



UAGro

Universidad de Calidad con Inclusión Social

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO**  
**MAESTRÍA EN ECONOMÍA SOCIAL**  
FACULTAD DE ECONOMÍA ACAPULCO

**GESTIÓN COMERCIAL EN LOS EMPRENDIMIENTOS  
DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA: CASO  
COLECTIVO ARTESANAL MANTLI**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN ECONOMÍA SOCIAL**

**PRESENTA**

**AMAIRANY CONTRERAS AVILÉS**

**DIRECTOR**

DR. ROBERTO CAÑEDO VILLARREAL

**CODIRECTOR**

DR. TLACAELEL AARÓN RIVERA NÚÑEZ

**ASESORA**

DRA. MARÍA DEL CARMEN BARRAGÁN MENDOZA

Acapulco de Juárez, Guerrero, a mayo 2023



**CONACYT**

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología

## Dedicatorias

*A la vida ...*

*Que me permitió tener esta grandiosa experiencia.*

*A mi madre ...*

*por ser todo, gracias mami.*

*A mi padre ...*

*por darme la vida.*

*A mi compañero ...*

*mi esposo, mi inspiración, mi todo.*

## Agradecimientos

En primer lugar, agradezco al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), por el apoyo que me otorgaron para esta investigación a través de la beca CVU 1088400. Gracias a los recursos que proporcionan a la comunidad estudiantil y de investigación, es que pueden ser posibles trabajos como el que aquí se presenta.

Agradezco también, a la Maestría en Economía Social de la Universidad Autónoma de Guerrero, por ser la institución que permitió mi formación académica y profesional. Gracias por brindarme un espacio en sus aulas.

Agradezco a sobremanera a mi consejo tutorial, quienes me acompañaron en mi viaje por la maestría, construyendo conjuntamente este trabajo.

Primero a mi director, el Dr. Cañedo, quien fue para mí un formidable guía y consejero. Gracias por siempre estar al pendiente conmigo desde el comienzo hasta la culminación de la tesis. Con sus oportunos comentarios logré encauzar correctamente mis ideas y acciones de trabajo.

Segundo a mi muy estimado asesor, el Dr. Tlacaélel Rivera, quien desde la distancia y a través de una pantalla me brindó un excepcional apoyo en todos los aspectos. Cuánto tengo por agradecerle que no sé por dónde empezar. Gracias... por todos sus comentarios y sugerencias a este trabajo, sobre todo en la parte de metodología y resultados, también por generar un ambiente de trabajo muy ameno y de confianza, y por ayudar a facilitar la búsqueda de instituciones para la realización de mis dos estancias, ambas fueron experiencias maravillosas tanto en lo profesional como en lo

personal, sin su capacidad de acercamiento a organismos y sus buenas relaciones, eso no hubiera sido posible.

Por último, a mi co-asesora, la Dra. Carmen Barragán, por ser el lado más humano y cordial de la academia. Gracias por su gentileza y comprensión, tanto dentro como fuera del aula, personas como usted hacen la diferencia y nos permiten vivir la Economía Social y Solidaria.

Con respecto a las estancias realizadas, agradezco en primer lugar al equipo del Laboratorio de Innovación Económica y Social (LAINES) de la Universidad Iberoamericana Puebla, por permitirme aprender junto a ustedes lo que es la Economía Social y Solidaria. Gracias mis muy queridos Marcela, Mariana, Paco, Guille, Ari, Vere, Moni, Abraham y Brenda, y a mis compañeras de la maestría que me acompañaron en esta aventura, Ivón y Nelly. Junto a ustedes pasé una de las mejores experiencias de mi vida, que sin duda repetiría, fue como hacer posible un sueño. Llegué sin esperar nada y nos dieron todo. Escuchar sus experiencias, aprendizajes, aciertos, errores, su trato horizontal y su forma de resolver dudas, nos ayudó de sobremanera a mejorar el trabajo de campo.

También agradezco al Dr. Lane del Centro de Investigación y de Estudios Avanzados (CINVESTAV) del Instituto Politécnico Nacional y a la Junta Intermunicipal Biocultural del Puuc (JIBIOPUUC), por su ayuda en nuestra estancia. Gracias por recibirnos, hospedarnos y hacernos parte de su proyecto.

Un especial agradecimiento a la organización que hizo posible este trabajo. Gracias Colectivo Artesanal Mantli, por aceptar trabajar con nosotros, por su amabilidad y gentileza, por siempre

abrirnos las puertas, por asistir a las sesiones y participar con ese entusiasmo que los caracteriza. Gracias por permitirme aprender junto a ustedes y darme permiso de reflejar en esta investigación, el trabajo que hicimos juntos. Ustedes me dieron todo, espero también haber sido recíproca y que sientan que aporté una mejora en ustedes.

En el aspecto personal, agradezco infinitamente a mi esposo. Gracias por todo tu apoyo, por siempre creer en mí, por ser mi inspiración y motivación, por estar a mi lado siempre todos los días, ya sea mañana, tarde o noche. Hasta que pi ya no tenga decimales.

Finalmente, gracias a ti por no rendirte, por todos tus desvelos, por tu esfuerzo, por aventurarte en un tema nuevo y con conceptos totalmente desconocidos para ti. Todo valió la pena, lo lograste. Ahora a prepararte para lo que sigue. Siempre cree en ti.

## RESUMEN

Ante la crisis socioambiental y económica que enfrenta la humanidad, expresada en desigualdad social, injusticia, pobreza, salud y el grave daño ambiental, es necesario un cambio de sistema económico, político y social, que atienda dichas problemáticas. La economía social y solidaria (ESS), con su perspectiva de priorizar el bienestar de las personas y el cuidado del medioambiente, por sobre la búsqueda de ganancias, se ha convertido en una alternativa sistémica sostenible para la vida. Desde la ESS se estructuran proyectos de desarrollo social con actores del territorio, realizados con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las personas. Entre estos actores sociales se encuentran los organismos de la economía popular, es decir, los emprendimientos locales creados por personas que viven de su propio trabajo de forma independiente.

Dichos emprendimientos tienen la dualidad de ser de corte social y empresarial. En su carácter empresarial, son un negocio productivo que tiene la necesidad de generar ingresos dentro de un mercado competitivo, a través de la producción y/o comercialización de bienes y servicios. Y en su carácter social, son organismos democráticos y de cooperación, que trabajan bajo principios y valores compatibles a la ESS.

En México, los pequeños emprendimientos locales se han enfrentado a una serie de dificultades para su formación y desarrollo, como la falta de una infraestructura sólida y eficiente; los bajos ingresos generados para solventar sus gastos; las pésimas condiciones sociales en las que trabajan y viven; y los insuficientes medios para la comercialización de sus productos. Ante tal problemática, surge la presente investigación, que se desarrolla como un estudio de caso en la organización Colectivo Artesanal Mantli, en Acapulco Guerrero, realizado a través de un acompañamiento profesional. El objetivo principal de este trabajo es la construcción de una

estrategia de comercialización a nivel local para los productos artesanales que Mantli elabora, con base en las características y deseos del grupo, contribuyendo de esta forma al desarrollo personal y colectivo de la organización

**Palabras clave:** Economía Social y Solidaria; Emprendimientos Locales; Desarrollo Social; Gestión Comercial; Artesanos.

## ABSTRACT

Because of the economic, social, and environmental crisis that humanity is facing, which causes social inequality, injustice, poverty, health problems, and several environmental damages, it is necessary to change the economic, political, and social system to another one that cares about those problems.

With the perspective of prioritizing people's wellness and environmental care (even more than earnings), the ESS had converted into a sustainable systematic alternative for life.

The ESS designs projects of social evolution with territory allies projects whose main objective is increasing life quality. To all these allies, we found the organisms of the popular economy, those local undertakings that people created, and people that live independently under their work.

Those enterprises have the duality of being both social and business means. Based on their business character, they are a productive company that needs to generate intakes under their competitive business market. These are through the production and commercialization of their product or service.

And on their social character, they are democratic and cooperative organisms that work under principles and values compatible with the ESS.

In Mexico, the small local undertakings have faced some issues in their formation and growth. This is because of the lack of solid and efficient infrastructure; the low intakes caused by the high expenses; the terrible social conditions that people work and live in; and the inefficient methods for the commercialization of the products.

All these problems are why this investigation, realized under professional supervision, is made. It's focused on the study of Colectivo Artesanal Mantli, an organization from Acapulco Guerrero. The



main objective of this work is the construction of a strategy of commercialization at a local level for all the artisanal products that Mantli makes, based on the characteristics and goals of the group, contributing in this way to personal growth and the organization.

**Key words:** Social economy and solidarity; Local Enterprises; Social Growth; Sales Management; Artisans.

## CONTENIDO

RESUMEN .....	5
ABSTRACT .....	7
ÍNDICE DE TABLAS .....	11
ÍNDICE DE FIGURAS .....	11
ÍNDICE DE ANEXOS .....	11
PRESENTACIÓN .....	13
<b>I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>17</b>
1.1 Marco contextual .....	17
1.1.1 Historia .....	17
1.1.2 Contexto nacional e internacional del sector artesanal.....	27
1.1.3 Datos socioeconómicos del sector artesanal.....	35
1.2 Delimitación del problema.....	37
1.3 Objetivos.....	41
<b>II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>42</b>
2.1 La gestión en las empresas convencionales .....	42
2.2 Organismos del Sector Social de la Economía (OSSE).....	46
2.3 Economía Popular y Solidaria .....	50
2.4 Gestión de las OSSE .....	56
2.5 Artesanías.....	58
<b>III. MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>59</b>
3.1 Herramientas .....	62
3.1.1 Río de vida.....	62
3.1.2 Mural de problemáticas. ....	64
3.1.3 Grupos focales .....	67
3.1.4 Entrevista .....	71
<b>IV. RESULTADOS .....</b>	<b>74</b>
4.1 Descripción Colectivo Artesanal Mantli.....	74
4.1.1 Características.....	74
4.1.2 Historia .....	76

4.2	Miembros Mantli .....	79
4.2.1	Datos sociodemográficos.....	79
4.3	Características empresariales .....	91
4.4	Actividad comercial de Mantli: artesanías.....	96
4.5	Características solidarias.....	104
4.6	Análisis FODA .....	107
4.7	Propuesta de comercialización.....	109
4.7.1	Elaboración de catálogo de artesanías.....	113
	DISCUSIÓN.....	117
	CONCLUSIONES.....	120
	REFERENCIAS .....	125
	ANEXOS .....	133

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comparativo de las características diferenciadoras de la empresa privada de capitales y la empresa cooperativa. ....	49
Tabla 2. Prácticas de la Economía Solidaria, según autores. ....	51
Tabla 3. Relación entre lo empresarial y lo solidario en Mantli.....	106

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Distribución del PIB Cultural en sus diversas áreas. ....	36
Figura 2. Empleos generados en el sector cultural en sus diversas áreas. ....	36
Figura 3. Mapa de las zonas de venta de artesanías en Acapulco. ....	38
Figura 4. Compilación de elementos clave en los modelos de gestión. ....	57
Figura 5. Esquema etapas de metodología. ....	59
Figura 6. Miembros Mantli dividido por sexo.....	80
Figura 7. Distribución de edades por género en Mantli. ....	81
Figura 8. Ingresos mensuales.....	82
Figura 9. Motivos de integración a Mantli. ....	84
Figura 10. ¿Por qué los artesanos se unieron a Mantli? .....	85
Figura 11. ¿Quiénes son Mantli?.....	85
Figura 12. Organigrama preliminar del Colectivo Artesanal Mantli. ....	92
Figura 13. Sitios y comercios que son proveedores de insumos y materias primas de Mantli. ....	97
Figura 14. Ventas mensuales en Mantli (Mercancía). ....	98
Figura 15. Canales de comercialización actual de Mantli. ....	100
Figura 16. Descripción del cliente actual de Mantli.....	101
Figura 17. Ideas para el desarrollo interno en Mantli por parte de sus miembros.....	102
Figura 18. Propuesta de valor de Mantli .....	103
Figura 19. Estructura Comité Comercial Mantli. ....	109
Figura 20. Proceso implementación de estrategia. ....	112
Figura 21. Modificación del logotipo de Mantli .....	116

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Evidencia de la herramienta río de vida.....	133
Anexo 2. Evidencia de la 1ª sesión herramienta mural de problemáticas. ....	134
Anexo 3. Evidencia de la 2ª sesión herramienta mural de problemáticas. ....	134
Anexo 4. Formato de evaluación mural de problemáticas. ....	135
Anexo 5. Evidencia actividad misión colectiva.....	135
Anexo 6. Formato misión personal. ....	136
Anexo 7. Cuadro de preguntas para construir la misión del grupo. ....	136

Anexo 8. Diseño del cuestionario aplicado a los miembros de Mantli. ....	137
Anexo 9. Carta de consentimiento de los artesanos de Mantli.....	142
Anexo 10. Croquis de ubicación Colectivo Artesanal Mantli.....	143
Anexo 11. Grupo originario.....	143
Anexo 12. Nivel de estudios miembros Mantli.....	144
Anexo 13. Experiencia en artesanías.....	144
Anexo 14. Fuente de inserción a las artesanías.....	145
Anexo 15. Antigüedad de los miembros en Mantli.....	145
Anexo 16. Datos estadísticos de venta en Mantli.....	146
Anexo 17. Carta de reconocimiento al Colectivo Artesanal Mantli.....	148
Anexo 18. Formato de costos y resultados.....	149
Anexo 19. Formato ficha técnica y resultados.....	155
Anexo 20. Evidencia de la actividad “sesión fotográfica para el catálogo”.....	159
Anexo 21. Catálogo de artesanías Mantli.....	160

## PRESENTACIÓN

### ¿Cómo comenzó todo?

Este trabajo comienza con la descripción de entrada a la comunidad: el Colectivo Artesanal Mantli.

Mantli es una organización de artesanos que se dedican a la elaboración y venta de artesanías populares del puerto de Acapulco y, a fungir como intermediarios en la venta de productos de playa. Ellos comercializan sus productos en la zona urbana de Acapulco, Guerrero, para ser exactos en la Av. Costera Miguel Alemán, Fraccionamiento Magallanes.

Conocí a esta organización través del coordinador del NODESS REDESSGro<sup>1</sup>, siendo el primer acercamiento el 04 de marzo del 2021, cita acordada entre los artesanos y el coordinador, para tener una reunión con un equipo de estudiantes de la Maestría en Economía Social (MES) de la Universidad Autónoma de Guerrero (UAGRO), del cual formo parte, para hablar sobre la realización de un evento festivo de los artesanos.

La primera actividad de este equipo, fue brindar apoyo en la gestión técnica y logística del evento del “día del artesano”, que Mantli estaba planeando celebrar el 19 de marzo del 2021.

Llegado el día, llevó a cabo la celebración en la plaza politécnica, siendo Mantli el anfitrión. En este evento se contó con la presencia de artesanos, autoridades municipales y coordinadores académicos, y tuvo una duración de aproximadamente dos horas, culminando con la inauguración de talleres artesanales impartidos por el Colectivo Mantli.

Después de dar por terminadas las actividades, el coordinador de la MES, el Dr. Roberto Cañedo, planteó ante los artesanos la propuesta de recibir un acompañamiento de trabajo con los principios

---

<sup>1</sup> Redes de Economía Social y Solidaria del Estado de Guerrero.

y valores de la ESS, impartido por parte del equipo de estudiantes de la MES<sup>2</sup>. Ante lo cual los artesanos accedieron y desde ese día se ha trabajado conjuntamente.

El objetivo principal de este acompañamiento es que Mantli logre conjuntamente la sostenibilidad y el buen vivir de todos sus integrantes, a través de la mejora de la cohesión interna, del clima organizacional y de los medios de comercialización. Durante este acompañamiento se trabajaron los temas de introducción a la ESS, gestión de procesos, mejora de la cohesión social y clima organizacional, canales de comercialización, mercadotecnia, finanzas y contabilidad.

Por último, mencionar que este acompañamiento se realizó como parte de las actividades de formación profesional de los estudiantes de la Maestría antes mencionada. La experiencia y los resultados obtenidos después de dos años de trabajo conjunto entre estudiantes de la MES y el Colectivo Artesanal Mantli, se documentaron para obtener el presente trabajo.

### **¿Por qué el caso de Mantli?**

Después de conocer al Colectivo Mantli, y saber que no existe un trabajo de investigación sobre ellos, y que además descubrir que tienen una gran riqueza que aportar a la ESS y a la comunidad, decidí realizar mi trabajo de grado con ellos, para compartir con el mundo la experiencia de vida y trabajo que son Mantli.

Como parte de mi indagación, realicé un análisis sobre la situación de los emprendimientos en Acapulco y sobre lo que yo podría aportar a ello. Encontré diversas problemáticas ante las que se

---

<sup>2</sup> Este equipo se encuentra conformado por la Lic. en Economía, Ivón Vázquez Navarrete; Lic. en Comunicación, Teresa de Jesús Arzeta Rodríguez; Lic. en Contaduría Enélida Silva Hernández; y Lic. en Administración, Amairany Contreras Avilés.

encuentran envueltos los microemprendimientos locales en Acapulco, como la inseguridad, el acceso al crédito, infraestructura, comercialización, administración-contabilidad interna, la informalidad del negocio, prestaciones laborales y contaminación, entre otros.

Esta situación ha provocado que los emprendedores no generen los ingresos suficientes para solventar los gastos de operación de su actividad productiva y de sus gastos personales, lo cual los ha orillado a cerrar sus negocios y buscar otra forma de ganarse la vida. Mantli forma parte del sinnúmero de emprendimientos que pasa por esta situación.

### **¿Por qué el tema de la comercialización?**

Interés por parte del grupo artesanal. Después de realizar una actividad con el colectivo, el “mural de problemáticas”, surgieron algunas dificultades internas y necesidades comerciales que deseaban resolver. Estas problemáticas fueron de los temas: ambiente laboral, promoción y publicidad, crecimiento personal, convivencia familiar y finanzas personales y del negocio. Con respecto a la promoción y publicidad, los artesanos manifestaron que:

- Nunca habían realizado publicidad para promocionar a Mantli. Ante lo cual deseaban poder contar con los recursos y los medios para dar a conocer a Mantli al mercado.
- Deseaban contar con un catálogo de sus artesanías, para poder enviarlo a organizaciones que les otorgan un espacio de venta en eventos y para realizar ventas en línea.

Interés del investigador. Como licenciada en administración me formé en las ramas de administración general, recursos humanos, finanzas y mercadotecnia. La comercialización es el tema principal del mercado, ya que abarca desde estrategias de venta, posicionamiento y estudios de mercado hasta la logística del producto.



Desde este tema y con mis conocimientos, pude desarrollar estrategias de comercialización que contribuyeran a atender la problemática del Colectivo Mantli con respecto a la promoción y comercialización de sus artesanías.

Después del análisis sobre la situación de los emprendimientos en Acapulco y lo que puedo aportar a ello, nace este proyecto de investigación titulado: *Gestión comercial en los emprendimientos de la economía social y solidaria: caso Colectivo Artesanal Mantli*.

El resultado de la investigación es contribuir al desarrollo personal y colectivo de los artesanos mediante la construcción de un plan de comercialización que fortaleciera la presencia del Colectivo Artesanal Mantli en el mercado local, haciendo uso de las redes sociales y del tejido social.

## **I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Marco contextual**

#### **1.1.1 Historia**

##### **Historia de la gestión comercial en las organizaciones artesanales**

Para iniciar con el planteamiento del problema, fue necesario hacer un recuento histórico de la gestión comercial en organizaciones artesanales. En la búsqueda de esta historia, partimos de la época primitiva, que es donde surgen las primeras formas de organización, después avanzamos hasta el nacimiento de las ciudades civilizadas, abordando temas de organización pública, gestión y comercialización de la gran Mesopotamia, continuamos con la edad media, época donde se expande el mercado y se organizan las cofradías-gremios artesanales, más adelante se muestra el cómo eran estos gremios en España y como llegan a México tras la conquista, por último se explica el declive de estos gremios, su desaparición y el paso a nuevas forma de organización de carácter social y solidario.

Las formas más incipientes de la gestión datan de las épocas primitivas, donde los primeros hombres que habitaron la tierra tenían que realizar actividades en conjunto para satisfacer su necesidad de supervivencia. Respecto a esto, Münch (2014) nos menciona que:

Desde que el hombre apareció en la tierra ha tenido la necesidad de trabajar en grupo para subsistir. En este sentido, la administración ha existido no como una disciplina propiamente dicha, sino como un medio para coordinar los esfuerzos de un grupo y lograr objetivos comunes (pág. 3).

Actividades tales como la caza, construcción de comunidades y viviendas, pesca, trabajo agrícola y administración del hogar, requerían de estructuras jerárquicas, gestión de procesos<sup>3</sup> individuales y colaborativos entre los individuos de los grupos, planeación estratégica de sus actividades y reglas de convivencia y organización. Desde esta época se comenzaron a dividir los roles en los hogares y comunidades. El hombre primitivo planificaba la cacería con sus compañeros de comunidad, y para ello era necesario la organización de recursos, la asignación de tareas y diseño de estrategias, para cumplir con la meta en común: llevar alimento a sus hogares. Por su parte, la mujer aprendió a desarrollar la habilidad en trabajos artesanales, como lo es la elaboración de vasijas para el uso doméstico y el tejido de prendas de vestir para su familia (Beltrán & López, 2018).

Conforme los primeros pobladores fueron evolucionando, también sus necesidades, entornos, convivencia y organización cambiaron. Amunátegui & Carvajal (2016) afirman que este proceso de transformación comenzó al pasar de ser una sociedad nómada a una sedentaria, y de forma subsecuente al sedentarismo, se experimentó un proceso de consolidación de redes de comercio, convirtiéndose este, en una parte importante de la actividad productiva. Justo en este proceso nacen las sociedades civilizadas, tal como fue el caso de Mesopotamia.

### **Mesopotamia**

De acuerdo con Roux (1987) Mesopotamia<sup>4</sup>, considerada una de las primeras civilizaciones y ciudades organizadas de la historia, tiene su nacimiento en el año 4000 a.c., durante la Edad de los Metales. En esta época aparecieron sistemas que volvieron eficaces el trabajo agrícola, artesanal y

---

<sup>3</sup> Procesos que se realizaban para cazar, sembrar y cosechar, entre otros.

<sup>4</sup> El país entre ríos. Roux (1987).

mejora de la vida comunitaria. Pero para llegar a ser esa gran sociedad civilizada, necesitó de una gestión que involucrará la planificación, organización, dirección y control de la ciudad. Conforme a esta necesidad, se desarrolló un sistema mixto que involucra a la sociedad, la iglesia y el Estado, en la administración de la ciudad.

### **Características**

Su forma de gobierno era la autocracia, estando bajo el control de un solo gobernante que concentraba tanto el poder político como el religioso, este era denominado sacerdote-rey. Este rey era la autoridad máxima, y se le consideraba un intermediario entre los dioses y los ciudadanos, por lo tanto, era una figura de divinidad, respeto y obediencia.

El rey controlaba los tres poderes del Estado: el militar, el político y el religioso. Entre las actividades que estaban a su cargo se encontraba la construcción de canales y sistemas de riego, la protección de la ciudad, controlar el comercio, suministrar de material y productos a la comunidad, planificar la participación en guerras y nombrar a los sacerdotes, entre otras.

Las actividades productivas de este lugar estaban dedicadas al arte, cultura, tecnología, educación y agricultura. En esta sociedad y durante el periodo Uruk, se desarrolló la escritura, ante la necesidad de registrar las cuentas y mejorar la gestión de lugares importantes, como los templos y comercios.

Si bien, Mesopotamia contaba con abundancia de betún, arcilla, cereales, lana y lino, pero carecía de minerales, piedras y madera para construcción. Debido a esto, surgió la necesidad de establecer intercambios comerciales con otras zonas, y poco a poco, de forma primitiva, se fue desarrollando la comercialización a través de la creación de una amplia red de vías comerciales. Esta red comercial unía, entre sí, a diferentes zonas de Mesopotamia y también a otras regiones del oriente, cercanas a la ciudad. Entre estos intercambios comerciales se encontraban los realizados con:

Anatolia y Chipre, con el cobre; Irán y Afganistán, con el estaño; Armenia, con la plata y obsidiana; India, Egipto, Turquía e Irán, con el oro; Omán, con la diorita negra; Afganistán, con lapislázuli y; Amanus y Líbano, con el cedro.

Conforme la ciudad de Mesopotamia crecía en economía, cultura y conocimientos, el comercio también comenzó a prosperar. El incremento en el uso de minerales y metales propició el desarrollo de las artes y la arquitectura, conduciendo a la creación de un sector de la población dedicado al comercio, las artesanías y la administración de los bienes (Roux, 1987).

Mesopotamia sentó las bases de la organización política, de la administración, desarrollo comercial, profesiones y oficios. Pero con el paso del tiempo, las ciudades y su forma de organización siguieron cambiando y volviéndose cada vez más complejas, necesitando nuevas herramientas y sistemas de gestión.

### **Gremios de artesanos en Europa**

Uno de los hechos cruciales en el desarrollo de las organizaciones artesanales, es el que se presentó en Europa durante la Edad Media. Rodríguez-Sala (2009) nos comenta que, en esta época, las personas dedicadas al comercio y a realizar actividades de trabajo artesanal y manual, estaban imposibilitadas para desarrollar su trabajo de forma independiente, esto se debió a la nula existencia de derechos al trabajo individual. Por tal motivo, los artesanos se vieron en la necesidad de agruparse y formar organizaciones sociales de trabajo, con el fin de proteger sus derechos laborales.

Tales organizaciones surgen con el nombre de gremios y/o cofradías.

Las primeras organizaciones de este tipo estaban sumamente relacionadas con comunidades religiosas, debido a que la iglesia apoyaba a las organizaciones que se unían en trabajo y creencias con ellos. El control de las mercancías, precios y salarios no recaía en los trabajadores, sino que correspondía a las ciudades, tomando el mando después de la desaparición de los señores feudales.

Después de doscientos años de expansión mercantil, durante los siglos XI y XII, los ciudadanos, productores, comerciantes y artesanos, cobraron conciencia de la situación de opresión y desigualdad en la que vivían, viendo necesario el encaminar acciones para hacer valer su derecho a una vida digna y a trabajar libremente. Ante su bajo estatus social y poder adquisitivo, la única alternativa que encontraron los trabajadores, para encarar esta situación, fue unirse cada vez más en asociaciones relacionadas a su actividad laboral.

En estas cofradías-gremios de artesanos, se comenzaron a desarrollar progresivamente conocimientos y habilidades más especializadas, dando paso a la creación de estructuras organizacionales y jerarquías. El puesto más bajo era el de aprendiz; después de años de estudios si el aprendiz demostraba aptitudes para ser artesano, era ascendido a oficial; el último rango era el “maestro”, puesto muy difícil de alcanzar dado que el candidato tenía que poseer grandes habilidades y capacidades artesanales, y se aprobaba con la entrega de una obra maestra, que los maestros artesanos evaluaban. Un rasgo característico de estas cofradías-gremios, es que las mujeres no podían participar en ellas, solo los hombres podían ser dueños de talleres y tener los rangos antes mencionados.

### **Gremios artesanales en España**

Para el siglo XVI, uno de los países europeos con más desarrollo en temas económicos, fue España.

La ciudad de Sevilla era su centro del crecimiento económico, social, mercantil y cultural. Esta ciudad también fue la más representativa del auge de las cofradías-gremios artesanales.

Los viajes trasatlánticos generaron un constante desarrollo en la ciudad y de forma paralela, las cofradías-gremios también presentaron avances, convirtiéndose en agrupaciones consolidadas y adquiriendo connotaciones sociales, económicas, laborales y religiosas.

Todas las asociaciones artesanales, realizaban obras benéficas como la ayuda en hospitales y atención a presos y personas con carencias; culturales y sociales, como la participación en fiestas y eventos; y religiosas. Las cofradías-gremios de Sevilla, poseían un rasgo muy característico, su fuerte grado de sociabilidad, el cual les permitía desarrollar de forma natural su integración social y relaciones interpersonales.

Otro suceso a destacar de este siglo, fue la llegada de los gremios de artesanos a territorio mexicano, ya que, en 1521, España conquistó a México y trajo consigo nuevas formas de organización política, económica y social (Rodríguez-Sala, 2009).

### **Gremios artesanales en México**

Los primeros gremios artesanales instalados en México funcionaban de forma similar a los europeos. Ortiz (2002) nos menciona que, en su organización interna, estos gremios novohispanos tenían una estructura jerárquica de tres niveles: el aprendiz, siendo el nivel más bajo; el oficial, artesano con gran experiencia y conocimiento artesanal; y el maestro, el más alto grado que podía adquirir un artesano profesional y el único que podía ser dueño de un taller. También, menciona que las actividades de producción se realizaban en un taller, el cual servía de vivienda para los aprendices de dicha profesión. El maestro artesano era propietario del taller, de la materia prima y de los instrumentos de trabajo.

Otra responsabilidad conferida al maestro era mantener bajo su mando el adiestramiento y dirección de jóvenes aprendices, con los cuales se comprometía, por medio de un contrato, a proporcionarles enseñanza teórica y práctica en el oficio; hospedaje; comida; vestido; y asistencia médica; además de instruirlo en la educación básica, educación religiosa y regulación del comportamiento.

Las organizaciones artesanales en México, a diferencia de los gremios españoles, iban más allá de ser exclusivas al campo religioso, pues su trabajo se relacionaba también con el campo asistencial, social y de beneficencia. Estos centros sociales, protegían a un sector de la población vulnerable y económicamente débil sin fines de lucro.

### **Dificultad en los gremios novohispanos**

Con los años, el sector artesanal creció exponencialmente en el número de profesionistas, pero no en calidad y cantidad de puestos de trabajo. Esta coyuntura ocasionó que cada vez fuera más difícil el poder dedicarse a esta profesión y que perdiera su estatus, valor y reconocimiento en la sociedad, a tal grado de volverse peyorativo el oficio de artesano.

González (1979) señala que la primera acción que ocasionó esto, fue el limitar el número de aprendices aceptados en los talleres. Ante esta nueva condición, los maestros artesanos preferían aceptar como aprendices a sus familiares y amigos, negándole el acceso a personas externas a su círculo social y excluyéndolos de esta profesión. Esto originó que en épocas futuras las familias se dedicaran a un solo oficio y que los conocimientos adquiridos fueran ancestrales y un legado familiar.

Otra situación que entorpeció el progreso del sector artesanal fue el difícil proceso para convertirse en maestro y poder tener un taller, puesto que el proceso era largo, las pruebas muy complejas y el trámite muy costoso. Esto provocó que diversos oficiales se hicieran pasar por maestros, conllevando a un deterioro en la calidad de productos, pérdida de conocimientos y de prestigio.

La decadencia de estas instituciones era inminente y se agravó cuando la centralización del poder de las ciudades recayó en las autoridades virreinales. Los gremio-cofradías de trabajadores artesanos no eran compatibles con los intereses e ideologías del gobierno de esa época, su trabajo se



denigró y dejó de ser bien remunerado, situación que se mantiene hasta la fecha.

La revolución industrial también influyó en el declive del trabajo artesanal, ya que en este periodo comenzó a dominar la industria facturara, siendo el trabajo manual reemplazado por el mecanizado.

Finalmente, en 1814 se decretó oficialmente la disolución de los gremios, proceso en el cual los maestros perdieron el control de la fuerza laboral artesanal, los “aprendices y oficiales” abandonaron los talleres y suprimieron los requisitos para convertirse en maestro artesano. Después de este acontecimiento comenzó un periodo de libertad de oficios y profesiones, en el cual surgieron otras formas de trabajo como son los pequeños talleres artesanales de trabajo familiar, que se encontraban ubicados en el interior de los hogares de artesanos.

Estos talleres artesanales familiares contaban, dentro de sus viviendas, con equipo y material del oficio y un almacén de productos terminados, en la fachada se colocaban postes y señalamientos de que eran talleres, y este era el lugar donde vendían sus productos. Desde esta época el sector artesanal se conformó por dos actores, los artesanos y los comerciantes. (González, 1979).

### **De gremio-cofradías a organizaciones de la economía social y solidaria**

Durante el siglo XIX, en México, las formas de organización social fueron cambiando, debido al nuevo entorno donde se estaban desarrollando. La desarticulación de los gremios, el retroceso de políticas proteccionistas de la industria, la degradación de las condiciones de vida, la explotación de los trabajadores, el desempleo, la gradual transición a la mecanización de la producción y migración a las ciudades, resultante de la Revolución Industrial, ocasionó el surgimiento de nuevas formas asociativas, adaptándose a las necesidades de las sociedades obreras/productoras de México.

Los artesanos, sastres, tipógrafos y obreros se comenzaron a organizar y crearon las primeras cooperativas y sociedades mutualistas. Con el objetivo de preservar los saberes y las habilidades ancestrales de los artesanos, las personas deciden incorporar, en su sociedad, la forma de trabajo bajo la ayuda mutua, apelando a que era una forma viable de mitigar las vulnerables condiciones económicas y sociales en las que se encontraban.

Dada esta necesidad y cambio de pensamiento en la sociedad, un sector decide crear organismos sociales en forma de cooperativas y sociedades mutualistas. Estas nuevas organizaciones se crearon con el fin de fomentar y establecer una nueva cultura laboral, basada en la cooperación, respeto, solidaridad y ayuda mutua.

Este cambio de paradigma trajo consigo un mejor ánimo, una nueva visión y beneficios para la clase trabajadora. Las sociedades se plantearon metas, como la creación de talleres artesanales, establecimientos de consumo, organizaciones de ahorro y préstamo, e incluso la construcción y reparto de viviendas entre los miembros.

El periódico Siglo Diez y Nueve (1851) sugería crear sociedades de socorro mutuo argumentando que estas sociedades desempeñaban un papel clave en el adelanto de los trabajadores, debido a que, a través de estas organizaciones, se difundían hábitos de orden y de economía capaces de fomentar la productividad y la adquisición de una disciplina en el trabajo (Teitelbaum & Gutiérrez, SOCIEDADES DE ARTESANOS Y PODER PÚBLICO CIUDAD DE MÉXICO, SEGUNDA MITAD DEL SIGLO XIX, 2008).

Estas formas de organización social, como lo fueron los gremios, cofradías, cooperativas y sociedades mutualistas, compartían ciertas características en común, como: la búsqueda de una igualdad social, trabajo y salarios dignos, y acceso a servicios básicos y de calidad.

Con lo expuesto en este apartado, se puede afirmar que todo tipo de organización, ya sea desde una familia, comunidad indígena, emprendimiento social hasta una gran empresa, necesita gestionar sus recursos y procesos para su eficaz funcionamiento y logro de objetivos.

Ahora bien, después de realizar este recuento histórico, se continua con la presentación del contexto actual de las organizaciones artesanales en México. Para esto, en la siguiente sección se mostrarán experiencias con relación a la comercialización de artesanías en diferentes estados de la República Mexicana.

### 1.1.2 Contexto nacional e internacional del sector artesanal

Para entender la importancia que tiene la gestión comercial en las artesanías de México, es menester indagar sobre estudios que presenten el funcionamiento, el entorno y las problemáticas de las organizaciones artesanales.

En este sentido resulta oportuno presentar en este apartado, cuatro experiencias relacionadas a la comercialización de artesanías en México, en los estados de: Hidalgo, Guanajuato, Guerrero y Estado de México. Por último, se analiza un estudio realizado en la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, donde se muestra la caracterización de las MIPYMES que se dedican a la elaboración y comercialización de productos artesanales.

Ortega (2013) presentó un trabajo sobre la actividad artesanal alfarera en el municipio de Metepec, Estado de México, utilizó el método hipotético deductivo e implementó el proceso de observación, construcción de premisas, generación de hipótesis, deducción de consecuencias de la hipótesis y contrastación empírica. De la investigación se encontró que la principal problemática que enfrenta la actividad artesanal, vista desde la opinión de los artesanos, es la manera errónea en que se ha fomentado la actividad artesanal, así como, la falta de divulgación sobre los talleres artesanales<sup>5</sup> a la comunidad local y visitantes, la llegada de otras artesanías y productos provenientes de otros estados del país (Michoacán, Jalisco) e incluso de otros países (India, China)<sup>6</sup>, inseguridad local y nacional, egoísmo entre los mismos artesanos<sup>7</sup>, percepción de las artesanías por parte de la sociedad como una obra de arte y no como un utensilio, y, por último, la pérdida de interés por parte de las nuevas generaciones por seguir preservando esta actividad.

Después de localizar los problemas, el autor propone las siguientes soluciones:

- Creación de un mapa donde se localicen los principales talleres artesanales y el nombre de los artesanos, para que los visitantes y turistas puedan saber dónde comprar las artesanías

hechas en Metepec, o conocer más acerca de los procesos de elaboración;

- Realizar una reestructuración en cuanto a los medios de difusión y promoción que se han empleado en administraciones anteriores, especialmente en los medios de difusión escritos, como anuncios o espectaculares;
- Establecimiento de *stands* con información de la actividad artesanal, donde el turista pueda informarse, preguntar y asesorarse acerca de la actividad artesanal del municipio;
- Creación de recorridos artesanales, donde los visitantes puedan conocer los principales talleres artesanales con los que cuenta el municipio;
- Realizar una campaña de concientización de la comunidad local y de los visitantes, esta podría ser con spots publicitarios, radio, televisión donde el principal objetivo sería que no perciban a la artesanía como un objeto más, o un utensilio, sino como una obra de arte, un valor cultural y símbolo de identidad del Municipio.

Elizabeth Fonseca realizó en 2015, un estudio para tesis maestrante sobre las estrategias de comercialización de las artesanías en el municipio de Tenango de Doria, Hidalgo. En su trabajo nos presenta una serie de problemas que tienen los artesanos para distribuir sus productos como son: la falta de equipo para transportar sus artículos, los intermediarios, la competencia desleal, la falta de organización entre artesanos y la ausencia de mecanismos de promoción del trabajo artesanal.

Algunos datos relevantes de esta investigación se presentan a continuación

- Los productos elaborados en esta comunidad son “Los Tenangos” que son bordados (manteles, carpetas, cortinas, prendas de vestir y cuadros decorativos) de la zona otomí-tepehua. Estas artesanías destacan por su colorido, para su elaboración se inspiran en figuras

mitológicas de la zona y buscan, a través de ellas, transmitir la identidad cultural de la región.

- En esta comunidad existen tres cooperativas formalmente constituidas.
- Las mujeres artesanas sufren del abuso de intermediarios. Ellas prácticamente regalan su trabajo, debido al desconocimiento de la forma adecuada de comercializar y distribuir sus productos, el no saber fijar precios justos y el no estudiar al mercado para las estrategias comerciales.
- Los canales de distribución que emplean los artesanos otomíes son: la venta directa en la cabecera municipal, los intermediarios, la venta a organizaciones cooperativas y en tiendas como FONART, HIDARTE y exposiciones de CONACULTA.
- Estos artesanos no tienen un modelo de negocio establecido, ni cuentan con estrategias de comercialización adecuadas.
- Las estrategias de comercialización utilizadas son de forma empírica, inconscientes y sin planeación: publicidad de boca en boca, catálogos de productos; ventas por internet, presentación física de los productos, precios a la vista del cliente y variedad de artesanías.
- En la comunidad no se planifican las compras de insumos, lo que provoca un aumento en los costos de elaboración.

Fonseca concluyó que las estrategias de comercialización utilizadas por estos artesanos son realizadas de forma empírica, inconscientes y sin planeación: publicidad de boca en boca, catálogos de productos; ventas por internet, presentación física de los productos, precios a la vista del cliente y variedad de artesanías.

Después del análisis de los datos, la autora presenta una serie de propuestas de comercialización para fortalecer los canales de distribución de los artesanos del municipio. La propuesta consiste en

identificar sitios de venta para los artesanos: museos, hoteles reconocidos de la Ciudad de México, zona de mayor afluencia de turistas, participación en ferias, proyectos de exportación y contar con tarjetas de presentación y folletos.

- La primera propuesta es una estrategia de marketing digital que consiste en la venta en línea, tienda web o venta a través de redes sociales. Las acciones específicas por realizar son:
  - Crear una página web, como un bazar o mercado virtual.
  - Crear la misión, visión, objetivos y filosofía del bazar, con el fin entrar y quedarse en la mente del consumidor.
  - Elaborar una lista de productos, anexando las artesanías con las que cuenta cada uno de los artesanos.
  - Determinar los precios de las artesanías.
  - Toma de fotografías para ser publicadas en la web.
  - Crear una cuenta en redes sociales: Facebook, Twitter, entre otras.
- La segunda propuesta es de distribución, la cual consiste en trabajar con dos canales de distribución: canal cero, venta directa del artesano al consumidor final (turistas); y canal uno, venta al mercado detallista (museos, hoteles, bares, restaurantes). Esta estrategia consiste en:
  - Realizar un análisis de mercado para identificar al cliente potencial y todas sus características.
  - Establecer acuerdos de trabajo con hoteles o restaurantes.
  - Realizar promoción a las artesanías.

Para finalizar, la autora resalta la importancia de conocer el perfil del mercado potencial, establecer una imagen corporativa, realizar un plan de negocios y crear fundaciones que ayuden al sector artesanal en aspectos sociales (salud, alimentación, educación).

Flores & Del Carpio (2017) realizaron una investigación en el estado de Guanajuato, México, en la que analizaron cómo las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector artesanal, se han convertido en impulsoras de la economía familiar, local y comunitaria. La metodología implementada fue cualitativa, cuya técnica consistió en la revisión documental, consulta de fuentes impresas y digitales respecto a las artesanías en el contexto nacional. Como resultado de la investigación, se encontró que las micro, pequeñas y medianas empresas generan un impacto social ante la posibilidad de que, a través de ellas, sigan vivos elementos identitarios y culturales de las comunidades donde se elaboran las artesanías, así como también un impacto económico de desarrollo, presentando una serie de aspectos positivos ante el escenario de competir en mercados más globales. Las características encontradas de estas pymes artesanales fueron las siguientes:

- Tienen una mejor posición en los mercados locales, por su trato personalizado y la relación más directa y humana que emplean.
- Las empresas de índole empresarial generalmente se encuentran localizadas en las áreas urbanas.
- Conforman el 98% de las empresas y, en su mayoría, cuentan con una infraestructura de tipo familiar.
- No cuentan con canales de comercialización especializados en la artesanía.

De acuerdo con el autor, los artesanos de nuestro país, cuentan la historia de nuestros pueblos a través de los objetos que construyen con sus manos, y es un trabajo que debe ser reconocido, y considera que hay muchas áreas fértiles para investigar en el campo de las organizaciones artesanales, como es la competitividad, la productividad, el crecimiento económico, el desarrollo y la competencia con productos elaborados con tecnología industrial, el fenómeno de brechas



generacionales, el impacto del oficio en la salud de quienes lo realizan, la sustentabilidad, las formas de organización, los sistemas de calidad, las marcas colectivas, entre otros.

En 2019, Menes y Mundo realizaron un estudio en la Escuela Superior de Ciencias de la Tierra de la Universidad Autónoma de Guerrero, México, cuyo objetivo fue el análisis de la función que cumplen las artesanías de palma tejida, elaboradas en la comunidad de Tlamacazapa de Taxco, Guerrero, con relación a los aspectos de identidad regional y cohesión territorial, con base en el enfoque de la nueva geografía cultural. La metodología del estudio consistió primero en una revisión de literatura con relación al tema y posteriormente se realizó trabajo de campo, donde se utilizaron las herramientas de visitas, entrevistas y observación. Los lugares visitados fueron: Instituciones gubernamentales del municipio de Taxco, Guerrero (H. Ayuntamiento Municipal y Oficina de Turismo); comunidad de Tlamacazapa; y platerías “Luna Solé” y “Linda Arte en Plata”. De estas visitas se obtuvo la siguiente información:

- El H. Ayuntamiento Municipal de Taxco, en el área de Fomento Platero y Artesanal, indicó que una de las acciones que realiza su departamento, es brindar apoyo económico a los artesanos con el propósito de que estos participen en exposiciones y abran los canales de comunicación para sus negocios.
- Con respecto a la comunidad, la actividad económica artesanal que esta desarrolla es la elaboración y venta de productos tejidos de palma como son bolsas, sombreros, canastos, petates, cestos, entre otros. Las artesanías sustentan gran parte de su economía y forman parte de su identidad cultural, ya que a través de ellas expresan y preservan su historia, patrimonio y territorio.

- La elaboración de artesanías en palma tejida identifica a las y los artesanos de la comunidad, esto desde su proceso de elaboración, sus técnicas de producción, su creatividad, los conocimientos ancestrales, los insumos locales que utilizan, así como el diseño y formas de las artesanías. Todo lo anterior conforma la identidad territorial de Tlamacazapa.
- En relación con temas de comercialización, una de las estrategias implementadas por la comunidad para incrementar sus ventas ha sido la innovación en sus diseños. Ellos comentan que se han adaptado a las nuevas necesidades y deseos del mercado, y entre sus más recientes innovaciones se encuentran las fundas tejidas para laptops, tabletas y celulares, y la incrustación de tejido de palma en joyerías.
- Otra de las estrategias comerciales es la realización de un evento anual dedicado a sus artesanías, denominado “La Feria de la Palma”. Este evento se lleva a cabo en el mes de octubre y se realizan actividades culturales y artísticas como es la coronación de reinas de la feria, cabalgatas, expo-venta de artesanías y el tradicional concurso de artesanías de palma tejida originarias de la comunidad.
- La realización de esta feria genera derrama económica para la comunidad, establece más y mejores canales de comunicación y divulgación para sus productos y fortalece el tejido social, que se encuentra reflejado en el aspecto emocional de sus habitantes, en las relaciones laborales, la participación de organizaciones públicas y privadas, y la unidad y cooperación de los miembros de la comunidad.

Para cerrar este apartado, se comentará sobre una experiencia internacional realizada por Avella & Olivos (2014), en la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Este trabajo consistió en la caracterización de las MiPyMES dedicadas a la elaboración y comercialización de productos artesanales en el municipio de Sogamoso. El estudio realizado fue de carácter exploratorio y

descriptivo, utilizando censos y encuestas estandarizadas. La información obtenida de este estudio es la siguiente:

- El 78.57% de los encuestados, trabajan individualmente. Este grupo también menciona que, en la mayoría de asociaciones en las que han participado, se evidencia el beneficio solo para los líderes sin buscar el beneficio colectivo.
- Con la creación de asociaciones de artesanos se fortalece el sector, ya que permite la agrupación de distintos productores de artesanías, por tal razón el 72.86% de los artesanos considera necesario la conformación de un gremio.
- El 44.29% de artesanos labora dentro del comercio informal, argumentando que la venta de sus productos no genera los recursos suficientes para la conformación de una empresa.
- El resto de los encuestados, que conforman el 55.71%, si cuenta con un negocio constituido legalmente, de los cual, el 5.71% son empresas de régimen común y el 50% son microempresas (menos de tres trabajadores).
- El 71% no cuenta con recursos para invertir en la innovación; el 84,29% no elabora plan de mercadeo, lo que se ve reflejado en el bajo nivel de las ventas; el 67.1% no implementa estrategias diferenciadoras en sus productos y presentación de puntos de venta, optan por atraer a los clientes por la calidad de sus productos, representando esta calidad el 84.3% de los factores que motiva a los clientes a adquirir sus artesanías.

Del estudio realizado, se concluyó que los factores que limitan el desarrollo de la competitividad en el sector artesanal del municipio son: la falta de un gremio de artesanos, así como de un sitio organizado y especial para la comercialización de sus artesanías; la baja demanda del sector; la ausencia de estrategias comerciales y canales de venta.

### 1.1.3 Datos socioeconómicos del sector artesanal

Las organizaciones artesanales representan una gran importancia cultural, social y económica para el país. Con el propósito de entender el argumento anterior, en esta sección se presentarán datos socioeconómicos del sector artesanal obtenidos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

Comenzando con sus aportes a la economía del país, tenemos que, durante el 2020 el sector cultural mostro el siguiente comportamiento:

- Producción con un monto de 640,687 millones de pesos, lo cual representó el 2.9% del PIB nacional;
- Generó 1'220,816 empleos, 12.4% menos que en el 2019, representando el 3.0% de empleos nacional; y
- Tuvo una caída del 9.4% a precios constantes (INEGI, 2020).

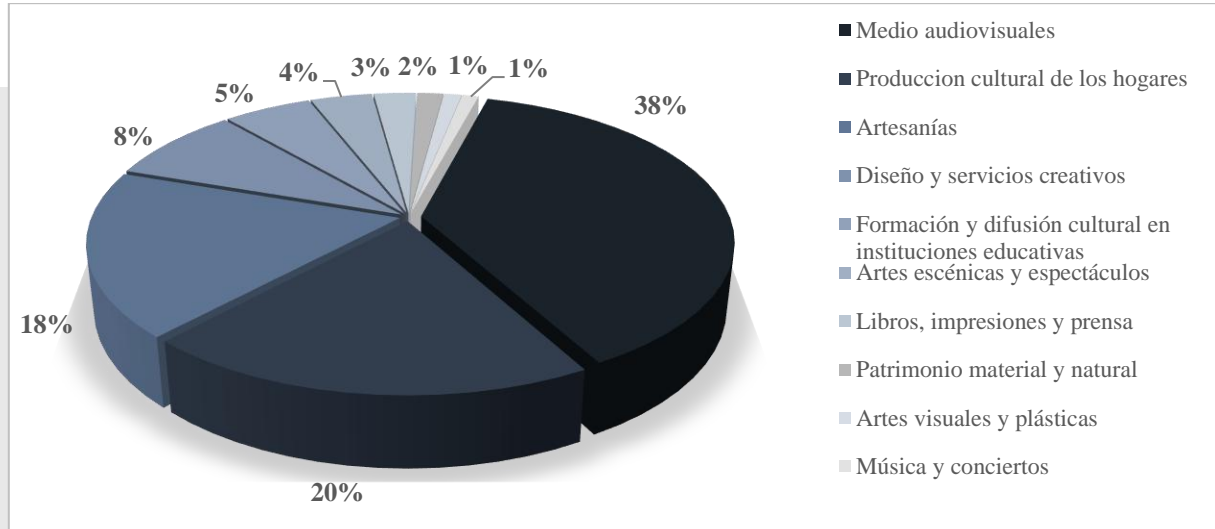
Dentro de las áreas del sector cultural, se encuentran las artesanías conformadas por: alfarería y cerámica; fibras vegetales y textiles; madera, maque y laca, instrumentos musicales y juguetería; cartón y papel, plástica popular, cerería y pirotecnia; metalistería, joyería y orfebrería; lapidaria, cantería y vidrio; talabartería y marroquinería; y alimentos y dulces típicos.

Las artesanías en cifras socioeconómicas, representaron el 18.3% del PIB cultural (figura 1) y el 36.2% de los empleos generados en el sector cultural (figura 2). El área artesanal genera un gran aporte cultural al país, el cual se ve reflejado en:

- Conocimientos ancestrales en las técnicas para la elaboración de artesanías;
- Los usos y fines para los que son creadas pueden ser: decorativos, simbólicos, tradicionales, religiosos, entre otros (Sales, 2013).

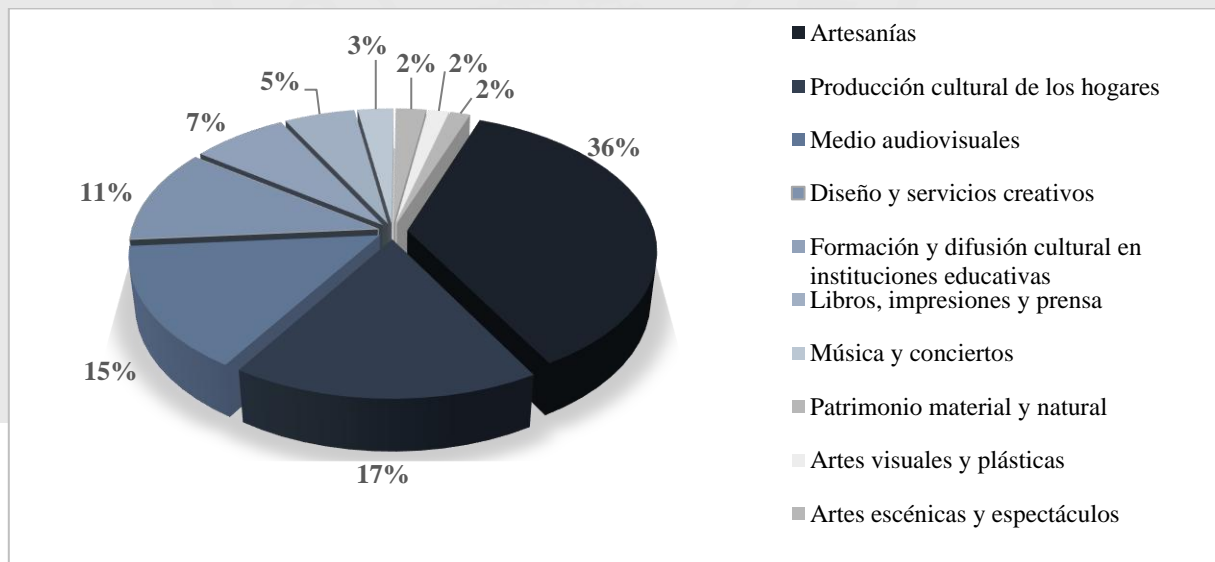
- La identidad que representan para la comunidad;

**Figura 1.** Distribución del PIB Cultural en sus diversas áreas.



Fuente: Datos de INEGI 2020.

**Figura 2.** Empleos generados en el sector cultural en sus diversas áreas.



Fuente: Datos de INEGI 2020.

Con lo anterior finalizamos el marco contextual, para concentrándonos en la limitación del planteamiento del problema de esta investigación.

## 1.2 Delimitación del problema

Si bien, los organismos artesanales en México aportan un gran impacto positivo en la sociedad, actualmente son una comunidad vulnerable que no ha logrado mejorar sus condiciones económicas.

Esto se debe a que afrontan múltiples problemáticas y carencias socioeconómicas, tal y como son: la falta una infraestructura sólida, funcional y eficiente; los bajos ingresos generados para solventar los gastos de operación de su actividad productiva; las pésimas condiciones sociales como la falta de prestaciones laborales y apoyos gubernamentales; los insuficientes y deficientes espacios y medios para la comercialización de sus productos (FONART, 2020).

Actualmente el sector artesanal, donde existe un reflejo cultural y ancestral, es un área vagamente trabajada, y todos los talleres artesanales se clasifican como microempresas. La comercialización es uno de los principales problemas que más aqueja a la población artesanal, ya que son una comunidad que carece de conocimientos y habilidades empresariales; no realiza adecuadamente su contabilidad ni sus finanzas; no conocen ni desarrollan canales de comercialización y distribución; y no elaboran planes de negocios y diagnósticos internos.

Siguiendo con este tema, Fonseca (2025) afirma que el principal problema de los emprendimientos artesanales es la forma de comercializar y vender el producto, debido a que la mayoría de ellos no fija precios, no obtiene los costos de producción, no conoce los canales de distribución y no elaboran un plan de negocios para identificar oportunidades.

Los canales de comercialización más utilizados por los artesanos son las ferias, mercados, galerías, tiendas, ventas por internet, casas de artesanos y venta directa en zonas turísticas. (FONART, 2020).

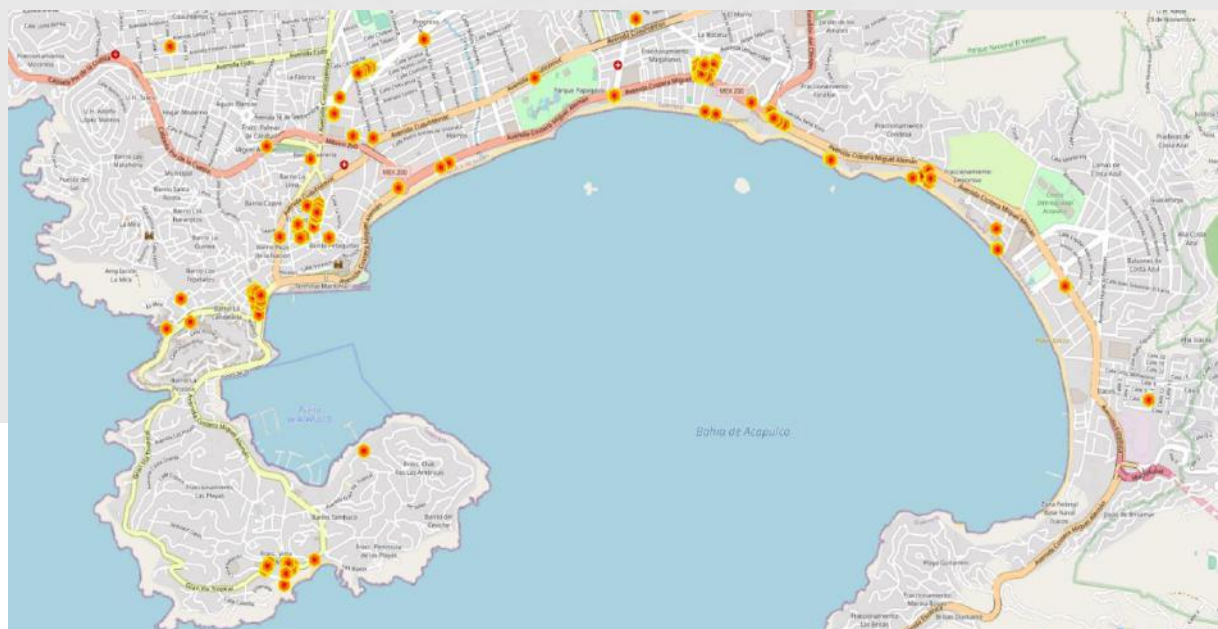
Otro de los problemas que enfrentan las organizaciones artesanales en Acapulco son los ingresos, que generalmente son inferiores a los gastos personales y de su negocio. Algunas de las causas de



este problema son: la falta de cultura empresarial, la falta de planes y estrategias de comercialización, el poco conocimiento y acceso a la tecnología, la carencia de estudios de mercado, la inexistencia de planes organizacionales, la pandemia, entre otros. Aunado a esto, la mayoría de estos emprendimientos son creados porque los ciudadanos no lograron incorporarse al empleo formal, en alguna empresa pública o privada, y buscan una forma de sobrellevar la vida con la generación de su propio ingreso.

En Acapulco, el sector artesanal se encuentra integrado por 297 comercios de ventas al por menor (INEGI, 2021) distribuidos en las siguientes zonas (figura 3) en el Mercado La Dalia, Mercado el Parazal, El Pueblito, Plaza Politécnica, Noa Noa, Papagayo, Santa Lucía y Mercado de la Diana. De estos negocios, el 99.8% son microempresas y el 0.2% son pequeñas empresas (SECTUR, 2013-2018).

**Figura 3.** Mapa de las zonas de venta de artesanías en Acapulco.



Fuente: elaborado en Qgis con datos de Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (INEGI, 2021).

El Colectivo Artesanal Mantli, sujeto social de la investigación, forma parte de las organizaciones artesanales acapulqueñas. En ella se concentran 32 personas, que se dedican a la elaboración y venta de artesanías. Estos productos están dirigidos al mercado nacional, especialmente a los que proceden de la Ciudad de México. Su forma de comercialización es la venta directa al cliente en su puesto de trabajo.

En Mantli, como en muchas otras organizaciones de artesanos, los gastos que tiene son superiores a los ingresos que generan con la actividad comercial. Mantli manifestó problemáticas internas como:

1. Mejora del ambiente laboral
  - Relaciones con compañeros de trabajo
  - Fomentar la cooperación y la unión
  - Responsabilidad de los miembros.
2. Promoción y publicidad
  - Aumentar las ventas
  - Tener un catálogo de productos
  - Mejorar la presentación/imagen del puesto
3. Finanzas personales y del negocio
  - Tener más recursos económicos en su trabajo.
  - Fomentar el ahorro

Aunado a esto, los artesanos también mencionaron que las ventas que generan son muy bajas, ya que es muy poca la afluencia de turistas que los visitan, y estas bajas ventas afectan los ingresos que generan para solventar los gastos de su hogar.



Ante esta situación surgen las interrogantes: ¿De qué manera los artesanos de Mantli podrían tener mayores ingresos? ¿Qué estrategias necesita Mantli para mejorar sus ventas? El precio de las artesanías ofertado por Mantli, ¿es justo y rentable? Los canales de comercialización, que, actualmente utilizan los artesanos ¿son los más idóneos para sus productos?



### **1.3 Objetivos**

#### **General:**

Elaborar una propuesta de comercialización de los productos artesanales de Mantli, a nivel local, con base en las características del colectivo.

#### **Específicos:**

1. Caracterizar al Colectivo Mantli con base en sus potencialidades productivas y en los aspectos sociales, económicos, históricos y culturales.
2. Describir el mercado actual del colectivo.
3. Identificar las formas de comercialización dentro del Colectivo Mantli.
4. Realizar un registro de los productos artesanales elaborados en Mantli, con sus características descriptivas y cálculo de costos.

## II. MARCO TEÓRICO

Iniciando con el abordaje de los conceptos que dan soporte a esta investigación, es necesario plantear la diferencia que existe entre la gestión de las empresas convencionales y de los organismos de la ESS, y de aquí seguir desarrollando el tema que nos lleve a aterrizar en la gestión comercial de las organizaciones artesanales.

El arte de administrar es una actividad fundamental para el funcionamiento de cualquier organización. Tal es su importancia que históricamente ha contribuido en el desarrollo de la sociedad, estando presente en cada proceso de desarrollo y transformación.

La gestión coordina aquellos procesos y actividades que son indispensables para el funcionamiento y logro de objetivos de una organización, teniendo en consideración los elementos del micro y macroentorno. La gestión se enfoca en los aspectos de organización y coordinación de las actividades y esfuerzos de las personas de acuerdo con las políticas y estrategias diseñadas para lograr las metas deseadas, funcionando como un procedimiento de adecuación de recursos que consiste en planificar, organizar, dirigir y supervisar a las personas para que realicen las funciones que contribuyen al logro de las metas colectivas (Vuotto & Fardelli, 2012), respetando en todo momento los principios y valores cooperativos.

### 2.1 La gestión en las empresas convencionales

En este análisis teórico comenzaremos con la descripción de la gestión en empresas convencionales, para esto Guzmán (1963) define a la empresa como una unidad económico-social

en donde el trabajo, capital, recursos y la administración, se coordinan para lograr una producción y comercialización que atienda los requerimientos del mercado en que la propia empresa actúa.

Por su parte Chiavenato (2007) nos menciona que la empresa es una organización destinada a la producción y/o comercialización de bienes y servicios, siendo su objetivo principal el lucro. Nos menciona también que existen cuatro categorías de empresas según su tipo de producción y funcionamiento: agrícolas, industriales, comerciales y financieras, teniendo cada una sus propias actividades empresariales. Algunos elementos por destacar de las empresas son:

1. La competitividad: se entiende como la capacidad de una organización para comercializar bienes y/o servicios con valor agregado que satisfagan las necesidades, deseos y expectativas del mercado, en comparación con las empresas de productos semejantes. Este valor agregado se ve reflejado en el servicio al cliente, precio, contenido, utilidad, beneficios, calidad, impacto social y ambiental, los cuales se generan a través de los procesos de gestión organizacional, desarrollo tecnológico, mejora continua, calidad total, reingeniería, benchmarking, innovación, eficiencia, marketing, entre otros.
2. La calidad: es la capacidad que posee un producto o servicio de satisfacer al cliente en cuanto a sus necesidades y deseos. En palabras simples, es realizar las cosas correctamente esperando alcanzar la excelencia. La calidad se traduce como una ventaja competitiva que engloba el cumplimiento de ciertos criterios por parte de la oferta, referentes a los insumos, procesos, funcionalidad, mantenimiento, cuidado, durabilidad, entre otros. Este término llega a ser subjetivo, ya que la percepción la calidad depende de las percepciones de cada cliente. Un sinnúmero de organizaciones incorpora en su funcionamiento el proceso de calidad total, el cual involucra la participación de todos los miembros de la organización para garantizar que todas las actividades involucradas, desde la elaboración hasta la entrega

del producto, se encuentren en una mejora continua para lograr satisfacer de forma óptima los requerimientos del mercado.

3. La productividad: se debe entender como la capacidad de producción, la cual se refiere a la obtención de los máximos resultados posibles con el mínimo de recursos. La productividad se refleja en la cantidad de recursos (materiales, humanos, financieros, tecnológicos) empleados en la producción y los resultados obtenidos (producto o servicio terminado). De acuerdo con el principio de productividad expuesto por Ford, esta “consiste en aumentar la capacidad de producción del hombre en el mismo período (productividad) mediante la especialización...”.
4. La eficiencia: elemento fundamental de la productividad, mide la utilización de recursos en un proceso, es decir, es la relación entre costos y beneficios, entradas y salidas, tiempo y resultados, capital y productos, insumos y objetivos logrados. La eficiencia se obtiene cuando se logran los objetivos con la menor cantidad de tiempo y recursos invertidos. Esta se puede observar en dos resultados: 1. Realizando más actividades con los mismos recursos, o 2. Realizar la misma actividad con menos recursos. Por lo anterior, se puede llegar a la conclusión que la eficiencia implica un uso racional de los recursos.

Las empresas se encuentran distribuidas en áreas de trabajo, siendo las más comunes contabilidad y finanzas, mercadotecnia y ventas, recursos humanos, producción, informática y gerencia.

De acuerdo con Fayol (citado por Chiavenato,2007), el área comercial (mercadotecnia y ventas) es una de las seis funciones principales de una empresa y se relaciona con los procesos de compra, venta e intercambio de bienes. Por su parte Münch (2014) nos menciona que las actividades que se desarrollan en esta área son: la investigación, análisis y segmentación de mercados, planeación

estratégica de mercadeo, producto, precio, logística, publicidad, promoción, ventas y relaciones públicas, cuyo objetivo es la satisfacción integral del cliente.

Los expertos mercadólogos han identificado cuatro elementos que han denominado la mezcla de mercadotecnia o mix de marketing, las cuales engloban todas las actividades necesarias para introducir y posicionar los bienes y servicios en el mercado. Münch (2014) y Kotler (2001) describen la mezcla del mercado de la siguiente manera:

- **Producto:** es todo aquello que puede ofrecerse a un cliente para su adquisición, uso o consumo y que además puede satisfacer un deseo o necesidad. Representa la oferta real de la empresa al mercado que puede ser un producto, un servicio, una experiencia, entre otros. Este se encuentra integrado por el envase, empaque, marca, etiqueta, diseño, calidad y el bien en sí. Para diseñar y desarrollar un producto es conveniente considerar: las necesidades del mercado, identificar las áreas de oportunidad y definir las necesidades del cliente; diseño del producto; prueba piloto; desarrollo de marca; plan estratégico de mercadeo; introducción y lanzamiento; promoción y mejora continua.
- **Precio:** la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por el producto. Para determinarlo se toman en cuenta factores como: demanda, posicionamiento, funcionalidad, competencia, costos, estatus, calidad, etc.
- **Plaza:** es la colocación del bien/servicio en el punto de venta a través de canales de distribución. La plaza se refiere a todos los medios a través de los cuales se hace llegar el producto al consumidor incluyendo la logística, los canales de distribución y el posicionamiento del producto. El objetivo de la distribución es posicionar el producto para su adquisición de la forma más accesible para el cliente meta. En este aspecto, se debe gestionar, de la forma más idónea el espacio y el tiempo en que se comercializará el bien.

“Elaborar un excelente producto o servicio rara vez constituye un elemento suficiente para asegurar el éxito de una organización, es necesario desarrollar medios para que los productos lleguen a los consumidores en el momento y lugar más adecuados” (Münch, 2014, pág. 234).

- Promoción: consiste en las actividades que la empresa realiza para dar a conocer su bien/servicio, tales como la publicidad, comunicación, promoción, relaciones públicas y ventas. El propósito de la promoción es informar acerca del bien, combinando acciones que ayudan a persuadir la decisión de compra del cliente.

Con lo anterior podemos concluir que los cuatro elementos del mix del marketing que son producto, precio, plaza y promoción, proporcionan a las empresas la comunicación y promoción correcta de un bien, así como el medio y lugar apropiado de venta en el tiempo preciso y al precio justo.

## **2.2 Organismos del Sector Social de la Economía (OSSE)**

En el apartado anterior se precisaron conceptos claves para comprender la gestión de las empresas convencionales y el funcionamiento de su área comercial. El siguiente aspecto por describir es la propuesta de otra forma de gestión, organización y comercialización que nace en la teoría y práctica de la Economía Social y Solidaria (ESS).

Comenzaremos describiendo el concepto de la Economía Social y Solidaria y todo lo que hay en ella. La ESS pone en el centro a las personas y el trabajo, mientras que en el convencional su principal objetivo es la acumulación de riqueza a través del trabajo de otros. En este sentido se entiende que la ESS es una forma de hacer economía distinta a la planteada en el sistema convencional, ya que su principal objetivo es el priorizar el bienestar de las personas y el cuidado

del medioambiente por sobre la búsqueda de ganancias, trabajando bajo principios y valores. Su proceso de producir, distribuir, comercializar y consumir es de una manera consciente con la sociedad y el medio ambiente, satisfaciendo las necesidades básicas y generando bienestar a la sociedad actual y futura, por lo tanto, se ha convertido en una alternativa económica sostenible.

De acuerdo con Coraggio (2020) la economía social y solidaria es:

*...un modo de hacer economía en función de construir conscientemente, desde la sociedad y el Estado, una sociedad centrada en lazos solidarios, organizando de manera asociada y cooperativa la producción, distribución, circulación y consumo de bienes y servicios, no en base al motivo de lucro privado sino a la resolución de las necesidades, buscando condiciones de vida de alta calidad para todas las que en ella participan....Incluye las organizaciones, relaciones y prácticas solidarias de los sectores de Economía Popular, de Economía Pública y (cuando existen) de Economía Empresarial Capitalista (pág.13).”*

Durante la primera edición de la Academia sobre Economía Social y Solidaria, realizada por la Organización Internacional del Trabajo en 2010, se dio a conocer que los entes que conforman al ecosistema de la ESS son las organizaciones y empresas basadas en principios de solidaridad y cooperación, entre las que se encuentran las cooperativas, sociedades mutuales, asociaciones y organizaciones comunitarias, empresa social y fundaciones, que operan en todos los sectores: agricultura, seguros, bancos, consumidores, vivienda, industria, pesca, ahorro y préstamo, salud y turismo.

Los OSSE poseen características diferentes a las capitalistas, porque sus resultados económicos están representados en excedentes que se destinan al crecimiento de sus reservas y fondos, al beneficio social y a reintegrar a sus asociados parte de esos excedentes, en proporción al uso de los servicios o a la participación en el trabajo de la organización. En ellas se privilegian los objetivos



y las expectativas económicas y sociales de los asociados, y actúan como factores determinantes en la comunidad y el trabajo (Orrego & Arboleda, 2006, pág. 102).

Como ya se mencionó, los OSSE regulan su funcionamiento y comportamiento en torno a principios y valores de cooperación, por tal motivo la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) propone siete principios rectores para las cooperativas, que fueron establecidos por los pioneros de Rochdale, los cuales se presentan a continuación

1. Adhesión voluntaria y abierta. Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas que están dispuestas a respetar las responsabilidades y obligaciones, los principios y valores, sin discriminación social, política, de género, racial o religiosa.
2. Gestión democrática. Las cooperativas son organizaciones democráticas dirigidas por sus miembros. Las personas elegidas para representar son responsables ante los socios. Se toman decisiones con procesos democráticos como es un miembro igual a un voto.
3. Participación económica de los asociados. Contribuir de manera equitativa en recursos y controlarlos de manera democrática. Una parte del capital es propiedad común de la cooperativa, mientras que los excedentes son destinados para la mejora y bienestar de los asociados o de la cooperativa.
4. Autonomía e independencia. Las cooperativas son organizaciones autónomas de acciones solidarias como son: la ayuda mutua entre socios y cooperativas, que son gestionadas y dirigidas por las personas socias, sin influencia de terceros.
5. Educación, capacitación e información. Brindar educación y entrenamiento a sus miembros, representantes, gerentes y colaboradores, para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de la persona y de la organización.

6. Cooperación entre cooperativas. Promover y fortalecer el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

7. Interés por la comunidad y el medio ambiente. Trabajar por el desarrollo sostenible de sus comunidades, mediante políticas aprobadas por sus socios (Instituto Nacional de la Economía Social, 2020).

Con el fin de precisar con más claridad los elementos diferenciadores, Pardo & Huertas de Mora (2014) elaboraron un cuadro comparativo con las principales características que distinguen a las empresas cooperativas de las empresas privadas (tabla 1).

**Tabla 1.** *Comparativo de las características diferenciadoras de la empresa privada de capitales y la empresa cooperativa.*

<b>Características</b>	<b>Organización cooperativa</b>	<b>Empresa privada</b>
Autoridad	Se basa en una dirección democrática, donde la autoridad reside en la colectividad.	Se basa en un control jerárquico, donde la autoridad reside en personas expertas, asignadas por los dueños del capital.
Organización social	La organización social se basa en reglas morales, los miembros comparten un propósito en común.	La organización está sujeta al control jerárquico, a través del liderazgo, control de mando y supervisión.

Incentivos	Los incentivos de mayor importancia son los simbólicos y de desarrollo personal y organizacional.	Incentivos de remuneración económica o en especie son los principales.
Utilidades	Las utilidades son nombradas excedentes. Estos no son repartidos entre los dueños, sino que son destinados a la mejora de calidad de vida de los asociados y la comunidad.	El reparto de utilidades es fijado por la junta directiva, y es distribuido entre los dueños del capital.

---

Fuente: Pardo Martínez & Huertas de Mora (2014).

Desde la ESS se estructuran proyectos de desarrollo social con actores del territorio, realizados con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las personas. Entre estos actores sociales se encuentran los organismos de la economía popular, es decir, los emprendimientos locales creados por personas que viven de su propio trabajo independiente.

### **2.3 Economía Popular y Solidaria**

De acuerdo con Razeto (2017), la economía popular es la economía de los emprendedores, de los trabajadores autónomos que salen adelante gracias a su trabajo, voluntad, esfuerzo, energía y creatividad. Al igual que todas las actividades productivas, también combinan recursos materiales, financieros, humanos, tecnológicos y conocimientos, para el logro de un fin. Combinan técnicas artesanales, ancestrales y modernas para realizar su actividad productiva que les permita asegurar su subsistencia.

La economía popular y solidaria se refiere a las organizaciones, redes, agrupaciones de emprendimiento mercantiles y no mercantiles, que se encuentran inmersas en la Economía Popular y que han introducido, en su funcionamiento, los procesos económicos (producción, circulación, distribución, consumo, acumulación e inversión), así como también actividades y prácticas de solidaridad (tabla 2). El desarrollo de procesos solidarios implica acciones de cooperación, ya sea entre familias, comunidades o emprendimientos, por ejemplo, realizar en equipo las actividades de abastecimiento, producción, venta, financiamiento, obtención de espacios comerciales, realizar obras públicas, defender los derechos del trabajador, entre otros (Razeto, 2017; Coraggio, 2020).

**Tabla 2.** *Prácticas de la Economía Solidaria, según autores.*

<b>Prácticas solidarias</b>	<b>Autor</b>
Ayuda mutua, Responsabilidad, Democracia participativa, Igualdad, Equidad, Solidaridad.	Celis, 2003
Trabajo para todos, Acceso de los trabajadores a todas las formas de conocimiento, Acceso de los trabajadores a medios de producción, Cooperación solidaria, Autogestión colectiva de las condiciones generales de la producción y la reproducción, Producción socialmente responsable.	Coraggio, 2011
Colaboración, Cooperación en el trabajo, Responsabilización solidaria, Confianza, Solidaridad, Democracia, Autogestión y Autonomía.	Razeto, 1993

Empoderamiento económico, Reciprocidad y capital social, Empoderamiento político, Gobernanza participativa, Solidaridad, Ética.	Utting, van Dijk y Matheï, 2014
Igualdad de derechos, Igualdad de responsabilidades, Igualdad de oportunidades, Autogestión, Participación democrática.	Singer, 2004, 2009
Participación, Solidaridad e Innovación, Involucramiento voluntario y autonomía, Dimensión colectiva.	Fonteneau, Neamtan y Wanyama, 2011
Cooperación; Mutualidad, Bienestar Colectivo, Justicia Económica, Justicia Social, Democracia.	Miller, 2009
Actividad económica caracterizada por: gestión y ejecución colectiva, Trabajo predominantemente por miembros de la organización, Capital común, Viabilidad económica, Actividad económica continua, Compromiso social, Gobernabilidad democrática.	Gaiger, 2004; Gaiger, Ferrarini y Veronese, 2013

Fuente: Cruz, Velázquez & Briones (2020).

Los emprendimientos que emergen de la EPS, se encuentran bajo las siguientes formas de trabajo:

- 1) El trabajo por cuenta propia de trabajadores independientes que producen bienes y prestan servicios, comercializando en pequeña escala (en las casas, calles, plazas, medios de locomoción colectiva, ferias populares y otros lugares de aglomeración humana).

- 2) Las microempresas familiares, unipersonales o de dos-tres socios que elaboran productos y los comercializan en pequeña escala, teniendo como lugar de trabajo y local de operaciones alguna habitación del lugar donde viven.
- 3) Las organizaciones económicas populares: pequeños grupos o asociaciones de personas y familias, que juntan y gestionan en común sus escasos recursos para desarrollarse, aplicando la cooperación y ayuda mutua, actividades generadoras de ingresos o abastecedoras de bienes y servicios que satisfacen de trabajo, alimentación, salud, educación, vivienda, etc., a la comunidad.

Razeto (2017) señala que las organizaciones de la EPS están representadas por asociaciones o grupos pequeños que gestionan conjuntamente actividades económicas con cooperación y ayuda mutua, las cuales cuentan en su mayoría, con las siguientes características:

- **Cultura:** los emprendimientos populares son organismos que se desarrollan entre los grupos vulnerables y rezagados. La cultura de estos grupos sociales normalmente es más solidaria que la de los grupos de mayor ingreso, esto se debe a que la situación de precariedad y necesidad que viven estas personas los hace crear conciencia y cambiar su forma de pensar. Pasan de un comportamiento aislado y egoísta, a formar grupos y redes de ayuda mutua y reciprocidad, compartiendo lo poco que poseen.
- **Económico:** dado que son creadas para enfrentar necesidades económicas, estas organizaciones tienen claro el objetivo económico que persiguen. Los recursos que generan a través de su actividad productiva, los racionalizan, ya que estos son escasos y los utilizan

para actividades esenciales de la organización. Claramente son unidades económicas, pero sus actividades y objetivo principal, van encaminadas a la dimensión social.

- **Organización:** su funcionamiento interno es de autogestión, participación, democracia y autonomía.
- **Social:** su principal objetivo es atender los problemas sociales y económicos que enfrentan sus integrantes a través de su propio esfuerzo y trabajo. No es obtener resultados por medio de la explotación del trabajo de otros, es un trabajo en conjunto para beneficios colectivos. A su vez también buscan establecer relaciones y generar cooperación con otras organizaciones de forma horizontal, creando redes que logren objetivos con un mayor impacto social y ambiental. Estas relaciones se realizan con organizaciones públicas, privadas, educativas y sociales, ya sean estas del mismo giro o diferente, para: compartir experiencias y aprendizajes; acceder a capacitación, asistencia técnica y apoyos, entre otros.
- **Solidario:** Mantienen valores y principios solidarios. Sus integrantes establecen lazos de colaboración, ayuda mutua, reciprocidad, cooperación en el trabajo y compañerismo. La solidaridad constituye un factor clave, en el sentido de que el logro de los objetivos se encuentra ligado al grado de cooperación que desarrollan sus integrantes.
- **Una alternativa económica:** Son organizaciones que trabajan por un cambio social. Tienen una visión y metas distintas a las empresas convencionales que imperan en el mercado, donde su lógica de funcionamiento está orientada a la individualidad, egoísmo, consumismo, explotación y acumulación de riquezas. Por el contrario, los organismos de la EPS tienen una perspectiva de priorizar el bienestar de las personas y el cuidado del

medioambiente, por sobre la búsqueda de ganancias, convirtiéndose en una alternativa económica sostenible para la vida.

Estos emprendimientos locales que describen la EPS, también forman parte de los OSSEs, ya que son organizaciones que trabajan por un cambio social, tienen una visión y metas distintas a las empresas convencionales que imperan en el mercado, donde su lógico de funcionamiento está orientada a la individualidad, egoísmo, consumismo, explotación y acumulación de riquezas. Algunos de los rasgos más notables a mencionar de los organismos de la EPS son su trabajo, esfuerzo y dedicación, la solidaridad, democracia, autonomía, participación, racionalización adecuada de recursos y la atención de problemas sociales.

Con lo anterior, se puede inferir que los emprendimientos de la ESS, tienen la dualidad de ser de corte social y empresarial. En su carácter empresarial, son un negocio productivo que tiene la necesidad de generar ingresos dentro de un mercado competitivo a través de la producción y/o comercialización de bienes y servicios. Por otro lado, en su carácter social, son organismos democráticos y de cooperación que trabajan bajo principios y valores compatibles con la ESS. Desde su trabajo, transfieren conocimientos, saberes, experiencias y buenas prácticas, con las cuales se pueden construir herramientas adecuadas a los fines de transformación social, por lo tanto, requieren un modelo particular de gestión congruente con el valor social que producen.



## 2.4 Gestión de las OSSE

Cada organización tiene diferentes características y necesidades. Como ya se pudo constatar, la gestión de las OSSE no es la misma que se realiza en las empresas privadas o públicas. Estas necesitan de un modelo de gestión sustentable y compatible con los principios y valores cooperativos.

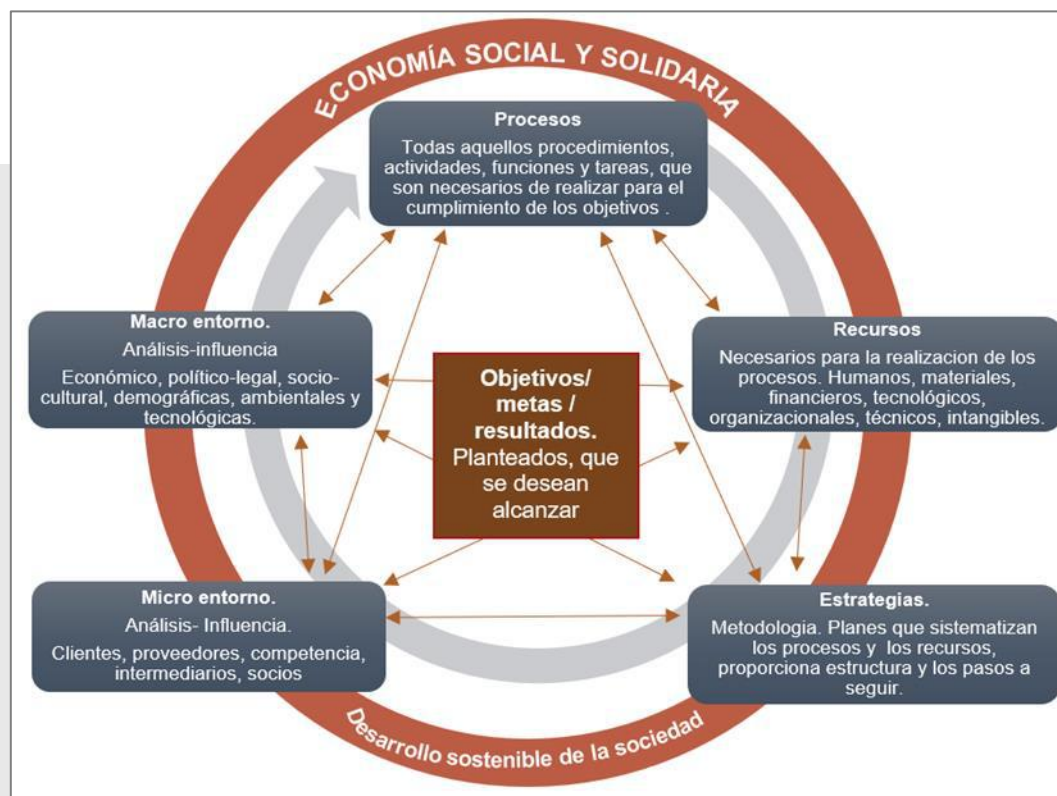
Haciendo un análisis de diversas propuestas que presentan<sup>5</sup> tanto actores de la práctica como de la teoría de la ESS, se presentan en la figura 4, los elementos principales que deben ser considerados en la construcción de un modelo de gestión de una OSSE. Este modelo se debe entender comenzando por el centro, el cual está compuesto por los objetivos y resultados que se pretenden alcanzar, ya que estos son la razón por la que existe la entidad; siguiendo esta lógica, este mismo centro se encuentra rodeado de todas las piezas que hacen posible el funcionamiento de la organización, y aquí tenemos en primer lugar a los “*procesos*” necesarios para que se cumplan estos resultados, después a las personas y recursos que los realizaran, posteriormente se diseñan los planes y estrategias, que son el cómo se van a realizar los procesos con los recursos ya asignados, es decir los pasos a seguir. Y al final se consideran dos factores a analizar, el micro y macroentorno que influyen en la vida de la organización.

Lo último que se debe entender de este modelo, es que todos estos elementos no operan aisladamente, al contrario, no pueden realizar el uno sin el otro, ya que todos se encuentran en interrelación y se desarrollan bajo el marco de la ESS.

---

<sup>5</sup> Análisis del modelo de gestión de la ESS de Mondragón, EFQM, Malcolm Baldrige y modelo administrativo de Fayol.

**Figura 4.** *Compilación de elementos clave en los modelos de gestión.*



Fuente: elaboración propia.

Hasta este punto se han logrado entender los conceptos sustanciales de la gestión y comercialización en las empresas convencionales y su adaptación al ecosistema de la ESS, comprendiendo que no es lo mismo el proceso de gestión en ambas, dadas las diferencias que presentan en los objetivos que persiguen.

Para finalizar este abordaje teórico, se presentará un último análisis conceptual con respecto a las artesanías y la labor artesanal, los cuales son de gran importancia comprender para este trabajo.

## 2.5 Artesanías

Malo (2008) define a la artesanía como aquel producto elaborado por el ser humano, en su mayoría, con sus manos. En ella, es fundamental tener conocimiento sobre las técnicas artesanal, un taller, contar con herramientas, así como también de maquinaria que sirva de apoyo en la producción. Las artesanías forman parte de la cultura popular y son parte fundamental de la identidad de los pueblos. El trabajo artesanal ofrece lo que el industrial no puede: transmitir con su trabajo, cultura, amor, una gran historia, identidad y calidez humana.

La actividad artesanal es el resultado de la transformación de materia prima. Y esta actividad no es un proceso aislado, ya que involucra procesos de creación, producción, circulación y consumo, vinculándose con otros factores externos del contexto actual como lo es la crisis medioambiental, desplazamiento del trabajo manual por el industrial (por su proceso y costes), entre otros. Las artesanías no solo contribuyen al ámbito cultural y social, sino también, al económico, al ser una de las principales fuentes de subsistencia en comunidades rurales, donde se utilizan materiales locales, se emplean conocimientos y es un trabajo que tiene un alto grado de compatibilidad con las del hogar.

Esta actividad artesanal también es una fuerza impulsora de desarrollo local, ya que promueve el trabajo colectivo a través de organizaciones sociales basadas en el cooperativismo, contribuyendo a la satisfacción de necesidades colectivas (Cruz, Velázquez & Briones, 2020).

Con lo anterior, concluimos la revisión de los fundamentos teóricos que orientan y dan soporte a esta investigación, dando paso al siguiente capítulo donde se presentará el proceso de recolección de datos.

### III. MARCO METODOLÓGICO

Construir el marco metodológico, es un proceso elemental en la elaboración de cualquier trabajo de investigación de todas las ramas de la ciencia, ya que, de acuerdo con Taylor y Bogdan (1987), la metodología “designa el modo en que enfocamos los problemas y buscamos las respuestas, en las ciencias sociales se aplica a la manera de realizar la investigación” (pág. 15).

El proceso metodológico de este trabajo se diseñó con base en los objetivos y resultados propuestos, así como también de los tiempos y recursos disponibles. En este sentido, la presente investigación se desarrolló como un estudio de caso realizado en Acapulco Guerrero, con la organización Colectivo Artesanal Mantli y tuvo la duración de dos años. El proceso metodológico fue mixto, cualitativo-cuantitativo, utilizando herramientas participativas y de cuantificación (figura 5).

**Figura 5.** Esquema etapas de metodología.



Fuente: elaboración propia

Las características de la investigación fueron las siguientes: de tipo exploratoria, ya que actualmente no hay registro de estudios que describan el trabajo de la organización “Colectivo Artesanal Mantli”; el nivel de profundidad de la investigación fue descriptivo, a través de un estudio de caso de una agrupación de emprendimientos locales artesanales: *Mantli*; la fuente de recolección de datos se realizó bajo la investigación de campo, utilizando herramientas de levantamiento de datos directa con el sujeto de estudio (Müggenburg & Pérez, 2007), y el enfoque fue mixto, cualitativo-cuantitativo.

### **Diseño**

De acuerdo con las características del estudio y los objetivos planteados, se optó por realizar una investigación exploratoria - descriptiva, ya que este es un diseño donde no se aplica una manipulación controlada de las causalidades entre las variables independientes y las dependientes, de acuerdo con Kerlinger y Lee (1999) (citado por Burns & Grove, 2004) “La investigación descriptiva consiste en la exploración y descripción de los fenómenos en las situaciones de la vida real. Ofrece una descripción detallada de las características de ciertos individuos, situaciones o grupos” (págs. 29-30). La investigación fue de tipo no experimental, la cual, en opinión de Hernández, Fernández & Baptista (2014), consiste en observar una situación real, donde no se genera la situación intencionalmente, sino que se observan situaciones ya existentes.

La pertinencia de elegir este diseño radicó en que el investigador, para cumplir con sus objetivos propuestos, analizó el contexto real en que se desarrollan los miembros del Colectivo Artesanal Mantli, conoció su historia de vida personal y organizacional, así como también sus percepciones y conocimientos sobre aspectos mercantiles, empresariales, solidarios, gestión interna y clima laboral dentro de su organización; y finalizó con la revisión y procesamiento de los datos recabados.

## **Población**

Teniendo en cuenta los datos proporcionados por los miembros del grupo, hasta el 2022, el Colectivo Artesanal Mantli está conformado por 32 artesanos, de los cuales 23 son mujeres y 9 hombres, por lo tanto, la población de estudio se integró por estas 32 personas dedicadas a la labor artesanal y comercial.

## **Muestra**

Conociendo el universo de investigación, se procede a la determinación de la muestra. De acuerdo con Hernández, Fernández & Baptista (2014), la muestra es un subgrupo de la población de la cual se extraerán los datos para cumplir con los objetivos de la investigación, y que debe ser representativa de esta. Para seleccionar una muestra apropiada primero se deben definir los casos (personas) sobre los cuales se recolectarán los datos; teniendo este dato, se delimitará el universo de casos; después se evaluará, seleccionará y aplicará el método para determinar la muestra, ya sea probabilístico o no; para finalmente obtener la muestra.

Para esta investigación se recurrió a la selección del método de muestra no probabilística orientado a la investigación cualitativa. El método no probabilístico consiste en la selección de casos por ciertos propósitos específicos relacionados con las características y objetivos de la investigación, por lo tanto, no se pretende que los casos elegidos para la muestra sean estadísticamente representativos de la población. El tipo de muestra seleccionada fue la muestra por conveniencia, integrada por los casos disponibles a los cuales se tuvo acceso (Hernández, Fernández & Baptista 2014).

Esta decisión se tomó debido a la división que existe dentro del Colectivo Mantli: la mitad de sus miembros (17 artesanos) han manifestado un gran interés y voluntad de participar, trabajar y cooperar en los cursos, pláticas, reuniones y talleres que les han brindado. Por otra parte, el resto

de sus miembros no han tenido la disposición de participar en el proyecto, debido a su falta de interés, de tiempo y por todas las dificultades derivadas del COVID 19 (problemas de salud propios y de sus familiares). La muestra para los talleres participativos estuvo conformada por diecisiete personas y para los cuestionarios fue de catorce.

### **3.1 Herramientas**

#### **Diagnóstico participativo**

Por la parte metodológica de las ciencias sociales, se vuelve necesario el uso de herramientas ágiles, participativas, multi actorales, dinámicas, visuales, coloridas e inspiradoras, que motive la participación de los actores sociales en la resolución de sus problemas y necesidades, logrando que sea un trabajo de ellos y para ellos, donde la participación de los promotores pase a segundo plano y solo sean guías y detonadores de procesos.

Los diagnósticos participativos son herramientas que forman parte de la fase de identificación de los organismos. Estos sirven para conectar, unir y movilizar a los actores de la comunidad, para que, como equipo realicen un análisis de la problemática de su organización. Dentro del diagnóstico participativo se encuentran diversas herramientas. Para esta investigación se utilizaron el río de vida y el mural de problemática, que se describen a continuación.

#### **3.1.1 Río de vida**

El río de vida es una herramienta metodológica participativa con elementos artísticos, utilizada principalmente en ciencias sociales, que consiste en la realización de un dibujo que represente la historia colectiva de la organización, a través de la metáfora de un río. El objetivo de esta



herramienta es conocer desde la voz de actores sociales, la historia de la organización desde su fundación hasta la actualidad, ilustrando eventos destacados como son los motivos de creación, dificultades, problemas y logros. En esta actividad participaron nueve integrantes del grupo Mantli.

Proceso de elaboración (ver anexo 1):

1. Presentación de la herramienta por parte del equipo promotor a los participantes, la cual consistió en:
  - Brindar una breve definición de la herramienta: actividad que consiste en representar la historia del colectivo, a través de la elaboración de un dibujo donde todos participan, pero siguiendo la metáfora de un río, y
  - El objetivo es: que los participantes recuerden todo el camino que han recorrido como organización y sirva como inspiración para seguir trabajando en alcanzar los objetivos.
2. Se preparó el material a utilizar:
  - Se extendió el papel Kraft, el cual se utilizó como lienzo para el dibujo, sobre la mesa de trabajo; y
  - Se colocaron plumones y colores en las esquinas de la mesa.
3. Se explicó la dinámica y las partes que componen al río:
  - El dibujo comenzó con el nacimiento del río, el cual representa el nacimiento de Mantli, donde se colocó: fecha de inicio, el motivo por el cual crearon al Colectivo, las personas que iniciaron y un objeto representativo del comienzo de su organización.
  - Posteriormente se siguió el camino del río hasta algún acontecimiento que representó importancia para la organización.



Elementos que se pueden dibujar en el río son: piedras que significan obstáculos y dificultades que se han afrontado; arroyos u otros cauces fluviales representan personas que se han unido al colectivo; zona de rápidos son situaciones problemáticas que han tenido; los árboles y plantas son organizaciones, ya sean gubernamentales, educativas o privadas, que apoyan y colaboran con el colectivo; los animales representan a los clientes; y el dibujo termina con la desembocadura del río al mar.

4. Los artesanos dibujaron en el lienzo su historia de vida como organización (anexo 1).
5. Los miembros presentan su río de vida y explican cada momento que se encuentra reflejado en él. La actividad finalizó con una reflexión de cuánto han avanzado, de todo lo que han recorrido, de lo que han logrado juntos y de la gran familia de artesanos que han formado.

Esta herramienta brinda al investigador información sobre el contexto histórico, antecedentes, momentos significativos, etapas de crecimiento y situación actual de la organización, desde la voz y recuerdos de sus integrantes (Escuela de Economía Social, ECOOS, 2021).

### **3.1.2 Mural de problemáticas.**

El mural de problemáticas es una herramienta participativa multi actoral que tiene como objetivo la identificación de las necesidades y/o problemas de un grupo. A través de esta herramienta se conocen los problemas que los miembros de la organización perciben y consideran necesario atender en la dimensión personal, familiar y de actividad productiva.

Esta actividad permite al investigador encauzar el estudio en torno a problemáticas reales que viven los miembros de la organización y que ellos mismos tienen el interés de resolver (ECOOS, 2021). Para estas sesiones participaron catorce miembros del colectivo, y se dividieron en dos sesiones, con el propósito de que no fuera extenuante para los participantes.

## Proceso de realización:

1ª sesión (ver anexo 2).

1. El equipo promotor brindo a los participantes una descripción de la herramienta y proporcionó el material necesario para la actividad: papel Kraft, cuadro de problemas, plumones y post it's,

Descripción: con esta actividad se identificarán las necesidades y problemas del grupo que percibe cada participante, esto con el fin de crear rutas de trabajos enfocadas a los temas de intereses del Colectivo Mantli.

2. Se dió una explicación general de los pasos a realizar en la actividad:
  - Primero se presentó el cuadro de mural de problemáticas en un papel Kraft. Con el cuadro a la vista de todos, se explicó cada uno de los rubros de la siguiente manera:
    - Personal: Son todos aquellos problemas que solo te afectan a ti, que no involucran a nadie más que a ti, en estos se encuentran: la salud, los conocimientos, las capacidades, las habilidades, el físico, hábitos, entre otros, pero que, estrictamente, tengan que ser tuyos.
    - Laboral o actividad productiva: Comprende a los problemas que surgen en el trabajo. Pueden ser en el aspecto productivo, de comercialización, finanzas, innovación, con los compañeros, con el líder, entre otros.
    - Familiar: aquellos que se desarrollan en el núcleo familiar: pareja, hijos, padres, hermanos.
    - Otros: cualquier otro problema que no entre en los anteriores rubros.

- Posteriormente se explicó cómo participaría cada uno en la actividad:
  - A cada participante se le entregaron plumas y post-it para que escribieran los problemas que percibían.
  - Conforme terminaron de rellenar los post-it, los entregaron al equipo promotor para que los colocaran en la columna correspondiente.
  - El equipo promotor se encargó de agrupar aquellos problemas que tienen similitud, seguido de esto, crean categorías con nombres de problemas que definan a los problemas semejantes.
- 3. Los participantes y el equipo promotor procedieron a realizar la actividad.
- 4. La primera sesión de la actividad termina con seis nuevas categorías de problemas.

#### 2<sup>a</sup> Sesión (ver anexo 3).

1. Los promotores presentaron el cuadro de las categorías ya creadas en un formato de ponderación en un papel Kraft (anexo 4).
2. Se dio una explicación general de la dinámica a realizar en la sesión:
  - Primero se explicaron los rubros de evaluación para las problemáticas de la siguiente manera:
    - Viabilidad: aquel que consideran tiene más posibilidades de ser realizado.
    - Prioridad: el que consideran más urgente de resolver.
    - Recursos: contar con todos los recursos materiales, humanos, financieros y técnicos para poder resolver el problema.

- **Colectividad:** el problema que consideran afecta a la mayoría del grupo y se puede resolver en equipo.

*Ponderación / jerarquización de problema:*

- Posteriormente se indicó que cada uno de los participantes tenía cuatro puntos para ponderar a cada problema, lo cuales se colocaron en cada columna de evaluación.
3. Se entregaron a los participantes plumones y post-it para que escribieran sus nombres y pasaran uno a uno a votar.
  4. Los participantes votaron, y conforme iban pasando se les explicó nuevamente, qué significa cada columna y colocaron su voto en la fila y columna correspondiente.
  5. Se sumaron los votos y se ordenaron las problemáticas, de forma descendente, de acuerdo con la cantidad de votos recibidos
  6. Para finalizar la actividad, se presentó el orden de las problemáticas y se dialogó acerca de trabajar en los tres principales problemas detectados.

### **3.1.3 Grupos focales**

Hamui & Varela (2013) mencionan que el grupo focal es una técnica de investigación cualitativa que consiste en desarrollar un espacio de opinión que sirve para escuchar y comprender la realidad, los sentires y pensamiento de las personas. La actividad se desarrolla a través de una entrevista grupal dirigida por un moderador, que gira en torno a un tema determinado por el investigador. Los grupos focales comenzaron a utilizarse para evitar tener limitantes, distorsionar la información o tener datos incompletos, dando más libertad y apertura a los participantes.

Esta herramienta es de gran utilidad “para explorar los conocimientos y experiencias de las personas en un ambiente de interacción, que permite examinar lo que la persona piensa, cómo piensa y por qué piensa de esa manera” (Hamui & Varela, 2013, pág. 56).

Aigner (2009) nos menciona que el objetivo de los grupos focales se encuentra en la contribución que hacen al conocimiento sobre el comportamiento y necesidades en el ámbito social. Este autor también propone ocho etapas sobre el proceso de planeación y ejecución de un grupo focal, que se presenta a continuación:

1. Definición de los objetivos: es tener claridad de lo que se desea obtener con la investigación, así como también de qué información necesita para lograr los objetivos. Desde los objetivos se parte para estructurar la sesión de trabajo.
2. Establecer un cronograma: no se debe improvisar al realizar un grupo focal. Se debe preparar con una antelación de al menos cuatro semanas. Durante este tiempo se debe realizar el protocolo de investigación y organizar la logística de la sesión.
3. Selección de los participantes: el número de participantes está regido por el total de la población. No es fácil seleccionar al grupo de participantes más idóneo para la actividad, ya que debe existir un equilibrio entre lo homogéneo y heterogéneo del grupo. Se recomienda que los participantes tengan características sociodemográficas en común, pero que también exista una pluralidad de pensamientos u opiniones, para hacer más rico el debate y la reflexión. Reunir a un grupo de personas consideradas dispares, pero con un interés compartido, permitirá mejores resultados.
4. Diseño de la guía de preguntas: la guía contiene la temática y preguntas que serán presentadas a los participantes durante la sesión. En el grupo focal solo existen dos tipos de

preguntas: las introductorias, que sirven para inducir a los participantes en el tema de discusión; y las preguntas detonadoras que incentiven la discusión.

5. Preparación del guion de desarrollo del trabajo del taller: diseñar un plan operativo que concentre todas las etapas del taller. El guion ayuda al moderador a controlar los tiempos y abarcar todos los temas planteados.
6. Logística de la reunión: tener preparado el guion del taller, la guía de preguntas y el material a utilizar, así como tener definida la hora, el lugar y los participantes.
7. Selección del moderador: debe ser una persona que cuente con conocimiento sobre el tema a tratar y habilidades para manejar el taller. Y, por último, análisis de los datos.

La sesión se compone de tres partes: 1. La apertura: bienvenida al grupo; 2. Desarrollo, llevar la discusión con las preguntas contenidas en la guía; 3. Cierre: agradecimientos y conclusiones.

#### **Proceso de realización (anexo 5):**

Objetivo: con esta herramienta se trató de generar una reflexión entre los participantes sobre los motivos que los llevaron a crear Mantli y ser parte de él, como resultado se obtuvo que los miembros definieran a su organización y construyeran la misión de Mantli.

Participantes: 15 integrantes de Mantli.

1ª etapa. Introducción al tema.

Actividad: misión personal.

Objetivo: Con esta actividad, se logró familiarizar al artesano con el concepto de misión.

Material: hoja con formato de misión personal (anexo 6) y bolígrafos.

Al finalizar se explicó que lo realizado fue una reflexión sobre una misión de vida.

2ª etapa. Misión colectiva

**Materiales:** Hojas blancas, post-it, lienzo (papel Kraff), bolígrafos, plumones

**Descripción:** la dinámica consistió en presentar el lienzo con las preguntas detonadoras y distribuir las en columnas (ver anexo 7), realizar las preguntas detonadoras, escribir en los post-it la respuesta y pegarlos en la columna correspondiente a la pregunta.

**Pasos:**

1. Preguntar a qué les suena la palabra “Misión”.
2. Brindar la definición de Misión: construir una frase que describa el propósito de la organización. Es la razón de ser de la organización, por qué se construyó, es el propósito o motivó por el cual existe.
3. Mencionar la importancia de la misión: para que los miembros estén conscientes del por qué se creó la organización y para qué existe.
4. Preparar los materiales a utilizar: colocar el lienzo, repartir los pos-it y bolígrafos.
5. Explicar la dinámica.
6. Preguntas clave para construir la misión:
  - ¿Quiénes somos como grupo, como colectivo?
  - ¿Por qué se unieron como colectivo? Viéndolo desde el interés comercial, desde un negocio ¿para lograr qué?, ¿cuál es el propósito de que estén juntos como colectivo?
  - ¿Qué los motivó a formar el grupo o a unirse al colectivo?
  - ¿A qué se dedican?
  - ¿Hacia qué tipo de cliente está dirigido su negocio? (locales, nacionales, extranjeros, su capacidad económica es baja, media, alta, género, edades).
  - ¿Qué consideran los hace diferente de su competencia?
  - ¿Cuáles son los productos principales que ofrecen?

7. Con las respuestas construir la frase que plasme la misión de la organización.

### 3.1.4 Entrevista

Una de las tareas principales de la ciencia es brindar al ser humano un camino hacia lo que no se sabe o lo que no se tiene claro, a través de una estructura sistémica en forma de una lógica de pregunta-respuesta (Pardo, 2012).

De acuerdo con Taylor & Bogdan (1987), las entrevistas cualitativas sirven para obtener conocimientos sobre la vida social a través de relatos verbales. Estas entrevistas se realizan como reuniones reiteradas entre el investigador y los informantes, donde las sesiones son dirigidas hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes, reflejando en las respuestas lo que ellos expresan con sus propias palabras. El investigador no solo cumple el rol de preguntar, sino también de aprender qué preguntas realizar y cómo hacerlas.

Para esta investigación, se utilizó la herramienta de entrevista, realizada a través de un cuestionario semiestructurado, que contiene recursos creativos y visuales, el cual se realizará cara a cara con el sujeto.

El proceso de realización del cuestionario fue el siguiente: primero, se contempló a los participantes disponibles del universo de estudio; después se continuó con la elaboración del primer borrador de las preguntas que integrarían el cuestionario, estas preguntas fueron revisadas, corregidas y realimentadas por dos expertos, el Dr. Rivera Núñez<sup>6</sup> y el Dr. Hernández Moreno<sup>7</sup>; al tener completa la lista de preguntas, se realizó el diseño de la estructura y presentación del cuestionario,

---

<sup>6</sup> Investigador Asociado del Instituto de Ecología A.C.

<sup>7</sup> Docente investigador en la Escuela Superior de Sociología y en la Facultad de Economía de la Universidad Autónoma de Guerrero.



también consultado con los expertos anteriormente mencionados; finalmente, se acordó con los artesanos la fecha y hora para ser entrevistados.

El cuestionario es mixto, contiene 59 preguntas, de las cuales 36 son preguntas abiertas y 23 semiabiertas (anexo 8), y fue aplicado a catorce artesanos y aborda los siguientes temas:

1. Socioeconómicos: en esta sección se conoció del entrevistado en aspectos de su vida personal, familiar, laboral, escolar y económica
2. Productivo: se preguntó acerca de su negocio productivo en dos partes: la primera, es con relación a las formas de cómo, dónde y a través de qué canales comercializa, la cantidad de sus ventas, cómo administra sus ventas-compras, la calidad de sus productos y sus expectativas de venta; la segunda, está orientada a elaborar un perfil del “vendedor” y un perfil del “cliente”.
3. Socioemocional: en esta parte se indagó acerca del nivel de satisfacción del artesano, con su profesión, también sobre los motivos que lo llevaron a formar parte de la organización y sus expectativas personales y organizacionales.

## **Conclusión**

Antes de finalizar este capítulo, es importante señalar que la maestría cursada para desarrollar esta investigación<sup>8</sup> es de tipo profesionalizante, por lo que gran parte de la formación académica y profesional, fue aprender y fortalecer el trabajar directamente con comunidades y aplicarlo a través del acompañamiento a grupos sociales.

---

<sup>8</sup> Maestría en Economía Social, de la Universidad Autónoma de Guerrero.

Para esto hay que entender que la esencia del trabajo comunitario para la investigación en las ciencias sociales se hace necesario el innovar en las herramientas a utilizar con los actores en campo, para hacerlas menos complejas, más didácticas, amigables, coloridas y que dejen una experiencia que nutra el alma y motiven a los participantes para seguir trabajando.

La metodología se diseñó de esta forma, para mostrar el lado “humano” de la investigación desde la realidad de la vida que atraviesan los actores sociales, en este caso el Colectivo Artesanal Mantli. No es solo recolectar datos para presentar un trabajo científico, es escuchar acerca de su vida, de su historia, de sus problemas, dificultades, batallas, sufrimiento, tristezas, sentimientos, fracasos, éxitos, triunfos, “bendiciones” y alegrías, es conocer realmente a las personas en su vida personal, familiar, laboral, entre otros, logrando entender y sentir lo que es su día a día, lo que es su lucha social y trabajar juntos por un mejor futuro.

Con esta reflexión, finalizamos el apartado del proceso de recolección de datos, para iniciar con a la presentación de los resultados.

## IV. RESULTADOS

### 4.1 Descripción Colectivo Artesanal Mantli

El “Colectivo Artesanal Mantli” es una organización de artesanos (productores y comerciantes), ubicada en la zona urbana de Acapulco, Guerrero. Esta organización nace en 2006, a raíz de la lucha social y colectiva de defender el derecho al trabajo digno de los artesanos. Actualmente, Mantli se encuentra ubicado en avenida Costera Miguel Alemán, fraccionamiento Magallanes, Acapulco, Gro, interior de Plaza Politécnica (anexo 10).

#### 4.1.1 Características

Mantli, proveniente del dialecto náhuatl *mailt* que significa mano, es una organización con gobernanza autónoma, dedicada a la elaboración y venta de artesanías populares del puerto. Las personas que integran Mantli han generado su propia fuente de empleo, son una historia de vida y un símbolo de resistencia ante las injusticias y desigualdades sociales. Su organización interna se rige bajo la democracia y autogestión, y están constantemente buscando vías para capacitarse y desarrollarse con instituciones públicas, sociales, privadas y académicas.

Su misión<sup>9</sup> es defender el derecho al trabajo digno, en solidaridad y apoyo mutuo, acogiendo artesanos y a personas vulnerables, para mejorar juntos y consolidarse como seres con capacidades autosuficientes para el bienestar de sus familias. Mantli se ha definido como un grupo de artesanos productores, en lucha permanente por sueños y familias, son un proyecto con corazón solidario.

Estos artesanos generan ingresos a través de la venta de las artesanías que ellos elaboran y de algunos artículos de playa que revenden. De acuerdo con lo observado y datos recabados, los artesanos producen artesanalmente el 40% de las artesanías que comercializan, aproximadamente,

---

<sup>9</sup> Misión preliminar, obtenida de común acuerdo de los artesanos con la dinámica de trabajo “Misión”.

mientras que la mercancía restante la obtienen de proveedores nacionales e internacionales (China). Algunos artesanos han comendado que en estos últimos años han optado por revender productos, ya que es más rentable comprarlos ya hechos que hacerlos ellos mismos.

La realidad es que para que ellos elaboren una artesanía de forma manual, necesitan de materia prima y mano de obra (tiempo y esfuerzo), lo que al final hace que el producto incremente de precio y la demanda deja de comprarles porque la competencia lo vende a un precio más accesible (revendedores). Por ejemplo, revender un jarrón les cuesta \$150.00 y les deja \$100.00 de utilidad, en cambio, si lo elaboran artesanalmente gastan en materia prima, mano de obra y transporte un aproximado de \$245.00, dejándoles de utilidad solo cinco pesos, ya que el precio de su competencia es de \$250.00 y si lo ofertan a un precio más elevado, nadie les compra. Comprendiendo su situación que necesitan más ingresos para sus gastos diarios, algunos de los miembros de Mantli han optado por la reventa de productos.

Los principales productos artesanales que ofrecen son:

- Pulpas de tamarindo
- Dulces de coco
- Naturaleza muerta: árboles ornamentales
- Sandalias tejidas
- Pulseras y collares de piedras de bisutería y tejidas en macramé.
- Atrapasueños
- Productos de palma pintada: bolsas, abanicos y canastas
- Productos de piel: monederos, carteras y bolsas.
- Productos de concha y caracol: timbre o móvil, lámparas, alhajeros, portarretratos, servilleteros, colección (red), pulseras y collares.

### 4.1.2 Historia

La historia de vida de Mantli, narra a un grupo de artesanos en Acapulco que han padecido durante muchos años de carencias de recursos, de falta de organización e infraestructura, de condiciones climatológicas desfavorables y de confrontaciones con los gobiernos municipales. Mantli siempre ha buscado tener un lugar digno donde poder vender sus artesanías y no ser desalojados, pero por mucho tiempo recibieron negativas.

El colectivo tiene sus inicios en el año 2000, cuando los artesanos trabajaban de forma individual en puestos ambulantes del comercio informal de Acapulco, en las zonas del Malecón y del Zócalo. Estos dos sitios eran puntos estratégicos de venta en Acapulco tradicional, dada la alta afluencia de turistas nacionales y del mercado local presentada en la zona, pero, al mismo tiempo, inseguros, al ser sitios públicos propensos de desalojo por parte de la Dirección de vía pública del gobierno municipal.

En el 2002, durante el cambio de gobierno que duró hasta el 2005, la situación para los artesanos comenzó a ser desagradable, esto debido a que una de las acciones de ese gobierno fue el retiro inmediato de vendedores que se encontraban en el malecón. Tal desalojo se llevó a cabo sin notificación alguna, detonando una serie de enfrentamientos entre trabajadores de vía pública y los vendedores que se encontraban en el malecón.

Tal disensión y fricción, terminó en una reubicación de los artesanos de la zona tradicional a la zona dorada, en el Fraccionamiento Costa Azul. Desafortunadamente, este nuevo lugar de trabajo generó circunstancias poco favorecedoras para los artesanos, puestoque pasaron mucho tiempo sin equipamiento que protegiera sus puestos del sol o la lluvia, trabajando en el piso con mantas y sufriendo las inclemencias del tiempo, aunado a esto, no lograban tener ventas y, con el paso del

tiempo, se vieron afectados por las mermas, reflejadas en pérdidas económicas.

La situación volvió a cambiar justo meses antes del cambio de gobierno, en 2005, siendo los artesanos nuevamente reubicados. Fueron establecidos en la Plaza Politécnica, bajo las mismas condiciones ya presentadas: sin instalaciones adecuadas, sin mobiliario, sin ningún techo para resguardarse, solo el piso donde poder extender su mercancía. Años después de estas condiciones de trabajo, se comenzaron a utilizar huacales y sombrillas para los puestos y finalmente se instalaron toldos y mesas, que es donde se encuentran actualmente.

Durante el periodo del 2000 al 2005, los artesanos enfrentaron hechos deplorables por parte de agentes externos, entre los que se encuentran: despojos violentos, amenazas, agresión física, intenciones de arrojarlos al mar con todas sus mercancías, sustraer sus pertenencias personales y otros ultrajes a sus derechos humanos.

El panorama comenzó a mejorar con la entrada del nuevo gobierno municipal, del periodo 2005-2008. Durante ese tiempo, se logró establecer un convenio para que les permitieran mantenerse de forma estable y pacífica en la Plaza Politécnica, sin ser intervenidos por vía pública y demás autoridades municipales. Tal acuerdo propició una reorganización de los puestos de trabajo dentro de la plaza, ubicando los sitios específicos correspondientes a cada uno de los artesanos.

Todos los actos suscitados en contra de los artesanos, volvió más fuerte la necesidad de unirse a trabajar en colectivo, pero no se concretó sino hasta el año 2006, después de instalarse en la plaza

Politécnica, cuando deciden trabajar en equipo e integrarse como un colectivo de artesanos, naciendo así Mantli. Después de tantos años dispersos, los artesanos lograron trabajar de forma coordinada y pacífica, marcando este periodo estabilidad y prosperidad en Mantli.

En 2009, la situación vuelve a tornarse complicada, los altercados con el gobierno municipal vuelven a aparecer, repitiéndose la misma historia de años anteriores con las intenciones de

desalojó, para darle otro uso a la plaza politécnica. Después de tres meses de trabajo, conflicto y defensa entre los artesanos y autoridades, Mantli logró obtener de nueva cuenta su espacio de trabajo y permanecer en la plaza. Durante ese suceso, el colectivo se debilitó por la salida de miembros que prefirieron no seguir aguantando los conflictos.

En 2012, derivado de las bajas ventas presentadas, el colectivo atravesó por una situación de riesgo muy cercana a desintegrarse. Algunos de los miembros comenzaron a manifestar opiniones acerca de abandonar la organización con intenciones de regresar a trabajar en los lugares donde vendían antes, como el ofrecer sus productos recorriendo las playas.

Esta situación se resolvió ante la necesidad que presentaban las integrantes mujeres, que conforman la mayoría de Mantli, las cuales tenían y siguen teniendo la responsabilidad de trabajar y, al mismo tiempo, cuidar de sus hijos. El trabajar con Mantli les brinda la posibilidad de realizar sus dos ocupaciones de madres y de artesanas. Algunas de las artesanas expresan que vendían más recorriendo las playas que estando en la plaza, pero que prefirieron quedarse en Mantli para poder vender y estar junto a sus hijos sin exponerlos.

Pese a las múltiples dificultades vividas, Mantli ha logrado mantener un gran espíritu de trabajo y solidaridad, dado que actualmente Mantli se encuentra fortalecido por su acercamiento con instituciones gubernamentales y sociales, asociaciones civiles, religiosas y educativas.

En los años subsecuentes, 2010 hasta la fecha, han logrado mantener una buena relación con el gobierno municipal en Acapulco y el estatal. El escenario cambió para bien, los artesanos comenzaron a ser invitados<sup>10</sup> a participar en programas de desarrollo, ferias, eventos culturales,

---

<sup>10</sup> Por parte del gobierno municipal, estatal y federal; empresas privadas; e instituciones académicas.

sociales y privados, dentro y fuera del estado, pero lo más importante su trabajo y espacio comenzó a ser respetado.

### **Ejemplo de vida**

Todo ese esfuerzo y trabajo, esa constancia y perseverancia, cada gota de sudor derramada, todos los desvelos, oraciones, ayunos, cada insulto y agresión soportada, cada lágrima, todo ese camino difícil que los miembros de Mantli recorrieron, al final tuvo sus resultados y trajo consigo algo bueno, un cambio en los artesanos. Los hizo reflexionar sobre su forma de trabajo y organización, los volvió más fuertes, más conscientes, solidarios, empáticos y cooperativos, comprendiendo que el trabajo en equipo siempre es mejor y formando una familia de artesanos, nombrada Mantli.

## **4.2 Miembros Mantli**

El alma del Colectivo Artesanal Mantli son las personas que lo integran, ya que cada artesano es el protagonista de esta historia, ellos son los que hacen que la organización funcione, son ellos los que ponen su tiempo, esfuerzo, conocimientos, recursos y espíritu para salir adelante.

### **4.2.1 Datos sociodemográficos**

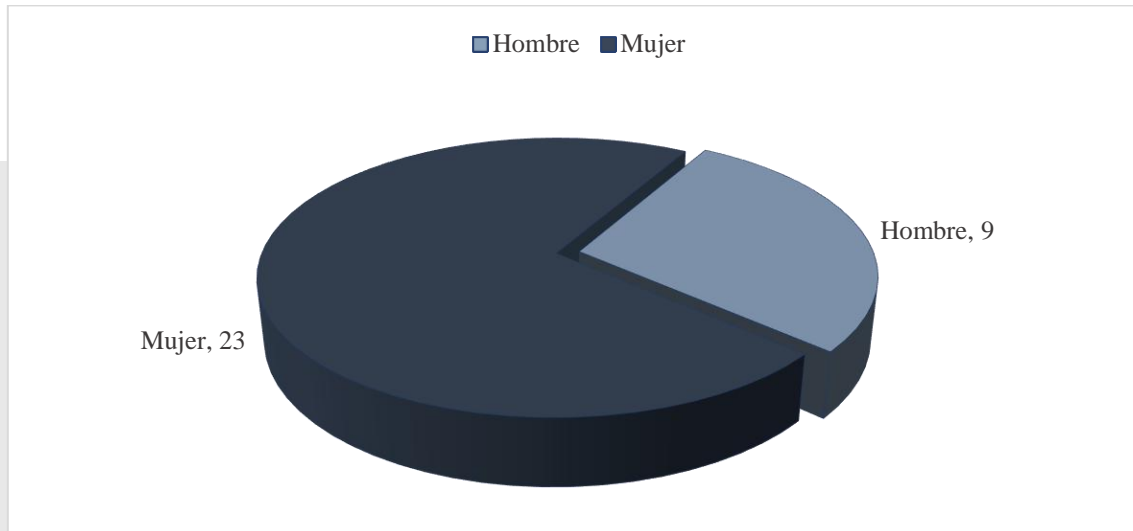
Mantli está conformada por treinta y dos artesanos, de los cuales, nueve son hombres y veintitrés mujeres (figura 6), ellos son originarios de diversas partes del territorio nacional, pero en su mayoría se encuentran los provenientes de Puebla, Ciudad de México y Guerrero (Acapulco, Tototepec, San Luis Acatlán, San Miguel Totolapan, Acatepec, Tejorucu)<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> De acuerdo con una encuesta realizada a catorce artesanos.



**Figura 6.** *Miembros Mantli dividido por sexo.*



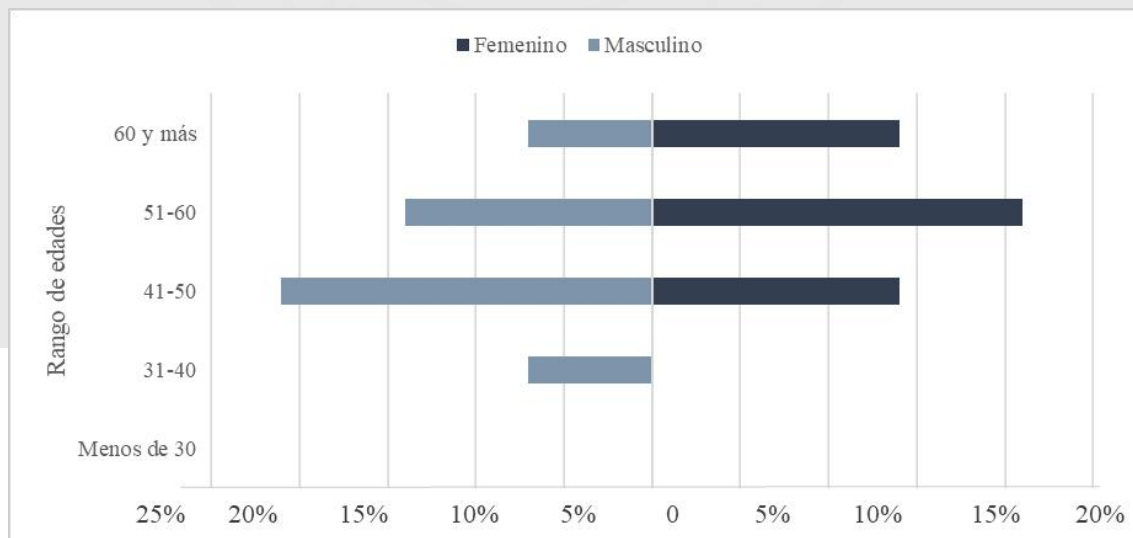
Fuente: elaboración propia.

En la pluriculturalidad de este grupo podemos encontrar a personas pertenecientes al grupo originario mixteco (29%) y al tlapaneco (14%) (anexo 11). El mixteco también conocido como Tu'un Savi, pertenece a la familia lingüística oto-mangue, esta lengua contaba con 496,028 hablantes, localizados en 141 municipios de Oaxaca, 23 municipios de Guerrero y 8 de Puebla (INALI, 2009). El mé'pháá, también conocido como tlapaneco, es una lengua originaria nacional, que cuenta con nueve variantes: tlapaneco del sur, oeste, central bajo, suroeste, este, centro, norte, noroeste bajo y noroeste alto. Esta lengua tiene presencia en 16 municipios del estado de Guerrero (INALI, 2009). De acuerdo con datos del INEGI (2020), el mixteco es la quinta lengua más hablada en México con 536,593 hablantes y siguiéndole en la sexta posición, está el tlapaneco con 490,845.

En cuestión de la edad, el promedio es de 53 años, encontrando miembros desde los 38 hasta los 77 años (figura 7).

Esta información es relevante ya que nos indica que en Mantli ya no hay jóvenes que sigan desarrollando esta labor de artesano, lo cual conlleva a que el recambio generacional se este extinguiendo ya que los artesanos no desean que sus hijos sigan sus pasos y sean artesanos, ellos comentan que este trabajo es muy mal pagado y con pocos beneficios, por lo cual no quieren que sus descendientes sufran las precariedades y problemas que ellos han tenido solo “*por no estudiar*”. Algunos de ellos admiten que entraron en el negocio de las artesanías porque no pudieron acceder a una buena educación y que la vida los llevó a aprender de este oficio, pero que no desean que sus hijos y nietos continúen en esta labor, ellos prefieren que estudien una carrera y tengan un empleo formal, ya que consideran que esto los ayudará a tener un mejor nivel de vida. Lo anterior también nos indica que está en riesgo la pérdida de conocimientos sobre las técnicas y los procesos de elaboración de artesanías populares de Acapulco

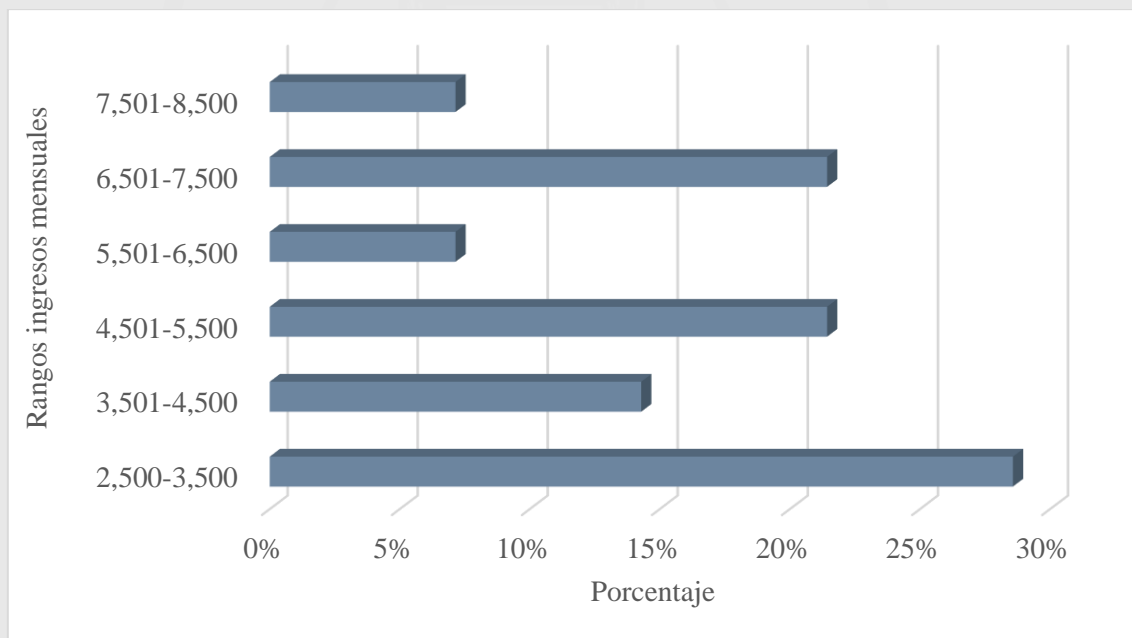
**Figura 7.** Distribución de edades por género en Mantli.



Fuente: elaboración propia

Respecto a su nivel de estudio, podemos encontrar que el 57% de los artesanos cuenta con estudios del nivel básico y solo el 36% ha llegado al nivel bachillerato (anexo 12). En el aspecto económico, el promedio de ingresos mensuales de los artesanos<sup>12</sup> es de \$4,964, como se puede observar en la figura 8, el 48 % obtiene ingresos menores a los \$4,500 y solo el 7% superiores a los \$7,500; y en su fuente de remuneración, todos los artesanos obtienen ingresos de la venta de artesanías, pero solo el 79% manifestó que es su única fuente de ingresos, ya que algunos tienen ingresos extra como son de: pensión del adulto mayor, apoyo económico de sus familiares y realizar trabajos de albañilería.

**Figura 8.** *Ingresos mensuales.*



Fuente: elaboración propia

<sup>12</sup> De acuerdo con datos presentados por el CONEVAL (2022), en México la Línea de Pobreza por Ingresos (LPI) para residentes en zona urbana, es de \$4,208.93 mensual por persona para cubrir los gastos de la canasta alimentaria y la no alimentaria. A nivel nacional, el 52.8% de la población percibe su ingreso inferior a la LPI, mientras que en Guerrero es el 70.4% (CONEVAL, 2020). Comparando estos datos con las características económicas identificadas en Mantli, se encuentra que el 43% de los artesanos tiene ingresos por debajo de la LPI. Lo anterior, hace evidente la necesidad de los artesanos por incrementar los ingresos que obtienen a través de la venta de artesanías.

En el aspecto de la trayectoria y experiencia que tienen como artesanos, es importante mencionar que algunos de ellos se han dedicado toda su vida a ser artesanos, desde que eran unos pequeños estaban inmersos en las prácticas artesanales, como es el caso de María Baltazares, Francisco López, Cándido Santos, Dominga Mateo, María de la Luz y Judith Romero. Otros llevan poco tiempo en las artesanías, como Nelly Salgado que comenzó hace apenas seis años, y el resto de los integrantes tienen como mínimo diez años de experiencia (anexo 13).

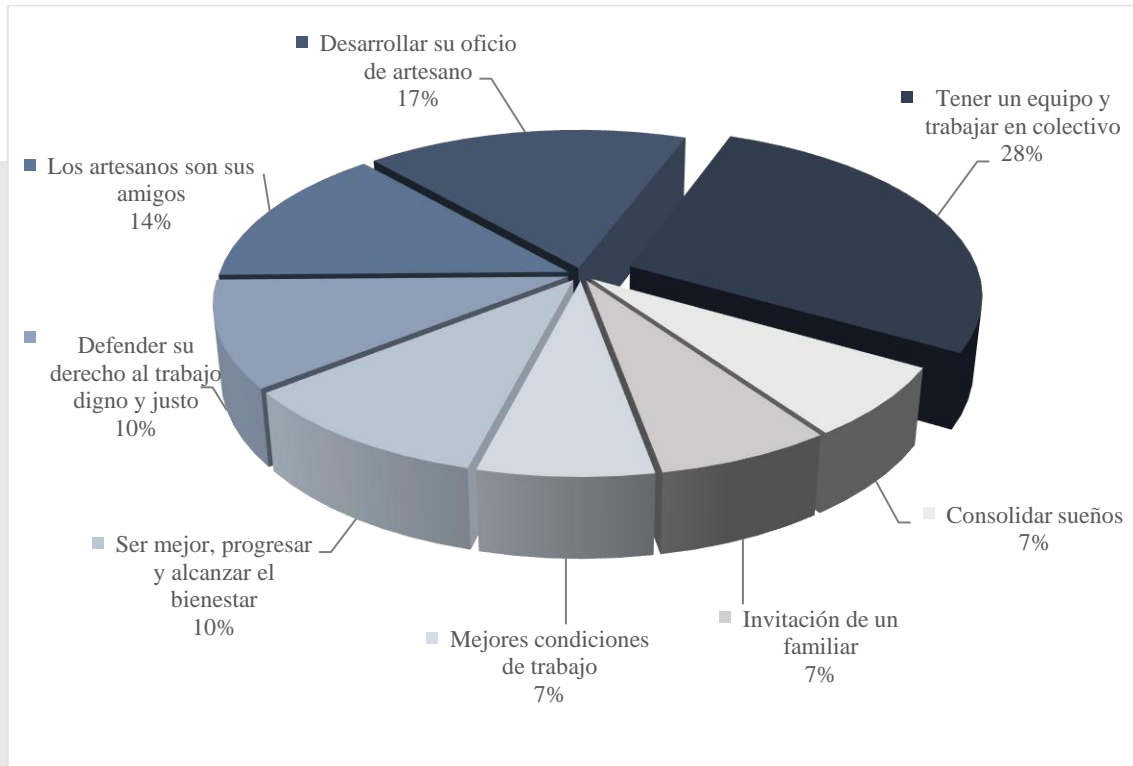
Ellos y ellas decidieron ser artesanos, en su mayoría, por la necesidad de encontrar un oficio que les ayudará a generar ingresos y, aprendieron la labor artesanal de familiares, amigos, compañeros artesanos y en experiencias que tuvieron en trabajos anteriores (anexo 14).

### **¿Qué los llevó a unirse a Mantli?**

Cuando los artesanos trabajaban en su individualidad, tenían un representante que los organizaba y les asignaba sus lugares y horarios de venta. Este “representante” comenzó a abusar de su poder, que él mismo se otorgó, tratando de mala manera a sus compañeros, tanto que llegó a tener altercados con algunos artesanos, que posteriormente fundaron Mantli.

La gran mayoría de los miembros de Mantli, son artesanos-comerciantes que se conocieron hace más de veinte años como vendedores ambulantes en el Zócalo y Malecón de Acapulco. Algunos de sus miembros se unieron al Colectivo desde el momento en que este fue creado, mientras que otros se han ido incorporando poco a poco, ganándose su lugar en Mantli. Las principales razones de su integración son: el tener un equipo y trabajar en colectivo, con el 28%; en segundo lugar, tenemos, para desarrollar su oficio de artesano y tener un empleo, con el 17%; y por la amistad generada desde que eran comerciantes individuales con el 14% (figura 9).

**Figura 9. Motivos de integración a Mantli.**



Fuente: elaboración propia

En la figura 10, se presentan las palabras de los artesanos con respecto al motivo que los llevó a unirse a Mantli. Que el Colectivo Artesanal Mantli hoy exista y siga trabajando, es gracias a sus fundadores, María Baltazares y su esposo, Francisco Javier. En palabras de su líder y fundadora, Doña Mari, Mantli nace *“a raíz de la defensa del artículo 123, que es el derecho al trabajo digno.*

*Nos reunimos en un grupo, para que la autoridad nos diera la oportunidad de trabajar”*, motivo por el cual los llevó a crear un colectivo de artesanos.

En una actividad realizada con los miembros de Mantli, para crear la misión y el quienes somos de la organización, ellos y ellas expresaron su opinión acerca de quién es Mantli, las cuales se muestra

en la figura 11. Como parte de la actividad, estas opiniones se fusionaron y dieron como resultado quién es el Colectivo Artesanal Mantli.

**Figura 10.** *¿Por qué los artesanos se unieron a Mantli?*

<i>¿Por qué se unieron a Mantli?</i>
<p><i>“Para hacer más fuerte nuestra organización”</i></p> <p><i>“Para progresar y salir adelante”</i></p> <p><i>“Me uní a Mantli para lograr lo que me gusta hacer, porque somos unidos”</i></p> <p><i>“Para consolidar sueños y elaborar artesanías”</i></p> <p><i>“Para crear nuestros collares”</i></p> <p><i>“Lograr éxito”</i></p> <p><i>“Para mostrar mis piezas de artesanías”</i></p> <p><i>“Por la defensa del derecho al trabajo digno”</i></p> <p><i>“Para tener el apoyo con los compañeros para crecer más”</i></p> <p><i>“Para lograr tener más fuerzas”</i></p> <p><i>“Metas y crecimiento”</i></p> <p><i>“Para mejorar nuestro trabajo”</i></p> <p><i>“Me uní al grupo y cada día me esfuerzo más para acoplarme”</i></p> <p><i>“Para hacernos más fuertes y salir adelante”</i></p> <p><i>“Mantli tiene proyectos y llegar más allá de la frontera y estando unidos lo lograremos. Porque somos productores”</i></p>

Fuente: elaboración propia

**Figura 11.** *¿Quiénes son Mantli?*

<b>Mantli somos:</b>
<p><i>“Un colectivo artesanal”</i></p> <p><i>“Son personas que les gusta el trabajo”</i></p> <p><i>“Un grupo organizado de artesanos”</i></p> <p><i>“Mantli es cumplir una misión”</i></p> <p><i>“Artesanos productores”</i></p> <p><i>“Es un colectivo de artesanos en lucha permanente de encontrar un estado físico, mental y económico lo más ideal posible”</i></p> <p><i>“Mantli es nombre de organización”</i></p> <p><i>“Un grupo de personas artesanos”</i></p> <p><i>“Es un colectivo de artesanías”</i></p>

*“Somos familias, sueños y propósitos”*  
*“Mantli: un grupo de personas artesanos”*  
*“Somos un corazón solidario”*  
*“Somos todos un proyecto”*  
*“Mantli es mi fuente, mi organización y mi grupo”*

Fuente: elaboración propia

### **Relatos de vida en Mantli**

Francisco, de 57 años y originario de la Ciudad de México, cuenta en su historia que él anteriormente trabajaba como obrero en su tierra natal, un trabajo que era muy agotador, con jornadas laborales de doce horas, estaba siempre encerrado en el mismo lugar, y con salarios muy bajos que apenas y le alcanzaba para comer, además estaba anímica y emocionalmente muy mal, sin aspiraciones ni deseos en la vida. En este trabajo tuvo la mala o buena suerte de sufrir un accidente, por lo cual tuvo que ser operado, y mientras convalecía en el hospital, un joven, su compañero de cuarto de hospital, le mostró las pulseras tejidas que él elaboraba y le compartió su conocimiento. Desde ese día, la vida del señor Frank cambió, comenzó a tener deseos de superarse, él ya no quería seguir con el mismo trabajo, quería ser diferente, más feliz, más libre, su misión y visión personal cambiaron.

De este amigo artesano, conoció otra forma de vivir y trabajar, vio la posibilidad de cambiar a una mejor vida, vio la oportunidad de ser libre trabajando, de ser más feliz. Cuando se recuperó y salió del hospital, Frank decidió ser artesano, comenzó elaborando pulseras con: nombres, figuras de equipos de fútbol y símbolos del zodiaco. Después de pasar algunos meses dedicándose a este oficio, él comenzó a percatarse de las grandes diferencias con su ocupación anterior y el actual: el primer cambio es que las jornadas laborales ahora eran menores, el trabajo no era un desgaste

físico, los ingresos eran mayores, el ambiente de trabajo era al aire libre y ahora él era su propio jefe. Su vida no solo mejoró su mente y espíritu, sino que también en lo físico y económico.

Actualmente, Frank es uno de los fundadores de Mantli, tiene como meta personal ser un agente generador de bienestar en la comunidad y en el aspecto productivo cuenta con una gama amplia de productos artesanales, como servilleteros, alhajeros, timbre de caracol, naturaleza muerta, entre otros. Él es una persona trabajadora, que no se rinde, que lucha por sueños y la prueba está en que constantemente está mejorando e innovando en sus artesanías.

Un caso excepcional de talento innato en las artesanías es el que relata María de la Luz Cantú. Esta artesana de setenta y siete años y originaria de Acapulco, Gro, cuenta que desde muy joven se dedicó a la confección de prendas de vestir para dama y caballero, su casa era el lugar donde trabajaba en la producción, ahí contaba con las herramientas y materiales necesarios, posteriormente, cuando ya contaba con suficiente producto terminado, salía a las calles de Acapulco a vender sus prendas. Este oficio de la costura le provocó afectaciones físicas y en su salud a muy temprana edad. Su vista comenzó a desgastarse muy notoriamente, tenía problemas de columna y principios de artritis. Debido a esto su esposo le recomendó dejar la costura. La señora María siempre ha sido una persona muy activa, trabajadora, que no puede estar quieta, si dejó de hacer sus prendas, pero no dejó de trabajar. Le comenzó a llamar la atención las manualidades y artesanías, y en palabras de ella, afirma que sus artesanías “*son el reflejo de lo que su mente crea*”, que ella imagina un producto y al otro día busca con qué materiales lo puede elaborar. María Cantú forma parte de Mantli desde hace ya dieciocho años, trabaja junto a su hijo y actualmente las artesanías que elabora son servilleteros, alhajeros, red de concha y caracol, pulpas de tamarindo, árboles ornamentales de escamas de pescado (naturaleza muerta), maceteros, entre otros.



Cándido Santos, artesano de cincuenta y dos años, de origen Tlapaneco y nacido en Tejoruco, localidad perteneciente al municipio de Quechultenango, Gro., se integró al colectivo en el 2008. Este artesano nos cuenta que desde muy pequeño ayudaba a su familia con las labores del campo, posteriormente comenzó a dedicarse a la elaboración de artesanías y se convirtió en su pasión, ya que esto lo hace muy feliz y disfruta elaborar sus artículos. Con el fin de fortalecer sus conocimientos y mejorar sus habilidades, se inscribió siendo muy joven, a cursos que impartía la Secretaría de Turismo en temas de artesanías y gastronomía guerrerense.

Antes de llegar a Mantli, él trabajaba vendiendo ceviche en las playas de Acapulco, pero no era un trabajo que disfrutara ya que era muy pesado y desgastante que consistía en elaborar los platillos y recorrer las playas, caminando bajo el sol y con la charola de platos, ofreciendo la comida al turista. En uno de sus recorridos de trabajo, vio a Mantli ya instalado en la plaza Politécnica y tuvo el deseo de formar parte de ellos, ya que era un trabajo con más comodidad, que le permitiría estar más tiempo con su familia y sin sufrir el desgaste físico y las inclemencias del sol. Presentó su solicitud de integración ante la líder del grupo, y meses más tarde, fue aceptado.

Cándido es un modelo para seguir, es inspiración, talento, es trabajo, cooperación, amistad y dedicación, ha demostrado ser una gran persona, con mucho espíritu, entusiasmo y ganas de mejorar. Destacando algunas de sus cualidades se encuentran:

- Ser participativo: en todos los eventos a los que invitan a Mantli, siempre se apunta para ir y exponer sus artesanías.
- Deseos de superarse: siempre está buscando la manera de cómo mejorar en lo personal y lo profesional. Se inscribe a cursos, va a eventos, participa en convocatorias de apoyos gubernamentales y observa el trabajo de otros compañeros. Una muestra clara de su gran trabajo es que, en diciembre del 2021, registró su marca de artesanías ante el Instituto

Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), bajo el nombre de “*SANTOS AURELIO*”.

- Es trabajador: él menciona que toda su vida ha trabajado en la playa, no es una persona ociosa, al contrario, es alguien que siempre busca en qué ocuparse.
- Sus logros: recientemente ganó el segundo lugar en el concurso de artesanías de Acapulco, que se realizó en el Jolgorio Acapulqueño 2022.
- Lo principal para él es su familia: ha manifestado que gracias a su trabajo ha logrado que sus hijos estudien y sean buenas personas, incluso ha apoyado también a los estudios de sus nietos. No trabaja solo, su equipo es su esposa y un nieto, juntos elaboran y venden sus artesanías.

Originaria del estado de Puebla, pero Acapulqueña de corazón, la artesana Sabina forma parte del grupo Mantli desde que esta comenzó a crearse, cuando eran compañeros comerciantes en el Zócalo de Acapulco. Esta artesana de origen mixteco, ha estado inmersa en el entorno artesanal desde que era muy pequeña, fue su madre quien le enseñó a elaborar sus primeras artesanías, pero a lo largo de su vida se ha dedicado a ser comerciante, siendo apenas hace doce años que emprendió el camino hacia el oficio artesanal. Ella aprendió procesos y técnicas de elaboración, de sus compañeras artesanas, las cuales le enseñaron a elaborar pulseras, collares, timbres, llaveros y alhajeros. Sabina trabaja en Mantli junto a sus dos hermanos y el ser artesana le ha ayudado a solventar los gastos de su hogar y los estudios de su hija.

De origen mixteco y nacida en Tototepec, Guerrero, la señora Ino es una mujer trabajadora que, para salir adelante, ha recurrido a diversos autoempleos informales, como ha sido la venta de productos de playa, comida, ropa y artesanías. Hace ya doce años que se integró a Mantli, teniendo

al fin un puesto de trabajo fijo, donde se dedica a elaborar y vender artesanías hechas con palma pintada, bisutería, concha y caracol. Aprendió este trabajo y conocimientos de su hija, quien la ayuda a elaborar atrapasueños, pulseras y collares.



### 4.3 Características empresariales

#### Aspecto administrativo-organizacional

Mantli no ha establecido claramente su misión y visión como organización, los datos antes mencionados son preliminares a definirlos y establecerlos como parte de su identidad<sup>13</sup>. Ellos tampoco han especificado sus objetivos y metas<sup>14</sup>, pero conjuntamente han manifestado los siguientes intereses:

- Su objetivo principal, es incrementar las ventas para aumentar su nivel de ingresos particular y en colectivo;
- Crecer y constituirse como una organización consolidada; y
- Expandir su mercado, no solo en diversos puntos de Acapulco, sino en otros mercados nacionales, promoviendo sus artesanías a través de tianguis, eventos de artesanos o de un catálogo digital.

Carecen también de planes organizacionales y estratégicos, pero tienen muy claro que, para poder cumplir con sus objetivos planteados, es fundamental el capacitarse sobre más y mejores técnicas de producción de artesanías, comercialización y de organización.

Así mismo, no disponen de algún registro legal ante notario público o ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT). El único documento de respaldo con el que cuentan es una minuta de acuerdos firmados por un síndico y una comisión de regidores del Ayuntamiento de Acapulco, Guerrero.

---

<sup>13</sup> La información ha sido recabada con herramientas de acción participativa por parte del grupo de trabajo de la MES.

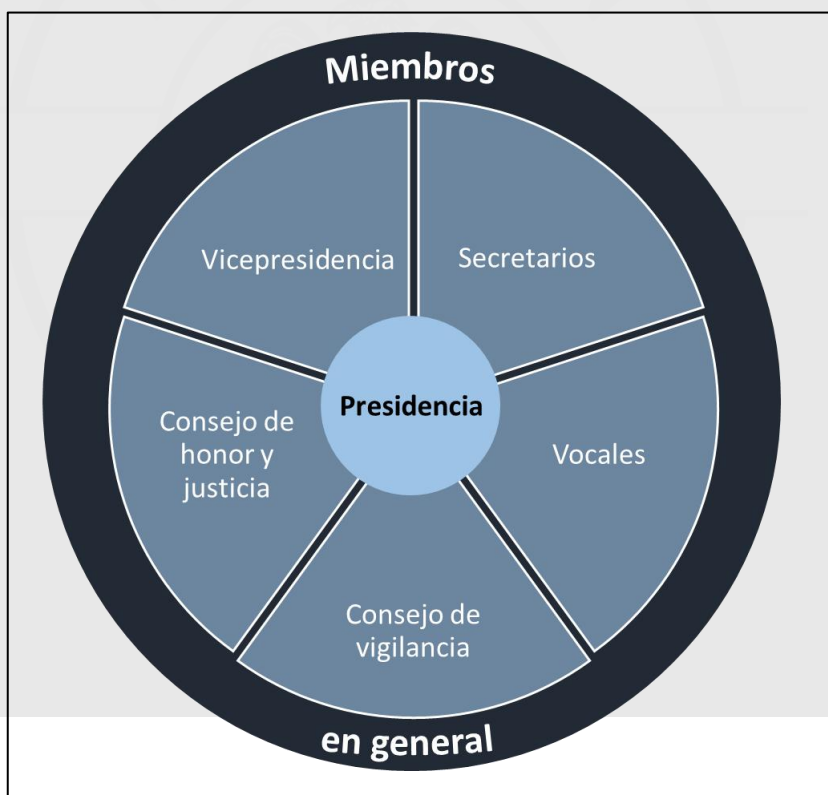
<sup>14</sup> La UAGro los ha estado apoyando en definir sus metas, objetivos y planes.

## Estructura Organizacional

El Colectivo Mantli, actualmente, no cuenta con un esquema diseñado de su estructura organizacional, pero, en común acuerdo verbal, las funciones presentadas en el organigrama de la figura 12, son las que acordaron y se encuentran funcionando en la organización.

De este organigrama, solo se han establecido los puestos y las personas que lo desempeñarán, realizando las actividades más generales requeridas, pero no conocen ni han determinado todas las funciones, actividades y tareas exactas que corresponden a cada puesto.

**Figura 12.** Organigrama preliminar del Colectivo Artesanal Mantli.



Fuente: elaboración propia

### **Políticas: reglamento interno<sup>15</sup>**

Actualmente cuentan con un reglamento interno, acordado verbalmente, para normar el funcionamiento de la organización. Este fue creado con el fin de mantener disciplina en el grupo y generar una sana convivencia.

Las reglas pactadas son las siguientes:

- Conservar limpia y ordenada el área de trabajo.
- Mantener el espíritu de compañerismo entre los integrantes del grupo.
- Respeto hacia los clientes y compañeros.

La sanción impuesta ante la infracción de alguna de ellas es no dejar trabajar al artesano en temporada alta (vacaciones).

### **Toma de decisiones**

La toma de decisiones es realizada en conjunto con todos los miembros de la organización. El proceso es:

- Se presenta la situación para tomar una decisión,
- Se piden sugerencias a los miembros para la toma de decisiones,
- Se presentan dos o tres propuestas de resolución por parte de los miembros,
- Todos emiten su voto (cada voto vale lo mismo),
- Y, finalmente, se elige la decisión que tenga más votos. Mayoría gana.

---

<sup>15</sup> Acuerdo de palabra, anotado en una libreta.

## **Reclutamiento y selección**

El colectivo no cuenta con un área encargada de reclutamiento y selección de personal, ni tampoco es una decisión que recaea en una sola persona. La aceptación e incorporación de integrantes a Mantli se realiza de forma democrática a través de un consenso entre todos los miembros. Este proceso de ingreso se encuentra integrado por los siguientes pasos:

1. La persona interesada se presenta para solicitar unirse.
2. Cuando se abre un espacio para un nuevo puesto de venta, se convoca a una reunión, en la que los artesanos dialogan sobre los candidatos interesados para ingresar a Mantli.
3. Cada artesano evalúa al candidato de acuerdo con el tiempo que lleva solicitando entrar, información que tengan sobre la persona, si es conocido, si tiene alguna recomendación, qué artesanías elabora, su disposición, entre otros.
4. Los artesanos votan (cada voto vale lo mismo).
5. El candidato con mayor número de votos es el nuevo integrante de Mantli.

## **Relación con el entorno.**

El grupo Mantli ha logrado establecer alianzas con organizaciones sociales, asociaciones civiles e instituciones gubernamentales, privadas y educativas, entre las que se encuentran:

- Dirección de Vía Pública del H. Ayuntamiento Municipal
- Secretaria de Turismo
- Dirección de Grupos Étnicos
- Desarrollo Social municipal
- Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías
- Hotel Princess Mundo Imperial Acapulco.
- Universidad Loyola de Acapulco

- Universidad Americana de Acapulco.
- Universidad Autónoma de Guerrero
- El Instituto Municipal de la Juventud les otorgó capacitaciones.
- Coalición de vendedores y comerciantes de la playa
- Asociación Civil de artesanos indígenas.
- Iglesia cristiana pentecostés.



#### 4.4 Actividad comercial de Mantli: artesanías

El Colectivo Artesanal Mantli es una organización sostenible gracias al desarrollo de su actividad económica, es decir, a la elaboración y venta de artesanías populares de Acapulco. Al igual que todas las organizaciones productivas, perteneciente a la ESS o no, debe realizar actividades de gestión, tener proveedores, atender clientes, realizar ventas, tener ingresos, entre otras funciones propias de una empresa. En esta sección, se presentarán características de Mantli con respecto a las actividades de producción y comercialización que desempeña en su actividad económica.

Comenzamos describiendo a los actores que abastecen de insumos y materias primas a los artesanos. Primero, es importante mencionar que dentro del colectivo no se realizan compras en conjunto, por lo tanto, cada artesano obtiene sus materiales de producción de forma individual con su proveedor de confianza.

Ahora bien, estos proveedores (figura 13) se encuentran distribuidos en su mayoría en Acapulco<sup>16</sup>, ya que más de la mitad de los artesanos afirmó realizar compra de materiales en bodegas de concha y caracol (67%) y en tiendas de mercería y bisutería (71%), ubicadas en el centro de Acapulco; el 43% se abastece de comerciantes ambulantes que acuden a vender a los pasillos de Mantli<sup>17</sup>; mientras que el mismo porcentaje, 43% obtiene su materia prima de los recursos que le brinda la naturaleza<sup>18</sup>; por su parte el 29% indicó realizar compras en tiendas de textiles e insumos como son

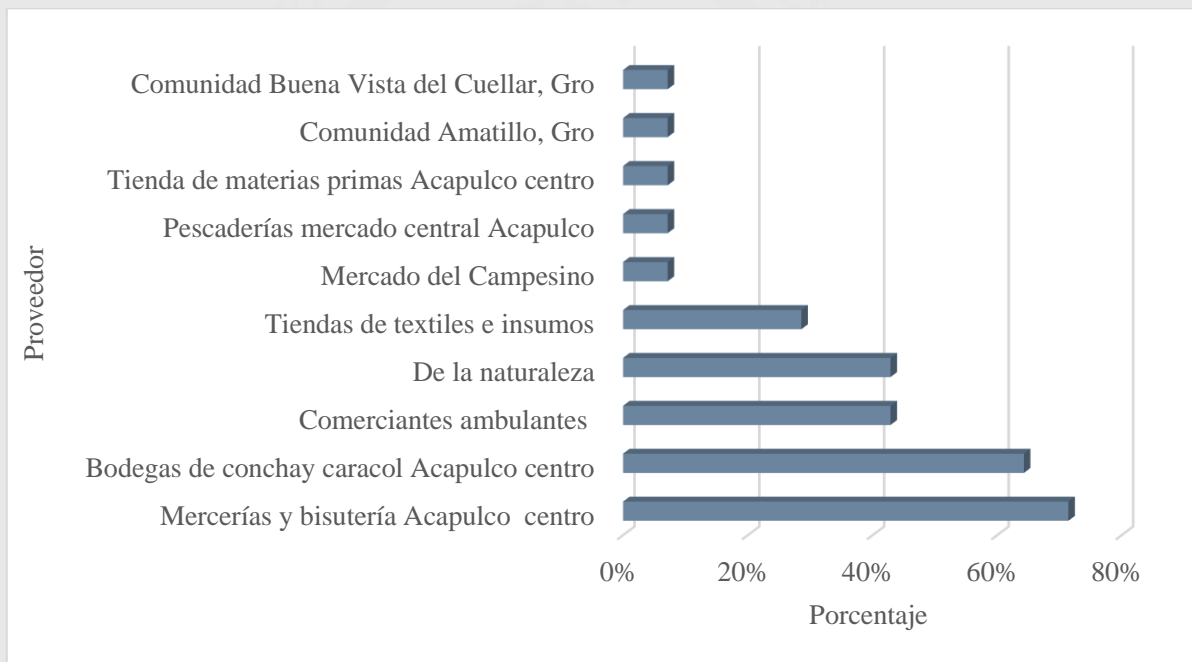
<sup>16</sup> Este dato señala que Mantli es una organización que compra, en su mayoría, en comercios locales, implementando de esta forma circuitos cortos de comercialización e incentivando el consumo local.

<sup>17</sup> Los artesanos comentan que estos comerciantes, desde hace varios años, pasan a vender en los pasillos de Mantli, insumos y materiales que, en su mayoría, son artículos de bisutería: piedra, broches, cristales, cuerdas, etcétera; conchas y caracoles; llaveros; artículos de resina, entre otros. Ellos no pueden decir con exactitud quién es este proveedor, ya que, con frecuencia, es una persona diferente la que les surte de mercancía. Para algunos es mejor comprar con estas personas, ya que de esta forma ya no tienen que abandonar su puesto de trabajo y gastar en pasajes.

<sup>18</sup> Algunos de ellos recolectan la naturaleza muerta (flores, ramas, cocos, semillas, etc.) que se encuentra en las calles, parques o en la playa; otros reciclan artículos de sus casas como los tornillos, piedras, aretes, metales, cintas, hilos,

las tiendas Parisina, Modatelas y Nuevo Mundo; un menor porcentaje del 7% se abastece en tiendas de materias primas, que se encuentran en el Mercado Campesino y en pescaderías<sup>19</sup> del mercado central de Acapulco; por último el 7% de los artesanos también señaló que tiene como proveedor a campesinos de la comunidad de Amatillo<sup>20</sup> (Acapulco, Gro) y a curtidores de Buena Vista de Cuellar, Gro<sup>21</sup>.

**Figura 13.** *Sitios y comercios que son proveedores de insumos y materias primas de Mantli.*



Fuente: elaboración propia, de acuerdo con datos proporcionados por los artesanos de Mantli

textiles, entre otros para reutilizarlos en elaborar artesanías; las personas que utilizan la arena de mar como parte de sus productos, la recolectan de la playa que tienen a unos cuantos pasos.

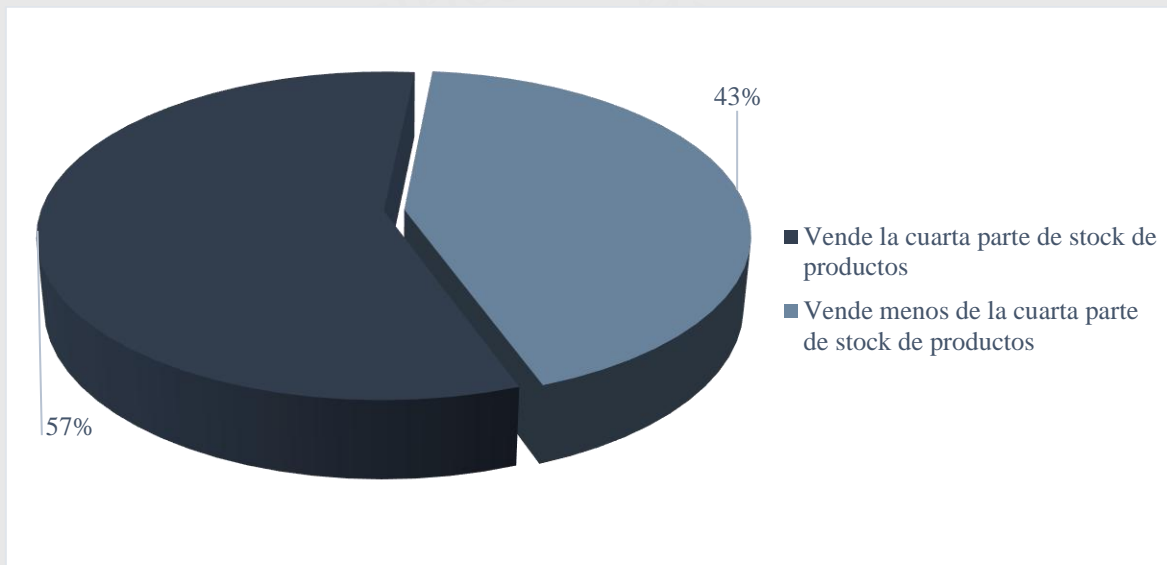
<sup>19</sup> En estas tiendas adquieren las escamas de pescado que utilizan para elaborar los arbolitos ornamentales, después de comprar la escama, la limpian y pintan para decorar, permitiendo así ofrecer productos de colores variados.

<sup>20</sup> Algunos de los artesanos tienen relaciones con campesinos de esta comunidad, la cual se encuentra en la zona rural de Acapulco, acuden a ellos para surtirse de cocos secos, uña de gato (en costallilla) y palmarecas, productos que utilizan en la elaboración de artesanías de naturaleza muerta.

<sup>21</sup> De este municipio se obtiene el material de “piel vaqueta” que los artesanos utilizan para hacer productos de piel como son bolsas, carteras, cinturones, monederos, entre otros.

Respecto a las ventas, el panorama no es muy favorecedor, ya que, como se puede observar en la figura 14, el 57% de los artesanos vende al mes apenas la cuarta parte de su mercancía, mientras que el resto vende menos de la cuarta parte.

**Figura 14.** Ventas mensuales en Mantli (Mercancía).



Fuente: elaboración propia

En el transcurso del año, los meses con mayor número de ventas son los del periodo vacacional: semana santa (marzo o abril), verano (julio) y decembrinas (diciembre). Por el contrario, los meses en que los artesanos se ven más afectados con las bajas ventas son los correspondientes a la temporada de lluvias y huracanes: octubre, septiembre, noviembre y agosto (anexo 16). Por lo tanto, se puede inferir que las ventas dependen de la fluctuación turística.

Mantli comercializa una amplia gama de productos artesanales como son los dulces, joyería, aceites naturales, huaraches, artículos ornamentales, bolsas, entre otros, pero no todos estos productos

presentan los mismos porcentajes de demanda, puesto que existen algunos que son de mayor o menor agrado del público

Entre las artesanías con mayor demanda se encuentran con el 43% los dulces de coco/cocadas y pulpas de tamarindo, dulces típicos del puerto, así como también los llaveros que adquieren los turistas como recuerdo de su visita a Acapulco; en segundo lugar con 29% cada una, se ubican las pulseras y collares de concha y caracol; en la siguiente posición, con el 21%, tenemos a los alhajeros; el 14% le corresponde a los servilleteros y a la red de concha y caracol; y en último lugar, con el 7%, se posicionan las cortinas y móviles de caracol, jarrón de coco, sombreros y bolsas de palma, lámparas, artículos de naturaleza muerta, porta plumas, tazas de barro y portallaves (anexo 16).

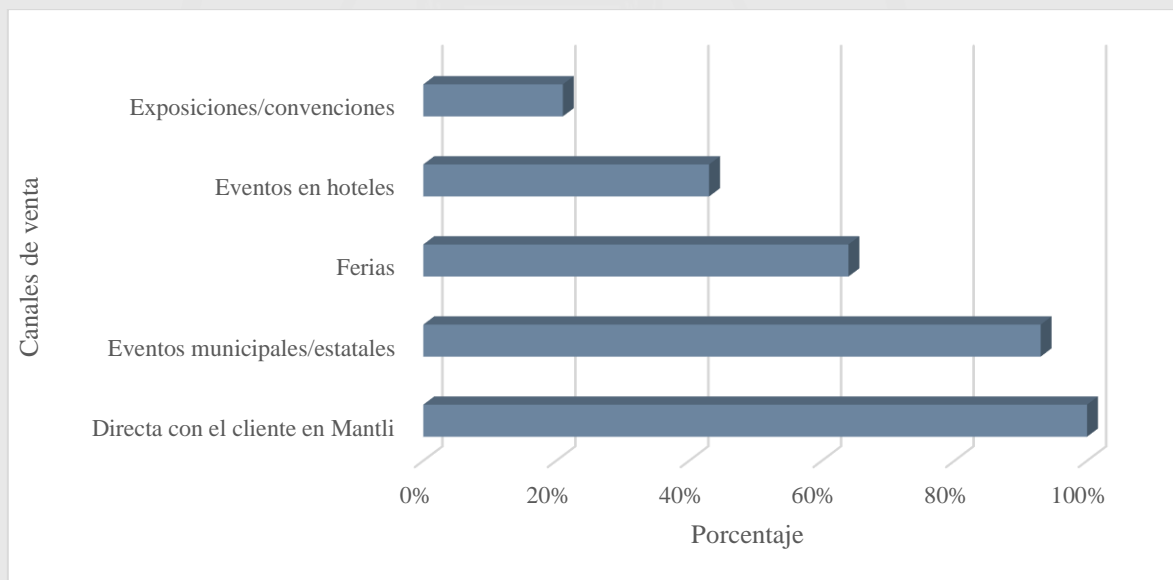
Estos productos necesitan un espacio donde puedan estar posicionados para su venta y, desde siempre, el canal de comercialización en Mantli ha sido la venta directa con el cliente.

De momento, los sitios de venta utilizadas por los miembros de Mantli han sido (figura 15): el local comercial que tienen en el interior de la plaza politécnica, que es donde todos los artesanos se encuentran presentes; el 93% también ha participado por lo menos en algún evento organizado por el municipio (Acapulco) o por el estado (Guerrero) como son los festivales, conciertos, eventos culturales y deportivos, ferias, entre otros, debido a que tiene una muy buena relación con las autoridades, son invitados frecuentemente a ese tipo de eventos.

Estas buenas relaciones no solo han sido con el sector público, sino también en el sector privado, ya que el 43% de los artesanos se ha presentado en eventos realizados en hoteles, siendo la cadena hotelera Princess Mundo Imperial quienes los han invitado a exponer sus productos en los eventos que se llevan a cabo dentro de sus instalaciones.

Antes de que se presentara toda la situación derivada de la pandemia COVID-19 (2020-2022) los artesanos también eran invitados a ferias y exposiciones/convenciones artesanales dentro y fuera del estado, el 64% de los artesanos afirmó haber asistido a ferias, mientras que el 21% recuerda haber participado en alguna exposición, ellos comentan que les gustaba mucho asistir a estos lugares, no por las altas ventas que tenían sino por las relaciones que generaban con otros compañeros artesanos y distribuidores de artesanías, aunado a esto señalan que a pesar que había días que no vendían nada, siempre aprendían algo nuevo ya sea una nueva artesanía, alternativas en materiales de producción, otras técnicas artesanales, como organizar su puesto, entre otros.

**Figura 15.** *Canales de comercialización actual de Mantli.*

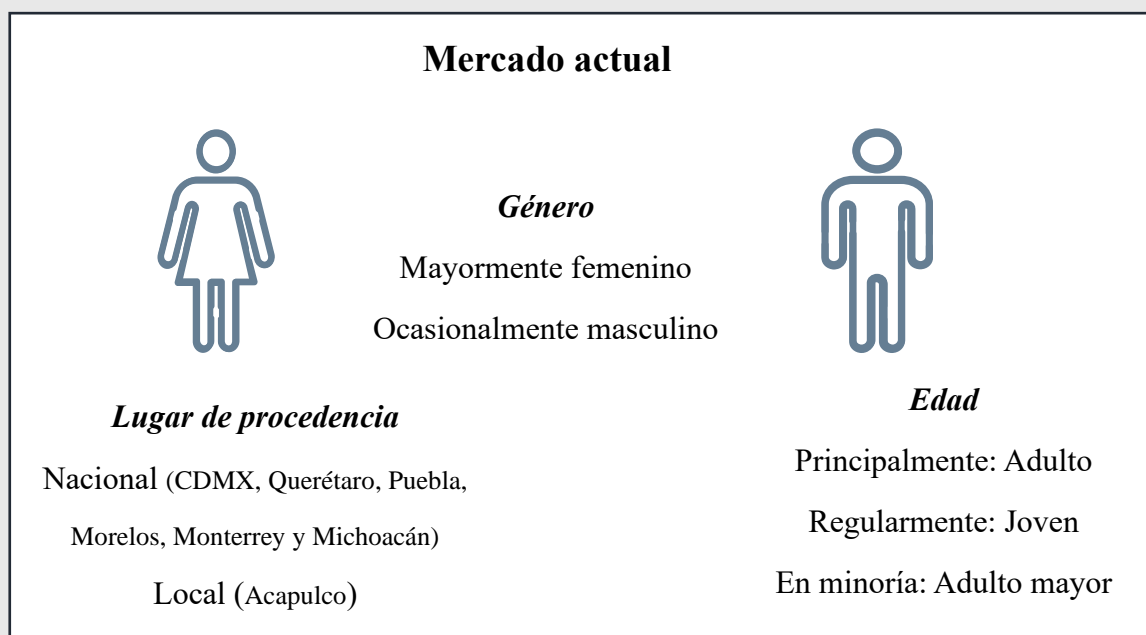


Fuente: elaboración propia

Actualmente el mercado al que están dirigidos los productos de Mantli es al turismo nacional, ya que de acuerdo con un sondeo realizado a los miembros de Mantli, se concluyó que la mayoría de sus clientes son mujeres en edad adulta, como son las tías, abuelas, hermanas, madres, madrinas,

que visitan Acapulco de los estados de CDMX, Querétaro, Puebla, Morelos, Monterrey y Michoacán, y su interés de comprar en Mantli, es llevar recuerdos del puerto a sus familiares (figura 16).

**Figura 16.** Descripción del cliente actual de Mantli.



Fuente: elaboración propia, de acuerdo con datos proporcionados por los artesanos de Mantli en las entrevistas y en el grupo focal.

Estos clientes, en su mayoría, cuando acuden a Mantli es en familia o en pareja, siendo las mujeres quienes tienen el mayor interés de comprar, esto se debe a su intención de llevar recuerdos del puerto a sus familiares o porque alguna artesanía fue de su agrado, como la joyería y los dulces.

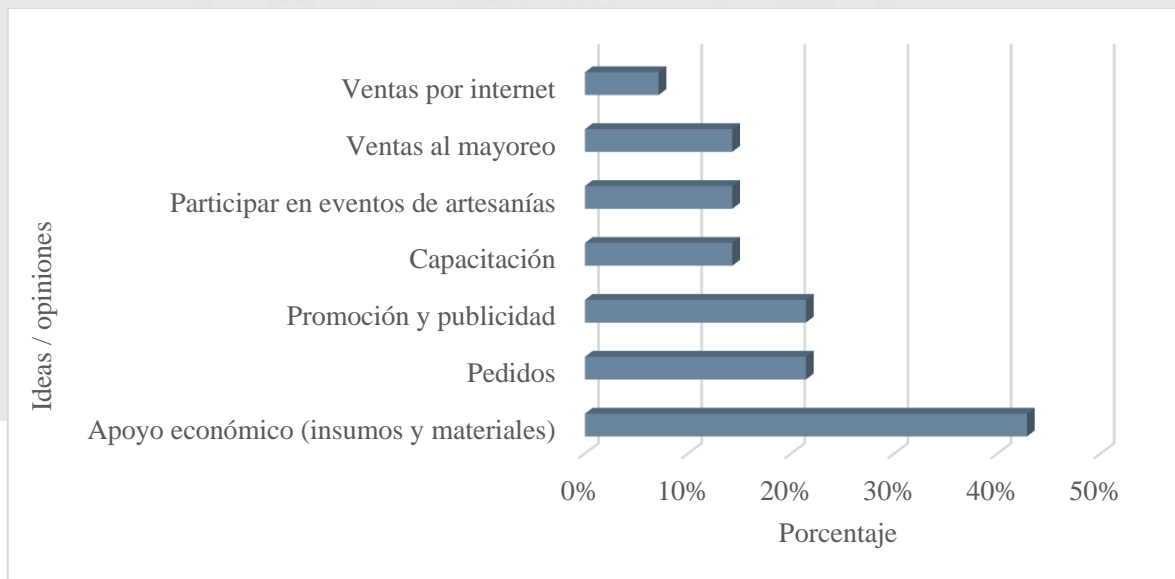
Los caballeros, por el contrario, muestran cierta apatía por este tipo de productos.

Con el fin de mejorar la comercialización de Mantli, se consultó con los artesanos en qué otros sitios o qué otros medios les gustaría utilizar para comercializar sus productos (anexo 16) a lo

cual el 86% contestó que en hoteles; el 57% en ferias; el 50% en ventas por internet; el 36% a través de pedidos; y solo el 14% contestó que ninguno, ya que se les dificulta desplazarse a otros lugares por la falta de tiempo y problemas de salud.

También se consultó con ellos, su opinión acerca de cómo Mantli podría mejorar en lo económico y social (figura 17), a lo cual el 43% de las respuestas están relacionadas con recibir apoyo económico para gastos de transporte (utilizados cuando asisten a eventos) y para adquirir insumos y materiales de mejor calidad; el 21% mencionó que realizando ventas a través de pedidos; mientras que el mismo porcentaje, 21%, coincidieron que a Mantli le hace falta promoción y publicidad de su negocio y productos, ya que actualmente no cuentan con ningún medio para hacerlo; en una menor parte, el 14% optó por recibir capacitación en tema de calidad, trazabilidad, ventas y manejo de tecnologías.

**Figura 17.** Ideas para el desarrollo interno en Mantli por parte de sus miembros.



Fuente: elaboración propia

Por último, es importante mencionar que, por el momento, los artesanos no realizan ningún tipo de registro de sus compras y ventas con relación a su negocio, es decir, no llevan una contabilidad interna. Esto se debe a que no ven ninguna importancia a realizar esta actividad. Algunos artesanos mencionaron que anteriormente guardaban sus notas de compra y anotaban en una libreta las ventas que realizaban al día, pero con el paso del tiempo consideraron que estas actividades no contribuyen en nada a su día a día. Solo uno de ellos, el señor Cándido, sigue anotando en una pequeña libreta sus ventas, indicando los productos y el precio en que fueron vendidos.

En Acapulco existen una gran cantidad de negocios de artesanías muy similares, pero Mantli tiene características que los hace diferentes al resto, en la figura 18 se presentan, en palabras de los artesanos, su propuesta de valor.

**Figura 18.** *Propuesta de valor de Mantli*

<p><i>“Somos organizados y nuestros productos son hechos a mano”</i></p>
<p><i>“Nuestro propósito es trabajar en equipo y aprender cada día algo nuevo”</i></p>
<p><i>“Los tratamos bien y porque cerramos más tarde”</i></p>
<p><i>“Somos organizados, solidarios y trabajamos en unión, a pesar de las diferentes formas de pensar”</i></p>
<p><i>“Trabajamos en equipo”</i></p>
<p><i>“Somos iguales pero diferentes. Estamos en ese trabajo de superación como grupo y gracias a instituciones como la UAGRO lo logramos”</i></p>
<p><i>“Somos productores y trabajamos unidos”</i></p>
<p><i>“Cada artesano tiene productos diferentes”</i></p>
<p><i>“Somos un grupo unido”</i></p>
<p><i>“Nos gusta aprender”</i></p>

Fuente: elaboración propia.



## 4.5 Características solidarias.

Como se mencionó anteriormente, Mantli es una organización de la ESS, y es considerada de esta forma debido a que en gobernanza, funcionamiento y convivencia diaria, practica principios y valores que se describen a continuación:

1. Ayuda mutua. Este valor solidario se ve reflejado en:
  - La colaboración de artesanos para elaborar productos colectivamente. Los artesanos confían en que, si se llega a presentar la ocasión de requerir manos extras en la elaboración de artesanías, podrán contar con la ayuda de sus compañeros.
  - El apoyo que se brindan conjuntamente para cuidar los puestos de trabajo. Cuando algún artesano tiene que salir y dejar sin su cuidado su puesto, ya sea porque van al sanitario, al doctor, a comprar, a comer u otros, le piden a un compañero si puede cuidar su puesto mientras regresa. Esta es una actividad cotidiana que todos realizan.
2. Compañerismo. Esta característica considera aquellas acciones de los artesanos en donde han mostrado solidaridad, simpatía, amistad y una clara muestra de que no existe egoísmo ni competencia entre ellos, como las que se señalan a continuación:
  - La solidaridad que tienen cuando alguien necesita cambiar algún billete por monedas, ya que es dinero en efectivo más accesible para realizar ventas.
  - Al favorecer y actuar con buenas intenciones. Cuando un cliente llega y ese artesano no cuenta con el producto que le solicitan, pero sabe que otro compañero si lo tiene, guía al cliente hacia su compañero que si tiene el producto, para que este pueda tener ventas.
  - El tener una amistad y una familia. Los artesanos, al integrarse a Mantli, dejaron de sentirse solos e indefensos, porque ahora saben que tienen un compañero a un lado con

quien contar. La mayor parte de los miembros de Mantli, sienten que ahí han formado una gran familia, que siempre estará para apoyarlos.

3. Igualdad. En Mantli todos son iguales, ninguna persona es más que los demás, cada opinión es tomada en cuenta, cada artesano es pieza fundamental, no se discrimina a nadie, todos tienen igualdad de oportunidades de trabajo y de participación.
4. Democracia. La gestión y dirección es realizada por todos los miembros de Mantli de forma democrática, y se ve reflejada en la toma de decisiones, en la resolución de conflictos, asignación de responsabilidades, participación de eventos y en la integración de miembros.
5. Autonomía. Mantli es un organismo autónomo y de autogestión, libre de tomar sus decisiones. Sus miembros son los encargados de dirigir la organización, de establecer las reglas, las políticas y el funcionamiento.

En la tabla 3 se presenta una compilación de las características empresariales y solidarias más importantes de Mantli, demostrando que estos dos no son términos separados, sino que existe una conexión entre ellas, se complementan y se pueden ajustar para el entorno de la ESS.

Para concluir el apartado de resultados, mencionar que como parte del acompañamiento brindado al Colectivo Artesanal Mantli, el Mtro. James Ramírez Maganda, gestiona la entrega de un documento al Colectivo Mantli, por parte de la Dirección de Cultura del H. Ayuntamiento de Acapulco, donde se les reconoce como una organización que contribuye a la mejora del tejido social del social, a través de la participación en talleres, cursos, ferias y en actividades organizadas por el Gobierno Municipal de Acapulco y del Estado de Guerrero (anexo 17).

**Tabla 3.** *Relación entre lo empresarial y lo solidario en Mantli.*

<b>Empresarial</b>	<b>Solidario</b>
Estructura organizacional.	Es horizontal en la toma de decisiones. No hay puestos, rangos, ni personas con más poder dentro de la organización, todos valen lo mismo.
Autoridad y responsabilidad.	Los puestos de mayor jerarquía en la estructura organizacional son figuras de responsabilidad, no de poder. La responsabilidad del funcionamiento de Mantli se encuentra conferida a dos miembros. Estos representantes se rotan cada tres meses.
Rotación de puestos de trabajo.	Cada miembro tiene un espacio de trabajo distribuido a lo largo del pasillo de la Plaza Politécnica. Este espacio se rota.
Toma de decisiones.	Es un proceso democrático realizado por medio de consenso.
Participación en el mercado.	Todos los integrantes tienen las mismas oportunidades de participar en los canales de comercialización de Mantli.
Reclutamiento y selección de personal.	La incorporación y separación de miembros es libre, respetando el principio cooperativo de la libre adhesión. La selección e integración de nuevos miembros es una decisión grupal.

**Nota:** La tabla muestra los aspectos empresariales que tiene Mantli y los rasgos solidarios que existen en ella, los cuales la hacen un emprendimiento social y solidario.

## 4.6 Análisis FODA

El siguiente apartado consiste en presentar el análisis de los datos a través de la matriz FODA I y II, y con base en esta construir la propuesta de estrategia de comercialización de los productos artesanales del Colectivo Artesanal Mantli.

### Matriz FODA I

<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Amplia experiencia en el mercado.</li> <li>2) Conocimiento sobre elaboración de artesanías.</li> <li>3) Ávido interés de los miembros por aprender, innovar y mejorar.</li> <li>4) Trabajo cooperativo.</li> <li>5) Historia colectiva.</li> <li>6) Diversidad de productos.</li> <li>7) Relaciones con diversas organizaciones del: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno municipal y estatal.</li> <li>• Hoteles</li> <li>• Educativas (UAGro y Loyola).</li> </ul> </li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Participar en mercados nacionales, a través de ferias y exposiciones.</li> <li>2) Capacitación para el uso de redes sociales.</li> <li>3) Comercialización a través del catálogo de productos.</li> <li>4) Mejora de productos (capacitación con expertos).</li> <li>5) Mercado potencial con sus aliados del sector educativo, hotelero, del municipio y del estado.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Limitado acceso y conocimiento de la tecnología.</li> <li>2) Falta de iniciativa para desempeñar responsabilidades.</li> <li>3) Ausencia de canales de comunicación y promoción con el cliente.</li> <li>4) Liderazgo centralizado.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Pandemia (confinamiento, contagios, bajas de miembros y familiares).</li> <li>2) Alta competencia en la zona.</li> <li>3) Aumento en los precios de la materia prima.</li> <li>4) Creciente inflación.</li> </ol>

<p>5) Falta de adecuada organización interna.</p> <p>6) Recursos económicos limitados.</p> <p>7) Edad avanzada de los miembros.</p> <p>8) Falta de reconocimiento en el mercado (como marca).</p>	<p>5) Incremento en la tasa de interés.</p>
---	---

#### Matriz FODA II. Propuestas de comercialización.

1. (D5; D2; F3; O3) Establecer un comité encargado de las actividades comerciales de Mantli (venta, promoción, publicidad y relaciones públicas).
2. (O2; D3; D1) Promoción y venta a través de redes sociales (Facebook y WhatsApp).
3. (F7; O5; D3) Promoción del catálogo y demás productos artesanales con los aliados estratégicos: hoteles, UAGro, REDESSGRO, eventos de artesanías (dentro y fuera del Estado), gobierno municipal y estatal.

#### Matriz FODA II

	Fortalezas	Oportunidades
Debilidades	(D2; D5; F3; O3) Establecer un comité encargado de las actividades comerciales de Mantli (venta, promoción, publicidad y relaciones públicas).	
	(F7; O5; D3) Promoción del catálogo y demás productos artesanales con los aliados estratégicos: hoteles, UAGro, REDESSGRO, eventos de artesanías (dentro y fuera del Estado), gobierno municipal y estatal.	
		(O2; D3; D1; A3)
Amenazas		Promoción y venta a través de redes sociales (Facebook y WhatsApp).

#### 4.7 Propuesta de comercialización

*Etapa 1:* Crear la comisión interna encargada de la comercialización (figura 19).

Nombre: Comisión Comercial.

Subcomisión 1: Gestión de ventas.

Subcomisión 2: Gestión de publicidad.

Subcomisión 3. Gestión de relaciones públicas.

**Figura 19.** Estructura Comité Comercial Mantli.



Fuente: elaboración propia

#### **Descripción**

##### ***Puesto 1***

Nombre: Gestión de venta

Personas: 4

Requerimientos del personal:

- Compromiso
- Actitud positiva
- Responsabilidad
- Entusiasmo
- Gusto por las ventas
- Asistir a capacitación

Actividades:

1. Producto: Manejo y actualización de lista de productos con precio.
2. Pedidos:
  - 2.1 Toma de pedidos: WhatsApp, Facebook, teléfono, encargos por otra vía (personal).
  - 2.2 Gestión del pedido:
    - 2.2.1 Comunicar a los artesanos el pedido.
  - 2.3 Establecer la fecha y hora en que deben estar los productos.
  - 2.4 Recoger el pedido de la mesa del artesano.
  - 2.5 Entrega al cliente.

**Puesto 2**

Nombre: Gestión de Promoción y Publicidad.

Personas: 2

Requerimientos del personal:

- Compromiso
- Actitud positiva
- Responsabilidad
- Entusiasmo

- Gusto por las ventas
- Asistir a capacitación

Actividades:

### 3. Publicidad:

- 3.1 Publicación de difusión en página de Facebook.
- 3.2 Promoción de productos en grupos de venta Facebook.
- 3.3 Realizar promociones de ofertas. Una oferta por mes que sea en común acuerdo de los artesanos.

### ***Puesto 3***

Nombre: Gestión de Relaciones públicas

Personas: 2

Requerimientos del personal:

- Compromiso
- Actitud positiva
- Responsabilidad
- Entusiasmo
- Habilidad para relacionarse
- Asistir a capacitación

Actividades:

### 4. Relaciones públicas:

- 4.1 Comunicación y promoción con los aliados estratégicos: hoteles, UAGro, REDESSGRO, eventos de artesanías, gobierno municipal y estatal.



4.2 Gestionar la participación en eventos de artesanías como ferias, exposiciones, concursos, entre otros.

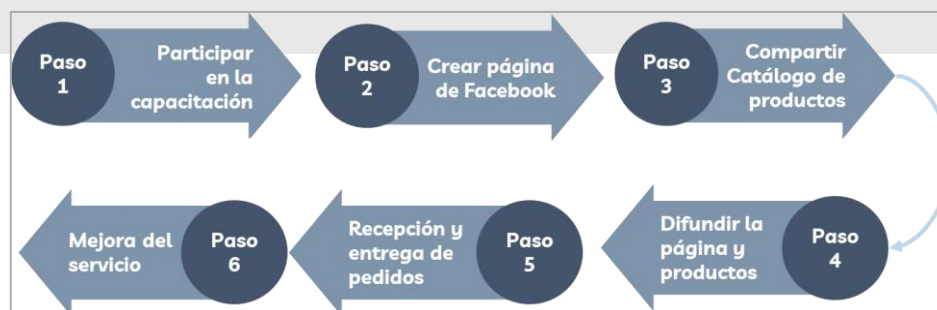
*Etapa 2: Capacitación*

1. Redes sociales: Facebook y WhatsApp.
2. Manejo de paquetería office (Word y Excel), para realizar registro y control de ventas.
3. Atención al cliente. (preparar un protocolo de venta: saludo, ofrecer el producto, toma de pedido, seguimiento, entrega).

*Etapa 3: Implementación de la estrategia (figura 20).*

1. Participar en la capacitación.
2. Crear la página de Facebook.
3. Compartir el catálogo de productos en su página y por WhatsApp a través de link de descarga de la plataforma drive y de ISSUU.
4. Difundir la página y el catálogo de productos con amigos, familiares y aliados (organizaciones).
5. Recepción y entrega de pedidos.
6. Mejora del servicio.

**Figura 20.** *Proceso implementación de estrategia.*



Fuente: elaboración propia.

#### **4.7.1 Elaboración de catálogo de artesanías**

Como parte de la propuesta de comercialización y siendo el producto final de este trabajo, se elaboró un catálogo de los productos artesanales de Mantli, esto con el fin de contar con un medio para difundir, promocionar y comercializar sus artesanías.

Durante este proceso se realizaron cuatro actividades de trabajo, tres de ellas de forma conjunta con los miembros de Mantli y la final con un profesional en materia de diseño.

##### ***1. Práctica de cálculo de costos***

La primera actividad se realizó en dos sesiones que consistieron en prácticas para el cálculo de costo de las artesanías.

Debido a que los artesanos tienen un deficiente conocimiento sobre términos y herramientas contables, el formato utilizado (anexo 18) se estructuró de tal forma que su comprensión y manejo, por parte de los artesanos, fuera fácil y clara.

Los artesanos nunca han realizado un registro de sus gastos e ingresos, de igual forma, no han realizado ningún ejercicio del cálculo del material que utilizan para determinar los costos de producción, tampoco saben cuánto debe ser el importe pagado por su mano de obra y el margen de ganancia que deben obtener con cada pieza artesanal. Por lo tanto, el principal objetivo de realizar esta práctica es el de coadyuvar en la organización, aprendizaje y desarrollo personal de los artesanos, a través de la capacitación en temas administrativo-contable, como lo es el aprender a cuantificar el costo de producción, los gastos indirectos y el porcentaje de ganancia correspondiente a la elaboración de los productos que comercializan.

Como resultado de la práctica, se elaboraron diez formatos de costos de las artesanías de Mantli, que se presentan en el anexo 18, junto al formato utilizado.

## ***2. Fichas descriptivas***

Continuando con la elaboración del catálogo, la segunda actividad con los artesanos fue trabajar en el llenado de las fichas técnicas de los productos. Al igual que en la práctica anterior del cálculo de costos, se elaboró un formato de ficha técnica (anexo 19) que fuera sencillo de utilizar para los artesanos.

El llenado de fichas se realizó con cada uno de los artesanos interesados en participar, la dinámica de trabajo se dividió en dos partes, en la primera se explicó el formato de la ficha técnica, que son y su importancia y en la segunda, se ayudó a cada artesano, uno a uno, a llenar su hoja de formato con los productos que deseaba incluir en el catálogo. Debido a la gran cantidad de productos, la actividad se dividió en seis sesiones. En el anexo 19, se presentan los doce formatos de ficha técnicas rellenos por los miembros de Mantli, como resultado de la actividad realizada.

## ***3. Sesión fotográfica***

Al finalizar con la elaboración de fichas descriptivas de los productos, se continuo con la toma de fotografías (anexo 20). La dinámica de trabajo consistió en el siguiente proceso: antes de la llegada del fotógrafo, se solicitó a los artesanos colocaran en una mesa los productos que formarían parte del catálogo; posteriormente la actividad estuvo a cargo de Pedro Rebolledo, fotógrafo profesional contratado para la sesión los artesanos también participaron con ideas para la decoración y presentación de sus artesanías para la toma de fotos; y para finalizar, se elaboró una lista de las artesanías, para posteriormente, realizar un cotejo con las fichas descriptivas.

Después de que se contara con las fotografías en formato digital, se realizó una reunión para la selección de las fotos finales para el catálogo, en la cual, cada artesano eligió la foto que más le agrado de su producto.

#### ***4. Estructura y diseño del catálogo***

Al contar con todos los datos de la organización y de los productos, se continuó con la última etapa del proceso de elaboración del catálogo de artesanías de Mantli: estructura, formato y diseño. Este trabajo comenzó con el desarrollo de un logotipo para la organización. Anteriormente Mantli ya contaba con uno, pero este se encontraba únicamente en un sello que utilizaban como firma. Al plantearles a los artesanos la idea de que debían contar con una imagen que representara a su organización y a sus productos, ellos decidieron presentar su sello y conservar esa figura como logotipo, pero aceptaron que se realizaran modificaciones con respecto al mejorar de su aspecto y calidad.

El primer paso de esta actividad consistió en tomar una fotografía del sello; posteriormente se acudió con un diseñador gráfico para digitalizar y mejorar la calidad y apariencia del logo. En la figura 21 se pueden observar las modificaciones realizadas al primer logotipo de Mantli, con respecto al resultado final aprobado por el colectivo.

Después se realizó una breve investigación sobre el tema de diseño de catálogos de artesanías. Al tener el primer borrador, se solicitó a los artesanos realizar una reunión para presentar la primera propuesta de diseño. En esta sesión se acordaron modificaciones con respecto al precio de las artesanías, datos de contacto y colores utilizados. En el anexo 21, se presenta la versión final del catálogo de artesanías aceptado por el Colectivo Artesanal Mantli.

**Figura 21.** *Modificación del logotipo de Mantli*



Fuente: elaboración propia.

## DISCUSIÓN

Dando por terminada la presentación de los resultados y hallazgos encontrados, es importante resaltar algunos puntos importantes de la investigación.

Primero, mencionar los aspectos que identifican al Colectivo Artesanal Mantli, como parte de los organismos de la ESS. Con los datos presentados se ha demostrado que este colectivo cumple en su actuar, con principios y valores compatibles a la ESS. Por mencionar algunos tenemos a la democracia y autonomía, que se ve reflejada en la gestión interna de Mantli, ya que no existen liderazgos individuales, todas las decisiones se toman de forma colectiva, y esto ha sido posible gracias a la confianza que existe entre los miembros, al sentido de pertenencia del grupo, a la lucha colectiva que los unió que es el derecho al trabajo digno y por los más de 20 años de conocerse y 17 de trabajar juntos, ya que durante estos años han constatado que el sistema democrático les ha facilitado el proceso de toma de decisiones y les ha permitido tener una sana convivencia. Pero el llegar a este punto no ha sido nada fácil para Mantli, ya que su camino ha sido largo y con muchas complicaciones económicas y sociales.

No obstante, el párrafo anterior no quiere decir que siempre estén de acuerdo en todo, ya que, aunque en el colectivo impera la igualdad, donde todos acceden a las mismas oportunidades y beneficios, hay una parte considerable de los miembros que prefiere no involucrarse en las responsabilidades del grupo, ni participar en cursos, capacitaciones y eventos comerciales a los que es invitado Mantli. Y esta actitud y comportamiento que manifiestan estas personas, no nos permite enjuiciarlas, pensando que son apáticas y que no tienen ganas de trabajar y progresar. Sino que algunos ya están cansados.

Han sido innumerables las organizaciones que llegan a brindarles apoyo de aprendizaje y de capacitación para mejorar, que ya les agota volver a pasar el mismo proceso una y otra vez.

Han intentado por diversos medios y canales expandir su mercado, pero en ocasiones se han regresado de ferias y exposiciones sin haber tenido ventas, solo gastando sus pocos recursos en pasajes y comidas, y aunque se mantienen positivos pensando que cada experiencia les brinda aprendizaje, si llega a mermarles en lo anímico a algunos compañeros que deciden mejor no intentarlo.

También, resaltar que algunos ya son personas de edad avanzada, quienes sienten ya no tener las fuerzas ni las condiciones físicas para hacer cambios en su vida, para andar transportándose de una ciudad a otra; o para entrar en el ámbito de las tecnologías, algunos son felices así como están y comentan que si han logrado estar en pie todos estos años, pueden seguir haciéndolo de la misma forma.

Como lo expone Fonseca (2015) en su tesis de maestrante, el principal problema de las microempresas artesanales es la forma de comercializar su producto, en esta investigación también se encontró este tema como uno de los principales problemas que aqueja a los artesanos de Mantli. Por esta razón los objetivos planteados se encuentran en torno al tema de comercial.

En este sentido, los objetivos propuestos se cumplieron comenzando con la caracterización del Colectivo Artesanal Mantli integrada por una descripción general del grupo, su historia, misión y el cómo ellos se definen, la gestión y gobernanza interna, datos sociodemográficos y económicos de sus socios

Posteriormente se realizó la descripción del mercado actual (cómo, qué y a quién venden) y de los canales de comercialización implementados por Mantli, con datos obtenidos de los grupos focales y de las entrevistas.

Atendiendo al cuarto objetivo, se rellenaron las fichas descriptivas y los formatos del cálculo de costos, para dar como resultado el registro de los principales productos artesanales que Mantli elabora.

Por último, se cumplió con el objetivo general, elaborando una propuesta de comercialización la cual se encuentra integrada por la elaboración de un catálogo de artesanías y los canales de comercialización a utilizar, así como también formación de un comité comercial, encargado de tres actividades específicas: venta, publicidad y relaciones públicas, describiendo sus funciones correspondientes y las etapas de implementación.



## CONCLUSIONES

El Colectivo Artesanal Mantli es una organización que concentra a 32 artesanos dedicados a la elaboración y venta de artesanías populares del puerto de Acapulco. Este colectivo forma parte del ecosistema de la ESS, dada su forma de gobernanza y los principios y valores que los guían en su actuar.

Mantli, al igual que otras organizaciones de la ESS, se enfrenta a problemáticas que impiden el desarrollo personal y colectivo de sus miembros, tales como el rezago social, la falta de sitios para comercializar, la inseguridad, bajos ingresos, falta de políticas públicas, entre otros. A través de un diagnóstico participativo, en Mantli se detectaron los siguientes problemas: mejora del ambiente laboral, que corresponde a la relación con compañeros de trabajo, el trabajo cooperativo, la unión y responsabilidad de los miembros; la promoción y publicidad, que hace referencia al aumento de ventas, diversificar los canales y herramientas de comercialización, mejorar la presentación del puesto de venta; crecimiento personal al incrementar los conocimientos y habilidades así como el aprender nuevas técnicas de producción artesanal; la convivencia y tiempo familiar, ya que su negocio de artesanías les demanda mucho tiempo; y las finanzas personales y del negocio, ya que desean poder ahorrar y así tener más recursos económicos para el negocio y la familia.

A través de esta investigación se determinaron los siguientes datos de Mantli:

- Esta una organización se encuentra integrada por 32 artesanos, de los cuales 23 son mujeres y 9 son hombres. Su fuente de ingreso es a través de la elaboración y venta de artesanías populares de Acapulco, como los dulces de coco y tamarindo, pulseras, collares, móvil de caracol, productos de piel (bolsas y carteras), palma tejida, huarache tejido, llaveros, portarretrato y naturaleza muerta.

- Lucha colectiva. Con la herramienta del río de vida, los artesanos narraron como fue que se formó Mantli y todo lo que han atravesado hasta hoy. Esta historia está conformada por muchos desafíos que han logrado superar como es la falta de un espacio para vender, el ser tratados con dignidad, conflictos con autoridades del Gobierno Municipal, los bajos ingresos generados, el cambio de lugar de trabajo, la pandemia, problemas internos, entre otros.
- Historia. Mantli tiene sus inicios desde el 2000, cuando eran trabajadores independientes, pero compañeros de oficio. Lo que los llevó a constituir a Mantli fue el pasar por muchos ultrajes a sus derechos como trabajadores, como dice su principal fundadora María Baltazares Mantli nace *“a raíz de la defensa del artículo 123, que es el derecho al trabajo digno. Nos reunimos en un grupo, para que la autoridad nos diera la oportunidad de trabajar”*. Gracias a la unión, perseverancia y trabajo, lograron fundar Mantli en el año 2006, siguiendo vigentes en la actualidad y con muchas ganas de trabajar y salir adelante.
- Datos sociodemográficos:
  1. Ingresos. El 48 % genera ingresos menores a los \$4,500, mientras que solo el 7% percibe ingresos superiores a los \$7,500. Comparándolo con estadísticas nacionales del CONEVAL, el 43% de los miembros de Mantli tiene ingresos por debajo de la LPI. Este dato demuestra la necesidad de los artesanos por incrementar sus ingresos.
  2. Edad. Actualmente no hay artesanos jóvenes en Mantli. El promedio de edad de estos artesanos es de 53 años, encontrando miembros desde los 38 hasta los 77 años. El recambio generacional se ha visto truncado, ya que los artesanos no desean que sus hijos sigan en esta labor y prefieren que sean profesionista, ya que con esto podrán tener una mejor vida a la que ellos pudieron acceder.

3. Educación. El 57% cuenta con educación de nivel básico y solo el 36% ha alcanzado el nivel medio superior, ninguno cuenta con carrera profesional.

4. Etnicidad. En este grupo confluyen tres grupos culturales, ya que el 29% pertenece al grupo mixteco y el 14% al tlapaneco, el resto no pertenece ni habla alguna lengua originaria.

- Datos productivos/comerciales.

1. Ventas. El 57% vende cuando mucho la cuarta parte de su mercancía, mientras que el resto de los miembros vende menos de la cuarta parte. Las ventas dependen de la fluctuación turística, ya que los meses con mayor venta son los del periodo vacacional (semana santa, verano y decembrinas), mientras que los de menor venta son del periodo de lluvias (octubre, septiembre, noviembre y agosto).

2. Productos. Las artesanías con mayor demanda son los dulces de coco y de tamarindo (pulpas), llaveros, pulseras y collares de concha y caracol.

3. Canales de comercialización. El principal sitio de comercialización es el puesto de ventas que tienen en el interior de la plaza politécnica. En ocasiones han participado colocando su puesto de venta en eventos organizados por entidades municipales y estatales, organizaciones privadas (hoteles) y en ferias y exposiciones de artesanías dentro y fuera del estado.

4. Mercado. La mayoría de los clientes que acuden a Mantli son turistas nacionales (CDMX, Querétaro, Puebla, Morelos, Monterrey y Michoacán) femeninos en edad adulta, como son las madres, abuelas, tías, madrinas, hermanas, siendo su principal interés, la compra de productos representativos del puerto para llevarlos a sus familiares como recuerdos.

5. Ideas de mejora. Los artesanos han opinado que podrían mejorar en el aspecto socioeconómico mediante apoyo monetario para invertir en insumos y materiales de calidad, así como también para cubrir gastos de transporte para que puedan acudir a eventos fuera del estado, también comenzando a manejar ventas por pedidos, contar con promoción y publicidad para su negocio, y por último capacitarse en temas de calidad, trazabilidad, venta y manejo de tecnologías.

Con lo anterior se puede concluir que:

- Los artesanos de Mantli son un ejemplo de trabajo, superación, solidaridad y cooperación, y de que gracias a estas cualidades se pueden cumplir sueños y proyectos, pero también de que los logros requieren de esfuerzo, tiempo, dedicación y de un equipo con quien apoyarse.
- Los comercios artesanales en Acapulco tienen la capacidad y posibilidad de alcanzar su desarrollo económico social, gracias a su trabajo y apoyo de aliados.
- En las últimas décadas Acapulco se ha convertido, principalmente, en un destino turístico para el mercado nacional, por lo tanto, las artesanías locales representan para el puerto una fuente de empleo e ingreso para muchos acapulqueños.
- La elaboración y venta de artesanías, permite el nacimiento de muchos emprendimientos locales y esto a su vez, contribuye a la circulación de la economía en el municipio.
- Debido a que el principal mercado de Mantli es el turismo nacional (y en menor medida el internacional), la situación de la pandemia derivada del virus COVID-19, afectó notablemente a los artesanos, viéndose mermada su principal (para algunos única) fuente de ingreso.
- A pesar de que las artesanías transmiten un enorme valor cultural, sigue siendo un sector con un alto grado de marginación.

- Los artesanos nunca habían realizado una práctica de cálculo de costos de sus productos, el resultado fue sorprendente, ya que en la gran mayoría se encontró que lo pagado por su mano de obra es muy poco y que lo que perciben de ganancias es nulo o bastante bajo. En ocasiones, los ingresos que obtienen no alcanzan para los gastos de su hogar y de negocio, por lo que tienen que recurrir a préstamos o a reducir sus compras.
- Actualmente algunos artesanos están optando por revender productos en lugar de elaborarlos ellos, debido a que el costo de producción se ha elevado y los compradores prefieren artesanías más económicas.
- Las dificultades sociales y económicas fue lo que llevó a que los artesanos se unieran en un colectivo. Gracias a esta unión, Mantli logró tener un espacio donde trabajar dignamente (Plaza Politécnica), oportunidades de mejorar sus ventas, relación con instituciones para cooperación de trabajo, contar con un equipo de trabajo y construir una familia de artesanos.
- El principal objetivo de que los artesanos se unieran para trabajar como colectivo, era poder tener un trabajo digno, ser tratados con respeto, tener mejores condiciones de trabajo, para no sentirse solos y tener compañeros que lo apoyen y respalden. A pesar de las grandes fortalezas que tiene Mantli, aun hace falta muchas cosas por mejorar: como es la cohesión interna, trabajo colectivo, formalizar su organización, registros contables, mercadotecnia y el proceso de elaboración de artesanías (calidad).
- Los objetivos propuestos en esta investigación se cumplieron, desde la caracterización hasta el plan de comercialización. Como parte final, se presentó una propuesta de comercialización, elaborada con base en los resultados encontrados. Lo que sigue es el verdadero reto: implementarla, trabajarla, nutrirla y ver su evolución.

## REFERENCIAS

Aignerren, M. (2009). La técnica de recolección de información mediante grupos focales. *La*

*Sociología En Sus Escenarios*. Obtenido de

<https://revistas.udea.edu.co/index.php/ceo/article/view/1611>

Amunátegui Perelló, C., & Carvajal, P. I. (2016). Hacia una protohistoria del comercio en el creciente fértil y su interconexión con el derecho. *Revista de Estudios Histórico-Jurídicos*,

37-45. Obtenido de <https://www.scielo.cl/pdf/rehj/n38/a01.pdf>

Amunátegui, P. C., & Carvajal, P. (2016). Hacia una protohistoria del comercio en el creciente fértil y su interconexión con el derecho. *Revista de Estudios Histórico-Jurídicos*, 37-45.

Obtenido de <https://www.scielo.cl/pdf/rehj/n38/a01.pdf>

Avella Rincón, S. M., & Olivos Angarita, D. L. (2014). Caracterización de las MIPYMES dedicadas a la elaboración y comercialización de productos artesanales en el municipio de Sogamoso. Sogamoso, Colombia: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.

Obtenido de <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1563/1/TGT-299.pdf>

Avella, R. S., & Olivos, A. D. (2014). *CARACTERIZACIÓN DE LAS MIPYMES DEDICADAS A LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS ARTESANALES EN EL MUNICIPIO DE SOGAMOSO*. Sogamoso, Colombia. Obtenido de

<https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1563/1/TGT-299.pdf>

Beltrán Ríos, J. A., & López Giraldo, J. A. (2018). *Evolución de la administración*. Medellín,

Colombia: Universidad Católica Luis amigo. Obtenido de

[https://www.funlam.edu.co/uploads/fondoeditorial/447\\_Evolucion\\_de\\_la\\_administracion.pdf](https://www.funlam.edu.co/uploads/fondoeditorial/447_Evolucion_de_la_administracion.pdf)

Beltrán, R. J., & López, G. J. (2018). *Evolución de la administración*. Medellín, Colombia:

Universidad Católica Luis amigo. Obtenido de

[https://www.funlam.edu.co/uploads/fondoeditorial/447\\_Evolucion\\_de\\_la\\_administracion.pdf](https://www.funlam.edu.co/uploads/fondoeditorial/447_Evolucion_de_la_administracion.pdf)

Burns, N., & Grove, S. K. (2004). *Investigación en enfermería*. Barcelona, España: ELSEVIER

SAUNDERS. Obtenido de

[http://www.rlillo.educsalud.cl/Capac\\_Investigacion\\_BecadosFOREAPS/Investigacion%20en%20Enfermeria.pdf](http://www.rlillo.educsalud.cl/Capac_Investigacion_BecadosFOREAPS/Investigacion%20en%20Enfermeria.pdf)

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. Estado de México:

McGraw-Hill. Obtenido de

[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod\\_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf)

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. Estado de México:

McGraw-Hill. Obtenido de

[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod\\_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf)

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). (2022, 2020).

*Médción de la Pobreza*. México. Obtenido de

<https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/PobrezaInicio.aspx>



Coraggio, J. (2020). *Economía social y solidaria: conceptos básicos*. Consejo Consultivo, INAES, Ministeria de Desarrollo Productivo Argentina, Argentina. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/coraggio.pdf>

Coraggio, J. L. (2011). *Economía social y solidaria, el trabajo antes que el capital*. Quito, Ecuador: Abya-Yala. Obtenido de <http://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/economiasocial.pdf>

Coraggio, J. L. (2020). Economía social y economía popular: Conceptos básicos. En INAES, *Contribuciones de Consejeros. Serie de Documentos*. Argentina. Obtenido de <http://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/Economia%20Social%20y%20Economia%20Popular%20-%20Conceptos%20Basicos.pdf>

Cruz Coria, E., Velázquez Castro, J., & Briones Juárez, A. (2020). Prácticas de economía solidaria en cooperativas artesanales de Campeche, México. *Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*,(2), 13-38. Obtenido de [https://redib.org/Record/oai\\_articulo2732707-pr%C3%A1cticas-de-econom%C3%ADa-solidaria-en-las-cooperativas-artesanales-de-campeche-m%C3%A9xico](https://redib.org/Record/oai_articulo2732707-pr%C3%A1cticas-de-econom%C3%ADa-solidaria-en-las-cooperativas-artesanales-de-campeche-m%C3%A9xico)

Cruz Coria, E., Velázquez Castro, J., & Briones Juárez, A. (2020). PRÁCTICAS DE ECONOMÍA SOLIDARIA EN LAS COOPERATIVAS ARTESANALES DE CAMPECHE, MÉXICO. *Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*,(2), 13-38. Obtenido de [https://redib.org/Record/oai\\_articulo2732707-pr%C3%A1cticas-de-econom%C3%ADa-solidaria-en-las-cooperativas-artesanales-de-campeche-m%C3%A9xico](https://redib.org/Record/oai_articulo2732707-pr%C3%A1cticas-de-econom%C3%ADa-solidaria-en-las-cooperativas-artesanales-de-campeche-m%C3%A9xico)



Elder, L., & Paul, R. (2002). *El Arte de Formular Preguntas Esenciales*. Fundación para Pensamiento Crítico. Obtenido de <https://www.criticalthinking.org/resources/PDF/SP-AskingQuestions.pdf>

Escuela de Economía Social (ECOOS). (2021). Guía metodológica. Oaxaca, México.

Escuela de Economía Social, ECOOS. (2021). Guía metodológica. Oaxaca.

Flores Rosas, P., & Del Carpio Ovando, P. S. (2017). PYMES y artesanías en el estado de Guanajuato. *Verano de la Investigación Científica*, 3(2). Obtenido de <https://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx/index.php/jovenesenlaciencia/article/download/2125/1619/7162>

Flores, R., & Del Carpio, O. P. (2017). PYMES Y ARTESANÍAS EN EL ESTADO DE GUANAJUATO. , *Verano de la Investigación Científica*, 3(2). Obtenido de <file:///C:/Users/Amaya/Downloads/2125-Texto%20del%20art%C3%ADculo-7162-1-10-20171215.pdf>

FONART. (2020). *DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL SECTOR ARTESANAL EN MÉXICO DURANTE EL PERÍODO DE LA PANDEMIA POR EL COVID-19*. Ciudad de México. Obtenido de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/596992/Diagno\\_stico\\_Pandemia\\_Fonart.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/596992/Diagno_stico_Pandemia_Fonart.pdf)

Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (FONART). (2020). *Diagnóstico situacional del sector artesanal en México durante el período de la pandemia por el COVID-19*. Ciudad de México. Obtenido de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/596992/Diagno\\_stico\\_Pandemia\\_Fonart.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/596992/Diagno_stico_Pandemia_Fonart.pdf)

Fonseca Ortega, E. (2015). Estrategias de comercialización para fortalecer los canales de distribución de las artesanías del municipio de Tenango de Doria Hidalgo. Ciudad de México.: Instituto Politécnico Nacional. Obtenido de

<https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/22330/FONSECA%20ORTEGA%20ELIZABETH.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fonseca, O. (2015). *Estrategias de comercialización para fortalecer los canales de distribución de las artesanías del municipio de Tenango de Doria Hidalgo*. Ciudad de México. Obtenido de

<https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/22330/FONSECA%20ORTEGA%20ELIZABETH.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

González Angulo, A. J. (1979). Los gremios de artesanos y el régimen de castas. (C. d. Veracruzana, Ed.) *Anuario II*. Obtenido de <https://cdigital.uv.mx/handle/123456789/8185>

Guzmán Valdivia, I. (1973). *La sociología de la empresa*. México: Jus. Obtenido de <https://biblioteca.ecosur.mx/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=000010617>

Guzmán, V. I. (1963). *La sociología de la empresa*. México: Jus.

Hamui Sutton, A., & Varela Ruiz, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigación en Educación Médica*, 55-60. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733230009.pdf>

Hamui, S. A., & Varela, R. M. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigación en Educación Médica*, 2(5), 55-60. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733230009.pdf>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). Ciudad de México: McGraw Hill.

INEGI. (2020). *Cuenta satélite de la cultura de México*. Obtenido de

<https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/cultura/CSCltura2020.pdf>

INEGI. (2021). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE). Obtenido de

<https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2020). *Cuenta satélite de la cultura de México*. Obtenido de

<https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/cultura/CSCltura2020.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2021). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE). Obtenido de

<https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>

Instituto Nacional de la Economía Social (INAES). (2020). *Principios y Valores Cooperativos*.

Obtenido de Gobierno de México: <https://www.gob.mx/inaes/articulos/principios-y-valores-cooperativos?idiom=es#:~:text=Las%20cooperativas%20se%20basan%20en,y%20preocupaci%C3%B3n%20por%20los%20dem%C3%A1s.>

Instituto Nacional de la Economía Social. (febrero de 2020). *Gobierno de México*.

Instituto Nacional de Lenguas Indígenas (INALI). (2009). *Catálogo de las lenguas indígenas nacionales: variantes lingüísticas de México con sus autodenominaciones y referencias geoestadísticas*. México. Obtenido de <https://www.inali.gob.mx/clin-inali/>

Instituto Nacional de Lenguas Indígenas (INALI). (2009). *Catálogo de las lenguas indígenas nacionales: variantes lingüísticas de México con sus autodenominaciones y referencias geoestadísticas*. México. Obtenido de <https://www.inali.gob.mx/clin-inali/>

Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia*. ESAN. Obtenido de

<https://anafuenmayorsite.files.wordpress.com/2017/08/libro-kotler.pdf>

Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia*. Northwestern University. Estados Unidos:

ESAN. Obtenido de <https://anafuenmayorsite.files.wordpress.com/2017/08/libro-kotler.pdf>

Malo González, C. (2008). El universo artesanal. *Artesanías de América*(66), 7-24. Obtenido de

<http://documentacion.cidap.gob.ec:8080/handle/cidap/446>

Menes Bahena, A. Y., & Mundo Villa, N. Y. (2019). *La cohesión territorial y la identidad regional a través de la nueva geografía cultural. El caso de las artesanías de palma tejida elaboradas en Tlamacazapa (Taxco de Alarcón, Guerrero)*. Taxco, Guerrero.:

Universidad Autónoma de Guerrero. Escuela Superior de Ciencias de la Tierra. Obtenido de <http://uact.uagro.mx/images/recursos electronicos/MENESyMUNDO.pdf>

Müggenburg Rodríguez V., M. C., & Pérez Cabrera, I. (2007). Tipos de estudio en el enfoque de investigación cuantitativa. *Enfermería Universitaria*, 4(1), 35-38. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/pdf/3587/358741821004.pdf>

Müggenburg Rodríguez V., M. C., & Pérez Cabrera, I. (2007). Tipos de estudio en el enfoque de investigación cuantitativa. *Enfermería Universitaria*, 35-38. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/pdf/3587/358741821004.pdf>

Münch Galindo, L. (2014). *Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso*

*administrativo*. Estado de México: PEARSON. Obtenido de

<https://profesorailleanasilva.files.wordpress.com/2015/10/administrac3b3n-lourdes-munch-2a-edicic3b3n.pdf>

Münc, L. (2014). *Administracion, gestión organizacion, enfoques y proceso administrativo*. (2da ed.). Estado de México: PEARSON. Obtenido de

<https://profesorailleanasilva.files.wordpress.com/2015/10/administrac3b3n-lourdes-munch-2a-edicic3b3n.pdf>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2010). *Documento de trabajo "Economía Social y Solidaria: construyendo un entendimiento común"*. Turín, Italia: Centro Internacional de Formación de la OIT. Obtenido de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---coop/documents/publication/wcms\\_546400.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---coop/documents/publication/wcms_546400.pdf)

Organización Internacional del Trabajo. (2010). *Documento de trabajo "Economía Social y Solidaria: construyendo un entendimiento común"*. Turín, Italia: Centro Internacional de Formación de la OIT. Obtenido de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---coop/documents/publication/wcms\\_546400.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---coop/documents/publication/wcms_546400.pdf)

Orrego Correa, C. I., & Arboleda Álvarez, O. L. (2006). Las organizaciones de economía solidaria: Un modelo de gestión innovadora. *Cuadernos de Administración*, (34), 97-110. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225020897004>

Orrego Correa, C. I., & Arboleda Álvarez, O. L. (2006). Las organizaciones de economía solidaria: Un modelo de gestión innovadora. *Cuadernos de Administración* (34), 97-110. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225020897004>

Ortega Maya, E. X. (2013). La actividad artesanal alfarera como atractivo turístico del municipio de Metepec. Toluca, Estado de México.: Universidad Autónoma del Estado de México. Obtenido de <http://ri.uaemex.mx/handle/123456789/13725>

Ortega, M. E. (2013). La actividad artesanal alfarera como atractivo turístico del municipio de Metepec. México. Obtenido de <https://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/13725>

Ortiz Macedo, L. (2002). *Gremios y cofradías de arquitectos novohispanos*. México: Boletín vol. VII N. 1 y 2. Obtenido de <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/98129>

Ortiz, M. L. (2002). *Gremios y cofradías de arquitectos novohispanos*. Boletín vol. VII N. 1 y 2. Obtenido de <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/98129>

Pardo Martínez, L. P., & Huertas de Mora, M. V. (2014). Función estratégica de la gestión administrativa. En *Tendencias en la gestión de empresas sin ánimo de lucro. Caso: cooperativas*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia. Obtenido de <https://ediciones.ucc.edu.co/index.php/ucc/catalog/download/7/15/51-2?inline=1>

Pardo Martínez, L. P., & Huertas de Mora, M. V. (2014). Función estratégica de la gestión administrativa. En *Tendencias en la gestión de empresas sin ánimo de lucro. Caso: cooperativas*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia. Obtenido de <https://ediciones.ucc.edu.co/index.php/ucc/catalog/download/7/15/51-2?inline=1>

Pardo Martínez, R. (2012). La invención de la ciencia: La creación de la cultura occidental a través del conocimiento científico. En *Epistemología de las ciencias sociales. Perspectivas y problemas de las representaciones científicas de lo social* (págs. 11- 83). Buenos Aires: Biblos. Obtenido de

<https://epistemologias2semestre2018.files.wordpress.com/2018/08/2012-catedra-palma-pardo-la-invencion-de-la-ciencia.pdf>

Pardo, R. (2012). LA INVENCIÓN DE LA CIENCIA: La creación de la cultura occidental a través del conocimiento científico. En H. Palma, & R. Pardo, *Epistemología de las ciencias sociales. Perspectivas y problemas de las representaciones científicas de lo*

*social* (págs. 11- 83). Buenos Aires: Biblos. Obtenido de

<https://epistemologias2semestre2018.files.wordpress.com/2018/08/2012-catedra-palmapardo-la-invencion-de-la-ciencia.pdf>

Razeto Migliaro, L. (2017). *Los caminos de la economía de solidaridad*. Santiago de Chile: Univérsitas Nueva Civilización. Obtenido de

<https://lacoperacha.org.mx/documentos/coperacha-economia-solidaria-razeto.pdf>

Razeto, M. L. (2017). *Los caminos de la economía de solidaridad* (2° ed.). Santiago de Chile: Univérsitas Nueva Civilización.

Rodríguez-Sala Gómezgil, M. L. (2009). La Cofradía-Gremio durante la baja edad media y siglos XVI y XVII, el caso de la cofradía de cirujanos, barberos, flebotomianos y médicos en España y la Nueva España. *Barataria*(10), 149-163. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/pdf/3221/322127620010.pdf>

Rodríguez-Sala, G. M. (2009). LA COFRADÍA-GREMIO DURANTE LA BAJA EDAD MEDIA Y SIGLOS XVI Y XVII, EL CASO DE LA COFRADÍA DE CIRUJANOS, BARBEROS, FLEBOTOMIANOS Y MÉDICOS EN ESPAÑA Y LA NUEVA ESPAÑA. *Barataria*(10), 149-163. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/pdf/3221/322127620010.pdf>

Roux, G. (1987). *Mesopotamia*. Madrid, España: AKAL. Obtenido de

<https://cursoshistoriavdemexico.files.wordpress.com/2019/07/1.-georges-roux-mesopotamia.-historia-polc3adtica-econc3b3mica-y-cultural.pdf>

Sales Heredia, F. J. (2013). *Las artesanías en México. Situación actual y retos*. Ciudad de México: Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública. Obtenido de

[http://biblioteca.diputados.gob.mx/janium/bv/cesop/lxii/art\\_mex\\_sitact\\_re.pdf](http://biblioteca.diputados.gob.mx/janium/bv/cesop/lxii/art_mex_sitact_re.pdf)



Sales, H. J. (2013). *Las artesanías en México. Situación actual y retos*. Ciudad de México, México: Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública. Obtenido de [http://biblioteca.diputados.gob.mx/janium/bv/cesop/lxii/art\\_mex\\_sitact\\_re.pdf](http://biblioteca.diputados.gob.mx/janium/bv/cesop/lxii/art_mex_sitact_re.pdf)

Secretaría de Turismo (SECTUR). (2013-2018). *Agenda de competitividad de los Destinos Turísticos de México. Estudio de Competitividad Turística del Destino Acapulco de Juaréz, Gro.* México. Obtenido de [sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2015/02/PDF-Acapulco.pdf](http://sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2015/02/PDF-Acapulco.pdf)

SECTUR. (2013-2018). *Agenda de competitividad de los Destinos Turísticos de México. Estudio de Competitividad Trística del Destino Acapulco de Juaréz, Gro.* Obtenido de [sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2015/02/PDF-Acapulco.pdf](http://sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2015/02/PDF-Acapulco.pdf)

Sierra, R. (1994). *Técnicas de investigación social*. Madrid: Paraninfo S.A. Obtenido de <https://abcproyecto.files.wordpress.com/2018/11/sierra-bravo-tecnicas-de-investigacion-social.pdf>

Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). *Introduccion a los métodos cualitativos de investigacion*. Barcelona, España: PAIDÓS. Obtenido de <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2011/12/Introduccion-a-metodos-cualitativos-de-investigaci%C3%B3n-Taylor-y-Bogdan.-344-pags-pdf.pdf>

Taylor, S., & Bogdan, R. (1987). *Introduccion a los métodos cualitativos de investigacion*. (J. Piatigorsky, Trad.) Barcelona, España: PAIDÓS. Obtenido de <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2011/12/Introduccion-a-metodos-cualitativos-de-investigaci%C3%B3n-Taylor-y-Bogdan.-344-pags-pdf.pdf>

Teitelbaum, V., & Gutiérrez, F. (2008). *Sociedades de artesanos y de poder público Ciudad de México, segunda mitad del siglo XIX. Estudios de Historia Moderna y Contemporánea*



de México(36), 127-158. Obtenido de

<http://www.scielo.org.mx/pdf/ehmcm/n36/n36a4.pdf>

Teitelbaum, V., & Gutiérrez, F. (2008). SOCIEDADES DE ARTESANOS Y PODER PÚBLICO

CIUDAD DE MÉXICO, SEGUNDA MITAD DEL SIGLO XIX. *Estudios de Historia*

*Moderna y Contemporánea de México*(36), 127-158. Obtenido de

<http://www.scielo.org.mx/pdf/ehmcm/n36/n36a4.pdf>

Vuotto, M. H., & Fardelli, C. (2012). *Gobernanza y gestión de las organizaciones de la*

*economía social*. CESOT. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos

Aires, Argentina. Obtenido de

[https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/BDUBAFCE\\_9793cbd8eb2ecd7](https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/BDUBAFCE_9793cbd8eb2ecd70dad15ba7c7515289)

[0dad15ba7c7515289](https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/BDUBAFCE_9793cbd8eb2ecd70dad15ba7c7515289)

Vuotto, M., & Fardelli, C. (2012). *Gobernanza y gestión de las organizaciones de la economía*

*social*. Facultad de Ciencias Económicas. UBA. Buenos Aires: Centro de Estudios de

Sociología del Trabajo. . Obtenido de

[https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/BDUBAFCE\\_9793cbd8eb2ecd7](https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/BDUBAFCE_9793cbd8eb2ecd70dad15ba7c7515289)

[0dad15ba7c7515289](https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/BDUBAFCE_9793cbd8eb2ecd70dad15ba7c7515289)

## ANEXOS

### Anexo 1. Evidencia de la herramienta río de vida.





**Anexo 2.** Evidencia de la 1ª sesión herramienta mural de problemáticas.



**Anexo 3.** Evidencia de la 2ª sesión herramienta mural de problemáticas.



**Anexo 4.** Formato de evaluación mural de problemáticas.

Rubros de evaluación /	Viabilidad	Prioridad	Colectividad	Recursos	Sumatoria
Problemáticas					
Problemática 1					
Problemática 2					
Problemática 3					
Problemática 4					

**Anexo 5.** Evidencia actividad misión colectiva.





## Anexo 6. Formato misión personal.

**Misión personal**

**1.- ¿Cuál es mi propósito en la vida?**  
Describe desde tu "tripa" o "corazón" el motivo por el cual te levantas cada mañana a seguir luchando y sientes que representa el motorcito de tu vida.

**2.- ¿Cuál es mi función en el hogar y por qué realizo estas funciones?**  
Las tareas, roles y la organización dentro del hogar son fundamentales para cuidar el bienestar de nuestra familia. Comparte el papel que tomas y las actividades que realizas.

**3.- ¿Cuál es mi ocupación y por qué trabajo en eso?**  
Escribe tu ocupación o trabajo actual y explica la razón por la cual te dedicas a ello.

**4.- ¿Qué actividades me hacen sentir mejor?**  
Anota aquello que haces que disfrutas tanto, que, al hablar de estas actividades, te hacen sonreír y el tiempo vuela cuando las llevas a cabo.

## Anexo 7. Cuadro de preguntas para construir la misión del grupo.

¿Quiénes somos como grupo, como colectivo? ¿Quién es el colectivo Mantlí?	¿Por qué se unieron como colectivo? ¿Para lograr qué? ¿Cuál es el propósito de que estén juntos?	¿Qué les motivó a formar el grupo o a unirse a trabajar en equipo?	¿A qué se dedican?	¿Hacia qué tipo de cliente está dirigido su negocio?	¿Qué consideran los hace diferente de otros vendedores artesanos (competencia)?	¿Cuáles son los productos principales que ofrecen?
Pegar pos-it	Pegar pos-it	Pegar pos-it	Pegar pos-it	Pegar pos-it	Pegar pos-it	Pegar pos-it

**Anexo 8.** Diseño del cuestionario aplicado a los miembros de Mantli.

## ¿Quién soy?

Mi nombre:

Edad:

Sexo:

Escolaridad:

Estado civil:

Formo parte de un grupo originario o habla una lengua indígena. ¿Cuál?

De qué lugar vengo: (municipio-estado)

Dónde vivo: (colonia-municipio).

Me dedico a:

¿Qué otros miembros de su familia se dedican a la elaboración de artesanías?:

Mi familia esta conformada por: (número de hijos, padres, pareja, entre otros.)

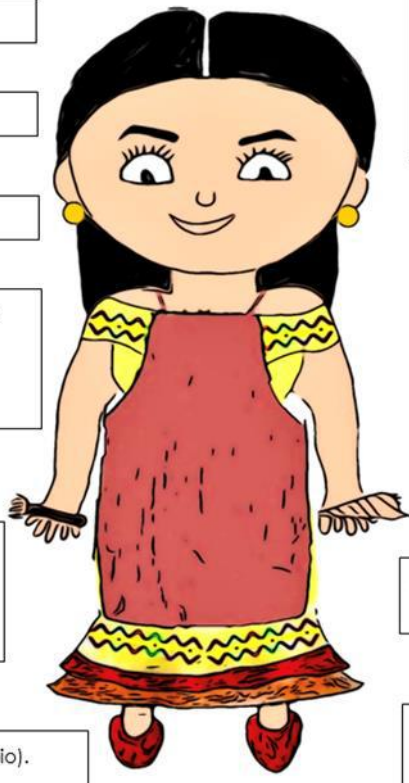
Además de las artesanías, tengo ingresos de otros lugares: (otras ventas o apoyos)

Soy artesano desde hace (años):


Mis ingresos me alcanzan para los gastos del hogar: (si/no)

Aprendí el oficio de artesano de:

Mis ingresos mensuales son de:



## ¿Quién soy?

Mi nombre:	¿Qué otros miembros de su familia se dedican a la elaboración de artesanías?:	
Edad:	Mi familia esta conformada por: (número de hijos, padres, pareja, entre otros.)	
Sexo:	Además de las artesanías, tengo ingresos de otros lugares: (otras ventas o apoyos)	
Escolaridad:		
Estado civil:		Soy artesano desde hace (años):
Formo parte de un grupo originario o habla una lengua indígena. ¿Cuál?		Mis ingresos me alcanzan para los gastos del hogar: (si/no)
De qué lugar vengo: (municipio-estado)		Dónde vivo: (colonia-municipio).
Me dedico a:		Aprendí el oficio de artesano de (lugar o persona):

## Mi negocio:

La forma en que vende sus artesanías es:

- Directa con el cliente en Mantli.
- Ferias / Convenciones
- exposiciones
- Por internet
- Eventos en hoteles
- Eventos municipales/estatales
- Tiendas (concesión)

¿Lleva un registro de las compras que realiza?

- Sí
- No

¿Cómo es el registro?

En donde compra los productos que vende:

Sus artesanías las vendo en:

- Acapulco
- Otros municipios de Guerrero
- Otros estados de México.
- Fuera del país.



La calidad de sus artesanías en comparación con las de sus compañeros es:

- Mala
- Regular
- Buena
- Excelente

Le gustaría vender en otros lugares:

- Sí
- No

¿Cuáles?

- Hoteles
- Ferias
- Internet
- Otros

¿Cómo cree que podría vender más?

¿Cuánto vende? (En mercancía)

- Toda
- La mitad
- La cuarta parte
- Menos de la cuarta parte.

¿Lleva un registro de las ventas que realiza?

- Sí
- No

¿Cómo es el registro?

Le gustaría vender más:

- Sí
- No

¿Tiene la capacidad de producir más?:

- Sí
- No



### Vendedor

¿Cuenta con teléfono celular?

- Sí / No

¿Desde hace cuanto?

¿Cuenta con alguna computadora?

- Sí / No

¿Desde hace cuanto?

¿Conoce la paquetería office? Word, Excel, powerpoint

- Sí / No

¿Para que lo utiliza?

¿Conoce y utiliza redes sociales?

- Sí / No

¿Cuáles? Facebook, Twitter, WhatsApp, Instagram.

Para qué las utiliza:

¿Le serviría una capacitación en el manejo de equipo de computo y redes sociales.?

¿Considera que los precios que le pagan por sus artesanías son justos?



### Cliente

La mayoría de los clientes son :

- Hombre
- Mujer

Los clientes que mas le compran son:

- Locales
- Nacionales
- Extranjeros
- Otro

La edad de los clientes es:

- Niño
- Joven
- Adulto
- Adulto mayor

¿Cuáles son las 3 artesanías que más le compran?

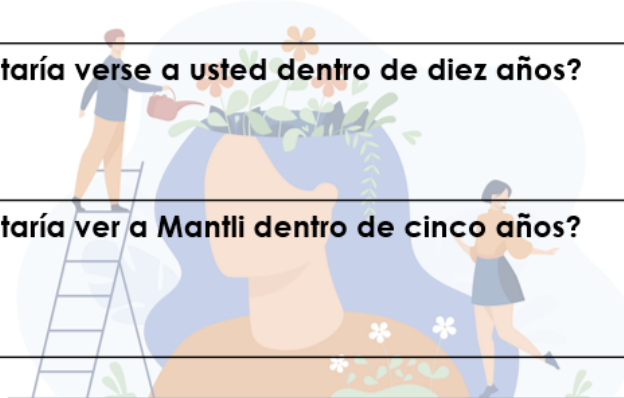


¿En qué meses del año es cuando más vende?


¿En qué meses del año es cuando menos vende?

## Socio-emocional

- **¿Es feliz siendo artesano?**      Sí / No
- **¿Por qué?**
- **¿Cree que su labor como artesano es importante?**      Sí / No
- **¿Considera qué su trabajo es valorado?**      Sí / No
- **¿Cómo ha ayudado a su familia el ser artesano? ¿Qué cosas buenas le ha dado a su vida?**
- **¿Desde cuándo forma parte de Mantli?**
- **¿Por qué se unió al colectivo Mantli?**
- **¿Le gusta trabajar en equipo y cooperación?**      Sí / No
- **¿Siente qué los miembros del colectivo Mantli son solidarios y cooperan con sus demás compañeros?**      Sí / No
- **¿Le gustaría que Mantli sea una organización registrada ante el SAT y seguro social, es decir tener una personalidad jurídica?**      Sí / No
- **¿Cómo le gustaría verse a usted dentro de diez años?**
- **¿Cómo le gustaría ver a Mantli dentro de cinco años?**



**Anexo 9.** Carta de consentimiento de los artesanos de Mantli



Maestría en Economía Social | Campus Llano Largo

Acapulco de Juárez a, 16 de marzo de 2022.

Miembros del Colectivo Mantli

Asunto: Carta de Consentimiento Informado para Investigación de Tesis




A través de este medio la C. **Amairany Contreras Aviles**, estudiante de la Maestría en Economía Social, le invita a participar en la realización de un cuestionario sobre aspectos socioeconómicos, productivos y emocionales del Colectivo Mantli. Lo anterior con el fin de utilizar los datos obtenidos en el trabajo de tesis de dicha estudiante. El trabajo de tesis es el siguiente:

- Título: Gestión comercial en los emprendimientos de la economía popular y solidaria: caso Colectivo Artesanal Mantli.
- Investigadora/alumna: Amairany Contreras Aviles
- Escuela: Universidad Autónoma de Guerrero, Maestría en Economía Social.

Solo colocar su nombre en el cuestionario si desea que sea mencionado en la Tesis descrita. Sus datos solo serán utilizados con fines informativos académicos.


Agradezco su participación.

Me despido muy amablemente.


Sabina Farías Pelaez	MAYRA DE CALUZ SANTO SONZALEZ	Gaudídi Santos
Inocencia	 Nelly Salgado	Dominga Mateo de LA CRUZ
Judith Romero Lorenzo	Maria Baltazares Rivera 	 Francisco Javier Lopez Acosta

Artesano (a)

Autorizo utilizar mis datos en el trabajo de investigación.



Dirección 2010, 2051  
Carretera Capatzen  
Pto. Atzacpa, S/N, Llano Llano Largo  
Parcela 09, C.P. 20900

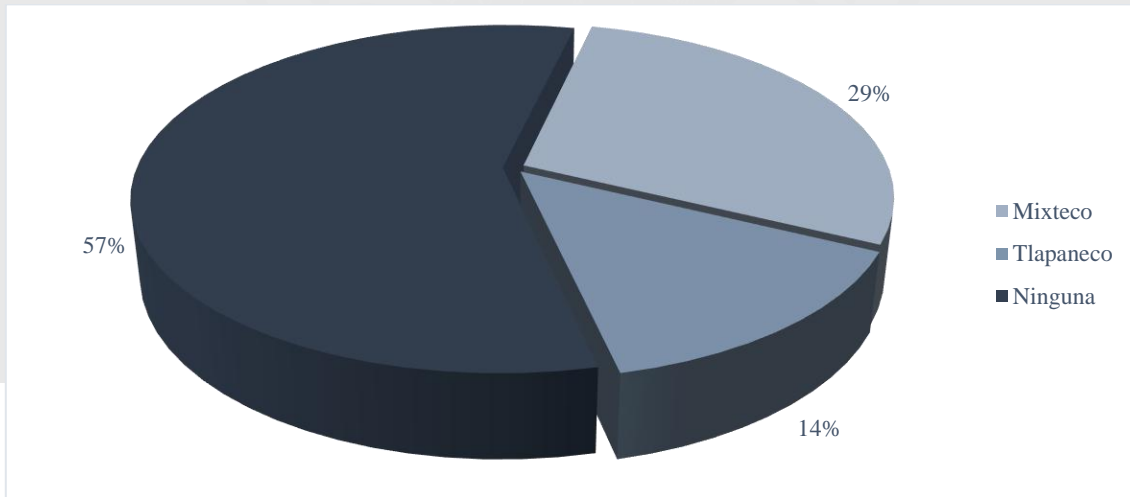


### Anexo 10. Croquis de ubicación Colectivo Artesanal Mantli.



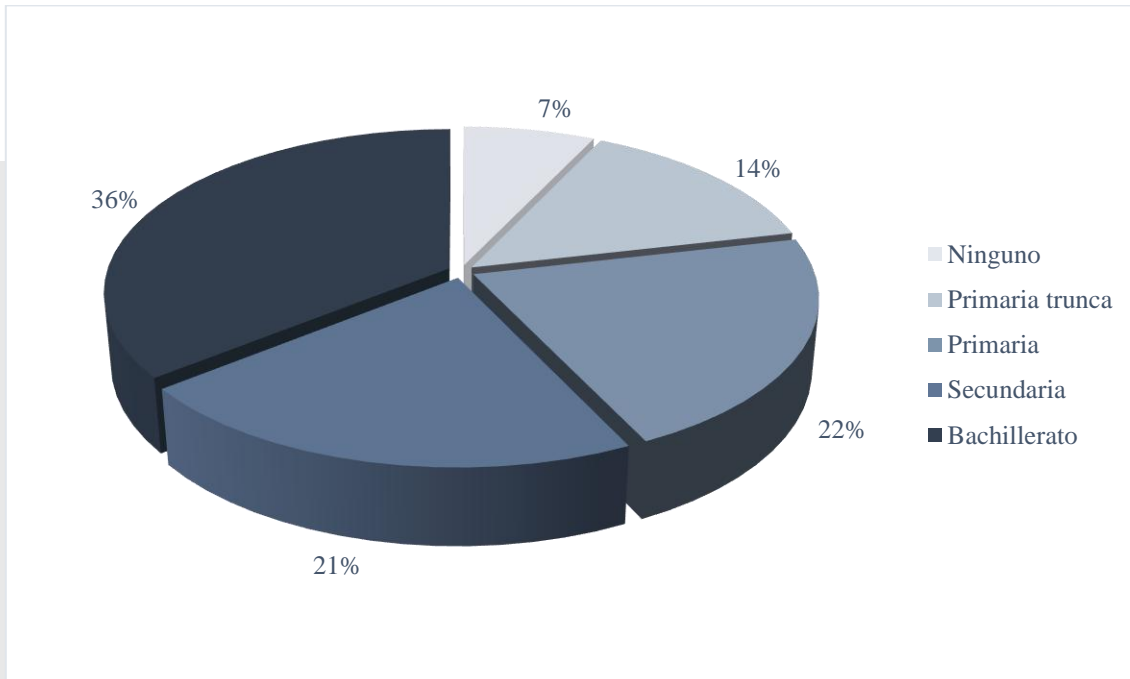
Nota: elaborado en Qgis.

### Anexo 11. Grupo originario.



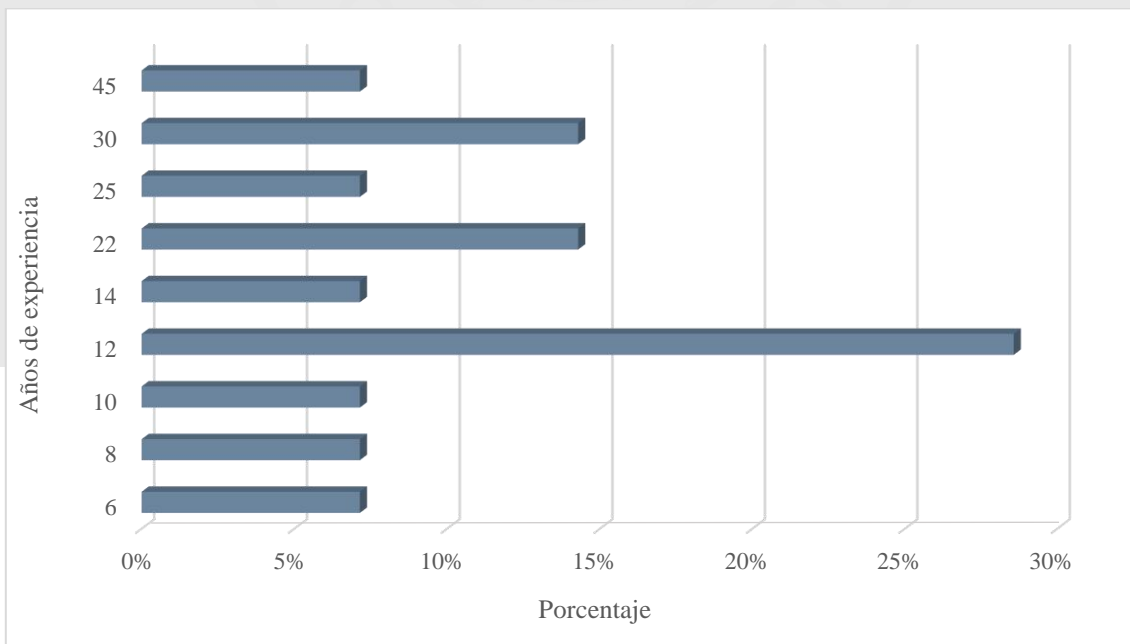
Fuente: elaboración propia.

**Anexo 12.** Nivel de estudios miembros Mantli.



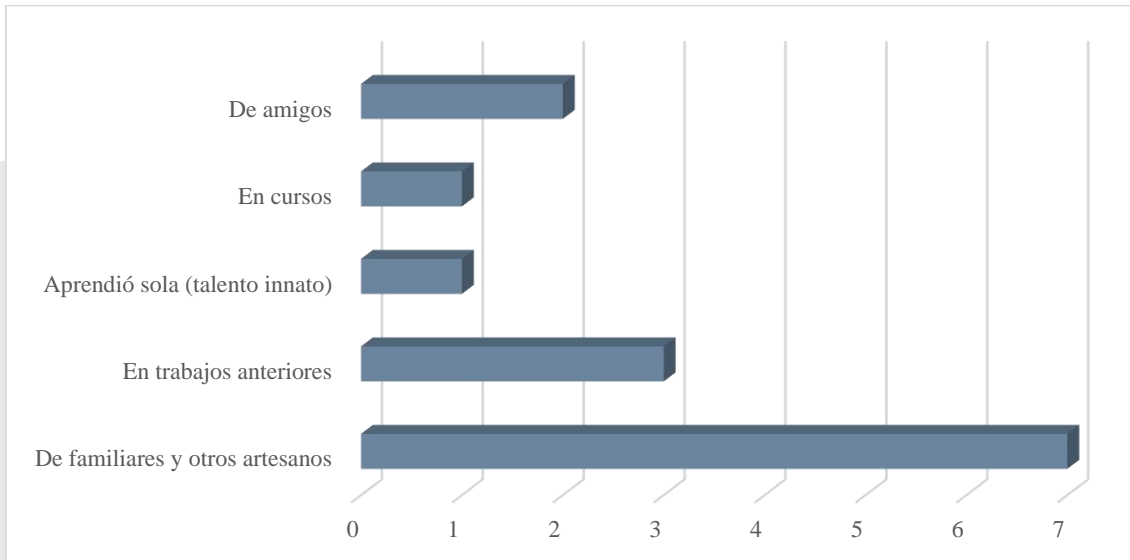
Fuente: elaboración propia

**Anexo 13.** Experiencia en artesanías



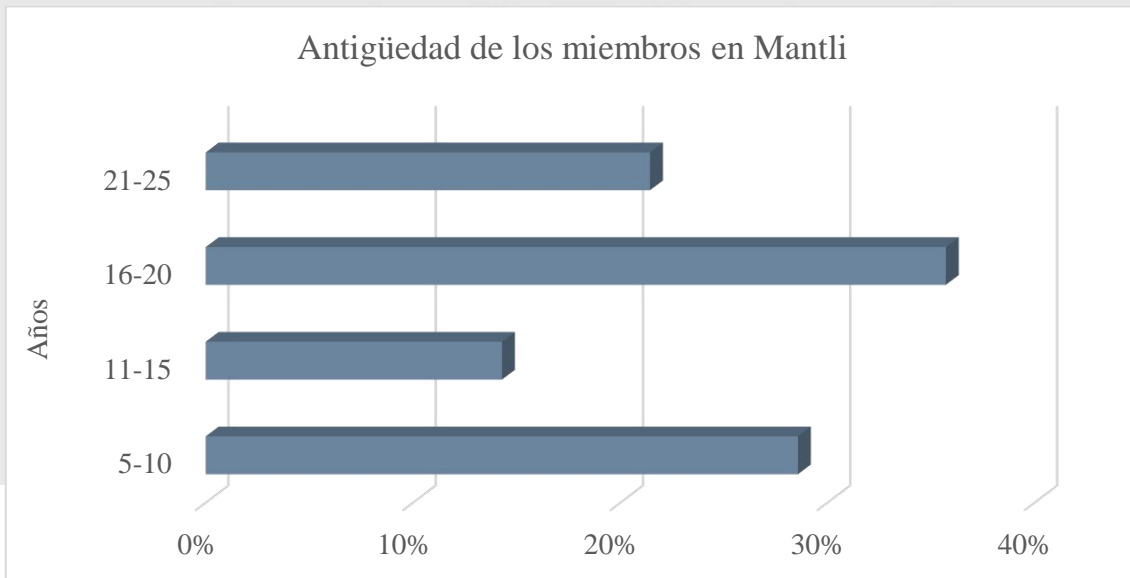
Fuente: elaboración propia

**Anexo 14.** Fuente de inserción a las artesanías.



Fuente: elaboración propia.

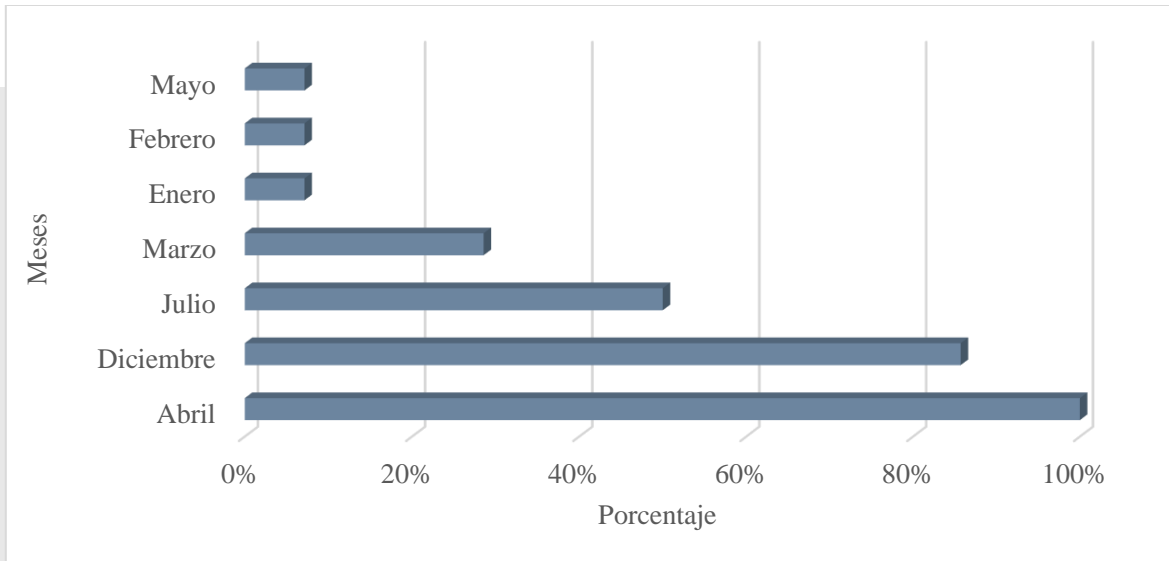
**Anexo 15.** Antigüedad de los miembros en Mantli.



Fuente: elaboración propia.

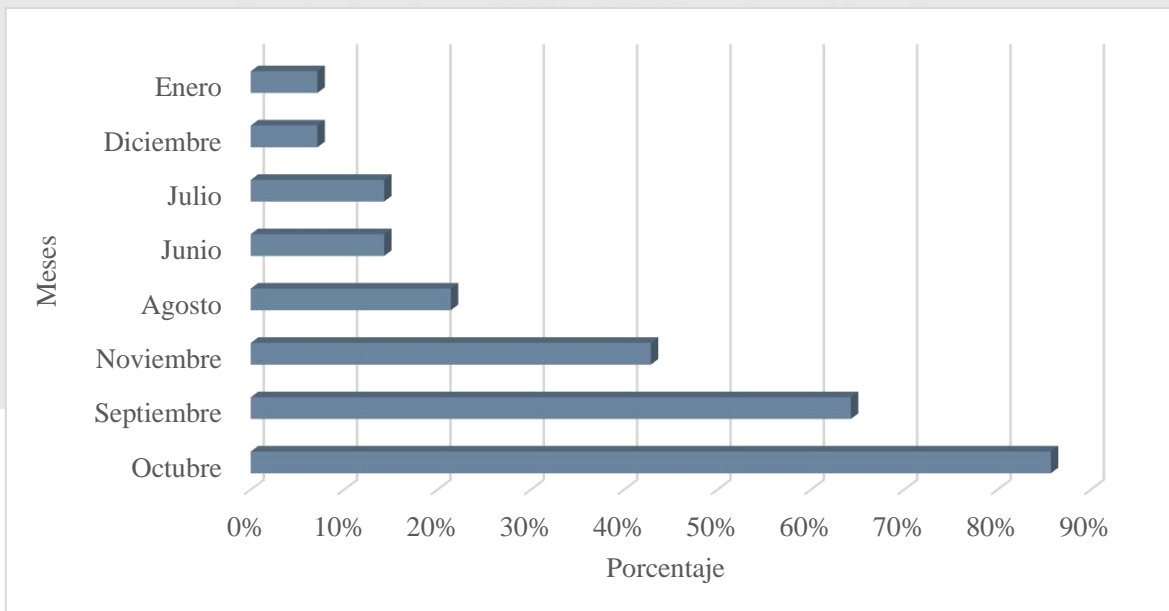
## Anexo 16. Datos estadísticos de venta en Mantli.

Meses de mayor venta.



Fuente: elaboración propia.

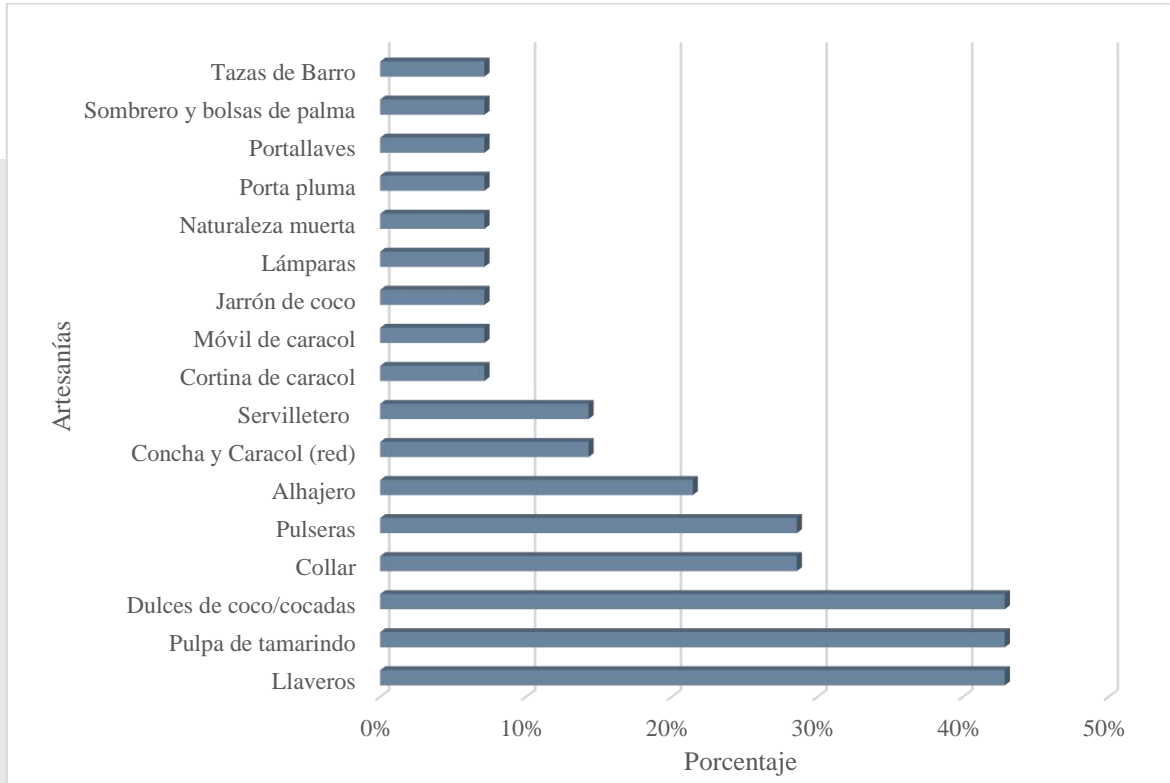
Meses de menor venta.



Fuente: elaboración propia.

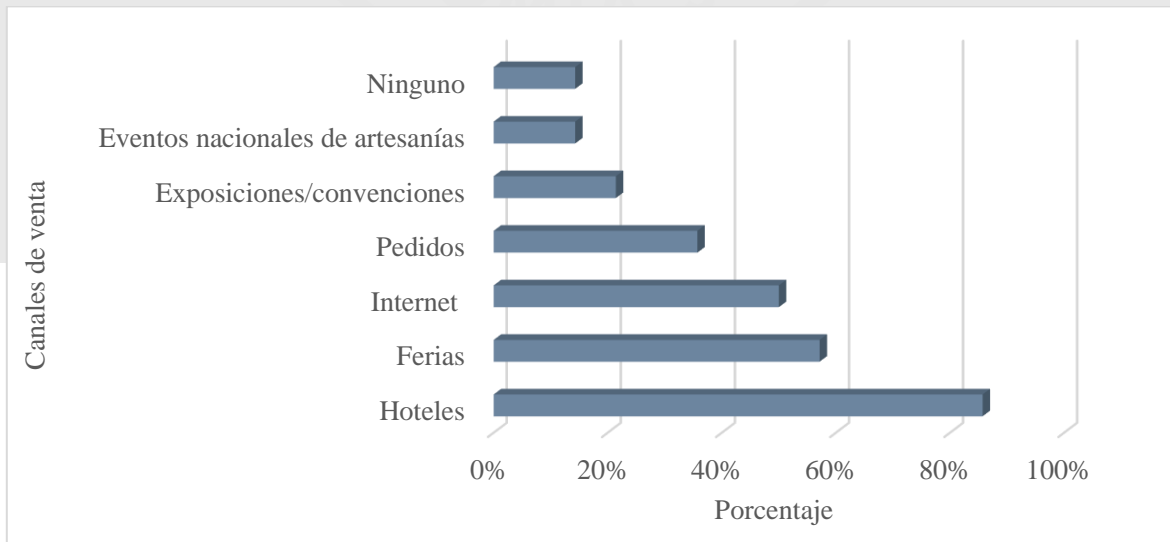


### Productos de mayor venta.



Fuente: elaboración propia.

### Canales de comercialización en los que a Mantli le gustaría incorporarse



Fuente: elaboración propia.



## Anexo 17. Carta de reconocimiento al Colectivo Artesanal Mantli.



**DIRECCIÓN DE CULTURA**

**Asunto: Reconocimiento**

**Acapulco., Gro. 19 de julio del 2022.**

**Colectivo Artesanal "MANTLI"**  
**PRESENTE.**

Por medio de la presente y de la manera más atenta, me permito informar que la Dirección de Cultura del H. Ayuntamiento de Acapulco reconoce el trabajo de los artesanos del **Colectivo Artesanal "MANTLI"** ubicados en la Av. Costera Miguel Alemán, fraccionamiento Magallanes, Acapulco de Juárez, Guerrero, en el interior de la Plaza Politécnica, es un grupo conformado por artesanos con gobernanza autónoma, dedicados a la elaboración y venta de artesanías.

El Colectivo Artesanal "MANTLI" es partícipe de actividades que mejoran el tejido social del Municipio, han colaborado en la impartición de cursos y talleres, así como ferias representativas de Acapulco y el Estado de Guerrero, se han galardonado en la participación de las actividades de la Secretaría del Bienestar y Desarrollo Comunitario del Gobierno Municipal de Acapulco a través de la Dirección de Cultura en la promoción de las artesanías de Acapulco.

**ATENTAMENTE**



**DIRECCION DE CULTURA**

**LIC. CHRISTOPHER ALAMS BRITO SALGADO.**  
**DIRECTOR DE CULTURA**  
**#SERVIRPARATRANSFORMAR.**

C.c.p. archivo.  
CABS/rsp.

Av. Capitán Malaspina #2 primer piso, Fraccionamiento Hornos, C.P. 39355  
Tel: 744 4866836, direcciondecultura@acapulco.gob.mx

**Anexo 18.** Formato de costos y resultados.

Nombre del producto	Florero grande	
<b>Materia prima</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
Pinturas pequeñas colores varios	12.00	60.00
Pinceles	57.50	38.34
Barniz	112.00	11.20
Base florero	70.00	70.00
Total de Materia prima		179.54
<b>Mano de obra</b>		<b>Total</b>
Hora de trabajo manual		50.00
Total Mano de obra		50.00
<b>Cargos indirectos</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
Gastos de transporte	5.00	5.00
Total cargos indirectos		5.00
Costos de producción unitarios		245.54
Rentabilidad		15.00
Precio de venta determinado		<b>\$ 250.00</b>

Nombre del producto	Móvil grande de caracol	
<b>Materia prima</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
Caracol campechano kg	60.00	180.00
Caracol salinas kg	50.00	100.00
Sedal	60.00	6.44
Caracol chino rosa	50.00	74.00
Caracol guajolota kg	37.00	18.50
Alambre galvanizado kg	80.00	4.00
Total de Materia prima		382.94
<b>Mano de obra</b>		<b>Total</b>
Hora de trabajo manual		50.00
Total Mano de obra		50.00

<b>Cargos indirectos</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
Gastos de transporte y paquetería	60.00	5.00
<b>Total cargos indirectos</b>		<b>5.00</b>
Costos de producción unitarios		437.94
Rentabilidad		12.06
Precio de venta determinado		<b>\$ 450.00</b>

<b>Nombre del producto</b>	<b>Cortina de caracol grande</b>	
<b>Materia prima</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
Caracol campechano	60.00	30.00
Silicón frío	65.00	65.00
Árbol naturaleza muerta	20.00	20.00
Coco seco	20.00	20.00
<b>Total de Materia prima</b>		<b>135.00</b>
<b>Mano de obra</b>		<b>Total</b>
Hora de trabajo manual		50.00
<b>Total Mano de obra</b>		<b>50.00</b>
<b>Cargos indirectos</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
Gastos de transporte y paquetería	5.00	5.00
<b>Total cargos indirectos</b>		<b>5.00</b>
Costos de producción unitarios		190.00
Rentabilidad		110.00
Precio de venta determinado		<b>\$ 300.00</b>

<b>Nombre del producto</b>	<b>Cortina de caracol mediano</b>	
<b>Materia prima</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
Caracol campechano	60.00	120.00
Caracol salinas	50.00	50.00
Sedal	280.00	8.40
Madera	20.00	20.00

Caracol guajolota	40.00	40.00
Total de Materia prima		238.40
<b>Cargos indirectos</b>		
		<b>Total</b>
Gastos de transporte y paquetería		5.00
Total cargos indirectos		5.00
<b>Costos de producción unitarios</b>		
		243.40
Rentabilidad		6.60
<b>Precio de venta determinado</b>		
		<b>\$ 250.00</b>

Nombre del producto	Huarache de conchita	
<b>Materia prima</b>		
	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
Cordón gris	1.00	8.00
Cordón beige	1.00	18.00
Cordón gris oscuro	1.00	8.00
Piedras	1.00	5.00
Par de suelas	85.00	85.00
Bolitas	1.00	2.00
Total de Materia prima		126.00
<b>Mano de obra</b>		
		<b>Total</b>
Hora de trabajo manual		100.00
Total Mano de obra		100.00
<b>Cargos indirectos</b>		
		<b>Total</b>
Gastos de transporte y paquetería		5.00
Total cargos indirectos		5.00
<b>Costos de producción unitarios</b>		
		231.00
Rentabilidad		49.00
<b>Precio de venta determinado</b>		
		<b>\$ 280.00</b>

Nombre del producto	Alhajero mimbre grande

<b>Materia prima</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
Caracoles salina	7.50	7.50
Concha rosa	10.00	10.00
Alhajero mimbre	20.00	20.00
Silicón/ mililitros	7.00	7.00
Cuentas doradas	2.00	2.00
<b>Total de Materia prima</b>		<b>46.50</b>
<b>Mano de obra</b>		
		<b>Total</b>
Hora de trabajo manual		25.00
<b>Total Mano de obra</b>		<b>25.00</b>
<b>Cargos indirectos</b>		
		<b>Total</b>
Gastos de transporte y paquetería		5.00
<b>Total cargos indirectos</b>		<b>5.00</b>
Costos de producción unitarios		76.5
Rentabilidad		3.5
<b>Precio de venta determinado</b>		<b>80.00</b>

<b>Nombre del producto</b>	<b>Pulpa de tamarindo</b>	
<b>Materia prima</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
Tamarindo	0.75	0.75
Chile especial	0.45	0.45
Azúcar	0.80	0.80
Celofán	0.50	0.50
<b>Total de Materia prima</b>		<b>2.50</b>
<b>Mano de obra</b>		
		<b>Total</b>
Hora de trabajo manual		-
<b>Total Mano de obra</b>		<b>-</b>
Costos de producción unitarios		2.50
Rentabilidad		2.50
<b>Precio de venta determinado</b>		<b>\$ 5.00</b>

Nombre del producto		Servilletero de mimbre	
<b>Materia prima</b>		<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
Base servilletero de mimbre		20.00	20.00
Conchas		1.11	1.11
Caracol campechano		2.50	2.50
Silicón		2.77	2.77
Caracol salinas		1.00	1.00
Total de Materia prima			27.38
<b>Mano de obra</b>			<b>Total</b>
Hora de trabajo manual			20.00
Total Mano de obra			20.00
Costos de producción unitarios			47.38
Rentabilidad			3.00
Precio de venta determinado			<b>\$ 50.00</b>

Nombre del producto		Collar de acerina	
<b>Materia prima</b>		<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
Cuerda sedal		0.52	0.52
Acerina 2 tiras		30.00	60.00
Broche de metal		1.40	1.40
Dije		15.00	15.00
Total de Materia prima			
<b>Mano de obra</b>			<b>Total</b>
Hora de trabajo manual			20.00
Total Mano de obra			20.00
Costos de producción unitarios			96.91
Rentabilidad			3.00
Precio de venta determinado			<b>\$ 100.00</b>

<b>Nombre del producto</b>	<b>Collar de piedra de río</b>	
<b>Materia prima</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
Cuerda sedal	0.52	0.52
Perla de río	90.00	180.00
Broche de metal	1.40	1.40
<b>Total de Materia prima</b>		<b>181.92</b>
<b>Mano de obra</b>		<b>Total</b>
Hora de trabajo manual		20.00
<b>Total Mano de obra</b>		<b>20.00</b>
<b>Costos de producción unitarios</b>		<b>201.81</b>
<b>Rentabilidad</b>		<b>18.19</b>
<b>Precio de venta determinado</b>		<b>\$ 220.00</b>

Fuente: elaboración propia.

**Anexo 19.** Formato ficha técnica y resultados.

Producto No.	
Nombre	
Materiales	
Descripción	
Medidas	
Precio	

<b>Producto No.</b>	<b>1</b>	
Nombre	Atrapasueños (colores variados)	
Materiales	Hilos de seda	
	Plumas	
	Piedras de bisutería	
	Aro de plástico	
Precio	Mini	\$ 100.00
	Chico	\$ 250.00
	Mediano	\$ 350.00
	Grande	\$ 650.00
<b>Producto No.</b>	<b>2</b>	
Nombre	Joyería de caurí	
Materiales	Hilo	
	Concha de cauri	
Precio	Pulsera	\$ 30.00
	Collar	\$ 50.00
<b>Producto No.</b>	<b>3</b>	
Nombre	Arbolitos ornamentales	
Materiales	Escama de pescado pargo	
	Palmareca	
	Coco	
	Concha	
Precio	\$ 450.00	



<b>Producto No.</b>	<b>4</b>		
Nombre	Lámpara		
Precio	\$ 450.00		
Materiales	Caracol rojo		
	Conchas blancas		
	Caracol bago		
	Caracol sardinero		
	Bambú		
<b>Producto No.</b>	<b>5</b>		
Nombre	Sandalia modelo atravesado		
Materiales	Hilo cola de rata		
	Bolitas de bisutería		
Descripción	Colores personalizados		
	Suela para dama y suela para caballero		
	Técnica de tejido Macramé		
Medidas	18-7 para dama		
	18-9 para caballero		
Precio	Mod. atravesado	Dama	\$ 330.00
	Mod. pata de gallo		
	Mod. pata de gallo de macramé	Caballero	\$ 350.00
<b>Producto No.</b>	<b>6</b>		
Nombre	Artesanía de naturaleza muerta		
Materiales	Caracol		
	Palmareca		
	Uña de gato		
Descripción	Diseño de árbol		
Medidas	Mediano		
Precio	Mediano	\$ 250.00	
	Grande	\$ 300.00	
<b>Producto No.</b>	<b>7</b>		
Nombre:	Móvil mediano		

Materiales:	Caracol campechano y salina cruz
	Concha guajolota
	Cuerda nylon calibre 70
	Alambre galvanizado
Medidas:	75 cm largo
Precio:	\$ 250.00
<b>Producto No.</b>	<b>8</b>
Nombre:	Porta retrato chico
Materiales:	Madera
	Marmaja
	Concha
	Caracol
Medidas:	23 L x 18 Al (cm)
Precio:	\$ 140.00
<b>Producto No.</b>	<b>9</b>
Nombre	Cartera caballero
Materiales	Piel vaqueta
	Pintura philadelphia
	pintura pielux
Precio	\$ 280.00
<b>Producto No.</b>	<b>10</b>
Nombre	Bolsa cuadrada mediana
Materiales	Piel vaqueta
	Pintura philadelphia
	Pintura pielux
Medidas	20 cm L. x 18 alt
Precio	\$ 950.00
<b>Producto No.</b>	<b>11</b>
Nombre	Dulcero
Materiales	Alhajero:
	Palma
	Hoja de elote

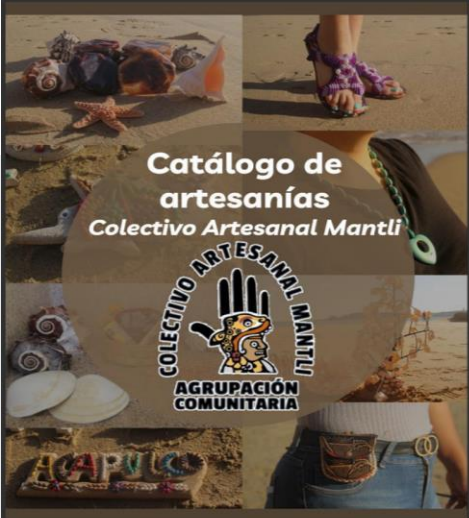
	Dulces:
	Pulpas tamarindo
	Cocadas
Medidas	13x14 cm. Alt.7cm
Precio	\$ 60.00
<b>Producto No.</b>	<b>12</b>
Nombre:	Servilletero
Materiales:	Almeja reina
	Resina
	Concha
	Caracol campechano
Medidas:	16 L x 16 Al (cm)
Precio:	\$ 100.00

Fuente: elaboración propia.

**Anexo 20.** Evidencia de la actividad “sesión fotográfica para el catálogo”.



## Anexo 21. Catálogo de artesanías Mantli.



**Catálogo de artesanías**  
**Colectivo Artesanal Mantli**

**COLECTIVO ARTESANAL MANTLI**  
**AGRUPACIÓN COMUNITARIA**

**Catálogo de artesanías del Colectivo Artesanal Mantli**

Año: 2022  
Acapulco, Guerrero, México

Proyecto elaborado en colaboración con el Colectivo Artesanal Mantli, Maestría en Economía Social de la Universidad Autónoma de Guerrero y NODESS REDESSGRO.

Equipo colaborador

Artesanos Mantli:

- María Baltazar
- Francisco Javier López
- Cándida Santos
- Domingo Mateos
- Inocencia Tapio
- Mario de la Luz Cantú
- Nelly Solgado
- Judith Romero
- Sabina Farias
- Cesar Villalobos

Maestría en Economía Social:

- Amairany Contreras
- Enelida Silva
- Teresa Arrieta
- Irén Vázquez

Fotografía: Pedro Rebellado  
Diseño: Amairany Contreras

**Colectivo Artesanal Mantli** | **UAGro** | Maestría en Economía Social | **NODESS REDESSGRO**

**Colectivo Artesanal Mantli**

**¿Quiénes somos?** El colectivo artesanal Mantli somos un grupo de artesanos productores en lucha permanente por sueños y familias. Somos un proyecto con corazón solidario.

**Misión:** Defender el derecho al trabajo digno, en solidaridad y apoyo mutuo, acogiendo a los artesanos y personas vulnerables, para mejorar juntos y consolidarse como seres con capacidades autosuficientes para el bienestar de sus familias.

**Ubicación:** Av Costera Miguel Alemán, Fracc Magallanes, Magallanes, 39670 Acapulco de Juárez, Gro. Interior de Plaza politécnica, a un costado del hotel Ritz.

**Contacto:** 7443355970 – 7442098829 – 7442574989

**PRODUCTOS**

- \*Elaborados a mano con insumos de la región.
- \*Precios sujetos a cambio sin previo aviso.
- \* Precio mayorero.
- \* Más gastos de envío.

**Tradicionales pulpas de tamarindo**



**Sabores:**

- Chile
- Azúcar
- Sal

**Precio**  
\$5.00 c/u  
\$50.00 Docena



Elaborados con pulpa natural de tamarindo

**Colectivo Artesanal Mantli**

**Dulcero**



**Alhajero:**

- Palma y hoja de elote

**Dulces:**

- Pulpas de tamarindo y cocadas

**Medidas: 13 L x 14 A, Alt. 7 (cm)**  
**\$60.00**

**Colectivo Artesanal Mantli**



 <p><b>Diademas</b></p> <p>\$120.00</p>  <p>Colectivo Artesanal Maratí</p>	<p><b>Sandalias</b></p> <p>Para dama <b>\$330.00</b> Talla: 18-27</p>  <p>Para caballero <b>\$350.00</b> Talla: 18-29</p>  <p>Materiales: Hilo cola de rata, bolitas de bisutería y suela. Características: Sandalia para dama modelo pata de gallo y atravesado. Técnica de tejido Macramé hecho a mano. Colores personalizados.</p> <p>Colectivo Artesanal Maratí</p>												
<p><b>Naturaleza muerta</b></p> <p>Árbol ornamental <b>\$380.00</b></p>   <p>Colectivo Artesanal Maratí</p>	<p><b>Arbolitos ornamentales</b></p>   <p>\$400.00</p>  <p>\$450.00</p> <p>Materiales: • Escama de pescado pargo. • Palmaroca • Coco • Concha y caracol • Lámpara eléctrica</p> <p>Colectivo Artesanal Maratí</p>												
<p><b>Lámpara de caracol</b></p>  <p>\$450.00</p> <p>Materiales: • Caracol chino rosa, chino negro, babo, salina, Veracruz. • Concha de guajolota, blanca, alabárico y de pisco. • Base de bambú. • Lámpara eléctrica</p>  <p>Colectivo Artesanal Maratí</p>	<p><b>Móvil de caracol</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Tamaño</th> <th>Medidas</th> <th>Precio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Chico</td> <td>45 cm L</td> <td>\$70.00</td> </tr> <tr> <td>Mediano</td> <td>75 cm L</td> <td>\$250.00</td> </tr> <tr> <td>Extra Grande</td> <td>1.50 cm L</td> <td>\$500.00</td> </tr> </tbody> </table>   <p>Colectivo Artesanal Maratí</p>	Tamaño	Medidas	Precio	Chico	45 cm L	\$70.00	Mediano	75 cm L	\$250.00	Extra Grande	1.50 cm L	\$500.00
Tamaño	Medidas	Precio											
Chico	45 cm L	\$70.00											
Mediano	75 cm L	\$250.00											
Extra Grande	1.50 cm L	\$500.00											

<h3>Alhajeros</h3> <div data-bbox="397 325 609 535">  <p><b>Alhajero de arena</b> \$80.00 9 L x 7 A x 12 Al (cm) Materiales: barro, arena, piedra gema, ojos móviles, estampa, concha y caracol.</p> </div> <div data-bbox="438 598 600 703"> <p><b>Alhajero de mimbre</b> Medida: 11 A x 12 Al (cm) \$130.00</p>  </div> <p style="text-align: right;"><small>Colectivo Artesanal Marañón</small></p>	<h3>Servilletero</h3> <div data-bbox="868 325 1291 588">  </div> <table border="0"> <tr> <td data-bbox="868 598 998 661"> <p>a) Medidas: 16 L x 13 A (cm) \$140.00</p> </td> <td data-bbox="1006 598 1136 661"> <p>b) Medidas: 13 L x 10 A (cm) \$150.00</p> </td> <td data-bbox="1144 598 1274 661"> <p>c) Medidas: 12 L x 12 A (cm) \$80.00</p> </td> </tr> </table> <p>Materiales:  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concha garra de león y guajolota.</li> <li>• Caracol campechano, chino rosa y tornillo.</li> <li>• Almeja reina</li> <li>• Resina</li> <li>• Adornos artificiales</li> </ul> </p> <p style="text-align: right;"><small>Colectivo Artesanal Marañón</small></p>	<p>a) Medidas: 16 L x 13 A (cm) \$140.00</p>	<p>b) Medidas: 13 L x 10 A (cm) \$150.00</p>	<p>c) Medidas: 12 L x 12 A (cm) \$80.00</p>
<p>a) Medidas: 16 L x 13 A (cm) \$140.00</p>	<p>b) Medidas: 13 L x 10 A (cm) \$150.00</p>	<p>c) Medidas: 12 L x 12 A (cm) \$80.00</p>		
<h3>Collares</h3> <div data-bbox="406 861 633 1018">  <p><b>Doble</b> \$150.00 c/uj</p> </div> <div data-bbox="462 1039 706 1176">  <p><b>Sencilla</b> \$80.00</p> </div> <div data-bbox="527 1186 771 1333">  <p><b>Sencilla</b> \$80.00</p> </div> <p style="text-align: right;"><small>Colectivo Artesanal Marañón</small></p>	<h3>Collares</h3> <div data-bbox="885 840 1282 955">  <p>De piedra chaquirá \$150.00</p> </div> <div data-bbox="876 966 1104 1081">  <p>\$150.00</p> </div> <div data-bbox="917 1092 1274 1207">  <p>\$180.00</p> </div> <div data-bbox="876 1218 1274 1333">  <p><b>Collar de piedras</b> \$100.00</p> </div> <p style="text-align: right;"><small>*Colores personalizados</small> <small>Colectivo Artesanal Marañón</small></p>			
<h3>Collares</h3> <div data-bbox="414 1428 600 1564">  <p>\$250.00</p> </div> <div data-bbox="625 1428 803 1564">  <p>\$150.00</p> </div> <div data-bbox="414 1575 600 1732">  <p>\$150.00</p> </div> <div data-bbox="625 1575 803 1732">  <p>\$250.00</p> </div> <div data-bbox="414 1743 600 1879">  <p>\$150.00</p> </div> <div data-bbox="625 1743 803 1879">  <p>\$250.00</p> </div> <p>Materiales: Cuerda, broche, piedras de bisutería y piedras naturales. Colores personalizados</p> <p style="text-align: right;"><small>Colectivo Artesanal Marañón</small></p>	<h3>Pulseras</h3> <div data-bbox="876 1428 1282 1575">  <p>\$40.00</p> </div> <div data-bbox="876 1596 1063 1732">  </div> <div data-bbox="1088 1596 1274 1732">  </div> <div data-bbox="876 1753 1063 1890">  </div> <div data-bbox="1088 1753 1274 1890">  </div> <p style="text-align: right;"><small>Colectivo Artesanal Marañón</small></p>			



<h3>Pulseras</h3> <p><b>Tejida en Macramé</b> \$30.00 a \$40.00</p>  <p><b>Cristal cortado</b> \$80.00</p>  <p><b>Cristal cortado en Macramé</b> \$80.00</p>  <p>*Colores personalizados, unisex, ajustable</p> <p>Colectivo Artesanal Mantli</p>	<h3>Palma pintada</h3> <p><b>Bolsa diseño de puerquito</b> \$250.00</p>  <p><b>Bolsa cuadrada</b> \$200.00</p>  <p><b>Abanicos</b> \$40.00</p>  <p>Materiales: Palma pintada y bambú. Colores personalizados.</p> <p>Colectivo Artesanal Mantli</p>												
<h3>Productos de piel</h3> <p><b>Monedero</b> \$150.00</p>  <p><b>Monedero de cinturón</b> \$120.00</p>  <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Piel vaqueta</li> <li>• Pintura philadelphia y pielux.</li> </ul> <p>Colectivo Artesanal Mantli</p>	<p><b>Bolsa cuadrada</b> \$950.00</p>  <p><b>Bolsa redonda</b> \$600.00</p>  <p><b>Cartera caballero</b> \$280.00</p>  <p>Colectivo Artesanal Mantli</p>												
<h3>Atrapasueños</h3>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Tamaño</th> <th>Precio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mini</td> <td>\$ 100.00</td> </tr> <tr> <td>Chico</td> <td>\$ 250.00</td> </tr> <tr> <td>Mediano</td> <td>\$ 350.00</td> </tr> <tr> <td>Mediano (animales)</td> <td>\$ 450.00</td> </tr> <tr> <td>Grande</td> <td>\$ 650.00</td> </tr> </tbody> </table> <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hilos de seda</li> <li>• Plumos</li> <li>• Piedras de bisutería</li> <li>• Aro de plásticos</li> </ul> <p>Colores y figuras variadas.</p> <p>Colectivo Artesanal Mantli</p>	Tamaño	Precio	Mini	\$ 100.00	Chico	\$ 250.00	Mediano	\$ 350.00	Mediano (animales)	\$ 450.00	Grande	\$ 650.00	<h3>Croquis</h3>  <p><b>Bahía de Acapulco</b></p> <p>Colectivo Artesanal Mantli</p> <p><b>Ubicación:</b> Av. Costera Miguel Alemán, Fraccionamiento Magallanes, Magallanes, 39670 Acapulco de Juárez, Gro. Interior de Plaza política.</p> <p><b>Contacto:</b> 7443355970 - 7442098829 - 7442574989</p> <p>Colectivo Artesanal Mantli</p>
Tamaño	Precio												
Mini	\$ 100.00												
Chico	\$ 250.00												
Mediano	\$ 350.00												
Mediano (animales)	\$ 450.00												
Grande	\$ 650.00												