

# Gestión estratégica de los emprendimientos femeninos del sector artesanal, priorizado en la ruta competitiva del departamento de Sucre\*

*Strategic Management of Women-Owned Business Ventures in the Artisan Sector, an Industry Prioritized in the Competitive Roadmap for the Department of Sucre*

Erika Astrid Araque Geney 

Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN,  
Sincelejo – Colombia, [erika\\_araque@cun.edu.co](mailto:erika_araque@cun.edu.co)

Diana Esther Álvarez Contreras 

Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN,  
Sincelejo – Colombia, [diana\\_alvarezcon@cun.edu.co](mailto:diana_alvarezcon@cun.edu.co)

## Cómo citar / How to cite

Araque Geney, E. A., y Álvarez Contreras, D. E. (2023). Gestión estratégica de los emprendimientos femeninos del sector artesanal, priorizado en la ruta competitiva del departamento de Sucre. *Revista CEA*, 9(21), e2467. <https://doi.org/10.22430/24223182.2467>

Recibido: 23 de julio de 2022

Aceptado: 19 de julio de 2023

## Resumen

**Objetivo:** Esta investigación tuvo como objetivo identificar el estado actual de los emprendimientos femeninos del sector artesanal, sector que ha sido priorizado en la ruta de competitividad del departamento de Sucre.

**Diseño/metodología:** El diseño metodológico consideró una parte cualitativa (entrevistas semiestructuradas) y una parte cuantitativa (encuesta con preguntas cerradas en escala tipo Likert de 5 puntos). El periodo de recolección de la información estuvo comprendido entre julio y octubre del año 2021 y, para el análisis de esta, se utilizó estadística descriptiva y análisis narrativo. La

---

\* Este artículo se deriva del proyecto de investigación: *Modelo de gestión estratégica para los emprendimientos femeninos del sector artesanal priorizados en la ruta de competitividad del Departamento de Sucre*. Código del proyecto: INV-AE-SIN-GRO4-PROY2021-06 de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN.



población se conformó por el grupo de microempresarias del sector artesanal ubicadas en los municipios de Morroa, Sampúes, San Onofre y Sincelejo, en el departamento de Sucre.

**Resultados:** Los resultados obtenidos en la investigación evidenciaron que los emprendimientos femeninos enfrentan dificultades externas e internas que se convierten en limitantes para su crecimiento organizacional; además, los retos y cambios que actualmente impulsan el crecimiento y desarrollo empresarial, las obligan a realizar un diagnóstico de sus procesos organizacionales, talento humano, producción, comercialización, servicios y tipos de mercados, esto con el fin de identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, para, así, determinar y poner en práctica estrategias que permitan impulsar su crecimiento y mejorar su competitividad.

**Conclusiones:** El análisis permite concluir que los emprendimientos femeninos artesanales requieren de apoyo a nivel organizacional, además de poder visibilizar el trabajo realizado por las mujeres artesanas desde el ámbito empresarial.

**Originalidad:** La investigación se diferencia de otros estudios hechos alrededor del tema, ya que contempla el papel de la mujer artesana como empresaria; además, muestra la realidad del sector artesanal el cual, a pesar de que se encuentra en desventaja con otros sectores, aporta al desarrollo empresarial, económico y social del departamento de Sucre, en especial a la sostenibilidad de las tradiciones culturales.

**Palabras clave:** cambio organizacional, eficacia organizacional, gestión estratégica, planificación estratégica.

**Clasificación JEL:** D2, D81, L1, L26, M1.

### *Highlights*

- El sector artesanal se encuentra en desventaja frente al resto de sectores de la economía en Colombia.
- Aprovechar las prácticas artesanales que aportan a la generación de empresas, a las oportunidades laborales y a una mejor calidad de vida para las artesanas y sus familias.
- Conocer las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que enfrentan, interna y externamente, los emprendimientos femeninos del sector artesanal, priorizado en la ruta competitiva del departamento de Sucre, necesario esto para su crecimiento organizacional y posicionamiento en el mercado.

### **Abstract**

**Purpose:** This study aims to describe the current state of women-owned business ventures in the artisan sector, an industry prioritized in the Competitive Roadmap for the Department of Sucre.

**Design/methodology:** This study adopted a mixed approach that was qualitative (semi-structured interviews) as well as quantitative (a survey composed of five Likert scale questions). The data were collected between July and October 2021 and analyzed using descriptive statistics and narrative analysis. The population comprised a group of female owners of artisan microenterprises located in five municipalities in the Department of Sucre, Colombia, i.e., Morroa, Sampúes, San Onofre, and Sincelejo.

**Findings:** The results show that women-owned business ventures face internal and external difficulties that limit their organizational growth. In addition, due to current challenges and changes

in corporate growth and development, these women need to establish a diagnosis of their organizational processes, human talent, production, sales, services, and kind of markets. They should do so to identify their Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats and determine and implement strategies that boost their growth and improve their competitiveness.

**Conclusions:** Based on this analysis, it can be concluded that women-owned artisan business ventures need to receive organizational support and draw attention to the work female artisans do in the business world.

**Originality:** This study is different from others on this topic because it examines the role of the female artisan as an entrepreneur. Furthermore, it describes the reality of the artisan sector, which—despite being at a disadvantage compared to other sectors—contributes to corporate, economic, and social development in the Department of Sucre, especially to the sustainability of cultural traditions.

**Keywords:** organizational change, organizational efficacy, strategic management, strategic planning.

**JEL classification:** D2, D81, L1, L26, M1.

### *Highlights*

- The artisan sector in Colombia is at a disadvantage compared to the other sectors in this country.
- Artisanal practices contribute to new venture creation, job opportunities, and a better quality of life for female artisans and their families.
- This article describes the internal and external Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats faced by women-owned artisan business ventures—a sector that has been prioritized in the Competitive Roadmap for the department of Sucre. This SWOT analysis is necessary for their organizational growth and positioning in the market.

## 1. INTRODUCCIÓN

Según un informe del Banco Mundial (2022), cerca de 2400 millones de mujeres con capacidades de trabajar no cuentan con las mismas oportunidades económicas que sus pares masculinos. El Global Findex Database 2017 (2018), destacó que en América Latina y el Caribe el 73% de los emprendimientos femeninos fracasan, porque no tienen acceso a servicios financieros, un 51% de emprendedoras no tiene cuenta bancaria y solo el 9,3 % posee ahorros en una institución financiera formal; y aun así, esta es una de las regiones más emprendedoras del mundo (Vaeza, 2020), donde las mujeres aportan al crecimiento de los países: se destacan internacionalmente y, además, son fundadoras y propietarias de empresas grandes, medianas, pequeñas y micro (Berdugo Cotera, 2017).

En todo el mundo ha sido significativo el aumento del emprendimiento femenino en los últimos diez años (Elizundia Cisneros, 2015). Las mujeres se sienten motivadas por crear empresas y hacerlas prosperar (Global Reports, 2021), pero, a pesar de venir posicionándose en el desarrollo empresarial y la creación de empresas (Abanades Martínez, 2016), siguen siendo discriminadas en el mercado laboral (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2022). Según estudios, las mujeres en América Latina inician un negocio por autorrealización, necesidad económica y avanzar en sus carreras

profesionales (Saavedra García y Camarena Adame, 2015). Por ejemplo, el estudio de la Corporación RedEAmérica (2022), evidenció que los emprendimientos femeninos son una estrategia de empoderamiento que aumenta la autonomía de las mujeres, mejora la calidad de vida de las familias y genera crecimiento económico. Por lo tanto, cuando las mujeres logran sacar a delante sus emprendimientos, adquieren independencia e ingresos, crecen personal y profesionalmente, ingresan y compiten en el mercado (Encina Ayala y López Méndez, 2021). Pero desafortunadamente, en contextos generales, el desempeño de los negocios de las mujeres es menor que el de los hombres, al igual que el crecimiento de estos, el cual solo alcanza mercados locales y de tamaño pequeño (Irribarren Alcaíno, 2013).

Cabe anotar que en Colombia aproximadamente tres quintas partes del total de la población ocupada está en la informalidad; los hombres en un 59,3% y las mujeres en un 60,0% (Departamento Administrativo Nacional de estadística [DANE], 2020a). De ahí que el empoderamiento de las mujeres se hace necesario para cambiar las condiciones de vida propia, de la familia y las comunidades, al igual que contar con participación en las áreas de desarrollo, economía, cultura, negocios y política (Paz Calderón y Espinoza Espíndola, 2019).

El cuarto reporte de la Economía Naranja del 2020 (DANE, 2020b), describe el comportamiento de la actividad artesanal en Colombia y la destaca como una actividad realizada principalmente por adultos y adultos mayores, aprendida por legado familiar, es una actividad predominantemente femenina, con un porcentaje del 71,6% , además el 70% de los artesanos elaboran sus productos en las viviendas, de forma manual, y en su mayoría utilizan materias primas de origen vegetal, aportando así al desarrollo económico y a generar ingresos y oportunidades laborales.

Desafortunadamente en el país, las comunidades de artesanos son las más atrasadas (Artesanías de Colombia, 2016) y, de acuerdo al panorama artesanal ilustrado en el reporte del sector artesanal en Colombia (Artesanías de Colombia, 2019), el 29,8% de los artesanos hacen frente a la competencia generada por la producción industrializada de artesanías, mientras que un 34,8% de ellos desconocen los mercados a los cuales pueden llegar y las preferencias de los compradores.

Así mismo, los departamentos con porcentajes altos de personas dedicadas a la artesanía indígena son: Amazonas, La Guajira, Chocó y Córdoba; el 75,8% de esta población comercializa los productos de forma directa, intermediarios el 21,6%, asociaciones el 8,3% y puntos de venta el 7,4% (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [MinComercio], 2019). En el departamento de Sucre, se destaca que las mujeres artesanas tienen emprendimientos que se clasifican en pequeñas y medianas empresas (Lituma et al., 2020) y aportan significativamente al desarrollo de la actividad artesanal en un 61%; además, esta actividad es la principal fuente de ingreso en el hogar, con un porcentaje del 66%, sus principales formas de comercialización son las ventas directas, con un 45%, intermediarios 35%, y solo un 2% utiliza puntos de ventas; así mismo, esta actividad enfrenta varias barreras, como son la competencia en el mercado, con un 48%; los precios, 40%; desconocimiento de los canales de comercialización, 30%; y baja producción, 19% (Sistema de información Estadístico de la Actividad Artesanal [SIEAA] , 2018).

De esta manera, es necesario reconocer que las empresarias juegan un papel importante en el desarrollo (Martini et al., 2020) y los artesanos crean empresas para trabajar en ellas (Valdespino Tamayo et al., 2016); además, a través del empoderamiento femenino se promueve la actividad

empresarial que facilita el desarrollo económico (Buendía-Martínez y Carrasco, 2013); es decir, que al empoderar a las mujeres se construyen economías fuertes y estables, y sociedades estables y justas (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2011).

Así, pues, es posible comprender el comportamiento empresarial de los artesanos, su motivación, desarrollo, contexto, recursos con que cuentan, la diversidad y la clasificación de sus artesanías, además de las prácticas de cooperación que utilizan, la relación existente entre el lugar y el espíritu empresarial y la coexistencia de objetivos económicos y sociales (Pret y Cogan, 2019). No obstante, esta investigación, realizada en el año 2021, tuvo como objetivo identificar el estado actual de los emprendimientos femeninos del sector artesanal priorizado en la ruta de competitividad del departamento de Sucre. Se basó en un enfoque cuantitativo, donde la población objeto de estudio fueron microempresarias del sector artesanal ubicadas en los municipios de Morroa, Sampúes, San Onofre y Sincelejo.

## 2. MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL

### Gestión estratégica

Las empresas actualmente tienen el reto de mejorar sus procesos organizacionales de forma constante (Mora-Riapira et al., 2015; Adeniji et al., 2018); por ello, la gestión organizacional se convierte en una herramienta beneficiosa para alcanzar el mejoramiento en el contexto interno y externo de las organizaciones (Murcia et al., 2022). A través de ella, se procura la consecución del éxito corporativo teniendo en cuenta las amenazas y oportunidades presentes en la empresa, objetivos operativos y estratégicos, valores e indicadores planificados, encaminados a definir estrategias, así como la implementación, control y seguimiento (Brume González, 2017).

De acuerdo con Ayón-Ponce et al. (2020) y Gupta (2023), al momento de promover la gestión organizacional, el líder de la compañía y la cultura organizacional juegan un papel esencial en el logro de los objetivos. Igualmente, Quiñónez Guagua et al. (2020) reconocen que existen distintos enfoques de la gestión organizacional, estos parten desde un modelo basado en la fase de implementación, hasta la puesta en marcha de acciones de crecimiento y comportamiento en el ámbito externo, comercialización del producto, progreso del personal y búsqueda de competitividad. Es decir que, a través del direccionamiento de la gestión organizacional, se determina el rumbo de la empresa (Montoya Agudelo et al., 2016).

La gestión organizacional, para su ejercicio, se complementa de herramientas estratégicas que permiten un accionar eficiente dentro la empresa. De acuerdo con Serna Gómez (2014), la planeación estratégica permite a las organizaciones tomar decisiones adecuadas para la consecución, procesamiento y análisis de información interna y externa, al igual que requiere un equipo de trabajo idóneo, estructura estratégica clara y realista (misión, visión, objetivos), además de la capacidad de cambio apoyado en estrategias. De este modo, en la gestión organizacional, el diagnóstico empresarial es una herramienta de apoyo estratégico que permite identificar, formular y evaluar las alternativas adecuadas en el ámbito de la actividad económica propia de la empresa (Prieto Herrera, 2017). Según Portugal (2017), el diagnóstico puede realizarse en la parte financiera, que comprende la parte contable: inversiones, fuentes de financiación y gestión de la empresa; consumidores:

centrada en la evaluación de la información de los clientes y los tipos de relaciones; proceso interno: el cual considera la producción de la empresa, su calidad y eficacia; personal y sus capacidades: donde se conocen e identifican las capacidades del recurso humano de la empresa y las que se requiere tener para alcanzar niveles altos de eficiencia. De esta manera, el diagnóstico permea el fortalecimiento organizacional, es la parte donde la empresa describe y analiza los recursos con que cuenta, su realidad económica y financiera, las capacidades y habilidades para mejorar, mantenerse y ser competitiva (Serrano Amado et al., 2019).

Considerando lo anterior, se puede afirmar que el diagnóstico empresarial no es el último paso, sino el primero que dan las organizaciones para conducir de forma científica su desarrollo productivo, perfeccionar su funcionamiento comunicacional y organizacional (Asencio et al., 2017). A través del diagnóstico empresarial, las empresas conocen su entorno, disminuyen sus incertidumbres, e impulsan su estabilidad y competitividad en contextos desafiantes y globales (Bravo Rojas et al., 2019).

Por lo tanto, las mipymes requieren de esfuerzos de planificación y operacionalización de sus actividades y procesos (Barbosa et al., 2020) con el fin de alcanzar la sostenibilidad en el futuro (Ospina Zapata y Roldán Medina, 2015). En especial, las empresas femeninas necesitan mejorar las prácticas de gestión (Saavedra García y Camarena Adame, 2015) debido a las barreras e incertidumbres que enfrentan (Vázquez y Urbiola, 2014); es decir, deben realizar un análisis del contexto y la información primaria de sus empresas a fin de reconocer, estructurar y plantear alternativas para fortalecerse organizacionalmente (Arango Buelvas et al., 2019).

## Emprendimiento femenino

En lo que respecta al emprendimiento, este se considera como la realización de oportunidades con enfoque creativo, además de un factor trascendental para el desarrollo económico (Goschin et al., 2021), generador de cambio e innovación (Rodríguez Moreno, 2016). Los emprendimientos surgen de la decisión de una o varias personas para establecer su negocio. La decisión de emprender no solo depende del entorno económico e institucional, sino de los aspectos ideológicos de los individuos (Yoon, 2019), que, al final, afectan el potencial de estos. Del mismo modo, el emprendimiento resulta importante y positivo para la generación de empleos (Montero González y Camacho Ballesta, 2018; Naghavi Alhosseini et al., 2021).

Como proyecto empresarial, el emprendimiento debe gozar de un esquema organizacional para poder desarrollarse basado en la invención y la novedad. Por ello, las mujeres emprendedoras han promovido la capacidad del autoconocimiento y el manejo de sus propias emociones (Mukherjee y Pathak, 2023), sin embargo, tienen carencias de liderazgo, en gestión de las personas y en el logro de sus objetivos (Ortiz García y Olaz Capitán, 2018).

Igualmente, con respecto a lo que motiva a las mujeres a emprender, existen factores que afectan la vida empresarial, los motivacionales de *pull* y *push*, balance y emocionales (Krauss Delorme et al., 2020). Ambos factores (*pull* y *push*), se concentran en el deseo de independencia, en la motivación financiera, y en los temas relacionados a la familia y el negocio (Özsungur, 2019). Además, la distribución sectorial del emprendimiento femenino se condiciona, en cierto grado, por factores limitadores que la literatura asocia con la mujer (Pérez-Pérez y Avilés-Hernández, 2016), tales como:

servicios empresariales a gran escala, aspectos tecnológicos, biotecnológicos, tipos de comercio, negocios agrícolas y otros. Así, aunque las empresas lideradas por mujeres logran aumentar su desempeño corporativo (Horak y Cui, 2017), la mano de obra es mal paga y poco estable (Hattatoglu, 2011). Esto implica una posición desfavorable para las mujeres emprendedoras al momento de acceder a un apoyo financiero y tomar decisiones con respecto al desarrollo empresarial (Uduji et al., 2020). Asimismo, porque para ellas el equilibrio dentro de sus emprendimientos es necesario para alcanzar una calidad de vida (Bolis et al., 2013).

De otro modo, el campo del emprendimiento se caracteriza por ser un tema de investigación diverso y multidisciplinar, que abarca las actividades empresariales, los efectos sociales y económicos, así como los aspectos culturales (Silveira-Pérez et al., 2016). Por consiguiente, es necesario fortalecer los emprendimientos artesanales, ya que el artesano tiene oportunidad como individuo, como parte de un grupo de producción y como miembro de una comunidad para ampliar sus conocimientos para gestionar, investigar, y plantearse acciones acordes con las necesidades y potencialidades de los negocios (Artesanías de Colombia, 2017). No obstante, resaltar el rol de la mujer en el ámbito social, familiar, cultural, económico y laboral, descrito en el espíritu de emprendimiento y liderazgo, permite construir el progreso sucreño (Plan Departamental de Desarrollo de Sucre 2016-2019 “Sucre Progresa”, 2016).

### Actividad artesanal

La actividad artesanal se caracteriza por un conjunto de técnicas manuales. Es herencia cultural de un territorio y el sustento económico de las familias (Riascos et al., 2020). Dentro de esta actividad, se utilizan materias primas del medio, las cuales son transformadas para elaborar productos de consumo familiar o comercial (Zenteno y Valdez, 2017). Los productos artesanales son piezas únicas, diversas, similares y portadoras de cultura (Artesanías de Colombia 2014), y para quien las diseña es un trabajo motivante, gracias a sus habilidades y el poco uso de máquinas (Camacho Vera et al., 2019). Incluso, la artesanía se centra hacia la creatividad innovadora utilizando técnicas novedosas y nuevas tecnologías (Etienne-Nugue, 2009).

Es necesario entender que el concepto *artesanía* abarca elementos sociales, económicos, productivos, técnicos, comerciales, estéticos y culturales de complejidad, afrontan etapas de creación-producción, circulación y consumo; igualmente, desde la perspectiva social, se relaciona con las problemáticas sociales como son la discriminación y, particularmente, la discriminación de la mujer, la marginalidad, minorías étnicas, pobreza y desempleo (Benítez Aranda, 2009). La actividad artesanal es tan importante, que para muchas comunidades indígenas, afro, campesinas y rurales es su principal fuente de ingresos (Cámara de Representantes, 2020).

Lo más interesante es que la actividad artesanal dejó de ser una expresión compartida por un grupo de pobladores a ser una industria con elementos diferenciadores (Huertas Cardozo et al., 2021). Debido a que los mercados emergentes son inestables e impredecibles (Tracey y Phillips, 2011), existe la necesidad de digitalización como *marketing*, servicio al cliente y ventas para mantener o atraer nuevos clientes, tomar decisiones estratégicas que incidan en las actividades y funciones empresariales (Nambisan, 2017). Incluso, es posible omitir la necesidad de combinar una mentalidad emprendedora y las herramientas tecnológicas para comercializar los productos artesanales (Toghraee et al., 2022).

### 3. METODOLOGÍA

#### Enfoque y tipo de investigación

La investigación se desarrolló a lo largo del 2021 y se enmarcó en un enfoque cuantitativo, el cual recolecta información para probar una hipótesis basada en la medición numérica y el análisis estadístico, apoyar una teoría y establecer pautas de comportamiento (Hernández Sampieri et al., 2014). Esto es la gestión estratégica, un proceso y procedimiento que puede medirse, expresarse en frecuencias y porcentajes, con la finalidad de conocer su efectividad. También se contó con un diseño propositivo de tipo descriptivo (Polit y Hungler, 2000) para describir el estado actual de los emprendimientos femeninos artesanales, sus actividades y procesos.

#### Muestra y procedimiento

La participación estuvo conformada por las microempresarias del sector artesanal del departamento de Sucre (Morroa, Sampúes, San Onofre y Sincelejo), municipios donde se presenta la mayor actividad artesanal; además, se encuentran registrados en el SIEAA. Conforme al DANE (2020a), la población artesanal del departamento de Sucre está constituida por 389 artesanos (talla en madera, tejeduría – hilo acrílico y tejidos en caña flecha), de los cuales, el 61% lo conforman mujeres y 39% hombres. Es de señalar, que en la investigación, en la etapa de contacto e información para la obtención de la base de datos de las artesanas, se pudo establecer que la población femenina al frente de los emprendimientos disminuyó como consecuencia de problemas de la edad y el COVID-19. Por lo tanto, se realizó una muestra no probabilística por conveniencia a los emprendimientos femeninos artesanales, destacando los siguientes criterios de inclusión: 1. Voluntad manifiesta de participar en el estudio; 2. Práctica artesanal como fuente de ingreso: más de un año de producción artesanal; 3. El propietario debe ser mujer, seleccionando una muestra de once artesanas que cumplieron con los criterios (ver Tabla 1). Es de aclarar que el no cumplimiento de los criterios antes mencionados se asumió como condición de exclusión.

**Tabla 1. Conformación muestra de emprendimientos femeninos**  
Table 1. Breakdown of the sample of women-owned business ventures

Municipios	No. de artesanas
Morroa	5
Sampúes	4
Sincelejo	1
San Onofre	1
<b>Total</b>	<b>11</b>

Fuente: elaboración propia.

#### Instrumento de recolección de datos

La recolección de datos de la muestra se obtuvo a través de los siguientes Instrumentos: a. Encuesta, el instrumento comprendió dos dimensiones: descripción de datos demográficos para conseguir información general de las emprendedoras sobre el nivel de estudios, años de antigüedad en el negocio, estado civil, composición de las familias, entre otros; gestión estratégica: conocer la forma

de gestionar y administrar los emprendimientos femeninos desde lo interno y externo. b. Entrevista semiestructurada: para las entrevistas se contó con un guion, las cuales fueron grabadas y tuvieron una duración de diez a quince minutos; el instrumento permitió ahondar con libertad sobre la condición y gestión de los negocios. Los instrumentos fueron aplicados en el transcurso de los meses de julio a octubre del año 2021, respetando los cuidados sanitarios por el COVID-19.

Los instrumentos fueron validados en tres momentos de forma independiente: primer momento: tres expertos en gestión estratégica validaron los criterios de claridad, pertinencia y lenguaje utilizado, emitiendo un concepto de validez y observaciones para corrección; un segundo momento: se implementó una prueba piloto a cuatro (4) artesanas de la muestra, con el propósito de valorar el instrumento, indicando la necesidad de hacer entendible algunos aspectos de las preguntas formuladas; tercer momento: se basó en hacer uso del índice de confiabilidad Cronbach, para hacer un estimativo de la fiabilidad interna de la escala escogida para el instrumento, obteniendo como resultado un índice 0,7, considerado aceptable; el análisis de fiabilidad fue realizado a la totalidad del instrumento aplicado.

## Medidas

El instrumento encuesta se conformó por la variable principal gestión estratégica, ubicándose treinta y cinco ítems de afirmaciones: seis afirmaciones de factores externos (oportunidades y amenazas) y 29 afirmaciones de factores internos (fortalezas y debilidades); los ítems se construyeron basados en Serna Gómez (2014), esto es, a través de un análisis del perfil de capacidad interna (PCI), perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) y matriz DOFA (debilidad, oportunidades, fortalezas y amenazas); En ese sentido, inicialmente se priorizaron los factores claves a través del análisis de Pareto:

El cual permite aplicar el 20/80, es decir, encontrar el 20% de los factores que explican el 80% de las debilidades o fortalezas de la empresa artesanal; además, los factores fueron valorados en una escala Alto (A), Medio (M) y Bajo (B); de igual modo, el nivel de impacto de cada fortaleza, debilidad, amenaza y oportunidad (Serna Gómez, 2014, p. 175).

Así mismo, fue medido de la siguiente forma (ver Tabla 2).

**Tabla 2. Nivel de impacto**  
Table 2. Impact Level

Nivel impacto	Calificación
Alto	3
Medio	2
Bajo	1

Fuente: elaboración propia a partir de Serna Gómez (2014).

Por otra parte, los ítems del instrumento se clasificaron en escala Likert de cinco puntos, con los siguientes niveles de respuesta: 1. Totalmente en desacuerdo); 2. En desacuerdo; 3. Ni de acuerdo/ni en desacuerdo; 4. De acuerdo) y 5. (Totalmente de acuerdo). En cuanto, a la descripción de datos demográficos, estos consistieron en información específica sobre: nivel educativo, razón social de la

empresa, dirección, número de contacto, antigüedad del negocio, número de empleados, alcance del mercado y principales clientes, entre otros.

Es de mencionar que el estudio utilizó como consenso la información obtenida por la encuesta y el análisis cualitativo de la entrevista semiestructurada aplicada a los once emprendimientos femeninos, estableciendo un análisis ponderado de los resultados. La información fue tabulada y analizada recurriendo a la herramienta Excel. Se debe agregar que la tabla PCI y la POAM cuenta con un listado de factores priorizados (capacidades), calificación de factores (fortalezas–debilidades / oportunidades y amenazas); valoración del nivel de impacto: en este aspecto, se resalta la suma de puntos y el promedio, este último resulta de la cantidad de valores calificados y su cálculo corresponde al uso de la función promedio en Excel; es importante este dato, puesto que orienta hacia aquellas estrategias (factores claves) que la empresa artesanal utiliza de manera recurrente, esto es, acciones de confianza, que le proporcionan un conocimiento del entono y toma de decisiones.

#### 4. RESULTADOS

##### Diagnóstico del estado actual de los emprendimientos

A continuación, se muestran los resultados del análisis cualitativo de la entrevista semiestructurada realizada a los emprendimientos femeninos.

La Tabla 3, describe los tipos de productos artesanales usuales de las emprendedoras de la muestra, textiles, artículos para el hogar, decoración, accesorios, mobiliario y, en menor escala, artículos para montura en caballo.

**Tabla 3. Descripción productos artesanales en el departamento de Sucre**

Table 3: Description of artisanal products in the Department of Sucre

Municipios	Productos artesanales	Usos-Línea de productos
<b>Morroa</b>	Tejidos de hamaca, mochilas y tapetes	Textiles - Artículos para el hogar
	-Artesanías en caña flecha (bolsos, carteras, billeteras, sombreros vueltiaos y bisutería)	Accesorios
<b>Sampúes</b>	-Muebles y artesanías en madera	Mobiliarios- Artículos para el hogar y decoración
	-Talabartería (sillas de montar a caballo)	Artículos para caballos
<b>Sincelejo</b>	- Muebles y artesanías en madera	Mobiliarios- Artículos para el hogar y decoración
	- Artesanías en caña flecha (bolsos, carteras, billeteras, cosmetiqueras, monederos, bolsas vineras, centros de mesa)	
<b>San Onofre</b>	Artesanías en madera	Artículos para el hogar

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 4, describe las variables de datos demográficos, donde el 64% de las emprendedoras cuentan con estudios de básica secundaria y media, y un 36% básica primaria. El 91% de los emprendimientos corresponde a empresas familiares y un 9% a negocios que han logrado consolidarse a través de la asociación; en iguales porcentajes del 18%, se destaca que los emprendimientos cuentan con experiencia en el mercado entre 15 años y 45 años; además, han logrado abarcar el mercado local en un 27%, local, regional y nacional 27%, nacional e internacional 27%, pudiendo comercializar productos en Estados Unidos, China, España y Francia. En particular, sus principales clientes, están representados en un 45% por particulares y minoristas.

**Tabla 4. Descripción emprendimientos femeninos**  
Table 4. Description of women-owned business ventures

Emprendimiento	Nivel educativo	Años de antigüedad	Tipo de empresa	Mercado	Tipo de clientes
E1	Secundaria	40 años	Familiar	Local	Particulares, minoristas
E2	Primaria	20 años	Familiar	Local	Particulares
E3	Secundaria	35 años	Familiar	Local, regional y nacional	Particulares y mayoristas
E4	Secundaria	23 años	Asociación artesanal	Nacional e internacional	Particulares
E5	Secundaria	20 años	Empresa familiar artesanal	Local, regional, nacional e internacional	Particulares y minoristas
E6	Secundaria	15 años	Empresa familiar artesanal	Nacional e internacional	Particulares y mayoristas
E7	Primaria	40 años	Empresa familiar artesanal	Local	Minoristas
E8	Secundaria	45 años	Empresa familiar artesanal	Nacional e internacional	Particulares, minoristas
E9	Primaria	30 años	Empresa familiar artesanal	Nacional	Minoristas
E10	Secundaria	35 años	Artesanales talabarterías	Local, regional y nacional	Particulares, minoristas
E11	Primaria	45 años	Empresa familiar artesanal	Local, regional y nacional	Particulares, minoristas

Fuente: elaboración propia.

En relación con la visión del negocio a tres años, las emprendedoras indican tener un negocio mucho más grande y con mayores oportunidades; a su vez, planean las actividades y se asignan tareas de acuerdo con los pedidos para poder cumplir las metas y estrategias semanalmente. En cuanto a la medición de los procesos productivos, se enfoca en cumplimiento de las tareas, se garantiza la innovación y calidad de los productos que se ofrecen; por ello, el factor humano es clave dentro de la empresa y se reconoce el valor del conocimiento empírico de las artesanas. Es de mencionar, que la mayoría de los negocios no cuentan con una estrategia competitiva, sino que se apoyan en el uso de herramientas tecnológicas; unos pocos utilizan las ferias como un canal de comercialización, y solo dos negocios cuentan con maquinarias para la producción de sus artesanías (E2 – E7), sumándose a lo anterior, la falta de una imagen corporativa. Dentro de los factores económicos que influyen en el

funcionamiento de los negocios, se destacan la falta de ayuda económicas de empresas públicas y privadas; en lo social, la competencia es desleal con los bajos precios de los productos; igual sucede en lo político, donde son notorias la falta de ayudas y las promesas sin cumplir.

En lo que concierne a la localización de la empresa, este se tuvo en cuenta por ser considerado el lugar adecuado para el negocio. A su vez, reconocen que les gustaría contar con mayor número de materia prima y poder conseguirla con facilidad, como hilos, molas, madera, plantas tintóreas y caña flecha. Además, se destaca que los negocios cuentan con un plan de manejo ambiental y procuran su conservación.

Es preciso decir que el liderazgo de las mujeres artesanas y el crecimiento de sus negocios ha ido en aumento a través de los años, a pesar de los retos que deben afrontar. Es decir, su éxito depende de muchos factores (Cabrera y Mauricio, 2017) y estos pueden afectar su autonomía y limitar la sostenibilidad de los emprendimientos (Sinclair et al., 2022). Evidentemente, el éxito empresarial depende de los aspectos que promueven o benefician al emprendimiento y las causas del fracaso como las barreras que imposibilitan a las empresas avanzar y desarrollarse (Ovando Pérez y Valencia Camacho, 2019).

Finalmente, dentro de los resultados cualitativos se pudo identificar la importancia del legado familiar como principio de los emprendimientos artesanales, puesto que el espíritu empresarial femenino comienza y termina con la familia como una forma de dependencia productiva, de la cual se puede acumular y redistribuir recursos (Monteith y Camfield, 2019). Así, el crecimiento empresarial se logra gracias a la sinergia entre la familia y el negocio, debido a la carencia de beneficios y recursos como el capital humano, social y financiero (Powell y Eddleston, 2013). En otras palabras, gracias a las capacidades dinámicas se logra una sostenibilidad económica orientada hacia el futuro, una mentalidad tradicional, la toma de decisiones rápida, intuición, rapidez y variedad de recursos (Tiberius et al., 2021).

## **Gestión estratégica**

### ***Análisis interno***

La Tabla 5, matriz de PCI, muestra las fortalezas, debilidades y el impacto en relación con las categorías: capacidad directiva, capacidad competitiva (de mercadeo), capacidad financiera, capacidad tecnológica (productiva) y capacidad de talento humano. En ella, se establece el grado de participación y representatividad que tiene un factor clave en la fortaleza y debilidad del emprendimiento artesanal y el impacto en la proporción que el factor clave favorezca o afecte la actividad empresarial.

**Tabla 5. Análisis PCI**  
Table 5. ICP análisis

Calificación Capacidad	Grado			Grado			Impacto			Valoración del nivel de impacto			
	Fortaleza			Debilidad						Fortalezas		Debilidades	
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	Nivel	Pts.	Nivel	Pts.
<b>Capacidad directiva</b>													
Estructura organizacional formal				X			X					A	3
Misión, visión, objetivos y políticas				X			X					A	3
Imagen corporativa				X			X					A	3
Comunicación			X				X			A	3		
Toma de decisiones			X				X			A	3		
Instalaciones				X			X					A	3
										<b>Suma</b>	<b>6</b>	<b>Suma</b>	<b>12</b>
										<b>Promedio</b>	<b>3,0</b>	<b>Promedio</b>	<b>3,0</b>
<b>Capacidad competitiva</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>Nivel</b>	<b>Pts.</b>	<b>Nivel</b>	<b>Pts.</b>
Atributos del producto			X				X			A	3		
Presupuesto		X					X			A	3		
Página web				X			X					A	3
Base de datos de clientes				X			X					A	3
Atención clara y oportuna al Cliente			X				X			A	3		
Promociones, descuentos, ofertas a los clientes			X				X			A	3		
Investigación de mercado				X			X					A	3
										<b>Suma</b>	<b>12</b>	<b>Suma</b>	<b>9</b>
										<b>Promedio</b>	<b>3,0</b>	<b>Promedio</b>	<b>3,0</b>
<b>Capacidad financiera</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>Nivel</b>	<b>Pts.</b>	<b>Nivel</b>	<b>Pts.</b>
Contabilidad formal				X			X					A	3
Créditos financieros				X			X					A	3
Demanda de productos artesanales y sostenibilidad del negocio		X					X			A	3		
Sistema de control y evaluación de actividades				X			X					A	3
										<b>Suma</b>	<b>3</b>	<b>Suma</b>	<b>9</b>
										<b>Promedio</b>	<b>3,0</b>	<b>Promedio</b>	<b>3,0</b>

Gestión estratégica de los emprendimientos femeninos del sector artesanal, priorizado en la ruta competitiva del departamento de Sucre

Capacidad tecnológica	A	M	B	A	M	B	A	M	B	Nivel	Pts.	Nivel	Pts.				
Relación empresa/proveedores	X						X			A	3						
Control de calidad	X						X			A	3						
Sistema de costos, control de insumos e inventario de productos		X					X			A	3						
Flujograma proceso de producción				X			X					A	3				
Tecnología para la elaboración de sus productos		X					X			A	3						
Nivel tecnológico				X			X					A	3				
Concepto de innovación	X						X			A	3						
Recursos para innovación				X			X					A	3				
Categorizada en artesanías de Colombia				X			X					A	3				
Protección derechos y la legalidad de productos				X			X					A	3				
										<b>Suma</b>	<b>15</b>	<b>Suma</b>	<b>15</b>				
										<b>Promedio</b>	<b>3,0</b>	<b>Promedio</b>	<b>3,0</b>				
Capacidad talento humano	A	M	B	A	M	B	A	M	B	Nivel	Pts.	Nivel	Pts.				
Capacitación a sus trabajadores		X					X			A	3						
Selección de personal	X						X			A	3						
Prestaciones sociales				X			X					A	3				
										<b>Suma</b>	<b>6</b>	<b>Suma</b>	<b>3</b>				
										<b>Promedio</b>	<b>3,0</b>	<b>Promedio</b>	<b>3,0</b>				
RESUMEN																	
										<b>Fortalezas</b>				<b>Debilidades</b>			
										6				12			
										12				9			
										3				9			
										15				15			
										6				3			
										42				48			
										<b>8,4</b>				<b>9,6</b>			

Fuente: elaboración propia a partir de Serna Gómez (2014).

De acuerdo con el análisis PCI (Tabla 5), se encontraron más factores de debilidad que de fortaleza considerados en un nivel de impacto alto, evidenciando que el emprendimiento femenino artesanal presenta una calificación alta en sus debilidades con 48 puntos. Al analizar las debilidades se determina que, en la *Capacidad directiva*, los negocios no cuentan con una estructura organizacional

formal, sin definición clara y divulgada de la misión, visión, objetivos y políticas, que hacen de la empresa artesanal un negocio vulnerable en las líneas que definen y regulan la autoridad, así como en el manejo organizacional. En la *Capacidad competitiva*, el potencial de crecimiento se ve restringido por su actual desempeño y eficiencia productiva al estar limitadas por ausencia de elementos que generarían competitividad, como página web, base de datos de clientes e investigaciones de mercado, que las limita en recopilar y analizar información respecto a sus clientes y competidores, además de la comercialización eficiente de sus productos artesanales. *Capacidad financiera*, dada la informalidad parcial o absoluta, permite evidenciar que no cuentan con un sistema de gestión financiero que les oriente una proyección o toma de decisiones; en ese sentido, el potencial crecimiento de los emprendimientos se ve restringido por su actual desempeño y eficiencia productiva. Dicho de otra manera, los artesanos y sus productos enfrentan retos y dificultades en el poco reconocimiento y prestigio social de la actividad realizada (del Carpio-Ovando y Freitag, 2013).

*Capacidad tecnológica*: este aspecto es limitado, los emprendimientos no involucran la tecnología e innovación en sus procesos productivos y generar diferencias de valor frente a los competidores con productos novedosos, creativos y atractivos para los clientes. Es así como la producción es manual, conservando la tradición familiar en los tejidos con el uso de elementos como el telar y agujas. Por otra parte, se identifica el registro manual de las entradas (materias primas) y salidas (producto terminado). Adicionalmente, los emprendimientos no se encuentran categorizados en artesanías de Colombia, no existe una protección de derechos y legalidad de productos. Todo ello se convierte en una desventaja, ya que este tipo de vinculaciones les permite capacitarse, consolidar la actividad artesanal realizada, generar empleos y mayores ingresos, mejorar los procesos tecnológicos, ampliar la participación en la economía nacional con la comercialización de artesanías en mercados nacionales e internacionales. Al igual que lo que encontró Riascos et al. (2020) en su investigación, realmente el escenario del sector artesanal necesita de un estudio profundo y minucioso con relación a la propiedad intelectual de la producción artesanal y las ayudas que se requieren para mejorar la competitividad.

*Capacidad de talento humano*: este factor hace vulnerable a los emprendimientos del sector artesanal, puesto que no genera acciones de desarrollo y crecimiento para su personal y limita su competitividad con otros negocios, al no significar una fuente atractiva de empleo para las personas de la región. También, se caracteriza por no implementar procesos de gestión de talento humano (reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación), además de no reconocer las prestaciones sociales, lo que genera insatisfacción del trabajo realizado, abandono de la empresa e inconvenientes en el proceso de producción. Todo lo expuesto se convierte en un limitante para los negocios artesanales, teniendo en cuenta que para poder medir el desempeño de un empleado se necesita de la intuición del emprendedor para desarrollar actividades innovadoras, implementar herramientas motivacionales e incentivos para sus trabajadores (Leitão y Franco, 2011). De este modo, Bartlett y Ghoshal (2002) recalcan que un objetivo clave en las prácticas organizacionales es fomentar el capital humano, lo cual no es posible si no se genera un espacio colectivo de trabajo entre los colaboradores que mejore la productividad de las empresas (Silva-Giraldo et al., 2020).

Con lo mencionado anteriormente, y como resultado de los instrumentos, se rescatan aquellas fortalezas que, con una calificación de 42 puntos, ayudan a la sostenibilidad de los negocios. Desde la *capacidad directiva* se esfuerzan por mantener una comunicación oportuna y toma de decisiones con sus empleados; en la *capacidad competitiva* procuran conservar los atributos de sus productos,

brindar una atención clara y oportuna a sus clientes, ofrecer promociones, descuentos y ofertas. Aunque la demanda de productos artesanales no es estable, aporta a la rentabilidad del negocio; de igual modo, se procura mantener relaciones adecuadas entre la empresa y proveedores, hacer de forma empírica un control de calidad, sistema de costos, control de insumos e inventario de productos; de acuerdo con las posibilidades, manejan tecnología para la elaboración de los productos, se han venido apropiando del concepto de innovación, capacitan a los trabajadores y seleccionan personal con competencias artesanales.

Por último, las evidencias encontradas ponen de manifiesto las estrategias que han utilizado los emprendimientos femeninos artesanales para generar ventajas competitivas en el sector artesanal, aunque se ven limitados en diferentes procesos que restringen su desempeño y eficiencia productiva. De cualquier forma, la toma de decisiones en los emprendimientos permite asignar funciones e invertir los recursos financieros apoyadas en la estructura organizacional con que cuentan (Tapia Villagómez et al., 2017); sin embargo, aunque constituyen un todo (Luo y Chan, 2021), se requieren factores de liderazgo para promover la competitividad e innovación organizacional (Elenkov y Manev, 2005), así como las interacciones entre los contextos, recursos y estrategias que determinen los resultados en el campo empresarial (Ojong et al., 2021). Por lo anterior, dentro del análisis PCI fortalezas/debilidades e impacto, se encontraron más factores de debilidad que de fortaleza, considerados en un nivel de impacto alto.

### ***Análisis externo***

Por su parte, la Tabla 6 evidencia el análisis POAM, las oportunidades y amenazas que son factores externos e inciden de manera directa en el crecimiento organizacional de los emprendimientos femeninos del sector artesanal del departamento de Sucre. Con un total de 27 puntos, se identifica una calificación alta en las oportunidades. Los *factores económicos* precisan que la situación del país ha afectado a las empresas artesanas en aspectos como el crecimiento económico regional, el aumento de la competencia de artículos artesanales, la oferta y demanda de productos artesanales y el impacto por la pandemia de COVID-19, lo que, sumando los créditos bancarios con intereses altos, han dejado estragos y poco crecimiento. En *factores políticos*, los cambios en normativas políticas, decisiones gubernamentales y tributarias, y la emergencia sanitaria decretada, afectó considerablemente el desempeño de la empresa. Con relación al *factor social*, se evidenció la facilidad en medio de la emergencia sanitaria de conseguir y vincular personal del entorno; no obstante, se destacó la pérdida de la actividad artesanal, mano de obra mal paga, en donde, además, los proyectos sociales no atendieron las necesidades de las artesanas y sus emprendimientos. El *factor tecnología* facilitó contar con apoyo y acceso a herramientas tecnológicas. El *factor geográfico*, por su parte, mostró una preocupación en la elaboración de sus productos, cuidando y preservando el medio ambiente; así mismo, las artesanas cuentan con condiciones ambientales, climáticas y calidad de vías para la venta de productos; en este punto se destacan la ubicación de la empresa, los cambios climáticos y la conservación del medio ambiente en un alto nivel de oportunidad e impacto.

Tabla 6. Análisis POAM

Table 6. ETOP análisis

Análisis POAM										Valoración del Impacto			
Calificación	Oportunidades			Amenazas			Impacto			Oportunidades		Amenazas	
Factores	A	M	B	A	M	B	A	M	B	Nivel	Pts.	Nivel	Pts.
<b>Económicos</b>													
Crecimiento economía regional	X						X			A	3		
Aumento de la competencia				X			X					A	3
Oferta y demanda	X						X			A	3		
Pandemia				X			X					A	3
Apoyo de entidades bancarias			X				X			A	3		
										<b>Suma</b>	<b>9</b>	<b>Suma</b>	<b>6</b>
										<b>Promedio</b>	<b>3,0</b>	<b>Promedio</b>	<b>3,0</b>
<b>Políticos</b>										Nivel	Pts.	Nivel	Pts.
Cambios en normativas políticas				X			X					A	3
Decisiones gubernamentales				X			X					A	3
Tributarias				X			X					A	3
										<b>Suma</b>	<b>0</b>	<b>Suma</b>	<b>9</b>
										<b>Promedio</b>	<b>0,0</b>	<b>Promedio</b>	<b>3,0</b>
<b>Sociales</b>										Nivel	Pts.	Nivel	Pts.
Pérdida de la actividad artesanal				X			X					A	3
Mano de obra mal paga				X			X					A	3
Proyectos Sociales	X						X			A	3		
										<b>Suma</b>	<b>3</b>	<b>Suma</b>	<b>6</b>
										<b>Promedio</b>	<b>3,0</b>	<b>Promedio</b>	<b>3,0</b>
<b>Tecnológicos</b>										Nivel	Pts.	Nivel	Pts.
Acceso a Tics	X						X			A	3		
Globalización de la información	X						X			A	3		
										<b>Suma</b>	<b>6</b>	<b>Suma</b>	<b>0</b>
										<b>Promedio</b>	<b>3,0</b>	<b>Promedio</b>	<b>0,0</b>

<b>Geográficos</b>	A	M	B	A	M	B	A	M	B	Nivel	Pts.	Nivel	Pts.
Ubicación de la empresa	X						X			A	3		
Cambios climáticos	X						X			A	3		
Conservación del medio ambiente	X						X			A	3		
										<b>Suma</b>	<b>9</b>	<b>Suma</b>	<b>0</b>
										<b>Promedio</b>	<b>3,0</b>	<b>Promedio</b>	<b>0,0</b>

<b>RESUMEN</b>		
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Económicos</b>	9	6
<b>Políticos</b>	0	9
<b>Sociales</b>	3	6
<b>Tecnológicos</b>	6	0
<b>Geográficos</b>	9	0
<b>Suma</b>	<b>27</b>	<b>21</b>
<b>Promedio</b>	<b>5,4</b>	<b>4,2</b>

Fuente: elaboración propia a partir de Serna Gómez (2014).

De esta manera, para cumplir con los objetivos organizacionales, se deben identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Hosseini et al., 2021); en otras palabras, brindar un diagnóstico claro de la empresa para tomar decisiones estratégicas pertinentes y progresar en el futuro (Castillo-Ruano y Banguera-Rojas, 2018). Gracias a la encuesta aplicada y al análisis de resultados cualitativos, se procedió a recopilar los factores con mayor incidencia en los emprendimientos artesanales femeninos y plasmarlo en una matriz DOFA (ver Tabla 7), donde se presentan las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades. Con el cruce de estos elementos, se identifican las estrategias FO, FA, DO, DA para mitigar los aspectos negativos y aumentar o fortalecer los positivos.

Dentro de las estrategias FO, se determinaron cuatro planteamientos con el propósito de potencializar las fortalezas y aprovechar las oportunidades identificadas en los emprendimientos femeninos del departamento de Sucre; una de ellas, es la fidelización de clientes; otra, el aumento del portafolio de servicios y productos para ofrecer variedad de artesanías que se ajusten a los gustos y preferencias de los clientes; por otro lado, está la implementación de la tecnología, para promover un sistema de gestión de calidad que permita llevar a cabo un control y seguimiento a las estrategias y objetivos organizacionales; y por último, lograr alianzas con universidades, entes gubernamentales y empresas privadas quienes, de manera directa, aportarían con su experiencia al crecimiento y posicionamiento de los negocios.

La estrategia FA apunta a la planeación estratégica para el crecimiento empresarial y económico, es decir, la creación y promoción de proyectos de inversión nacional para fortalecer las unidades productivas artesanales y mejorar el proceso productivo y comercial en sus diferentes etapas por medio de las líneas de acción: promoción y divulgación; asesoría y capacitación en el desarrollo social; organización; procesos productivos; productos; comercialización; tecnología y uso de derechos de propiedad intelectual.

Tabla 7. Análisis DOFA

Table 7. SWOT analysis

DOFA	Oportunidades	Amenazas
	Crecimiento economía regional	Aumento de la competencia
	Oferta y demanda	Pandemia
	Proyectos sociales	Cambios en normativas políticas
	Acceso a Tics	Decisiones gubernamentales
	Globalización de la información	Tributarias
	Ubicación de la empresa	Perdida de la actividad artesanal
Cambios climáticos	Mano de obra mal paga	
Fortalezas	Estrategia FO	Estrategia FA
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estrategia de fidelización de clientes</li> <li>-Ampliación del portafolio de servicios y productos</li> <li>-Implementar la tecnología en el desarrollo de un sistema de gestión de calidad</li> <li>-Alianzas con universidades, entes gubernamentales y empresas privadas</li> </ul>	Planeación estratégica para el crecimiento empresarial y económico
Relación empresa/proveedores		
Control de calidad		
Tecnología para la elaboración de sus productos		
Demanda de productos artesanales y sostenibilidad del negocio		
Concepto de innovación		
Capacitación a sus trabajadores		
Selección de personal		
Debilidad	Estrategia DO	Estrategia DA
Estructura organizacional formal	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Impulsar el <i>marketing</i> digital</li> <li>-Crear alianzas estratégicas</li> <li>-Apoyo en inversión y capacitación para los emprendimientos femeninos artesanales</li> </ul>	Diseñar e implementar un modelo de gestión estratégica
Misión, visión, objetivos y políticas		
Imagen corporativa		
Instalaciones		
Página web		
Base de datos de clientes		
Contabilidad formal		
Créditos financieros		
Sistema de control y evaluación de actividades		
Flujograma proceso de producción		
Nivel tecnológico		
Recursos para innovación		
Categorización en artesanías de Colombia		
Protección de derechos y legalidad de productos		
Prestaciones sociales		

Fuente: elaboración propia.

Por su parte, la estrategia DO se enfoca en las promociones de productos y llegar a nuevos nichos de mercado; asimismo, procura impulsar el *marketing* digital por medio de la creación de páginas oficiales en redes sociales, como Instagram, Facebook y una página web; además, busca realizar campañas de publicidad y concientización en el mercado, con el objetivo principal de incrementar las

ventas en el territorio nacional, así como identificar los principales competidores, conocer las ventajas absolutas y competitivas, para poder liderar procesos de producción y comercialización de artesanías. Por otro lado, se propone entablar alianzas entre los diferentes emprendimientos femeninos artesanales del departamento con el fin de capacitarlos y formarlos conforme a sus necesidades organizacionales, a lo que también se suma promover una competencia de mercado equitativa para brindar oportunidades a las emprendedoras, lograr que sean reconocidas como referente cultural con su empoderamiento y emprendimiento.

Finalmente, la estrategia DA se centra en el diseño e implementación de un modelo de gestión estratégica que genere cambios en los emprendimientos femeninos artesanales del departamento de Sucre. Las estrategias mencionadas, incluyen elementos necesarios para la creación del modelo, lo que se convierte en un elemento diferenciador y necesario ante la competencia de mercados, el impacto de la pandemia y las necesidades de cada emprendimiento.

## 5. DISCUSIÓN

A través del trabajo artesanal se da forma a la cultura (Pret y Cogan, 2019); igualmente, el papel de la mujer artesana en el departamento de Sucre es pieza primordial para la conservación, reconocimiento y crecimiento de este sector; por ello, el liderazgo es importante para las empresas (Enderica-Armijos et al., 2018) y permite generar oportunidades y estrategias para alcanzar el posicionamiento empresarial (Bruni y Perrotta, 2014). Dicho de otro modo, la participación de las mujeres en la actividad artesanal permite obtener buenos productos gracias a su creatividad y paciencia, aun cuando los ingresos que reciban sean pocos (Almamari, 2015). Incluso, el hecho de que las mujeres lideren la actividad artesanal les genera independencia económica, fortalecimiento y transformación en sus dinámicas de vida (Claros Copete, 2019).

Chuquín Cadena (2023) considera que la experiencia de vida de las mujeres artesanas se ha convertido en una lucha, sobre todo, porque es necesario visibilizar a la mujer en el ámbito empresarial, para así conocer y entender las razones por las cuales se genera el emprendimiento con el fin de promover estrategias que faciliten su direccionamiento (Silva-Peralta y Rompato, 2020). Sin lugar a dudas, los emprendimientos femeninos del sector artesanal priorizado en la ruta competitiva del departamento de Sucre enfrentan desigualdades, las cuales coinciden con el estudio de Avolio Alecchi (2020), acerca de la realidad empresarial de las mujeres latinoamericanas, donde se destaca que, aunque el empoderamiento femenino va en aumento en comparación con los hombres, existen desafíos que enfrentan las mujeres emprendedoras; paralelamente, la investigación de Damián Simón (2020) destaca que los factores de carácter individual, social, micro y macroeconómicos tienen mayores impactos positivos o negativos en los emprendimientos femeninos; dichos factores, también impiden el crecimiento y sostenimiento de los emprendimientos femeninos artesanales en el departamento.

De igual forma, la falta de apoyo y organización que se evidenció en los emprendimientos femeninos artesanales intervienen en el alcance adecuado de la producción y comercialización de las artesanías, generación de ganancias, capacidad de autogestión, innovación y competencia en el mercado global. En esta investigación también el nivel de estudios de las mujeres juega un papel importante en los sistemas de gestión, puesto que las artesanas con niveles educativos avanzados evidenciaron ser

conscientes de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que enfrentan sus emprendimientos. En realidad, estos argumentos guardan relación con el planteamiento de Kuada (2015), quien sostiene que los propietarios de emprendimientos desconocen las teorías respecto a las habilidades o características empresariales y no pueden hacer crecer sus empresas, debido a la demanda de competencia sobre sus recursos.

Sumado a lo anterior, en Colombia, desafortunadamente, el sector artesanal tiene dificultades para el crecimiento y consolidación productiva y competitiva (Artesanías de Colombia, 2021); adicional a esto, la actividad artesanal ha sido relegada del escenario económico, contrario a lo sucedido con otros productos reconocidos en los mercados internacionales (Manquillo Astaíza, 2019). Aunque llama la atención que las artesanías colombianas han alcanzado un alto porcentaje de comercialización: han llegado a todos los mercados e, incluso, se han posicionado como producto decorativo de gran valor (Casas-Caro y Lozano, 2018). Se puede decir que las problemáticas que enfrentan los emprendimientos femeninos del sector artesanal priorizado en la ruta competitiva del departamento de Sucre no son aisladas a la realidad nacional y requieren abordarse integralmente para buscar soluciones prontas.

En consecuencia, esta investigación, además de caracterizar la realidad (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) de los emprendimientos femeninos del sector artesanal priorizado en la ruta competitiva del departamento de Sucre, se convierte en una oportunidad de mostrar, nacional e internacionalmente, las riquezas culturales y artesanales con que cuenta la región sucreña, donde se logra visibilizar, especialmente, el liderazgo y el trabajo de las mujeres artesanas desde el contexto empresarial, sus deseos de emprender para alcanzar un bienestar individual y colectivo, además de conservar los legados ancestrales.

## 6. CONCLUSIONES

Aunque los emprendimientos femeninos del sector artesanal del departamento de Sucre cuentan con años de experiencia, dado que nacieron de un legado familiar, están en la necesidad de obtener un ingreso económico a través del aprovechamiento de la cultura y de los aportes de la economía de la región, sin los cuales, enfrentan barreras externas e internas que se convierten en limitantes para su crecimiento organizacional y su posicionamiento en el mercado.

Desde el contexto externo, los emprendimientos femeninos se esfuerzan para que las problemáticas políticas, sociales y económicas que enfrenta el país no se conviertan en un referente que detenga su crecimiento, o que les impida contar con mayores oportunidades y, de manera directa, aumente la desigualdad social, al igual que la falta de oportunidades laborales y empresariales de las mujeres y sus familias. Al mismo tiempo, internamente, los emprendimientos femeninos artesanales del departamento de Sucre, desde su conocimiento empírico, se caracterizan por combinar diversidad de materias primas a pesar que tienen dificultad para adquirirlas, son creativos, innovan y los productos son de calidad; además, desde la corta experiencia en relación con el manejo empresarial, toman decisiones, aprovechan e invierten recursos, asignan funciones, planifican sus actividades de producción, comercializan sus productos y conservan el medio ambiente. Lastimosamente, la mayoría de estos negocios no cuentan con una estrategia competitiva, no utilizan herramientas tecnológicas, no han participado de eventos para la comercialización de productos en diferentes

mercados, no cuentan con maquinarias para la producción de sus artesanías y tampoco con una imagen corporativa.

Asimismo, debido al poco valor y rentabilidad a la actividad artesanal, esta se ha ido perdiendo y las nuevas generaciones no la ven como una oportunidad de emprendimiento; más aún, las artesanas viven el desplazamiento, la discriminación, abaratamiento de las artesanías y la competencia desleal de productos extranjeros. Esta realidad las pone en desventaja frente a sus competidores, disminuye el volumen de producción de artesanías y la captación de clientes llega a ser poca. Por su parte, el escaso apoyo que recibe de las entidades públicas y privadas, como también la falta de manejo de estrategias de *marketing* y herramientas tecnológicas, incide en esta problemática.

De esta manera, es importante realizar estudios que permitan conocer las problemáticas que enfrentan los artesanos, con el fin de procurar la búsqueda de soluciones para el desarrollo exitoso de los emprendimientos en general. Debe tenerse en cuenta que los actuales retos y cambios que impulsan el crecimiento y desarrollo empresarial obligan a los artesanos a revisar los procesos organizacionales (talento humano, productos, servicios, y mercados), esto con el propósito de identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que pueden tener y así determinar e implementar estrategias que procuren su empoderamiento.

## **AGRADECIMIENTOS**

Las autoras agradecen a los emprendimientos femeninos del sector artesanal de Sucre, participantes del trabajo de investigación, así como a la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN).

## **CONFLICTOS DE INTERÉS**

Los autores declaran que no presentan conflictos de interés financiero, profesional o personal que pueda influir de forma inapropiada en los resultados obtenidos o las interpretaciones propuestas.

## **CONTRIBUCIÓN DE AUTORES**

Para el desarrollo de este proyecto, todos los autores han realizado una contribución significativa, especificada a continuación:

Erika Araque Geney: Desarrollo de la investigación, redacción y revisión final.

Diana Álvarez Contreras: Desarrollo de la investigación, redacción y revisión final.

## REFERENCIAS

- Abanades Martínez, M. (2016). *El emprendimiento femenino y la gestión estratégica de la innovación como instrumento clave para un proceso de cambio empresarial*. [Tesis de especialización, Universitat Oberta de Catalunya]. [https://kipdf.com/el-emprendimiento-femenino-y-la-gestion-estrategica-de-la-innovacion-como-instru\\_5aea55257f8b9a57218b4570.html](https://kipdf.com/el-emprendimiento-femenino-y-la-gestion-estrategica-de-la-innovacion-como-instru_5aea55257f8b9a57218b4570.html)
- Adeniji, C., Adeyeye, O., Iyiola, O., Olokundun, M., Motilewa, D., Ibadunni, S., y Akinbode, M. (2018). Data on strategic change on employees' behavioural attitude and firm performance of selected manufacturing firms in Nigeria. *Data in Brief*, 18, 1551-1555. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.04.032>
- Almamari, B. (2015). What Happens When Women Dominate Traditional Craft Industries: The Omani Case. *SAGE Open*, 5(2), 1-8. <https://doi.org/10.1177/2158244015587562>
- Arango Buelvas, L., Benítez Monsalve, Y. E., y Hernández Tuirán, A. A. (2019). *Fortalecimiento Organizacional De Mujeres Emprendedoras De La Ciudad De Sincelejo*. Unisucre. <https://repositorio.unisucre.edu.co/bitstream/handle/001/1091/Fortalecimiento%20organizacion%20de%20mujeres%20emprendedoras%20de%20la%20ciudad%20de%20sincelejo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Artesanías de Colombia. (2014). *Análisis de las características del producto para la sustentación de los componentes de diseño del proyecto artesanal de Cundinamarca*. Laboratorio de Diseño e Innovación para Cundinamarca Artesanías de Colombia S.A. <https://repositorio.artesantiasdecolombia.com.co/bitstream/001/3634/1/INST-D%202014.%20260.pdf>
- Artesanías de Colombia. (2016). *Proyectos Inversión Nacional. Proyectos desarrollados por Artesanías de Colombia a nivel nacional. Información, comunicación y tecnología para el sector artesanal*. [https://artesantiasdecolombia.com.co/PortalAC/C\\_nosotros/informacion-comunicacion-y-tecnologia-para-el-sector-artesanal\\_728](https://artesantiasdecolombia.com.co/PortalAC/C_nosotros/informacion-comunicacion-y-tecnologia-para-el-sector-artesanal_728)
- Artesanías de Colombia. (2017). *Fomento del sector artesanal para mujeres emprendedoras en Bogotá D.C.* <https://repositorio.artesantiasdecolombia.com.co/bitstream/001/3803/1/INST-D%202015.%20154.pdf>
- Artesanías de Colombia. (2019). *Panorama artesanal ilustrado. Reporte del sector artesanal en Colombia*. [https://artesantiasdecolombia.com.co/Documentos/Contenido/34583\\_panorama\\_artesanal\\_ilustrado.pdf](https://artesantiasdecolombia.com.co/Documentos/Contenido/34583_panorama_artesanal_ilustrado.pdf)
- Artesanías de Colombia. (2021). *Informe de Gestión 2020*. [https://artesantiasdecolombia.com.co/Documentos/Contenido/37231\\_informe\\_gestion\\_v1\\_23032021.pdf](https://artesantiasdecolombia.com.co/Documentos/Contenido/37231_informe_gestion_v1_23032021.pdf)

- Asencio, L. C., Guarnizo Crespo, S. F., Caiche Rosales, W., y Medina Vergara, V. V. (2017). El diagnóstico organizacional, contextualizado en los negocios fabriles de la provincia de Santa Elena-Ecuador 2015-2016. *INNOVA Research Journal*, 2(5), 137-147. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n5.2017.237>
- Avolio Alecchi, B. (2020). Toward Realizing the Potential of Latin America's Women Entrepreneurs: An Analysis of Barriers and Challenges. *Latin American Research Review*, 55(3), 496-514. <http://doi.org/10.25222/larr.108>
- Ayón-Ponce, G. I., Zea-Barahona, C. A., y Zambrano-Acosta, J. M. (2020). Procedimiento para aplicar la Gestión Estratégica Organizacional en las PYMES de la ciudad de Jipijapa. *Dominio de las Ciencias*, 6(3), 487-507. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1411>
- Banco Mundial (2022). *Aproximadamente 2400 millones de mujeres en el mundo no tienen los mismos derechos económicos que los hombres*. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2022/03/01/nearly-2-4-billion-women-globally-don-t-have-same-economic-rights-as-men#:~:text=Seg%C3%BAAn%20el%20informe%20del%20Banco,participar%20plenamente%20en%20la%20econom%C3%ADa>
- Barbosa, M., Castañeda -Ayarza, J. A., y Lombardo Ferreira, D. H. (2020). Sustainable Strategic Management (GES): Sustainability in small business. *Journal of Cleaner Production*, 258, 120880. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120880>
- Bartlett, C. A., y Ghoshal, S. (2002) Building Competitive Advantage through People. *Sloan Management Review*, 4(2), 34-41. <https://sloanreview.mit.edu/article/building-competitive-advantage-through-people/>
- Benítez Aranda, S. (2009). La artesanía latinoamericana como factor de desarrollo económico, social y cultural: a la luz de los nuevos conceptos de cultura y desarrollo. *Revista Cultura y Desarrollo. UNESCO*, (6). <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000221298>
- Berdugo Cotera, E. E. (2017). *Mujeres empresarias colombianas ¿Cómo se llega al éxito?* Universidad de la Salle.
- Bolis, M., Manzo, C., y Pais, I. (2013). Women and Men Leading Artisan Firms: What is the Impact on Organizations? *RevisteGup. Genova University Press*, 2(4), 141 -164. <https://doi.org/10.15167/2279-5057/ag.2013.2.4.104>
- Bravo Rojas, L. M., Valenzuela Muñoz, A., Ramos Vera, P. M., y Tejada Arana, A. A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062051021>
- Brume González, M. J. (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia. *Revista Espacios*, 38(51), 20. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n51/a17v38n51p20.pdf>

- Bruni, A., y Perrotta, M. (2014). Entrepreneurship together: his and her stories. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 20(2), 108-127. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-12-2011-0187>
- Buendía-Martínez, I., y Carrasco, I. (2013). Mujer, actividad emprendedora y desarrollo rural en América Latina y el Caribe. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 10(72), 21-45. <http://www.scielo.org.co/pdf/cudr/v10n72/v10n72a03.pdf>
- Cabrera, E. M., y Mauricio, D. (2017). Factors affecting the success of women's entrepreneurship: a review of literature. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 9(1), 31-65. <https://doi.org/10.1108/IJGE-01-2016-0001>
- Camacho Vera, J. H., Cervantes Escoto, F., Cesín Vargas, A., y Palacios Rangel, M. I. (2019). Los alimentos artesanales y la modernidad alimentaria. Estudios sociales. *Revista de alimentación contemporánea y desarrollo regional*, 29(53), 1-20. <https://doi.org/10.24836/es.v29i53.700>
- Cámara de Representantes. (2020). *Por medio del cual se dictan normas encaminadas al reconocimiento, preservación, protección, salvaguardia, desarrollo y promoción de los artesanos y de la actividad artesanal en Colombia y se dictan otras disposiciones*. Congreso de la Republica. <https://www.camara.gov.co/actividad-artesanal>
- Casas-Caro, L., y Lozano, A. (2018). Biocomercio y sostenibilidad: análisis en torno a las materias primas de las artesanías en Colombia. *Intropica*, 13(2), 137-151. <https://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/intropica/article/view/2628/2229>
- Castillo-Ruano, G. R., y Banguera-Rojas, D. E. (2018). Evaluación estratégica desde una matriz FODA en la empresa aglomerados. *Polo del Conocimiento*, 3(9), 224-230. <http://dx.doi.org/10.23857/pc.v3i9.720>
- Chuquín Cadena, A. P. (2023). Mujeres artesanas de San Antonio de Ibarra y su experiencia de vida: un estudio de caso. *Ecos De La Academia*, 9(17), 103-130. <https://doi.org/10.53358/eautn.v9i17.756>
- Claros Copete, D. (2019). *Transformaciones de vida de las mujeres artesanas Inga de Condagua: el caso de la Asociación Iulai Wasi (Putumayo)*. [Tesis de Pregrado, Universidad Icesi]. [https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/handle/10906/87317](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/10906/87317)
- Damián Simón, J. (2020). Mujeres Emprendedoras y Situación De Sus Unidades Económicas En La Zona De Tuxtepec, Oaxaca, México. *Gestión en las Organizaciones*, 5(02), 149, 181. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7863445.pdf>
- del Carpio-Ovando, P. S., y Freitag, V. (2013). Motivos para seguir haciendo artesanías en México: convergencias y diferencias del contexto artesanal de Chiapas y Jalisco. *Ra Ximhai*, 9(1), 79-98. <https://www.redalyc.org/pdf/461/46127074008.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2020a). *Mujeres Y Hombres: Brechas De Género En Colombia*. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/genero/publicaciones/mujeres-y-hombre-brechas-de-genero-colombia-informe.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2020b). *Economía Naranja. Cuarto reporte 2020*. [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/sateli\\_cultura/economia-naranja/4to-reporte-economia-naranja.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/sateli_cultura/economia-naranja/4to-reporte-economia-naranja.pdf)

Elenkov, D. S., y Manev, I. M. (2005). Top Management Leadership and Influence on Innovation: The Role of Sociocultural Context. *Journal of Management*, 31(3), 381–402. <https://doi.org/10.1177/0149206304272151>

Elizundia Cisneros, M. E. (2015). Desempeño de nuevos negocios: perspectiva de género. *Contaduría y Administración*, 60(2), 468-485. [http://dx.doi.org/10.1016/S0186-1042\(15\)30010-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0186-1042(15)30010-3)

Encina Ayala, L. M., y López Méndez, G. (2021). Emprendedurismo Femenino: Un estudio multi-caso de factores que influyen en la Intención Emprendedora. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(2), 1642. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/374/470>

Enderica-Armijos, O., Almeida-Lojas, K., Chamba-Ojeda, S., y Tinoco-Pontón, E. (2018). Implementación de un liderazgo empresarial que mejore la comunicación efectiva en las empresas de una ciudad ecuatoriana. *Revista Ciencia Unemi*, 11(26), 96-105. <https://www.redalyc.org/journal/5826/582661257008/html/>

Etienne-Nugue, J. (2009). *Háblame de la... artesanía*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000181443?C=S;O=A>

Global Reports. (2021). *Informe Mundial GEM 2020/2021*. <https://www.gemconsortium.org/report/gem-20202021-global-report>

Goschin, Z., Antonia, M., y Tigau, H. (2021). Entrepreneurship recovery in Romania after the great recession. A dynamic spatial panel approach. *Sustainability*, 13(19), 10702. <https://doi.org/10.3390/su131910702>

Gupta, R. (2023). Case Study: People Development and Rapid Organization Building During Challenging External Environment. In *Middle East Oil, Gas and Geosciences Show*. OnePetro. <https://doi.org/10.2118/213226-MS>

Hattatoglu, D. (2011). Gender and Labor within the Turkish Context of Local Development in the Era of Globalization. En E. Ngan-Ling Chow, M. Texler Segal, y L. Tan. (Eds.) *Analyzing Gender, Intersectionality, and Multiple Inequalities: Global, Transnational and Local Contexts (Advances in Gender Research)*, 15, pp. 139-159, Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1529-2126\(2011\)0000015012](https://doi.org/10.1108/S1529-2126(2011)0000015012)

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6a ed). McGraw Hill. <https://academia.utp.edu.co/grupobasicoclinicayaplicadas/files/2013/06/Metodolog%C3%ADa-de-la-Investigaci%C3%B3n.pdf>
- Horak, S., y Cui, J. (2017). Financial performance and risk behavior of gender-diversified boards in the Chinese automotive industry: Initial insights. *Personnel Review*, 46(4), 847-866. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2015-0274>
- Hosseini, S. M., Paydar, M. M., y Triki, C. (2021). Implementing sustainable ecotourism in Lafour region, Iran: Applying a clustering method based on SWOT analysis. *Journal of Cleaner Production*, 329, 129716. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129716>
- Huertas Cardozo, N. C., Muñoz Cardona, Y., Lugo Hernández, E. A., y González Vergara, M. E. (2021). *Desafíos de las asociaciones de artesanos de la región caribe. Una propuesta para el desarrollo sostenible*. Universidad Tecnológica de Bolívar. <https://repositorio.utb.edu.co/bitstream/handle/20.500.12585/10319/Desafio%20de%20las%20organizaciones%20de%20artesanos%20de%20la%20region%20caribe.pdf?sequence=1>
- Iribarren Alcaíno, L. (2013). Problemática de las mujeres en el mercado de trabajo, el espíritu emprendedor en nuevos negocios y relación con sus valores y creencias. *Revista de Estudios Empresariales*, (1), 87-111. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/5089650.pdf>
- Krauss Delorme, C., Bonomo Odizzio, A., y Volfovicz León, R. (2020). Empoderar el Emprendimiento Femenino Universitario. *Journal of technology management & innovation*, 15(2), 71-80. <https://www.scielo.cl/pdf/jotmi/v15n2/0718-2724-jotmi-15-02-71.pdf>
- Kuada, J. (2015). Entrepreneurship in Africa – a classificatory framework and a research agenda. *African Journal of Economic and Management Studies*, 6(2), 148-163. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-10-2014-0076>
- Leitão, J., y Franco, M. (2011). Individual entrepreneurship capacity and small and medium enterprises (SME) performance: A human and organizational capital approach. *African Journal of Business Management*, 5(15), 6350-6365. [https://www.researchgate.net/publication/235355810\\_Individual\\_Entrepreneurship\\_Capacity\\_and\\_small\\_and\\_medium\\_enterprises\\_SME\\_Performance\\_A\\_Human\\_and\\_Organizational\\_Capital\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/235355810_Individual_Entrepreneurship_Capacity_and_small_and_medium_enterprises_SME_Performance_A_Human_and_Organizational_Capital_Approach)
- Lituma, M., Andrade, R., y Andrade, D. (2020). Caracterización de los emprendimientos artesanales de la ciudad de Cuenca. Caso: adornos para el hogar. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(5), 195-205. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5.299>
- Luo, Y., y Chan, R. C. K. (2021). Gendered digital entrepreneurship in gendered coworking spaces: Evidence from Shenzhen, China. *Cities*, 119, 103411. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103411>

- Manquillo Astaíza, N. A. (2019). La vulnerabilidad del sector artesanal colombiano en el ámbito nacional e internacional como 'negocio de conocimiento tradicional'. Estudio de caso: la denominación de origen artesanal 'Guacamayas' en el Acuerdo Comercial entre Colombia, Perú y la Unión E. *Revista La Propiedad Inmaterial*, (28), 167–209. <https://doi.org/10.18601/16571959.n28.06>
- Martini, U., Malacarne, K., Pederzoli Giovanazzi, S., y Buffa, F. (2020), Sustainable tourism development in rural and marginal areas and opportunities for female entrepreneurship: lessons from an exploratory study. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 12(4), 421-430. <https://doi.org/10.1108/WHATT-05-2020-0023>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2019). *Sistema de Información de Estadístico de la Actividad Artesanal*. [https://artesaniasdecolumbia.com.co/Documentos/Contenido/34396\\_informe\\_de\\_artesani%C8%81as\\_de\\_colombia\\_para\\_pa%C8%81gina\\_web.pdf](https://artesaniasdecolumbia.com.co/Documentos/Contenido/34396_informe_de_artesani%C8%81as_de_colombia_para_pa%C8%81gina_web.pdf)
- Monteith, W., y Camfield, L. (2019). Business as family, family as business: Female entrepreneurship in Kampala, Uganda. *Geoforum* 101, 111-121. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2019.03.003>
- Montero González, B., y Camacho Ballesta, J. A. (2018). Caracterización del emprendimiento femenino en España: Una visión de conjunto. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 129, 39-65. <https://doi.org/10.5209/REVE.61936>
- Montoya Agudelo, C. A., Boyero Saavedra, M. R., y Guzmán Monsalve, V. T. (2016). La Gestión Humana: Un Socio Estratégico Organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20(1), 164-188. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357943291005.pdf>
- Mora-Riapira, E. H., Vera-Colina, M. A., y Melgarejo-Molina, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79-87. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>
- Mukherjee, S., y Pathak, S. (2023). Promotion of Women Micro Entrepreneurship and the Role of NPDAs: Case Study From India. En Cullen, U. A. (Ed.) *New Horizons and Global Perspectives in Female Entrepreneurship Research*, pp. 141-179. Emerald Publishing Limited.
- Murcia, N. N. S., Ferreira, F. A. F., y Ferreira, J. J. M. (2022). Enhancing strategic management using a "quantified VRIO": Adding value with the MCDA approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121251. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121251>
- Naghavi Alhosseini, S. S., Pourabbasi, A., y Banay Razi, S. (2021). Investigating capacities and barriers of Iranian medical universities in developing entrepreneurship in terms of educational experts: A content analysis study. *Medical Journal of the Islamic Republic of Iran*, 35(1), 283-288. <https://doi.org/10.47176/mjiri.35.37>

- Nambisan, S. (2017). Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 1029–1055. <https://doi.org/10.1111/etap.12254>
- Ojong, N., Simba, A., y Dana, L-P. (2021). Female entrepreneurship in Africa: A review, trends, and future research directions. *Journal of Business Research*, 132. 233-248. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.032>
- Organización de las Naciones Unidas. (2011). *Principios para el empoderamiento de las mujeres. La igualdad es buen negocio.* <https://www2.unwomen.org/-/media/field%20office%20mexico/documentos/publicaciones/2011/principios%20de%20empoderamiento/7principiosempoderamiento%20pdf.pdf?la=es>
- Organización Internacional del Trabajo. (2022). *Nota técnica. Serie Panorama Laboral en América Latina y el Caribe 2022. América Latina y Caribe: Políticas de igualdad de género y mercado de trabajo durante la pandemia.* [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_838520.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_838520.pdf)
- Ortiz García, P., y Olaz Capitán, A. (2018). Factores competenciales en el emprendimiento de la mujer. *Revista Española de Sociología*, 27(3), 413-432. <https://recyt.fecyt.es/index.php/res/article/view/27-3/40815>
- Ospina Zapata, M., y Roldán Medina, D. R. (2015). *La planeación estratégica, un modelo de permanencia o supervivencia. VI Encuentro Nacional de Investigación Formativa – Memorias.* Universidad Pontificia Bolivariana. <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/2822/Articulo%209.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ovando Pérez, V. L., y Valencia Camacho, S. C. (2019). *Factores de éxito y fracaso que inciden en el desarrollo de los emprendimientos productivos de mujeres en el municipio de Batallas.* Universidad Católica Boliviana “San Pablo”. <http://repositorio.ucb.edu.bo/xmlui/handle/20.500.12771/194>
- Özsungur, F. (2019). A research on women's entrepreneurship motivation: Sample of Adana Province. *Women's Studies International Forum*, 74, 114-126. <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2019.03.006>
- Paz Calderón, Y., y Espinosa Espíndola, M. T. (2019). Emprendimiento femenino en México: factores relevantes para su creación y permanencia. *Tendencias*, 20(2), 116-137. <https://doi.org/10.22267/rtend.192002.117>
- Pérez-Pérez, C., y Avilés-Hernández, M. (2016) Explanatory factors of female entrepreneurship and limiting elements. *Suma de Negocios*, 7(15), 25-31. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.12.004>

Plan de Departamental de Desarrollo de Sucre 2016-2019 (2016). "Sucre Progresa en Paz" Ordenanza No. 009. [https://sucre.micolombiadigital.gov.co/sites/sucre/content/files/000023/1140\\_plan-departamental-de-desarrollo-20162019.pdf](https://sucre.micolombiadigital.gov.co/sites/sucre/content/files/000023/1140_plan-departamental-de-desarrollo-20162019.pdf)

Polit, D., y Hungler, B. (2000). *Investigación científica en Ciencias de la salud*. Mc. Graw- Hill Interamericana.

Portugal, V. (2017). *Diagnóstico Empresaria*. Fondo editorial Areandino. <https://core.ac.uk/download/pdf/326423305.pdf>

Powell, G. N., y Eddleston, K. A. (2013). Linking family-to-business enrichment and support to entrepreneurial success: Do female and male entrepreneurs experience different outcomes? *Journal of Business Venturing*, 28(2), 261-280. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.02.007>

Pret, T., y Cogan, A. (2019). Artisan entrepreneurship: a systematic literature review and research agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(4), 592-614. <https://doi.org/10.1108/IJEER-03-2018-0178>

Prieto Herrera, J. E. (2017). *Gestión Estratégica Organizacional* (5ta ed). Ecoe Ediciones.

Quiñónez Guagua, O., Castillo Cabeza, S. N., Bruno Jaime, C. E., y Oyarvide Ibarra, R. (2020). Gestión y comercialización: Pequeñas y medianas empresas de servicios en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 23(3), 194-206. <https://doi.org/10.31876/rsc.v26i3.33242>

RedEAmérica. (2022). *Emprendimiento femenino una vía para la recuperación económica con inclusión*. <https://www.redeamerica.org/Portals/0/emprendimiento%20femenino0510%5B89%5D.pdf>

Riascos, J. C., Acosta, L. F., y Ortiz, M. I. (2020). Economía naranja y la actividad artesanal en Colombia y Nariño: una breve revisión analítica. *Tendencias*, 21(2), 218-241. <https://doi.org/10.22267/rtend.202102.148>

Rodríguez Moreno, D. C. (2016). Emprendimiento Sostenible, Significado y Dimensiones. *Revista Katharsis*, (21), 419-448. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/5850542.pdf>

Saavedra García, M. L., y Camarena Adame, M. E. (2015). Retos para el emprendimiento femenino en América Latina. *Criterio Libre*, 13(22), 129-152 <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/download/129/95/181>

Serna Gómez, H. (2014). *Gerencia Estratégica*. Panamericana.

Serrano Amado, A. M., Castro Rodríguez, C., y Amado Cely, N. P. (2019). Diagnóstico estratégico de las Mipymes artesanales en Colombia. *Revista Espacios*, 40(11). <http://www.revistaespacios.com/a19v40n11/a19v40n11p08.pdf>

- Silva-Giraldo, C. A.; Dugarte-Mendoza, J. S., y Rueda-Mahecha, Y. M. (2020). El talento humano, una perspectiva desde la gerencia en las Mipymes. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (89), 13-32. <https://doi.org/10.21158/01208160.n89.2020.2814>
- Silva-Peralta, Y. F., y Rompato, M. E. (2020). Perfil psicosocial de la mujer emprendedora. Un análisis cualitativo y local. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (88), 145–164. <https://doi.org/10.21158/01208160.n88.2020.2697>
- Silveira-Pérez, Y., Cabeza-Pullés, D., y Fernández-Pérez, V. (2016). Emprendimiento: Perspectiva cubana en la creación de empresas familiares. *European Research on Management and Business Economics*, 22(2), 70-77. <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2015.10.008>
- Sinclair, K., Thompson-Colón, T., Bastidas-Granja, A. M., del Castillo Matamoros, S. E., Olaya, E., y Melgar-Quiñonez, H. (2022). Women's autonomy and food security: Connecting the dots from the perspective of Indigenous women in rural Colombia. *SSM - Qualitative Research in Health*, 2, 100078. <https://doi.org/10.1016/j.ssmqr.2022.100078>
- Sistema de Información Estadístico de la Actividad Artesanal. (2018). *Características sociodemográficas de la población artesanal de Sucre*. [https://www.artesaniasdecolombia.com.co/Documentos/Contenido/32008\\_sucre.pdf](https://www.artesaniasdecolombia.com.co/Documentos/Contenido/32008_sucre.pdf)
- Tapia Villagómez, I., García González, F., y Limón Ríos, E. (2017). *Emprendimiento femenino rural indígena: el hotel Taselotzin, Cuetzalan, Puebla*. <https://repositorio.iberopuebla.mx/handle/20.500.11777/3867>
- Tiberius, V., Stiller, L., y Dabić, M. (2021). Sustainability beyond economic prosperity: Social microfoundations of dynamic capabilities in family businesses. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121093. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121093>
- Toghraee, M. T., Ahmadi, A., y Salamzadeh, A. (2022). Arts Entrepreneurs in an Emerging Economy. En Dana, L.-P., Ramadani, V., Palalic, R., Salamzadeh, A. (eds) *Artisan and Handicraft Entrepreneurs*, pp. 137-147, Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-82303-0\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-030-82303-0_8)
- Tracey, P., y Phillips, N. (2011). Entrepreneurship in Emerging Markets. Strategies for New Venture Creation in Uncertain Institutional Contexts. *Management International Review*, 51, 23–39. <https://doi.org/10.1007/s11575-010-0066-8>
- Uduji, J. I., Okolo-Obasi, E. N., y Asongu, S. A. (2020). The Impact of Corporate Social Responsibility Interventions on Female Education Development in the Rural Niger Delta Region of Nigeria. *Progress in Development Studies*, 20(1), 45–64. <https://doi.org/10.1177/1464993420902593>
- Vaeza, M-N. (2020). *Seamos creativos: formas innovadoras de financiar a las mujeres en América Latina*. ONU Mujeres. <https://ecuador.unwomen.org/es/noticias-y-eventos/articulos/2020/10/formas-innovadoras-de-financiar-mujeres>

Valdespino Tamayo, C., Ramírez Domínguez, D., Rodríguez Rodríguez, S., Conci, M. C., Moine, B., Pérez Escalona, Y., Ramos Quesada, Y., Arias Yero, I., Tamayo Tornés, D., Fernández Agura, K., y Ferreira Leite, E. F. (2016). Artesanos Emprendedores De La Artesanía Local En La Provincia De Granma, Cuba. *Holos*, 3, 218–228. <https://doi.org/10.15628/holos.2016.4323>

Vázquez, Á., y Urbiola, A. (2014). El género como una perspectiva para el análisis de las organizaciones. *Iztapalapa. Revista de ciencias sociales y humanidades*, 35(2), 159-189. <https://doi.org/10.28928/ri/772014/aot2/vazqueza/urbiolaa>

World Bank Group. (2018). *The Global Findex Database 2017 Measuring Financial Inclusion and the Fintech Revolution* OVERVIEW. <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/4c546107-6b3e-5069-b8d1-b2cc25ea2aa6/content>

Yoon, V. (2019). Interference of Needs and Economic Decision Making. *Ekonomika i matematičeskie metody*, 55(3), 21-33. <https://doi.org/10.31857/S042473880005786-3>

Zenteno, F., y Valdez, L. (2017). *Manufactura esbelta y laboratorio. Producción en masa, artesanal*. Universidad Mayor de San Andrés. [https://www.academia.edu/32625386/PRODUCCION\\_ARTESANAL](https://www.academia.edu/32625386/PRODUCCION_ARTESANAL)