

Estrategias competitivas en la cadena de valor de negocios familiares dirigidos por alfareras del municipio de Santa María Atzompa, Oaxaca

Competitive strategies in the value chain of family businesses run by female potters in the municipality of Santa María Atzompa, Oaxaca

Mónica Isabel Hernández Martínez

Christian Chávez Sarmiento

Correspondencia:

014416446@ulsaoaxaca.edu.mx
posgrado en Administración de
Negocios con interés en
investigación social y regional.
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0549-661X>

christianchavez1@hotmail.es
Profesor-investigador de la
Universidad La Salle Oaxaca
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-9661-4560>

DOI: <https://doi.org/10.63042/y8mxrw45>

Fecha de recepción:

28-Julio-2025

Fecha de aceptación:

03-Febrero-2026

Resumen

En la presente investigación se analizan las actividades realizadas a través de la cadena de valor de negocios familiares dirigidos por alfareras del municipio de Santa María Atzompa, con el objetivo de contribuir al desarrollo de estrategias que puedan propiciar una mayor competitividad frente al mercado; aplicando el método de Investigación-Acción Participativa (IAP), se incorporan directamente las experiencias, percepciones y propuestas de las artesanas, lo cual genera un análisis que conjuga el saber académico y el saber comunitario promoviendo una reflexión colectiva. Dentro de los hallazgos más importantes, el área de marketing y ventas posee un menor desarrollo dentro de su cadena de valor, generando una oportunidad para implementar la diferenciación como estrategia. Asimismo, las alfareras son conscientes de la relevancia de la innovación como herramienta competitiva.

Palabras clave: Alfarería, cadena de valor, desarrollo comunitario, estrategias competitivas, negocio familiar.

Abstract

In this research analyzes the activities carried out throughout the value chain of family businesses run by female potters in the municipality of Santa María Atzompa, with the aim of contributing to the development of strategies that can foster greater competitiveness in the market. Applying the Participatory Action Research (PAR) method, the experiences, perceptions, and proposals of the artisans are directly incorporated, generating an analysis that combines academic and community knowledge, promoting collective reflection. Among the most important findings, the marketing and sales area is less developed within their value chain, creating an opportunity to implement differentiation as a strategy. Furthermore, the potters are aware of the importance of innovation as a competitive tool.

Keywords: Pottery, value chain, competitive strategies, community development, family business.

Introducción

Hoy en día, la globalización es un proceso crucial en la vida de los seres humanos al determinar las expresiones productivas, sociales, ambientales y culturales de la sociedad actual. “Vivimos en un mundo de transformaciones que afectan prácticamente todos los aspectos de nuestra vida. Para bien o para mal, estamos inmersos en un orden global que nadie comprende completamente, pero que ejerce un impacto significativo sobre nosotros” (Giddens, 1999, pp. 6-7). Llegada la modernidad y el sentido de progreso, surge la duda sobre los elementos que constituye la alfarería de barro y el valor que representa, en donde a lo largo del tiempo México se ha caracterizado por poseer una herencia cultural trascendiendo como medio de subsistencia, expresión e identidad.

No obstante, esta tradición enfrenta diversos desafíos. La producción industrial en masa, más económica y estandarizada, desplaza a la artesanía tradicional y pone en riesgo técnicas ancestrales como el modelado a mano, el uso de torno tradicional, la aplicación de barnices naturales y la decoración con pigmentos extraídos de minerales, plantas y otros recursos locales. Estas técnicas requieren un profundo conocimiento del barro, de la temperatura de cocción y de la manera en que cada pieza responde al fuego, otorgando a cada obra una calidad única e irrepetible.

La desvalorización de estos saberes debilita la transmisión generacional del oficio y limita el acceso a mercados justos y a recursos esenciales. Factores como la falta de apoyo institucional, el envejecimiento de la población y la migración de jóvenes hacia las ciudades amenazan la continuidad cultural de la alfarería. A pesar de ello, esta actividad sigue siendo un símbolo de resistencia y creatividad, manteniéndose viva gracias al esfuerzo de personas alfareras que buscan preservar su relevancia.

La alfarería refleja creatividad e imaginación, transformando racionalmente materiales de origen natural mediante procesos manuales (Roncancio, 1999). Fábregas y Santos (2000) destacan que la producción artesanal no solo responde a necesidades de identidad, uso o costumbre, también expresa los contextos colectivos de quienes la elaboran.

Los negocios de alfarería, mayormente familiares, se consideran empresas de subsistencia debido a la baja rentabilidad del mercado local y a su dependencia del turismo

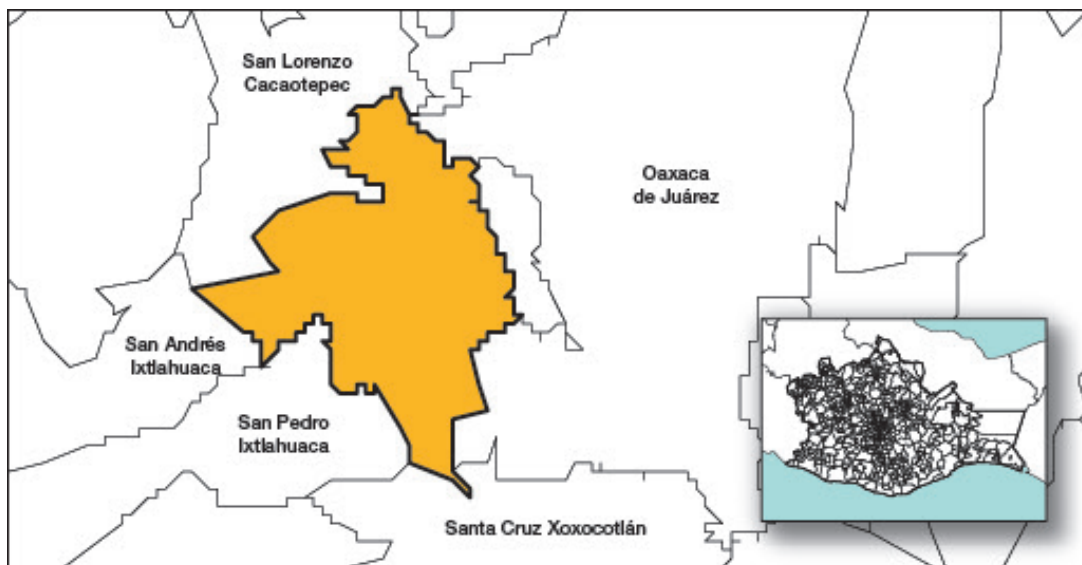
(Hernández et al., 2010; Domínguez et al., 2004). La falta de habilidades administrativas y de tecnología limita su control sobre el mercado y dificulta el crecimiento del sector.

Contexto geográfico

Oaxaca se distingue por su diversidad artesanal, destacando localidades cercanas a la ciudad donde cada comunidad se identifica por sus diseños, materiales y colores, y donde la producción involucra a varias familias organizadas; entre ellas, Santa María Atzompa sobresale desde el siglo XVI en la especialización de la alfarería, introduciendo técnicas como el vidriado verde del barro. Según el municipio:

En la primera mitad del siglo XX, Atzompa fue el principal productor de cerámica del sureste de México; sin embargo, este auge se detuvo por la presencia de plomo en el esmalte, situación que se ha corregido actualmente mediante esmaltes sin plomo o naturales. (Santa María Atzompa, s.f.)

Esto ha permitido que el municipio mantenga un potencial de desarrollo en produciendo piezas únicas, tanto utilitarias como decorativas; un claro ejemplo es la gastronomía oaxaqueña, la cual se elabora con manos experimentadas y técnicas tradicionales que preservan la riqueza cultural de la región.

Figura 1*Ubicación geográfica del municipio de Santa María Atzompa, Oaxaca*

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2026).

Planteamiento del problema

Si bien en un negocio familiar se comparten labores como la obtención del barro, el moldeado, el diseño, la composición y la cocción de las piezas, la mayoría de los varones que integran las familias se ven en la necesidad de buscar trabajo fuera de la población o incluso emigrar a otro país, con el fin de obtener mayores ingresos para sus hogares, ya que el 42.4% del municipio se encuentra en estado de pobreza (Secretaría de Bienestar, 2023). Esto hace que las mujeres alfareras se conviertan en las protagonistas y guardianas de técnicas que han sido transmitidas de generación en generación, además de contribuir al desarrollo económico local y al fortalecimiento de la identidad oaxaqueña.

En Santa María Atzompa, de los 6,967 hogares particularmente habitados, 1,906 están encabezados por jefas de familia (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social [CONEVAL], 2010). La participación de las alfareras es fundamental, ya que asumen el rol de representantes del negocio familiar donde, a través de sus manos, cada pieza de barro se convierte en una obra única que refleja su creatividad, habilidad y el profundo vínculo con la tierra y sus raíces, mientras se encargan también de las tareas domésticas y del cuidado de sus hijos.

Por tal motivo, surge la necesidad de explorar el funcionamiento de las actividades que desarrollan, desde la etapa de concepción hasta la de distribución de sus artesanías, a través del modelo de cadena de valor de Porter. En este proceso, se identificarán los factores que permitan una mayor capacidad competitiva para sus negocios, acorde con sus posibilidades. Esto no solo implica testimonios de su destreza, sino también un acto de resistencia, empoderamiento y reivindicación de su rol en la sociedad, destacando su capacidad para transformar el arte en una forma de vida digna y respetada.

En 2020, las alfareras de Santa María Atzompa sufrieron una reducción significativa en su principal fuente de ingresos: la venta de artesanías. Durante los primeros meses de la pandemia, la afluencia de turistas disminuyó drásticamente, lo que llevó al cierre temporal de negocios familiares, además del Mercado de Artesanías de Atzompa por tres meses. Este mercado alberga a 115 familias alfareras, y se estima que alrededor de 500 personas se vieron afectadas económicamente. Las ventas cayeron más del 70%, y aunque actualmente se han recuperado parcialmente, aún rondan entre el 35% y 40% de los niveles previos a la pandemia (Mejía, 2021).

Aunado a ello, las artesanas enfrentaron desafíos adicionales debido a la falta de reconocimiento de su trabajo y a las brechas de género que se ampliaron durante la crisis. Muchas dependían del turismo, de la venta en sus negocios, y al perder estas fuentes de ingreso, tuvieron que recurrir a estrategias como el trueque y la agricultura de autoconsumo para brindar sustento a sus hogares.

A pesar de las adversidades, han mostrado una notable capacidad de adaptación. Escasos negocios comenzaron a utilizar las redes sociales para vender sus productos, lo que les ha permitido llegar a nuevos clientes y mantener su actividad de sustento. La comunidad de alfareras continúa trabajando en la preservación de su legado, confiando en su recuperación económica.

Por ello, el presente estudio tiene como objetivo identificar las actividades clave de los negocios familiares, que abarcan desde la concepción de la materia prima hasta la entrega final, con el fin de analizar su cadena de valor. Se considera la participación activa de las artesanas, cuyo conocimiento, creatividad y tradición determinan la calidad, la identidad y el valor cultural de cada pieza. Estos elementos constituyen la base para diseñar estrategias

adaptadas al contexto, que promuevan tanto la sustentabilidad del oficio como el desarrollo del mercado.

Marco teórico

La Teoría de la Ventaja Competitiva, de Porter (1985), desarrollada en su libro *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, proporciona un marco para entender cómo las organizaciones pueden lograr y mantener una posición de liderazgo en su industria. Esta teoría se basa en dos conceptos clave: las tres estrategias genéricas y la cadena de valor. En cuanto al primer concepto (las tres estrategias genéricas), Porter (1980) define lo siguiente:

La estrategia de liderazgo busca mantener los costos más bajos frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas; la estrategia de diferenciación se refiere a crear un producto o servicio percibido en todo el mercado como único; y la estrategia de enfoque consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. (pp. 34-46)

En relación con el segundo concepto de la teoría, la Cadena de Valor (Porter, 1985) es una herramienta de análisis estratégico que describe todas las actividades que una organización realiza para crear valor para sus clientes. Su aplicación permite comprender cómo cada parte de la organización contribuye a la ventaja competitiva, a través del conocimiento interno de sus actividades. Según Porter (1985), la cadena de valor se divide en actividades primarias, que están directamente relacionadas con la creación física del producto, su venta, distribución y servicio postventa; y actividades de apoyo, que son fundamentales para respaldar las primarias. Estas incluyen recursos humanos, infraestructura organizacional, así como actividades como planificación, contabilidad y finanzas.

Al analizar en profundidad cada aspecto de sus actividades, podrán generar un valor estratégico coherente con sus capacidades. En los negocios de alfarería, cualquier fortaleza o debilidad se refleja directamente en el desempeño del proceso y, por ende, en la competitividad del negocio.

Metodología

Esta investigación se enmarca dentro de un enfoque cualitativo, cuyo objetivo principal es identificar las actividades de la cadena de valor que favorezcan el desarrollo de estrategias competitivas, especialmente en el contexto de la lenta recuperación económica y de ventas a raíz del impacto del COVID-19.

Con el fin de recabar información, se toma en cuenta la Investigación-Acción Participativa (IAP). De acuerdo con Creswell (2012), la acción participativa “Implica una inclusión completa y abierta de los participantes en el estudio, como colaboradores en la toma de decisiones, comprometiéndose para asegurar su propio bienestar” (p. 583). Por otra parte, Fals (2001) menciona que esta metodología se basa en la participación activa de las comunidades en el proceso investigativo, permitiendo que sean los mismos miembros de la comunidad quienes definan sus necesidades, investiguen sobre ellas, y propongan y ejecuten las soluciones. La IAP tiene como objetivo no solo generar conocimiento, sino también mejorar la calidad de vida de las personas participantes a través de la acción. Esta perspectiva metodológica permite explorar, desde la voz de las propias participantes, las prácticas, saberes, experiencias, dinámicas sociales y desafíos que enfrentan, tanto en su labor artesanal como en la gestión de sus negocios familiares. A través de la observación y la colaboración, se realizan valoraciones sobre los procesos que llevan a cabo. Además, se identifican las principales necesidades actuales y los factores sociales y culturales que han influido en su desarrollo.

Para determinar la muestra, se estableció como criterio que las participantes fueran artesanas del municipio de Santa María Atzompa que contaran con un negocio familiar dedicado a la alfarería. Se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia, lo que permitió seleccionar a 12 mujeres artesanas que cumplieran con los criterios y aceptaron voluntariamente participar en el estudio. Esta selección constituye una posible limitante, al no reflejar la diversidad completa de experiencias y prácticas presentes en toda la localidad de Santa María Atzompa.

De acuerdo con Hernández et al. (2003), el muestreo no probabilístico se basa en “un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación” (p. 326). McMillan y

Schumacher (2001) añaden que es un método no probabilístico de seleccionar sujetos que están accesibles o disponibles en un momento dado.

El principal instrumento de recolección de datos fue la entrevista semiestructurada, que permitió explorar en profundidad las experiencias, percepciones y propuestas de las artesanas, sin limitar su capacidad de expresión. Según Hernández et al. (2014), las entrevistas semiestructuradas se realizan con una guía de temas o preguntas que deben cubrirse, pero se permite al entrevistador libertad para profundizar en aspectos relevantes que surgen durante la conversación.

Las entrevistas se llevaron a cabo de manera individual, en espacios seguros y acordados previamente con las participantes, cuidando siempre la creación de un ambiente de confianza y respeto. Cada entrevista tuvo una duración aproximada de 45 a 60 minutos. Además, se realizaron notas de campo con el propósito de documentar el contexto y las observaciones relevantes, las cuales fueron posteriormente sistematizadas en registros digitales utilizando Excel, asegurando un control ordenado y coherente de la información recopilada de cada alfarera.

Cada participante otorgó su consentimiento informado para ser parte en el estudio. Se explicó el objetivo de la investigación, el respeto a la confidencialidad y la posibilidad de retirarse en cualquier momento sin consecuencias.

El proceso de investigación se estructuró en dos fases: en la primera fase de diagnóstico participativo, se realizó una reunión inicial con cada una de las participantes para presentar los objetivos del estudio, establecer acuerdos éticos y abrir un diálogo sobre los temas de interés; en la segunda fase, se aplicaron las entrevistas semiestructuradas, priorizando la escucha activa y el respeto hacia cada participante.

La guía de entrevista estuvo organizada en torno a ocho ejes temáticos: 1) materia prima y proveedores, 2) proceso productivo, 3) almacenamiento, 4) distribución y ventas, 5) marketing y publicidad, 6) innovación, 7) recursos humanos y 8) competitividad.

Con el fin de reforzar los lazos comunitarios y convertir a las alfareras en protagonistas de su propio cambio, se generaron nuevos conocimientos que faciliten la toma de decisiones para implementar estrategias competitivas adecuadas, basadas en los resultados obtenidos. Esto tiene una estrecha relación con el modelo de cadena de valor de Porter.

Se aplicó la triangulación metodológica mediante observación directa, entrevistas y análisis de datos, lo que permitió integrar la perspectiva de las alfareras, captar información contextual y conductual, y sistematizar los hallazgos para identificar patrones consistentes y fortalecer la validez y confiabilidad del estudio.

Tabla 1

Enfoque metodológico

Metodología	Instrumento utilizado	Descripción
Investigación acción participativa (Experiencias y reflexiones compartidas por artesanas que cuentan con un negocio familiar)	Observación participante	Se realiza una inmersión en los negocios familiares de 12 artesanas observando sus procesos y retos.
	Entrevista semiestructurada	Se obtiene información detallada de cada artesana, centrándose en sus experiencias y perspectivas. Tomando en cuenta preguntas sobre los distintos rubros de cómo desarrollan su cadena de valor.
	Categorización	Se organizan los datos recolectados y patrones identificados que guían las intervenciones para la codificación.
	Conceptualización	En conjunto con las 12 artesanas se definen y comprenden conceptos clave que afectan su práctica artesanal y su entorno comercial que origina a implementar estrategias en sus negocios familiares.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de datos

Se realizó un proceso de codificación abierta, identificando unidades de significado en cada respuesta, relacionadas con las actividades de la cadena de valor como la producción, venta y especialización en técnicas artesanales.

Cada unidad de significado fue asignada a un código, que resumía la idea principal de la respuesta. Los códigos fueron posteriormente agrupados en categorías emergentes, representando patrones recurrentes en los datos y reflejando de manera fiel la experiencia de las artesanas. Para asegurar la validez del análisis, los códigos y categorías fueron revisadas cuidadosamente, garantizando que cada categoría representara adecuadamente los hallazgos.

Resultados

A continuación, se presentan los principales ejes temáticos identificados a partir del análisis de las entrevistas realizadas. Estos hallazgos permiten reconocer aspectos relevantes de las experiencias, conocimientos y prácticas compartidas por las participantes, contribuyendo a una mejor comprensión del fenómeno estudiado.

Tabla 2

Categorías emergentes a partir de entrevistas a alfareras

Datos crudos de entrevista	Código	Categoría emergente
“Hacemos pedidos para bodas, XV años y bautizos.”	Pedidos para eventos	Diversificación de clientes
“Vendemos tazas, platos y figuras a turistas que vienen al municipio.”	Venta a turistas	Diversificación de clientes
“Algunos restaurantes nos compran cazuelas y vajillas de barro para utilizarlos con su clientela.”	Venta a restaurantes	Diversificación de clientes

“He empezado a probar nuevos diseños para atraer variedad de clientes.”	Nuevas piezas	Innovación en producto
“A veces mis clientes piden algo diferente y tengo que modificar la técnica.”	Adaptación a pedidos	Innovación de técnicas
“Centrarme en un solo cliente hace que dependa de él económicamente.”	Dependencia de segmento	Estrategias de venta
“Concentrarme en una sola técnica hace que mi negocio se identifique por eso.”	Uso de una sola técnica	Estrategia de venta
“Intento combinar ventas a turistas y pedidos de eventos para tener ingresos constantes.”	Combinación de clientes	Estrategia de venta

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo de campo.

Se identificaron tres categorías emergentes principales: 1) diversificación de clientes, 2) innovación en producto y técnica y 3) estrategias de venta, las cuales reflejan cómo las artesanas gestionan distintos tipos de clientes, adaptan sus técnicas y productos según la demanda, y desarrollan estrategias para mantener estabilidad en sus ingresos.

Al relacionar estos hallazgos con las estrategias competitivas de Porter (1985), se observa lo siguiente:

- La diversificación de clientes y la adaptación a distintos pedidos reflejan una estrategia de enfoque, al atender nichos específicos como eventos, turistas y restaurantes.
- La especialización y adaptación técnica evidencia una estrategia de diferenciación, ya que algunas artesanas destacan mediante la calidad de sus piezas, el uso de técnicas tradicionales y la innovación en diseños.
- Aunque algunas artesanas prefieren concentrar su producción en un único cliente, diversificar los segmentos de venta permite reducir la dependencia económica y

fortalecer la competitividad, sustentando estrategias de enfoque y diferenciación al mismo tiempo.

- Se identificó que las alfareras se posicionan en el mercado artesanal aprovechando sus recursos, habilidades y creatividad para atender diversos segmentos y ofrecer productos únicos, mediante estrategias de enfoque y diferenciación. No obstante, se observó que esta orientación también genera desafíos, como la dependencia de ciertos clientes o segmentos, la sobrecarga de trabajo al intentar abarcar múltiples mercados y la necesidad de adaptarse constantemente para mantenerse competitivas frente a productos industriales más económicos.

Hallazgos en los diferentes eslabones de la cadena de valor del modelo de Porter

Actividades primarias

Logística de entrada: Actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para fabricar el producto.

Las alfareras de Santa María Atzompa, al necesitar materiales que no siempre están disponibles en su municipio, suelen recurrir a proveedores de otros municipios del estado de Oaxaca, así como de otros estados de México. Esto provoca un incremento en los costos debido al envío de los insumos, además de los gastos por traslados para adquirir los materiales. Como menciona la artesana G. D., en su testimonio: “*Nuestra materia prima principal que es el barro, ya no lo conseguimos tan fácilmente en nuestro municipio, tenemos que ir a otros a conseguir y es más gasto de dinero y tiempo*” (G. D., comunicación personal, 2025). Algunos de los lugares de donde obtienen sus insumos son los siguientes:

- San Lorenzo Cacaotepec: municipio cercano de donde obtienen el barro en la mina. Las artesanas mencionan que el lugar es de fácil acceso; sin embargo, el costo ha aumentado rondando de los \$700 pesos por volteo.
- Oaxaca de Juárez: la capital del estado es uno de los principales centros comerciales de la región y un punto de acceso para materiales y herramientas especializadas. En

mercados como el Mercado de Abastos, o en tiendas especializadas en materiales para la cerámica, las artesanas pueden encontrar pigmentos, barnices, brochas y pinturas.

- Tlacolula de Matamoros: este municipio conocido por su mercado tradicional y por ser un centro de comercio, también es un lugar donde las artesanas pueden adquirir pigmentos.
- San Bartolo Coyotepec: municipio destacado por sus artesanías de barro negro; provee de materiales que son utilizados en la alfarería porque comparten la misma actividad. Además, las artesanas se abastecen de barro, aunque la distancia es mayor.
- Mérida (Yucatán): algunos proveedores especializados en barnices y materiales como óxido de hierro, pueden estar ubicados en otros estados; por ejemplo, en Yucatán, específicamente en Mérida, existe un mercado más grande para ciertos insumos. Estos materiales los han adquirido a través de intermediarios.
- Michoacán: el 20% de las entrevistadas mencionaron que han adquirido pigmentos ya preparados en forma de polvo para pintar sus piezas, con un proveedor originario de Michoacán que les surte el material para agilizar su proceso de elaboración.
- Ciudad de México: en la capital del país también se encuentran tiendas y distribuidores especializados en materiales para cerámica, como pinturas, barnices, y herramientas de mayor calidad. Las artesanas realizan compras a través de proveedores que envían productos a Oaxaca.

Las compras realizadas fuera de Santa María Atzompa permiten a las artesanas acceder a productos específicos que les ayudan a mantener la calidad y el nivel de detalle en sus piezas. A pesar de las limitaciones geográficas de su comunidad, buscan la manera de conectar con proveedores de acuerdo a sus posibilidades económicas. La artesana P. Z., en su testimonio, menciona:

“Algunos proveedores de otros estados viene aquí al municipio a ofrecer sus productos y ya por llamada telefónica encargamos los pedidos, lo que nos facilita tener nuestros materiales listos para la producción y ahorrarnos un poco de dinero cuando compramos por mayoreo”. (P. Z., comunicación personal, 2025)

Operaciones: Actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final.

- Preparación del barro: el barro seco se mezcla con agua hasta obtener una masa manejable y homogénea. Las artesanas realizan este proceso en un tiempo aproximado de dos horas hasta obtener la consistencia adecuada.
- Modelado de las piezas: con la ayuda de sus manos como herramienta principal dan forma a cada una de sus piezas. Incluso se ayudan de tornos manuales para dar forma a un jarrón, una maceta o una taza.
- Secado: las piezas son protegidas en áreas donde el sol no las toque directamente para evitar que se agrieten. Este proceso es crucial para que las piezas se endurezcan antes de ser cocidas en el horno.
- Cocción: las piezas se cuecen en hornos tradicionales de leña a temperaturas que pueden alcanzar hasta 900 °C. Este proceso dura varias horas y es crucial para la calidad final del producto.
- Enfriamiento y selección: tras la cocción, las piezas se dejan enfriar lentamente. Una vez frías, se inspeccionan para asegurarse de que no presenten defectos.
- Decoración: el proceso de decoración es la etapa que les toma más tiempo a las artesanas de Santa María Atzompa pues es una etapa fundamental donde destaca el valor artístico, además del utilitario. Este proceso ha evolucionado con el tiempo, pero muchas técnicas tradicionales se siguen utilizando hasta hoy.

Un punto muy importante que mencionaron las artesanas en esta fase de elaboración de sus piezas fue el uso de distintas técnicas tradicionales de decoración para embellecer las piezas, con diferentes acabados y texturas, dando carácter a sus piezas de barro. Estas técnicas se han transmitido de generación en generación y son una parte fundamental de su arte. Algunas de las principales técnicas de decoración que emplean incluyen:

- Vidriado verde: es un proceso ancestral que da a las piezas de barro su inconfundible brillo y tonalidad verdosa que distingue a las artesanías de Santa María Atzompa. Este acabado es el resultado de aplicar una mezcla de minerales.
- Pintura a mano: las artesanas pintan sus piezas con motivos geométricos, florales o figuras que reflejan su cosmovisión y tradiciones. Los pigmentos usados en su mayoría

proviene de fuentes naturales como minerales, tierras o plantas, incluso han probado con pigmentos ya preparados de proveedores nacionales y se mezclan con agua para crear los colores.

- **Esgrafiado:** esta técnica consiste en raspar el diseño directamente sobre la superficie de la pieza. Después de que la pieza se ha modelado y secado un poco, las artesanas aplican una capa de esmalte y utilizando herramientas como cuchillos o espátulas, realizan los dibujos o patrones. Esta técnica permite que el diseño se marque de manera profunda, creando un contraste entre la base y la superficie decorada.
- **Relieve:** esto se hace aplicando una capa de barro más suave sobre la pieza y luego esculpiendo sobre ella para crear formas en relieve. Esta técnica se utiliza para dar detalles a las figuras, como bordes, adornos o elementos decorativos.
- **Cocción a la leña:** aunque no es una técnica decorativa en sí misma, el proceso de cocción a la leña da lugar a resultados decorativos únicos. El fuego del horno crea efectos visuales especiales sobre el barro creando matices y tonalidades que dan a las piezas un carácter único.
- **Ahumado:** esta técnica ha surgido recientemente, se ha popularizado y adaptado rápidamente. Después de la cocción, algunas piezas se someten a un proceso de ahumado, en el cual se coloca la pieza en un espacio cerrado con materiales orgánicos (como madera o hierbas) y el humo penetra en el barro y puede alterar su color, otorgándole tonalidades únicas. La alfarera S. D., en su testimonio, menciona: *“A veces los mismo clientes nos piden como les gustaría sus piezas y ya con nuestra imaginación vamos creando y al mismo tiempo van surgiendo técnicas al experimentar con nuestros materiales o lo que tenemos a la mano”* (S. D., comunicación personal, 2025).

Estas técnicas, combinadas con la habilidad y creatividad de las artesanas, dan lugar a piezas únicas y detalladas que caracterizan a Santa María Atzompa, pues es un reflejo de la tradición, la cultura y el profundo conocimiento sobre los materiales y procesos de la cerámica de barro, además del reflejo de querer seguir aprendiendo y demostrando piezas innovadoras.

Logística de salida: actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado y la distribución de este hacia el consumidor.

Almacenamiento: cada artesana utiliza su experiencia y conocimiento local para calcular la cantidad de cerámica que debe producir y almacenar, de modo que pueda satisfacer la demanda de manera eficiente sin comprometer la calidad de sus piezas, esto depende del espacio disponible, el tipo de pieza, las estaciones de producción y las condiciones climáticas.

Cabe mencionar que para almacenar, regularmente se basan en las ventas de años anteriores o temporadas pasadas como en festividades; o si hay encargos específicos de clientes, esto también influye. La mayoría de las artesanas menciona que suele tener un control manual en una libreta, donde anotan los encargos y la producción necesaria para cumplir con los pedidos. La organización y el espacio adecuados son clave para evitar daños y asegurar que las piezas se encuentren íntegras para su venta. Por lo cual, para su almacenamiento utilizan anaqueles de aluminio o madera, pues las piezas terminadas y decoradas se almacenan en estantes dentro de sus negocios que al mismo tiempo sirven como exhibidores de sus creaciones para su venta local o para enviarlas al destino correspondiente. Cabe mencionar que también cuentan con un almacén en sus hogares dependiendo el número de pedidos o piezas que quieran realizar para su venta.

Además, las artesanas tienden a organizarlas según el tipo de producto y tamaño. Esto facilita el almacenamiento y la preparación para la venta como son piezas de tamaño pequeño o mediano: Las artesanas también agrupan las piezas más pequeñas y medianas, como tazas, platos pequeños o adornos, que pueden ocupar menos espacio y ser más fáciles de organizar.

Mercadotecnia y ventas: actividades relacionadas con dar a conocer, promocionar y vender el producto. A lo largo del tiempo, las artesanías de Santa María Atzompa han sido comercializadas principalmente en mercados locales. Hoy en día, las artesanas también cuentan con un negocio propio en donde venden directamente al público, los compradores locales o turistas llegan, ven las piezas y compran al momento. Sus horarios de atención son de acuerdo a sus actividades diarias y del hogar, por lo que en ocasiones sus ventas son limitadas, este patrón coincidió con todos los testimonios de las 12 entrevistadas: la falta de tiempo para tener un horario más extenso para atender a la clientela.

Sin embargo, este canal de venta permite mantener sus ingresos sin intermediarios, destacando que sus piezas más populares son las ollas, cazuelas y macetas. No obstante,

muchas veces sus piezas son compradas por intermediarios que las revenden sin reconocimiento ni retribución justa y, al no contar con una denominación de origen ni una marca colectiva, descuidan su identidad artesanal.

Tras la disminución de ventas, causada por la pandemia, el 60% de las entrevistadas comenzó a dar a conocer nuevos diseños para atraer a un mercado más amplio, como la creación de piezas más pequeñas para joyería o decorativas, así como el uso de distintos materiales. El otro 40% prefirió seguir enfocándose en ofrecer únicamente lo tradicional.

A pesar de los esfuerzos para la recuperación de sus ventas y la creciente digitalización, la mayoría de artesanas se enfrentan con el reto de acceder a más canales como el comercio digital, debido a la dificultad de tener contacto con dispositivos electrónicos y una conexión a internet estable, lo que limita su capacidad para participar plenamente en la venta en línea, ferias artesanales nacionales, colaboraciones con marcas de diseño que se han acercado a sus negocios o agencias turísticas. Muchas artesanas no tienen conocimientos en marketing digital, comercio electrónico o redes sociales, y esto causa su dependencia al turismo presencial o del trato directo en mercados o ferias esporádicas.

Cabe mencionar que solo una pequeña parte de la población encuestada utiliza la red social WhatsApp para tomar pedidos, pero no siempre saben cómo optimizar su contenido, usar publicidad, responder mensajes o gestionar pagos electrónicos. Además, no siempre cuentan con fotografías de calidad o servicios logísticos para envíos nacionales. Por ello, en ocasiones se sienten estancadas por no saber cómo realizar la difusión adecuada a sus productos. La alfarera L. V, en su testimonio, menciona:

“La mayor parte del tiempo mi hija tiene mi teléfono y solo lo uso para cuando me llaman o ella me dice que me llega un mensaje para un pedido, pero para fotos de mis piezas no me da tiempo tomar”. (L. V., comunicación personal, 2025)

Servicio: actividades relacionadas con la prestación de servicios complementarios al producto, tales como la instalación, reparación y mantenimiento del mismo.

En este eslabón de la cadena de valor, los negocios encabezados por mujeres artesanas lo aplican de forma esporádica. Las entrevistadas mencionan que es rara la ocasión que un cliente regresa para la reparación de una pieza, debido a que el barro, al ser delicado, ellas les brindan el cuidado necesario. Sin embargo, sí ha existido la ocasión en donde se

despostilla alguna artesanía por un mal movimiento y, cuando es así, brindan la facilidad de cambiarlo.

Actividades secundarias

Infraestructura de la organización: actividades relacionadas con sistemas, instalaciones que permiten a una organización operar eficientemente.

Muchos negocios están asignados en espacios heredados, con instalaciones mínimas y sin condiciones adecuadas de seguridad, ventilación o suficiente almacenamiento. La mayoría de los negocios familiares se ubican en las mismas propiedades de las artesanas o cerca de sus domicilios en donde existen calles mal pavimentadas o sin señalización turística que dificultan el acceso y visibilidad a los negocios.

Otro punto importante es acerca de sus hornos tradicionales elaborados de adobe, ladrillos o piedras que funcionan a base de leña, la cual se quema directamente debajo de las piezas colocadas en una bóveda o cámara superior. La exposición constante al humo y calor sin medidas de protección ha provocado problemas respiratorios, sobre todo en mujeres y personas mayores.

En la parte administrativa y financiera, muchos negocios funcionan en la economía informal, sin registro fiscal o contabilidad formal. Algunas alfareras llevan un control manual de sus ingresos y gastos. Sin embargo, la mayoría de las artesanas tienen algo en común, los márgenes de ganancia bajos, especialmente cuando dependen de intermediarios para vender sus productos. Puesto que hay poca o nula capacitación financiera y dificultad para acceder a créditos o apoyos gubernamentales que mejoren su infraestructura.

Gestión de recursos humanos

En Santa María Atzompa, como en muchas comunidades de Oaxaca, las tareas de trabajo relacionadas con la producción artesanal suelen estar divididas de manera que cada miembro de la familia cumple un rol específico según sus capacidades y edad. Esta división de trabajo se mantiene dentro de un sistema tradicional, pero también ha evolucionado con el tiempo. Dentro de lo que se encontró en el campo la división de tareas es la siguiente:

- Mujeres: tradicionalmente, son las encargadas del modelado, cocción y diseño. Sin embargo, asumen una doble jornada laboral, combinando el trabajo artesanal con las responsabilidades domésticas y el cuidado familiar. Esta sobrecarga limita su capacidad para participar en actividades de comercialización y promoción de sus productos.
- Hombres: participan en la preparación del barro, el manejo de los hornos, además de encender y controlar el fuego de estos, lo cual es una tarea delicada, ya que requiere una temperatura precisa y una cierta duración de cocción.
- Niños y jóvenes: suelen estar involucrados de manera más indirecta, aprendiendo las técnicas de alfarería desde pequeños y ayudando con tareas más sencillas o de apoyo. Por ejemplo, en la ayuda del proceso de modelado o decoración como darles forma a piezas pequeñas, aplicar diseños sencillos o preparar los utensilios de trabajo. En algunas familias, los jóvenes también se encargan de ayudar en la distribución o venta en el negocio.

Un punto muy importante que las artesanas destacaron en las entrevistas es que a raíz de la pandemia por COVID-19 las familias empezaron a trabajar cada vez más en conjunto debido al resguardo en sus hogares, donde las distintas generaciones crearon un apoyo mutuo. Lo que consideran significativo debido a la oportunidad de continuar transmitiendo el conocimiento entre abuelos, padres e hijos con el fin de mantener viva la tradición. Además, en algunas ocasiones, las tareas se mezclan y comparten de acuerdo con las habilidades y los tiempos disponibles de cada miembro de la familia.

Actualmente, suelen trabajar en promedio entre 6 y 8 horas al día, con jornadas que pueden alargarse dependiendo de la demanda o de las épocas del año. La flexibilidad y la colaboración familiar son esenciales en su rutina de trabajo, ya que el trabajo de modelado, decoración y cocción de las piezas no se limita a días específicos, por ejemplo, si hay eventos especiales, pueden intensificar su trabajo para producir más piezas y cumplir con los pedidos.

Desarrollo tecnológico: actividades relacionadas con la innovación y aplicación de nuevas tecnologías en cada etapa, desde la producción hasta la venta final.

Dentro del proceso productivo, las 12 artesanas entrevistadas coincidieron que no usan tecnología, todo se realiza de forma manual, así como el uso de herramientas, tornos y hornos. La alfarera S. R., en su testimonio, menciona: “*Usar tecnología hace que se pierda la esencia de la artesanía, la creatividad y la atención al detalle*” (S. R., comunicación personal, 2025).

Por otro lado, el uso de herramientas digitales y la gestión de plataformas de comercio electrónico para las ventas sigue siendo insuficiente para una adopción masiva. Más de la mitad de las artesanas no cuentan con dispositivos adecuados, como computadoras, tabletas o teléfonos inteligentes. Además, la adquisición de estos equipos representaría un gasto significativo no contemplado en sus economías. Las artesanas mayores de 51 años, en particular, no están familiarizadas con el uso de herramientas digitales como redes sociales o plataformas de comercio electrónico. Como resultado, muchas dependen de terceros, como familiares o intermediarios, para promocionar y vender sus productos. Por ello, la mayoría prefiere continuar vendiendo en sus negocios, mercados locales o ferias, ya que desconfían de la tecnología o perciben los procesos digitales como complejos y ajenos a su tradición.

Compras: actividades relacionadas con la adquisición de bienes y servicios que una organización necesita para operar y producir sus propios productos o servicios.

Tabla 3
Compra de insumos

Categoría	Insumo	Frecuencia de compra	Forma de adquisición
Materia prima	Barro	Cada 2-4 semanas	Extracción o compra local
Energía	Leña	Cada 2-3 semanas	Compra local o recolección local
Decoración	Esmaltes, pinturas, colorantes, barniz	Mensual	Tiendas estatales y nacionales
Pigmentos	Naturales y preparados en polvo	Trimestral	Tienda especializada regional y nacional

Herramientas	Moldes, piedras, cuchillos, espátulas, pinceles, brochas	Según desgaste	Tiendas locales o hecho a mano
Empaque	Cajas, papel, relleno, periódico, cartón	Según ventas	Compra en la Ciudad de Oaxaca o reciclaje

Fuente: Elaboración propia, con base en el trabajo de campo.

Las alfareras obtienen la mayor parte de los materiales necesarios para elaborar sus artesanías de manera local, siguiendo prácticas tradicionales que se han transmitido de generación en generación. Sin embargo, con el tiempo, el acceso a ciertos insumos se ha vuelto más limitado y sus costos han aumentado, lo que constituye un desafío para la continuidad de esta actividad artesanal. Ante esta situación, algunas artesanas han recurrido a proveedores más lejanos o a materiales sustitutos, lo que en ocasiones requiere adaptar técnicas y procesos, procurando mantener la autenticidad y calidad distintiva de sus productos.

El análisis del modelo de cadena de valor permitió a las alfareras identificar procesos que limitan las ventas y optimizar la comercialización de sus productos, evidenciando estrategias de diferenciación basadas en innovación y en la historia cultural de cada pieza, lo que no solo fortalece su posición competitiva en el mercado artesanal, sino que también contribuye a la sostenibilidad económica y al reconocimiento del valor artístico de su labor en Santa María Atzompa.

Conclusiones

La aplicación del modelo de cadena de valor permitió identificar cómo cada etapa del proceso productivo, desde la obtención de materias primas hasta la entrega final, aporta valor único a las piezas de alfarería de Santa María Atzompa. La elaboración manual y el conocimiento ancestral confieren una ventaja competitiva basada en la estrategia de diferenciación más que en la estrategia de reducción de costos, fortaleciendo la identidad cultural de los productos.

La diversificación de segmentos de venta reduce la dependencia económica de un solo cliente y contribuye a la sustentabilidad del negocio. Sin embargo, algunas artesanas prefieren concentrarse en un solo cliente, lo que evidencia la necesidad de equilibrar

estrategias de enfoque y diferenciación para mantener estabilidad y competitividad. La gestión estratégica de la cadena de valor, que incluye relaciones con proveedores locales, distribución en mercados y distintos puntos de venta, así como formación y actualización de conocimientos, fortalece la sostenibilidad de la actividad artesanal.

Las artesanas requieren formación práctica, adaptada a su contexto y nivel de experiencia, lo cual les permita incorporar nuevas tendencias sin perder su identidad cultural. La capacitación en habilidades administrativas e innovación es fundamental para mejorar el posicionamiento de sus negocios y ampliar su competitividad en el mercado artesanal.

En conjunto, los hallazgos evidencian que la combinación de conocimiento ancestral, innovación, estrategias de diferenciación y fortalecimiento del capital humano constituye la base para la resiliencia y sostenibilidad de los negocios familiares de alfarería en Santa María Atzompa.

Apostar por la diferenciación, la innovación y el fortalecimiento de sus capacidades no es solo mejorar sus ingresos, sino reconocer su papel como guardianas de una identidad viva. En ellas, tradición y estrategia se entrelazan, demostrando que la competitividad también puede tener rostro, nombre y corazón.

Discusión

En este estudio, se observó que la cadena de valor de las alfareras de Santa María Atzompa está profundamente vinculada a la tradición y la autenticidad de sus productos. Las artesanas, al producir piezas de alfarería utilizando técnicas ancestrales, logran diferenciarse por la calidad y singularidad de sus productos. Sin embargo, los resultados también evidencian que el proceso artesanal, que involucra materiales de alta calidad y un enfoque manual, limita su capacidad para reducir costos y, por ende, dificulta la adopción de una estrategia de liderazgo en costos.

El estudio también revela que la adopción de plataformas digitales y la digitalización de la promoción y venta de productos son estrategias aún no completamente aprovechadas por las artesanas. Aunque algunas están comenzando a utilizar redes sociales para promocionar sus productos, la falta de confianza con las plataformas de comercio electrónico y los altos costos asociados con la adquisición de dispositivos adecuados limitan su

alcance. Pérez y Gómez (2019) destacan que la brecha digital sigue siendo un obstáculo importante para las mujeres artesanas en comunidades rurales, limitando su acceso a nuevas oportunidades comerciales y digitales.

Un aspecto clave identificado en este estudio es el regateo para la venta de sus productos, lo que reduce su margen de ganancia y les impide aprovechar completamente el potencial de sus productos, ya que existen intermediarios que venden sus piezas a un alto costo sin reconocimiento de origen. Este hallazgo es consistente con otros estudios que han documentado cómo la falta de acceso directo a los mercados globales y locales puede limitar las oportunidades comerciales de los artesanos en regiones rurales (García y López, 2021). La falta de una infraestructura de comercialización eficiente es una barrera importante que debe ser superada para mejorar las condiciones económicas de las artesanas.

Recomendaciones

Se recomienda que los negocios familiares de alfarería fortalezcan su competitividad mediante piezas, espacios o empaques distintivos que transmitan valor, formación práctica consciente en temas como innovación, gestión y herramientas digitales con la ayuda de instituciones no gubernamentales o gubernamentales. Así como la creación de redes y alianzas estratégicas con otros negocios como hoteles, galerías de arte, museos, escuelas y otros actores del mercado.

Para futuras investigaciones, se sugiere profundizar en el impacto de la digitalización en la comercialización artesanal, realizar estudios comparativos con otras comunidades y evaluar estrategias de diferenciación y sostenibilidad que integren innovación y preservación cultural con el fin de conservar el patrimonio cultural.

Agradecimientos

Las personas autoras expresan su profundo agradecimiento a las 12 alfareras de Santa María Atzompa, Oaxaca, que generosamente compartieron sus conocimientos, experiencias y tiempo para la realización de este estudio. Su saber tradicional, transmitido de generación en generación, fue fundamental para comprender los procesos, técnicas y significados culturales

asociados a la alfarería. Asimismo, se reconoce su disposición y confianza al permitir la documentación de sus prácticas, así como su hospitalidad durante el trabajo de campo. Este trabajo no habría sido posible sin su valiosa colaboración y compromiso con la preservación de su patrimonio cultural.

Financiamiento

La presente investigación no recibió financiamiento externo.

Declaración de conflictos de interés

Los autores declaran que no existe ningún conflicto de interés relacionado con la investigación, autoría y publicación del presente artículo.

Declaración sobre el uso de herramientas de inteligencia artificial

En cumplimiento con las directrices internacionales en materia de ética editorial, las personas autoras declaran que no se utilizaron herramientas de inteligencia artificial generativa en el análisis o elaboración del presente manuscrito.

Consideraciones éticas y consentimiento informado

El estudio se realizó cumpliendo los principios éticos de investigación con seres humanos. Las 12 participantes otorgaron su consentimiento informado previo a las entrevistas, habiéndose explicado el objetivo del estudio, la confidencialidad de sus respuestas y la voluntariedad de su participación, con la posibilidad de retirarse en cualquier momento sin consecuencias.

Disponibilidad de datos

Las transcripciones de las entrevistas realizadas a las alfareras no se encuentran disponibles públicamente debido a consideraciones de confidencialidad y privacidad de las participantes. No obstante, los datos pueden ser solicitados al investigador principal con fines académicos, siempre que se garantice la protección de la identidad y la información personal de las participantes y se cumpla con las normas éticas correspondientes.

Referencias

- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) (2010). *Informe anual sobre la situación de pobreza y rezago social*. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/data/file/34734/Oaxaca_399.pdf
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4.^a ed.). Pearson. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2012.09.005>
- Domínguez, H. M., Hernández, G. J. y Toledo, L. A. (2004). Competitividad y ambiente en sectores fragmentados: El caso de la artesanía en México. *Cuadernos de Administración*, 17(27), 127-158. <https://doi.org/10.22201/cuaadm.01876887.2004.27.291>
- Fábregas, A. y Santos, C. (2000). Una mirada antropológica a las artesanías de Chiapas. En V. Novelo (Coord.), *Artífices y artesanías de Chiapas* (pp. 24-79). CONACULTA/ CONECULTA.
- Fals Borda, O. (2001). *Investigación-acción: Participación y cambio social*. Editorial Trotta.
- García, P. y López, F. (2021). El impacto de la digitalización en la comercialización de productos artesanales. *Revista de Estudios Rurales*, 22(4), 123-140. <https://doi.org/10.1234/rei.2021.04>
- Giddens, A. (1999). *Runaway world: How globalization is reshaping our lives*. Routledge.
- Hernández, J., Domínguez, M. y Mendoza, L. (2010). Desempeño de negocios de artesanía después del movimiento social de 2006 en Oaxaca, México. *Revista Espiral. Estudios sobre Estado y Sociedad*, 48, 205-240. <https://doi.org/10.22330/espiral.2010.48.205-240>

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la investigación* (3.^a ed.). McGraw-Hill.
- _____. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2026). México en cifras. Área geográfica: Santa María Atzompa, Oaxaca. <https://inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?ag=20399#collapse-Resumen>
- McMillan, J. H. y Schumacher, S. (2001). *Research in education: A conceptual introduction* (5^a ed.). Longman.
- Mejía, L. (2021). La artesanía de Atzompa vive lenta recuperación. *El Imparcial*. <https://imparcialoaxaca.mx/la-capital/la-artesania-de-atzompa-vive-lenta-recuperacion/>
- Pérez, J. y Gómez, M. (2019). La brecha digital en comunidades rurales: Retos y oportunidades para las mujeres artesanas. *Revista de Innovación Digital*, 15(3), 45-62. <https://doi.org/10.1234/ri.2019.03>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- _____. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Roncancio, J. (1999). *La alfarería: Creatividad y técnica en la transformación de materiales*. <https://portal.amelica.org/ameli/journal/297/2971213008/html/>
- Santa María Atzompa (s.f.). *Historia de Santa María Atzompa*. <https://santamariatzompa.gob.mx/historia/>
- Secretaría de Bienestar. (2023). *Informe anual sobre la situación de pobreza y rezago social 2023: Oaxaca, Santa María Atzompa*. <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/794376/20399-SantaMariaAtzompa23.pdf>