

MODELO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA INDÍGENA: ANÁLISIS Y ESTRATEGIA DE MEJORA

MANAGEMENT MODEL OF THE INDIGENOUS COMPANY: ANALYSIS AND IMPROVEMENT STRATEGY

Alicia Casique Guerrero

Tecnológico Nacional de México / IT de Celaya, México
alicia.casique@itcelaya.edu.mx

Alicia Alma Alejos Gallardo

Tecnológico Nacional de México / IT de Celaya, México
alma.alejos@itcelaya.edu.mx

Daniel Hernández Soto

Tecnológico Nacional de México / IT de Celaya, México
daniel.hernandez@itcelaya.edu.mx

Yesenia Doñú Pérez

Tecnológico Nacional de México / IT de Celaya, México
m1703050@itcelaya.edu.mx

Recepción: 3/agosto/2021

Aceptación: 3/mayo/2022

Resumen

El objetivo de la presente investigación es analizar el modelo de gestión de la empresa indígena, con el propósito de definir las características de los procesos que realizan en su negocio y cómo estos influyen en su desempeño.

Para ello, se utilizó una metodología de tipo descriptivo, transversal y de investigación aplicada. A partir de un cuestionario diseñado desde una exploración documental y un acercamiento con la realidad, se evaluaron las variables: perfil del trabajador, cooperación, solidaridad, producción, productos, tecnología, ambiental, comercialización, financiamiento y elementos indígenas con un total de 51 ítems, mismo que fue aplicado en los estados de Guanajuato e Hidalgo. Se describió el modelo de gestión de la empresa indígena en términos de las variables analizadas. Se compararon las empresas por estado, identificando con ello qué hacen de diferente y la similitud, para encontrar en qué entidad federativa estas empresas están en auge. Posteriormente, se determinó el estado en el que se encuentran

cada una de las empresas, esto es, si tienen éxito o no, y finalmente se identificaron las posibles variables que influyen en esa condición.

Palabras clave: empresa indígena, modelo de gestión, economía social

Abstract

The objective of this research is to analyze the management model of the indigenous company, with the purpose of defining the characteristics of the processes that they carry out in their business and how these influence their performance. For this, a descriptive, cross-sectional and applied research methodology was used. From a questionnaire designed from a documentary exploration and an approach with reality, the variables were evaluated: worker profile, cooperation, solidarity, production, products, technology, environmental, commercialization, financing and indigenous elements with a total of 51 items, same which was applied in the states of Guanajuato and Hidalgo. The management model of the indigenous company was described in terms of the variables analyzed. Companies were compared by state, thus identifying what they do differently and the similarity, to find in which state these companies are booming. Subsequently, the state in which each of the companies are found was determined, that is, if they are successful or not, and finally the possible variables that influence this condition were identified.

Keywords: *company indigenous, management model, social economy*

1. Introducción

Al recorrer tierras mexicanas nadie puede dejar de admirar y disfrutar los múltiples bienes y productos que, surgidos de la cotidianidad económica de los pueblos indígenas, han estado, están y estarán presentes en los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales. [Instituto Interamericano de Derechos Humanos (IIDH), 2007].

Desde los bellos bordados Oaxaqueños y Chiapanecos, la joyería Huichol, los tenangos de la Huasteca Hidalguense, los telares de cintura y bordados del Valle del Mezquital, las muñecas Otomíes del estado de Querétaro, las artesanías de fibra

de maguey, palma y carrizo, las ceras escamadas de Guanajuato, la música de viento, los sitios turísticos, la gastronomía tradicional, en fin, múltiples formas en que se evidencia la presencia de indígenas en la economía del país.

Al hablar de economía indígena es identificar el elemento central basado en el poder de dar y recibir, dentro de las normas culturales de intercambio recíproco, es una economía basada en la apreciación personal, como una fuente de obligación; así como para la economía de mercado, el eje ordenador o principio lógico es la acumulación, para la economía indígena el eje ordenador es la distribución.

En el caso indígena, no se debe suponer una relación automática entre la producción y los ingresos por un lado y el nivel de consumo por el otro, sin entender el rol de la reciprocidad y redistribución. Por ello, es necesario comprender la lógica y encontrarle sentido a la economía indígena, he aquí una secuencia:

- Se parte de los usos y manejo de la biodiversidad, los cuales van acumulando conocimiento local.
- Poco a poco, y con el paso de los años, ese conocimiento se fue volviendo sofisticado y se trasmite de una generación a otra.
- Ese mismo conocimiento mediado por las propias preferencias culturales, es decir los valores de cada cultura, desarrolla capacidades de usar en forma acertada estrategias de sobrevivencia, que lleva a cada grupo indígena a usos adecuados o apropiados, tanto a las propias características de su biodiversidad en consonancia con sus valores.
- En el caso de los pueblos indígenas, emergen determinadas preferencias tanto personales como culturales, centradas en el principio de reciprocidad, cuya razón última es ir entretejiendo poco a poco relaciones.
- Reciprocitar se muestra plenamente como la capacidad cultural de dar y recibir basándose en el regalo, el don de compartir que cultiva la generosidad con el fin
- de llegar a conformar un fuerte tejido o entramado social.
- Conforme crece la generosidad y se conforma el tejido social, se va generando un prestigio y respeto, al irse alcanzando mayor y mejor beneficio social.

- De esta manera se generan ataduras entre dadores y receptores, basados en la generosidad para lograr una construcción comunitaria, hasta establecer alianzas permanentes.
- Finalmente, este camino y crianza de ataduras logra cultivar un perpetuo ciclo de intercambio y reciprocidad, finalidad última y sentido central de la economía indígena [IIDH, 2007].

Ahora bien, la imagen del “indígena empresario” es cada vez más familiar en los medios de comunicación, no es extraño encontrar fotografías de indígenas vestidos con vistosos trajes tradicionales en exóticos paisajes que venden desde ecoturismo hasta los más diversos productos. En los años recientes se han posicionado en el mercado mexicano varios productos de marca indígena, tales como conservas Santa Rosa, de la comunidad Santa Rosa de Lima, Guanajuato, la miel de abeja de la Montaña Amuzga, el mole proveniente de San Felipe del Progreso, estado de México o el café orgánico Capeltic de Chiapas, por mencionar algunos.

Contrario a la idea de que la producción para el mercado moderno es ajena a los pueblos indígenas, los grupos considerados como los más tradicionales o aislados han estado involucrados históricamente en diferentes tipos de intercambio y han formado parte en los últimos quinientos años de lo que Wallerstein [1979] ha llamado “economía mundo”, lo han hecho a partir de los más diversos roles: como esclavos y mano de obra forzada, como extractores de recursos primarios o como productores y/o comercializadores directos de una multiplicidad de bienes y servicios, su participación en el mercado moderno ha representado en muchos casos la posibilidad de resistir y negociar su posición subalterna.

En las últimas décadas, se ha marcado una mayor dependencia por parte de las comunidades indígenas de los mercados nacionales e incluso mundiales, así como la configuración de nuevas formas de comercialización que modifican los circuitos económicos tradicionales.

La instalación de grandes empresas o la aparición de economías de enclave (lícitas o ilícitas) han generado nuevos procesos de trabajo, de producción y de comercialización para las comunidades indígenas. Así mismo, el incremento de la

producción orientada al mercado moderno, por parte de algunas de ellas, ha significado el reto de la comercialización y la implementación de nuevas formas de transformación, almacenaje, transporte y venta; ha implicado también la incorporación de excedentes monetarios en la vida social y cultural indígena, lo que genera cambios no solamente en su universo simbólico, sino también en sus relaciones de poder. En estas sociedades la presencia del dinero ha subvertido las bases de su organización social, debido a que sus relaciones de intercambio, incluso internas, se ven permeadas por la circulación de mercancías y de dinero; en algunos casos, incluso por la acumulación de capital [Serje & Pineda, 2011].

Por lo cual, en este contexto, la empresa indígena deja mucho que analizar con base en el modelo de gestión en el que se desarrolla.

En octubre 2002 se creó la Red Indígena de Turismo de México, A.C. (RITA), después de que los representantes de 32 empresas turísticas indígenas se reunieran en Trinidad, Tlaxcala y decidieran que la creación de una red turística guiada y gestionada por indígenas era tanto posible como deseable. Actualmente la RITA está conformada por más de 120 empresas, con 12 redes estatales, en 16 estados de la república y 17 grupos indígenas de México. Es una red de empresas turísticas y de microempresas principalmente, que promueve un enfoque de autosuficiencia al desarrollo de la comunidad indígena, haciendo énfasis en la generación de comunidades que trabajan, impulsando la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad [United Nations Development Programme, 2012] de capital [Serje & Pineda, 2011].

En este contexto, la empresa indígena deja mucho que analizar, en el estado de Hidalgo, específicamente en la Región del Valle del Mezquital lugar de estudio de la presente investigación, se localiza una de las 12 redes estatales denominada Red Indígena Hñahñu, la cual está integrada por 10 organizaciones sociales, la intención de este circuito es generar las condiciones necesarias para la consolidación de un turismo alternativo en la región, respetuoso de la cultura y el medio ambiente, sobre todo ante el impacto ambiental que la región ha sufrido a raíz de los más de 30 balnearios que se encuentran en la zona [Gil, Robles, Aguirre, Sánchez, & Medina, 2011].

El estado de Guanajuato también forma parte de esta investigación, sin embargo, dicha entidad no figura en la RITA.

Existe de igual manera la Federación Indígena Empresarial y Comunidades Locales de México (CIELO), la cual se fundó en octubre 2014 mediante la Asamblea Nacional Constitutiva con la participación de 83 empresas dirigidas por integrantes de 33 pueblos indígenas provenientes de 22 estados del país, el propósito es contribuir a la mejora de las condiciones económicas, productivas y de comercialización de las microempresas sociales de productores indígenas y locales, mediante la atención y respuesta efectiva a las principales necesidades de eficiencia productiva, oferta, calidad, presentación y volumen que requieren los mercados, con el propósito de lograr el desarrollo y consolidación de las pequeñas y medianas empresas socias [Federación Indígena, 2014].

Con lo antes expuesto, se visualizan algunos rasgos de ciertas empresas indígenas, así como esfuerzos enfocados al impulso de estas, pero no necesariamente se hace énfasis en profundizar en el modelo de gestión en general que la definen como indígena y conocer sus características e identificar los indicadores de éxito y como influyen en su desempeño. El presente estudio analiza a empresas indígenas en la Región del Valle del Mezquital del estado de Hidalgo y la Región del Bajío del estado de Guanajuato, con el propósito de describir y comparar las empresas de ambas regiones.

2. Metodología

Planteamiento del problema

Comúnmente se considera que las poblaciones indígenas, no aportan a la noción de emprendimiento porque son desorganizados, con poca o nula participación social y política, escasa escolaridad y costumbres arcaicas arraigadas. Además, los estudios sobre las culturas indígenas se centran principalmente desde la visión de la antropología, la sociología, la etnografía, entre otras ciencias sociales, pero es poco estudiada en relación con la noción que las poblaciones tienen negocios y desde la economía, se toma como lógico que los emprendimientos indígenas actúan bajo parámetros de la economía social o solidaria, sin embargo, ellos más que

encajonarse en alguna postura están proponiendo su modo de hacer las cosas [Rojas, 2017].

Actualmente en muchas poblaciones indígenas se han desarrollado emprendimientos artesanales y agroindustriales, lo cual ha traído consigo distintas implicaciones en la forma en la que funcionan. Sin embargo, existen muy pocas investigaciones con respecto a lo que representa una empresa indígena, cómo está organizada, qué características definen su modelo de negocio y si a través de la actividad económica han mantenido y fortalecido elementos culturales, y en qué condiciones se encuentran dichas empresas debido a sus principales rasgos.

Autores como Muñoz [2013], López [2014] y Rojas [2017], han realizado estudios en empresas indígenas acerca de:

- Las necesidades que enfrentan los indígenas al estar al frente de un negocio.
- Los factores que hacen que una empresa sea de éxito o fracaso.
- Cómo las empresas a través de su actividad incurren de una u otra manera en una responsabilidad social. Cabe señalar que la mayoría de las investigaciones se han realizado principalmente en el sector turismo, dejando de lado al sector productivo.

Al hablar de “empresa indígena”, se entiende que al integrar ambos términos se debe estudiar de igual forma que las demás empresas. La empresa por sí sola y como elemento fundamental del sistema capitalista que predomina en México, ha sido objeto de estudio en múltiples ocasiones y en todos los ámbitos, por lo que ha quedado definida y entendida. Sin embargo, al agregarle la palabra “indígena” genera nuevas formas, métodos y elementos en el funcionamiento de su ecosistema. Por ello, en la presente investigación, se analiza el modelo de gestión de la empresa indígena, pero desde las características de lo que implica una empresa, hasta aquello que le da sentido a lo indígena. Y no sólo eso sino también se identifica cómo son sus indicadores indirectos de desempeño y de qué manera dichas características influyen en ellos. Lo que permite visualizar otro panorama de hacer negocio diferente al convencional, que incluso puede tomarse como un referente para futuros emprendimientos.

Justificación

La importancia de las empresas indígenas radica en que forman parte del sustento de las familias, pero sobre todo son una manera de mejorar la calidad de vida de las personas y de contribuir al desarrollo local. Su actuar repercute en las comunidades con el aprovechamiento sustentable de los recursos, la preservación de la naturaleza, acceder a sus derechos como indígenas en la administración de sus bienes y valorar el talento de mujeres, hombres y jóvenes indígenas, evitando con ello la migración a las ciudades, con el propósito de prever las grandes concentraciones de personas sin recursos, sin formación para integrarse al mercado laboral y que generan problemas de vivienda, educación, salud, explotación, entre otros. Las empresas indígenas promueven en su población el arraigo a sus tierras, conservación de sus costumbres, tradiciones, lenguaje, valores, principios y manifestaciones culturales que los identifican.

Muñoz [2013] y Rojas [2017] coinciden en que este tipo de empresas han contribuido en el fortalecimiento de la identidad étnica, por un lado, porque ocupan estos espacios para reforzar la autoestima étnica, la identidad e incluso la defensa del territorio, para ello, es importante mencionar la cuestión de la identidad que significa hablar el idioma materno, usar la vestimenta tradicional, participar en las ceremonias y rituales festivos de las comunidades y dar importancia a las prácticas cotidianas propias de las comunidades y finalmente sus productos tienen una carga simbólica y cultural intensa, ya que las personas se sienten herederas de una tradición que valoran y a la que quieren dar continuidad.

Cabe mencionar, que las iniciativas empresariales indígenas constituyen el centro del desarrollo económico actual y futuro de las naciones y comunidades indígenas del mundo. Los pueblos indígenas suelen vivir en un activo poderoso: tierras con grandes recursos naturales y belleza, muchas de las aún no aprovechadas ofrecen oportunidades excepcionales para el desarrollo de empresas, el geoturismo y el crecimiento económico de una manera que les permite preservar sus tradiciones, el medio ambiente y la vida, así como escapar de la pobreza extrema. Las técnicas y conocimientos indígenas más la inclusión de tecnología es igual a éxito del negocio, las cuales están creando iniciativas empresariales únicas, tal como la producción

artesanal para la decoración y el hogar, desde fuentes sostenibles, el turismo que se centra en las tradiciones locales y la agricultura y el cultivo de plantas autóctonas únicas [Changemakers & Ashoka, s.f.].

En su investigación Rojas [2017] identificó que las empresas indígenas han generado cambios sociales (principalmente étnicos y de género), políticos (incidencia en política pública sin ser partidos políticos, sino con el ejercicio de la ciudadanía y la reflexión amplia en grupos y redes de trabajo), económicos (la incursión en la actividad turística y su apropiación para fines colectivos), ambientales (manejo de ecotecnias, además de la revaloración de los saberes tradicionales sobre el medio ambiente), y culturales (valoración del patrimonio cultural, saberes y prácticas). Debido a las aportaciones de las empresas indígenas en su entorno, en las personas, en la naturaleza, en la comunidad, entre otras, se vuelve indispensable sumar esfuerzos para fortalecerlas, crear alternativas para que se dinamicen, poniendo especial énfasis en su naturaleza, capacidades, conocimientos propios y evolución a lo largo del tiempo, así como también las formas en las que han interactuado con el mercado y su supervivencia misma.

Preguntas de investigación

Con base en lo anterior, se presentan las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son las características que definen el modelo de gestión de la empresa indígena en relación con las variables analizadas?
- ¿Qué factores son diferentes y semejantes en las empresas indígenas de los estados de Hidalgo y Guanajuato?
- ¿En qué estado hay más empresas indígenas exitosas?
- ¿Qué factores influyen en que haya empresas exitosas y otras que no lo sean?

Tipo de estudio

El estudio es de tipo descriptivo-comparativo, transversal y de investigación aplicada, se explican los factores diferentes y semejantes del modelo de gestión de las empresas indígenas en estudio, la recolección de información se realiza en un

solo momento, es decir, el análisis de los datos es con relación a ese tiempo y con los resultados se contribuye a describir aquellos factores que definen a la empresa indígena y cómo estos han contribuido en el desempeño de las empresas.

El enfoque de la investigación es mixto: cualitativo y cuantitativo, la información es recabada por instrumentos como la entrevista y encuesta, el modelo diseñado de la empresa indígena basado en Mondragon [2012] se plantea en la figura1, este permitió guiar la investigación, el cual se expresa en forma circular girando permanentemente, pretende transmitir la interrelación de los diferentes conceptos que aglutina y el dinamismo que requiere su puesta en práctica.

El centro es el punto de partida, ahí se sitúa el objetivo social, que aporta pautas de comportamiento a las Personas con Intereses y Capacidades, para poner en práctica los valores de Cooperación y Solidaridad. Son estas personas quienes construyen una Propuesta de valor y se dotan de un Soporte financiero para llevarla a la práctica, misma que entregan al cliente mediante sus procesos de comercialización, las empresas se desarrollan en un contexto de prácticas ambientales y de cultura indígena ambientales y de cultura indígena.



Fuente: Mondragon (2012).

Figura 1 Modelo de gestión de la empresa indígena

Variables

Con base en la información documental se analizaron los factores que se presentan en la figura 2: Antecedentes, Determinantes y Efecto en las comunidades de la empresa indígena. Una vez realizados el análisis de los factores se considera importante el estudio de las variables que a continuación se presentan en tabla 1.



Fuente: elaboración propia.

Figura 2 Factores antecedentes, determinantes y consecuentes de la empresa indígena.

Tabla 1 Factores clave para el modelo de gestión de las empresas indígenas.

Factores clave	Descripción
Perfil de los trabajadores	Se refiere a la edad, género, escolaridad, origen étnico, pertenencia a la misma familia, comunidad y/o región de los trabajadores.
Cooperación	Es el trabajo colectivo y participativo.
Solidaridad	Ayuda entre los integrantes y para con la comunidad.
Productos	Características generales de los productos.
Producción	Es la utilización de materia prima, herramientas y lugar de trabajo y aprendizaje.
Tecnología	Uso de las tecnologías de información.
Alianzas y vínculos comerciales	Canales de distribución, medios de comercialización, puntos de venta y alianza.
Financiamiento	Fuentes de financiamiento y aplicación en las áreas.
Ambiental	Medidas ambientales implementadas.
Factores indígenas	Manifestaciones culturales indígenas.

Fuente: Elaboración propia

Instrumento

El cuestionario empleado para recabar la información fue diseñado con base en la información contenida en el marco teórico y un acercamiento con la realidad a través de entrevistas con algunas de las empresas objeto de estudio. Dicho instrumento se abordó por dos etapas:

- En la primera se elaboró un primer cuestionario bajo un diseño de preguntas cerradas, el cual fue sometido a una prueba piloto. misma que se llevó a cabo en siete empresas indígenas, todas ellas localizadas en la región del Valle del Mezquital, este ejercicio permitió modificar, anexar y evaluar el mismo cuestionario.
- En la segunda se realizó la codificación del cuestionario definitivo quedando de la siguiente manera: consta de 51 preguntas cerradas que estudian los siguientes aspectos: Datos generales incluido en este el perfil del dueño con

13 preguntas, el perfil de los trabajadores con 6 cuestionamientos y 32 ítems para describir los factores del modelo de gestión. En este último apartado, se miden nueve factores, 1) cooperación y 2) solidaridad con un ítem cada uno en una escala tipo Likert. 3) proceso de producción con 8 preguntas, 4) características de productos con 3 ítems, 5) tecnología con una pregunta, 6) alianzas y vínculos comerciales con 11 preguntas, 7) financiamiento con 3 cuestionamientos, 8) ambiental con un ítem y 9) factores indígenas con 5 preguntas, todos ellos con respuestas de tipo dicotómicas y policotómicas.

Para la medición de los indicadores indirectos de desempeño de las empresas, se han identificado ítems específicos del cuestionario, mismos que se consideran como clave para contrastar el desempeño de las empresas.

Operacionalización de las variables

En la tabla 2 se presentan las variables: trabajadores, producción, comercialización y productos, que se incluyen en el instrumento, el cual se define operacionalmente, dimensión, indicador, ítems y la alternativa de respuesta.

Tabla 2 Operacionalización de las variables.

Factor	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Ítem	Alternativa de respuesta
Trabajadores	Número de trabajadores	Empleos generados	Cantidad de trabajadores	¿Cuántos trabajadores laborales actualmente ¿incluya los de base y temporales	1 = 0 a 10 trabajadores 2 = 11 a 50 trabajadores 3 = 51 a 100 trabajadores
		Lugar de trabajo	Infraestructura	¿En qué lugar se lleva a cabo el proceso productivo?	1 = Propio domicilio. 2 = Local rentado 3 = Taller rudimentario 4 = Establecimiento exclusivo 5 = Naves construidas 6 = Otro. Especificar
Producción	Son las características que poseen los procesos de producción	Forma de producción	Volumen de producción	Formas de producción ¿Cuáles lleva a cabo en la empresa?	1 = Por trabajo o pedido. 2 = Por lote 3 = En línea 4 = Continuo
		Alcance de la venta	Nivel geográfico de venta	¿Los productos se venden a nivel local, regional, estatal, nacional o internacional?	1 = Local 2 = Regional 3 = Estatal 4 = Nacional 5 = Internacional
Comercialización	Características de los procesos de comercialización	Puntos de venta	Cantidad de puntos de venta	¿Cuántos puntos de venta tiene tu empresa?	1 = ninguno 2 = de 1 a 2 3 = de 3 a 4 4 = de 5 a 6 5 = más de 6
		Introducción de productos al mercado	Cantidad de nuevos productos	En los últimos 3 años ¿Cuántos nuevos productos y/o servicios introdujeron al mercado?	1 = 0 2 = 1 3 = 2 4 = 3 5 = más de 4
Productos	Productos o servicios que ofrece la empresa	Introducción de productos al mercado	Cantidad de nuevos productos	En los últimos 3 años ¿Cuántos nuevos productos y/o servicios introdujeron al mercado?	1 = 0 2 = 1 3 = 2 4 = 3 5 = más de 4

Fuente: Elaboración propia

Como ya se mencionó para determinar los indicadores de desempeño de la empresa indígena, se realizó un análisis más detallado de manera indirecta.

La observación fue una técnica importante durante las visitas a las empresas, ya que permitió identificar factores como: número de trabajadores, infraestructura, volumen de producción, cantidad de nuevos productos, nivel geográfico de ventas y puntos de venta. Lo anterior fue de utilidad para identificar empresas indígenas exitosas, mediante la medición de los indicadores que se presentan en la tabla 3.

Tabla 3 Indicadores para medir el éxito de la empresa indígena.

Indicador	Alternativas de respuesta
Número de trabajadores.	1= De 0 a 10 trabajadores. 2= De 11 a 50 trabajadores. 3= De 51 a 100 trabajadores.
Infraestructura.	1= En el propio domicilio. 2= Local rentado. 3= Taller rudimentario. 4= Establecimiento exclusivo. 5= Naves construidas. 6= Otro (especificar)
Volumen de producción.	1= Por trabajo o pedido (elaborar un solo producto cada vez). 2= Por lote (pequeña cantidad de productos idénticos y limitada). 3= En línea (producción de cientos de productos idénticos). 4= Continuo (se realizan muchos miles de productos idénticos).
Cantidad de nuevos productos	1= 0 2= 1 3= 2 4= 3 5= De 4 en adelante.
Nivel geográfico de venta.	1= Local. 2= Regional. 3= Estatal. 4= Nacional. 5= Internacional.
Cantidad de puntos de venta.	1= Ninguno 2= De 1 a 2 3= De 3 a 4 4= De 5 a 6 5= Más de 6

Fuente: Elaboración propia

Población y muestra

El instrumento se aplicó en dos estados, con un total de 19 empresas, en el estado de Hidalgo específicamente la región del Valle del Mezquital, se evaluaron diez empresas y en el estado de Guanajuato en la región del Bajío nueve empresas, los municipios donde se localizan se presenta en tabla 4.

Procesos estadísticos de la información

Para realizar el análisis de la información obtenida se utilizó el programa estadístico SPSS versión 26, a través de frecuencias se extrajeron medidas de

proporción y porcentaje presentadas en tablas y gráficos, que facilitaron describir el modelo de gestión de las empresas indígenas, el software se utilizó para determinar la estadística descriptiva en los factores cooperación y solidaridad. Además, se realizaron tablas cruzadas tomando como base el estado y la antigüedad, lo cual permitió el comparativo entre empresas.

Para el análisis de los indicadores indirectos, sólo se utilizó la base de datos con los resultados que obtuvo cada una de las empresas, una vez sumados se ordenaron los valores del más alto al más bajo para ubicar a las empresas de la más exitosa a la no tan exitosa

Tabla 4 Muestra estudiada.

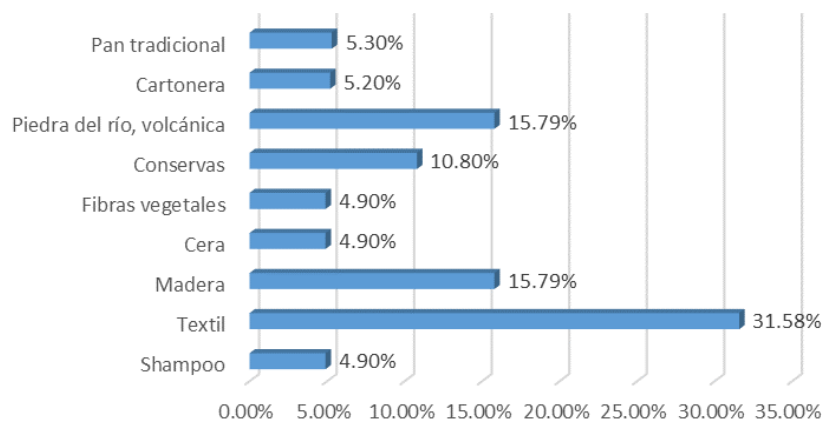
Estado	Región	Municipio	No. de empresas
Guanajuato	El Bajío	Celaya	6
		Comonfort	1
		Villagrán	2
Hidalgo	Valle del Mezquital	Cardonal	1
		Ixmiquilpan	7
		Chilcuautila	2
Total			19

Fuente: Elaboración propia

Descripción de la muestra estudiada

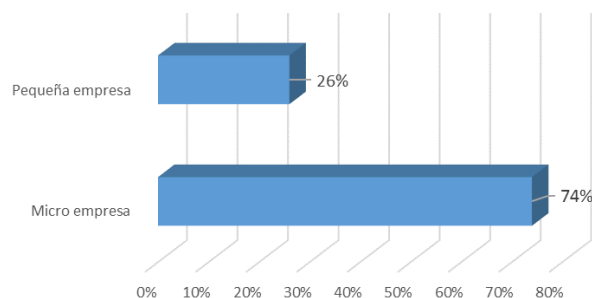
De las empresas indígenas estudiadas, se muestra en la figura 3 la rama que obtuvo mayor porcentaje es la textil con el 31.58%, esto puede deberse a la presencia mayoritaria de mujeres en tipo de negocios, quienes han sido desde tiempos atrás las principales tejedoras y bordadoras comenzando por sus propias prendas y posteriormente para la venta; seguidas a esta rama están, la madera y la piedra de río, volcánica y el yeso con un 15.79% para ambas categorías. Lo anterior principalmente se presenta por la estrecha relación que guarda la población indígena con su entorno y el uso de los recursos naturales.

En referencia al tamaño de la empresa indígena en la figura 4, refleja que el 74% es microempresa y el 26% de pequeñas. Los resultados de la antigüedad de la empresa, se destaca que un 42.1% de las empresas estudiadas tienen entre 5 y 10 años, es decir, se trata de empresas jóvenes que han superado los primeros años y persisten en el mercado.



Fuente: Elaboración propia

Figura 3 Ramas de las empresas estudiadas.



Fuente: Elaboración propia

Figura 4 Participación de las empresas por su tamaño.

En relación con la legalidad de las empresas indígenas se obtuvo que el 47.4% son entidades constituidas, mientras el 52.6% no lo son. Sin embargo, estos datos reflejan que ciertas empresas están optando por ser formales.

Con respecto a la condición laboral de los dueños o encargados, el 90% señaló que se dedica únicamente a la actividad propia de la empresa indígena. Lo que se deduce que el sustento se deriva principalmente de dichos emprendimientos.

3. Resultados

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario a los dueños o encargados de las empresas indígenas de artesanías y agroindustrias de la región del Valle del Mezquital en el estado de Hidalgo y la Región del Bajío en el estado de Guanajuato. Se presentan en tres partes, en la primera se describen las características del modelo de gestión de la empresa indígena, basado en los

factores de este; el segundo apartado está integrado por la comparativa de las empresas de ambos estados, y el tercero es un análisis de los indicadores de desempeño que se han identificado, mismos que permiten detectar empresas exitosas y no tan exitosas, así como los factores que causan dicha condición.

Con los resultados anteriores, se dará respuesta a las preguntas de investigación plantadas en el presente estudio.

En relación con la pregunta de investigación ¿Cuáles son las características que definen el modelo de gestión de la empresa indígena en relación con las variables analizadas? en los siguientes apartados se van analizando los resultados obtenidos.

Objetivo de la empresa

Respecto a los objetivos que persigue la empresa indígena se muestra en la figura 5, que más del 47.4% de las empresas tiene como beneficio principal mejorar la calidad de vida de sus integrantes, un 36.8% obtener utilidades y un 10.5% beneficios para la comunidad.



Fuente: Elaboración propia

Figura 5 Objetivos de la empresa indígena.

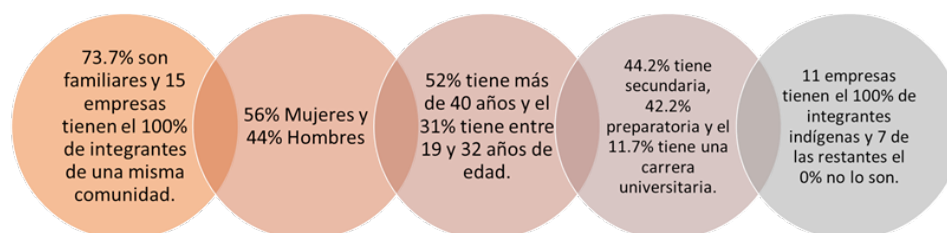
Perfil de los trabajadores

Con respecto a la integración de los trabajadores, se encontró 73.7% de estas empresas se caracteriza por incorporar principalmente a sus familiares, sin embargo, integran también a personas de su comunidad, los resultados arrojaron que 79% de los empresarios señalaron que el 100% de sus trabajadores pertenecen a una misma comunidad. Esto se da, sobre todo, por la importancia que la población

indígena tiende a estar juntos, lo cual se puede relacionar a lo que se denomina grupo primario, ya que las empresas se establecen a partir de relaciones de compañerismo y amistad, y por ende es más difícil que los trabajadores sean reemplazados.

Los resultados de la figura 6 muestran que las mujeres son incluidas en el medio laboral y existe la equidad de género, ya que representan el 56%, mientras que los hombres alcanzan el 44% del total de trabajadores de las empresas estudiadas.

Con respecto a la edad de los trabajadores, se puede observar que el 52% tienen una edad de 40 años en adelante, y el 31% tiene de 19 a 32 años, lo cual se deduce que existe arraigo y/o retorno de jóvenes a sus comunidades.



Fuente: Elaboración propia

Figura 6 Perfil de los trabajadores.

Se predispone que derivado de la edad de los trabajadores, se observa que más del 44% de los trabajadores concluyeron la secundaria, el 42.26% tienen la preparatoria y se destaca que el 11.7% terminaron una carrera universitaria. Visualizando con ello, que los jóvenes están preparados profesionalmente y muy probablemente estén aplicando sus conocimientos dentro de las empresas indígenas. En cuestión de identidad, se percibe que el 58% de las empresas señalaron que el 100% de sus integrantes son indígenas. el 42%, mencionan que ninguno de sus trabajadores es indígena. Estos datos, reflejan una mezcla representativa de diferentes expresiones culturales.

El sentido de cooperación y solidaridad

En las empresas indígenas se presentan los factores de cooperación y solidaridad, estos elementos fueron considerados en la investigación debido a que

los grupos étnicos sintetizan una cultura del intercambio, pero asociados a la reciprocidad.

Los resultados obtenidos muestran que 68.42% de las empresas están totalmente de acuerdo que fomentan el trabajo en equipo, la participación en la toma de decisiones y el sentido de comunidad entre sus trabajadores, el 36.84% de las empresas están totalmente de acuerdo que favorecen el desarrollo de actitudes y habilidades en los trabajadores a través de capacitación y finalmente el 36% de las empresas señaló que colabora con otras entidades ya sea compartiendo local, materiales, proyectos o gestión, por mencionar algunos. Estos datos dan cuenta que la cooperación en las empresas indígenas en general está presente.

En relación con el nivel interno el 79% de las empresas están totalmente de acuerdo que promueven la ayuda mutua entre sus trabajadores, a nivel externo el 50% de las entidades está totalmente de acuerdo que ha participado en actividades sociales y/o comunitarias y 47.36% de las empresas no participan en alguna red. Los resultados permiten visualizar que las entidades brindan apoyo tanto a sus trabajadores como a sus comunidades, sin embargo, el pertenecer formalmente a una red no ha sido una de sus mejores opciones.

En la tabla 5 se presenta información por grupo: tipo de propiedad, número de trabajadores, género y antigüedad en relación con los factores Cooperación y Solidaridad.

Tabla 5 Factores Cooperación y Solidaridad.

Factor	Cooperación		Solidaridad			
	Trabajo en equipo	Capacitación	Coopera con otras empresas	Ayuda mutua	Actividad social	Participa en la red.
Grupo						
Familiar	94.29%	60%	64.2%	95.71%	75.8%	42.8%
De 1 a 10 trabajadores	91.4%	57.2%	67.2%	97.2%	80%	44.2%
De 11 a 50 trabajadores	96%	92%	68%	92%	72%	52%
Femenino	96.6%	86.6%	63.4%	93.4%	73.4%	60%
Masculino	90.8%	57%	69.2%	97%	80%	40%
De 5 a 10 años de antigüedad	96.6%	85%	61.6%	100%	68.4%	51.6%

Fuente: Elaboración propia

Las empresas indígenas de tipo familiar se caracterizan por trabajar mejor en equipo, destacando dicha cualidad en un 94.29% de ellas, además, se distinguen por promover la ayuda mutua entre sus trabajadores ya que el 95.71% de las empresas lo llevan a cabo.

En una comparativa entre microempresa y pequeña empresa indígena, esto con base al número de trabajadores, se puede observar que la pequeña empresa trabaja más el factor cooperación, ya que tiene porcentajes más altos en los tres aspectos: 96% de trabajo en equipo, 92% capacitación y 68% cooperación con otras, a comparación de la microempresa. Con respecto al factor solidaridad, la microempresa indígena se destaca por promover más la ayuda mutua entre sus trabajadores en un 97.20% y participar más en actividades sociales y/o comunitarias con un 80% en comparativa con la pequeña empresa, en cambio esta última tiene mayor participación en redes con un 52%.

La comparativa entre género, destaca que la mujer trabaja mejor en equipo con un 96.6% y fomenta más la capacitación con un 86.6%, sin embargo, los hombres llevan a cabo más cooperación con otras empresas que ofrecen productos similares. En cuanto a solidaridad, el 97% de los hombres fomentan más la ayuda mutua entre los trabajadores y participan más en actividades sociales o comunitarias en un 80%. Pero las mujeres destacan más por participar con un 60% en alguna red y finalmente, con respecto a la antigüedad se percibe que las empresas de 5 a 10 años, las cuales representan la mayoría en esta investigación, trabajan mejor en equipo en un 96% y fomentan más la ayuda mutua entre los trabajadores con un 100%.

El proceso de producción

La producción artesanal elabora productos mediante la transformación de materias primas naturales básicas, a través de procesos de producción no industrial que involucran máquinas y herramientas simples con predominio del trabajo físico y mental. En la tabla 6, se muestra que el 52.6% de las empresas indígenas encuestadas aprovechan directamente los recursos naturales de la región donde están establecidas.

Tabla 6 Características de producción.

Materia prima utilizada	Instrumentos de trabajo	Lugar de trabajo
52.6% del total de las empresas utiliza material obtenido directamente de la naturaleza	78.9% de las empresas utilizan herramientas sencillas y maquinaria no sofisticada	68.4% de las empresas están establecidas en el propio domicilio

Fuente: Elaboración propia

El 78.9% de las empresas utilizan herramientas sencillas, ya que no requiere electricidad y principalmente es una actividad de tipo manual, conservando de esta manera lo artesanal y finalmente, en un 68.4% labora en espacios de su propio domicilio, como usualmente trabajan las familias de artesanos.

Con respecto al modo de aprendizaje de las técnicas de fabricación en los trabajadores, este se da en un 63% de generación en generación (empírica) en empresas de tipo familiar principalmente y el resto con capacitaciones para enseñarles a sus trabajadores los procesos, esto principalmente se da debido a que los encargados o dueños de las empresas así aprendieron las técnicas.

En cuanto a las formas de producción que llevan a cabo en estas empresas, destaca en un 52.6% es por trabajo o pedido, lo anterior es una práctica en empresas artesanales, ya que restringe la producción de grandes volúmenes. Pero también, es importante destacar que el resto de las empresas están produciendo por lotes, esto es pequeñas cantidades de productos idénticos y limitados.

Distribución de actividades

Se obtuvieron resultados sobre cómo están distribuidas algunas actividades generales de las empresas y principalmente de quien es la responsabilidad de cumplirlas.

En la actividad de recolección de materia prima, quien se encarga de dicha función principalmente es el dueño o encargado, destacando que el 57.89% de las empresas así lo manifestaron. Respecto a la contabilidad y finanzas el 36.84% de las empresas, mencionaron que el responsable es uno de sus trabajadores. Para la contratación de personal, el 68% de las empresas mencionaron que el dueño o encargado es quien lleva a cabo los procesos y quien toma la última decisión. En la

promoción de los productos, el 31.57% de las empresas señaló que el dueño es el encargado, sin embargo, dicha actividad también está siendo delegada a los trabajadores en un 26.31%. Para la venta y distribución de los productos, el 37% de las empresas revelaron que han designado a un trabajador para tal efecto, y finalmente en el proceso de diseño el 47% de las empresas indicaron que nuevamente el dueño es quien lo realiza. Lo anterior muestra que en las empresas indígenas no se da en gran medida la especialización y por tanto no se delegan muchas de las actividades. Siendo el dueño o encargado quien efectúa la mayoría de ellas. Por otra parte, con respecto a la asesoría sobre la actividad económica que reciben las empresas indígenas, los resultados arrojaron que el 47.4% no recibe ningún tipo de asesoría, en cambio, el 52.6% si recibe, ya sea de instituciones educativas, particulares u ONG'S, pero sobre todo de dependencias gubernamentales.

Características de los productos (Propuesta de valor)

En la figura 7 se describen las características más relevantes de los productos de las empresas indígenas, estas dan muestra, que están haciendo lo propio para ofrecer productos diferenciados, cuyo valor radica en el proceso de elaboración y los distingos culturales que les agregan, cabe mencionar que los productos carecen de certificado de calidad, empaques definidos y que el 47.4% de las empresas no tienen marcas registradas. Esto último, hace que los productos sean menos competitivos y genera dificultades en el acceso y permanencia en los mercados actuales cambiantes.



Fuente: Elaboración propia

Figura 7 Algunas características de los productos de empresas indígenas.

Tecnología

En la actualidad el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) se ha vuelto una necesidad para cualquier tipo de empresa y las indígenas al parecer no son la excepción.

Los resultados en relación con el uso de la tecnología se muestran en la figura 8, donde el 58% de las empresas hacen uso de servicio de internet, el 84% de las empresas hacen uso de alguna red social. Los valores más bajos los tienen el uso de algún software, página promocional y página propia, en un 21, 10 y 5% respectivamente. Con esto se visualiza un pequeño progreso de las empresas indígenas en su adaptación a los cambios tecnológicos.

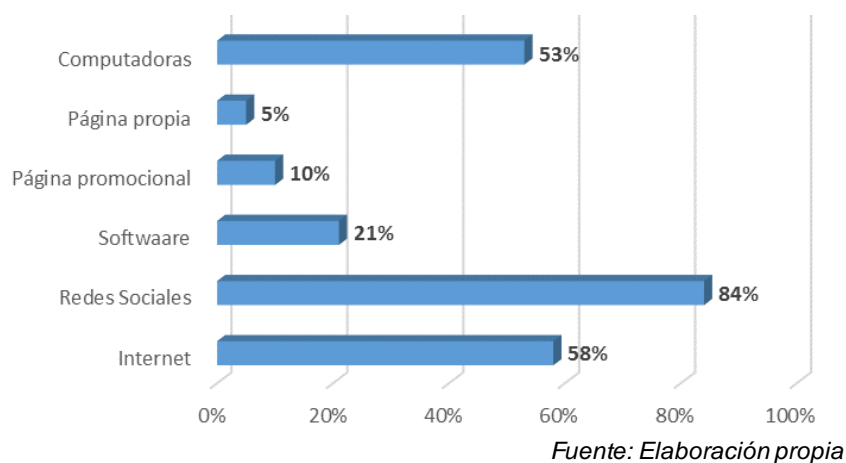


Figura 8 Uso de la Tecnología (TIC's) en la empresa indígena.

Alianzas y vínculos comerciales

La comercialización es uno de los aspectos más complicados en el medio empresarial, ya que las empresas por su naturaleza siempre deben generar retribución para su sobrevivencia, y para lograrla requieren de estrategias y alianzas comerciales, donde únicamente ocho empresas (Figura 9) llevan a cabo los acuerdos comerciales. De acuerdo con los resultados el 95% de las empresas lleva a cabo la distribución de forma directa, esto debido a que la población indígena desde tiempos remotos experimentaba intercambios, como por ejemplo el trueque, por lo que la venta sin intermediarios la realizan sin dificultad incluso hasta en la actualidad.

En la figura 9, se muestra el lugar de venta, el 52.6% de las empresas indígenas se presenta en los tianguis como tradicionalmente se hace, sin embargo, el 47.4% ha encontrado otras formas para identificar a sus clientes y trabajar bajo pedidos, por ejemplo: participar en ferias y exposiciones a nivel nacional, así como con una mínima presencia en eventos internacionales. Además, se añade que el 68% de las empresas no tiene tienda propia o establecimiento para la venta de sus productos.



Fuente: Elaboración propia

Figura 9 Comercialización de los productos y acuerdos comerciales.

Con respecto a las facilidades de pago que las empresas indígenas proporcionan a sus clientes, se destaca que están poco a poco adaptándose a las necesidades actuales de los consumidores. El 89% de las empresas recibe efectivo, también se visualiza que un 53% del total de las empresas recibe transferencias electrónicas y 16% recibe tarjeta. Cabe aclarar que los porcentajes no acumulan el 100% ya que hay empresas que manejan más de una opción de pago.

Por otro lado, referente a la emisión de factura se tiene que el 68.42% de las empresas estudiadas, si expiden este tipo de documento, convirtiéndose en opción para los clientes que demandan dicho trámite. Además, esto último, evidencia que estos negocios están formalizando de cierta manera sus procesos y procedimientos para operar conforme a la ley.

Soporte financiero

En relación las fuentes de financiamiento el 73.7% de las empresas recurre a su capital, lo que representa en algunos casos su ahorro (autofinanciamiento), el 5.3% recibe financiamiento de sus clientes y el 21.1% recibe aportaciones del gobierno. En cuanto a la inversión del financiamiento el 32% en infraestructura, 26% en equipamiento y el 42% en materias primas y otros insumos.

Prácticas ambientales

El 100% de las empresas indígenas estudiadas llevan a cabo práctica ambientales, el hacer uso de material amigable con la naturaleza, el 63% maneja los residuos y el 32% realiza algún programa de conservación del medio ambiente.

Factores indígenas

En los apartados anteriores se analizaron aspectos de la parte empresarial, ahora éste comprende factores referentes a lo indígena tratándose de una empresa de esta naturaleza, se entiende que involucra aspectos de la propia cultura de la etnia que se trate, sin embargo, muchos emprendimientos no siguen la misma lógica.

A continuación, se presentan algunas características en que la población indígena incluye aspectos culturales en sus empresas.

Mediante la pregunta: ¿A través de la empresa, rescatan y valoran manifestaciones de la cultura indígena? se obtuvo que el 95% de las empresas sí rescatan al menos una manifestación cultural, entre las principales son: las artesanías, la vestimenta y la lengua indígena son las que más rescatan en las empresas indígenas, estas expresiones tienen congruencia ya que son muy representativas de las culturas, por otra parte el 83% de las empresas jóvenes menores a 10 años rescatan la lengua indígena, quienes menos la rescatan son las empresas mayores a 16 años, lo anterior se estima por el impulso que en los últimos años se le ha dado al rescate y valoración de las lenguas indígenas en México.

En la investigación se obtuvo que el 95% de las empresas sí requieren de algún tipo de conocimiento indígena y/o tradicional para el desarrollo de las actividades propias del negocio, el 84.2% de las empresas mencionaron que sí incluyen figuras, símbolos, formas y/o colores con significados indígenas (religiosos, de flora y fauna local), el 74% de las empresas mencionó que identifican mayor arraigo cultural entre sus integrantes, ratificando con ello su orgullo de ser indígenas.

Con lo anterior se da respuesta a la pregunta ¿Cuáles son las características que definen el modelo de gestión de las empresas indígenas?

Comparativa de empresas indígenas de Guanajuato e Hidalgo

En relación con la segunda pregunta de investigación ¿Qué factores son diferentes y semejantes en las empresas indígenas en los estados de Hidalgo y Guanajuato? En la tabla 7, los factores evaluados a partir del modelo de gestión para las empresas indígenas planteado en la metodología y permiten su comparación de las empresas estudiadas en los dos estados.

Análisis de los indicadores de desempeño

En relación con la pregunta de investigación ¿En qué estado hay más empresas indígenas exitosas? Los resultados se presentan en la tabla 8, se observa que las primeras cinco empresas con los mejores resultados pertenecen al estado de Hidalgo (Artejoya, Gosthi, Otomías, Gralesa y Domintsu) y sólo dos empresas de Guanajuato (Orexme y Ojo seco). Los indicadores se identifican de la siguiente manera:

- Número de trabajadores.
- Infraestructura.
- Volumen de producción.
- Cantidad de nuevos productos.
- Nivel geográfico de venta.
- Cantidad de puntos de venta.

Derivado de la información en la tabla 8, se establece que las empresas indígenas del estado de Hidalgo son más exitosas que las del estado de Guanajuato con ello se han determinado los siguientes factores de éxito en una empresa indígena:

- Ser una pequeña empresa.
- Tener nuevos talleres (naves).
- Fabricar por lotes pequeños.
- Fabricar más de 4 productos.
- Ser una empresa nacional.
- Tener más puntos de venta.

Tabla 7 Diferencias y semejanzas de las empresas indígenas

Factores	Guanajuato	Hidalgo
Trabajadores	El 67% no están constituidas y el 78% no tienen estructura organizacional.	El 60% están constituidas legalmente y el 50% tienen estructura organizacional.
	44% de las empresas tienen una antigüedad de 5 a 10 años.	40% de las empresas tienen una antigüedad de 5 a 10 años.
	El 43% de los trabajadores son hombres y el 57% son mujeres.	El 44% de los trabajadores son hombres y el 56% son mujeres.
	Poco más de la mitad de los trabajadores tiene de 40 años en adelante y el 22% tiene entre 33 y 39 años.	El 50% de los trabajadores tiene de 40 años en adelante y el 21% entre 26 y 32 años.
	El 38.5% de los trabajadores tienen un nivel de estudios de primaria.	El 37% de los trabajadores, tiene un nivel de estudios de preparatoria y el 9% culminó la universidad.
	66% de las empresas mencionaron que el 0% de sus trabajadores es indígena.	80% de las empresas señalaron que el 100% de sus trabajadores es indígena.
Cooperación y Solidaridad	El 100% promueven mayormente la ayuda mutua entre sus trabajadores.	El 96% trabaja en equipo y participa en la toma de decisiones.
	El 82.2% participan mayormente en actividades sociales.	El 95% proporciona la capacitación a los trabajadores.
	Participan más en alguna red el 51.1%.	El 80% cooperan más con otras entidades.
Producción y Productos	El 66% hacen mayor uso de material ya transformado por un proceso.	El 70% hacen mayor uso de material extraído directamente de la naturaleza.
	El 100% de las empresas utilizan herramientas para el proceso de transformación son sencillas.	El 80% utiliza herramientas sencillas para el proceso de transformación. Con un ligero 20% que ocupa maquinaria avanzada.
	El lugar de producción es el propio domicilio para el 78% de las empresas.	El lugar de producción es principalmente el propio domicilio para un 60%. Sin embargo, destaca un 40% que posee un taller exclusivo.
	77% de las empresas no tienen productos con marcas registradas.	80% de las empresas tienen productos con marcas registradas.
Producción y Productos	El 100% de las empresas utilizan herramientas para el proceso de transformación son sencillas.	El 80% utiliza herramientas sencillas para el proceso de transformación. Con un ligero 20% que ocupa maquinaria avanzada.
	44% de las empresas si reciben algún tipo de asesoría respecto a la actividad económica.	60% de las empresas si reciben algún tipo de asesoría respecto a la actividad económica.
	Las técnicas de producción fueron aprendidas de generación en generación y mediante capacitaciones.	Las técnicas de producción fueron aprendidas sobre todo de generación en generación
	El 100% de las empresas no tienen certificado de calidad.	El 70% de las empresas no tienen certificado de calidad.
	El 77.7% de las empresas no tienen empaques definidos para sus productos.	El 60% de las empresas, tiene empaques definidos para sus productos.
	El 66.6% de las empresas no tiene productos innovados.	El 60% de las empresas, tiene productos innovados.
	El 100% de las empresas tienen diversidad de productos.	El 90% de las empresas, tiene diversidad de productos.
	Ofertan productos amigables con el medio ambiente y que presentan un estilo propio.	Ofertan productos amigables con el medio ambiente y que presentan un estilo propio.
	El 56% de las empresas tienen productos etiquetados.	El 80% de las empresas tiene productos etiquetados.
Tecnología	77% de las empresas, utilizan alguna red social.	El 80% hacen mayor uso de internet y computadora.
		90% de las empresas utilizan alguna red social.
Ambiental	El 77.7% Llevan a cabo mayor manejo de residuos.	El 90% hacen mayor uso de materiales amigables con el ambiente.
		El 50% de las empresas lleva a cabo un programa de conservación.
Comercialización	El 100% utiliza un canal directo de distribución.	El 90% utiliza un canal directo de distribución.
	El 77.7% hacen mayor uso del internet para publicitar.	El 70% vende en mercados o tianguis.
		El 90% hacen mayor uso del internet para publicitar.
Financiamiento		El 50% tiene acuerdos comerciales con otras empresas
	Han recibido menos financiamiento, principalmente cantidades menores a \$50,000.00	Han recibido mayor financiamiento, desde \$101,000.00 hasta más de \$401,000.00 (6 de 10 empresas).
Manifestación cultural	El 55.5% rescata artesanías.	El 80% rescata artesanías
	El 44.4% rescata la vestimenta indígena.	6 de 10 rescatan la vestimenta indígena.
	El 100% hacen mayor uso de conocimiento indígena o tradicional.	El 50% rescata la lengua indígena. El 100% hay mayor arraigo cultural. El 90% hace uso de conocimiento indígena o tradicional.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8 Resultados por estado y empresa en cada indicador de éxito.

Estado	Indicador Empresa	1	2	3	4	5	6	TOTAL
		1-3	1-5	1-4	1-5	1-5	1-5	
Hidalgo	Artejoya	2	3	2	5	4	5	21
	Gosthi	2	5	2	3	4	3	19
	Otomies	1	3	2	3	4	5	18
	Gralesa	1	1	2	4	4	5	17
	Domintsu	1	1	1	5	4	5	17
	Wäda	2	1	1	3	3	2	12
	Mahai	1	3	1	4	4	1	14
	Artelugo	1	3	1	4	3	2	14
	Coramodi	1	1	1	5	4	1	13
	Cera	1	1	1	5	4	1	13
Guanajuato	Orexme	1	3	2	3	2	5	16
	Ojo seco	2	1	2	2	4	3	14
	Xöju	2	1	1	2	4	2	12
	Aguaje	1	1	2	5	1	2	12
	Albas	1	1	1	4	4	1	12
	Anda	1	3	1	2	4	1	12
	Pan	1	1	2	5	1	1	11
	Macetas	1	1	2	1	2	4	11
	Vestuario	1	1	1	1	2	1	7

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, al analizar y comparar de manera general las dos mejores empresas mencionadas, se encontró que tienen en común los siguientes rasgos:

- Son empresas constituidas legalmente.
- Promueven la equidad de género y fomentan la capacitación.
- Más del 60% de sus trabajadores tiene entre 19 y 32 años.
- Sus trabajadores tienen escolaridades que van desde secundaria hasta licenciatura.
- Tienen marcas registradas y tienen al menos algún tipo de certificado oficial.
- Han recibido financiamiento mayor a \$201,000.00 y expiden factura
- Tienen dos canales de distribución (directo y corto).
- Conservan elementos culturales

Por el contrario, la empresa menos favorecida no está constituida legalmente, sus dos integrantes tienen más de 40 años, ambos culminaron la secundaria, y no cuentan con: capacitación, marca, certificado oficial, no expiden factura, ningún financiamiento, pero si conserva elementos culturales.

Con lo anterior se da respuesta a la pregunta ¿Qué factores influyen en que haya empresas exitosas y no tan exitosas? destacando en las empresas exitosas la legalidad, equidad de género, inclusión de trabajadores en edad joven, preparación

educativa de media superior a superior, capacitación, la certificación, el acceso al financiamiento, la comercialización y la conservación de elementos culturales indígenas. Con respecto a este último punto, puede notarse que tanto las empresas exitosas como las no tan exitosas lo poseen, e incluso en la comparativa de las empresas indígenas de los estados de Hidalgo y Guanajuato, se observa que todas las empresas siguen llevando a cabo manifestaciones propias (Tabla 7).

Los resultados obtenidos fueron tratados de lo general a lo particular. Con el análisis general se identificaron las características del modelo de gestión de la empresa indígena y se planteó la forma en que hacen negocios.

4. Discusión

La empresa indígena es una entidad social cuyo objetivo principal es mejorar la calidad de vida de sus integrantes, lo anterior concuerda con las investigaciones de Rojas [2017] y López G. [2014]. En cuanto a la formalización, se encuentra en proceso tanto su constitución como su organización interna [Rodríguez 2014].

Se caracteriza por integrar a familiares, y también a personas de la comunidad, esto tiene relación a lo que manifiesta Muñoz [2013], aunado a ello, en este tipo de empresa existe una mezcla de generaciones (desde edades de 19 hasta mayores de 40 años). Otro aspecto relevante es la existencia de una combinación de ideologías de los integrantes que se consideran indígenas y los que no lo son.

Se identifica por ser colaborativa y dar apoyo, ya sea a nivel interno (entre los trabajadores) como externo (con otras empresas y la comunidad), estos factores están en sintonía con uno de los objetivos generales que persigue.

Aprovecha los recursos directamente de la naturaleza, mismo que refleja que los pueblos originarios siguen teniendo esa estrecha relación con su entorno, y se reafirma uno de sus principios que establece, hace uso sustentable de los recursos locales y su proceso productivo en sí fue aprendido de generación en generación, además se lleva a cabo de forma rudimentaria, ya que sus herramientas de labor son sencillas y su infraestructura es el propio domicilio. Sus productos son artesanales, tienen un estilo propio, son amigables con el medio ambiente, son diversos y poseen distingos con significado cultural. Tienen presencia en redes

sociales, y aunado a ello, se refleja su adaptación en el uso de internet y equipo de cómputo.

Para comercializar sus productos se distingue por la distribución directa, misma que realiza en tianguis locales, pero también en exposiciones y ferias a nivel nacional. En la promoción el medio que más utiliza es el internet (redes sociales). Las opciones de pago que ofrece son efectivo y transferencia, además de brindar el servicio de facturación, se identifica por el rescate de manifestaciones culturales, como lo son las artesanías, la vestimenta y la lengua materna.

Podemos concluir que la empresa indígena encamina sus esfuerzos a la producción de artículos artesanales, aprovechando sus recursos naturales, basando sus esfuerzos en una de manera sostenible, desde el punto de vista de una economía solidaria, hace énfasis en la propiedad social y comunal de los medios de producción, en el cambio de las relaciones y prácticas de las personas, partiendo de valores de cooperación y solidaridad del ser humano, manteniendo su identidad propia, así como la protección de sus recursos y medio ambiente.

Busca estrategias que hagan eficiente el modelo de gestión de sus empresas que les permita mejorar su calidad de vida, que tengan crecimiento empresarial estable y al mismo tiempo que puedan conservar su cultura y objetivos propios.

6. Bibliografía y Referencias

- [1] Aylwin, J. (2002). El acceso de los indígenas a la tierra en los ordenamientos jurídicos de América. Santiago de Chile: Naciones Unidas, CEPAL, Red de Desarrollo Agropecuario.
- [2] Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2017). Nuestros objetivos, metas y prioridades sectoriales Banco Interamericano de Desarrollo: <http://www.iadb.org/es/acercadelbid/nuestros-objetivos-metas-y-prioridades-sectoriales,7914.html>.
- [3] Barrientos L. G. (2004). Otomíes: pueblos indígenas del México contemporáneo. México: Coordinación editorial de la CDI.
- [4] Changemakers & Ashoka. (s.f.). Emprendedores Indígenas, Changemakers: <http://www.changemakers.com/es/g20media/indigenousSMEs-es>.

- [5] Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas [CDI]. (2014). Programa Especial de los Pueblos Indígenas 2014-2018. México
- [6] Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas [CDI]. (2017): <http://www.gob.mx/cdi/>.
- [7] Esteva, G. (14 de 05 de 2013). To Rethink the Economy from an Indigenous Experience: <http://latinoamericana.org/English/2013WorldLatinAmericanAgenda.pdf>.
- [8] Federación Indígena. (10 de 2014). CIELO MEX. Obtenido de Federación indígena y comunidades locales de México: <https://cielo.org.mx/>
- [9] Fernández, D. (2013). La economía social: el acento latinoamericano. En L. Oulhaj, *Miradas sobre la economía social y solidaria en México* (págs. 107-119). Puebla: UIA Puebla.
- [10] Galat, J. (2004). *¿Qué es la empresa comunitaria? y algo de su historia*. Universidad la Gran Colombia.
- [11] Gobierno de Guanajuato. (s.f.). Secretaría de Desarrollo Social y Humano: <http://desarrollosocial.guanajuato.gob.mx/indigenas/#!>.
- [12] Gil, V., Robles, M., Aguirre, P., Sánchez, M., & Medina, J. (2011). Red Indígena Hñahñu y creación imaginaria. *Anuario de investigación UAM-XOCHIMILCO*, 511-530.
- [13] González, A. (2016). Empresas familiares en México: gobierno corporativo y la sucesión. *Vinculategica EFAN*, 2644.
- [14] Heredia, F. (2013). *Las artesanías en México, situación actual y retos*. México: Centro de estudios sociales y de opinión pública.
- [15] Hernández, V., Pineda, D., & Andrade, M. (2011). Las Mipymes artesanales como un medio de desarrollo para los grupos rurales en México. *Universidad y empresa*, 83-84.
- [16] INEGI, Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2011). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- [17] Muñoz, C. (2013). *Diagnóstico cualitativo sobre las necesidades de empresarias indígenas y rurales*. México: Instituto Nacional de las Mujeres.

- [18] Instituto Interamericano de Derechos Humanos [IIDH]. (2007). Economía Indígena y Mercado. En I. I. [IIDH]. San José, Costa Rica, San José, Costa Rica: IIDH.
- [19] López, G. (2014). Las empresas comunitarias de turismo naturaleza: factores de éxito y fracaso. México: Fondo sectorial para la investigación, el desarrollo y la innovación tecnológica en turismo CONACYT.
- [20] [20] Red Indígena de Turismo en México [RITA]. (21 de 05 de 2017). Red Indígena de Turismo en México: <http://www.rita.com.mx/turismo.html>.
- [21] Rodríguez, N. (14 de 10 de 2014). Empresas indígenas y populares: <http://www.nacionmulticultural.unam.mx/empresasindigenas/>
- [22] Rojas, X. (2017). Ética y responsabilidad social en empresas turísticas indígenas de la Sierra Nororiental de Puebla. XXII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática.
- [23] Secretaria de Economía. (2017). Secretaria de Economía: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas>.
- [24] Serje, M., & Pineda, R. (2011). Somos Indios, Somos Empresarios, Somos Pastos. Una etnografía del desarrollo empresaria indígena en Colombia. Maguaré, 111-130.
- [25] United Nations Development Programme. (2012). Iniciativa Ecuatorial. Red Indígena de Turismo de México. Estudios de caso de la iniciativa Ecuatorial. New York.