisfacción mediante distintas expresiones verbales o conductuales de dichos clientes.

Como ya se mencionó anteriormente, hay comercios que venden de mayoreo o medio mayoreo, eso explica que perciban que hay satisfacción de los clientes por la cantidad de producto que siguen comprando.

Figura 51

¿Cómo se Mide la Satisfacción de los Clientes?

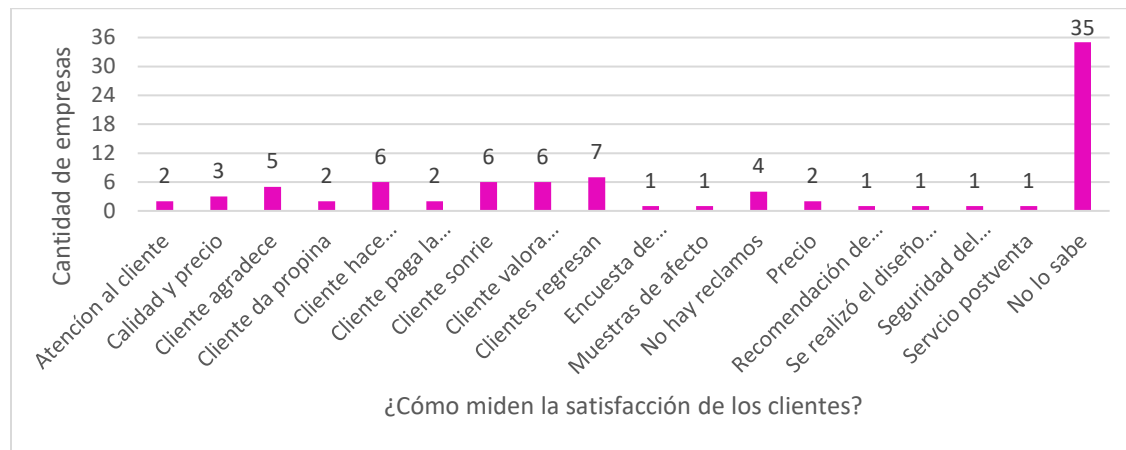


Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas

Sólo una empresa mencionó que aplica cuestionarios de satisfacción a sus clientes, y dos empresas comentó que ha realizado ventas a clientes recomendados. Para comprender mejor a qué se refieren cuando mencionan que miden la satisfacción de sus clientes de otra manera, se anexa la siguiente gráfica.

Figura 52

¿Cómo Mide la Satisfacción de los Clientes? "Otro"



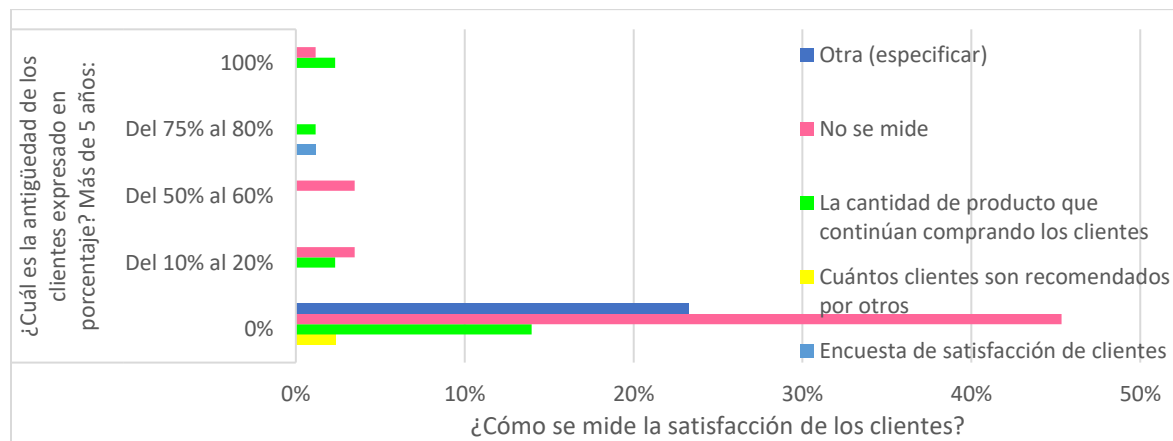
Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas

Este sector manifiesta que es sensible a la forma en que percibe que un cliente está satisfecho. El 40.69% dijo no saber a qué se refiere con afirmar que mide la satisfacción de otra forma, esto resulta contradictorio, pues no aporta información confiable a este respecto. Mientras que el 6.97% dice que el cliente hace comentarios positivos, o que sonríe cuando realiza la compra, o que valora las artesanías. El 8.13% dice que lo sabe porque los clientes regresan posteriormente a realizar más compras.

Las siguientes gráficas muestran la comparación entre la antigüedad de los clientes, así como la forma en que se mide la satisfacción de los clientes, en las cuales se puede apreciar que, sin importar la antigüedad de los mismos, las líneas son descendentes, esto significa que los clientes han permanecido muy poco tiempo con la empresa y además que la satisfacción no se mide.

Figura 53

Gráfica Comparativa de Clientes con Antigüedad Mayor a 5 años y la Forma de Medir la Satisfacción de Estos

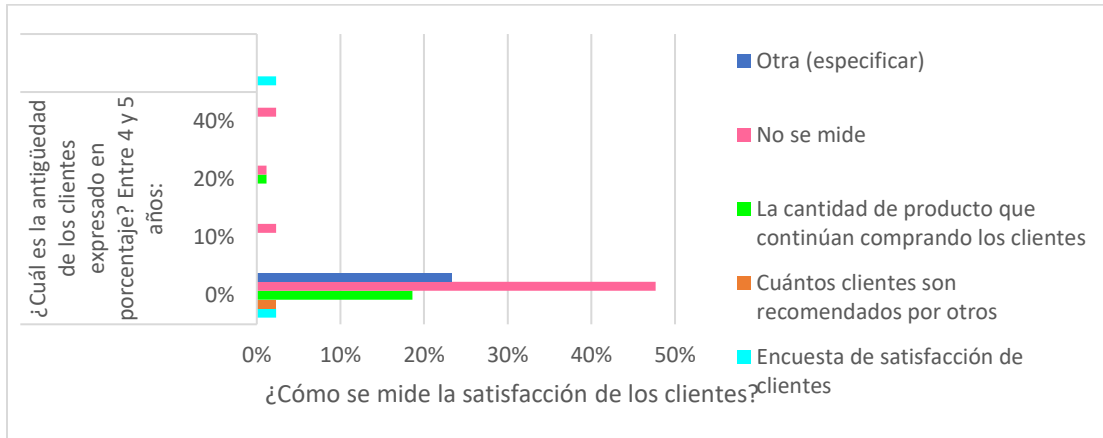


Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas

Sólo el 3% de las empresas tienen clientes con una antigüedad mayor a 5 años, pero aun así no miden la satisfacción de sus clientes, en contraste el 85% no tiene antigüedad. Sólo el 1% (1 empresa) aplica encuesta de satisfacción, el 20% opina que el cliente está satisfecho debido a la cantidad de producto que continúa comprando y el 53% afirmó no medir de ninguna forma la satisfacción.

Figura 54

Gráfica Comparativa entre los Clientes con Antigüedad entre 4 y 5 años y la Forma de Medir la Satisfacción de Estos



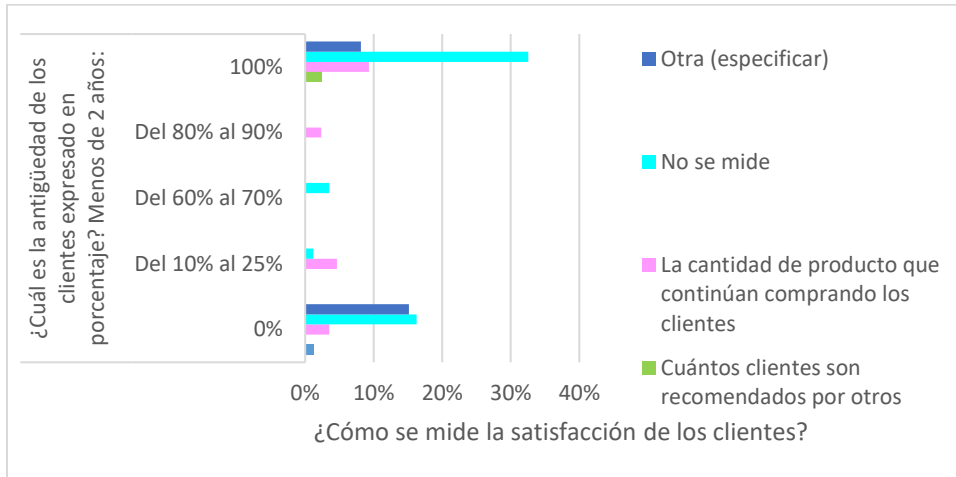
Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas

El patrón que se observa en esta gráfica es similar a la anterior. El 92% no tiene antigüedad, mientras que el 2% tiene sólo un 10% de clientes con una antigüedad entre 4 y 5 años, 3% tiene un 20% de clientes con esa antigüedad y el 2% posee el 40% de clientes con esa característica. Por otro lado, al igual que la gráfica que precede el 53% de las empresas no mide la satisfacción de sus clientes y el 23% dice medirlo de otra manera. Cabe recordar que al inicio de este apartado se explicó a qué se refiere la afirmación anterior.

Se realizaron más mediciones respecto a la antigüedad de los clientes con rangos de 3 a 4, de 2 a 3, pero las gráficas que arrojan reflejan el mismo patrón y similares cifras, por lo que no se agregaron.

Figura 55

Gráfica Comparativa de los Clientes con Antigüedad Menor a 2 Años y la Forma en que se Mide la Satisfacción de Estos



Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas

En contraste con las gráficas que preceden de este apartado se aprecia que el 52% de los clientes tienen una antigüedad menor a 2 años, pero el 36% no presenta ninguna antigüedad. De manera simultánea a lo observado anteriormente no se mide la satisfacción de los clientes.

Esta gráfica, aunque muestra un patrón similar a las anteriores, se diferencia en que señala que la mayoría de los clientes tiene una antigüedad inferior a los dos años. Es importante destacar nuevamente que hay empresas que venden de mayoreo medio mayoreo y que hay clientes que son compran por única ocasión.

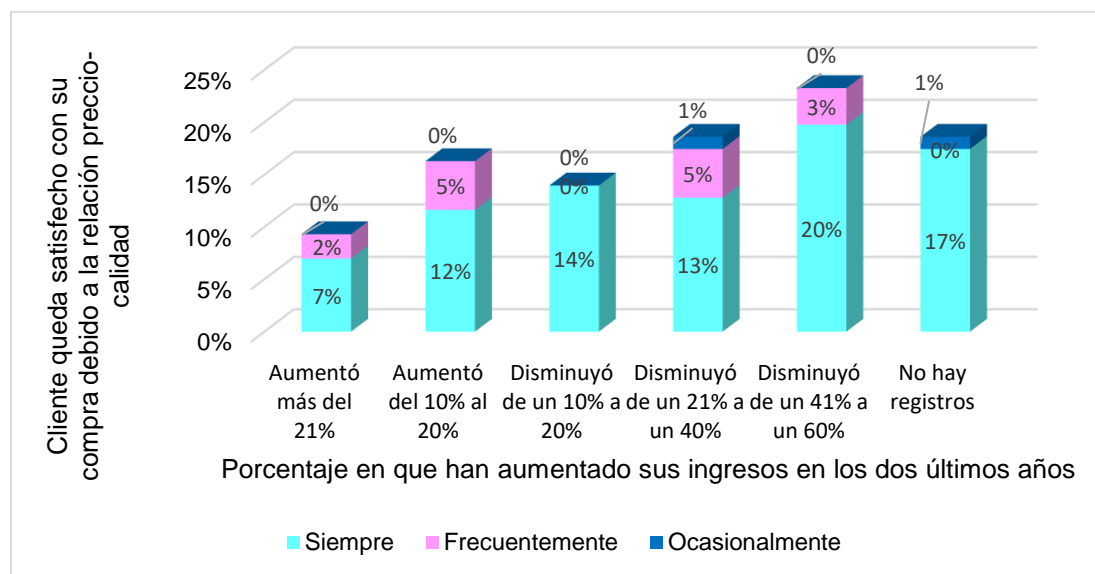
Es decir, la tasa de lealtad es muy baja, lo que no les permite a las empresas tener un crecimiento, pues no conocen las necesidades de sus clientes, así como tampoco les permite

detectar oportunidades de mercado. Los indicadores de satisfacción y retención de clientes influyen en las utilidades de las empresas, así como conectar los resultados con los objetivos y realizar mejoras a las estrategias (Dominguez y Muñoz, 2010).

4.4.3 Rentabilidad de los clientes

Figura 56

Gráfica Comparativa entre la Satisfacción de los Clientes Debido a la Relación Precio-Calidad de su Compra contra el Porcentaje que han Aumentado sus Ingresos en los dos Últimos Años



Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas

El 71% de los clientes siempre que queda satisfecho con su compra por la relación precio/calidad. El 26% de esas empresas han visto aumentados sus ingresos en los dos últimos años, 12 empresas, 13.95%, no tienen información y el 55.81% han disminuido sus ingresos. El

cliente siempre queda satisfecho un 83% de las veces y por el contrario, sólo el 2% queda insatisfecho ocasionalmente.

Contradictoriamente, de acuerdo con los datos arrojados en la aplicación de los cuestionarios el 47% de las empresas que opinan que sus clientes siempre quedan satisfechos con la relación precio-calidad de su compra también mencionan que sus ingresos han disminuido en los dos últimos años, el 19% opina que ha aumentado y el 17% no tiene registros.

De manera similar a lo anteriormente descrito, el 8% de las empresas que opinan que frecuentemente sus clientes quedan satisfechos con la relación precio-calidad de su compra mencionan que han disminuido sus ingresos, mientras que el 5% opina que han aumentado.

4.5 Perspectiva de finanzas

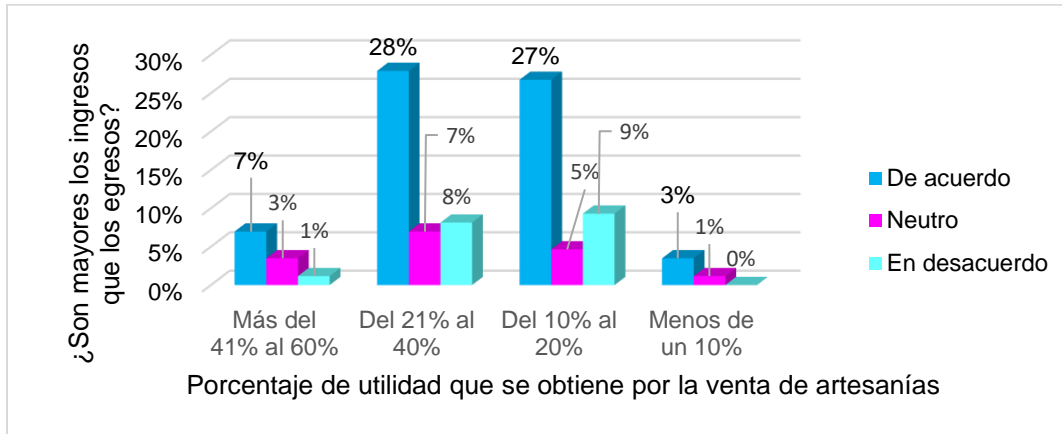
4.5.1 Recuperación de las inversiones

En la gráfica siguiente se aprecia que únicamente una empresa mencionó que obtiene más del 61% de utilidad por la venta de artesanías y esa misma afirmó que sus ingresos son mayores que sus egresos. Nueve empresas afirmaron que obtienen de utilidad por la venta de artesanías entre un 41% y un 60%, pero sólo 5 dicen que sus ingresos superan sus egresos.

El 43.02% de las empresas dicen obtener un porcentaje de utilidad por la venta de artesanías entre un 21% y 40%; pero sólo el 27.91% opina que sus ingresos superan sus egresos.

Figura 57

Gráfica Comparativa de la Relación Ingresos-Egresos y Porcentaje de Utilidad que se Obtiene por la Venta de Artesanías



Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas

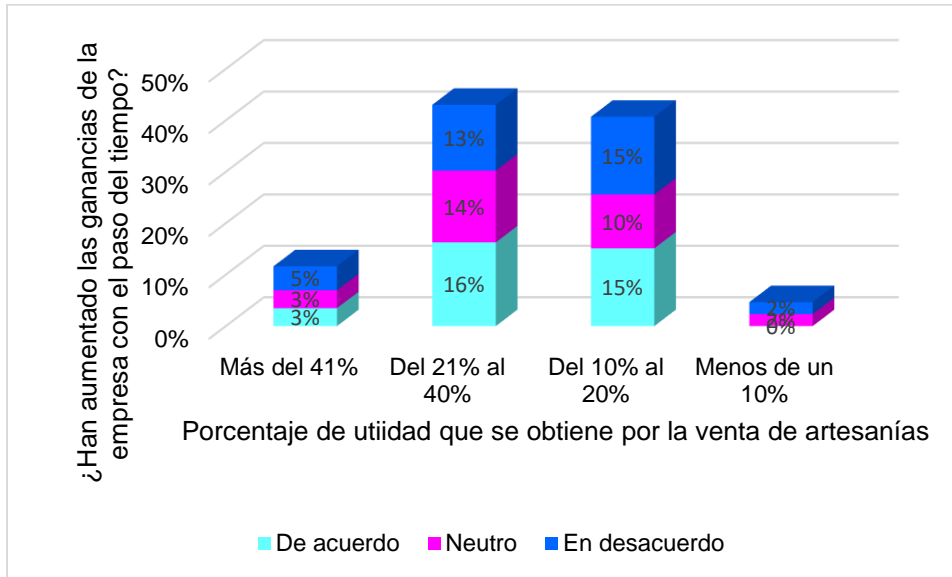
El 40.70% de las empresas afirma que obtiene de utilidad entre un 10% y 20% y el 26.74% afirma que sus ingresos son suficientes para pagar sus egresos.

Cabe mencionar que cuando se les cuestionó sobre este asunto a las personas que respondieron el instrumento se les explicó que se refiere a la utilidad que queda después de pagar los costos y gastos necesarios para la obtención del ingreso, que en lenguaje contable se llama utilidad neta.

4.5.2 Rentabilidad

Figura 58

Comparación Entre el Porcentaje de Utilidad por la Venta de Artesanías y el Aumento de las Ganancias con el Paso del Tiempo



Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas

El 3% de las empresas que están de acuerdo con que han aumentado sus ganancias opinan que el porcentaje de ganancia por la venta de artesanías es mayor el 41%, otras que representan el 16% afirman que han incrementado sus ganancias en entre un 21% y un 40% y un 15% dice que esto ha sucedido en entre un 10% y 20%.

Por su parte el 30% tiene una posición neutra respecto a si se han incrementado sus ganancias con el paso del tiempo, de esas el 3% dice que el porcentaje de utilidad sobre la venta de artesanías es mayor al 41%, el 14% dice que entre un 21% y 40%, 10% entre un 10% y 20% y solamente el 2% opina que es menor al 10%.

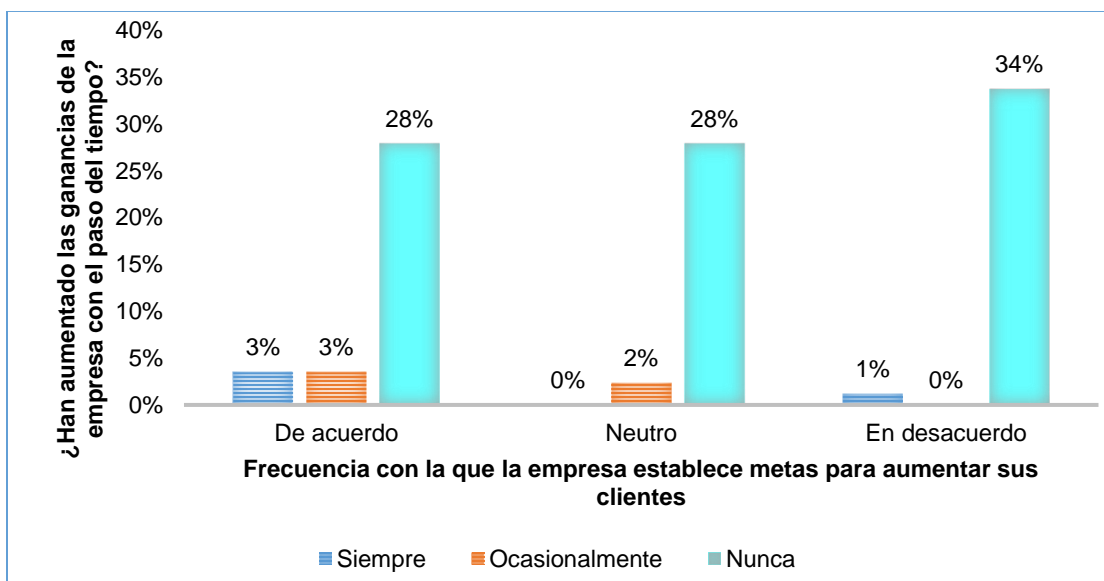
Por el contrario, el 5% está en desacuerdo que sus ingresos se hayan incrementado en los dos últimos años, pero afirma que el porcentaje de utilidad por la venta de artesanía es mayor al 41%, el 13% y el 15% ha visto aumentado sus ingresos, mientras que su porcentaje de utilidad por la venta de artesanías oscila entre 21% y 40%, 10% entre un 10% y 20% respectivamente.

Un 12% de las empresas afirma que sus ingresos se han incrementado mas del 41%, el 13% entre 21% y 40%, el 15% entre un 10% y 20% y un 2% menos del 10%. Es decir, todas las empresas encuestadas manifiestan que obtienen utilidad por la venta de artesanía, sin embargo, sólo el 35% opina que sus ingresos han aumentado en los dos últimos años.

4.5.3 Crecimiento y permanencia

Figura 59

Gráfica Comparativa del Aumento de las Ganancias en el Tiempo y la Frecuencia con la que se Establecen Metas para Aumentar Clientes



Fuente: Elaboración propia con información de las empresas encuestadas

Como se vio anteriormente, la mayoría de este tipo de empresas no establece metas de ningún tipo, como puede apreciarse en el 89.53% que respondió que nunca o casi nunca.

El 34.88% de las empresas ha visto aumentadas sus ganancias con el paso del tiempo, pero en su mayoría no establecen metas para aumentar sus clientes. Es decir, lo primero es consecuencia de lo segundo.

Sólo el 3% de las empresas opina que sus ganancias han aumentado con el paso del tiempo y que siempre establece metas para incrementar su número de clientes, el 3% dice que ocasionalmente y el 28% nunca lo hace. En otras palabras, es exiguo el establecimiento de metas.

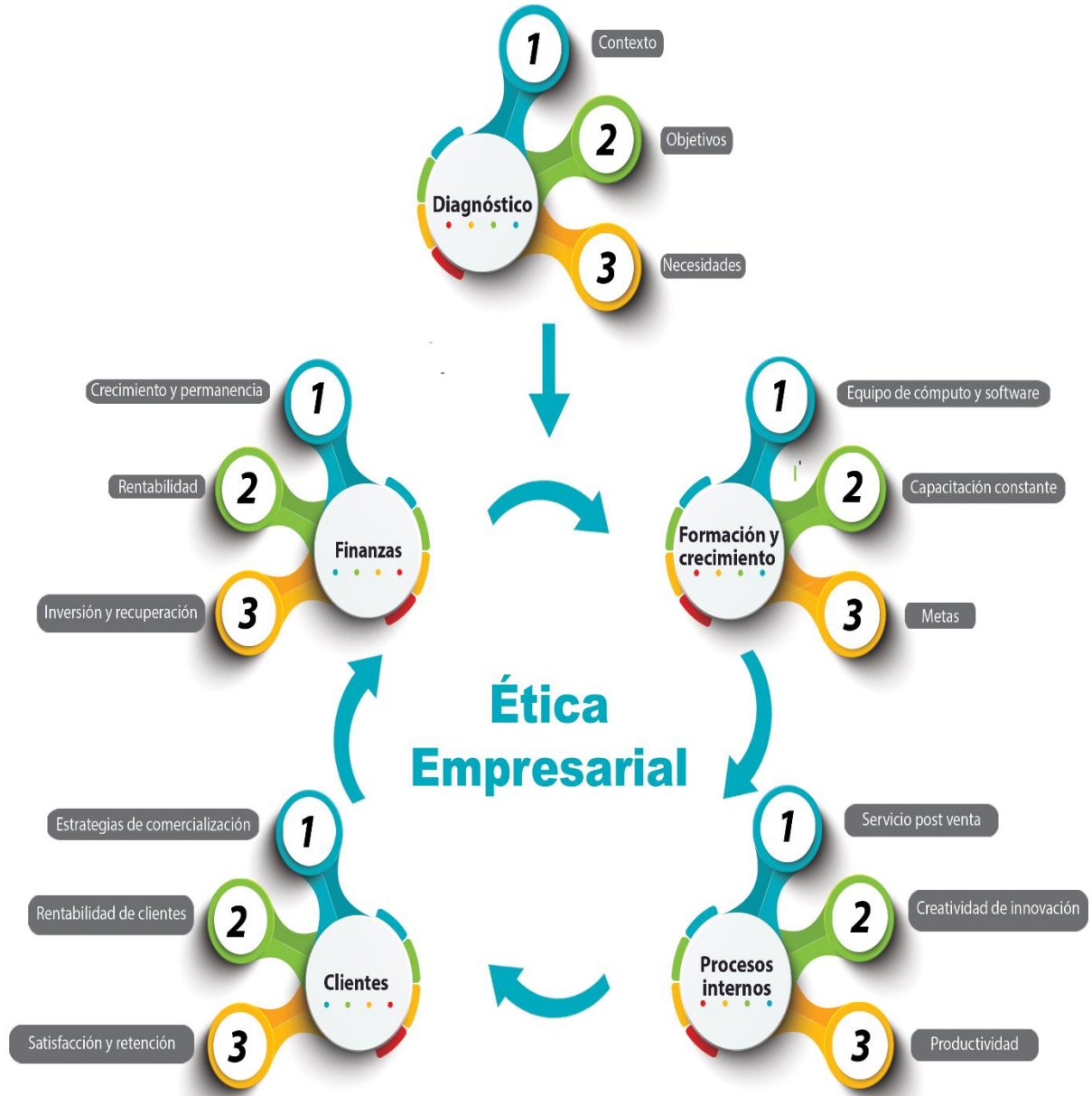
El 28% de las entidades económicas piensa que sus ganancias han sido igual a cero y nunca han establecido metas para incrementar sus clientes, el 34% está en desacuerdo con que hayan aumentado las ganancias y tampoco establece dichas metas.

4.6 Propuesta de modelo de gestión para empresas artesanales indígenas

Con base en lo desarrollado en los puntos anteriores de este apartado se propone que el modelo tenga como fundamento los cuatro pilares del BSC, los cuales serán apoyados transversalmente por tres ejes; la capacitación, las redes sociales, la innovación y el uso de herramientas de gestión. Todo ello con el fin de que el modelo brinde información que sea útil para el planteamiento de objetivos, planeación de estrategias para lograrlos, la toma de decisiones y coadyuvar en el crecimiento y permanencia de las empresas.

Figura 60

Modelo de Gestión para Empresas Artesanales Indígenas



Fuente: Elaboración propia

Este modelo de gestión surge como resultado de la aplicación del instrumento de medición, donde se observó que sólo el 13% utiliza redes sociales, sin embargo, los beneficios de utilizarlas van desde su bajo costo, accesibilidad, facilidad de uso; al mismo tiempo ofrecen a los empresarios la posibilidad de competir con otras empresas. Además que el uso de estas permite a las MiPymes acercarse a sus clientes tal como se realizan las transacciones actualmente (Martínez-Oviedo y Reynoso-Ibarra, 2016).

Como primer elemento se plantea la realización del diagnóstico de necesidades, de acuerdo al contexto y con base en ello la formulación de los objetivos y el establecimiento de las estrategias para lograrlo.

Por su parte Duque (2018) sostiene que el comercio electrónico a través de redes sociales brinda a las empresas la oportunidad de reducir sus costos, facilita el comercio, propicia la competitividad, e incluso adecua lo que comercialice de acuerdo a las necesidades del mercado. Adicionalmente permite establecer un vínculo directo con el cliente, lo cual promueve las ventas y con ello el incremento de las utilidades.

En cuanto a la capacitación, está provoca una ventaja competitiva en las empresas (Abala, 2001 citado en Parra-Penagos y Rodríguez-Fonseca, 2016), genera que el incremento de la productividad (Paredes, 1994 citado en Parra-Penagos y Rodríguez-Fonseca, 2016), hace que los recursos sean mejor utilizados y “la capacitación es una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización; por eso las empresas y las personas deben ver la capacitación como una inversión

que más adelante dará los resultados y metas esperados (Parra-Penagos y Rodríguez-Fonseca, 2016).

Además de lo ya mencionado se escogió la capacitación como elemento esencial del modelo debido a que, de acuerdo con las estadísticas calculadas, sólo el 9% de las empresas mencionó que estaba totalmente de acuerdo o de acuerdo con que sus colaboradores habían recibido al menos un curso de capacitación en el último año.

Aunado a lo anterior, el 95% de las empresas respondieron que los colaboradores cuentan con la experiencia necesaria para realizar sus actividades y el 92% mencionó que tienen pocos errores para realizarlos. Sin embargo, el 49% afirma que sus ganancias no se han incrementado con el paso del tiempo y el 35% dice que sus egresos son mayores que sus ingresos.

Adicionalmente, para recalcar lo ya mencionado, el 12% de los empresarios no tiene estudios, el 42% cursó sólo la primaria, el 20% estudió sólo hasta la secundaria. La suma de lo anterior es del 74%, es decir, casi tres cuartas partes de ellos tiene un bajo nivel de estudios.

Esta capacitación, como ya se mencionó en el capítulo de marco teórico y contextual tener empleados satisfechos, los cuales atenderán las necesidades de los clientes y por consiguiente esto se reflejará positivamente en los ingresos y ganancias. Además de que promueve un ambiente cordial dentro de las empresas, lo que facilita todas las operaciones y mejora la comunicación interna.

En los cuestionarios que se aplicaron se preguntó sobre la innovación la forma de administrar la empresa, la respuesta fue que el 19% lo hacen una vez al semestre, el 9% una vez al año, y el 71% nunca o casi nunca. El 17% casi nunca desarrolla nuevos procesos de manufactura, y el 67% no realiza manufactura. El 69% dijo que crea o agrega nuevos productos una vez al semestre y cuando se les indagó la razón respondieron que era por el cambio de temporada; aun así, el 23% mencionó que casi nunca o nunca lo realizan.

Para Joseph Schumpeter, quien escribió el libro *Teoría del desarrollo económico* en 1911 donde afirma que la innovación es uno de los factores más importantes para el desarrollo económico y este a su vez pueden darse en la forma de producir algo o en elaborar nuevos productos (Schumpeter, 1942 citado en Vera, 2017). Esta misma autora menciona que los beneficios de la innovación se aprecian en los ingresos, mejora en la productividad y competitividad.

Esos tres elementos; la innovación, el uso de redes sociales y la capacitación van de la mano con la utilización de herramientas de gestión, que van desde las hojas de cálculo hasta programas más completos, ya que dentro de la teoría del BSC se deben plantear objetivos, los cuales definirán estrategias y se producirán indicadores que permitirán medir los resultados.

Al respecto el físico matemático británico (1824-1907) William Thomson Kelvin británico (1824 – 1907) afirmó "Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre".

En cuanto a los indicadores que se eligieron en la perspectiva de formación y crecimiento fueron el establecimiento de metas y la comunicación efectiva de las mismas, pues cuando se les preguntó el 66% respondió que estaba en desacuerdo. Como ya se discutió en los el apartado teórico que es la base de esta investigación, el establecimiento de metas y la comunicación de estas a todos los que forman parte de una empresa es fundamental para su funcionamiento, crecimiento y sostenimiento.

Por lo que respecta a los sistemas de información es indiscutible su necesidad dentro de una empresa, en estos se utilizan las herramientas de gestión, se procesa la información y esta debe ser útil para la toma de decisiones. En este sentido el 78% de las empresas encuestadas respondió que no cuenta con equipo de cómputo.

Dentro de los procesos internos de esta industria la creatividad es esencial, pues hay que recordar que la artesanía se nutre de esta y no se puede concebir de otra manera. Con base en las estadísticas de esta investigación, sólo 28 empresas de las 86 encuestadas son productoras; de esas el 60% afirma que manufactura sus productos con base en lo que ha hecho anteriormente.

Durante la realización de esta investigación se pudo apreciar de manera directa, e incluso se preguntó a algunos artesanos cuando estaban elaborando sus piezas, que el diseño lo tienen mentalmente y lo van plasmando en sus productos. A veces tienen una imagen para guiarse, así lo hacía una artesana que estaba elaborando una virgen con arte huichol, pero el uso de los colores viene de su creatividad.

La productividad viene enlazada con la capacitación, al tener más colaboradores entrenados, habrá menos mermas, desperdicios y devoluciones de ventas. Al mismo tiempo se producirá una mayor satisfacción de los clientes, pero es imprescindible medirlo para poder mejorarlo, lo cual es un postulado del BSC.

Aunque, como ya se explicó antes, sólo algunas empresas venden de medio mayoreo y mayoreo a clientes frecuentes, a estos no se les da seguimiento de ninguna forma, ya que muy pocas empresas utilizan redes sociales o algún medio de contacto con sus clientes. Tampoco se les ofrece ninguna promoción o simplemente se les comunica los productos que venden.

Se indagó qué porcentaje de ganancia se obtenía por la venta de artesanías, en donde el 43% señaló que es entre 21% y 40%, el 40% entre un 10% y 20% y un 10% más del 61%; por lo que se aprecia que hay un buen margen de utilidad, sin embargo, hace falta más acciones de retención de clientes.

Si bien hay pocas devoluciones y/o mermas, ya que los artesanos tratan de aprovechar todas las materias primas. Como ejemplo de lo anterior, un artesano peletero cuando se le aplicó el cuestionario respondió que todo lo aprovechaba y que incluso si quedaban pequeños trozos de piel lo hacía llaveros o los utilizaba como adorno para sus piezas. Esta misma situación se observó en el resto de los establecimientos.

Con todas estas consideraciones se busca que todas las empresas sean rentables, que se acrecienten sus ingresos y sus ganancias, así como se incremente el patrimonio de sus

propietarios. El 48% de los encuestados respondieron que los ingresos de los dueños han mejorado con el paso del tiempo y el 51% opina que se han incrementado las ganancias de la empresa. Pero, cabe recordar que no cuentan con herramientas de gestión, les falta capacitación, escasea la maquinaria y tienen bajo nivel escolar.

Ahora bien, una vez obtenidos los ingresos y las ganancias correspondientes es invertir esos recursos en maquinaria o en más materia prima o productos para que haya crecimiento, ya que como se mencionó en el capítulo 2, la vida promedio de las empresas en México es de 7.8 años.

Sin embargo, también se observó que su maquinaria es antigua, deciden no modernizarla, pues piensan que es un costo innecesario y que no lo van a recuperar con la venta de sus productos.

Por último, se estableció como base del modelo de gestión la ética empresarial, esto debido a que de acuerdo con lo que se observó y lo que algunos empresarios manifestaron se les ofrece a los clientes productos supuestamente genuinos y no lo son o de origen mexicano y tampoco lo son. Ello afecta la percepción de los clientes sobre la ciudad y sobre el tipo de comercio que se ofrece en estos negocios. Y por supuesto que afecta las demás áreas de la empresa y la rentabilidad de la misma.

4.7 Ruta crítica para la implementación del modelo de gestión para empresas artesanales indígenas

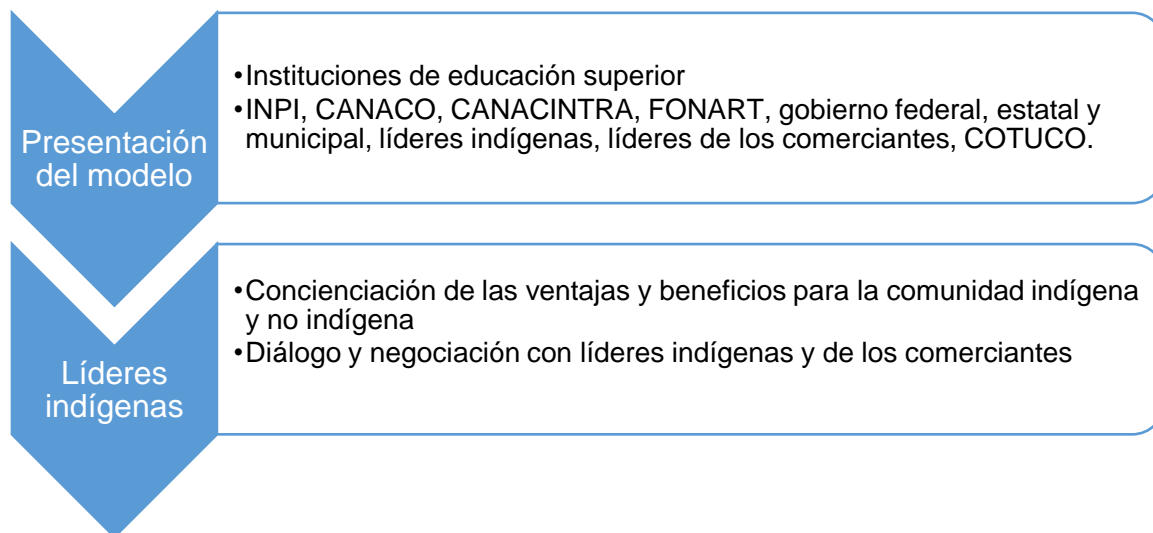
La implementación del modelo de gestión debe llevarse de manera ordenada y secuencial, lo que dará como resultado el éxito del mismo. Para ello es necesario involucrar tanto a los propietarios de las empresas artesanales indígenas como a autoridades gubernamentales de orden federal, estatal y municipal; así como universidades públicas y privadas, cámaras de comercio, líderes indígenas y líderes de estas empresas artesanales.

Para llevar a cabo el modelo de gestión para empresas artesanales indígenas se sugiere seguir la siguiente ruta crítica:

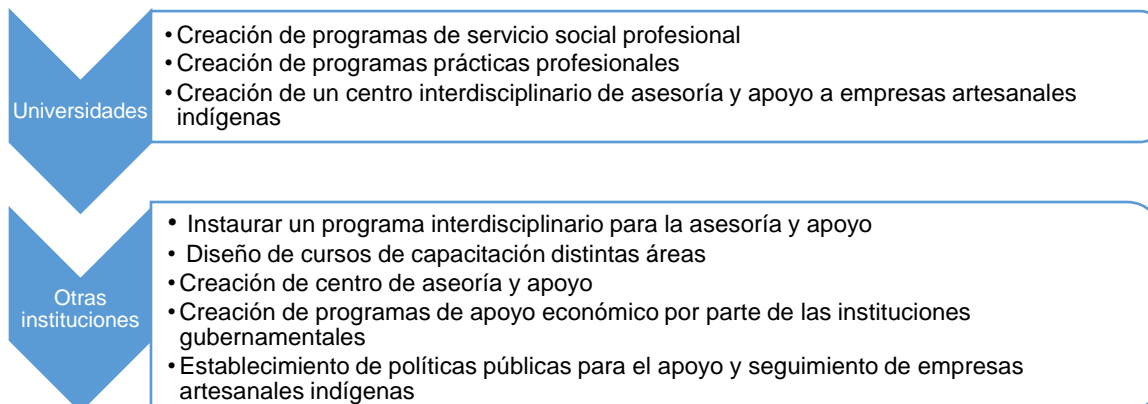
Figura 61

Ruta crítica para la implementación del modelo de gestión para empresas artesanales indígenas

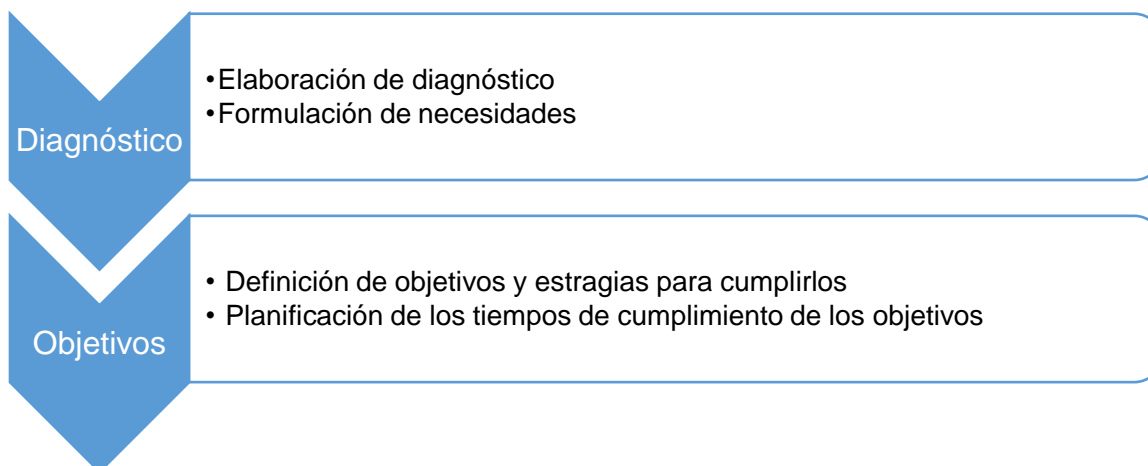
Paso 1 Difusión, concienciación y negociación



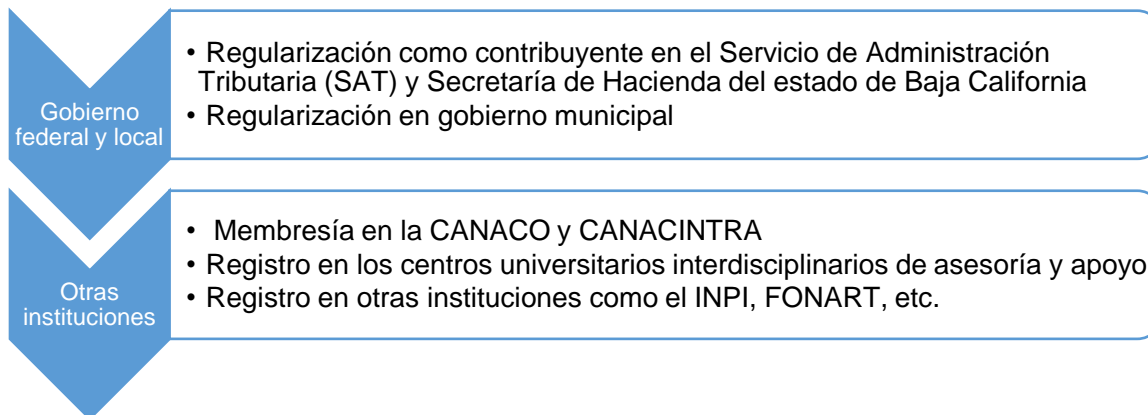
Paso 2 Creación de centros interdisciplinarios de asesoría y apoyo



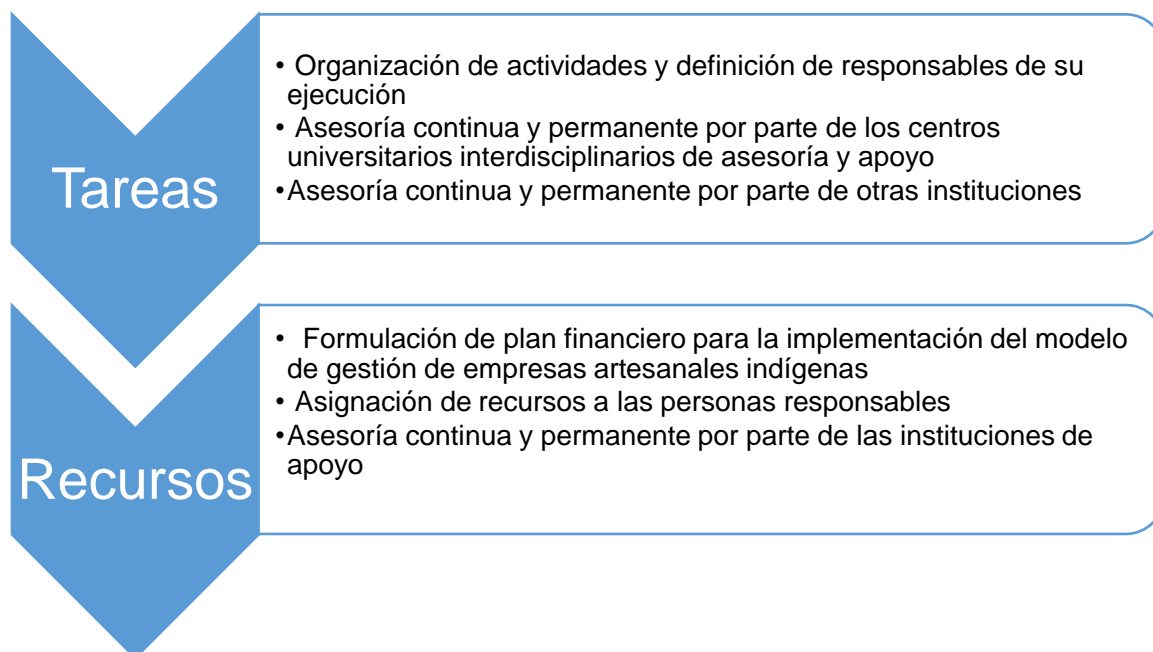
Paso 3 Diagnóstico de necesidades y definición de objetivos



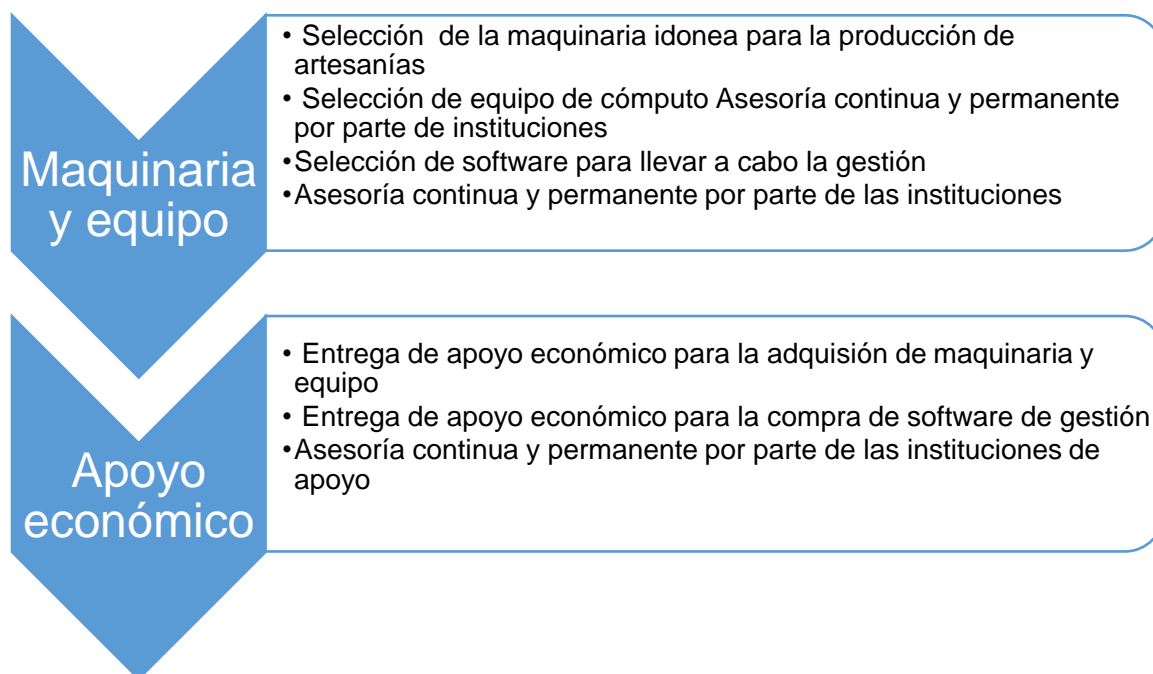
Paso 4 Cambio a la formalidad



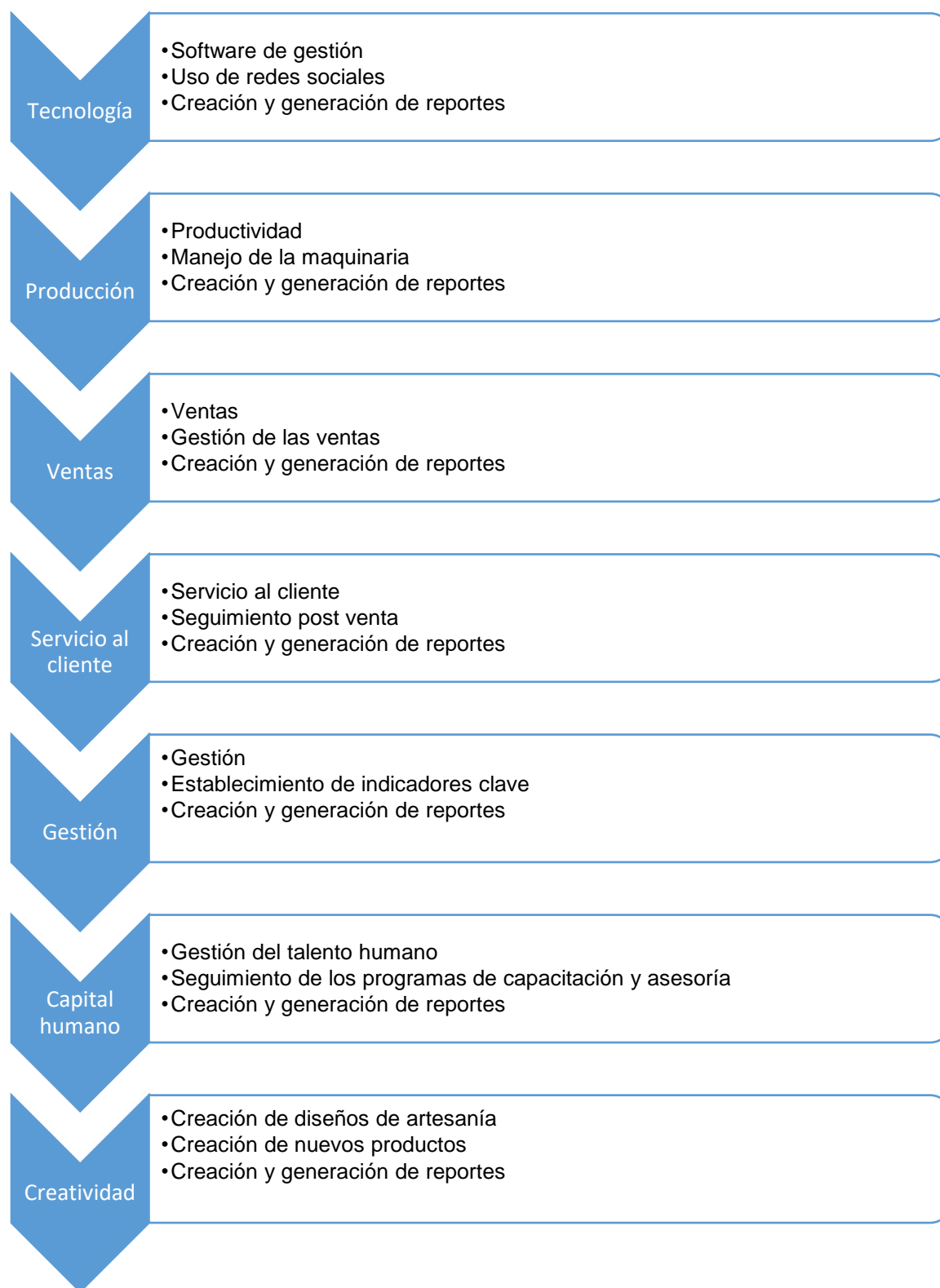
Paso 5 Asignación de tareas y recursos



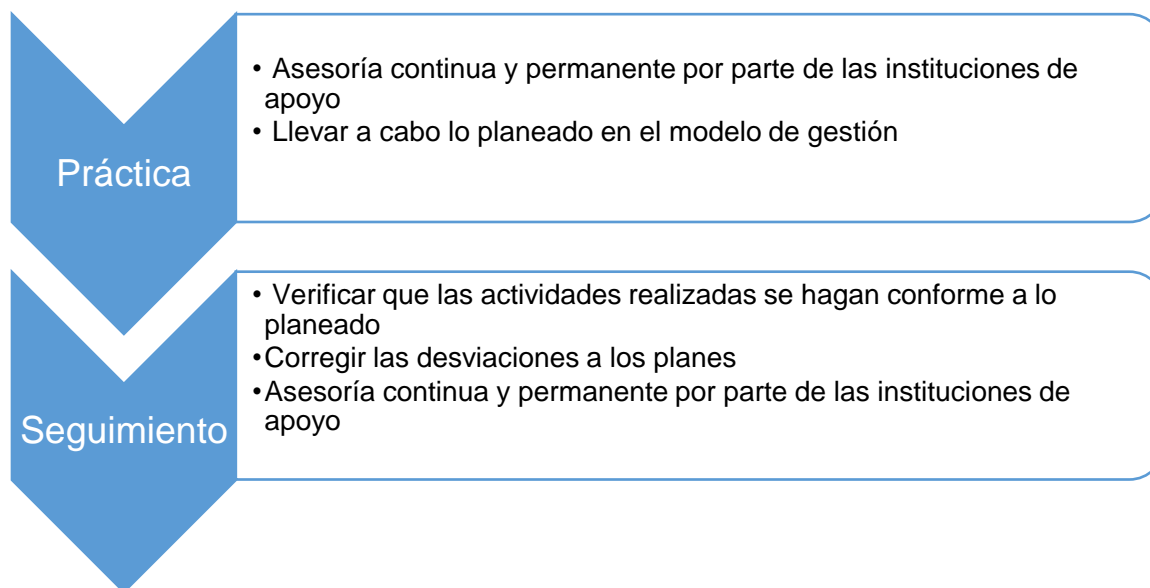
Paso 6 Modernización de la maquinaria y equipo de cómputo



Paso 7 Capacitación en áreas clave



Paso 8 Puesta en práctica del modelo y seguimiento



La implementación del modelo de gestión para empresas artesanales indígenas es un proceso complejo que involucra a todos los actores mencionados, es de largo plazo y permitirá el fortalecimiento de este tipo de empresas, así como la mejora de sus condiciones económicas tanto de estas como de sus propietarios.

Tiene como ejes principales el acompañamiento continuo y permanente de centros universitarios interdisciplinarios a través de asesoría, y capacitación constante en áreas clave, las cuales fueron determinadas con base en los resultados que arrojó la base de datos de los cuestionarios aplicados.

Debido a que se encontró que los propietarios de estas empresas tienen escaso conocimiento sobre temas de gestión y además el 79% tiene educación básica o no tiene estudios es necesaria la capacitación constante. Es por ello que dentro de la ruta crítica se

estableció como elemento prioritario que las autoridades federales como el Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas, la Secretaría del Turismo, Secretaría de Economía, Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías y el Servicio de Administración Tributaria de manera conjunta apoyen a este sector a través de la creación de programas de asesoría, capacitación, políticas públicas, leyes y apoyos económicos que protejan, impulsen y fortalezcan sus actividades.

Así mismo, y con base en lo planteado el aporte social dentro de la justificación de esta investigación donde se afirmó que se pretende brindar herramientas de gestión de sus empresas lo cual contribuye a mejorar la vida de este segmento de la población, que además se considera vulnerable e históricamente olvidado. Es decir, la implantación de este modelo de gestión no sólo beneficiará a las empresas, sino también a los individuos que la componen y las familias de estos.

Adicional a lo anterior, el involucramiento de las universidades ya sean públicas o privadas permite a estas ejercer una de sus principales funciones, servir a la comunidad. A los estudiantes que participen en los distintos programas les dejará la satisfacción y una profunda huella de haber contribuido a la mejora de vida de este sector de la población, a la vez que fortalecen y desarrollan sus habilidades profesionales.

Ante el gobierno municipal se gestiona los permisos de uso de suelo, de anuncio, de operación, bomberos, entre otros; por lo tanto, es el que debe apoyar y facilitar estos trámites; además que podría crear un programa para atención rápida; e incluso mejorar las áreas donde se encuentran ubicadas los espacios comerciales de las empresas artesanales indígenas. Cabe mencionar que al lado del Mercado de Artesanías se encuentra el Desayunador del Padre Chava

(calle Ocampo), al que acuden decenas de personas sin hogar y migrantes, los cuales dejan mucha basura lo que ocasiona una mala imagen del lugar y ahuyenta a los clientes. Incluso el gobierno municipal podría blindar las áreas donde se encuentran los establecimientos para brindar seguridad a los clientes.

Tratándose del gobierno estatal, este cuenta también con las mismas secretarías del gobierno federal por lo que en comunicación y de común acuerdo con este podrían establecer programas de asesoría y capacitación, así como apoyos económicos para este tipo de empresas. Adicionalmente se podrían establecer programas para la apertura rápida de este tipo de organizaciones.

En estos casos la Secretaría de Turismo federal y estatal son un factor decisivo para la implementación de este modelo ya que ellos pueden crear políticas públicas y programas de apoyo a este tipo de empresas, así como establecer actividades turísticas constantes que atraigan tanto a los consumidores locales, como a los visitantes y turistas. También apoyar en su difusión a través de medios masivos de comunicación.

En cuanto a instituciones como la CANACO, CANACINTRA, Comité de Turismo y Convenciones (COTUCO) al igual que los tres órdenes de gobierno participarán en el acompañamiento continuo durante todo el proceso de implementación del modelo de gestión para que este sea un éxito y se impulse el crecimiento económico de las empresas, así como se incremente el patrimonio de sus propietarios.

Otro factor clave para implementar exitosamente este modelo de gestión es entablar un diálogo con los líderes indígenas y de los demás comerciantes, ya que como se ha mencionado los primeros tienen una organización patriarcal (Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, 2015) y es vital negociar con ellos para establecer acuerdos y que a su vez estos dialoguen con los demás para exponerles las ventajas y beneficios de la implementación de este modelo de gestión y posteriormente convencerlos de su adhesión a los programas que se creen para tal efecto.

Como resultado del diálogo y la negociación con los empresarios es necesario que estos regularicen su situación ante las distintas instancias gubernamentales, esto con el fin de darles formalidad y tengan más certeza jurídica, además que esto les podría brindar en un futuro la posibilidad de acceso a otros beneficios como préstamos bancarios, los cuales podrían influir para su crecimiento económico.

Por otro lado, derivado de la adquisición de equipo de cómputo y de software de gestión junto con la capacitación y asesoría podrán registrar, calcular, determinar todo tipo de estadísticas, costo de producción, contabilidad administrativa y contabilidad financiera con el fin de gestionar sus procesos, su capital humano, su producción y todos sus recursos; lo cual les permitirá tomar decisiones con información más exacta; ya que como se narró al principio de la presentación de los resultados las encuestas las contestaron con información estimada por ellos mismos.

A su vez la adquisición de maquinaria para la elaboración de sus artesanías permitirá el incremento de la productividad, así como la mejora en la calidad de las mismas; incluso podría

disminuir los costos e incrementar las ganancias. Al mismo tiempo modernizaría el proceso productivo y podría incluso desarrollarse nuevos productos.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este estudio demuestra que lo asentado en el CMI es aplicable a empresas artesanales indígenas, las cuales están consideradas empresas familiares, por lo que el modelo desarrollado en el capítulo anterior puede ser aplicable a otras organizaciones MiPymes familiares similares.

Esta investigación aporta el modelo de gestión para empresas artesanales indígenas de Tijuana, Baja California y paralelamente propone una ruta crítica para su implantación, para lo cual también plantea la formación de centros interdisciplinarios en las universidades con estudiantes de distintas carreras que trabajan en conjunto con todas las autoridades vinculadas de los tres órdenes de gobierno.

Conforme se desarrolló esta investigación, se determinaron las distintas estadísticas para la mejor comprensión del sujeto de estudio, se pudo observar que las cuatro perspectivas del CMI o BSC están íntimamente interrelacionadas y que son indivisibles. De esta manera, se puede afirmar por ejemplo que, sin capacitación, es difícil conseguir los objetivos, se vuelve complicado que haya productividad y, por lo tanto, haya rentabilidad.

De acuerdo con la teoría del Cuadro de Mando Integral y la perspectiva de Formación y crecimiento el capital humano es clave para la continuidad de una empresa en la sociedad, ya que son ellos quienes establecen relaciones con los clientes y así las organizaciones se

abastecen de recursos, por lo que su participación dentro de estas es invaluable para que conquistan los objetivos propuestos.

Por otra parte, cuando los trabajadores y/o colaboradores realizan sus actividades en un ambiente donde sus esfuerzos y creatividad son recompensados, esto crea un clima laboral que fortalece la organización y puede darse un crecimiento empresarial.

La forma en que los colaboradores sean considerados y la motivación que reciban permitirán a las organizaciones estar en un proceso de mejora continua que permita solventar las necesidades de los clientes mediante soluciones creativas, las cuales serán un elemento indispensable para el logro de los objetivos que se hayan planteado. Es por ello que la capacitación es vital para la consecución de dichos objetivos.

Aunado a lo anterior comunicar las metas de forma clara y oportuna establece canales efectivos de comunicación que también robustecen un modelo de gestión, ya que permite que la información fluya entre las distintas áreas y mejoren los resultados de la organización.

Además, si a estos colaboradores se les proporciona un sistema de información y equipos computacionales para realizar sus actividades estos están en posibilidad de generar reportes de las operaciones que realiza la entidad económica permiten a la misma prestar sus servicios con mayor calidad lo que se puede traducir en mayores ingresos y su permanencia en el mercado.

Esta comunicación, la recompensa a sus actividades, el establecimiento y comunicación de metas; así como el sistema de información contribuyen al éxito y permanencia de una organización en México, ya que como se mencionó en apartados anteriores la esperanza de vida de los negocios es muy baja.

En concordancia con lo mencionado en los párrafos que anteceden el capital humano es fundamental para que una organización enfrente con éxito los retos que se viven en la actualidad tanto a nivel local como de cara ante la competencia global y dado que Tijuana es una de las fronteras con más visitantes en el mundo es una magnífica oportunidad para hacer negocios.

Para modernizar su proceso productivo, así como para el incremento de la productividad, aumento de las ganancias y mejora de calidad de sus productos es necesario la compra de maquinaria para la elaboración de sus artesanías, ya que como se descubrió en la investigación hay carencia de las mismas o son obsoletas.

Como se apreció en el capítulo cuatro la mayoría de las empresas artesanales indígenas se encuentran localizadas en Plaza Santa Cecilia en la Zona Norte de esta ciudad y de acuerdo con la investigación no cuentan con ninguna herramienta de gestión, lo que las mantiene sin crecimiento y en ocasiones sin permanencia en el mercado.

En todas las perspectivas del BSC cabe la cita Según Goldratt “Dime cómo me mides y te diré cómo me comporto” (citado en Dominguez y Muñoz, 2010); por lo que la determinación de indicadores que permitan medir el desempeño de las organizaciones es clave para su funcionamiento, para medir su desempeño, para cumplir con los objetivos, señalar las estrategias y lograr la competitividad en un mercado cada vez más globalizado.

Para complementar lo anteriormente afirmado cabe señalar que la ciudad de Tijuana en Baja California, está localizada en un sitio estratégico, pues conecta con el estado de California la quinta economía del mundo que tuvo un PIB en 2022 de \$3.6 billones de dólares (Datosmacro,

2022), detrás de Estados Unidos, China, Japón y Alemania (Rico, 2023) y con PIB en la región Tijuana-San Diego de 260 millones de dólares (Calixto, 2022).

Lo anterior representa una oportunidad única para que las empresas artesanales de Tijuana, ya que como se mencionó anteriormente el intercambio comercial en esta frontera es muy fuerte, la región tiene un PIB de \$260,000 de dólares. Aunado a lo anterior, de acuerdo con un estudio que se realizó en 2021 el visitante que procede del sur de California, viene a esta ciudad a pasar el fin de semana representa el 56.7%, 37% viene en pareja, el 24% viene de compras, el 33% lo hace por diversión (Morgan et al., 2023).

De acuerdo con el censo del vecino país en 2010 había 31.7 millones de hispanos que representaban el 11.7% de su población, de los cuales el 61.7% es de origen mexicano; y se estima que la población hispana ascienda a 68 millones en 2030 para representar el 19.4% (Cervantes, 2010). En otro artículo más reciente se menciona que la California concentra el 38.63% de la población latina; y que el 63% de estos es mexicano (Romero y Monterde, 2018).

Esta proximidad con la primera economía del mundo puede ser un punto de inflexión que se puede aprovechar para colocar en ese mercado los llamados “productos nostalgia”, que son aquéllos que “están integrados por los bienes y servicios que forman parte de los hábitos de consumo, cultura y tradición de los diferentes pueblos y naciones” (Cervantes, 2010).

Por otra parte, tal como se planteó en el capítulo de resultados, hay mucho por hacer. Inicialmente, hace falta que más empresarios se registren como contribuyentes ante la autoridad hacendaria, eso les otorgará mayor formalidad ante la sociedad e incluso ante sí mismos. Una

vez realizado lo anterior o de manera simultánea es importante recibir capacitación en varios aspectos desde gestión en sus distintas áreas, ventas, atención al cliente, creación de fidelidad de los clientes, etc.

Cabe recordar que el 62% de estos empresarios cuenta primaria o secundaria y que el 12% no tiene estudios; por lo que el gobierno podría crear una estrategia para llevar talleres y cursos para que se enfrenten a los retos económicos actuales.

En adición a lo anterior, es importante mencionar que tal como otros autores han mencionado, al no tener registros contables de sus operaciones y no estar registrados ante la autoridad hacendaria es imposible para estos empresarios tener acceso a créditos bancarios que les permitirían hacer crecer su negocio. Con la asesoría adecuada y teniendo en mente la importancia económica de esta región tendrían la posibilidad de ser más competitivos, exportar al vecino país y con ello disminuir el rezago económico y social que tienen este tipo de empresas.

Cabe recalcar que los empresarios de este giro cuentan con preparación académica básica, lo que ocasiona que no se tengan registros de su producción, de las ventas, de los costos, los gastos, utilidades y demás datos e información necesaria para tomar decisiones, lo cual dificultó la recolección de información para la realización de esta investigación.

Para la implementación de este modelo es imprescindible la participación del gobierno federal, estatal y municipal a través de distintas secretarías mediante la capacitación, el establecimiento de leyes y programas de apoyo económico que impulsen la permanencia y el

crecimiento de este tipo de empresas. Otros actores igual de importantes para la implementación exitosa de este modelo de gestión son las cámaras de comercio para coadyuvar en el seguimiento y capacitación constante que genere un ambiente de solidaridad y permita a los empresarios acudir a la asesoría y seguir las directrices.

Las Secretarías de Turismo federal y estatal, así como COTUCO merecen una mención por separado, ya que de ellas depende la creación de eventos turísticos que incluyan a los productores y comerciantes de artesanía, y al igual que las demás secretarías la formulación de programas que impulsen estas empresas.

También es igualmente importante que se involucren otros sectores de la población como las universidades no sólo para que sus estudiantes fortalezcan sus habilidades profesionales, sino para estas realicen actividades en favor de sectores de la población poco favorecidos y con ello enriquezcan su quehacer educativo.

Sin el diálogo con los líderes indígenas no podría llevarse a cabo la implementación de este modelo de gestión, es con la ayuda de ellos como pueden convencerse a los demás propietarios y empresarios por lo que requerirá un gran esfuerzo de negociación para conseguirlo.

El fortalecimiento en todas las áreas de las empresas artesanales indígenas propicia su permanencia y crecimiento lo que impulsaría la generación de nuevos empleos, crecimiento de

la economía, promovería que otras empresas deseen incorporarse a la formalidad y a la adopción de este modelo de gestión, entre otros beneficios.

Hacen falta leyes que regulen e impulsen esta actividad y a este tipo de empresas e incluso hace falta que se creen apartados presupuestales para brindarles apoyo económico. Lo anterior es importante pues se trata de empresas con escasos recursos y con dificultad para obtenerlos.

Por último, esta investigación además de proponer una solución práctica a la gestión de empresas artesanales indígenas con los ya mencionados beneficios económicos, tiene un gran aporte social pues se enfoca en atender un problema que presenta un sector vulnerable de la población. Al proponer esta respuesta brinda herramientas que contribuyen a mejorar sus condiciones de vida, disminuye su incertidumbre y lo robustece como empresario y como persona.

Este trabajo abre la puerta para investigar en un futuro la aplicación del BSC en otras empresas familiares, cómo aplicar el *marketing* a este tipo de empresas, el diseño de la capacitación que requieren, la configuración de las estrategias para que las autoridades de los tres órdenes de gobierno realicen un apoyo en distintas áreas para elevar la competitividad; entre otros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amador, S. A. (2016). *Administración de recursos humanos*. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Ármela Blanco, L. (2017). El costeo objetivo en el proceso de planeación. *Cofín Habana*, 4(Número 2), 9–15.
- Anguiano, M. E. (1991). Tijuana: Migración indocumentada y servicios turísticos. In *Grupos de visitantes y actividades turísticas en Tijuana* (Primera ed, pp. 107–122). Colegio de la Frontera Norte.
- Banchieri, L. C., y Campa, P. F. (2012). El cuadro de mando integral: teoría o realidad. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, X (Julio-diciembre 2012), 1–18.
- Barroso, M. A., y Barriuso, I. C. (2014). 4. Las empresas familiares. *La Agricultura y La Ganadería Extremeñas*, 75–94.
- Belausteguigoitia, R. I. (2017). *Empresas familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación* (Mc Graw Hill (ed.); Cuarta ed.). Mc Graw Hill.
- Benítez, A. S. (2017). La artesanía latinoamericana como factor de desarrollo económico, social y cultural: a la luz de los nuevos conceptos de cultura y desarrollo. *Revista Cultura y Desarrollo*, 6, 3–19.
- Bustos, F. C. (2009). La producción artesanal. *Revista Visión Gerencial, La Producción Artesanal*, 37–52.
- Calixto, M. (2022). *Tijuana y San Diego: El camino para ser un tercer país entre Estados Unidos y México*. Expansión. <https://expansion.mx/economia/2022/01/26/tijuana-san-diego-la-zona-binacional-que-vale-260-000-mdd>

- Castañeda, E. (2023). Deja turismo derrama de mil 360 mdd a BC en 2022 | Noticias de Tijuana | EL IMPARCIAL. *El Imparcial*. <https://www.elimparcial.com/tijuana/tijuana/Baja-California-recibio-a-12-millones-600-mil-turistas-en-2022-Cotuco-20230428-0017.html>
- Carrión, L., Zula, J., Palacios, W., y Castillo, L. (2016). Modelo de gestión administrativa para las pequeñas empresas de la industria del catering de la economía popular y solidaria de la ciudad de Riobamba, Ecuador. *Ciencia Administrativa*, 2, 55–76.
- Castañeda, E. (2023). Deja turismo derrama de mil 360 mdd a BC en 2022 | Noticias de Tijuana | EL IMPARCIAL. *El Imparcial*. <https://www.elimparcial.com/tijuana/tijuana/Baja-California-recibio-a-12-millones-600-mil-turistas-en-2022-Cotuco-20230428-0017.html>
- Chávez, V. J. A. (2020). Purépechas en Baja California: migración, agentes y organizaciones. *CIMEXUS*, XV (1), 59–81. <https://doi.org/https://doi.org/10.33110/cimexus150101>
- Cervantes, A. F. J. (2010). El Mercado De Los Productos Nostalgia : Una Oportunidad Para Las Pymes. *El Mercado De Los Productos Nostalgia : Una Oportunidad Para Las Pymes*, 1–25. <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2010/13.05.pdf>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima ed.). Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (M.-H. Interamericana (ed.); Octava ed.). Mc Graw Hill.
- Comisión Nacional de los Salarios Mínimos. (2022, enero 1). *Tabla de Salarios Mínimos Generales y Profesionales por Áreas Geográficas* | Comisión Nacional de los Salarios Mínimos | Gobierno | [gob.mx](https://www.gob.mx/conasami/documentos/tabla-de-salarios-minimos-generales-y-profesionales-por-areas-geograficas?idiom=es). Tabla de Salarios Mínimos Generales y Profesionales Por Áreas Geográficas. <https://www.gob.mx/conasami/documentos/tabla-de-salarios-minimos-generales-y-profesionales-por-areas-geograficas?idiom=es>

Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas. (2015). *Indicadores socioeconómicos de los pueblos indígenas de México 2015*.

<https://www.gob.mx/inpi/documentos/indicadores-socioeconomicos-de-los-pueblos-indigenas-de-mexico-2015>

Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas. (2015a). *Indicadores socioeconómicos de los pueblos indígenas de México 2015*.

<https://www.gob.mx/inpi/documentos/indicadores-socioeconomicos-de-los-pueblos-indigenas-de-mexico-2015>

Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas. (2015b). *Pueblos indígenas de México en el siglo XXI Purhépecha* (Volumen II).

CONEVAL. (2018). *Anexo Único de los “Lineamientos y criterios generales para la definición, identificación y medición de la pobreza.”*

CONEVAL. (2019). *La pobreza en la población indígena de México, 2008 - 2018*.

Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de la Información Financiera. (2022a). Marco Conceptual Serie NIF A 1. In I. M. de C. Públicos (Ed.), *Normas de la Información Financiera 2022 Versión estudiantil* (2022nd ed., pp. 1–22). Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de la Información Financiera. (2022b). NIF A-3 Necesidades De Los Usuarios Y Objetivos De Los. In I. M. de C. Públicos (Ed.), *Normas de la Información Financiera 2022 Versión estudiantil* (2022nd ed., pp. 41–68). Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de la Información Financiera.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2020). *Informe de pobreza*

y evaluación 2020 Baja California.

Cooper, D. J., Ezzamel, M., y Qu, S. Q. (2017). Popularizing a Management Accounting Idea: The case of Balanced Scorecard. *Contemporary Accounting Research*, 34(2), 991–1025. <https://doi.org/doi.org/10.1111/1911-3846.12299>

Correa García, L. Á., González Acolt, R., y García Martínez, B. (2015). Análisis de la influencia familiar en los talleres artesanales de México. *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*, 8(3), 93–102. <http://ssrn.com/abstract=2500964>

Creswell, J. W., y Creswell, D. J. (2018). Research design. In *European University Institute* (Fifth edit, Issue 2). SAGE publications. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679&from=PT%0Ahttp://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52012PC0011:pt:NOT>

Cruz Medina, F. L., López Díaz, A. D. P., & Ruiz Cárdenas, C. (2017). Sistema De Gestión Iso 9001-2015: Técnicas Y Herramientas De Ingeniería De Calidad Para Su Implementación. *Ingeniería Investigación y Desarrollo*, 17(1), 59–69. <https://doi.org/10.19053/1900771x.v17.n1.2017.5306>

DataMéxico. (2021). *México: Economía, empleo, equidad, calidad de vida, educación, salud y seguridad pública | Data México*. <https://datamexico.org/es/profile/geo/mexico#economia>

Datosmacro. (2022). *PIB a precios de mercado de California*. Datos Macro Expansión. <https://datosmacro.expansion.com/pib/usa-estados/california>

De la Rosa, A. A., Lozano, C. O., & Ramírez, S. J. C. (2009). Organización, empresa y familia: de la empresa familiar a la organización familiar. *Gestión y Estrategia*, Julio/Dic (36), 17–36.

Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas.,

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj2oO3X-7ztAhVSqZ4KHfXfA08QFjABegQIAxAC&url=http%3A%2F%2Fdof.gob.mx%2Fnota_to_do_c.php%3Fcodnota%3D5096848&usg=AOvVaw3tKbikKbRCPacTotkXB-4Y

Díaz, C. A., y Marrero, D. F. (2014). El modelo SCOR y el Balanced Scorecard, una poderosa combinación intangible para la gestión empresarial. *Revista Científica "Visión de Futuro,"* 18(1), 36–57.

Dominguez, D. A., & Muñoz, V. G. (2010). *Métricas del Marketing* (Segunda ed). ESIC editorial.

Domínguez, M. L., Hernández, J. de la Paz., y Toledo, A. (2004). Competitividad y Ambiente En Sectores Fragmentados. El Caso De La Artesanía En México. *Cuadernos de Administración*, 17(27), 127–158. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20502706.pdf>

Duque, D. C. (1996). Las artesanías: un camino hacia la paz. *Desarrollo de Base. Revista de La Fundación Interamericana*, 20(2), 56. <https://books.google.com.mx/books?id=YJQSEYFdU3sC&pg=PA44&lpg=PA44&dq=Cecilia+duque+1996+artesanias+un+camino+hacia+la+paz&source=bl&ots=RXeoYALALF&sig=ACfU3U3Ax2Un7zE1QVFJsAlh2p8akNNJcw&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjF5YWukq7sAhURKH0KHbU1BgQQ6AEwEHoECAcQAQ#v>

Duque, G. A. P. (2018). El S-commerce: La innovación a través de medios sociales. *Journal of Technology Management and Innovation*, 13(1), 56–65. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242018000100056>

Experto PYME. (n.d.). *Las 5 causas de fracaso en las empresas de México | Experto PYME*. Retrieved January 6, 2021, from <https://www.expertopyme.com/las-5-causas-de-fracaso-en-las-empresas-de-mexico/>

- Fernández, A. (2001). Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. *IESE - Revista de Antiguos Alumnos*, marzo, 31–42. http://www.iese.edu/cat/files/CIIIEIbalanced_tcm6-5530.pdf
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (SAGE (ed.); Third edit). <http://library1.nida.ac.th/termpaper6/sd/2554/19755.pdf>
- Fleming, L., Rumelt, R. P., Schendel, D. E., y Teece, D. J. (1996). Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 196. <https://doi.org/10.2307/2393999>
- Flores-Ortiz, M. V., Vega-López, A., y Chávez-Moreno, E. A. (2016). Análisis comparativo de los principales factores que inciden en la profesionalización de las empresas familiares del sector industrial, comercial y de servicios de Tijuana, B. C. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 9(5), 39–62.
- Flores-Ortiz, V., Vega-López, A., y Chávez-Moreno, E. A. (2015). Factores de contingencia que inciden en la profesionalización de las empresas familiares del sector comercio en Tijuana, B. C., México. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 8(3), 15–29.
- FONART. (2012). Las artesanías en la Encuesta Nacional de Consumo Cultural de México (ENCCUM). En *INEGI*. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/201779/Las_artesani_as_en_la_ENCCUM_con_imagen.pdf
- FONART. (2015). *Manual de diferenciación entre artesanía y manualidad*.
- Garduño, E. (2015). *Pueblos indígenas de México en el siglo XXI: Yumanos*.
- Gaspar, H., Palma, H., Taylor, F. W., Gantt, H. L., Fayol, H., Weber, M., Relaciones, D., Mayo, E., Maslow, A., McGregor, D., Parker, M., Gantt, H. L. W., Fayol, H., Weber, M., Relations,

- H., Mayo, E., Maslow, A., McGregor, D., Parker, M., y Herzberg, F. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas administrative scientific, functional, bureaucratic and of human relations. *Escenarios*, 9(1), 38–51.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom, H. M., y Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business* (Harvard Business School Press (ed.)). Harvard Business School Press.
- González, V. S. (2011). Sistemas integrados de gestión, un reto para las pequeñas y medianas empresas. *Escenarios*, 9(1), 69–89.
- Goyzueta, R. I. S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Departamento de Administración, Economía y Finanzas*, 16(31), 87–132.
- Hernández, G. J. de la P., Domínguez, H. M. L., y Caballero, C. M. (2007). Factores de innovación en negocios de artesanía de México. *Gestión y Política Pública*, XVI (2), 353–379.
- Hernández, G. J. de la P., Yescas, L. M., y Domínguez, H. M. L. (2007). Factores de éxito en los negocios de artesanía en México*. *Estudios Gerenciales*, 23(104), 77–99.
[https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(07\)70018-9](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(07)70018-9)
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. del P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). Hill, Mc Graw.
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *British Accounting Review*, 46(1), 33–59.
<https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.10.003>
- Horngren, C. T., Sundem, G. L., y Stratton, W. O. (2006). *Contabilidad administrativa* (Décimo

ter). Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Ibarra, M. O. M. (2006). *Estadística para la administración turística*. Editorial Trillas.

Iglesias, M. P. (2016). Diseño de un modelo de gestión para la permanencia de las empresas familiares en el mercado global. Caso Ecuador. *Revista Científica Ciencia y Tecnología*, 2(12), 31–42.

<http://cienciaytecnologia.uteg.edu.ec/revista/index.php/cienciaytecnologia/article/view/65>

Instituto Metropolitano de Planeación. (n.d.). *IMPLAN | Instituto Metropolitano de Planeación*. Delimitación Política de Tijuana. Retrieved October 16, 2022, from <https://implan.tijuana.gob.mx/indicadores/territorio.aspx>

INEE. (2018). *Panorama Educativo de la Población Indígena y Afrodescendiente 2017*. http://www.inee.edu.mx/bie/mapa_indica/2013/PanoramaEducativoDeMexico/EF/Qro/2013_EF_Qro.pdf

INEGI/SE. (2019). *Encuesta Nacional Sobre Productividad Y Competitividad De Las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (ENAPROCE) 2018* (Issue 448/19). https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/especiales/ENAPROCE_2018.pdf

INEGI. (2016). *Esperanza de vida de los negocios en México*. Demografía de Los Negocios En México. <https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/>

INEGI, Y FONART. (2018). *Artisanos y artesanías, una perspectiva económica*.

INEGI. (2020a). *División municipal. Baja California*. Censo de Población y Vivienda 2020. https://www.cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/bc/territorio/div_municipal.aspx

x

INEGI. (2020b). *Número de habitantes. Cuéntame de México*. Censo de Población y Vivienda.

<https://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/habitantes.aspx?tema=P>

INPI. (2018). *Programa Nacional de los Pueblos Indígenas 2018-2024*. 53.

<https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/423227/Programa-Nacional-de-los-Pueblos-Indigenas-2018-2024.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas 2020*. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/#>

INEGI. (2021). *Producto Interno Bruto por Entidad Federativa*. Producto Interno Bruto Por Entidad

Federativa. Año Base 2013.

<https://www.inegi.org.mx/app/tabulados/default.aspx?pr=17&vr=6&in=2&tp=20&wr=1&cno=2>

Jaramillo, S. V. H. (2005). Las empresas familiares frente a la implementación de sistemas de control de gestión. *Fórum Empresarial*, 10, 70–84.

Jiménez, C. J. C., Domínguez, H. M. L., y Martínez, C. C. J. (2008). Estrategias y competitividad de los negocios de artesanía en México. *Pensamiento y Gestión*, 26, 165–190.

Kamal, S. (2015). Historical Evolution of Management Accounting. *The Cost & Management*, XLIII (04), 12–19.

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1996). *Cuadro de mando integral*. Ediciones Gestión 2000, S.A.

Keys, J. B., y Miller, T. R. (1984). The Japanese Management Theory Jungle ^ . *Academy of Management Review*, 9(2), 342–353.

Koontz, H. (1961). The Management Theory Jungle. *The Journal of the Academy of Management*, 4(3), 174–188.

Ley Federal de Protección al Consumidor, (2019).

<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPC.pdf>

Ley de derechos y cultura indígena del estado de Baja California, 1 (2007).

Llorente, A. (2022, April 22). *Cali Baja, la dinámica mega región en la frontera entre Estados Unidos y México que genera millones de dólares y empleos - BBC News Mundo*. BBC News Mundo. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-60891469>

Luna, C. E. A., y Anaya, V. A. A. (2018). Modelos de gestión integral: un estudio comparativo y sus beneficios en las organizaciones. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 5(6), 39–45. <http://reibci.org/publicados/2018/dic/3100105.pdf>

Martínez-Oviedo, A. F., & Reynoso-Ibarra, O. Y. (2016). Revista de Negocios & PyMES. *Revista de Negocios & PyMES*, 2(5), 34–44. https://ecorfan.org/spain/researchjournals/Negocios_y_PyMES/vol2num5/Revista_de_Negocios_&_PYMES_V2_N5.pdf#page=41

Martinez, A. M. E., & Pineda, A. A. (2022). El turismo en el paisaje cultural de la Av. Revolución en Tijuana, Baja California, en la frontera México-Estados Unidos: Vocación urbana que permanece. *Revista de Diseño Urbano y Paisaje*, 41(Junio), 26–40. http://dup.ucentral.cl/dup_41/dup_41_.pdf

Malpica, O. P. R. (2019). *Guía para la construcción de un modelo de gestión integral para microempresas familiares*. <http://hdl.handle.net/10654/31803>

Medina Ariane, V. A. (2006). *Evolución de la teoría administrativa. una visión desde la psicología organizacional*. 3, 262–272.

Mejía, T. J. (2017). *Las ciencias de la administración y el análisis multivariante. Tomo II*. (Universidad de Guadalajara (ed.); Primera ed.).

Méndez, B. J. C., Ayala, B. H. J., y Palacios, S. T. Y. (2019). El Balanced Scorecard en el

- Desarrollo de los Negocios Familiares. *INNOVA Research Journal*, 4(3), 94–107.
<https://doi.org/https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2019.963>
- Meza, Nayeli y Bran, V. (2019, August). *Artesanías made in Asia amenazan a México*. Reporte Índigo. <https://www.reporteindigo.com/reporte/artesantias-made-in-asia-amenazan-a-mexico-mercado-competencia-pirateria-proteccion/>
- Morgan, M. J. C., Hernández, P. O. E., & López, V. J. A. (2023). Pandemia y turismo: aproximación al gasto del visitante transfronterizo en Tijuana en un marco pandémico. *Teoría y Praxis*, 31 Edición(Junio), 72–83. <https://doi.org/10.22403/UQROOMX/TyP31>
- Münch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (Primera ed.). Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Naciones Unidas. (2020, February 3). *América Latina es la región del mundo con la mayor proporción de indígenas en la pobreza extrema | Noticias ONU*. Noticias ONU. <https://news.un.org/es/story/2020/02/1468982>
- Nakagawa, K., Nakagawa, M., Fukuchi, H., Sasaki, M., y Tada, K. (2018). Japanese Management Styles: to Change or Not to Change? A Subsidiary Control Perspective. *Journal of International Business and Economics*, 6(2), 1–10. <https://doi.org/10.15640/jibe.v6n2a1>
- Ñauta-Tapia, B. A., Narváez-Zurita, C. I., Erazo-Álvarez, J. C., y Torres-Palacios, M. M. (2020). Modelo de gestión con enfoque administrativo y contable. Herramienta clave para las empresas familiares. *593 Digital Publisher CEIT*, 4–1(5), 170–188. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.4-1.304>
- Niven, P. R. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso* (Gestión 2000 (ed.)). Gestión 2000.
- Novelo, O. V. (2004). La fuerza de trabajo artesanal en la industria mexicana. *Segundo Congreso*

Nacional de Historia Económica. La Historia Económica Hoy, Entre La Economía y La Historia., 1–18.

Oehmichen, B. C. (2013). Una mirada antropológica al fenómeno del turismo. In Universidad Nacional Autónoma de México (Ed.), *Enfoques antropológicos sobre el turismo contemporáneo* (pp. 35–72). Universidad Nacional Autónoma de México.

Oviedo, C. H., y Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso Coeficiente Alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572–580. <https://doi.org/10.1590/S1135-57272002000200001>

Parra-Penagos, C., & Rodríguez-Fonseca, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 6(2), 131–143. <https://doi.org/10.19053/20278306.4602>

Parra, A. (2023). *¿Qué es una tabla de contingencia?* Questionpro. <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-una-tabla-de-contingencia/>

Patrinos, H. A., y Skoufias, E. (2007). Economic Opportunities for Indigenous Peoples in Latin America in Peru. *Opportunities for Indigenous Peoples in Latin America, January*, 1–55. www.worldbank.org

Patterson, J. B. (1987). Antecedentes históricos de los indígenas de Baja California. *Estudios Fronterizos*, Septiembre (14), 11–46.

Pedrero, N. G., Lagunas, R. H., y Reynoso, J. J. (2008). Aproximación a la historiografía sobre artesanos, trabajadores de las haciendas y obreros en el Estado de México. *La Colmena*, Abril-Junio, 84–95.

Peredo, A. M., y Anderson, R. B. (2015). Indigenous Entrepreneurship Research: Themes and Variations. *Developmental Entrepreneurship: Adversity, Risk, and Isolation (International*

Research in Business Disciplines, 5, 253–273. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1074-7877\(06\)05014-8](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1074-7877(06)05014-8)

Real academia española. (2021). Real academia española. In *Real academia española* (2021st ed.). <https://www.rae.es/>

Reglamento para la Protección de los Derechos y Cultura Indígena para el Municipio de Tijuana, Baja California, 1 (2017).

Reyes, M. A. (2019). Medición de la calidad de las estrategias financieras: el Balanced Scorecard y el Valor Agregado. *Cofín Habana*, 13(1), 2–8.

Rico, A. G. (2023). *Estas son las 10 economías más grandes del mundo según el FMI*. Revista Mercado. <https://www.revistamercado.do/economia/economias-mas-grandes-del-mundo-fmi>

Rivas, T. L. A. (2006). Luis Arturo Rivas Tovar. In *Research Gate: Vol. Tercera ed* (Segunda ed). Ediciones Taller Abierto, Sociedad cooperativa de producción, S. C. L. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4111.4961>

Romero, V. N. G., & Monterde, V. M. de los A. (2018). El consumo por nostalgia, un negocio creciente en Estados Unidos. *The Global Conference on Business and Finance, Organized by The Institute for Business & Finance Research*, 18, 45–68. https://biolex.unison.mx/index.php/biolex_unison_mx/article/view/18

Ryall, M. D., Louis, S., Macdonald, G., y Ryall, M. D. (2004). How Do Value Creation and Competition Determine Whether a Firm Appropriates Value? How Do Value Creation and Competition Determine Whether a Firm Appropriates Value? *Management Science*, 50(10), 16. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1030.0152>

Saldaña, J. (2011). *Fundamentals of Qualitative Research* (O. U. Press (ed.)). Oxford University

Press.

<https://libcon.rec.uabc.mx:5471/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=355780&lang=es&site=ehost-live>.

Sales, H. F. J. (2013). *Las artesanías en México. Situación actual y retos*.

San Martín, R. J. M., y Durán, E. J. A. (2017). *Radiografía de la empresa familiar en México* (P. Fundación Universidad de las Américas (ed.); Primera ed). Fundación Universidad de las Américas, Puebla.

Sandoval, J. H., y Guerrero, D. E. (2010). Family Business in Colombia: Towards the Construction of a Commercial Management Model. *Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica*, 13(1), 135–146.

Secretaría de fomento agropecuario. (2010). *Estudio bibliográfico sobre grupos indígenas de Baja California*.

Secretaría de Salud. (2020). *077 Se confirma en México caso importado de coronavirus COVID-19*.

Sibbet, D. (1997). 75 Years Management Ideas and Practice 1922-1997. *Harvard Business Review*.

Soto, M. A. (2011). La empresa familiar en México Situación actual de la investigación. *Contaduría y Administration*, 58(2), 135–171.

The World Bank. (2015). *Indigenous Latin America in the Twenty-First Century*. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/docWashington, D. Cumentdetail/145891467991974540/indigenous-latin-america-in-the-twenty-first-century-the-first-decade>

Trip Advisor México. (2019). *The Mercado Artesanias - Review of Mercado Artesanias, Tijuana*,

- Mexico - Tripadvisor. https://www.tripadvisor.com/ShowUserReviews-g150776-d4880855-r673612289-Mercado_Artesanias-Tijuana_Baja_California.html#photos;aggregationId=&albumid=101&filter=2&ff=394262691
- Torres, H. Z. (2014). Teoría General de la Administración. In *Teoría General de la Administración* (Segunda ed.). Grupo Editorial Patria. <https://doi.org/10.2307/j.ctvbcd1sc>
- Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, 1 (2019).
- Urbalejo, C. O. L. (2016). Ciudad de migrantes, ciudad para quedarse. Prácticas culturales y relaciones institucionales de los grupos indígenas en Tijuana, México. *Culturales*, IV(2), 21–41.
- Uribe, U. A. P., Blanco, A. A. B., y Ortiz, O. L. E. (2012). Caracterización de las organizaciones de artesanos en Latinoamérica, una visión de la Red de investigación RITFA. *Desarrollo Gerencial*, 4(2), 104–142.
- Vásquez, F. V. (2002). Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo. *Estudios Gerenciales*, 18(83), 31–55. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2002.81>
- Velasco, O. L., Corona, V. R., Coubés, R. M. L., Reyes, S. M., y Vela, G. R. (2010). *Tijuana Indígena: estudio sobre las condiciones de vida e integración social de la población indígena en Tijuana* (Issues octubre 2020).
- Vera, M. M. A. M. (2017). Beneficios de la innovación en el producto en una micro empresa familiar. In *MIPYMES y Empresa Familiar* (Primera ed, pp. 279–317). Grupo editorial Hess, S.A. de C.V.
- Yelp. (2018). *Mercado de artesanías*. https://www.yelp.com/biz_photos/mercado-de-artesanias-tijuana?select=JqMwejYhxUqbibgaKyfNGw