

ECONOMÍA SOCIAL Y DESARROLLO REGIONAL: MIRADAS, CRÍTICAS Y APORTES ACTUALES



Copyright 2025 Compañía Editorial
© Editorial QUEYAM
© Universidad Técnica Particular de Loja

Pérez de Anda 01-180 y Castillo
Ambato – Ecuador
Teléfono: (+593) 96 239 7155
editorial@queyam.com

Primera edición: 2025
ISBN: 978-9942-7409-8-4

COORDINADORES

Gabriela Jiménez Velasco
Blasa Celerina Cruz Cabrera
Iván Antonio García Montalvo
Karen Alejandra Guendulay León

Equipo editorial

Director:	Diego Bonilla Jurado
Coordinador editorial:	Gregorio Gualavisí González
Corrección de estilo:	Anabel Salinas Morales
Editora editorial:	Fernanda Núñez Ambato
Diseño:	Fernando Ortiz Betancourt

Revisores:

Msc. Sharon Chacón Merino

Universidad Internacional de La Rioja

Ph.D. Armenio Pérez Martínez

Universidad De Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz

© Editorial QUEYAM, 2026.

Esta obra se distribuye bajo la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0), que permite el uso, distribución y reproducción del material para fines no comerciales, siempre que se cite adecuadamente la fuente.



ECONOMÍA SOCIAL Y DESARROLLO REGIONAL:

MIRADAS, CRÍTICAS Y APORTES ACTUALES

Contenido

La economía social y solidaria en México: Un análisis teórico	1
<i>Jorge Antonio Acevedo-Martínez; Miriam Lizeth Gonzáles-Torres; Gabriel Bolán-Chiñas</i>	
Estado del arte sobre empoderamiento social y economía social y solidaria en comunidades artesanales de Oaxaca	21
<i>Maricela Castillo-Leal; Daniela Soledad Gómez-López; Reynaldo Dan García-Cruz</i>	
Gestión del conocimiento y desempeño innovador en el sector textil: Un puente entre tradición y desarrollo	49
<i>Karen Alejandra Guendulay-Leon; Julio César Torres-Valdéz; Erick Díaz-Méndez</i>	
Sostenibilidad y Desarrollo Regional en el Istmo de Tehuantepec: Perspectivas y Desafíos	67
<i>Gabriela Jiménez.Velasco; Katia Noemí López-Díaz; Héctor Pérez-Larrañaga</i>	
Estrategias productivo-comerciales: Estudio de caso de los pequeños productores de mango en San Pedro Tapanatepec, Oaxaca	89
<i>Othón Cesáreo Ríos y Vázquez; Eder Cristian Gopar-López; Xochitl Berenice González-Torres</i>	
La Cadena de Valor y la Productividad del Maguey-Mezcal	115
<i>Blasa Celerina Cruz-Cabrera; Ramón Inzunza-Acosta; María Julieta Aguilar-Ávila</i>	



Mar	Apr	May	Jun	Jul
44.8	48.3	100.7	10.2	55.1
112.8	199.3	200.6	40.0	42.4

00
01
02

La economía social y solidaria en México: Un análisis teórico

¹Jorge Antonio Acevedo-Martínez

²Miriam Lizeth Gonzáles-Torres

³Gabriel Bolán-Chiñas



Resumen

La economía social y solidaria (ESS) en México se concibe como un campo plural de organización productiva que emerge frente a los límites del modelo económico convencional y busca articular cooperación, autogestión y sostenibilidad territorial. Para examinar sus configuraciones y aportes, se realizó una revisión documental cualitativa con análisis temático de literatura académica y fuentes institucionales recientes (2015–2025), aplicando criterios explícitos de inclusión/exclusión, verificación cruzada y triangulación; la síntesis se organizó por regiones (Sur-Sureste, Centro y Península de Yucatán), incorporando una nota de limitaciones por heterogeneidad de indicadores y posible sesgo de publicación. Los resultados muestran patrones diferenciados: en el Sur-Sureste predomina el arraigo comunitario con alto capital social; en la región Centro destacan ecosistemas cooperativos urbanos e incubadoras; en la Península se consolida el turismo comunitario con énfasis cultural y ambiental. Transversalmente, la ESS promueve equidad, inclusión y redes locales, activa procesos de innovación social y resguarda patrimonio biocultural, aunque enfrenta financiamiento inestable, fragmentación organizativa, riesgos de cooptación en destinos turísticos y vacíos de política que frenan su escalabilidad. En discusión, se infiere que la consolidación de la ESS exige políticas diferenciadas por territorio, combinando instrumentos financieros solidarios, formación gerencial y de gobernanza, compras públicas responsables y monitoreo participativo de resultados sociales y ambientales. Bajo estas condiciones, la ESS puede operar como vector de transformación comunitaria y como base de un modelo económico más humano y sostenible, ajustado a los contextos históricos y culturales de cada región.

Palabras clave: ESS, México, desarrollo comunitario, cooperativismo, sostenibilidad.



Abstract

The social and solidarity economy (SSE) in Mexico is conceived as a plural field of productive organization that emerges against the limits of the conventional economic model and seeks to articulate cooperation, self-management, and territorial sustainability. To examine its configurations and contributions, a qualitative documentary review was conducted with thematic analysis of recent academic literature and institutional sources (2015–2025), applying explicit criteria of inclusion/exclusion, cross-checking, and triangulation. The synthesis was organized by region (South–Southeast, Center, and Yucatán Peninsula), incorporating a note of limitations due to indicator heterogeneity and possible publication bias. The results show distinct patterns: in the South–Southeast, community roots with high social capital predominate; in the Center region, urban cooperative ecosystems and incubators stand out; in the Peninsula, community tourism with a cultural and environmental emphasis is consolidated. At the core, the SSE promotes equity, inclusion, and local networks, activates social innovation processes, and safeguards biocultural heritage, although it faces unstable financing, organizational fragmentation, risks of co-optation in tourist destinations, and policy gaps that hinder its scalability. The discussion concludes that the consolidation of the SSE requires differentiated policies by territory, combining supportive financial instruments, management and governance training, responsible public procurement, and participatory monitoring of social and environmental outcomes. Under these conditions, the SSE can operate as a vehicle for community transformation and as the basis for a more humane and sustainable economic model, tailored to the historical and cultural contexts of each region.

Keywords: Social solidarity economy, Mexico, community development, cooperativism, sustainability.

¹Jorge Antonio Acevedo-Martínez. Doctor en Ciencias en Desarrollo Regional y Tecnológico. División de Estudios de Posgrado e Investigación, Tecnológico Nacional De México, Instituto Tecnológico de Oaxaca, México, acevedoacad@gmail.com, ORC ID-0000-0002-0018-663X

²Miriam Lizeth Gonzáles-Torres. Licenciada en psicopedagogía. División de Estudios de Posgrado e Investigación, Tecnológico Nacional De México, Instituto Tecnológico de Oaxaca, México, pspmiriamg@gmail.com/ ORC ID-0009-0007-7437-387X

³Gabriel Bolán-Chiñas, Ingeniero en Gestión Empresarial. División de Estudios de Posgrado e Investigación, Tecnológico Nacional De México, Instituto Tecnológico de Oaxaca, México, m23160044@itoaxaca.edu.mx/ ORC ID-0009-0004-6471-9580



Introducción

En la última década, la economía social y solidaria (ESS) ha pasado de ser una alternativa periférica a constituirse en un marco de política internacional: la ONU reconoció en 2023 su papel para acelerar los ODS y “no dejar a nadie atrás” (A/RES/77/281), reforzándolo en 2024 con un nuevo llamado a los Estados (A/RES/79/213). La OIT adoptó en 2022 una resolución específica que vincula ESS y trabajo decente, y la UE opera desde 2021 un Plan de Acción para crear condiciones habilitantes, financiar e impulsar escalamiento (European Commission, 2021; ILO, 2022; UNGA, 2023, 2024). A la par, la OCDE documenta avances regulatorios y métricos recientes, subrayando que marcos legales claros y medición de impacto robusta son palancas para su consolidación (OECD, 2022, 2023, 2025).

Desde lo teórico, la ESS se funda en autogestión, cooperación, solidaridad y reciprocidad, en contraste con la lógica de maximización del capital; democratiza el acceso a medios productivos y sitúa a las personas y al trabajo en el centro (Coraggio, 2015; Duque, 2021). En México, su despliegue se nutre de tradiciones históricas cooperativas campesinas, ejidos, mutualismo que combinan resistencia cultural e innovación social (Rojas Herrera, 2023). Este trasfondo se expresa hoy en arreglos territoriales diferenciados (comunitarios rurales, ecosistemas cooperativos urbanos, turismo comunitario), con aportes en inclusión, cohesión y sostenibilidad.





Metodológicamente, este capítulo se sustenta en una revisión documental cualitativa (2015–2025) con análisis temático y triangulación entre literatura académica (con DOI), documentos oficiales y estudios de caso; se aplicaron criterios explícitos de inclusión/exclusión y la síntesis se organizó por regiones (Sur-Sureste, Centro, Península de Yucatán). Objetivo general: analizar la ESS en México desde un enfoque teórico-territorial, identificando expresiones productivas, territoriales y organizativas, así como retos de sostenibilidad. De ello se desprende que no hay un modelo único, sino prácticas situadas que requieren políticas diferenciadas por territorio para traducir su potencial en desarrollo sostenible.

Marco teórico

Definición operativa y problema de investigación

La economía social y solidaria (ESS) se define como un entramado de organizaciones y prácticas económicas basadas en cooperación, autogestión y reciprocidad, orientadas por fines sociales y ambientales cooperativas, mutuales y asociaciones comunitarias que reordenan la relación capital-trabajo y desplazan la maximización del beneficio como criterio rector (Coraggio, 2015; Singer, 2006). El problema que guía este estudio interroga cómo se configuran estas formas en distintos territorios de México y bajo qué condiciones traducen su potencial en inclusión, cohesión y sostenibilidad, dadas las asimetrías estructurales y la heterogeneidad institucional.

Genealogía reciente y clarificaciones conceptuales

Entre 2000 y 2010 se consolidan en América Latina las bases de autogestión y asociatividad que nutrirán el campo mexicano (Rojas Herrera, 2023). En 2017, la discusión afina categorías y distingue analíticamente “economía social” y “economía solidaria”, con énfasis en principios, gobernanza y vínculos con políticas públicas (Manríquez & Martínez, 2017). Hacia 2019, la ESS se posiciona como estrategia de desarrollo: financiamiento mutualista, articulación





con MiPyME y diseño de instrumentos para el escalamiento (Lozano & Rodríguez, 2019). En paralelo, se precisa la diferencia entre economía popular, social y solidaria, útil para delimitar alcances e indicadores (Rojas Herrera, 2023).

Debates de economía plural: reciprocidad, redistribución y mercado

La ESS se inserta en la noción de economía plural, donde coexisten lógicas de mercado, redistribución y reciprocidad (Razeto, 1993). En este triángulo, la reciprocidad opera como motor de cooperación y producción de bienes relacionales, habilitando arreglos de gobernanza que refuerzan el capital social y la sostenibilidad territorial. Normativamente, la ESS democratiza el acceso a medios productivos y redistribuye los frutos del trabajo colectivo (Duque *et al.*, 2021), a la vez que moviliza innovación social nuevas combinaciones organizativas y de políticas para enfrentar exclusión y desigualdad (Jessop *et al.*, 2013).

Anclaje mexicano: tradiciones, arreglos y evidencia sectorial

En México, la ESS se articula con tradiciones comunales ejidos, cooperativas campesinas y redes mutualistas y con formas contemporáneas de organización. No es, por tanto, un patrón universal aplicable sin mediaciones, sino praxis situada que combina cultura, territorio y aprendizaje institucional (Coraggio, 2015; Rojas Herrera, 2023). En el sector cafetalero de Chiapas, las cooperativas vinculadas a comercio justo reportan mejoras en ingreso y prácticas agroecológicas que robustecen la resiliencia socioambiental (Folch & Planas, 2019). En turismo rural comunitario, se documentan procesos de empoderamiento femenino y liderazgo juvenil que reconfiguran roles y capacidades locales (García Arteaga & Cruz Coria, 2023).





ESS en entornos urbanos y litorales: oportunidades y límites

En la Ciudad de México, la ESS se expresa mediante emprendimientos sociales, redes cooperativas, mercados solidarios y circuitos de economía circular; la institucionalización de programas de fomento ha favorecido la diversificación e innovación, aunque persisten fragmentación intercooperativa y dependencia de financiamiento externo (Díaz de León *et al.*, 2024). En la Península de Yucatán, las cooperativas de turismo comunitario operan como estrategias de preservación ambiental y cultural, pero enfrentan tensiones por la mercantilización del territorio y coaliciones privadas de alta escala (Kieffer, 2023; Itçaina & Kieffer, 2025).

Condiciones habilitantes y riesgos de cooptación

El despliegue de la ESS depende de marcos normativos claros, instrumentos financieros solidarios, capacidades de gestión y métricas de impacto social-ambiental. Sin estos soportes, la ampliación de escala se frena y aumenta el riesgo de cooptación traslado de lenguaje solidario a prácticas convencionales o de “proyectos vitrinas” sin arraigo territorial. La evidencia apunta a la necesidad de gobernanza multinivel y de arreglos meso-institucionales que conecten iniciativas locales con redes y políticas de mayor alcance (Lozano & Rodríguez, 2019; Duque *et al.*, 2021).

El marco teórico sugiere tres planos: (i) principios de cooperación, reciprocidad y autogestión; (ii) historicidad latinoamericana con traducciones mexicanas; y (iii) potencial actual para inclusión e innovación. El nudo crítico reside en alinear principios solidarios con condiciones habilitantes y salvaguardas contra la mercantilización excesiva. De aquí deriva la pregunta rectora: qué arreglos organizativos y qué políticas diferenciadas permiten que la ESS transite de experiencias dispersas a transformaciones territoriales sostenibles con resultados verificables en equidad, resiliencia y cohesión.





Metodología

Este estudio es una revisión de literatura cualitativa (teórico-analítica) basada exclusivamente en fuentes secundarias: artículos de revistas científicas con DOI, libros académicos y documentos oficiales (marcos y reportes de organismos internacionales y dependencias públicas). La búsqueda se acotó a 2015–2025 sin excluir textos clásicos para anclaje conceptual y empleó cadenas de palabras clave relacionadas con economía social y solidaria, cooperación, autogestión, reciprocidad, gobernanza, financiamiento solidario, innovación social, economía popular y desarrollo territorial. Se aplicaron criterios de inclusión (pertinencia temática, claridad metodológica y vínculo territorial con México o América Latina) y exclusión (piezas divulgativas sin método, duplicados, evidencia no verificable).

El instrumento principal fue una ficha de extracción (autor, año, objetivo, unidad de análisis, territorio, método, hallazgos, DOI) y una matriz de codificación temática para análisis de contenido con enfoque deductivo-inductivo. Los tres ejes de síntesis se definieron por referentes del campo: (i) fundamentos teórico-conceptuales (cooperación, autogestión, reciprocidad, solidaridad; p. ej., Coraggio, Singer); (ii) genealogía latinoamericana y encuadre mexicano (tradiciones comunales, economías populares; p. ej., Rojas Herrera, Razeto); y (iii) expresiones organizativas contemporáneas y condiciones habilitantes (financiamiento solidario, gobernanza, política pública; p. ej., Duque y agenda institucional reciente).

El procedimiento siguió cuatro fases: (1) identificación y cribado por título/resumen; (2) lectura completa y registro en ficha; (3) codificación temática con doble verificación interna (resolución por consenso y memos analíticos); y (4) síntesis narrativa organizada por ejes, con tablas de evidencia y etiquetado regional. No se com-





pararon “perspectivas” entre sí: se analizó y articuló la evidencia publicada. Alcances y limitaciones: dependencia de lo publicado, heterogeneidad de indicadores y posible sesgo de publicación; se mitigaron mediante triangulación de tipos de fuente y criterios explícitos de inclusión/exclusión.

Resultados

La revisión documental de la literatura permitió identificar que la ESS en México presenta una gran variedad territorial, puesto que se trata de un conjunto de diversas experiencias que responden a tradiciones históricas y estructuras productivas locales. El análisis se estructuró en tres regiones clave como se observa en la Figura 1, Sur-Sureste, Centro y Península de Yucatán, en las que se observan dinámicas contrastantes. En el Sur-Sureste predomina un componente rural e indígena, en el Centro se manifiesta un enfoque urbano e institucionalizado, y en la Península un modelo orientado al turismo comunitario tal como se observa en la Figura 1.

Figura 1 . Regiones clave



Nota. Elaboración propia

Esta clasificación facilita comprender las particularidades y desafíos de la ESS en cada territorio, así como su contribución comunitaria y sostenible (ver Tabla 1).


Tabla 1. Particularidades y desafíos de la ESS en tres regiones de México

	Oaxaca-Chiapas	CD. México	Península de Yucatán
Enfoque	Rural e indígena	Urbano e institucionalizado	Turismo
Tipo de economía	Histórica y cultural	diversidad sectorial y de ecosistemas urbanos cooperativos	Turismo comunitario
Cooperativas	Asambleas, usos y costumbres y ejidos Oaxaca: Impulsadas por el capital social comunitario. Chiapas: Cooperativas cafetaleras por el reconocimiento internacional y cooperativas.	De consumo y vivienda, emprendimientos sociales vinculados a servicios, cultura y producción artesanal.	Ecoturismo, turismo cultural y servicios de naturaleza. Yucatán: Turismo, apicultura. Quintana Roo: Snorkel, recorridos guiados en cenotes.
Fortalezas	Fuerte capital social, arraigo cultural, vinculación con mercados alternativos	Diversificación sectorial, ecosistema urbano favorable.	Rescate cultural, sostenibilidad ambiental, generación de empleo local.
Debilidades	Alta mortalidad de cooperativas, falta de financiamiento, escasa capacitación técnica.	Dependencia de apoyos institucionales, baja cohesión entre cooperativas.	Competencia desigual, dependencia del turismo internacional.

Nota. Elaboración propia a partir de fuentes secundarias y análisis documental.

En la región Sur-Sureste, particularmente en Oaxaca y Chiapas, la ESS presenta una profunda raíz histórica y cultural vinculada a las formas tradicionales de organización comunitaria. Las asambleas, los usos y costumbres, y los ejidos han dado origen a cooperativas agrícolas, cafetaleras y de turismo rural.

En Oaxaca, las cooperativas de la Costa reflejan una lógica de ciclo de vida organizacional: muchas surgen impulsadas por el capital social comunitario, pero enfrentan dificultades en su sostenibilidad por falta de financiamiento, capacitación y políticas públicas estables. Sosa *et al.* (2019) concluyen que, aunque existe una alta mortalidad de cooperativas, también se observan experiencias exitosas que logran consolidarse mediante alianzas con universidades y redes solidarias internacionales. En Chiapas, las cooperativas cafetaleras han alcanzado reconocimiento internacional a partir de su participación en cadenas de comercio justo y orgánico. Folch y Planas (2019) muestran que estas organizaciones no solo mejoran los ingresos de los productores, sino que también



fomentan prácticas agroecológicas y generan resiliencia frente a la volatilidad de los precios internacionales, el turismo rural comunitario constituye otro campo relevante en la región.

En los Altos de Chiapas, las cooperativas turísticas ofrecen servicios de hospedaje, recorridos culturales y ecoturismo. García Arteaga y Cruz Coria (2023) destacan que estas iniciativas contribuyen al empoderamiento de mujeres y jóvenes, quienes asumen roles de liderazgo en la gestión colectiva. No obstante, estas experiencias enfrentan retos de comercialización y de articulación con políticas de fomento al turismo sostenible; dentro de sus fortalezas principales cuentan con un fuerte capital social, arraigo cultural, vinculación con mercados alternativos (orgánico y comercio justo), y con debilidades en alta mortalidad de cooperativas, falta de financiamiento, escasa capacitación técnica.

En la región centro, con énfasis en la Ciudad de México, la ESS se caracteriza por su diversidad sectorial y por la existencia de ecosistemas urbanos cooperativos. Estos abarcan desde cooperativas de consumo y vivienda, hasta emprendimientos sociales vinculados a servicios, cultura y producción artesanal. Díaz de León *et al.* (2024) documentan que, a diferencia de las regiones rurales, en la capital se observa una mayor institucionalización y apoyo gubernamental, aunque todavía insuficiente.

En la Ciudad de México existen programas públicos de fomento y apoyo directo a cooperativas con reglas de operación, subprogramas y convocatorias anuales que incluyen fortalecimiento organizativo y acompañamiento técnico (Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo [STyFE], 2023; STyFE, 2024; STyFE, 2025). Asimismo, se han impulsado espacios de mercado social como la Red de Mercaditos Solidarios, que articula productores, colectivos y cooperativas para venta de proximidad y consumo responsable, reduciendo intermediación (SECTEI CDMX, 2022; Financiera para el Bienestar, 2022). Un rasgo distintivo del ecosistema capitalino es la innovación social vinculada a economía circular (reciclaje, valorización de residuos, circuitos locales), enmarcada por la Ley de Economía





Circular de la CDMX y agendas nacionales y de OIT que promueven cooperativas “verdes” (SEMARNAT, 2024; OIT, 2024; Ibero Puebla, 2023). No obstante, persisten debilidades estructurales: fragmentación entre iniciativas y restricciones de financiamiento formal que limitan el escalamiento; estos cuellos de botella se documentan en diagnósticos locales y regionales (STyFE, 2024) y en evaluaciones internacionales sobre ESS y PyMEs en ALC acceso a crédito, coordinación y marcos habilitantes (OCDE, 2024a; OCDE/CAF/SELA, 2024). En síntesis, el ecosistema urbano muestra fortalezas (diversificación sectorial, innovación social, soporte institucional y mercados solidarios) y debilidades (dependencia de apoyos, baja cohesión intercooperativa, financiamiento a gran escala), coherentes con la evidencia comparada reciente.

Por último, en la Península de Yucatán, particularmente en los estados de Yucatán y Quintana Roo, el turismo comunitario constituye la principal expresión de la ESS, las comunidades rurales, principalmente de origen maya, han creado cooperativas para gestionar actividades como ecoturismo, turismo cultural y servicios de naturaleza. Kieffer (2023) señala que estas cooperativas no solo generan ingresos, sino que también contribuyen a la preservación cultural y ambiental.

En Yucatán, proyectos de turismo comunitario rescatan prácticas tradicionales como la apicultura, mientras que en Quintana Roo existen cooperativas que gestionan actividades de snorkel y recorridos guiados en cenotes. Sin embargo, la ESS en esta región enfrenta una fuerte presión por parte del turismo de masas y los megaproyectos turísticos. Itçaina y Kieffer (2025) advierten que muchas cooperativas corren el riesgo de ser apropiadas por cadenas privadas, lo que genera tensiones entre el modelo autogestionado y las dinámicas mercantilizadas del turismo convencional, por otro lado podemos destacar sus principales fortalezas como el rescate cultural, sostenibilidad ambiental, generación de empleo local, así como sus debilidades: competencia desigual con el turismo masivo, debilidad en la gobernanza local, dependencia de flujos turísticos internacionales.





En síntesis, el análisis evidencia que la ESS en México se configura como un mosaico territorial, donde cada región presenta expresiones particulares. El Sur-Sureste concentra experiencias de base comunitaria vinculadas a la agricultura, el café y el turismo rural, con fuerte arraigo cultural e indígena, el Centro muestra un ecosistema urbano con mayor diversificación sectorial e innovación social, aunque con retos de financiamiento y cohesión y La Península de Yucatán se distingue por el turismo comunitario, que combina desarrollo local con preservación cultural y ambiental, pero enfrenta tensiones frente al turismo de masas.

El reconocimiento de estas diferencias regionales es clave para el diseño de políticas públicas diferenciadas, que fortalezcan las capacidades locales y respeten las particularidades históricas y culturales de cada territorio.

Discusión

El análisis realizado confirma que la ESS en México se manifiesta como un conjunto de diversas trayectorias históricas y de condiciones socioeconómicas. Esta variedad no es un fenómeno aislado, sino que coincide con lo observado en otros contextos latinoamericanos, donde la ESS se constituye como una respuesta adaptativa frente a la desigualdad estructural y la fragilidad de los mercados laborales (Razeto, 1993; Coraggio, 2015).

Los hallazgos regionales evidencian que, en Oaxaca y Chiapas, las prácticas de cooperación y autogestión se sustentan en una tradición comunitaria que antecede a la formalización de las cooperativas modernas. Este resultado coincide con lo señalado por Sosa *et al.* (2019), quienes subrayan que la viabilidad de los emprendimientos sociales depende de su capacidad para articular el capital social con alianzas externas. Del mismo modo, la participación de las cooperativas cafetaleras en cadenas de comercio justo confirma lo planteado por Folch y Planas (2019), al sostener que los mercados alternativos representan una oportunidad estratégica para fortalecer la resiliencia local frente a la volatilidad de la economía global.





En contraste, en la región Centro, particularmente en la Ciudad de México, la Economía Social y Solidaria (ESS) se desarrolla en un entorno urbano con un mayor grado de institucionalización, caracterizado por políticas de fomento, incubadoras de empresas sociales y redes cooperativas consolidadas. Estos hallazgos coinciden con lo señalado por Díaz de León *et al.* (2024), quienes sostienen que las cooperativas urbanas pueden integrarse en ecosistemas emprendedores innovadores, aunque enfrentan limitaciones derivadas de la fragmentación y la dependencia de apoyos gubernamentales. De manera análoga, Singer (2006) argumenta que, en contextos urbanos, la ESS cumple no solo funciones económicas, sino también un papel relevante en la innovación social, al generar alternativas a los modelos convencionales de consumo y producción.

Por su parte, en la Península de Yucatán predomina el turismo comunitario, donde las comunidades locales buscan preservar los recursos naturales y las tradiciones culturales. Este resultado coincide con los planteamientos de Kieffer (2023), quien destaca que el turismo de base comunitaria constituye un mecanismo de resistencia frente a la homogeneización cultural del turismo masivo. No obstante, la coexistencia de iniciativas autogestionadas con megaproyectos turísticos refleja también la existencia de tensiones estructurales, como advierten Itçaina y Kieffer (2025), al analizar el riesgo de cooptación de estas experiencias por actores privados que priorizan la rentabilidad sobre la sostenibilidad.

En conjunto, estos contrastes regionales evidencian que la ESS en México no debe concebirse como una categoría homogénea, sino como un campo de prácticas sociales dinámicas y contextualmente situadas. La comparación con la literatura sugiere que sus principales aportes radican en su capacidad para generar cohesión social, preservar las culturas locales y ofrecer alternativas económicas sostenibles. Sin embargo, persisten desafíos estructurales vinculados con la insuficiencia de financiamiento estable, la fragmentación institucional y la presión ejercida por los mercados convencionales.





Conclusión

La revisión de literatura sobre la ESS en México confirma que no existe un modelo uniforme, sino un mosaico territorial de prácticas. En el Sur-Sureste, la ESS se articula desde arraigos comunitarios e identidades culturales que sostienen cooperativas agrícolas, cafetaleras y de turismo rural. En la región Centro, con énfasis en la Ciudad de México, predomina un ecosistema urbano e institucionalizado que vincula innovación social, economía circular y redes cooperativas apoyadas por programas locales. En la Península de Yucatán destaca el turismo comunitario orientado a la preservación cultural y ambiental, aunque con tensiones frente al turismo de masas y posibles cooptaciones privadas.

Estas configuraciones revelan fortalezas diferenciadas capital social comunitario en el Sur, innovación y ecosistemas urbanos en el Centro, y salvaguardas socioculturales en la Península y debilidades persistentes: financiamiento inestable, dependencia de apoyos fragmentados y competencia asimétrica con sectores dominantes. Así, la ESS opera simultáneamente como mecanismo de ingresos y empleo y como espacio de construcción social que reproduce identidades, promueve participación y ofrece alternativas frente a la lógica del mercado convencional.

Este capítulo tuvo por objetivo analizar la ESS en México desde una perspectiva teórico-territorial, identificando expresiones productivas, organizativas y sus condiciones de sostenibilidad. A partir de fuentes secundarias (2015–2025), los hallazgos sugieren que la efectividad de la ESS depende de políticas diferenciadas por territorio, instrumentos financieros solidarios y capacidades de gobernanza en red. Las limitaciones del estudio derivan del uso exclusivo de literatura publicada, la heterogeneidad de indicadores y la ausencia de trabajo de campo, lo que puede sesgar la estimación de impactos. Futuros trabajos deberían: (i) incorporar diseños mixtos con evidencia primaria; (ii) desarrollar métricas comparables





de impacto social-ambiental; (iii) realizar estudios longitudinales para evaluar permanencia y escalamiento; y (iv) emprender comparativas inter-estatales sobre marcos normativos, financiamiento y densidad de redes. Con ello, la ESS podrá evaluarse con mayor validez externa y traducir su potencial en transformaciones territoriales sostenibles.

Referencias

- Coraggio, J. L., (2015). Desafíos en la formación profesional vinculados a la economía popular, las políticas públicas y el desarrollo local. El rol de la universidad. *Revista de Extensión Universitaria*, (5), 6-19.
- Díaz de León, D., Rivera, I., & Álvarez, E. R. (2024). Entrepreneurship ecosystem of cooperatives in Mexico City. *Social Sciences*, 13(7), 374. <https://doi.org/10.3390/socsci13070374>
- Duque, P., Meza, O. E., Giraldo, D., & Barreto, K. (2021). ESS y ESS: Un análisis bibliométrico y revisión de literatura. REVESCO. *Revista de Estudios Cooperativos*, 138, e75566. <https://doi.org/10.5209/reve.75566>
- Folch, C., & Planas, L. (2019). Sustainability of cooperative Mesoamerican coffee chain: The case of Chiapas, Mexico. *Sustainability*, 11(2), 357. <https://doi.org/10.3390/su11020357>
- García Arteaga, V. F., & Cruz Coria, E. (2023). Organizaciones colectivas y turismo rural en Chiapas, México: ¿Una oportunidad para el empoderamiento femenino? *Ciencia y Sociedad*, 48(2), 43-62. <https://doi.org/10.22206/cys.2023.v48i2.pp43-62>
- Itçaina, X., & Kieffer, M. (2025). De la comunidad a la cooperativa y viceversa: ¿Continuidades, rupturas o transiciones en proyectos de turismo de base comunitario en México? *Revista Iberoamericana de Estudios de Desarrollo*, 14(1), 210-236. https://doi.org/10.26754/ojs_ried/ijds.10649



- Jessop, B., Moulaert, F., Hulgård, L., & Hamdouch, A. (2013). Social innovation research: A new stage in innovation analysis? En F. Moulaert, D. MacCallum, A. Mehmood, & A. Hamdouch (Eds.), *The international handbook on social innovation* (pp. 110–130). Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781849809993.00016>
- Kieffer, M. (2023). Expresiones locales en el turismo rural comunitario de la península de Yucatán (México). PASOS. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 21(3), 571–590. <https://doi.org/10.5555/20230443389>
- Lozano Montero, E., & Rodríguez Haros, B. (2019). ESS como alternativa para el desarrollo socioeconómico en México. 360: *Revista de Ciencias de la Gestión*, (4), 158–175. <https://doi.org/10.18800/360gestion.201904.006>
- Manríquez García, N., Martínez Gómez, F., & Colín Castrillo, S. (2017). Reflexiones en torno a la ESS: Una revisión de la literatura. Iztapalapa. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 38(83), 11–42. <https://doi.org/10.28928/revistaiztapalapa/832017/atc1/martinezgomezf/colincastillos/manriquezgarcian>
- Razeto, L. (1993). *De la economía popular a la economía de solidaridad*. Programa de Economía del Trabajo. <https://doi.org/10.4000/books.clacso.11646>
- Rojas Herrera, J. J. (2019). Aproximación sociológica al significado de los términos: economía popular, ESS y ESS en México. Áreas. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, (39), 61–73. <https://doi.org/10.6018/areas.408441>
- Rojas Herrera, J. J. (2023). Límites y contradicciones del programa de fomento a la ESS 2021–2024 en México. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 62, 71–93. <https://doi.org/10.18543/baidc.2489>
- Singer, P. (2006). ESS: Un modo de producción y distribución. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 84, 23–37. <https://doi.org/10.4000/rccs.753>





Sosa, J. L., Gómez, P., Carmona, J. L., & Medel, J. M. (2019). Una aproximación empírica a la viabilidad de los emprendimientos sociales en México: El ciclo de vida de las cooperativas de la Costa de Oaxaca. REVESCO. *Revista de Estudios Cooperativos*, 131, 151-178. <https://doi.org/10.5209/reve.6356>



01
02
02

Estado del arte sobre empoderamiento social y economía social y solidaria en comunidades artesanales de Oaxaca

¹Maricela Castillo-Leal

²Daniela Soledad Gómez-López

³Reynaldo Dan García Cruz



Resumen

El capítulo abordó la relación entre el Empoderamiento Social (ES) y la Economía Social y Solidaria (ESyS) como variables aplicables al desarrollo de modelos teóricos, con el objetivo de analizar la contribución de esta integración de este enfoque holístico en un entorno de desarrollo social en comunidades de artesanos en los Valles Centrales de Oaxaca utilizando la de investigación documental de estado del arte con sus fases heurística y hermenéutica.

Inicialmente se desarrolló una revisión de forma sistemática de la literatura en la plataforma digital de SCOPUS. Posteriormente los resultados permitieron reconocer la integración de las variables puede favorecer procesos de cambios sociales que permiten la inclusión y resiliencia, se identificaron áreas de mejora relacionadas con la capacitación técnica y organizacional, la conformación de redes de producción artesanal con un enfoque solidario, el sentido de valor de los conocimientos tradicionales, vinculación entre instituciones y el fomento de proyectos con enfoque de innovación social.

Palabras clave: Empoderamiento social, Economía social y solidaria, Comunidades artesanales, Desarrollo sostenible.





Abstract

The chapter examined the relationship between Social Empowerment (SE) and the Social and Solidarity Economy (SSE) as variables applicable to the development of theoretical models, with the objective of analyzing the contribution of this holistic integration within a social development context among artisan communities in the Central Valleys of Oaxaca. A documentary research approach based on a state-of-the-art review was employed, encompassing its heuristic and hermeneutic phases.

Initially, a systematic review of the literature was conducted using the SCOPUS digital platform. The results revealed that the integration of these variables can foster social change processes that promote inclusion and resilience. Moreover, several areas for improvement were identified, including technical and organizational training, the formation of artisan production networks with a solidarity-based approach, the recognition and valorization of traditional knowledge, institutional collaboration, and the promotion of projects grounded in social innovation.

Keywords: Social empowerment, social and solidarity economy, artisanal communities, sustainable development.



¹Maricela Castillo-Leal, Doctora en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional, División de Estudios de Posgrado e Investigación, Instituto Tecnológico de Oaxaca, Oaxaca de Juárez, México, cleal@itoaxaca.edu.mx, ORCID-0000-0002-3281-4135

²Daniela Soledad Gómez-López. Maestra en Ciencias en Desarrollo regional y Tecnológico, División de Estudios de Posgrado e Investigación, Instituto Tecnológico de Oaxaca, Oaxaca de Juárez, México, m22161617@itoaxaca.edu.mx, ORCID-0000-0002-6574-2764

³Reynaldo Dan García-Cruz. Licenciado en Ciencias Empresariales, División de Estudios de Posgrado e Investigación, Instituto Tecnológico de Oaxaca, Oaxaca de Juárez, México, reydangarcia@gmail.com, ORC ID -0009-0002-0073-9211



Introducción

El fortalecimiento de las comunidades artesanales en Oaxaca constituye, en la actualidad, un desafío de gran trascendencia social y económica. Estas comunidades, depositarias de una vasta herencia cultural, enfrentan limitaciones estructurales persistentes, entre ellas los bajos ingresos, el acceso restringido a los mercados formales y la limitada participación en procesos de decisión colectiva (Toledo, V. M., 2013). Tales condiciones no solo amenazan la sostenibilidad económica de los hogares artesanos, sino también la continuidad de los sistemas de conocimiento, valores simbólicos y prácticas productivas que conforman su patrimonio inmaterial.

En este contexto, se vuelve imperativo revisar los modelos de desarrollo social vigentes y proponer marcos analíticos que integren enfoques éticos, de sostenibilidad y justicia social (Coraggio, 2015; Laville, 2010). El interés central de este capítulo radica en examinar la interacción entre dos constructos fundamentales: el Empoderamiento Social (ES) y la Economía Social y Solidaria (ESyS). La articulación de estas variables permite identificar estrategias orientadas al fortalecimiento del bienestar colectivo, sin desvincularlo de las prácticas productivas, culturales y simbólicas que sustentan la identidad artesanal oaxaqueña.





El empoderamiento social, entendido como un proceso de ampliación de capacidades y de apropiación de los recursos locales por parte de los actores comunitarios (Sen, 1999; Zimmerman, 2000), constituye un eje transversal para promover la autonomía y la participación efectiva en la toma de decisiones. Por su parte, la Economía Social y Solidaria se configura como una alternativa al paradigma económico dominante al priorizar la cooperación, la reciprocidad y la gestión democrática de los bienes comunes (Razeto, 2016; Singer, 2006). La convergencia de ambos enfoques posibilita la generación de modelos productivos que no solo valoran el trabajo artesanal como fuente de ingreso, sino también como expresión de un sistema cultural de sentido y de pertenencia territorial.

La relevancia académica de este análisis reside en su capacidad para visibilizar alternativas al modelo económico tradicional, el cual tiende a reproducir desigualdades estructurales y procesos de exclusión (De Sousa Santos, 2018). En contraste, las experiencias de la ESyS promueven esquemas de desarrollo más inclusivos, basados en la cooperación y la sostenibilidad social. El análisis del estado del arte propuesto en este capítulo adopta una mirada integral y transdisciplinaria, capaz de ofrecer indicadores y dimensiones aplicables al diseño de proyectos comunitarios, a la formulación de políticas públicas y a la implementación de estrategias de innovación social con pertinencia territorial.

En suma, este capítulo busca aportar elementos conceptuales y analíticos para repensar el desarrollo de las comunidades artesanales desde una lógica endógena y solidaria, donde el empoderamiento y la economía social se entienden no solo como instrumentos económicos, sino como procesos emancipadores que fortalecen la autonomía cultural, la cohesión social y la sostenibilidad de los territorios.





Marco de referencia

El Empoderamiento Social (ES) y la Economía Social y Solidaria (ESyS) son variables clave para comprender la evolución social en contextos de desigualdad y exclusión, como Oaxaca (Martínez Luna, 2009). Mientras la ES se centra en fortalecer la capacidad de elección y acción de individuos y comunidades (Wallerstein, 2006), la ESyS busca alternativas al modelo económico convencional, priorizando la satisfacción de necesidades humanas y comunitarias por encima de la maximización de beneficios (Laville, 2010; Singer, 2002).

Al remontarnos a los tiempos prehispánicos, prácticas como el tequio (trabajo comunitario no remunerado en beneficio de la colectividad) han sido fundamentales para conservar principios que, desde la teoría social moderna, se reconocen como cohesión social y gestión de recursos comunes. Estas tradiciones continúan vigentes y han consolidado su validez como expresiones de solidaridad comunitaria (Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Oaxaca, 2022).

Por un lado, la ESyS surgió en la década de 1980 en América Latina como una respuesta teórica y práctica para contrarrestar las crisis económicas y sociales de la época (Coraggio, 2011; Laville, 2010). Este modelo económico alternativo busca priorizar la satisfacción de las necesidades humanas y comunitarias sobre la maximización de las ganancias (Mance, 2008; Singer, 2002).

Por otro lado, el ES se entiende como un proceso mediante el cual las personas, de forma individual o colectiva, adquieren control sobre sus decisiones de vida, fortaleciendo su capacidad de elección y acción. Autores como Wallerstein (2006) han destacado la relevancia de este proceso en el desarrollo social y político de las comunidades.

En este sentido, la ESyS ha cobrado creciente relevancia al consolidarse como un paradigma de transformación socioeconómica (Observatorio Iberoamericano del Empleo y la Economía Social y Cooperativa, 2025). En el contexto oaxaqueño, esta perspectiva se





materializa en iniciativas como cooperativas, empresas sociales y proyectos comunitarios que fortalecen la economía local y promueven la justicia social (Instituto Nacional de la Economía Social [INAES], 2025).

A escala nacional e internacional, existen marcos normativos que regulan las prácticas de la ES y la ESyS. En México, la Ley General de Sociedades Cooperativas y la Ley de Economía Social y Solidaria (publicada en 2012 y reformada en 2023) proporcionan el marco jurídico para la constitución y funcionamiento de estas organizaciones (Centro Cultural de la Cooperación, 2017; Secretaría de la Cámara de Diputados, 2025). Asimismo, políticas públicas como el Programa de Fomento a la Economía Social, operado por el INAES, buscan impulsar y consolidar estas iniciativas como pilares del desarrollo económico y social (INAES, 2025).

En Oaxaca, la ESyS se configura como un modelo económico alternativo que prioriza la satisfacción de las necesidades humanas y comunitarias sobre la maximización de beneficios, fundamentándose en los principios de cooperación, equidad y sostenibilidad (INAES, 2025). La Tabla 1 presenta los principales actores clave en el contexto oaxaqueño y sus aportaciones al empoderamiento social comunitario. Entre ellos se identifican organizaciones de la sociedad civil, instituciones académicas y líderes comunitarios, quienes desempeñan un papel central en la promoción de modelos solidarios y participativos de desarrollo:

Tabla 1. Actores clave en el contexto de Oaxaca

Tipo de Actores clave	Actividades
Organizaciones de la sociedad civil	Han impulsado procesos de empoderamiento femenino y afrodescendiente mediante la organización comunitaria y la defensa de derechos.
Instituciones académicas	Han desarrollado proyectos de acción social orientados al fortalecimiento del empoderamiento y la autoestima en comunidades indígenas
Líderes comunitarios	Han sido pioneras en la participación política y social de las mujeres indígenas en Oaxaca.

Nota. De elaboración propia con base en Pérez, 2017 y Becerra Hernández, L. 2023.





Las organizaciones de la sociedad civil, las instituciones académicas y las líderes comunitarias han contribuido significativamente al empoderamiento social en Oaxaca mediante la defensa de los derechos colectivos, el impulso de proyectos de fortalecimiento comunitario y la promoción de la participación política de las mujeres indígenas (Pérez, 2017; Hernández, 2023). Este panorama constituye el marco teórico y contextual que orienta el presente estudio, cuyos procedimientos metodológicos se detallan en el apartado siguiente, con el propósito de analizar de manera sistemática las dinámicas sociocomunitarias del territorio oaxaqueño.

Metodología

La investigación documental se desarrolló mediante la técnica conocida como estado del arte, caracterizada por la revisión, sistematización e interpretación crítica del conocimiento acumulado en un campo determinado (Moreno, 2019; Guevara Patiño, R., 2016). Este proceso se estructuró en dos fases principales: la heurística y la hermenéutica véase la Figura 1, siguiendo las orientaciones (Guevara Patiño, R., 2016 y Bernal 2010), quienes señalan que este tipo de investigación no se limita a la recopilación de información, también implica una labor reflexiva y crítica orientada a la construcción de conocimiento a partir de la literatura existente.

Figura 1. Metodología del Estado del Arte



Nota. Elaboración propia con base en Bernal (2010), Gadamer (1998) y Moreno (2019).



El período de búsqueda bibliográfica comprendió los años 2007 a 2025, empleando como palabras clave exactas “emprendimiento social” y “economía social” o “economía solidaria”, en inglés, lo que permitió identificar los documentos relacionados con la integración de estas variables en contextos de desarrollo social. La selección se limitó al área de Ciencias Sociales y se incluyeron únicamente revistas científicas y capítulos de libro revisados por pares, mientras que se excluyeron duplicados, documentos sin resumen, ponencias no revisadas y estudios fuera del enfoque temático.

Después de aplicar estos criterios, se obtuvo un total de 61 documentos finales, los cuales fueron organizados y analizados por categoría en términos de tipo de documento, autor, año, título, resumen, objetivos y hallazgos, permitiendo sistematizar la información para el análisis hermenéutico del estado del arte.

Fase heurística

La fase heurística consiste en identificar, localizar, recopilar y organizar las fuentes documentales (Gómez, 2012). En este estudio, se elaboró una estrategia de búsqueda sistemática enfocada en recuperar literatura científica que explorara la relación entre el ES y la ESyS.

La búsqueda se llevó a cabo en la base de datos SCOPUS, reconocida por su alcance internacional y la calidad de sus publicaciones científicas (Elsevier, 2023). Para ello, se construyó una ecuación de búsqueda en inglés que integró las variables del estudio de la siguiente manera:

TITLE-ABS-KEY ("social entrepreneurship" AND "social economy" OR "solidarity economy") AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "SOCI")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "ch")) AND (LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Social Entrepreneurship") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Social Economy"))





Se resalta que no se utilizó de manera explícita el término “economía social y solidaria” en español, ya que la búsqueda se diseñó metodológicamente en inglés, considerando la mayor presencia de publicaciones en este idioma en bases de indexación internacionales.

Figura 2. Diagrama PRISMA del proceso de revisión documental en SCOPUS



Nota. Elaboración propia con base en la fase heurística del estado del arte.

Como se puede observar en la ver Figura 2 se incluyeron todos los criterios, procedimientos y fases metodológicas empleados para asegurar la replicabilidad del estudio. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la transparencia en la descripción metodológica es esencial para que otros investigadores puedan validar, contrastar o aplicar la misma estrategia en diferentes contextos.

Fase hermenéutica

La fase hermenéutica consiste en la interpretación y el análisis crítico de los documentos recuperados, buscando comprender los significados que hay detrás de la información y las relaciones entre los diferentes elementos. En este sentido, se analizaron las categorías emergentes vinculadas con el ES y la ESyS, con el fin de comprender cómo se han articulado en distintos contextos y cuáles





son las tendencias predominantes en la literatura (Gadamer, 1998 y Guevara Patiño, R., 2016.). Particularmente, se prestó atención a los aportes que pudieran ser transferidos o discutidos en relación con el contexto de Oaxaca, donde el estudio se sitúa.

Figura 3. Estructura de la organización y clasificación de la literatura sobre Empoderamiento Social (ES) y Economía Social y Solidaria (ESyS)



Nota. Elaboración propia con base en Gómez Vargas, M. et. al. 2015; Patiño 2016.

Estructura de la organización y clasificación de la literatura sobre Empoderamiento Social (ES) y Economía Social y Solidaria (ESyS)

El proceso de análisis de desarrolló de manera sistemática mediante codificación y categorización de los datos relevantes de cada documento seleccionado. Para ello, cada documento fue capturado en una base de datos digital ver Figura 3 con los siguientes campos: autor(es), número de citas (Nº citas), año de publicación, título, resumen, objetivos, hallazgos principales, vacíos y tipo de documento (Gómez Vargas, M. et. al. 2015; Patiño 2016).

Después, se realizó una clasificación por frecuencia de citas y relevancia temática, lo que permitió identificar patrones, tendencias y vacíos teóricos. Esta sistematización facilitó el análisis hermenéutico, interpretando los resultados en función de la relación entre el ES y ESyS su contribución al desarrollo sostenible y fortalecimiento de comunidades artesanales.

Resultados

El análisis de documentos permitió reconocer como resultados patrones emergentes y tendencias teóricas, al mismo tiempo que facilitó la sistematización de los aportes más relevantes en torno al ES y la ESyS. La búsqueda inicial otorgó un total de 213 documentos de los cuales 61 fueron seleccionados por su pertinencia y

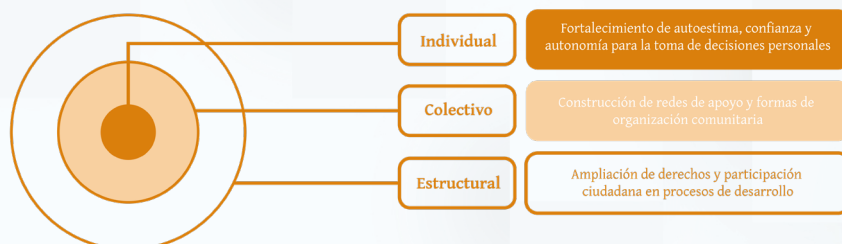


relevancia en el campo de estudio. En los apartados siguientes se presentan los principales hallazgos derivados de este proceso de revisión.

Empoderamiento Social

El Empoderamiento Social (ES) se comprende como la capacidad de los individuos y las comunidades para mejorar sus condiciones socioeconómicas y participar activamente en la toma de decisiones que afectan su entorno (Picciotti, 2017; Roundy, 2017). Se puede estudiar los efectos del ES desde distintos niveles:

Figura 4. Niveles de los Efectos del Empoderamiento Social



Nota. Elaboración propia con Rowlands, 1997; Zimmerman, 2000. Melian Navarro *et al.*, 2011; Langley *et al.*, 2020.

En la Figura 4 se analiza en tres niveles: 1) individual, enfocado en fortalecer la autoestima, confianza y autonomía; 2) colectivo, centrado en la creación de redes y organizaciones comunitarias; y 3) estructural, vinculado con la ampliación de derechos y la participación ciudadana (Rowlands, 1997; Zimmerman, 2000).

Investigaciones como las de Melian Navarro *et al.* (2011) y Langley *et al.* (2020) destacan que el emprendimiento social impulsa la inclusión, la innovación y la sostenibilidad en comunidades vulnerables. Asimismo, la formación y capacitación son claves para desarrollar competencias de liderazgo y colaboración. En conjunto, la literatura evidencia que las políticas públicas orientadas al emprendimiento y la economía social fortalecen las capacidades locales, generan bienestar colectivo y promueven la cohesión social.





La búsqueda documental permitió identificar las principales tendencias y aportes teóricos en torno al Empoderamiento Social (ES), el cual ha evolucionado en las últimas décadas ver Figura 5 como un concepto central con diversas orientaciones dentro del campo de estudio.

Figura 5. Tendencias y Aportes Teóricos del Empoderamiento Social

Autor / Año	Enfoque o perspectiva	Principales aportes teóricos	Contexto de aplicación
	Innovación Social y Sostenibilidad	Se concibe como un recurso colectivo que fortalece las capacidades adaptativas de las comunidades frente a la incertidumbre	Europa / organizaciones de economía social
Roundy (2017)	Ecosistemas de emprendimiento social	Surge de la creación de redes de colaboración orientadas al beneficio colectivo	Estados Unidos / ecosistemas emprendedores
Birch y Whittam (2008)	Tercer Sector y desarrollo regional	Las organizaciones del tercer sector impulsan el empoderamiento frente a modelos socioeconómicos centrados al bienestar social	Reino Unido / cooperativas y asociaciones
Melián Navarro et al. (2011)	Inclusión y participación comunitaria	Los emprendedores sociales promueven la equidad y la mejora en la calidad de vida en comunidades vulnerables	España / cooperativas y asociaciones sociales
Rwlands (1977)	Enfoque feminista o del empoderamiento	Plantea los tres niveles del empoderamiento	América Latina / género y desarrollo
Zimmerman (2000)	Psicología comunitaria	Define el empoderamiento como un proceso dinámico que implica control, participación y toma de decisiones	Norteamérica / intervención social

Nota. Elaboración propia con base en Bastida et al. (2020); Bretos et al. (2020); Campos y Torres-Ortega (2021); Camps-Durban y Mauri-Rios (2022); Durán et al. (2023); Langley et al. (2020); Pongrácz et al. (2023); Trigkas et al. (2021); y Vargas Vasserot (2022).

En primer lugar, se observa una tendencia que vincula el ES con la sostenibilidad. Picciotti, A. (2017) plantea que la innovación en las organizaciones de economía social constituye una vía para alcanzar la sostenibilidad, en tanto que el empoderamiento actúa como un recurso colectivo que fortalece las capacidades de adaptación de las comunidades en contextos de incertidumbre.

En segundo lugar, se identifica la relación entre emprendimiento y empoderamiento social. Roundy (2017) sostiene que los contextos de emprendimiento social favorecen la creación de redes de colaboración orientadas al beneficio comunitario, promoviendo una mayor inclusión y cohesión social, además de facilitar la integración de las economías locales en sistemas más amplios.

Finalmente, Birch y Whittam (2008) destacan el papel del tercer sector conjunto de organizaciones privadas y voluntarias que ope-





ran sin fines de lucro como impulsor del empoderamiento a nivel regional, al promover modelos socioeconómicos que priorizan el bienestar social por encima del beneficio económico.

Economía Social y Solidaria (ESyS)

En la actualidad, la ESyS se comprende como el conjunto de cooperativas, mutualidades, asociaciones y empresas sociales estructuradas bajo los principios éticos de solidaridad, democracia, equidad y participación ciudadana (Birch y Whittam, 2008; Melián Navarro *et al.*, 2011). Una de las principales aportaciones es una de las investigaciones como la de Birch y Whittam (2008) resaltan cómo el tercer sector contribuye a incrementar el capital social al fortalecer de capacidades locales, al ofrecer modelos organizativos que evalúan los objetivos económicos con metas a nivel social. Con base en lo anterior la ESyS constituye un campo teórico y práctico en expansión, que presenta una amplia capacidad para relacionar valores sociales, innovación organizativa y sostenibilidad en favor del desarrollo local y regional. En el caso de territorios con altos niveles de vulnerabilidad, como Oaxaca, la ESyS ofrece el marco ideal para fortalecer el tejido familiar y social.

Articulación entre Empoderamiento Social y EsyS

Los estudios revisados muestran que los actores locales en Oaxaca reproducen dinámicas de Empoderamiento Social (ES) muy similares a las observadas en la literatura internacional ver Tabla 2. Por un lado, las organizaciones de la sociedad civil cumplen un papel fundamental en el empoderamiento femenino y étnico, tal como lo señalan Bastida *et al.* (2020), generando autonomía económica y política en las comunidades.

Por otro lado, las instituciones académicas contribuyen como gestores de proyectos sociales, coincidiendo con Picciotti, A. (2017), quien destaca el papel de la innovación social y la administración comunitaria como pilares para la sostenibilidad. Además, los líderes comunitarios se consolidan como referentes sociales que ejemplifican los principios del empoderamiento y la cooperación.





Tabla 2. Articulación de la literatura entre ES y ESys

Autores	Año	N° Citas	Título	Objetivos
Bastida, M.; Pinto, L.H.; Oliveira Blanco, A.O.; Cancelo, M.	2020	29	Female entrepreneurship: ¿Can cooperatives contribute to overcoming the gender gap? A Spanish first step to equality	Analizar si las cooperativas contribuyen a reducir la brecha de género en el emprendimiento femenino en España.
Bretos, I.; Díaz-Foncea, M.; Marcuello, C.	2020	33	International expansion of social enterprises as a catalyst for scaling up social impact across borders	Explorar cómo la expansión internacional de empresas sociales puede actuar como catalizador para escalar el impacto social.
Campos, J.L.M.; Torres-Ortega, J.A.	2021	6	Social entrepreneurship in vocational training: The case of the basque country; Emprendimiento social en la formación profesional: El caso del País Vasco	Analizar la inclusión de las empresas sociales en el Plan de Acción de la Economía Social de la UE y explorar opciones de regulación en España.
Camps-Durban, E.; Mauri-Rios, M.	2022	5	Journalistic Innovation from the Social Economy: Cooperatives, Sociedades Laborales and Popular Shareholders in Catalonia; Innovación periodística desde la economía social: cooperativas, sociedades laborales y accionariado popular en Cataluña	Analizar nuevas fórmulas para promover el emprendimiento social universitario mediante startups estudiantiles.
Durán, P.B.; Lejarriaga Pérez de las Vacas, G.L.P.; López, S.M.	2023	5	New formulas to promote university social entrepreneurship: An approach to student startups; Nuevas fórmulas para promover el emprendimiento social universitario: Una aproximación a la startups de estudiantes	Caracterizar y comparar a estudiantes que participan en formación en emprendimiento social en centros de formación profesional del País Vasco.
Langley, P.; Lewis, S.; McFarlane, C.; Painter, J.; Vradis, A.	2020	31	Crowdfunding cities: Social entrepreneurship, speculation and solidarity in Berlin	Analizar la relación entre crowdfunding y ciudades, y cómo influye en el emprendimiento social, la especulación y la solidaridad en Berlín.
Pongrácz, E.; Polonyová, S.; Poláčeková, H.	2023	4	Development of Educational Activities and Counseling in Social Agriculture in Slovakia: Initial Experience and Future Prospects	Analizar la innovación periodística desde la economía social en Cataluña mediante cooperativas, sociedades laborales y accionariado popular.
Trigkas, M.; Partalidou, M.; Lazaridou, D.	2021	25	Trust and Other Historical Proxies of Social Capital: Do They Matter in Promoting Social Entrepreneurship in Greek Rural Areas?	Explorar cómo la confianza y el capital social influyen en el emprendimiento social en áreas rurales griegas.
Vargas Vasserot, C.V.	2022	8	Social enterprises as entities of the social economy in the european action plan. Lege ferenda proposals for recognition in Spain in law 5/2011 on social economy; las empresas sociales como entidades de la economía social en el plan de acción europeo. Propuestas lege ferenda para su reconocimiento en España en la ley 5/2011 de economía social	Investigar qué configuraciones de ecosistema pueden favorecer el desarrollo tecnológico de la empresa social, analizando clústeres de innovación social europeos.

Nota.Elaboración propia con base en Bastida *et al.* (2020); Bretos *et al.* (2020); Campos y Torres-Ortega (2021); Camps-Durban y Mauri-Rios (2022); Durán *et al.* (2023); Langley *et al.* (2020); Pongrácz *et al.* (2023); Trigkas *et al.* (2021); Vargas Vasserot (2022).



Hallazgos	Vacíos	Tipo de documento
Las cooperativas se perciben como alineadas con valores y estilos de vida de mujeres emprendedoras; fomentan empleo femenino incluso en periodos de austeridad.	Centrado en España; se requiere investigación en otros contextos culturales y tamaños de cooperativa.	Artículo de investigación empírica (método mixto: Delphi y encuesta)
Las ES pueden operar internacionalmente y generar valor financiero, social y ambiental. Se identifican tres estrategias de escalamiento: basado en control, altruismo e híbrido.	Estudio limitado a 9 casos; falta generalización a otros contextos y sectores.	Artículo de investigación empírica (múltiples estudios de caso)
Identifica diversidad de conceptos de empresa social y modelos legales europeos; propone reformas a la Ley 5/2011 para reconocer legalmente a las empresas sociales en España.	Limitado al contexto legal español; no analiza implementación práctica ni impacto de la legislación.	Artículo de revisión / análisis legal
Las fórmulas de economía social (cooperativas y sociedades de trabajadores) favorecen emprendimiento colectivo e innovación social en universidades.	Centrado en España y en el contexto universitario; limitada generalización a otros niveles educativos o países.	Artículo de investigación aplicada / conceptual
La solidaridad aumenta significativamente la probabilidad de intención emprendedora social; grupos de estudiantes emprendedores son relativamente homogéneos.	Basado en un solo territorio (País Vasco); enfoque limitado a jóvenes de 16-24 años; no estudia seguimiento posterior de emprendimientos.	Artículo de investigación cuantitativa (encuesta)
El crowdfunding permite emprendimiento social, especulación inmobiliaria y fortalecimiento de economías solidarias; el contexto urbano influye en la ecología del crowdfunding.	Basado en un solo caso urbano (Berlín); limitada extrapolación a otras ciudades.	Artículo de investigación cualitativa (estudio de caso)
La prensa cooperativa catalana es innovadora en organización y impacto social; hay tendencia hacia profesionalización y estabilidad de modelos cooperativos.	Limitado al contexto catalán y al sector periodístico; evidencia histórica parcial.	Artículo de investigación cualitativa / estudio de caso
Las relaciones de confianza reflejan capital social y favorecen el emprendimiento social; ayuda a formular políticas de economía social.	Contexto muy específico (zona rural montañosa de Grecia); limitada aplicabilidad a otras regiones.	Artículo de investigación cualitativa / teórica aplicada
Los clústeres de innovación social presentan networking bilateral, baja importancia de la proximidad física y procesos de transferencia tecnológica escasos e informales. Configuraciones específicas pueden generar externalidades que impulsan el desarrollo tecnológico.	Clústeres analizados limitados a Europa; falta evidencia empírica sobre la aplicabilidad en otros contextos.	Artículo de investigación empírica y conceptual



De manera complementaria, Roundy (2017) señala que fortalecer las redes comunitarias genera beneficios tanto individuales como colectivos. Estos hallazgos evidencian que la articulación entre el Empoderamiento Social y la Economía Social y Solidaria en contextos comunitarios puede fortalecer la resiliencia, la participación política y la justicia social en las comunidades oaxaqueñas.

A partir del análisis teórico y contextual, se identificaron varias áreas de oportunidad que pueden orientar la acción institucional y los proyectos comunitarios, especialmente aquellos enfocados en la sostenibilidad de los saberes ancestrales:

- **Capacitación y formación comunitaria:** Diseñar programas de formación técnica, administrativa y organizativa que fortalezcan las capacidades de los artesanos para gestionar sus proyectos, comercializar sus productos de manera justa y tomar decisiones autónomas.
- **Cooperativas y redes solidarias:** Promover cooperativas, asociaciones y redes productivas basadas en los principios de la ESyS, que fomenten la autogestión, la equidad y la distribución solidaria de recursos, así como el acceso a tecnologías, insumos y financiamiento ético.
- **Reconocimiento de los saberes tradicionales:** Valorar social, económica y políticamente el conocimiento tradicional para preservar el patrimonio cultural inmaterial, integrar los principios del Buen Vivir, fomentar el aprendizaje intergeneracional y fortalecer el vínculo con el territorio.
- **Articulación institucional:** Favorecer la coordinación entre actores gubernamentales y no gubernamentales mediante políticas públicas que respalden iniciativas de economía social, proporcionen recursos técnicos y financieros, y respeten la cosmovisión comunitaria.





- **Innovación social con raíces locales:** Impulsar proyectos que integren tecnologías apropiadas, prácticas sostenibles y estrategias de mercado éticas, respetando los valores comunitarios y los principios del desarrollo integral.

Estas áreas de oportunidad ofrecen rutas claras para fortalecer la vida social y económica de las comunidades artesanales, constituyendo un puente entre el conocimiento ancestral y las posibilidades de crecimiento contemporáneo. La integración de estos elementos contribuye a un desarrollo más justo, inclusivo y sostenible.

Discusión

Los hallazgos de esta investigación muestran que el ES y la ESyS en los Valles Centrales de Oaxaca funcionan como procesos complementarios que fortalecen la autonomía colectiva, la cohesión social y la justicia comunitaria. A diferencia de estudios previos que enfocan el empoderamiento en cambios individuales (Bastida *et al.*, 2020), aquí se evidencia su carácter interdependiente y comunitario, sostenido en la reciprocidad, los saberes tradicionales y las redes solidarias.

Mientras que la economía solidaria en otros contextos se entiende como estrategia económica, en Oaxaca adquiere un carácter cultural y relacional, integrando la cosmovisión local y la innovación social contextualizada (Picciotti, 2017; Gudynas, 2011). Las redes colaborativas no solo distribuyen recursos, sino que producen sentido, identidad y resiliencia, contrastando con enfoques que valoran principalmente indicadores económicos (Roundy, 2017).

Estos resultados amplían la teoría del empoderamiento y la economía solidaria al mostrar que ambos conceptos se fusionan en prácticas comunitarias, donde la sostenibilidad económica, la preservación cultural y el bienestar colectivo son inseparables. Asimismo, se evidencia que el desarrollo no se mide por acumulación material, sino por equilibrio social y cultural.





En cuanto a líneas futuras de investigación, se propone:

1. Analizar longitudinalmente el impacto de las redes solidarias sobre la autonomía y participación comunitaria.
2. Estudiar la gobernanza local y su interacción con políticas públicas, para fortalecer intervenciones sensibles a la cosmovisión comunitaria.
3. Explorar la intersección entre innovación tecnológica y saberes tradicionales, evitando la descontextualización cultural.
4. Investigar el rol del empoderamiento femenino en la gestión solidaria y la transmisión de conocimiento artesanal.
5. Realizar estudios comparativos regionales en América Latina para identificar patrones y particularidades de la economía solidaria y el empoderamiento comunitario.

Finalmente, la investigación evidencia que ES y ESyS se articulan como motores de desarrollo humano inclusivo, donde la solidaridad, el conocimiento ancestral y la identidad cultural son claves para la construcción de bienestar colectivo.

Conclusión

Este capítulo aporta evidencia científica y reflexiva sobre cómo el ES y ESyS pueden convertirse en verdaderos motores de transformación para las comunidades artesanas de los Valles Centrales de Oaxaca. Los hallazgos muestran que la formación técnica y organizativa, junto con el impulso de cooperativas, asociaciones y redes productivas basadas en principios solidarios, fortalecen la autogestión, la equidad y una distribución más justa de los recursos dentro de los territorios (Bucos, 2023; OECD, 2023).

Asimismo, se reconoce que valorar y visibilizar el conocimiento tradicional no solo es un acto de justicia cultural, sino también una estrategia clave para preservar el patrimonio intangible, reforzar la identidad colectiva y favorecer procesos de aprendizaje interge-





neracional. Este enfoque, en diálogo con la filosofía del Buen Vivir (Gudynas, 2011), invita a repensar el desarrollo desde una perspectiva donde la sostenibilidad, la comunidad y la dignidad ocupen el centro.

Otra aportación relevante radica en la articulación entre actores comunitarios, gubernamentales y de la sociedad civil, la cual permite construir políticas públicas sensibles al territorio. Estas políticas pueden ofrecer acompañamiento técnico y financiero, pero, sobre todo, deben respetar la cosmovisión comunitaria y su manera propia de entender el bienestar.

Finalmente, la investigación evidencia que la innovación social contextualizada, apoyada en tecnologías apropiadas y sostenibles, puede convertirse en un puente entre la tradición y la modernidad. De este modo, la articulación entre la ES y la ESYs se presenta no solo como una alternativa económica, sino como una propuesta integral de desarrollo humano, capaz de generar bienestar, fortalecer el tejido social y mantener viva la herencia cultural de las comunidades artesanas oaxaqueñas.

Referencias

- Amin, A. (2009). Extraordinarily ordinary: Working in the social economy. *Social Enterprise Journal*, 5(1), 30–49. <https://doi.org/10.1108/17508610910956390>
- Bastida, M., Pinto, L. H., Oliveira Blanco, A. O., & Cancelo, M. (2020). *Female entrepreneurship: ¿Can cooperatives contribute to overcoming the gender gap? A Spanish first step to equality*. *Sustainability (Switzerland)*, 12(6), 2478. <https://doi.org/10.3390/su12062478>
- Bretos I., Díaz-Foncea M. y Marcuello C. (2020). La Cooperativa de Iniciativa Social: un modelo de Empresa Social en España. RE-ESCO. *Revista de Estudios Cooperativos*, 135, e69186. <https://doi.org/10.5209/reve.69186>
- Becerra Hernández, L. (2023). Mujeres indígenas: Retos en la par-





- ticipación política y cumplimiento de la paridad de género en México. *JUS. Revista Jurídica. Cuerpo Académico de Derecho Constitucional. Facultad de Derecho Culiacán*, 2(8), 57–80. <https://revistas.uas.edu.mx/index.php/JUS/article/view/69>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (3.^a ed.). Pearson Educación. <https://www.pearsonenespanol.com/mexico/educacion-superior/bernal/bernal-metodologia-de-la-investigacion-5e>
- Birch, K., & Whittam, G. (2008). The Third Sector and the Regional Development of Social Capital. *Regional Studies*, 42(3), 437–450. <https://doi.org/10.1080/00343400701874222>
- Bucos, M. (2023). Social innovation and solidarity economy: Trends and challenges. *International Journal of Social Economics*, 50(4), 512–530. <https://doi.org/10.4316/EJAFB.2024.12313>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2019). *Ley de la Economía Social y Solidaria*. Diario Oficial de la Federación. <https://www.gob.mx/inaes/documentos/ley-de-la-economia-social-y-solidaria-36064>
- Camps-Durban, E., & Mauri-Rios, M. (2022). *Journalistic innovation from the social economy: Cooperatives, sociedades laborales and popular shareholders in Catalonia; Innovación periodística desde la economía social: cooperativas, sociedades laborales y accionariado popular en Cataluña*. *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*, (140), e81061. <https://doi.org/10.5209/reve.81061>
- Campos, J. L. M., & Torres-Ortega, J. A. (2021). *Social entrepreneurship in vocational training: The case of the Basque Country; Emprendimiento social en la formación profesional: El caso del País Vasco*. *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*, (138), e73862. <https://doi.org/10.5209/reve.73862>
- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Oaxaca. (2022). *Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Oaxaca*. Gobierno del Estado de Oaxaca. <https://www.oaxaca.gob.mx/cocitei/>





wp-content/uploads/sites/48/2019/07/CONSTITUCION-POLITICA-DEL-ESTADO-LIBRE-Y-SOBERANO-DE-OAXACA.pdf

Coraggio, J. L. (2011). *Economía social y solidaria: El trabajo antes que el capital* (A. Acosta & E. Martínez, Eds.; 1.ª ed.). Ediciones Abya-Yala. https://dhls.hegoa.ehu.eus/uploads/resources/5448/resource_files/Coraggio_ESS_Trabajo_antes_que_capital.pdf

Coraggio, J. L. (2016). *La economía social y solidaria: Una perspectiva latinoamericana*. CLACSO. https://dhls.hegoa.ehu.eus/uploads/resources/5466/resource_files/ESS_en_movimiento_Coraggio.pdf

De Sousa Santos, B. (2018). *Epistemologías del Sur: Utopía y práctica*. Siglo XXI Editores. Recuperado 21 de enero del 2025: <https://share.google/axS5uKpxFVYskHKMJ>

Durán, P. B., Lejarriaga Pérez de las Vacas, G. L. P., & López, S. M. (2023). *New formulas to promote university social entrepreneurship: An approach to student startups; Nuevas fórmulas para promover el emprendimiento social universitario: Una aproximación a las startups de estudiantes*. REVESCO Revista de Estudios Cooperativos, (144), e88654. <https://doi.org/10.5209/reve.88654>

Gadamer, H. G. (1998). *Verdad y método*. Ediciones Sígueme. <https://sonocreatica.org/wp-content/uploads/2021/02/Gadamer-Verdad-y-Metodo-II.pdf>

Guevara Patiño, R., (2016). El estado del arte en la investigación: ¿análisis de los conocimientos acumulados o indagación por nuevos sentidos? Revista Folios, (44), 165-179. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=345945922011>

Gómez Vargas, M., Galeano Higueta, C., & Jaramillo Muñoz, D. A. (2015). El estado del arte: Una metodología de investigación. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 6(2), 423–442. <https://www.redalyc.org/exportarcita.oa?id=497856275012>

Gudynas, E. (2011). Buen vivir: Today's tomorrow. *Development*, 54(4), 441–447. <https://doi.org/10.1057/dev.2011.86>





Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education, Año de edición: 2018, ISBN: 978-1-4562-6096-5, 714 p.

<https://www.goinvestiga.com/hernandez-sampieri-r-mendoza-c-2018-metodologia-de-la-investigacion-las-rutas-cuantitativa-cualitativa-y-mixta/>

Instituto Nacional de la Economía Social. (2025). *Instituto Nacional de la Economía Social (INAES)* – Gobierno de México. <https://www.gob.mx/inaes>

Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. H. (2020). Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal*, 63(1), 1–32. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.4006>

Langley, P., Lewis, S., McFarlane, C., Painter, J., & Vradis, A. (2020). *Crowdfunding cities: Social entrepreneurship, speculation and solidarity in Berlin*. *Geoforum*, 114, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2020.06.014>

Laville, J. L. (2010). La economía solidaria: Un movimiento internacional. Paidós. https://base.socioeco.org/docs/laville_jean-louis_-_economia_solidaria_economia_social.pdf

Mance, E. (2008). La revolución de las redes: Economía solidaria y nuevos paradigmas de desarrollo. Red Latinoamericana de Economía Solidaria. <https://www.economiasolidaria.org/recursos/biblioteca-la-revolucion-de-las-redes/>

Martínez Luna, J. (2009). Eso que llaman comunalidad. Secretaría de Culturas y Artes de Oaxaca. <https://kutxikotxokotxikitxutik.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/07/eso-que-llaman-comunalidad.pdf>

Melián Navarro, A., Campos Climent, V., & Sanchis Palacio, J. R. (2011). Emprendimiento social y empresas de inserción en Es-





- paña: Aplicación del método Delphi para la determinación del perfil del emprendedor y las empresas sociales creadas por emprendedores. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 106, 150–172. https://doi.org/10.5209/rev_REVE.2011.v106.37377
- Mendoza Ontiveros, M. M., & Chapulín Carrillo, J. D. (2015). Turismo, trabajo femenino y empoderamiento de las mujeres en Bahías de Huatulco, Oaxaca, México. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 24(2), 316–335. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5215619>
- Observatorio Iberoamericano del Empleo y la Economía Social y Cooperativa. (2023). Los marcos normativos de la economía social y solidaria vigentes en América Latina. <https://www.oibescoop.org>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). *Beyond growth: towards a new economic approach*. OECD Publishing. [https://one.oecd.org/document/SG/NAEC\(2019\)3/En/pdf](https://one.oecd.org/document/SG/NAEC(2019)3/En/pdf)
- Picciotti, A. (2017). Towards sustainability: The innovation paths of social enterprise. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 88(2), 233–256. <https://doi.org/10.1111/apce.12168>
- Pongrácz, E., Polonyová, S., & Poláčeková, H. (2023). Development of educational activities and counseling in social agriculture in Slovakia: Initial experience and future prospects. *European Countryside*, 15(1), 62–78. <https://doi.org/10.2478/euco-2023-0010>
- Razeto, L. (2016). *Economía de solidaridad y mercado: Teoría y práctica del desarrollo económico solidario*. Universidad Bolivariana. https://base.socioeco.org/docs/razeto_la_economia_de_solidaridad_06.pdf
- Roundy, P., (2017), Social Entrepreneurship and Entrepreneurial Ecosystems: ¿Complementary or Disjointed Phenomena? *International Journal of Social Economics*, 44(9): 1-18 (2017), Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2893165> or <http://dx.doi.org>





org/10.2139/ssrn.2893165

Rowlands, J. (1997). Questioning empowerment: Working with women in Honduras. Oxfam. <https://share.google/unT8MVW2M-vlUu8IBy>

Santana Ramos, A., Cruz Cabrera, B. C., Castillo Leal, M., & Toledo López, A. (2019). Modelo de organización comunitaria y desarrollo sostenible en Ixtlán de Juárez, Oaxaca. *Signos. Investigación en Sistemas de Gestión*, 11(2), 155–169. <https://doi.org/10.15332/24631140.5087>

Secretaría de la Cámara de Diputados. (2025). Ley de la economía social y solidaria. Cámara de Diputados. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/less.htm>

Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2318612>

Singer, P. (2002). *Introdução à economia solidária*. Fundação Perseu Abramo. <https://fpabramo.org.br/wp-content/uploads/2018/04/Introducao-economia-solidaria-WEB-1.pdf>

Toledo, V. M., (2013). El metabolismo social: una nueva teoría socioecológica. *Universidad Nacional Autónoma de México. Relaciones* 136, otoño 2013, pp. 41-71, issn 0185-3929 <https://www.scielo.org.mx/pdf/rz/v34n136/v34n136a4.pdf>

Trigkas, M., Partalidou, M., & Lazaridou, D. (2021). Trust and other historical proxies of social capital: ¿Do they matter in promoting social entrepreneurship in Greek rural areas? *Journal of Social Entrepreneurship*, 12(3), 317–338. <https://doi.org/10.1080/19420676.2020.1718741>

Vargas Vasserot, C. (2022). Social enterprises as entities of the social economy in the European action plan. *Lege ferenda proposals for recognition in Spain in Law 5/2011 on Social Economy; Las empresas sociales como entidades de la economía social en el*





plan de acción europeo. Propuestas lege ferenda para su reconocimiento en España en la Ley 5/2011 de economía social. CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa, (41), 257–280. <https://doi.org/10.7203/ciriec-jur.41.25776>

Wallerstein, N. (2006). What is the evidence on the effectiveness of empowerment to improve health? Health Evidence Network report. WHO Regional Office for Europe. <https://www.equine-tafrica.org/sites/default/files/uploads/documents/WHOequity0301022007.pdf>

Zimmerman, M. A. (2000). Empowerment theory: Psychological, organizational, and community levels of analysis. In J. Rappaport & E. Seidman (Eds.), *Handbook of community psychology* (pp. 43–63). Kluwer Academic Publishers. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4193-6_2





02
03
04

Gestión del conocimiento y desempeño innovador en el sector textil: Un puente entre tradición y desarrollo

¹ Karen Alejandra Guendulay-León

² Julio César Torres Valdez

³ Erick Díaz Méndez



Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo analizar la relación teórica entre la Gestión del conocimiento (GC) y el Desempeño innovador (DI) en el sector textil del Istmo de Tehuantepec, Oaxaca, particularmente en el municipio de Asunción Ixtaltepec, donde la producción artesanal constituye un eje cultural y económico relevante. Se empleó una investigación cualitativa, exploratoria, documental, revisando literatura académica, fuentes históricas relacionadas con pequeñas entidades económicas dedicadas a la artesanía textil. Se seleccionaron únicamente documentos que aportaran elementos teóricos sobre la GC y el DI, así como información contextual sobre el sector textil de la región. Los resultados evidencian que existe una relación teórica entre ambas variables: dado que la GC posibilita la preservación y protección de saberes artesanales, mientras que el DI favorece su adaptación a nuevos mercados y mejoras en productos. Este vínculo resulta importante para comprender los desafíos del sector textil en comunidades como Ixtaltepec, donde la innovación depende en cierta medida de la tradición.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, Desempeño innovador, Producción textil





Abstract

The objective of this study was to analyze the theoretical relationship between knowledge management (KM) and innovative performance (IP) in the textile sector of the Isthmus of Tehuantepec, Oaxaca, particularly in the municipality of Asunción Ixtaltepec, where artisanal production is an important cultural and economic hub. Qualitative, exploratory, documentary research was used, reviewing academic literature and historical sources related to small economic entities engaged in textile crafts. Only documents that provided theoretical elements on KM and IP, as well as contextual information on the region's textile sector, were selected. The results show that there is a theoretical relationship between the two variables: KM enables the preservation and protection of artisanal knowledge, while IP favors its adaptation to new markets and product improvements. This link is important for understanding the challenges facing the textile sector in communities such as Ixtaltepec, where innovation depends to a certain extent on tradition.

keywords: Knowledge management, Innovative performance, textile production.



¹Karen Alejandra Guendulay-León. Maestra en Ciencias en Desarrollo Regional y Tecnológico. División de Estudios de Posgrado e Investigación, Tecnológico Nacional De México, Instituto Tecnológico de Oaxaca, Oaxaca de Juárez, México, guendu.leon@gmail.com/ / ORC ID - 0000-0002-2534-3398

²Julio Cesar Torres Valdéz, Doctor en Planificación Regional y Urbanismo. División de Estudios de Posgrado e Investigación, Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico de Oaxaca, Oaxaca de Juárez, México, jcesartv@gmail.com/ ORC ID- 0000-0002-9125-2005

³Erick Diaz-Méndez. Maestro en Ciencias en Desarrollo Regional y Tecnológico. División de Estudios de Posgrado e Investigación, Tecnológico Nacional De México, Instituto Tecnológico de Oaxaca, Oaxaca de Juárez, México, erickmendez1986@gmail.com/ ORC ID- 0009-0000-0067-4417



Introducción

Esta investigación busca entender la relación entre GC y DI en el sector textil. En México, cerca del 95 % de las entidades económicas a nivel nacional son consideradas de pequeñas dimensiones, en la mayoría de los casos, son el sustento de familias enteras (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] 2020). En el sector artesanal textil, estos negocios se abordan desde una manera muy significativa, se habla de algo más profundo, es un sector que combina desde economía y cultura, hasta el resguardo y protección de tradiciones y conocimiento comunitario.

La información presentada a continuación se fragmentó en cuatro áreas: la primera de ellas se basa en un enfoque literario dirigido principalmente a conocer las características más importantes de la unidad de análisis en donde se centra esta investigación; la segunda aborda la metodología empleada para el análisis de los datos; la tercera presenta los resultados, retomando aspectos generales hallados a lo largo del recorrido sobre la GC y DI, retomando aspectos relacionados con el sector textil y/o negocios de pequeñas o medianas dimensiones. Para finalizar, en la última parte se presenta el apartado de conclusiones.

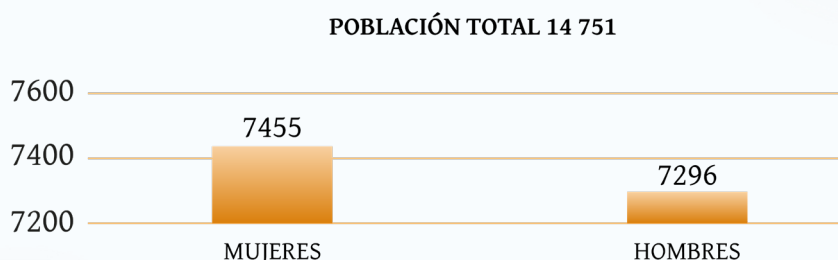




Marco de referencia

Asunción Ixtaltepec se ubica en la región del Istmo de Tehuantepec, una de las más relevantes de Oaxaca por su riqueza cultural y económica. El municipio tiene una población, según informes de la Secretaría de Desarrollo Social [SEDESOL] y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social [CONEVAL] de 14,751 personas Gráfica 1 (Oaxaca, 2020).

Gráfica 1. Gráfica población Asunción Ixtaltepec



Nota. Elaboración propia con base en datos de “Informe anual sobre la situación de pobreza y rezago social”. “Asunción Ixtaltepec, Oaxaca” (Ixtaltepec, s. f.).

El municipio cuenta con una densidad poblacional media y un índice de Desarrollo Humano catalogado como medio-alto (IDH = 0.8097) (Desarrollo Eoloeléctricos de México, s. f.; EcuRed, 2019; Valencia, 2011). Por otra parte, de acuerdo a cifras del (Consejo Nacional de la Población [CONAPO], 2020), existe un índice medio de marginación en el municipio de -0.46 930. Se presentan retos en el acceso al sistema educativo en un nivel medio superior y a servicios tecnológicos, lo que influye en la capacidad de innovación de sus actividades productivas (López y Salazar, 2014; Sistema Nacional de Información Municipal, s/f).





Relevancia del sector textil en la comunidad

La producción textil artesanal constituye uno de los principales ejes culturales económicos del municipio. El oficio se ha venido transmitiendo de generación en generación, especialmente por mujeres de edad avanzada, quienes resguardan técnicas tradicionales como el bordado de cadenilla. Actualmente existen artesanas reconocidas localmente, quienes son herederas del oficio de sus abuelas y madres y ahora desean preservarlo para nuevas generaciones (Data México, s/f).

Ana Toledo y Ofelia Chiñas son maestras en el arte del bordado de cadenilla, personas de la tercera edad con 60 y 67 años respectivamente, siendo la señora Natalia Cruz (96 años de edad) una de las precursoras de estas actividades artesanales con mayores años de experiencia. Este sector no sólo tiene valor económico, sino que va más allá; posee un valor de identidad, al estar ligado directamente a las prácticas culturales, tradicionales y la memoria comunitaria (Altamirano, 2008).

Actualmente, según información del (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas [DENUE] 2004) dentro del municipio se encuentran operando 17 establecimientos dedicados a la elaboración de artesanía textil, desde el teñido de hilos, hasta la confección y elaboración de trajes típicos y toda clase de prendas de vestir, así como de adorno (INEGI, 2014). No existe un número específico de artesanos dedicados a la elaboración de artesanía textil, sin embargo, se menciona que son cerca de 85 artesanos en la comunidad distribuidos entre los textiles y la alfarería (Alfareros de Asunción Ixtaltepec, s. f.).

Retos y oportunidades para la GC y DI

A pesar de la riqueza cultural, el municipio enfrenta limitaciones de tipo tecnológico, según estadísticas del INEGI (2020) y de la (Secretaría de Bienestar [SEDESOL], 2013), en la comunidad solo el 15.89 % tiene acceso a una computadora en sus hogares y/o talleres





artesanales; solo el 23.98 % tiene acceso a un teléfono fijo de casa; el 37.80 % tiene acceso a un celular y, solamente, el 7.54 % tiene acceso a internet (López y Salazar, 2014; Sistema Nacional de Información Municipal, s/f).

Debido a estas limitaciones y a las condiciones en las que habita la población del municipio, se ven reducidas de manera considerable las posibilidades de incorporar innovaciones tanto en productos como en procesos, sumado a la comercialización de sus artesanías. Si bien se sabe, una oportunidad de peso para ofertar productos (en este caso las artesanías textiles) es la venta en línea o a través del uso de las diferentes tecnologías.

Sin embargo, existe una organización de reciente creación, en su mayoría mujeres, que busca el apoyo mediante las políticas locales, como es el Instituto de la Mujer Ixtaltepecana, y el creciente interés de nuevas generaciones en preservar y seguir aprendiendo y transmitiendo el oficio de bordado de cadenilla, abriendo una brecha de posibilidades para gestionar de manera adecuada y respetuosa el conocimiento tradicional, fortaleciendo así el DI del sector textil, ampliando los horizontes y mercados a los cuales pueden llegar.

Metodología

El presente estudio se llevó a cabo bajo un enfoque cualitativo, exploratorio, de tipo documental, a través y con apoyo del modelo heurístico, orientado a describir, identificar y analizar la relación entre la GC y el DI en el sector textil del Istmo de Tehuantepec. Este modelo ofrece un análisis flexible, con poca rigurosidad, donde el autor no asume una postura formal; simplemente se tiene el propósito de resolver una pregunta u objetivo de investigación.

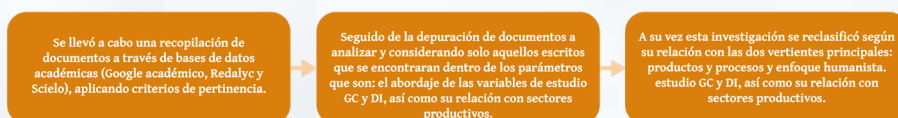
Para llevar a cabo este apartado, se realizó una recapitulación y análisis sistemático sobre investigaciones realizadas con anterioridad que abordaron las variables aquí tratadas (GC y DI). Gráfico 2. La selección de estos documentos se efectuó a través del uso de bases de datos académicas que son accesibles (Google Académico, Scielo, Redalyc), filtrando solamente aquellos artículos o documen-





tos que presentaban una congruencia y similitud con la unidad de análisis. Igualmente, se hizo uso de otras fuentes de información para la obtención de datos generales, como, por ejemplo, cifras poblacionales, IDH, acceso a las tecnologías, censos y reportes institucionales, tomando como referencia más sobresaliente datos publicados por el INEGI.

Gráfica 2. Diseño metodológico



Nota. Elaboración propia

Resultados

Atendiendo a las consideraciones del estudio, el objetivo de este documento se basó en analizar la relación posible; la finalidad de llevar a cabo esta investigación es analizar la posible relación entre la GC y DI en el sector textil, para ello se presentan los principales hallazgos derivados de la revisión documental y el análisis que se derivó de esta recopilación de literatura.

Partiendo del ámbito nacional, las entidades económicas que aportan fuentes de ingresos, como lo son las micro, pequeñas y medianas entidades, juegan un rol importante dentro de un país; auxilian en el desarrollo y prosperidad de este. A nivel nacional existe un aproximado de 4 millones de organizaciones (Torres y Rojas, 2017). Siendo el 99 % de estos negocios un pilar en el aporte a la economía, generando múltiples beneficios como la creación y oferta de empleos. Según datos del INEGI (2018), en Oaxaca se contabilizaban un total de 219,176 unidades económicas, de las cuáles el 97.9 % representan unidades de menor tamaño.



Estas entidades económicas, en su mayoría, cuentan con menos de diez personas laborando, con lo que generan 72 % de empleos y 52 % del Producto Interno Bruto (PIB) (Flores, 2018). Dentro del estado, la región de los Valles Centrales y región del Istmo de Tehuantepec concentran gran parte de negocios y por ende mayor cantidad de actividades económicas, de manera particular estos beneficios se concentran en sectores como: la agroindustria, turismo, productos de madera, productos para la construcción, energías renovables y de manera importante en el sector textil, donde no solo se debe considerar sus ingresos económicos, sino un entorno de concentración y cuidado de cultura y tradiciones, es por ello, que dentro de la comunidad y pensando en las necesidades de preservar su herencia cultural se ha creado la primera escuela textil, siendo considerado como un impulsor para el desarrollo local.

Dentro del recorrido literario para ambas variables, se reconoció que aspectos como la cultura organizacional o empresarial, sirven de canal entre el proceso de GC, para ser puestos posteriormente en práctica dentro de las innovaciones de productos o procesos.

Pero partamos del hecho de que la GC se entiende cómo un proceso estratégico para adquirir, generar, compartir y aplicar saberes. Es preciso mencionar que durante el recorrido que se llevó a cabo, se encontró que en la mayoría de los casos los documentos abordaban a la GC aplicados a las MiPymes, generando una brecha de información entre entidades de gran tamaño y las organizaciones de tipo familiar, cómo lo es en su mayoría en el sector textil.

Abordando específicamente la GC y sin adelantar los hallazgos, autores como Gutiérrez-Díez *et al.* (2015), destacan la importancia de la GC en organizaciones, partiendo y haciendo del modelo de Nonaka y Takeuchi (modelo SECI), si bien los autores consideran que desarrollan su contenido dentro de una entidad de pequeña envergadura, el caso es que, para fines a esta investigación el estudio analizado, va más allá del tamaño que representa un negocio





tradicional como los que se presentan en la mayor parte del sector textil de la comunidad. Sin embargo, estos autores resaltan que el modelo (SECI) ha sido utilizado para medir la GC en organizaciones de pequeño tamaño (Cerchione y Esposito, 2017).

Siguiendo con esta misma línea, Durst y Edvardsson (2012), consideran que abordar la GC en pequeñas empresas puede considerarse aún cómo una fuente de conocimiento ya que aún existe y puede desarrollarse saberes tácitos muy valiosos, sin embargo, su mayor desventaja es que la transferencia del conocimiento tiende a ser débil. Siendo esta la característica más relevante en el sector textil artesanal, en donde la mayor parte de los saberes se encuentra de manera pura, es decir, empírica, dado que es transmitida de generación en generación, de forma familiar y/o social, es por ello, que se corre el riesgo de que estos conocimientos y habilidades desaparezcan, ante la falta de procesos formales de documentación o resguardo.

Por otra parte, se identificó que dentro de la literatura, el DI se ha venido abordando mediante las dimensiones enfocadas a procesos, productos, mercadotecnia, organizacional y modelos de negocios. En el caso de las pequeñas entidades, los estudios muestran que la innovación tiende a limitarse a través de los cambios, dado que, para obtener un DI adecuado en organizaciones pequeñas se tiende a crear diminutas mejoras en procesos o productos, sin la evaluación de éstas innovaciones a través de indicadores, aunado a la considerable cantidad de pequeños negocios en un mismo territorio, que lo que buscan es sostener sus mismas acciones de mejora sumergiéndose en una dinámica cotidiana de alta competitividad, buscando crecimiento, preferencia del cliente y permanencia (Urgal *et al.*, 2011).

Así mismo, las investigaciones analizadas sobre DI se caracterizan sobre aspectos de evaluación, describiéndolos y esclareciendo que en los pequeños negocios solo se evalúa en indicadores muy bajos, cómo son: cambios marginales a la innovación, proponiendo ser medidos de acuerdo al proceso mismo de la innovación, tales





como mejoras en los productos, eficiencia y eficacia, introducción de nuevos o mejorados productos al mercado, apertura de nuevos mercados y relacionado al tamaño de la empresa o negocio (Salazar, 2017).

En virtud de los resultados principalmente en el DI, se deduce que este concepto es considerado cómo aquellos resultados concretos del proceso de innovación, concretamente relacionado al sector textil, el DI se ve reflejado en la diversificación de productos considerando y abriendo paso a nuevas tendencias o necesidades, apertura a nuevas y mejoradas técnicas de elaboración artesanal y/o al cuidado y preservación del medio ambiente mediante el uso de materiales sustentables o reciclables, sin embargo, se vuelve a encallar en la falta de dinamismo para evaluar el grado de éxito de estas mejoras (Arias, 2012).

Así también en el aspecto práctico se destaca una sinergia entre la teoría y la realidad, las condiciones en las que se desenvuelven, tanto el proceso de GC y DI dentro de las pequeñas entidades económicas; tal es el caso del sector textil, donde se abordan estos temas en conjunto y por separado, pero con la diferencia en esas investigaciones van dirigidas en su mayoría a entidades económicas de mayores dimensiones, o fueron ejecutadas en países de mayor desarrollo o simplemente no pertenecen al sector textil (Montiel, 2016).

Cabe destacar que, de acuerdo con los estudios analizados, la GC tiende a actuar como una base sólida que habilita y da apertura al DI, esto ya que, el conocimiento acumulado, impulsa la creación de nuevos diseños adaptados a las nuevas modas, mejora en procesos de producción haciendo más eficiente y eficaz, reduciendo el uso de tiempos y recursos, llegando a más consumidores abriendo la brecha a mercados anteriormente no explorados.

Sin embargo, dentro del sector textil de la unidad de análisis, las innovaciones enfrentan algunas limitantes causadas por la falta de estrategias bien cimentadas y estructuradas basadas en la





GC, en otras palabras, dentro del sector artesanal textil se tiende a una dependencia del saber desde una perspectiva tradicional, esto obstaculizando la transferencia de conocimientos a generaciones futuras, sin un resguardo adecuado de la información; causando así, principalmente pérdida de capital humano que se desempeñe como productores textiles y eviten el abandono de la técnica de bordado de cadenilla (Altamirano, 2008). Aunado a la pérdida de valores, provocando una desculturización gradual y pérdida de identidad.

Finalmente, se comprobó teóricamente que existe una relación directa entre GC y DI, teniendo como factor principal la capacidad de las entidades para proteger, transmitir y transformar el conocimiento que es parte condicional del DI. De igual manera, se identificaron varios vacíos de investigación, esto en torno a ambas variables y los talleres de las familias artesanas del sector textil, dado que, la mayoría de los estudios se han realizado en organizaciones más grandes o en contextos poco similares a la unidad de análisis, siendo de vital importancia ser analizados ya que forman parte del desarrollo económico y social.

Conclusiones

Hoy en día, las unidades económicas hacen uso de sus saberes para lograr una auto transformación y elevar así su competitividad, para ello, es importante contar con un modelo sobre la GC, como un medio para transformarse internamente y así poder fortalecer su competitividad, todo ello debe ser desarrollado bajo el perfil empresarial, creando una tendencia al crecimiento económico, pues se considera a estos negocios como base de las unidades productivas, tanto a escala nacional como local, y establecen el sendero hacia un mercado internacional.

Cabe mencionar que desde siempre, la innovación ha desempeñado un papel importante en términos del crecimiento económico, que permite poner atención a nuevos modelos sobre la gestión empresarial generando así nuevas tendencias basadas en la ge-





neración y aprovechamiento del conocimiento. Se considera una labor titánica identificar el nivel en el que se han empleado conceptos y métodos sobre la GC, sin embargo, existe gran cantidad de literatura que habla sobre este tema, proponiendo y vislumbrando desde diferentes enfoques. En un ámbito nacional, existen pocos documentos publicados que aborden este tema a profundidad, iniciando por una escasez de trabajos donde abordan casos prácticos en donde se tenga una interacción con sectores pequeños y de corte ancestral y artesanal cómo lo es el sector textil.

Castillo (2012), aclara que el crecimiento del conocimiento es la clave para el desarrollo de ventajas competitivas sostenidas con el tiempo, sin embargo, el principal problema es saber cómo gestionarlo. De igual forma se debe tener en cuenta que el conocimiento trasciende, se crea para posteriormente ser transmitido a otra u otras personas; siendo el origen la mente del individuo que, posteriormente, será puesto en práctica dentro de una organización, así es como se emplean procesos y métodos que deben ser considerados de forma integrada para que la GC consiga y genere su propio rumbo proporcionando un beneficio y, a su vez, el logro de metas, objetivos y sosteniendo una capacidad innovadora.

Referencias

- Alfareros de asunción ixtaltepec. (s. f.). [Video recording]. 31 de agosto de 2025, de <https://www.youtube.com/watch?v=kQQH-fxlG9nY>
- Altamirano, C. (2008). Diagnóstico municipal y plan municipal de desarrollo rural sustentable, municipio de Asunción Ixtaltepec, Oaxaca, trienio 2008-2010. (Diagnóstico 2008-2010; p. 98). H. Ayuntamiento municipal de Asunción Ixtaltepec.
- Arias, J. (2012). Asociaciones entre madurez de gestión del conocimiento y desempeño innovador: Organización y personas, e interpretación. Revista lasallista de investigación, 9(1), 11. <https://www.redalyc.org/pdf/695/69524955004.pdf>





- Castillo, M. (2012). Crecimiento económico a partir de modelos de gestión del conocimiento. *Revista Fuente* ISSN: 2007-0713, Vol 9, 81-89.
- Cerchione, R., & Esposito, E. (2017). Using knowledge management systems: A taxonomy of SME strategies. *International Journal of Information Management*, 37(1), 1551-1562. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.10.007>
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social [CONEVAL]. (s. f.). CONEVAL: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. <https://www.coneval.org.mx/Paginas/principal.aspx>
- Consejo Nacional de Población, CONAPO. (2020). Consejo Nacional de Población | Gobierno | gob.mx [Base de datos]. Consejo Nacional de Población. <https://www.gob.mx/conapo>
- Data México. (s/f). Asunción Ixtaltepec. Acerca de Asunción Ixtaltepec. <https://datamexico.org/es/profile/geo/asuncion-ixtaltepec>
- Desarrollo Eoloeléctricos de México. (s. f.). Manifestación de impacto ambiental para el proyecto eólico Asunción ixtaltepec, modalidad regional. 620.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2014). Directorio Nacional de Unidades Económicas (DENUE): Censos Económicos 2014 [Base de datos]. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Durst, S., & Edvardsson, I. (2012). Knowledge Management in SMEs: A Literature Review. *Journal of Knowledge Management*, 16, 879-903. <https://doi.org/10.1108/13673271211276173>
- EcuRed. (2019). Asunción Ixtaltepec (México)—EcuRed [Asunción Ixtaltepec (México)]. EcuRed. [https://www.ecured.cu/Asunci%C3%B3n_Ixtaltepec_\(M%C3%A9xico\)](https://www.ecured.cu/Asunci%C3%B3n_Ixtaltepec_(M%C3%A9xico))



- Flores, L. (2018, marzo 28). Oaxaca, donde menos sobreviven microempresas. Oaxaca. <https://oaxaca.eluniversal.com.mx/especiales/28-03-2018/oaxaca-donde-menos-sobreviven-microempresas>
- Gutiérrez-Diez, M., Sapién, A. & Piñón, L. (2015). Gestión de conocimiento en PyME del sector servicios en la ciudad de Chihuahua. *Nova scientia*, 7(15), 499-513. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2007-07052015000300499&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Secretaría de Desarrollo Social [SEDESOL]. (s. f.). Informe anual sobre la situación de pobreza y rezago social: Asunción Ixtaltepec, Oaxaca [Informe técnico]. http://www.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/Informes_pobreza/2014/Municipios/Oaxaca/Oaxaca_005.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI. (2018). Censos Económicos 2019. CE. Censos Económicos 2019. CE; Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI. <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI. (2020). Buscador INEGI [Base de datos]. <https://www.inegi.org.mx/app/buscador/default.html?q=censos+econ%C3%B3micos+2017#tab-MCcollapse-Indicadores>
- INEGI. (2020). Estadísticas a propósito del día de las micro, pequeñas y medianas empresas (27 de junio) datos nacionales <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2020/MYPIMES20.pdf>
- Ixtaltepec. (s. f.). Informe anual sobre la situación de pobreza y rezago social 2023 Oaxaca.
- López, A., & Salazar, J. C. (2014). Gestión del Capital Intelectual y Desempeño Innovador—Catálogo de Publicaciones de la Administración General del Estado (CPAGE). Catálogo de Publicaciones de la Administración General del Estado - CPAGE. <https://cpage.>





- mpr.gob.es/producto/gestion-del-capital-intelectual-y-desempeno-innovador/
- Montiel, Y. (2016). Propuesta de mejora para el proceso de gestión de incidentes, basado en el marco de referencia ITIL en NOVITEC consultores [Tesis, Licenciatura en Administración de tecnología de información, Tecnológico de Costa Rica]. https://repositorio-tec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/11051/propuesta_mejora_proceso_gestion_incidentes.pdf?isAllowed=y&sequence=1
- Oaxaca Mio. (2020). Información del estado de Oaxaca—Oaxaca Mio. https://www.oaxaca-mio.com/atrac_turisticos/infooaxaca.htm
- Salazar, A. (2017). Estrategias de cooperación: Influencia en la innovación y el desempeño de las MiPyMEs. *Revista Latinoamericana de Administración*, 10(3), 11–20.
- Secretaría de Desarrollo Social [SEDESOL]. (s. f.). Secretaría de Desarrollo Social. <https://www.gob.mx/inea/documentos/secretaria-de-desarrollo-social-164377>
- Sistema Nacional de Información Municipal [SNIM]. (s. f.). Sistema Nacional de Información Municipal [Base de datos]. <http://www.snim.rami.gob.mx/>
- Torres Briones, C. L., & Rojas Dávila, R. S. (2017). La Gestión del Conocimiento basado en la Teoría de Nonaka y Takeuchi. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 30-37. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5922016>
- Urgal, B., Quintás, M. Á., & Arévalo Tomé, R. (2011). Conocimiento tecnológico, capacidad de innovación y desempeño innovador: El rol moderador del ambiente interno de la empresa. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(1), 53-66. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.01.004>
- Valencia, N. (2011). Diagnóstico regional del Istmo de Tehuantepec (M4. Proyecto piloto) [Diagnóstico Regional del Istmo de Tehuantepec]. <https://es.scribd.com/document/399416333/OAX-MetaA4-5-2011-pdf>





03
04
05

Sostenibilidad y Desarrollo Regional en el Istmo de Tehuantepec: Perspectivas y Desafíos

¹Gabriela Jiménez-Velasco

²Katia Noemí López-Díaz

³ Héctor Pérez-Larrañaga



Resumen

Esta investigación está orientada sobre aspectos de sostenibilidad y desarrollo regional en el Istmo de Tehuantepec, un área ubicada en el extremo sureste de México, una de las regiones con mayor diversidad biológica e historia indígena cultural, cuyas condiciones socioeconómicas representan en gran medida un fenómeno de marginalidad.

La investigación se elaboró bajo una perspectiva cualitativa con una metodología heurística-hermenéutica, realizando una revisión exhaustiva de la literatura científica, informes técnicos y fuentes oficiales de bases de datos como Scopus, Redalyc, Google Académico los cuales nos arrojó un total de 122 documentos, de los cuales se tomaron los 10 trabajos más citados. Asimismo, se estructuró bajo un enfoque cualitativo y persiguió el objetivo de comprender en profundidad, y en contexto, la dinámica de la sostenibilidad y el desarrollo regional en el Istmo de Tehuantepec (Oaxaca). Esto permitió un análisis más profundo de los factores ambientales, sociales y culturales que influyen en las dinámicas de la zona.

Palabras clave: Sostenibilidad, Istmo de Tehuantepec, Desarrollo Regional.





Abstract

This research focuses on aspects of sustainability and regional development in the Isthmus of Tehuantepec, an area located in the extreme southeast of Mexico, one of the regions with the greatest biological diversity and indigenous cultural history, whose socioeconomic conditions largely represent a phenomenon of marginalization. The research was conducted from a qualitative perspective, using a heuristic-hermeneutic methodology, conducting an exhaustive review of scientific literature, technical reports, and official sources from databases such as Scopus, Redalyc, and Google Scholar. It was also structured using a qualitative approach and pursued the objective of deeply understanding, and contextually, the dynamics of sustainability and regional development in the Isthmus of Tehuantepec (Oaxaca). To this end, heuristic and hermeneutic procedures were used to analyze the information obtained. This allowed for an in-depth reading of the environmental, social, and cultural factors that influence the dynamics of the area.

Keywords: Sustainability, Isthmus of Tehuantepec, Regional Development.

¹Gabriela Jiménez Velasco. Doctora en Ciencias en Desarrollo Regional y Tecnológico. División de Estudios de Posgrado e Investigación, Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico de Oaxaca, Oaxaca de Juárez, México, gabriela_dta@hotmail.com/ ORC ID- 0000-0002-6725-908X

²Katia Noemí López Díaz. Maestra en Ciencias en Desarrollo Regional y Tecnológico. División de Estudios de Posgrado e Investigación, Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico de Oaxaca, Oaxaca de Juárez, México, katy.diaz1311@gmail.com/ ORC ID 0000-0001-6409-0621

³Héctor Pérez-Larrañaga. Doctor en Ciencias en Desarrollo Regional y Tecnológico. División de Estudios de Posgrado e Investigación, Instituto Tecnológico de Oaxaca, Oaxaca de Juárez, México, hector.pl@oaxaca.tecnm.mx, ORCID-0000-0003-0571-0354.



Introducción

En el sureste de México, el Istmo de Tehuantepec es una región central ubicada entre el Golfo de México y el Golfo de Tehuantepec en el Océano Pacífico. Es distintivo por su amplia variedad de ecosistemas, como selvas tropicales, manglares y áreas costeras. Sin embargo, esta abundancia natural parece estar amenazada por factores como la deforestación y eventos climáticos violentos como huracanes y sequías que afectan directamente a las comunidades locales y sus actividades productivas (Ceceña *et al.*, 2021).

En términos socioeconómicos, la zona se encuentra entre las más marginales y pobres de México, dependiendo principalmente de la agricultura de subsistencia, la pesca y la artesanía para su sustento (Coneval, 2022). Además, la diversidad cultural, como la presencia de pueblos indígenas como los zapotecos y los ikoots, hace que las cosmovisiones de las mujeres y los habitantes locales, así como las formas de organización social, sean esenciales para un desarrollo sostenible que respete el medio ambiente. Son estas las que proporcionan el conocimiento y las actitudes necesarias para gestionar los recursos naturales y defender los territorios contra la afluencia de proyectos que a su vez generan expectativas de desarrollo, pero también problemas sociales y ambientales.





Para abordar esta compleja realidad, la investigación se desarrolló mediante un enfoque cualitativo basado en una exhaustiva revisión documental. Se recopilaron y analizaron sistemáticamente literatura científica, informes técnicos especializados y fuentes históricas primarias y secundarias, seleccionando aquellos que compartían metodologías similares en cuanto a recolección e interpretación de datos (Soto Galíndez, 2023). La revisión articuló procedimientos heurísticos para detectar los conceptos clave vigentes en la actualidad y procedimientos hermenéuticos para interpretar profundamente los significados explícitos y tácitos de la sostenibilidad y el desarrollo regional que estaban anclados en el Istmo de Tehuantepec. Tal enfoque permitió una aproximación integrada para comprender los factores ambientales, sociales y culturales que influyen en las dinámicas regionales (Soto Galíndez, 2023).

En la misma línea, se encontraron resultados que reflejan todas las diferentes formas de tales procesos y su complejidad. La región significa mucho desde el punto de vista ambiental, pero también es susceptible a fenómenos climáticos y frágil en cuanto sigue modelos productivos insostenibles. Su capacidad para enfrentar desastres naturales es poca o nula. En el ámbito social, las condiciones estructurales de pobreza, exclusión y movilidad migratoria dificultan la cohesión social. Culturalmente, la organización social indígena y sus sistemas normativos combinan mecanismos de resistencia y conservación ambiental (Instituto Interamericano de Derechos Humanos, 2009).

Finalmente, los megaproyectos pueden concebirse como generadores de infraestructura y empleos, pero implican grandes riesgos cuando no son abordados adecuadamente por un marco legal sensible a los derechos indígenas y a la toma de decisiones comunitarias (Morales Flores & Valdivia Dounce, 2023). Así, se presenta la perspectiva metodológica, así como los resultados más significativos resumidos que establecen las bases, en profundidad y con fundamento, del desarrollo sostenible en esta región de México (Asociación Mexicana de Estudios Rurales A.C., 2023).





Marco de referencia

El Istmo de Tehuantepec es la región del sureste de México entre el Golfo de México, al norte, y el Golfo de Tehuantepec, al sur, en el Océano Pacífico. Su territorio incluye porciones significativas del estado de Oaxaca y es conocido por su biodiversidad y una variedad de ecosistemas como selvas tropicales, manglares y zonas costeras. La deforestación en el Istmo de Tehuantepec es un problema grave, ya que “la expansión agrícola y la extensión de infraestructura son las principales causas de deforestación” (Monjardín-Armenta *et al.*, 2017, p. 115). Esto ha resultado en una pérdida considerable de biodiversidad y ha tenido un impacto negativo en las comunidades locales y sus actividades. Además, el área está expuesta a eventos climáticos como huracanes y sequías que alteran directamente sus comunidades y actividades productivas.

Características socioeconómicas

En Oaxaca, la región del Istmo de Tehuantepec se encuentra entre las zonas con mayores niveles de pobreza y marginación del estado y del país (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social [CONEVAL], 2022). La economía local depende, en gran medida, de la agricultura de subsistencia, la pesca y la producción artesanal; sin embargo, en los últimos años se ha promovido la inversión en infraestructura e industria como estrategia para dinamizar la región. A pesar de ello, los residentes del Istmo de Tehuantepec continúan enfrentando carencias significativas en servicios básicos y empleo formal (CONEVAL, 2022).

En este contexto, los datos del CONEVAL (2022) muestran que el porcentaje de la población sin acceso al sistema educativo es elevado, lo que limita el desarrollo de capacidades sociales y económicas y genera una mayor vulnerabilidad estructural en las comunidades. Por otro lado, el economista ecológico Herman E. Daly es reconocido por sus críticas al paradigma del crecimiento económico ilimitado propio de la economía ortodoxa.





En su obra *Más allá del crecimiento: La economía del desarrollo sostenible*, Daly (1996) propone considerar la economía como un subsistema del ecosistema global, señalando que un crecimiento económico sin límites puede destruir tanto el medio ambiente como la estructura social (p. 136). Según el autor, “la economía es un subsistema del ecosistema global, y el crecimiento económico debe evaluarse en términos de su impacto sobre dicho ecosistema” (Daly, 1996, p. 145). De esta manera, Daly enfatiza que la economía tradicional no reconoce adecuadamente los límites ecológicos ni los costos ambientales asociados al desarrollo.

Diversidad Cultural y Organización Social

La región del Istmo de Tehuantepec está habitada por diversos pueblos indígenas, entre los cuales destacan el zapoteco del Istmo y el mixe del Istmo, cada uno con su propia lengua, cultura y formas de organización comunitaria. Esta diversidad cultural constituye un elemento fundamental para impulsar actividades de desarrollo sostenible y promover el uso responsable de los recursos naturales en la región.

Según Jiménez-Naranjo (2016), “una educación nativa es una educación en la cultura y lengua nativa; es formar a un pueblo para exigir en el ámbito de los derechos civiles y la identidad” (p. 66). Esta afirmación pone de relieve la relevancia de la educación intercultural en la formación de individuos capaces de defender sus derechos y fortalecer su identidad colectiva dentro de los pueblos originarios.

Por su parte, el investigador alemán Wolfgang Sachs, reconocido por sus aportes sobre medio ambiente, desarrollo y globalización, advierte que la homogeneización cultural y económica derivada de la globalización amenaza la diversidad y la sostenibilidad a escala planetaria. En palabras del autor, “a medida que se extiende la globalización, esta tiende a homogeneizar culturas y economías,





separándolas de las necesidades locales y los requerimientos de la comunidad” (Sachs, 1999, p. xx). Desde esta perspectiva, Sachs plantea la necesidad de repensar la globalización de modo que responda a los intereses, valores y aspiraciones de las comunidades locales.

Desarrollo regional: desafíos y perspectivas

El Istmo de Tehuantepec enfrenta el desafío de conciliar el crecimiento económico con la conservación ambiental y la equidad social. Proyectos como el Corredor Interoceánico y los parques eólicos han generado expectativas de desarrollo, pero también preocupaciones relacionadas con el impacto en el bienestar social y ambiental de las comunidades locales (Ceceña *et al.*, 2021).

Como señala Celia Marta Riera Vázquez (2018), la comunidad constituye un espacio de encuentro y confrontación, de acercamientos y distanciamientos, “ya que los territorios acogen y reciben derechos diversos, diferentes intereses y necesidades” (p. 34). La autora subraya la complejidad inherente a la vida comunitaria y la importancia de reconocer las múltiples perspectivas y necesidades que coexisten entre sus miembros.

Asimismo, Riera Vázquez (2018) afirma que “el desarrollo comunitario debe ser un proceso participativo y emancipador, que permita a las comunidades tomar el control de sus propias vidas y destinos” (p. 15), enfatizando la relevancia de la participación activa y la autonomía colectiva como pilares del desarrollo comunitario sostenible.

Sostenibilidad y desarrollo regional en el istmo de Tehuantepec

En los últimos años, el desarrollo regional en México se ha abordado de manera cada vez más integrada, con la noción de sostenibilidad sustentando el deseo de lograr un equilibrio adecuado que involucre elementos económicos, sociales y naturales. En la región



del Istmo de Tehuantepec, cuna de alta biodiversidad y presencia indígena, la evaluación preliminar tenía como objetivo explorar el alcance y las limitaciones del desarrollo regional.

Según Julio César Silva Rincón (2023), "el desarrollo regional sostenible es un enfoque que busca equilibrar el crecimiento económico, la protección ambiental y la justicia social" (p.12), señalando la necesidad de considerar la sostenibilidad junto con el desarrollo regional. Al concentrar el concepto de sostenibilidad en lo regional, argumenta, ambos lados pueden ser utilizados de manera satisfactoria.

Por otro lado, John Antony Pabón León (2023) menciona que "la planificación territorial y la gobernanza ambiental son fundamentales para lograr un desarrollo regional sostenible" (p.20), demostrando lo importante que es tener planificación y gobernanza en el desarrollo regional sostenible.

Citando al autor Monsalve (2023), con el trabajo "El desarrollo regional y la sostenibilidad: revisión sistemática y análisis bibliométrico" menciona que "la evaluación de los ecosistemas y los servicios que brindan es crucial para lograr un desarrollo regional sostenible" (p.15), lo que evidencia la relevancia de evaluar los ecosistemas para promover un desarrollo regional sostenible, también explora el panorama y los retos a los que están expuestos estos temas. El objetivo fue elaborar una revisión sistemática y análisis bibliométrico de trabajos existentes sobre el desarrollo regional y la sostenibilidad.

Conforme a la autora Laura C., Pabón, el diferencial cambiario en la frontera norte entre Santander, Colombia, y Venezuela. En su trabajo titulado "Análisis de la innovación en el sector hotelero de la ciudad de Cúcuta", discute como la innovación es un facilitador para las empresas para entrar a nuevos mercados ofreciendo productos y servicios más económicos y accesibles utilizando





tecnología actual en el país. Los emprendedores de la región se reinventan para proyectarse a un nivel nacional encontrando así nuevas oportunidades de negocios el cual se puede visualizar en el Istmo de Tehuantepec.

Pabón León (2023) explica que “la visión de la economía venezolana ha generado desequilibrios que se han transmitido a una región que tiene una economía de mercado afectada por el diferencial cambiario”, aborda temas sobre economía y el desequilibrio que se transmite de región a región, los cuales pueden llegar a identificarse con situaciones o el panorama en el que se contextualiza el desarrollo en el Istmo de Tehuantepec.

En su obra el autor Federico, analiza de manera cercana los conflictos socioambientales de los pueblos zapotecos e istmeños en la lucha por los derechos humanos y la justicia social. El autor escribe que se requiere una visión de desarrollo desde la descolonización, y de esta manera priorizar tanto la sostenibilidad ambiental como la justicia social.

Por el contrario, tanto en teoría como en práctica, el enfoque economicista del desarrollo ha sido ampliamente criticado desde muchos sectores, incluyendo su fracaso (o falta de voluntad) para considerar el movimiento como un derecho humano fundamental, así como la variedad cultural propia de los pueblos indígenas de todo el mundo (Da Costa, 2024). En contraste, el desarrollo debería ser repensado desde una perspectiva descolonizadora que priorice la justicia social y la sostenibilidad ambiental.

Desarrollo sostenible, desarrollo regional y megaproyectos

La sostenibilidad se ha convertido en un pilar de la planificación regional y las políticas públicas, se promueven siguiendo una lógica de desarrollo en los últimos años. Esto significa fomentar el progreso económico sin perjudicar el medioambiente, la cultura y el paisaje locales. "La era del desarrollo sostenible es un periodo de cambio y transformación a nivel global, en el que tenemos que



trabajar unidos para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible", señala Jeffrey Sachs (2015) (p. 15). Desde esta perspectiva, destaca el interés de la cooperación global y la acción colectiva para alcanzar un desarrollo sostenible que favorezca a todos. Su trabajo se dirige en la necesidad de abordar los desafíos globales de manera integral y sostenible.

El Istmo de Tehuantepec se conoce desde tiempo atrás como una región estratégica para la implementación de megaproyectos como lo es el Corredor Interoceánico, por lo cual ha generado un debate sobre la sostenibilidad y el desarrollo regional. Los megaproyectos son inversiones a gran escala que, por sus dimensiones, generan impactos geográficos y sociales (Rodríguez, 2020).

Sus investigaciones se orientan en la necesidad de considerar los desafíos globales emergentes de forma integral y sostenible. De acuerdo con Mathis Wackernagel (1996), "La huella ecológica es una herramienta que mide la cantidad de tierra y agua que requiere una población o una economía para producir los recursos que consume y absorber los desechos que genera", es conocido por ser el creador del concepto de huella ecológica, que se utiliza para medir el impacto ambiental de las actividades humanas. Su trabajo se enfoca en la sostenibilidad y la conservación de los recursos naturales.

También, los temas planteados en esta sección han subrayado la complejidad y las dificultades del desarrollo regional y la sostenibilidad en México, más específicamente en la región del Istmo de Tehuantepec y la frontera norte de México. Los proyectos de gran envergadura y la cooperación transfronteriza son factores clave para el desarrollo económico y social y, al mismo tiempo, desafíos en la gobernanza, la participación social, la coordinación interinstitucional y la sostenibilidad ambiental (Gatón Bohórquez *et al.*, 2025).

Sin estrategia y falta de una visión prospectiva, la desarticulación institucional y la incapacidad de coordinación también pueden restar eficiencia a los programas de desarrollo regional. No





obstante, la inclusión de la transdisciplinariedad y la complejidad de los sistemas territoriales pueden ser útiles para enfrentar ambos desafíos así como para fomentar un desarrollo regional más sostenible y equitativo (Tapia, 2006).

En resumen, es necesario lograr que los actores involucrados en el desarrollo regional y la planificación territorial trabajen juntos para resolver los problemas y enfrentar los desafíos, dando prioridad a la participación social, la coordinación interinstitucional y la sostenibilidad ambiental para asegurar la construcción de un desarrollo regional más justo y próspero.

Metodología

El análisis de esta investigación fue realizado por medio de una búsqueda de trabajos publicados en bases de datos como Scopus, Redalyc y Google Académico, incluyendo trabajos científicos, artículos y fuentes históricas. Además, los documentos fueron seleccionados de forma que tuvieran alguna similitud con la metodología utilizada, desde los métodos y técnicas de recolección de datos hasta los instrumentos aplicados.

De esta manera, se estructuró por medio de un enfoque cualitativo y buscó el objetivo de integrar en profundidad, y en contexto, la dinámica de la sostenibilidad y el desarrollo regional en el Istmo de Tehuantepec. Para esto, se emplearon procedimientos heurísticos y hermenéuticos que permitieron el análisis de la información obtenida.

Por consiguiente, se realizó una búsqueda documental detallada, lectura, análisis, recopilación y revisión de literatura especializada (artículos revisados por pares, informes técnicos y documentos oficiales) que abordaron temas sobre el contexto socio ambiental, cultural y económico del Istmo de Tehuantepec. Este proceso heurístico permitió fundamentar los conceptos principales sobre temas clave y actuales, debates, y a formar nuevos temas y perspectivas para el análisis.





Finalmente, mediante un ejercicio hermenéutico, los documentos elegidos fueron interpretados en profundidad para una comprensión más completa de los significados implícitos y explícitos sobre la sostenibilidad y el desarrollo regional. Este análisis permitió comprender los hechos sociales y ambientales del Istmo, dentro del análisis de sus dimensiones. Los métodos heurísticos y hermenéuticos combinados en el proceso de investigación permitieron describir los fenómenos bajo investigación, también interpretar sus causas, consecuencias y desafíos.

Resultados

El Istmo de Tehuantepec es una zona ubicada en el sureste de México con una elevada biodiversidad y diversidad de ecosistemas como selva tropical, manglar y playa, y ha sido identificado como un sitio con alta riqueza natural. Sin embargo, ahora se ve afectado por una degradación ambiental extremadamente grave, impulsada principalmente por la deforestación para la agricultura e infraestructura, lo que ha llevado a una pérdida de biodiversidad y severas dificultades para las poblaciones locales en sus actividades de autonomía. También es propenso a desastres naturales como huracanes y largos períodos de sequía, lo que afecta tanto a la población como a la economía.

Caracterización sociodemográfica del Istmo

El Istmo es una de las áreas más marginadas y pobres de Oaxaca a nivel socioeconómico, y Oaxaca es uno de los estados más empobrecidos de México. La economía local se basa principalmente en la agricultura de subsistencia, la pesca y la artesanía; no obstante, en los últimos años se ha observado cierto desarrollo en infraestructura e industrialización. Sus habitantes sufren serias dificultades en su acceso a servicios, educación y desarrollo personal y económico, incurriendo así en una mayor vulnerabilidad social. Está habitado por grupos indígenas zapotecos, los huaves que tienen su propio idioma y tradiciones, así como una variedad de formas comunales





de organización social. La educación de los pueblos indígenas ha sido una herramienta importante para afirmar la identidad y los derechos al proporcionar un sistema educativo que respete su cultura e idioma.

Problemas y perspectivas de desarrollo

El Istmo también se encuentra en medio de un debate en curso sobre economía y protección ambiental y justicia social. El corredor interoceánico y los parques eólicos, sin embargo, tienen potencialmente más implicaciones para la perspectiva de desarrollo y el impacto social y ambiental. La comunidad es, en este sentido, un caleidoscopio de concentraciones y un universo en disputa donde múltiples intereses y actores se intersectan; la participación y la emancipación son, por lo tanto, requisitos previos para que la comunidad trace su camino futuro.

Desde entonces, la sostenibilidad se ha establecido como un concepto central del desarrollo regional en su búsqueda de equilibrio de eficiencia económica, sostenibilidad ambiental y justicia social. Para conseguir un desarrollo sostenible, es fundamental la apreciación de los ecosistemas, la gestión del medio ambiente y el ordenamiento territorial sostenible. Dado que se ha vuelto un sitio estratégico para grandes inversiones económicas y proyectos con un gran impacto en el medio ambiente y la sociedad, como el Corredor Interoceánico, el Istmo es un nodo fundamental en el contexto de megaproyectos. Es necesario en estos proyectos una sostenibilidad holística para evitar los resultados negativos. Herramientas como la huella ecológica apoyan la medición del impacto ambiental de la actividad humana y fomentan la conservación de los recursos.

Por último, el desarrollo regional del Istmo afronta retos arduos: la ausencia de una perspectiva estratégica a nivel global, la falta de colaboración entre instituciones y la necesidad apremiante de realizar un trabajo que trascienda disciplinas en lo que respecta a la complejidad territorial. La participación social activa, la





colaboración institucional en interés de la paz y la sostenibilidad contribuyen a un desarrollo más equitativo y saludable. A nivel nacional, 2026 es un año importante para la agenda ambiental en México, ya que el gobierno busca impulsar proyectos emblemáticos y megaproyectos, como el Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec, que deben implementarse antes de que se entregue el poder. Este tipo de urgencia puede producir abusos de derechos humanos y derivar de la conservación premeditada de áreas naturales, lo que puede traducirse en la preservación de áreas naturales bajo severas restricciones económicas e institucionales, como limitaciones presupuestales y administrativas.

En resumen, el Istmo de Tehuantepec posee un enorme potencial de desarrollo, pero también enfrenta importantes desafíos ambientales, sociales y económicos que exigen una gestión integral, participativa y sostenible, orientada tanto al bienestar de sus poblaciones como a la conservación de sus ecosistemas.

Conclusiones

El istmo de Tehuantepec es un lugar de gran riqueza ecológica, cultural y socioeconómica en el sureste del país, debido a su alta biodiversidad y la coexistencia de comunidades indígenas que tienen sus propias tradiciones y formas de organización. Sin embargo, el área enfrenta serios obstáculos relacionados con la deforestación, la exclusión social, la pobreza y la susceptibilidad a fenómenos meteorológicos extremos, impactando no solo el entorno sino también el modo de vida de su población.

La expansión agrícola y la infraestructura han sido factores clave de la deforestación, ya que han causado la pérdida de biodiversidad y sus implicaciones para las actividades productivas locales. Es aquí donde los modelos de desarrollo que entienden los límites de la ecología (como las "*empreintes écologiques*" de Herman Daly) y que ahora conciben las economías como subsidiarias del ecosistema mundial, se vuelven imperativos para evitar consecuencias irreversibles.





La diversidad cultural y la organización social de los pueblos indígenas principalmente zapotecos e ikoots, son un motor esencial para la gestión sostenible de la región. Clave para el empoderamiento y la participación activa en los procesos de desarrollo es una educación intercultural y pertinente que refuerce la identidad y los derechos de estas comunidades.

Las inversiones a gran escala como el Corredor Interoceánico y los parques eólicos representan oportunidades para el desarrollo económico y desafíos para la sostenibilidad ambiental, la justicia social y la gobernanza. La práctica ha demostrado que la ausencia de coordinación institucional, la falta de un enfoque planificado y estratégico y la escasa participación social pueden dificultar el logro de este objetivo de desarrollo regional justo y sostenible.

Por lo tanto, se trata de promover procesos de desarrollo comunitario participativo y emancipador que fortalezcan su capacidad de decisión sobre su propio desarrollo, así como una planificación territorial efectiva y una gobernanza ambiental.

Por último, se expresa la necesidad de construir una visión de desarrollo sostenible en el Istmo de Tehuantepec a través de una perspectiva transdisciplinaria y colectiva mediante la cual podamos entrelazar lo ecológico, social y económico, y reconocer la complejidad y especificidad local a la luz de los fenómenos globales de unificación cultural y económica. A través de una estrategia combinada que involucre a actores locales, regionales y globales y con una mitigación que se enfoque de manera real en una sostenibilidad integral será posible lograr un desarrollo que sea al mismo tiempo justo, rico, respetuoso del medio ambiente y de la diversidad cultural de esta área.

Referencias

Asociación Mexicana de Estudios Rurales A.C. (2023). Volumen I – Colección 13: Congreso Nacional AMER [PDF]. <https://amerac.org/wp-content/uploads/2023/08/Volumen-I-DIGITAL-Colec->





cion-13-Congreso-Nacional-AMER_compressed.pdf

Ceceña, A. E., Barrios, D., Franco, A., Hidalgo, A., Moreno, P., Núñez, V., Ramírez, S., Rodríguez, A. K., Romero, Y., & Tejada, F. (2021, febrero). El Istmo de Tehuantepec en riesgo. [Informe]. Observatorio Latinoamericano de Geopolítica, Instituto de Investigaciones Económicas-UNAM. https://geopolitica.iiec.unam.mx/sites/geopolitica.iiec.unam.mx/files/2021-04/Istmo%20de%20Tehuantepec%20en%20riesgo_0.pdf

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). (2022). Medición de la pobreza 2022. Gobierno de México. https://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Paginas/Pobreza_2022.aspx

Da Costa, N. (2024). Repensando el desarrollo: el Buen Vivir y otras teorías como vías alternativas más sostenibles [Rethinking development: Buen Vivir and other theories as alternative and more sustainable ways of living]. *Revista chilena de derecho y ciencia política*, 15(1). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9927577.pdf>

Daly, H. E., & Grupo Permanente de Trabajo sobre Alternativas al Desarrollo. (1996–2012). Más allá del crecimiento y más allá del desarrollo: Perspectivas para una economía sostenible y equitativa. Beacon Press / Fundación Rosa Luxemburg – Ediciones Abya Yala. (pp. 136-145). Beacon Press.

https://base.socioeco.org/docs/mas_alla_del_desarrollo.pdf

Gatón Bohórquez, L. (Coordinadora) *et al.* (2025). Diagnóstico integral de la región Istmo del Estado de Oaxaca, en el marco del megaproyecto Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec [Informe]. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. https://publicacionesdigitales.anui.es.mx/wp-content/uploads/2025/03/Diagnostico-Istmo-enero-2025_opt.pdf





- Instituto Interamericano de Derechos Humanos. (2009). Campaña educativa sobre derechos humanos y derechos indígenas: Módulo “Medio ambiente y derechos indígenas desde la dimensión de la pobreza” [Manual de capacitación]. San José, Costa Rica. <https://www.iidh.ed.cr/images/Publicaciones/PersonasColect/Campana%20Educativa%20sobre%20Derechos%20Humanos%20y%20Derechos%20Indigenas%20Modulo%20Medio%20ambiente%20y%20derechos%20indigenas%20desde%20la%20dimension%20de%20la%20pobreza.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2018). Censos Económicos 2019. CE. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2020). Buscador INEGI [Base de datos]. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). <https://www.inegi.org.mx/app/buscador/default.html?q=censos+econ%C3%B3micos+2017#tabMCcollapse-Indicadores>
- Jiménez-Naranjo, Y., & Mendoza-Zuany, R. G. (2016). La educación indígena en México: una evaluación de política pública integral, cualitativa y participativa [Indigenous education in Mexico: An evaluation of comprehensive, qualitative and participative public policy]. *LiminaR. Estudios Sociales y Humanísticos*, 14(1), 60-72. <https://doi.org/10.29043/liminar.v14i1.423> liminar.ces-meca.mx+2scielo.org.mx+2
- Lucio López, C. F. (2019). Conflictos socioambientales, derechos humanos y movimiento indígena en el Istmo de Tehuantepec. *Revista Mexicana de Sociología*, 81(2), 245-?. <https://doi.org/10.22201/IIS.01882503P.2019.2>
- Monjardín-Armenta, S. A., Pacheco-Angulo, C. E., Plata-Rocha, W., & Corrales-Barraza, G. (2017). La deforestación y sus factores causales en el estado de Sinaloa, México. *Madera y Bosques*, 23(1), 7-22. <https://doi.org/10.21829/myb.2017.2311482>





- Morales Flores, H., & Valdivia Dounce, T. (2023). Empresas, megaproyectos y poder frente a los derechos indígenas: casos, zapoteco de Oaxaca y guarijío de Sonora, México. *Anales de Antropología*, 57(1). <https://doi.org/10.22201/iaa.24486221e.2023.82083>
- Rodríguez Gómez, L. C., & Sáenz Ardila, A. V. (2021). Análisis de la innovación en el sector hotelero de la ciudad de Cúcuta [Trabajo de grado, Universidad Francisco de Paula Santander]. Repositorio Institucional, Universidad Francisco de Paula Santander. <https://repositorio.ufps.edu.co/handle/ufps/7921>
- Rodríguez, N. R. (2020). Marcos legislativos, racionalidades político-económicas y ordenamiento territorial: La desarticulación sectorial y multinivel en México. *Revista de Geografía Norte Grande*, 77, 11-29. <https://doi.org/10.4067/S0718-34022020000300011>
- Riera Vázquez, C. M., Paz Enrique, L. E., & Hernández Alfonso, E. A. (2018). Consideraciones sobre el desarrollo comunitario. *Investigación y Desarrollo*, 26(1), 125-139. Fundación Universidad del Norte.
- Sachs, J. D. (2015). La era del desarrollo sostenible: Nuestro futuro está en juego: incorporaremos el desarrollo sostenible a la agenda política mundial (R. Vilà, Trad.). Ediciones Deusto. (Obra original publicada en 2014). 36-79 Recuperado de https://proassetspdlcom.cdnstatics2.com/usuarios/libros_contenido/arxiu/31/30978_La_era_del_desarrollo_sostenible.pdf
- Silva Rincón, J. C., Pabón León, J. A., & Barrientos Monsalve, E. J. (2021). El desarrollo regional y la sostenibilidad: revisión sistemática y análisis bibliométrico [Regional development and sustainability: Systematic review and bibliometric analysis]. *Universidad & Empresa*, 23(41), 1-36. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8161431>
- Soto Galíndez, B. C. (2023). Hermenéutica e investigación cualitativa, entretejiendo saberes = Hermeneutics and qualitative research, weaving knowledge. *Revista Arbitrada del CIEG*, 63, 356-369.





<https://revista.grupocieg.org/wp-content/uploads/2023/11/Ed.63-356-369-Soto-Beda.pdf>

Tapia, M. (2006). Los retos de la coordinación institucional para el desarrollo regional en México. *Revista Pueblos y Fronteras Digital*, 1(1), 1-21. <https://doi.org/10.22201/cimsur.18704115e.2006.1.263>





04
05
06

Estrategias productivo- comerciales: Estudio de caso de los pequeños productores de mango en San Pedro Tapanatepec, Oaxaca

¹Othón Cesáreo Ríos-y Vázquez

²Eder Cristian Gopar-López

³Xochitl Berenise Gonzales-Torres



Resumen

En San Pedro Tapanatepec, Oaxaca, la producción de mango constituye una actividad económica, social y cultural fundamental que combina trabajo familiar, conocimientos tradicionales y estrategias adaptativas para enfrentar los retos del mercado. Durante la pandemia de COVID-19, los productores enfrentaron una crisis en la comercialización de sus productos; sin embargo, en el periodo 2023-2024 demostraron resiliencia y capacidad de recuperación. El objetivo de esta investigación fue analizar las estrategias locales de los pequeños productores de mango para la permanencia y el desarrollo de su actividad productiva. Se utilizó un enfoque cualitativo, empleando entrevistas semiestructuradas y observación participante. Se realizaron 12 entrevistas intencionales a productores que representan al menos tres generaciones dedicadas a esta actividad. El análisis se efectuó mediante una matriz de contenido, enfocándose en pequeños productores con entre 5 y 10 hectáreas, quienes dependen de vender su producción a emparadoras. Los resultados evidencian que los productores implementaron estrategias para optimizar el uso de insumos, reducir costos y ajustar los procesos productivos según la demanda. Además, diversificaron canales de comercialización mediante acuerdos con jugueras, ventas locales y exportación, e incorporaron el apoyo familiar para disminuir gastos de mano de obra. Se concluye que los productores han logrado desarrollar estrategias que les permiten adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado, fortaleciendo su economía comunitaria y consolidando la producción de mango como eje central de desarrollo.

Palabras clave: Producción de mango, estrategias, comercialización





Abstract

In San Pedro Tapanatepec, Oaxaca, mango production is a fundamental economic, social, and cultural activity that combines family labor, traditional knowledge, and adaptive strategies to face market challenges. During the COVID-19 pandemic, producers faced a crisis in the marketing of their products; however, in the period 2023-2024, they demonstrated resilience and recovery capacity. The objective of this research was to analyze the local strategies of small mango producers for the continuity and development of their productive activity. A qualitative approach was used, employing semi-structured interviews and participant observation. Twelve intentional interviews were conducted with producers representing at least three generations engaged in this activity. The analysis was carried out using a content matrix, focusing on small producers with between 5 and 10 hectares, who depend on selling their production to packing houses. The results show that producers implemented strategies to optimize the use of inputs, reduce costs, and adjust production processes according to demand. In addition, they diversified marketing channels through agreements with juice companies, local sales, and exports, and incorporated family support to reduce labor costs. It is concluded that producers have managed to develop strategies that allow them to adapt to changing market conditions, strengthening their community economy and consolidating mango production as a central axis of development.

Keywords: Mango production, strategies, marketing



¹Othón Cesáreo Ríos-y Vázquez. Maestro en Desarrollo Regional. División de Estudios de Posgrado e Investigación, Tecnológico Nacional De México, Instituto Tecnológico de Oaxaca, Oaxaca de Juárez, México, vrrios@itoaxaca.edu.mx, ORC ID- 0000-0002-2980-9458

²Eder Cristian Gopar-López. Maestro en Ciencias en Desarrollo Regional y Tecnológico. División de Estudios de Posgrado e Investigación, Instituto Tecnológico de Oaxaca, Oaxaca de Juárez, México, edercristiangopar@gmail.com, ORCID-0009-0009-1537-7103.

³Xochitl Berenise Gonzales-Torres. Doctora en Ciencias en Desarrollo Regional y Tecnológico. División de Estudios de Posgrado e Investigación, Instituto Tecnológico de Oaxaca, Oaxaca de Juárez, México, xbgt77@gmail.com, ORCID-0000-0001-9041-8870.



Introducción

En el estado de Oaxaca existen diversos grupos de pequeños productores, que a través de distintas formas organizativas, desarrollan trabajos tradicionales con un fin común: la reproducción material y simbólica de la vida (Reyes *et al.*, 2024). Dentro de estas actividades destaca la agricultura, una práctica presente en la vida cotidiana por dos razones principales: para consumo local y para comercialización en los mercados nacionales e internacionales (Novelo, 2004; Santacruz y Palacio, 2014). El mercado agrícola se orienta principalmente hacia la industria alimentaria. En el caso de Tapanatepec, la producción de mango se organiza siguiendo un calendario anual de actividades.

Las actividades productivas se realizan con la participación de los integrantes de la familia y, en ocasiones, puede extenderse a la contratación de empleados externos. Sin embargo, cada grupo presenta particularidades en el desarrollo del ciclo productivo, entre las que sobresale el uso de herramientas básicas con poca tecnología. Por esa razón, este sector ha generado un amplio conjunto de estrategias de producción y comercialización con el objetivo de asegurar su permanencia en el mercado.





Estas estrategias adquirieron mayor relevancia en dos periodos clave. El primero se desarrolló durante la pandemia de COVID-19, cuando los productores se vieron imposibilitados de interactuar directamente con sus compradores, lo que derivó en una crisis para la colocación de sus productos. Ante esta situación, surgió la necesidad de diseñar y adoptar nuevas estrategias de producción y de comercialización, que permitieran mantener la continuidad de sus actividades económicas.

El segundo periodo corresponde a los años 2023 y 2024, posteriores a la pandemia, en los que se evidenció una notable capacidad de adaptación por parte de los productores. Durante esta etapa, lograron implementar mecanismos innovadores para la diversificación de mercados, consolidando nuevas formas de comercialización que les han permitido fortalecer su presencia tanto en espacios nacionales como internacionales. Este proceso no solo refleja su resiliencia frente a un contexto de crisis, sino que también muestra la transformación de sus dinámicas productivas y comerciales tradicionales hacia modelos más flexibles y sostenibles.

Esta investigación se desarrolló considerando organizaciones de pequeña producción localizadas en la región del Istmo, específicamente en el municipio de San Pedro Tapanatepec, territorio dedicado a la producción de mango. Se analiza la importancia de las estrategias locales de los productores de mango de Tapanatepec en la configuración de nuevas oportunidades de desarrollo. Asimismo, aporta elementos clave para el análisis de los cambios estructurales que enfrenta el sector agrícola ante los retos derivados de crisis globales, como el periodo post-pandemia, y de la creciente demanda de competitividad en los mercados nacionales e internacionales. El trabajo está organizado en cuatro secciones, la primera, organiza el sustento teórico y los conceptos que referencian el estudio; la segunda, muestra la metodología de la investigación; la tercera visibiliza los resultados, es decir, las nuevas estrategias de producción y comercialización de estos pequeños productores y la cuarta expone las conclusiones de la investigación.





Marco de referencia

Organizaciones domésticas campesinas. Pequeños productores

Las sociedades indígenas se configuran como una trama socio-comunitaria compleja, sostenida por relaciones de parentesco y prácticas de reciprocidad doméstica. La familia actúa como célula primaria de organización y se proyecta en redes comunitarias más amplias que refuerzan identidad y pertenencia, dichas redes instituyen vínculos normativos de derechos y obligaciones recíprocas, preservando una estructura social cohesionada y operativa (Maldonado, 2015). En este marco, la agricultura constituye el eje central de la economía doméstica, pues asegura el abasto cotidiano y sostiene la reproducción sociocultural. Los insumos, herramientas y conocimientos provienen, en gran medida, de la propia unidad doméstica, fortaleciendo la autosuficiencia y la transmisión intergeneracional de saberes ancestrales. Los productos resultantes no se restringen al consumo interno; también funcionan como medios de intercambio e, incluso, se insertan a circuitos mercantiles locales.

En los sistemas de pequeña producción articulados en torno a un calendario anual de actividades, el valor de los bienes producidos sobrepasa la dimensión económica y se inscribe en lógicas de capital cultural y territorial: a diferencia de los bienes industrializados y fabricados en serie, estos productos incorporan valor a través del uso de prácticas tradicionales, conocimiento local y significados colectivos que anclan identidad y autenticidad grupal (Perez *et al.*, 2015). De acuerdo con Devillard (1990), la reproducción social de los grupos domésticos campesinos cumple funciones de residencia, producción, distribución, consumo, transmisión, etc.; por su parte, Hall (1996) destaca la centralidad estratégica de las organizaciones de pequeña escala para las economías de países en desarrollo y su sobrevivencia, al respecto Zibechi (2015) menciona lo siguiente:





...son un mecanismo que funciona tanto en la producción como en la reproducción de la vida, tanto en la educación y en los cuidados de salud, como en el ámbito de la toma de decisiones y de la seguridad colectiva (p. 75).

La economía campesina se sustenta en el trabajo familiar no asalariado; la fuerza de trabajo no se compra ni se vende y genera no sólo bienes, sino también dispositivos y códigos compartidos por el hogar (Gutiérrez, 2015). Frente a la mirada anglosajona que reduce el trabajo colectivo a un rasgo “informal” de sociedades subdesarrolladas (Hall, 1996), esta aseveración de corte capitalista omite el valor de uso que los campesinos asignan a sus productos. En las organizaciones de pequeña escala, la producción material y simbólica están incluidas y no pueden separarse (Reygadas, 2004); de ahí que predominen los valores de uso sobre los de cambio (Toledo, 1991). Entre pequeños productores como los mangueros de San Pedro Tapanatepec coexisten ambos valores: hay comprador, vendedor y precio (De la Garza, 2006), pero el intercambio mercantil no subordina el uso; por lo tanto, el precio recibido opera como “salario” del producto y la reproducción material descansa en los costos y en las ventas.

En los circuitos de comercialización campesina, el regateo y la limitada incorporación de tecnologías presionan a la baja los ingresos de los pequeños productores; frente a ello, los hogares despliegan estrategias de sobrevivencia basadas en el apoyo familiar, el uso mínimo de recursos materiales y el multiempleo (Arredondo y González, 2013). Estas estrategias se orientan a la diversificación o intensificación de la fuerza de trabajo para conservar o ampliar el patrimonio y mejorar sus condiciones de vida (Hernández y Martínez, 2016). La reproducción material y simbólica se sostiene en la experiencia y en conocimientos puestos en juego ante escenarios de amenaza (Méndez, 2017), cristalizando en sistemas cognoscitivos que articulan praxis y corpus propios (Toledo, 1991). Un principio clave es la eficiencia en el aprovechamiento de los recursos disponibles (Arredondo y González, 2013), en un contexto de





heterogeneidad de dotaciones y capacidades (Fong *et al.*, 2017); por eso, los pequeños productores de Tapanatepec con escaso capital optan por técnicas ancestrales para el manejo preventivo de plagas, priorizando el uso de saberes locales sobre insumos externos.

Estrategias de comercialización

Las organizaciones productivas campesinas tienen diferentes estrategias, sin embargo, esta investigación aborda la comercialización. Esta es entendida como las acciones orientadas a facilitar la venta de bienes y servicios, articuladas con la oferta y demanda del mercado, de esta manera comercializar es definida como el acercamiento de los productos a los clientes en tiempo y forma, esto último implica la realización de logística en los rubros de planeación, organización y distribución (Díaz, 2014).

Es así como, en el ámbito campesino, la comercialización es una estrategia para añadir valor a los productos y tener como resultado un incremento en las ventas, atracción de nuevos consumidores. Lo anterior tiene como resultado el fortalecimiento de las economías familiares. Para que lo antes planteado tenga éxito se debe promover la apertura de espacios de análisis, establecer mecanismos internos que mejoren la eficiencia de las personas involucradas y de los procesos establecidos, que en conjunto el resultado sea un proyecto en colectivo que procure ingresos sostenibles y una eficiencia colectiva de participación en el mercado (Ortiz y Lindenhovius, 2011).

En México, el contexto de los pequeños productores se basa en la ausencia de canales de comercialización, presencia de intermediarios y desinformación de la fluctuación del precio en el mercados nacional e internacional, además de presentar como principal problema una infraestructura insuficiente para las actividades de cosecha, recolección y distribución. A esto se suma la escasa agregación de valor en los procesos productivos y la débil coordinación entre productores, acopiadores, comerciantes y consumidores, lo que limita la participación articulada en mercados locales, regionales y nacionales (Muños *et al.*, 2017).





La intermediación, frecuente en estas cadenas, puede tener efectos opuestos. Resulta útil cuando no reduce el valor generado por las unidades de producción y asume tareas de acopio y traslado que conectan a productores con consumidores; se convierte en un problema cuando comprime márgenes o bloquea información clave (Rivas *et al.*, 2018). Junto con una gestión más transparente de estos eslabones, también impulsan la comercialización la innovación, la competencia en precios y la calidad entendida como respuesta concreta a las necesidades del cliente (L. Moltoni y A. Moltoni, 2015).

Finalmente, las herramientas digitales han ampliado el radio de acción comercial más allá de las fronteras de origen. Internet permite a productores y compradores concretar transacciones nacionales e internacionales, diversificar mercados y reducir barreras informativas, abriendo oportunidades para reorganizar de manera más eficiente y justa los circuitos de comercialización rural.

Contexto de los agricultores

En México existen diferentes poblaciones rurales dedicadas a actividades importantes para la economía del país, como es el caso de los agricultores. Los agricultores cultivan la tierra a través del manejo de los recursos naturales que tienen a su alcance. El cultivo de la tierra para los agricultores es realizado por dos razones: la primera, como alimento de subsistencia para las familias, y la segunda, para comercializar y obtener un beneficio económico (Santacruz y Palacio, 2014). La actividad que realizan los agricultores es su principal ingreso económico, sin embargo, por ser temporal, es complementada con otras actividades económicas.

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en 2022, reportó que existen 27 millones de trabajadores agropecuarios en el país. Los agricultores cultivan diferentes productos, dentro de ellos los frutos tropicales como piña, papaya, aguacate y mango (FAO, 2023). Los agricultores mexicanos han logrado posicionar el mango en mercados internacionales; durante 2024, México fue el quinto productor mundial de mango (SADER, 2024). La producción de mango





en México se destina tanto al mercado nacional como al internacional. Esta actividad, practicada por agricultores mexicanos desde hace más de seis mil años, se considera una de las más antiguas realizadas por el ser humano (Comité del Sistema Producto Mango, 2024).

En la actualidad, al igual que en épocas prehistóricas, el agricultor de mango mantiene tres elementos fundamentales para el desarrollo de sus actividades: el capital disponible, la fuerza de trabajo y el aprovechamiento de los recursos naturales (Requejo *et al.*, 2007). El capital varía según el nivel económico de cada productor. La fuerza de trabajo, en un inicio de carácter familiar, se amplía con la incorporación de trabajadores externos conforme aumenta la producción. Los principales recursos naturales son la tierra y el agua, que se emplean en las etapas de siembra, cuidado y cosecha, destinadas tanto al autoconsumo como a la comercialización del fruto.

Los agricultores oaxaqueños resaltan a nivel nacional debido a las exportaciones que realizan. El 90 % de sus exportaciones son enviadas a Estados Unidos y Canadá. Los agricultores más importantes de este Estado se encuentran ubicados en el Municipio de San Pedro Tapanatepec (Junta local de sanidad vegetal mangueros unidos A.C. 2024). El éxito productivo de los agricultores de este municipio se debe al aprovechamiento de las características de su medio natural y geográfico. San Pedro Tapanatepec se ubica dentro de la región del Istmo de Tehuantepec perteneciente al distrito 29 de Juchitán de Zaragoza (INAFED, 2022).

Los agricultores de mango de San Pedro Tapanatepec

El municipio de San Pedro Tapanatepec tiene un total de 15 479 habitantes; el 75 % de su población se encuentra situada en sus 5 principales localidades, dentro de ellas la cabecera municipal con 7 441 habitantes (INEGI 2020). El municipio se rige por partidos políticos. Las tradiciones más importantes son la feria anual del mango, la cual se celebra en el mes de abril; consta de diferentes





actividades realizadas en el municipio: exposiciones de mango, venta de mango, degustación de los platillos típicos de la zona y selección de la reina del mango. Esta festividad se extiende hasta el mes de junio para juntarse con la fiesta patronal de San Pedro Apóstol realizada del 27 al 30 de junio, con la finalidad de dar a conocer su cultura y promocionar la actividad que realizan los agricultores de mango.

La actividad que realizan los agricultores de mango se transmite de generación en generación y es desempeñada por una gran cantidad de habitantes en el municipio. Acorde al Sistema de Información para la Planeación del Desarrollo de Oaxaca (2022), el 64.14 % de la población es económicamente activa (PEA) y de dicho porcentaje el 50 % es empleada por la actividad del mango. Los agricultores de mango de este municipio aprovechan la composición del suelo (Gamboa y Mora, 2010) y el clima que ofrece la zona, esto incrementa el potencial de su producción. Para los agricultores, esta actividad les genera ingreso económico para su bienestar.

El principal objetivo de los agricultores de mango es maximizar el beneficio económico por dicha actividad. La fuerza de trabajo que emplean es familiar, sin embargo, conforme incrementa la demanda del producto dejan atrás esta estructura. La producción obtenida es comercializada; a esto Julio Glockner lo llama carácter mercantil. Los agricultores de mango buscan vender su producto a las industrias situadas en el municipio, las cuales ofrecen los mejores precios, pero poseen ciertas normas y parámetros para comprar el producto, por tal motivo, los agricultores de mango basan su organización en los requerimientos de estas.

La organización de los agricultores de mango se basa en la revisión sistemática de todas las actividades que integran el ciclo productivo anual. De acuerdo con Cruz (2021) este ciclo comprende seis etapas, ejecutadas conforme a un calendario de trabajo establecido, a continuación se describe cada una: La primera etapa, correspondiente a la preparación de las huertas, se lleva a cabo en junio y consiste en podar los árboles y acondicionarlos mediante





la fertilización, la aplicación de reguladores de pH y el aporte de nutrientes necesarios para la nueva temporada. Durante julio y agosto, los árboles se dejan en reposo para que den sus primeros brotes. La segunda etapa, denominada preinducción, se realiza en septiembre y tiene como finalidad estimular la floración de los árboles, de modo que en la fase de inducción produzcan flores en lugar de follaje.

La inducción a floración es la tercera etapa; se realizan aspersiones a los árboles para que saquen flor y den sus primeros frutos. La cuarta etapa es el monitoreo de las huertas, se cuidan los árboles y el mango, se realizan aspersiones para prevenir plagas, se aplican vitaminas al árbol para que el fruto sea grande y vigoroso; además, se riegan los árboles. Lo anterior tiene como finalidad cuidar la calidad del mango. La siguiente etapa es el corte del mango, los agricultores establecen los días y horas adecuadas, ya que cada variedad tiene sus especificaciones.

Las actividades productivas descritas anteriormente se realizan con el objetivo de cumplir con los estándares de calidad y los requerimientos establecidos por las industrias, particularmente durante la temporada alta de producción, que abarca los meses de marzo a mayo. La última etapa del ciclo productivo consiste en la limpieza de las huertas, actividad en la que se cortan los mangos que permanecen en los árboles, con el fin de dejar los predios en condiciones óptimas para iniciar un nuevo ciclo agrícola. Este proceso cíclico refleja una organización estructurada que permite a los productores mantener un control preciso sobre los tiempos y las labores necesarias para garantizar la productividad.

Actualmente, los pequeños productores de mango de San Pedro Tapanatepec atraviesan un periodo de recuperación económica posterior a la pandemia de COVID-19. Durante los años más críticos de la contingencia sanitaria, el cierre de mercados, la interrupción de las cadenas de distribución y las restricciones en la movilidad limitaron de forma considerable su capacidad de comercialización. Ante la imposibilidad de interactuar directamente con los





compradores tradicionales, los productores se vieron obligados a replantear sus métodos de trabajo y desarrollar nuevas estrategias de producción y venta que les permitieran enfrentar la crisis y sostener sus medios de vida (Comité del Sistema Producto Mango, 2024).

De acuerdo con el Sistema de Información para la Planeación del Desarrollo de Oaxaca (2022), a partir de 2023 y 2024, ya en la etapa posterior a la pandemia, se observa un proceso de readaptación productiva y comercial. Los pequeños productores han implementado ajustes significativos en la organización de las actividades agrícolas, optimizando recursos y recuperando prácticas tradicionales que garantizan la calidad del fruto, como el manejo manual de las huertas y la selección cuidadosa de los productos. Paralelamente, han diversificado sus canales de venta, incorporando mecanismos de comercialización más flexibles que incluyen la búsqueda de nuevos compradores en mercados nacionales e internacionales, así como la participación en redes de cooperación entre productores locales para fortalecer su presencia colectiva en el sector.

Estos cambios reflejan no solo la resiliencia de los productores frente a los desafíos derivados de la pandemia, sino también su capacidad de innovación y adaptación. Si bien persisten limitaciones estructurales como el uso de herramientas básicas y la escasa incorporación de tecnología, la combinación entre saberes tradicionales y nuevas estrategias de comercialización ha permitido a los productores mantenerse activos y responder de manera efectiva a las exigencias de los mercados contemporáneos. Este proceso de transformación evidencia una transición hacia un modelo de producción más diversificado, sostenible y orientado a la competitividad, en el que la identidad productiva local se preserva como un valor diferenciador dentro de un entorno globalizado (Junta local de sanidad vegetal mangueros unidos A.C. 2024).





Metodología

La metodología utilizada en esta investigación fue de tipo cualitativa; este enfoque permite profundizar en aspectos de la vida social de la población a investigar (Kent y Yvonna, 2011). El método utilizado fueron las entrevistas semiestructuradas y la observación participante. Los criterios utilizados para la selección de las personas entrevistadas no fueron de tipo estadístico. De acuerdo con Guber (2001), esto es válido en las investigaciones cualitativas, para esta investigación se consideraron los siguientes criterios: 1) disposición de tiempo para ser entrevistado, 2) al menos tres generaciones realizando la actividad productiva.

Los agricultores de mango de San Pedro Tapanatepec se dividen en dos grupos; el primer grupo son los agricultores que son productores y empacadores, es decir, los que tienen una estructura agraria. La estructura agraria se refiere a una empacadora, la cual les permite procesar el producto para poder comercializar en el mercado internacional. Para cumplir con la demanda en el mercado internacional, este grupo de productores juega el papel de acopiadores de mango en el municipio. En el segundo grupo están los pequeños productores, los cuales tienen pocas extensiones de tierra para trabajar (5-10 hectáreas).

Los pequeños productores no pueden acceder directamente al mercado de exportación, el cual ofrece los mejores precios. La mayoría vende su producción a las empacadoras, las características de este grupo son homogéneas, todos llevan a cabo un ciclo productivo y realizan las mismas actividades, las cuales son necesarias de cumplir para que su producción sea aceptada en las empacadoras; además, cada temporada estos productores registran sus huertas ante las oficinas de SADER ubicadas dentro del municipio. Este grupo carece de herramientas tecnológicas para la producción; sin embargo, hacen uso del conocimiento tradicional con la intención de cubrir estas carencias.





En este trabajo se tomaron como unidad de estudio a los pequeños productores de mango de San Pedro Tapanatepec. Las personas entrevistadas fueron elegidas porque cumplían con los criterios mencionados al inicio de este apartado. Se efectuaron 12 entrevistas a productores de mango. Las entrevistas realizadas se enfocaron en conocer las estrategias de comercialización que han implementado durante el periodo de recuperación económica en el que se encuentran (ver Tabla 1).

Tabla 1. Guion de entrevista

Categoría	Preguntas
Ciclo productivo	Cuáles son las actividades que se realizan durante el proceso de siembra del mango? ¿Bajo qué criterios se organizan las actividades agrícolas? En los últimos cinco años, ¿ha modificado su trabajo como agricultor? En los últimos cinco años, ¿ha disminuido la producción? En ese mismo periodo, ¿ha realizado modificaciones en las actividades de producción?
Ventas	Antes de la pandemia, ¿quiénes eran sus compradores potenciales? ¿De qué manera se modificó la relación con ellos a partir de pandemia?
Estrategias	¿Qué actividades relacionadas con sus ventas ha tenido que realizar para hacer frente a la situación actual? ¿Qué nuevos conocimientos o habilidades ha tenido que aprender? ¿Considera que la "recuperación económica" que señala el gobierno se refleja en su trabajo productivo? ¿Qué otra actividad económica realiza para complementar el gasto familiar? Para hacer frente a los nuevos cambios, ¿quién considera que ha sido su principal aliado?

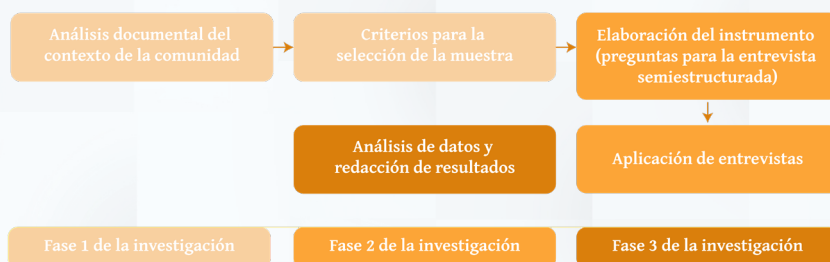
Nota. Elaboración propia, 2025.

El proceso de trabajo de campo se realizó en tres fases (ver Figura 1): en la primera se recolectaron datos sobre el contexto en el que los agricultores desarrollan sus actividades y se establecieron los criterios a utilizar para seleccionar a las personas a entrevistar, en la segunda fase se elaboraron las preguntas guía para la entrevista semiestructurada, la cual se dividió en tres categorías (el ciclo productivo, ventas y estrategias), además en esta etapa se concretaron las citas para la aplicación de entrevistas a los agricultores seleccionados, y en la tercera fase se analizaron los datos de las entrevistas a través de una matriz de contenido.





Figura 1. Proceso metodológico de tres fases



Nota. Elaboración propia, 2025.

Resultados

Los años posteriores a la crisis sanitaria de 2019 generaron profundas repercusiones sociales y económicas en los pequeños productores de mango de San Pedro Tapanatepec. Esta situación los obligó a reestructurar y readaptar sus estrategias de subsistencia, particularmente en lo referente a los procesos de producción y comercialización. Los agricultores desarrollan sus actividades en función de un ciclo productivo estrechamente vinculado a la estacionalidad del fruto, cuya temporada natural ocurre entre los meses de marzo y mayo. Durante este periodo, además, se lleva a cabo la Feria del Mango, un evento que promueve la producción local, constituyéndose como un espacio de relevancia económica, social y cultural para la comunidad.

Estrategias de producción

El proceso productivo de los agricultores de mango involucra actividades todo el año, dentro de las cuales se utilizan productos químicos en más de una actividad, dentro de ellos se encuentran los de inducción a la floración, sazoadores para que el árbol produzca más mangos, vitaminas para los árboles y reguladores de crecimiento. Estos químicos ayudan a que el mango cumpla con los requerimientos de calidad, que, de acuerdo con los productores, se refieren al tamaño del mango, el grosor de la cáscara, el color y sabor de la fruta. Además, estos productos ayudan a aumentar la producción, lo cual significa mayores ganancias económicas para ellos.





Aunque la situación de los productores de mango ha mostrado una recuperación tras la pandemia, aún enfrentan diversos desafíos que impactan directamente en su capacidad de producción. Para mitigar estos retos, los agricultores han implementado estrategias orientadas al ahorro de insumos, especialmente de productos químicos, empleando únicamente los necesarios para asegurar la producción y calidad por temporada. Asimismo, cuando en una temporada no existe una buena demanda nacional e internacional, los productores optan por realizar únicamente un corte de mango, a diferencia de las temporadas de alta demanda, en las que se efectúan dos cortes. En entrevista, un agricultor comentó:

...para mí han sido difíciles estos años después de la pandemia [...] ya no registró todas mis huertas para exportación, el ciclo productivo durante estos años estuvo igual solo que no tiro los mismos medicamentos este año al árbol, nos medimos este año, echamos solo lo necesario para no quedar tan endeudados (Juan, productor de mango, 07 de octubre 2024).

Estrategias de producción

Los agricultores de mango comercializan su producción tanto en mercados locales como a través de emparadoras ubicadas en el municipio. Estas últimas suelen ofrecer mejores precios, ya que el producto se destina principalmente a la exportación. Para vender a las emparadoras, los productores deben registrar anualmente sus huertas ante las oficinas municipales de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER) y cumplir con los requisitos de manejo fitosanitario establecidos. En cambio, el mercado local exige menores estándares de calidad, por lo que solo un número reducido de agricultores opta por registrar sus huertas con fines de exportación. Los productores que cumplen con estos requisitos y venden a las emparadoras enfrentan menores riesgos económicos, mientras que la mayoría, que destina su producción al mercado local, experimenta pérdidas más frecuentes debido a los precios bajos y la limitada capacidad de almacenamiento y distribución.





A partir de la experiencia vivida durante la pandemia y los años posteriores, los productores de mango comprendieron que la demanda del fruto en el mercado nacional se caracteriza por su volatilidad. Por ello, han implementado estrategias que les permitan estar preparados ante posibles disminuciones en el consumo. Para la venta de su producto, los agricultores clasifican el mango por cajas: de primera, segunda y roña, asignando un precio variable según la calidad del fruto. Durante las temporadas de baja demanda, con el fin de reducir gastos de mano de obra, evitan contratar personal externo y realizan la selección del mango con ayuda de los integrantes de su propia familia. Otra medida consiste en establecer acuerdos verbales con las jugueras del municipio, quienes compran el mango desde el inicio de la temporada. Esta práctica contrasta con años anteriores, cuando las jugueras únicamente adquirirían los mangos que no habían podido venderse en las empacadoras o en el mercado nacional.

...la familia ayuda a poner el mango en cajas, mi hijo y mi sobriño tiene 18 años, ya están fuertes para cargar y saben cómo es este negocio [...] a veces con las jugueras acordamos desde el principio de la temporada cuánto mango les vamos a dar, así aseguramos la venta. (Cruz, productor de mango, 30 de septiembre 2024).

La estrategia generada por los agricultores para el mercado de exportación consiste en registrar sus huertas ante las oficinas de SADER para vender su producción a las empacadoras, así como adelantar la temporada natural del fruto para tener producción disponible cuando estas lo requieran. Los agricultores de mango del municipio buscan en conjunto abrir la temporada a nivel nacional para vender a un precio más elevado. Los agricultores realizan más de una actividad económica dentro del seno familiar, el trabajo asalariado, la ganadería, la venta de comida y la apicultura son algunas actividades complementarias a la producción de mango.





Conclusiones

Los productores de mango de San Pedro Tapanatepec han desarrollado un trabajo que les permite adaptar y modificar sus esquemas de producción y comercialización para enfrentar las adversidades que surgieron después de la pandemia. La producción de mango forma parte esencial de su vida cotidiana y comunitaria, lo que genera fuertes vínculos de derechos y obligaciones (Maldonado, 2015). Para los agricultores, cultivar mango va más allá de obtener ingresos económicos para su reproducción material, pues también fortalece la cohesión familiar y los lazos comunitarios, constituyendo lo que Gutiérrez (2015) denomina “dispositivos y códigos” que son compartidos y usufructuados por toda la familia.

Tras la pandemia, muchas familias productoras intensificaron el multiempleo como una estrategia de subsistencia, diversificando sus actividades en áreas como la ganadería, la venta de alimentos, la apicultura y el trabajo asalariado (Arredondo y González, 2013). Sin embargo, la producción de mango sigue siendo su principal actividad económica y un elemento central para su reproducción social. En cuanto a las estrategias de producción, los agricultores adoptaron prácticas de eficiencia en el uso de insumos, priorizando el ahorro de materias primas y limitando la aplicación de productos químicos únicamente a los necesarios para garantizar la salud del árbol y la calidad del fruto (Arredondo y González, 2013).

Además, implementaron ajustes en los ciclos productivos, realizando un solo corte de mango en temporadas de baja demanda, a diferencia de los dos cortes habituales en periodos de mayor consumo, con el objetivo de evitar pérdidas por producto no comercializado. Respecto a las estrategias de comercialización, la pandemia y los cambios en el mercado obligaron a los productores a diversificar sus canales de venta. Entre sus acciones destaca el establecimiento de acuerdos verbales con las jugueras locales, asegurando la venta de parte de la producción desde el inicio de la temporada.





Asimismo, redujeron los gastos de mano de obra al prescindir de personal externo para la selección del fruto, involucrando a los miembros de la familia en este proceso. Como señala Méndez (2017), estas acciones reflejan la capacidad de los agricultores para desplegar sus conocimientos y experiencias ante escenarios de amenaza.

Referencias

- Arredondo, M., & González, J. (2013). Las estrategias de sobrevivencia de los pobres: Un repaso a su estudio en las ciencias sociales (concepto, perspectivas teóricas y acciones que implican). *Realidades. Revista de la Facultad de Trabajo Social y Desarrollo Humano*, 3(2), 19–31.
- Cruz, E. (2021). La organización y la competitividad de los pequeños productores de mango de San Pedro Tapanatepec, Oaxaca. *Tecnológico Nacional de México/Instituto tecnológico de Oaxaca*.
- De la Garza, E. (2006). *Teorías sociales y estudios del trabajo: Nuevos enfoques*. Anthropos Editorial.
- Devillard, M. (1990). El grupo doméstico: concepto y realidades. *Política y Sociedad*, 6(7), 103–111. <https://dx.doi.org/10.5209/POSO>
- Díaz, J. (2014). Comercialización de los productos y servicios de la ciencia: Retos y perspectivas. *Revista Cubana de Ciencia Agrícola*, 48(1), 21–24.
- Food and Agriculture Organization. (2023). Principales frutas tropicales: Análisis del mercado. Resultados preliminares 2022. <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/921f9ee0-a274-4ba3-add1-2b28bcea006f/content>
- Fong, C., Flores, K., & Cardoza, L. (2017). La teoría de recursos y capacidades: Un análisis bibliométrico. *Revista Nova Scientia*, 9(19), 411–440. <https://doi.org/10.21640/ns.v9i19.739>
- Gamboa, J., & Mora, J. (2010). Guía para el cultivo del mango (*Mangifera indica* L.) en Costa Rica. Instituto Nacional de Innovación y





- Transferencia en Tecnología Agropecuaria. <http://www.platicar.go.cr/images/buscador/documents/pdf/01/00471-mango.pdf>
- Greijn, H. (2008). Fomento de la capacidad de las organizaciones de productores. *Capacity.Org*, 34, 3.
- Guber, R. (2001). *La etnografía: Método, campo y reflexividad*. Grupo Editorial Norma. <https://antroporecursos.wordpress.com/wp-content/uploads/2009/03/guber-r-2001-la-etnografia.pdf>
- Gutiérrez, R., & Salazar, H. (2015). Reproducción comunitaria de la vida: Pensando la transformación social en el presente. *El Apantle. Revista de Estudios Comunitarios*, 15–50.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones: Estructuras, procesos y resultados*. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Hernández, J., & Martínez, C. (2016). Reproducción campesina y conocimiento local en contexto de fragilidad social y ambiental: Estrategias familiares y comunitarias en la cordillera del Tentzo, México. *Mundo Agrario: Revista de Estudios Rurales*, 17(35).
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). San Pedro Tapanatepec, Oaxaca (20327). <https://www.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?ag=20050#collapse-Resumen>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2022). Resultados definitivos del Censo Agropecuario. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2023/CA_Def/CA_Def2022.pdf
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. (2022). *Enciclopedia de los municipios y delegaciones de México*. <https://www.gob.mx/inafed>
- Junta Local de Sanidad Vegetal Mangueros Unidos A.C. (2024). *Informe general de cultivo de mango*. San Blas Atempa y San Pedro Tapanatepec, Oaxaca.
- Kent, N., & Yvonna, S. (2011). *El campo de la investigación cualitati-*





- va. En *Manual de investigación cualitativa*. Editorial Gedisa.
- Maldonado, A. (2015). Perspectivas de la comunalidad en los pueblos indígenas de Oaxaca. *Bajo el Volcán*, 15(23), 151–169.
- Méndez, E. (2017). De relámpagos y recuerdos... Minería y tradición de lucha serrana por lo común. Editorial Cátedra Interinstitucional.
- Moltoni, L., & Moltoni, A. (2015). Trazabilidad: El rol de la información en el marco del nuevo paradigma de la calidad. *Revista Agroalimentaria*, 21(40), 79–96.
- Muñoz, T., Ocampo, I., Parra, F., Cervantes, J., Argumedo, A., & Cruz, S. (2017). Proceso de producción y mecanismos de comercialización de chía (*Salvia hispánica* L.) por familias campesinas de los municipios de Atzitzihuacán y Tochimilco, Puebla, México. *Nova Scientia*, 9(19), 788–818. <https://doi.org/10.21640/ns.v9i19.1104>
- Ortiz, J., & Lindenhovius, I. (2011). Elaboración de contenido, diseño y diagramación. http://cafodca.org/uploads/documentos/La_Comercialización_Campesina.pdf
- Pérez, J., Pérez, V., & Perpiñán, S. (2015). El proceso de socialización de los adolescentes posmodernos: Entre la inclusión y el riesgo. Recomendaciones para una ciudadanía sostenible. *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, (25), 143–170. https://doi.org/10.7179/PSRI_2015.25.07
- Requejo, M., Do Campo, L., Mas Ortiz, A., & Cintado, F. (2007). La fiscalidad de la agricultura y la ganadería. CISS, Grupo Wolters Kluwer.
- Reyes, M., Pérez, I., & Méndez, E. (2024). Control cultural en la gastronomía de San Pedro y San Pablo Teposcolula, Oaxaca, México. *Estudios Sociales: Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*, 34(63), 2–27. <https://doi.org/10.24836/es.v34i63.1439>
- Reygadas, L. (2004). Ensamblando culturas: Diversidad y conflicto





- en la globalización de la industria. *Estudios Sociológicos de El Colegio de México*, 22(64), 213–220. <https://doi.org/10.24201/es.2004v22n64.600>
- Santacruz, V., & Palacio, E. (2014). Campesinos mexicanos: Entre la subsistencia, el mercado y los cultivos ilícitos. Quivera. *Revista de Estudios Territoriales*, 16(2), 11–25.
- Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural. (2024). Productores mexicanos baten récord de producción anual de mango en la última década: Agricultura. <https://www.gob.mx/agricultura/prensa/productores-mexicanos-baten-record-de-produccion-anual-de-mango-en-la-ultima-decada-agricultura>
- Sistema de Información para la Planeación del Desarrollo de Oaxaca. (2022). Plan municipal de desarrollo de San Pedro Tapanatepec 2022–2024. https://sisplade.oaxaca.gob.mx/bm_sim_services/PlanesMunicipales/2022_2024_20231110/tmp20231110/327.pdf
- Toledo, V. (1991). El juego de la supervivencia: Un manual para la investigación etnoecológica en Latinoamérica. Consorcio Latinoamericano de Agroecología y Desarrollo.
- Zibechi, R. (2015). Los trabajos colectivos como bienes comunes materiales y simbólicos. El Apantle. *Revista de Estudios Comunitarios*, 73–85.





03
06
00



La Cadena de Valor y la Productividad del Maguey- Mezcal

²Blasa Celerina Cruz Cabrera

³Ramón Inzunza Acosta

⁴María Julieta Aguilar Ávila



Resumen

El sector del maguey mezcal es una fuente de ingresos en la economía oaxaqueña, se convierte en un factor de interés tanto académico como productivo; tiene los elementos necesarios para analizar la situación que se vive en la cadena valor. El presente trabajo fue un análisis bibliográfico mediante la investigación documental para identificar propuestas de solución a la problemática que se presenta en la industria desde el cultivo de agave hasta la comercialización del mezcal. El objetivo de este análisis consiste en aportar teóricamente una síntesis de las soluciones viables existentes a la problemática de productividad y competitividad dentro del sector maguey-mezcal, ante el proceso de globalización que conlleva. El documento recorrió una reseña desde los tipos de cultivo que se practican en el sector y proceso de producción del mezcal, la descripción de la problemática desde los inicios de producción formal del mezcal, incluyendo los problemas ambientales que se genera y cómo la globalización ha ido generando cambios en las prácticas productivas. El análisis plasma los desafíos a los que se enfrentan las unidades económicas analizando las propuestas de soluciones de los estudios científicos en contextos pasados y actuales. Se concluyó que existen estudios científicos de índole académico que sugieren alternativas para mitigar la problemática que afecta a la productividad del sector mediante un sistema producto fuerte capaz de ponerlo en práctica.

Palabras clave: maguey, productividad, cadena de valor





Abstract

As the maguey-mezcal sector is a source of income for the Oaxacan economy, it is of interest both academically and productively; it has the necessary elements to analyze the situation in the value chain. This paper was a bibliographic analysis of the problems that the industry has been experiencing, from agave cultivation to mezcal marketing. The objective of this compilation and analysis of information is to highlight proposed solutions so that the sector can respond to the challenges of productivity and competitiveness that globalization has brought. The document reviewed the types of cultivation practiced in the sector and the mezcal production process, describing the problems since the beginning of formal mezcal production, including the environmental problems generated and how globalization has brought about changes in production practices. The analysis reflects the challenges faced by economic units, analyzing the proposed solutions from scientific studies in past and present contexts. It was concluded that there are academic scientific studies that suggest alternatives to mitigate the problems affecting the sector's productivity through a strong product system capable of putting them into practice.

Keyword: maguey, productivity, value chain

¹Escrito original derivado de la búsqueda bibliográfica para la integración del marco teórico de la tesis “la Gestión Tecnológica de las Organizaciones del Mezcal y el Desarrollo en Municipios de Oaxaca”.

²Basa Celerina, Cruz-Cabrera, Doctora en Ciencias en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional, División de Estudios de Posgrado e Investigación, Instituto Tecnológico de Oaxaca, Oaxaca de Juárez, México, ccabrera@itoaxaca.edu.mx, ORCID.ORG/0000-0003-4694-4261

³Ramon Inzunza-Acosta, Doctor en Ciencias Económicas, Profesor de Tiempo Completo Titular A, Coordinador del Cuerpo Académico Competitividad y Desarrollo en la Universidad de la Sierra Sur, Miahuatlán de Porfirio Díaz, riaxyzmx@hotmail.com, ORCID.ORG/0000-0002-8675-6110

⁴María Julieta Aguilar-Ávila, Maestra en Ciencias en Desarrollo Regional y Tecnológico, División de Estudios de Posgrado e Investigación, Instituto Tecnológico de Oaxaca, Oaxaca de Juárez, México, julyet_28@hotmail.com ORCID.ORG/0009-0006-2497-3642



Introducción

“Las cadenas de valor representan la secuencia de actividades que agregan valor a un producto, desde el inicio hasta que llega al consumidor” (Greijn, 2008, p. 3). Es por ello que es necesario que los agricultores y productores del sistema agave se hagan partícipes de la cadena de valor del mezcal y agreguen valor a su producto a través de los diferentes procesos requeridos para su elaboración.

El subsistema del agave ha mostrado una evolución constante, presentado momentos de crisis y de auge, pero ¿qué factores son los que influyen en la determinación de estos momentos?; Antonio y Terán (2008, p.113) consideran que estas etapas están “ligadas a factores políticos, institucionales, culturales, tecnológicos, socioeconómicos y ambientales”, los cuales al conjugarse tienen un efecto determinante no sólo en la industria del agave, sino en la industria en su conjunto.

El sistema agave como actividad productiva, hace referencia al conjunto de bebidas regionales elaboradas de agave en México. El primer eslabón del sistema lo compone el sub-sistema agave el cual es desarrollado de manera subordinada, pero diferenciada por el origen y calidad de su materia prima con la singularidad de sus procesos productivos, dichas diferencias le permiten tener un mejor precio y un mercado potencial a los productos resultantes (Sánchez, 2005), siendo el principal, la bebida llamada “mezcal”. Por tanto, el sistema producto maguey-mezcal engloba una cadena productiva inseparable, como lo es el cultivo del agave con la producción del mezcal.





Según García-Mendoza (2012) “El nombre genérico Agave proviene del griego Agavos, y fue propuesto por el naturalista sueco Carlos Linneo en 1753 [...]. La palabra alude a algo admirable o noble y fue tomada de la mitología griega [...]. Agave es un término científico de uso mundial a partir de 1753. En México, estas plantas se conocían con diferentes nombres tales como metl (náhuatl), uadá (otomí), doba (zapoteco) y akamba (purépecha)”. Los españoles trajeron el término maguey para nombrarlas y ahora es el nombre común más difundido con el que se le conoce (García-Mendoza, 2012).

“El género Agave, que se ubica en la familia Agavaceae, incluye varias especies de plantas adaptadas a condiciones de aridez” (Domínguez, *et al.*, 2008). Dado las condiciones del suelo mexicano García-Mendoza (2012) apunta “México es el área con mayor diversidad en todo el mundo. De un total de 210 especies, México tiene 159, es decir el 75 por ciento, con 119 especies endémicas, esto es exclusivas de su territorio”. En México se tienen las tres cuartas partes de las especies de agave a nivel mundial, convirtiéndolo en un país con una vasta riqueza en esta industria, un país con un simbolismo, significado y reconocimiento mundial en lo referente a la familia del producto mencionado.

Marco de referencia

“La industria del mezcal se inició en el siglo XVI, pero no fue hasta la Revolución Mexicana cuando tuvo su primer impulso” Monografía del mezcal, (2011). El crecimiento posterior fue muy lento debido a que en un tiempo la producción fue considerada ilegal, y quienes producían lo hacían de manera clandestina.

Tipo de cultivo de agave

El agave que se cultiva en las diversas regiones del estado presenta características peculiares. “Los productores de mezcal prefieren el agave cultivado en los Valles Centrales debido a su rendimiento en la elaboración de mezcal, el cual se asocia al desarrollo





del cultivo en condiciones de climas templados y temperaturas promedio de 22 °C” (Antonio *et al.*, 2017). Así pues, no todo el agave tiene el mismo rendimiento, y el clima es un factor importante que lo determina.

La producción del mezcal inicia con el cultivo del agave, ya que este constituye la materia prima esencial para su elaboración. Diversos autores, como Serra y Lazcano (n.d.) y Sánchez (2005), consideran que la selección de una materia prima adecuada es clave para obtener un buen mezcal: “el tipo de agave, el tamaño, peso y madurez de la planta son determinantes para la calidad y buena parte de las características organolépticas del mezcal” (Serra y Lazcano, n.d., p. 174).

En sus orígenes, la elaboración del mezcal se realizaba únicamente con agaves silvestres; sin embargo, con el tiempo se implementó el cultivo del agave para aumentar su aprovechamiento. Al cultivarlo, se pierden algunas de las particularidades que ofrecen las especies silvestres. En algunas regiones del estado aún se elabora mezcal a partir de estas especies, y el producto resultante conserva características muy apreciadas en el mercado.

“En el estado de Oaxaca se han identificado 25 especies y variedades de agaves, tanto cultivados como silvestres, que se emplean en la fabricación de mezcal” (Fundación Produce A.C., 2007, p. 7). Para poder cultivarlos se requiere material vegetativo, el cual puede obtenerse mediante cuatro formas de propagación: por hijuelos, por germinación de semillas, por apomixis vegetativa y por plántulas obtenidas a través del cultivo de tejidos *in vitro*. Según la Fundación Produce A.C. (2007, pp. 7–8), cada método se describe de la siguiente manera:

- **De los hijuelos:** consiste en el aprovechamiento y recolección de los hijuelos que nacen alrededor de la planta madre.
- **De la germinación de semillas:** se lleva a cabo mediante la recolección de frutos maduros para obtener las semillas que posteriormente se cultivan.





- **Apomixis vegetativa:** se poda la inflorescencia del agave, retirando una a una las flores para permitir el desarrollo de pequeñas plántulas. Es un proceso laborioso y requiere gran cuidado, pero permite obtener cientos de plántulas por cada inflorescencia.
- **Cultivo de tejidos in vitro:** se utiliza una pequeña cantidad de tejido para regenerar una cantidad considerable de plantas, que después son enraizadas.

La siembra intensiva y extensiva ocurre cuando el agave se cultiva de manera asociada con otros tipos de cultivo. La siembra semiintensiva y extensiva se realiza en terrenos pedregosos, no aptos para otros cultivos. La siembra no intensiva especializada se lleva a cabo cuando el cultivo se separa de acuerdo con la especie, mientras que la siembra dispersa y especializada carece de arreglos lineales, aunque se presenta en colonias especializadas según la especie (Sánchez, 2005).

Tanto Sánchez (2005) como la Fundación Produce A.C. (2007, p. 9) destacan que el proceso de cultivo del agave se integra por cuatro etapas principales: preparación de la tierra, siembra, actividades de limpieza y cosecha. Estas fases son muy similares en los distintos tipos de cultivo mencionados. A continuación, se describe de manera general el proceso de cultivo del agave: preparación de la tierra, siembra, actividades de limpieza y cosecha.

Procesos de elaboración del mezcal

“El procedimiento para la elaboración de cualquier tipo o variedad de mezcal consta básicamente de cuatro actividades distintas: cocción, molienda, fermentación y destilación” (Serra y Lazcano, n.d., p.172). Pero los procesos que se siguen para la elaboración del mezcal varían de acuerdo con la región, en el estado de Oaxaca se tiene la peculiaridad de la producción artesanal. Se dice artesanal por el tipo de instrumentos utilizados, el proceso no se modifica sólo cambian las innovaciones tecnológicas incluidas al proceso.





Si el productor se percata que el mezcal obtenido no cumple con el grado de alcohol se efectúa una redestilación para ajustar el grado de alcohol; la monografía del mezcal (2011, p.2) considera este ajuste como otra fase del proceso de elaboración a la que denomina rectificación. Es así como se obtiene el mezcal como producto terminado, este producto puede ser abocado, es decir, se le pueden agregar “uno o más productos naturales, saborizantes, o colorantes permitidos en las disposiciones legales correspondientes para suavizar su sabor” (Monografía del mezcal, 2011, p.1).

Metodología

La metodología empleada es cualitativa inductiva, parte de los datos obtenidos en la revisión bibliográfica acerca del contexto del sector productivo agave-mezcal para desarrollar comprensión del contexto del fenómeno. El alcance responde a una investigación de tipo descriptiva y mediante la técnica de observación no participativa. Se analizaron alrededor de 20 documentos de fuentes electrónicas principalmente de: artículos, libros, página de instituciones, además una tesis doctoral y de maestría. Para el procesamiento de la información, el análisis de la literatura consultada fue contrastada con el conocimiento y la experiencia propia del autor.

Por estar prohibida su comercialización, gran parte de esta producción clandestina se destinaba al autoconsumo o se comercializaba entre conocidos y familiares. Por lo anterior, no es extraño que en el estado de Oaxaca existan productores que producen sin fines comerciales. Algunos producen para su propio consumo y otros más comercializan su producto a través de intermediarios, es decir, lo venden a una industria que haga que el mezcal llegue al consumidor final.

Entonces, las empresas de autoconsumo no representan ninguna fuente de ingresos para la familia; si se tiene algún ingreso por el intercambio comercial de su producción, éste debe ser mayor a los gastos para que el productor cuente con una ganancia, y es aquí





cuando se presentan las dificultades para el productor pues no le es fácil determinar sus costos de producción, por tanto, no sabe que tanto le conviene producir.

El medio rural atraviesa por procesos de transformación “relacionados con la globalización, la nueva ruralidad y el reconocimiento territorial”. Estas transformaciones generan reestructuraciones las cuales “tienen su expresión en la exclusión social, el deterioro ambiental, la pérdida de los procesos culturales, costumbres y tradiciones, entre otros; que reflejan el proceso de penetración del capital en el medio rural” (Antonio y Terán, 20081, p.14).

Estos procesos de transformación están afectando las zonas productoras de la región, el deterioro del medio ambiente por el intento de incrementar el área de cultivo e incluso la intención de cultivar las especies silvestres, ha traído como consecuencia la pérdida de nutrientes del suelo, así como la destrucción de algunas especies de agave. El campesino comienza a cultivar un área determinada, pero con cada siembra el suelo pierde nutrientes, por tanto, la calidad de la cosecha no es la misma, de modo que para las siguientes siembras comienza a erosionar otras zonas para poder cultivar, continuando con el deterioro del suelo y de la flora y fauna del ecosistema en general.

Este tipo de prácticas agrícolas inadecuadas conllevan a un deterioro ambiental:

Los bajos rendimientos, los impactos negativos de los agroquímicos, la declinación de la fertilidad del suelo, los problemas de erosión y la contaminación difusa sugieren la necesidad de un replanteamiento de las actividades agropecuarias, así como de los programas y políticas públicas que fomentan y sustentan esta actividad (Cotler y Fregoso, n.d., p. 69).

Todo este proceso no implica la extinción de las zonas rurales, ni mucho menos de la producción agrícola. Se trata de una transformación en la que estos espacios dejarán de enfocarse únicamente en actividades primarias para incorporar otras actividades produc-





tivas complementarias, además del uso de nuevas tecnologías que permitan optimizar los procesos de producción. La globalización ha impulsado estos cambios, y la única forma en que los productores del sistema agave pueden competir en los mercados actuales es mediante su inclusión en esta dinámica de transformación.

Los problemas que enfrentan las sociedades rurales son diversos. Antonio y Terán (2008, p. 114) los enumeran de la siguiente manera:

- **Crisis de la producción y orientación:** la forma en que se produce limita el volumen de la producción, reduciendo la competitividad en el mercado; además, no se cuenta con el apoyo necesario para la implementación de nuevas técnicas o el uso de instrumentos modernos.
- **Crisis de población y poblamiento:** las zonas rurales presentan una migración significativa hacia las áreas urbanas, lo que implica también el abandono de la actividad agrícola en favor de otros sectores.
- **Crisis de las formas de gestión tradicionales:** la producción se realiza de manera empírica, lo que genera limitaciones que condicionan las decisiones de producción.
- **Crisis en el manejo de los recursos ambientales:** con cada cosecha se reduce el nivel de nutrientes del suelo y, debido a las capacidades limitadas de los cultivadores, pocas veces se lleva a cabo una adecuada nutrición del terreno. En muchos casos se continúa sembrando en la misma superficie, a pesar de saber que esto es perjudicial; o bien, si es posible, se traslada el cultivo a otra zona que no había sido explotada previamente.
- **Crisis de las formas de articulación social:** la sociedad ya no se organiza mediante actividades comunitarias que favorecen la integración y la cooperación.

A estos problemas se enfrentan los productores y cultivadores de agave, pues la mayoría de las comunidades donde se concentra el subsistema agave se ubican en zonas rurales con población en con-





diciones de pobreza, con tradiciones y costumbres profundamente arraigadas. Estas comunidades están limitadas económicamente, ya que no cuentan con los medios necesarios para mejorar el intercambio de productos ni para acceder a mercados más amplios.

El largo periodo que el productor debe esperar para obtener la cosecha de agave y, con ello, los ingresos provenientes de la venta de materia prima o del producto terminado (mezcal), sumado a los bajos precios que se pagan en el mercado, hace casi imposible mantener esta actividad como fuente principal de ingreso familiar.

Como respuesta a la lógica de la globalización, los productores campesinos han optado por establecer estrategias de reproducción basadas en la diversificación de sus actividades. Se dedican a diversos oficios o prácticas distintas a la agricultura: migran, sobre-explotan sus recursos naturales y, al mismo tiempo, desarrollan nuevas tecnologías con el fin de alcanzar un desarrollo sustentable (Antonio y Terán, 2008, p. 117). Esta respuesta depende, en gran medida, de las capacidades individuales y de la disponibilidad de recursos con los que cada productor cuenta para llevar a cabo tales acciones, lo que refleja también la influencia del capital sobre el sector.

Los cultivadores de agave y los productores de mezcal, con frecuencia, complementan sus ingresos mediante otras actividades productivas, ya sea dentro del ámbito agrícola (como el cultivo de maíz o frijol) o en otros sectores económicos. Así, el cultivo de agave y la producción de mezcal se convierten en actividades complementarias. Podría pensarse que este desplazamiento hacia otros sectores se debe a la baja rentabilidad de la industria, pero no es así: la industria del mezcal es una de las más rentables. No obstante, las ganancias más significativas rara vez llegan al productor, pues la mayor parte del valor generado se queda en los intermediarios del canal comercial.





De acuerdo con Araujo, existen factores no agrícolas que han contribuido a la reducción de la pobreza en las poblaciones rurales. Entre estos se encuentran las actividades no agrícolas, como la manufactura y los servicios, así como las remesas provenientes del extranjero, que se han convertido en importantes fuentes de ingreso para las familias (Araujo, 2003; Taylor *et al.*, 2005, en Escalante y Catalán, 2008, p. 17). Gracias a ello, muchos productores campesinos han logrado subsistir y continuar con su producción.

A pesar de la expansión y el auge del sistema, la producción de mezcal en Oaxaca ha logrado mantener sus procesos artesanales. En la mayoría de las regiones productoras del estado se continúa elaborando el mezcal de la misma forma en que se hacía hace muchos años. Aunque este tipo de procesos suele ser criticado por su aparente falta de eficiencia y bajo rendimiento, pocas veces se reconoce como una ventaja competitiva, una fuente de diferenciación que otorga al mezcal oaxaqueño un mayor grado de identidad y autenticidad.

Desafíos en la comercialización maguey-mezcal

Tal vez las formas de producción no se han perdido, pero la lógica del mercado ha ido condicionando a los pequeños productores, dificultándoles cada vez más su incorporación y permanencia en él. Quizá esa sea la razón por la que solo unos pocos productores han logrado incrementar su producción e incluso eliminar intermediarios mediante la implementación de envasadoras, lo que les permite obtener un mayor margen de ganancia.

En la industria del mezcal existen dos tipos principales de participantes:

1. Los productores campesinos.
2. Los empresarios enfocados en la industrialización y comercialización del mezcal.





Los productores campesinos se caracterizan por elaborar el mezcal mediante técnicas tradicionales y artesanales, aprovechando su propia materia prima y refuncionalizando los palenques con recursos económicos que, en muchos casos, provienen de la migración internacional. Sus costos de producción son elevados y la comercialización suele realizarse en mercados locales, sin acceso a esquemas empresariales. Además, con frecuencia no son sujetos de la normatividad vigente debido a la falta de recursos para cubrir los costos de certificación, lo que los deja subordinados a las condiciones impuestas por el sector industrial y comercial, particularmente en lo referente a los precios del mezcal en la región.

Por otro lado, los empresarios con enfoque industrial y comercial generalmente son ajenos al cultivo del agave. Elaboran el mezcal de manera mecanizada, mediante procesos industrializados; cuentan con marcas registradas, lo que les permite envasar y comercializar el producto de acuerdo con la normativa correspondiente. Este sector suele adquirir como materia prima el agave o incluso el mezcal elaborado por los productores campesinos, pagándolos a precios bajos y, en ocasiones, condicionando el pago a la obtención de certificaciones que, de antemano, se sabe que los campesinos no poseen (Antonio y Terán, 2008, pp. 120–121).

“Este sector ha sido sujeto de estudios de investigación que destacan el éxito de la actividad productiva” (Hernández, 2003, en Antonio y Terán, 2008, p. 120). Por esta razón, algunos análisis tienden a generalizar la información referente a este componente, tomando su comportamiento como representativo de todo el sector. Sin embargo, esto resulta erróneo, pues la realidad del sistema no puede comprenderse sin considerar también la situación de los productores campesinos.

La relevancia de esta situación radica en que “empezaron a aparecer intereses económicos que han ido monopolizando la comercialización tanto externa como interna, y los pequeños productores han sido desplazados, circunscribiéndose casi solo a la producción de productos baratos para el consumo nacional” (Sala-





zar, 1999, p. 439). En el sector agrícola, los apoyos suelen dirigirse a los productos con potencial de exportación. Dado que el mezcal ha sido muy bien aceptado en el extranjero, resulta comprensible que las mayores ganancias se concentren en un pequeño grupo con los recursos necesarios para comercializarlo sin restricciones.

La venta de la cosecha a un precio justo no constituye una solución integral. Los cultivadores no están en condiciones de prever su situación económica y, dadas las múltiples necesidades a las que se enfrentan, los ingresos suelen consumirse en un periodo corto. Rara vez se reinvierten en el sistema del agave. Si a esta irregularidad en los ingresos se suma la pérdida de ganancias a lo largo del canal de comercialización y la falta de una adecuada administración de recursos, se configura una situación compleja dentro de la industria.

En los últimos años, la cosecha se ha vendido con frecuencia a productores externos. Si bien este fenómeno genera cierto dinamismo en la economía estatal, sus consecuencias podrían afectar la producción futura de Oaxaca, y con ello la producción nacional, considerando que este estado es el principal productor de mezcal del país.

El Sistema Producto Maguey-Mezcal enfrenta diversos problemas. La Fundación Produce A.C. (2007, pp. 3–4) señala los siguientes:

- a. Ausencia de planeación en el cultivo del maguey;
- b. Desvinculación entre los eslabones de la cadena productiva;
- c. Falta de organización entre los productores para defender sus intereses;
- d. Predominio de pequeñas fábricas artesanales poco eficientes, descapitalizadas, desorganizadas y con escasa participación en los mercados;
- e. Predominio de pequeñas plantas de envasado descapitalizadas, con insuficiente infraestructura y equipamiento, orientadas principalmente al mercado local;





- f. Escasa cultura empresarial y falta de promoción y publicidad del mezcal envasado, lo que limita su penetración en mercados potenciales;
- g. Apoyo gubernamental insuficiente y descoordinado a los distintos eslabones de la cadena, entre otras problemáticas.

Por su parte, Financiera Rural (2011, p. 5), en su Monografía del mezcal, identifica los siguientes problemas del sistema:

- a. la industria del tequila, como respuesta a su propia crisis, comenzó a procesar otros tipos de agave y a denominar el producto resultante “destilado de agave”, el cual se introdujo al mercado a bajo precio y con amplia disponibilidad, generando una competencia directa para el mezcal;
- b. Escasa vinculación entre productores y envasadoras;
- c. Baja eficiencia productiva;
- d. Dificultad para acceder a financiamiento;
- e. Falta de asistencia técnica y capacitación;
- f. Marginación y migración de productores;
- g. Altos costos de producción y precios bajos;
- h. Presencia de mezcal adulterado a precios reducidos;
- i. Limitada disponibilidad del producto, al ser muchas veces una actividad complementaria;
- j. Dificultades para afiliarse al Consejo Mexicano Regulador de la Calidad del Mezcal (COMERCAM) debido a la falta de recursos para cubrir derechos y servicios, además del desconocimiento de la legislación y los trámites correspondientes;
- k. Crecimiento del número de palenques debido a la sobreoferta de maguey;
- l. Predominio de la comercialización del mezcal a granel y falta de control en su venta;





m. Desconocimiento de los canales de comercialización.

Estos problemas afectan a los distintos eslabones de la cadena productiva del mezcal: producción del agave, elaboración, envasado y comercialización. Desde ambas perspectivas, tanto la de la Fundación Produce A.C. como la de Financiera Rural, se observa una falta de integración en el sistema, carencia de capacitación no solo para la producción, sino también para la comercialización, y una limitada visión empresarial que impide optimizar la industria del agave. Los problemas ya están identificados; el gran reto consiste en cómo abordarlos y resolverlos, de modo que dejen de ser un obstáculo para el desarrollo del sistema maguey-mezcal.

Propuesta para la cadena de Valor maguey-mezcal

Ardenne (2008, p. 16) apunta que:

“Los agricultores enfrentan múltiples riesgos, entre ellos, el agotamiento de los suelos, lluvias irregulares, sequías inesperadas, aumento del precio de los insumos, disminución de los precios de los productos, enfermedades, cambios repentinos en la demanda y numerosos otros. Muchas de esas cuestiones podrían resolverse con mayor eficacia si los agricultores se organizan y si los interesados externos proporcionan asistencia”.

El autor sostiene este argumento a partir de dos lecciones sobresalientes:

- a. “Llegar a cada agricultor individualmente para ayudarlo a satisfacer las normas de certificación es casi imposible”, mientras que a través de una organización se puede promover la retroalimentación entre los miembros y el intercambio de información.
- b. “Los gobiernos y otros participantes en la cadena de valor tienen un importante papel que desempeñar en el fomento de la confianza y el establecimiento de ámbitos propicios para que los agricultores comprendan que el adelanto económico requiere coordinación y colaboración”.





El sector agrícola, por tanto, requiere un trabajo en equipo en el que se integren agricultores, productores y agentes gubernamentales. El sistema del agave no es una excepción: igualmente necesita la integración de todas las partes involucradas para lograr un desarrollo económico y una mejora en la calidad de vida de las comunidades productoras.

En el estado de Oaxaca, “a partir de la necesidad de ordenar las actividades para mejorar las condiciones socioeconómicas de todos los beneficiarios de estas, surge la Ley de Desarrollo Rural Sustentable” (Fundación Produce A.C., 2007, p. 27). Con base en dicha ley, se promueve la formación de comités para los distintos sistemas producto, así como consejos de productores, con el objetivo de fortalecer e integrar este eslabón de la cadena productiva. En lo que respecta al sistema del agave, se ha buscado su consolidación mediante la creación de consejos distritales; en 2002 se formó el Consejo Oaxaqueño de Productores de Maguey y Mezcal A.C. (COM-MAC), el cual se integró posteriormente al Consejo Mexicano de Productores de Maguey-Mezcal A.C.

Si bien existen cámaras y asociaciones de productores, su cobertura es muy limitada. Es necesario ampliar su alcance para que, a través de estas asociaciones, los pequeños productores puedan organizarse y trabajar de manera conjunta en la generación de propuestas y soluciones que les permitan participar activamente en el proceso de comercialización del mezcal. Solo así será posible fortalecer el sector y propiciar una participación más equitativa en el mercado (Salazar, 1999, p. 441).

La conformación de una organización permite reducir los costos de producción, mejorar la compra de insumos, facilitar la adquisición de conocimientos y técnicas de producción, entre otros beneficios. Sin embargo, también presenta desafíos, como la heterogeneidad de intereses entre los miembros, lo que puede generar un funcionamiento deficiente (Bijman y Ton, 2008, pp. 4–6).





Una propuesta académica reciente plantea la implementación de estudios sensoriales en el mezcal como ventaja competitiva. Esta iniciativa busca mejorar las prácticas ancestrales y artesanales en la destilación del mezcal, con el fin de ofrecer ventajas competitivas durante su comercialización. Se pretende estandarizar una metodología para la valoración organoléptica conforme a la Norma Oficial Mexicana NOM-070-SCFI-2016 Bebidas alcohólicas-Mezcal-Especificaciones, trabajando en conjunto con los distintos actores de la cadena de valor (Chagoya, 2025).

El estudio de Saúl Cruz (2024) analiza los efectos de las fluctuaciones de precios en el agave mezcalero, señalando que estos cambios han tenido impactos negativos en los ámbitos económico, social y ambiental, provocando pérdidas en los ingresos de los productores debido al incremento descontrolado de las plantaciones impulsado por la alta demanda. Cruz identifica que existe un ciclo aproximado de 17 años entre cada máximo de precio, por lo que propone una planeación y evaluación económica del cultivo.

Entre las estrategias planteadas para alcanzar la máxima productividad se encuentran:

- Elaboración de un mapa que identifique las regiones óptimas para el establecimiento de parcelas.
- Fomento y consolidación de la legislación sobre el agave.
- Construcción de nuevas plantas industriales o artesanales para la transformación de la materia prima y obtención de subproductos del mezcal.
- Implementación de un programa de siembra que regule los excesos en la oferta.
- Promoción de la agricultura por contrato para reducir la incertidumbre en el momento de la cosecha del agave mezcalero.





En Oaxaca, este desafío resulta particularmente relevante, pues como se ha mencionado, existe una gran diversidad de procesos y técnicas de producción en todo el estado. Esto genera discrepancias entre productores, cuya eficiencia productiva no es homogénea. Por lo tanto, intentar estandarizar los procesos para establecer criterios de calidad uniformes podría perjudicar la riqueza artesanal que caracteriza al mezcal oaxaqueño. En este contexto, la organización no debe fungir como un ente que busque homogeneizar la elaboración del mezcal, sino como un mecanismo de fortalecimiento colectivo que identifique y refuerce los intereses comunes de sus miembros en beneficio de todos.

Una organización eficaz requiere una estructura sólida y consolidada, basada en el compromiso de las partes involucradas. Sin embargo, la situación económica y social de los campesinos y productores del sistema del agave muchas veces les impide integrarse en este tipo de estructuras. La mayoría carece de los conocimientos necesarios para constituir y administrar una organización; por ello, se requiere de una participación activa del gobierno, destinando personal capacitado que brinde orientación técnica y administrativa, así como motivación para fomentar la participación de los productores, destacando los beneficios colectivos que pueden alcanzarse.

Cabe destacar que formar parte de una organización no implica que todos los miembros deban realizar sus procesos de la misma forma ni que deban abandonar sus métodos individuales. La organización debe servir para facilitar el acceso a insumos, conocimientos técnicos y canales de comercialización, fortaleciendo las capacidades de cada productor.

No obstante, no basta con ingresar al mercado: es necesario ser competitivo. Una de las funciones fundamentales de la organización debe ser promover la competitividad de sus miembros. En este sentido, Salazar (1999, p. 445) define la competitividad agrícola como:





“La capacidad de los productores de una determinada localidad, región o país para producir de acuerdo con los estándares de calidad que establece el mercado, en el momento adecuado, en los volúmenes exigidos y con costos bajos”.

Para poder ser competitivo, hay dos elementos que no hay que descuidar en la producción: la calidad y la capacidad de gestión. Con calidad hace referencia a aquellos elementos que permiten que el producto cuente con los estándares necesarios, por tanto, podemos incluir aquí los conocimientos para la elaboración, la tecnología y la infraestructura empleada, las condiciones edafoclimáticas, entre otros. Mientras que la capacidad de gestión engloba también el nivel de participación del estado en el sector (Salazar 1999, p.445).

Se debe fomentar que los productores campesinos puedan competir con las empresas industriales, brindándoles apoyo para registrar sus marcas, cumplir con la normatividad y, de este modo, comercializar su producto de manera formal. En caso de que esto no sea posible, al menos debe procurarse que el precio pagado por su mezcal sea justo y que las condiciones de venta sean adecuadas. Los productores campesinos se encuentran en una desventaja significativa con respecto al sector industrial y, de continuar así, la brecha entre ambos será cada vez mayor, dificultando la sostenibilidad del sector más vulnerable.

Para lograr este objetivo es necesario que los productores se organicen, por lo que se debe fomentar su integración y asociación. Greij (2008, p. 3) coincide con Sánchez (2005) al señalar que, para fortalecer su participación en el mercado, los agricultores y productores deben conformar organizaciones que les permitan unirse y actuar colectivamente.

Una mejora significativa en el sistema también requiere de cambios internos. En este sentido, Sánchez (2005) propone una serie de acciones orientadas a optimizar el proceso de elaboración del mezcal sin alterar las características propias del método artesanal. Estas mejoras pueden resumirse de la siguiente manera:





1. Analizar la materia prima.
2. Efectuar algunas modificaciones en el horneado.
3. Utilizar la cocción al vapor.
4. Cuidar la higiene durante la fase de molienda.
5. Evitar el desperdicio de mieles.
6. Emplear cepas obtenidas en el mismo palenque para disminuir el tiempo de fermentación y conservar la calidad del mezcal.
7. Dar mantenimiento al equipo de destilación.
8. Implementar un sistema de reutilización de líquidos que permita tratar las descargas residuales y reducir la contaminación.

Asimismo, para mejorar la producción y productividad, Sánchez (2005) propone el diseño de un palenque tipo, que permita una distribución más eficiente del espacio, manteniendo el proceso tradicional, pero incorporando elementos tecnológicos sencillos que no alteren su esencia artesanal.

Por otra parte, si el campesino que cultiva agave incorpora actividades productivas complementarias, su dependencia del cultivo disminuiría, y dichas actividades podrían convertirse en fuentes de ingresos durante los periodos no cubiertos por la cosecha. Además, esto ayudaría a reducir los impactos provocados por fenómenos naturales o por plagas y enfermedades en los plantíos (Antonio, 1998, en Antonio y Terán, 2008, p. 117).

Aun cuando existen actividades no agrícolas que permiten la subsistencia de muchas comunidades rurales, numerosas familias continúan teniendo como única fuente de ingresos la producción agrícola. Incluso cuando esta se considera una actividad complementaria, no deja de representar una fuente económica fundamental; por ello, es necesario impulsar el desarrollo de este sector.





“Las acciones gubernamentales se han concentrado fundamentalmente en propiciar la reconversión productiva, diversificar los cultivos tradicionales, ofrecer asesoría tecnológica, generar infraestructura, atender los problemas derivados del desajuste en el equilibrio poblacional urbano-rural y las condiciones de incertidumbre del mercado” (Escalante y Catalán, 2008, p. 7).

Sin embargo, aunque el gobierno ha intentado intervenir en el Sistema Maguey-Mezcal, gran parte de las acciones implementadas han resultado contrarias a su objetivo original de impulsar el desarrollo de esta agroindustria. Los programas de apoyo han beneficiado solo a una minoría: si bien una cantidad considerable de productores recibe plántulas, equipos o capacitación, el escaso seguimiento que se brinda hace que estos apoyos pierdan efectividad, llevando a los productores a retomar sus prácticas tradicionales.

A ello se suma que no todos los agricultores y productores tienen acceso a estos programas, principalmente por desconocimiento o por no cumplir con los requisitos establecidos. Una medida de mayor impacto sería formalizar las unidades productivas, de modo que, cuando existan programas de apoyo disponibles, los productores puedan cumplir con los requisitos necesarios y así acceder con mayor facilidad a los recursos gubernamentales.

Conclusiones

No sólo se requiere establecer programas de apoyo, sino que es primordial un conocimiento previo de las necesidades reales de la industria, establecer los apoyos de tal manera que sean accesibles para todos, difundir los apoyos y establecer mecanismos de seguimiento que permitan dar continuidad a los apoyos otorgados; esto último hará posible una retroalimentación para una mejora futura de los programas. Así este tipo de programas demandan un mayor compromiso de las partes involucradas.

Sin bien es cierto el sector gubernamental tiene un papel principal dentro de la cadena de valor maguey- mezcal para la obtención de recursos y que éste alcance un nivel de productividad, también





los componentes internos de la cadena de valor deben poner en práctica la regulación de sus unidades productivas, para estar preparados en el momento de una propuesta de recursos; así también fomentar la cultura de participación mediante la preparación en los estudios sensoriales que permita crear valor y posicionamiento al mezcal, anteponiendo la calidad sobre la cantidad de producción.

Por último, existen propuestas para mitigar la problemática en la producción del agave y evitar la caída de precios de la materia prima de la cadena de valor maguey-mezcal, lo que permitirá que el sector sea más productivo y disminuir los problemas en los aspectos económicos, sociales y ambientales lo que ha provocado pérdidas en los ingresos de los productores debido al crecimiento de plantaciones por el crecimiento de la demanda.

Adicionalmente está en proceso de construcción, una propuesta de investigación en torno al sector del mezcal que permitirá conocer las actividades que están desarrollando las organizaciones no gubernamentales, misma que son sin fines de lucro; tiene como finalidad apoyar en el desarrollo sostenible desde la defensa de la denominación de origen mezcal, el censo de productores, capacitaciones sensoriales, visibilización de las mujeres productoras del sector, entre otros objetivos. Esta propuesta busca por un lado difundir las actividades que realizan las organizaciones y por otro contrastar la efectividad de sus estrategias y gestiones que genere desarrollo en términos sostenibles.

Referencias

- Aguilar, M. J. (2012). Capacidades tecnológicas y competitividad: Análisis de las empresas productoras semiindustriales de mezcal del distrito de Tlacolula [Tesis de maestría].
- Antonio, J., & Terán, E. (2008). Estrategias de producción y mercadotecnia del mezcal en Oaxaca. *El Cotidiano*, 23(148), 113–122. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Estrategia_de_produccion_y_mercadotecnia.pdf





- Antonio, J., Anahit, A., & José, M. (2017). Efectos socioeconómicos y ambientales de la sobreproducción de maguey mezcalero en la región del mezcal de Oaxaca, México. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 14(4). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-54722017000400635
- Ardenne, A. (2008). La agricultura no puede esperar. *Capacity.Org*, 34, 16.
- Bautista, J. A., Antonio José, A. A., & León Núñez, M. J. (2017). Efectos socioeconómicos y ambientales de la sobreproducción de maguey mezcalero en la región del mezcal de Oaxaca, México. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 14(4). <https://doi.org/10.22231/asyd.v14i4.700>
- Bautista, J. A., & Mascha, A. S. (2012). Sustentabilidad y agricultura en la “región del mezcal” de Oaxaca. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 3(1), 5–20. <https://doi.org/10.29312/remexca.v3i1.1477>
- Bautista, J. A., & Terán, M. (2008). Estrategias de producción y mercadotecnia del mezcal en Oaxaca. *El Cotidiano*, 23(148), 113–122. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Estrategia_de_produccion_y_mercadotecnia.pdf
- Bijman, J., & Ton, G. (2008). Organizaciones de productores en las cadenas de valor. *Capacity.Org*, 34, 4–6. https://www.researchgate.net/publication/37791187_Producer_Organisations_and_Value_Chains
- Chagoya, D. (2025). Estudios sensoriales como ventaja competitiva para pequeños productores de mezcal [Tesis de maestría, Instituto Politécnico Nacional, CIIDIR Oaxaca].
- COMERCAM. (2023). Informe estadístico 2023. Oaxaca, México: Consejo Mexicano Regulador de la Calidad del Mezcal.
- Cotler, H., & Fregoso, A. (s.f). Sistemas de producción agropecuaria: Actividades productivas (pp. 69–71).





- Cruz, Á. (2024). Modelos de series de tiempo para la predicción de precios y superficie sembrada de agave mezcalero en México: Una herramienta para el manejo eficiente de los recursos naturales [Tesis doctoral, Instituto Politécnico Nacional, CIIDIR Oaxaca].
- Escalante, R., & Catalán, H. (2008). Situación actual del sector agropecuario en México: Perspectivas y retos. *Economía Informa*, 350, 7–25. <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/350/pres2.html>
- Financiera Rural. (2011). Monografía del mezcal.
- Fundación Produce Oaxaca A.C. (2007). La tecnología: Del campo de experimentación a la parcela del productor. Agroproduce.
- Greijn, H. (2008). Fomento de la capacidad de las organizaciones de productores. *Capacity.Org*, 34, 3.
- Guzmán, G., España, J., & Pinedo, M. (2009). Sistemas de producción agrícola y autoconsumo en Zacatecas. *Investigación Científica*, 5(1), 1–15.
- Salazar, W. (1999). La organización campesina para la comercialización agrícola. XI Congreso Nacional Agronómico, conferencia 48, 439–446.
- Sánchez, A. (Ed.). (2005). Oaxaca: Tierra de maguey y mezcal (2ª ed.). Oaxaca, México.
- Serra, M., & Lazcano, J. (s.f). Producción, circulación y consumo de la bebida del mezcal arqueológico y actual. En *Intercambio y mercado prehispánico* (pp. 169–184). Instituto de Investigaciones Históricas, UNAM. <https://historicas.unam.mx/publicaciones/publicadigital/libros/caminosymercados/cm010.pdf>



En un contexto marcado por la globalización, la presión competitiva y la necesidad de operar de manera sostenible, la logística se ha convertido en un eje estratégico para el desarrollo y la eficiencia de las organizaciones. Este libro analiza de manera integral los principales desafíos y oportunidades de la gestión logística en el Ecuador, proponiendo buenas prácticas orientadas a la optimización de la cadena de suministro, la reducción de costos operativos y la mejora del nivel de servicio al cliente.

A partir de un enfoque aplicado, la obra aborda temas clave como la optimización de rutas de transporte, la logística inversa, la economía circular, la digitalización de procesos y la gestión eficiente de recursos, incorporando herramientas de análisis, indicadores de desempeño y modelos de toma de decisiones basados en datos. Asimismo, se destacan estrategias orientadas a la sostenibilidad ambiental y a la mejora continua, alineadas con las tendencias actuales de la gestión empresarial.

Dirigido a estudiantes, profesionales y tomadores de decisión, este libro constituye una guía práctica y académica para comprender y aplicar soluciones logísticas modernas, adaptadas a la realidad del entorno empresarial ecuatoriano y a las exigencias de una cadena de suministro moderna y eficiente.



ISBN: 978-9942-7409-8-4

