



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO E INVESTIGACIÓN
UNIDAD SANTO TOMÁS

**ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD PARA
IMPULSAR LA INNOVACIÓN DEL SECTOR
ARTESANAL EN COMUNIDADES DEL ESTADO
DE HIDALGO**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

PRESENTA:

VICTORIA HERNÁNDEZ RAMÍREZ

DIRECTORES DE TESIS:

**DR. DANIEL PINEDA
DOMÍNGUEZ**

**DRA. MA. ANTONIETA
ANDRADE VALLEJO**



MÉXICO, D.F., NOVIEMBRE, 2012.



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México, D.F. siendo las 10:30 horas del día 15 del mes de Noviembre del 2012 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de La E.S.C.A. para examinar la tesis titulada:

**“ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD PARA IMPULSAR LA INNOVACIÓN DEL SECTOR
ARTESANAL EN COMUNIDADES DEL ESTADO DE HIDALGO”**

Presentada por el alumno:

HERNÁNDEZ
Apellido paterno

RAMÍREZ
Apellido materno

VICTORIA
Nombre(s)

Con registro:

A	1	0	0	8	8	6
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de:

DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Directores de tesis

DR. DANIEL PINEDA DOMÍNGUEZ

DRA. MARÍA ANTONIETA ANDRADE VALLEJO

DR. JESÚS CEJA PIZANO

DRA. CONCEPCIÓN HERRERA ALCAZAR

DRA. MARÍA DEL ROCÍO SOTO FLORES

PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES

DRA. MARÍA TRINIDAD CERECEDO MERCADO





INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México, D.F. el día 15 del mes de noviembre del año 2012 el (la) que suscribe **Hernández Ramírez Victoria** alumna del Programa de **Doctorado En Ciencias Administrativas**, con número de registro **A100886** adscrito(a) a la **Escuela de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomas**, manifiesta que es la autora intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del **Dr. Daniel Pineda Domínguez y de la Dra. Ma. Antonieta Andrade Vallejo** y cede los derechos del trabajo titulado: **Estrategias de Competitividad para impulsar la Innovación del Sector Artesanal, en Comunidades del Estado de Hidalgo**, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del (de la) autor(a) y/o director(es) del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a las siguientes direcciones: victoria_hdz_rmz@hotmail.com y victoria.hdz.rmz@gmail.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.



Nombre y firma del alumno(a)

RESUMEN

La actividad artesanal hoy día, sigue teniendo vigencia, tanto en sectores rurales como en las grandes urbes; por ser parte de un sector empresarial que la identifica como Pymes, presenta problemáticas muy específicas y poco atendidas, y más cuando la actividad la desarrollan los grupos étnicos. En la presente investigación se identificó como problema de estudio, la falta de estrategias de competitividad que limitan la innovación en el sector artesanal en comunidades del estado de Hidalgo, integrada principalmente por comunidades indígenas, por lo que se tuvo como objetivo general, desarrollar estrategias de competitividad para impulsar la innovación en el sector artesanal. Se utilizó un método inductivo en la fase documental y un método etnográfico para el trabajo de campo. Para obtener información, se aplicaron cuestionarios, entrevistas, historias de vida así como guías de observación. El cuestionario fue validado con Alfa de Cronbach, en tanto el procesamiento de la información se hizo con el apoyo del spss, matrices y mapas para la parte cualitativa lo que permitió una triangulación de hallazgos. Los resultados obtenidos identificaron problemas en finanzas, en mercadotecnia y en procesos de producción, si bien también se detectó la necesidad de capacitación y asesoría técnica. El análisis de la fase documental junto con los resultados de la investigación de campo, dieron la base para presentar una propuesta de estrategias financieras, estrategias de mercadotecnia y de producción, resaltando además una nueva conceptualización de competitividad desde una cosmovisión indígena.

Palabras clave: Sector artesanal, estrategias de competitividad, competitividad, innovación

ABSTRACT

Nowadays handicraft activity is still present not only in rural areas but also in large cities; for being part of a business sector that identifies it like PYME, Spanish abbreviation for Small and Medium Enterprise, it shows specific and unattended problems, even more when the activity is developed by ethnic groups. In the present investigation it was identified as a study problem, the lack of competitiveness strategies that limit innovation in the handicrafts sector in communities from Hidalgo State, mainly integrated with indigenous people, so, general objective was to develop competitiveness strategies to drive innovation in the sector craft. An inductive method was used during documentary phase and an ethnographic method for field work. To get information, was applied questionnaires and interviews, life stories as well as observation guides. The questionnaire was validated with Alpha of Cronbach, while the information processing was done with the support of SPSS, matrices and maps for the qualitative part allowing a triangulation of findings. Obtained results identified problems in finance, marketing and production processes, besides, necessity of training and technical assistance were also detected. The documentary analysis phase together with the results of field research provided the basis to present a proposed of financial strategies, and strategies of marketing and of production, highlighting also a new conceptualization of competitiveness from an indigenous worldview.

Keywords: crafts sector, competitiveness strategies, competitiveness, innovation.

TIKA NOYA DE NUNA `BEFI (De ga Hñähñü mengu Florida)

Ra 'befi de gado jä'i hoki kora `ye, de m'et'ebu bi ja, ko ma xuxu ne ma xita. Njabu, ja ne nubye. Nuna 'befi bui en t'ika hnini ne donga hnini. Har jä'i 'befi de ga Hyok'ye, ngu Mebayo, 'Uetä jat'i, Dexi, 'Uedi ha jado ma jai, ngu nua mengu Nts'utk'ani ra hoki sitika m'imxahi de ga za, ra duhu yä 'bidá. Nuna 'befi di eña he, handa ngu na tika 'befi. Maske si tiki nuna 'befi pe'tsi ndundi xuhña n'e odo jä'i da handi ha da n'e pa da mat'si, pa da petse boja, o pa pädi, hanga da pa sha ñió, n'e mana'a ham'u mengu ma jä'i he, xi da hño hñähñü. Nuna nt'ani di hoki, pe'tsi dumüí, n'e ndundi xuhña, ngetho otho hanga da pa nua 'befi ngu yä 'bidá. , n'e in to padi hanga ra 'befi da unga guanda si sha ñio o ina, pa da ma taí y da pa sha ñió, o da pa yabu ko nuna bizu, najabu da pa ndundi. Nuna nt'ani da hoka ko ma nfeni deductivo, meato pa nuna heami, epu ko nuna etnográfico. Pa nuna 'befi, pa ga pädi hanga hoki jä'i nuna 'beafi y pa ga pädi de gado Hyok'ye, da ambabi a gado jä'i de mengu Nts'utk'ani, n'e de mengu B'ot'öhö, pa ga pädi hanga hoki ra 'befi. N'e pa gui pädi shi sha ñio nuna da ñani, da fashkagui ko nuna Alpha de ga Cronbach, n'e da fashkagui ko nuna beja que t`sa da ntofo. Ko nuna nt'ani, nuga dine ga faste a gado nuo Hyok'ye, pa da pädi pa sha ñio ra 'bidá en donga t'ai, n'e donga hnini, o ko nuna bizu, n'e pa ga ut'ui hanga n'e habu de mipra boja. Ko nuna 'befi bi at`si ma nfeni, ngabu ga ntofo de ko nüti n'e ra nfeni ma jä'i he, de gado hñähñü he de hanga di peatse ntähä n'e ts'edi.

TIKA NOYA: Hyok'ye, hanga ntähä, ra ntähä, r'ay'o

ÍNDICE

RESUMEN	iii
ABSTRACT	iv
ABREVIATURAS Y SIGLAS	xv
GLOSARIO	xvii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES).	5
1.1. Conceptualización	5
1.2. Pequeñas y Medianas empresas en el Mundo	6
1.3. Pequeñas y Medianas empresas en América Latina	9
1.4. Pequeñas y Medianas empresas en México	11
1.4.1. Clasificación de las Pymes en México	13
1.4.2. Características	17
CAPÍTULO II: SECTOR ARTESANAL	23
2.1. Pymes del Sector artesanal	23
2.1.1. Definición de arte y artesanía	26
2.1.2. Diferencia de arte y artesanía	30
2.2. Pymes Artesanales a nivel internacional	31
2.3. Pymes Artesanales en México	35
2.4. Pymes Artesanales en Hidalgo	47
2.5. Actividad artesanal en Hidalgo	53
2.5.1. Comunidad El Nith, Hidalgo	55
2.5.2. Comunidades de la Sierra de Hidalgo	58
2.5.2.1. Comunidad de Tizapán de Zaragoza, Hidalgo	61
2.5.2.2. Comunidad de Tlahuelompa, Hidalgo	63
2.6. Referencias de Innovación en el sector artesanal	65

CAPÍTULO III: ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD	74
3.1. Competitividad	74
3.2. Factores que influyen en la competitividad	80
3.3. Dimensiones de la competitividad	84
3.4. Estrategias competitivas para las empresas	88
3.4.1. Estrategias de producción	95
3.4.2. Estrategias de financiamiento	101
3.4.3. Estrategias de Mercadotecnia	106
CAPÍTULO IV: INNOVACIÓN	124
4.1. Conceptualización de innovación	124
4.2. Aportaciones sobre innovación	129
4.3. Innovación en las organizaciones	133
4.4. Tipos de innovación	136
4.4.1. Innovación Tecnológica	137
4.4.2. Innovación según su aplicación	139
4.4.3. Innovación según su grado de originalidad	140
4.4.4. Clasificación de acuerdo a la Guía práctica de innovación para Pymes	142
4.5. Modelo de Innovaciones	143
4.6. Dimensiones de la Innovación	149
4.6.1. Innovación de productos	149
4.6.2. Innovación de procesos	150
4.6.3. Innovación organizacional	150
4.6.4. Innovación en comercialización	150
CAPÍTULO V: METODOLOGÍA	152
5.1. Planteamiento del problema	155
5.2 Enunciado del problema	159
5.3. Objetivos	159
5.3.1. Objetivo General	159

5.3.2. Objetivos Específicos	159
5.4. Preguntas de investigación	160
5.5. Justificación	161
5.6. Hipótesis descriptiva	163
5.7. Variables de estudio	164
5.8. Tipo y diseño general del estudio	164
5.9. Universo de estudio y participantes	166
5.10 Trabajo de campo	167
5.10.1. Operacionalización de variables	169
5.10.2. Muestra	175
5.10.3. Técnicas e instrumentos	175
5.10.4. Validación y prueba piloto	177
5.10.4.2. Prueba piloto de cuestionario	179
5.10.5 Alcance y limitaciones	181
5.10.6. Método de Investigación	181
CAPÍTULO VI: RESULTADOS	185
6.1. Resultados obtenidos de las historias de vida	185
6.2. Resultado de entrevistas	187
6.3. Resultados obtenidos de cuestionario	188
6.3.1. Hallazgos generales	189
6.3.2. Estrategias de competitividad	194
6.3.3. Innovación	211
6.4. Observaciones como técnica de recolección de información	225
CAPÍTULO VII: DISCUSIÓN DE RESULTADOS	229
7.1. Estrategias de competitividad en producción	230
7.2. Estrategias de competitividad en financiamiento	235
7.3. Estrategias competitivas de mercadotecnia	239
7.4. Innovación	248
7.5. Relación de variables	254

CAPÍTULO VIII: PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE	260
COMPETITIVIDAD	
8.1. Estrategias financieras	263
8.1. 1. Apoyos gubernamentales	264
8.1.2. Organismos internacionales y no gubernamentales	266
8.1.3. Instituciones de educación superior	269
8.1.4. Consideraciones prácticas para la gestión de financiamientos	271
8.2. Estrategias de mercadotecnia	274
8.2.1. En cuanto a los atributos que tiene el producto	276
8.2.2. En cuanto a plaza	276
8.2.3. Publicidad y promoción	277
8.3. Estrategias de producción	277
8.3.1. Estrategias relacionadas con la estructura	278
8.3.2. Estrategias relacionadas con la Infraestructura	278
8.4. Una nueva conceptualización del concepto de competitividad desde una cosmovisión indígena	279
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE	287
INVESTIGACIONES FUTURAS	
REFERENCIAS	291
Anexo 1: Cronograma	302
Anexo 2: Matriz de congruencia	303
Anexo 3: Historias de vida y entrevistas	304
Anexo 4: Fotografías de observación de proceso de producción	327
Anexo 5: Tabla resumen de datos de variables	335
Anexo 6: Instrumentos de recolección de información	336

INDICE DE TABLAS

Tabla1: Diversas clasificaciones del tamaño de las empresas	10
Tabla 2: Estratificación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas	14
Tabla 3. Ejidos y comunidades que realizan actividad artesanal	37
Tabla 4: Productos artesanales por región	59
Tabla 5: Distribución de producción artesanal en Tizapán	62
Tabla 6: Distribución de producción artesanal en Tlahuelompa	64
Tabla 7: Dimensiones e Indicadores de Competitividad según Villarreal	85
Tabla 8: Tabla de estrategias genericas	93
Tabla 9: Decisiones relacionadas con el área de producción	100
Tabla 10: Diferencia entre publicidad y Promoción de ventas	120
Tabla 11. Definiciones de innovación	126
Tabla 12: Tabla 12: Operacionalización de variables	169
Tabla 13: Determinación de Alpha de Cronbach	179
Tabla 14: Resumen obtenido de las historias de vida	186
Tabla 15: Resumen obtenido de entrevistas	187
Tabla 16: Número de participantes	189
Tabla 17: Nombre de empresas artesanales	190
Tabla 18: Estado de las comunidades participantes	190
Tabla 19: Municipios participantes	190
Tabla 20: Tipo de Artesanía	191
Tabla 21: Estudios	191
Tabla 22: Genero	192
Tabla 23: Edad	193
Tabla 24: Jerarquía	193
Tabla 25: Tipo relación laboral	194
Tabla 26: Estrategias de producción	195
Tabla 27: Estrategias financieras	201
Tabla 28: Estrategias de mercadotecnia	206
Tabla 29: Estrategias de innovación	212

Tabla 30: Innovación en el proceso	216
Tabla 31. Innovación en procesos organizacionales	219
Tabla 32: innovación en procesos de mercadotecnia	222
Tabla 33: Valores ideales y reales de las variables de estrategias de competitividad y de la variable de innovación	255
Tabla 34: Valores ideales esperados en los participantes	256
Tabla 35: Correlación con datos reales	256

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1: Clasificación de empresas Europeas, según tamaño	7
Figura No. 2: Clasificación de empresas por Tamaño según diferentes Países	8
Figura No. 3. Sector de Manufactura	15
Figura No. 4. Sector Servicios	16
Figura No. 5. Sector Comercio	17
Figura No. 6. Características de las Pymes	18
Figura No. 7: Máscara de obsidiana	35
Figura No. 8: Mapa de artesanías de México	36
Figura No. 9: Cruz en barro negro	38
Figura No. 10: Alebrije armadillo	38
Figura No. 11: Amate de color	39
Figura No. 12: Artesanía de Guerrero	40
Figura No. 13: Artesanía de Guerrero (2)	40
Figura No.14: Artesanía de Talavera	41
Figura No. 15: Artesanía de Chiapas	42
Figura No. 16: Bolsa, artesanía de Chiapas	43
Figura No. 17: Artesanía de San Luis	17
Figura No. 18: Pulsera de California	45
Figura No. 19: Artesanía Huichol (chaquira y bordado)	45
Figura No. 20: Artesanía Huichol (chaquira y bordado)-2	46

Figura No. 21: Mapa artesanal de Hidalgo	48
Figura No. 22: Máscara. Fuente: Gobierno del Estado de Hidalgo	49
Figura No.23: Tenangos de Tulancingo	50
Figura No. 24: Artesanía de Villas de Tezontepec	50
Figura No. 25: Campana de Tizapán	51
Figura No. 26: Pájaro bordado	52
Figura No. 27: Artesanía Hidalguense	53
Figura No. 28: Artesanía de Ixmiquilpan	54
Figura No. 29: Artesanía Hidalguense	55
Figura No. 30: Concha con instrumento en miniatura	57
Figura No. 31: Distribución de producción artesanal en Tizapan	63
Figura No. 32. Campana 2	63
Figura No. 33. Actividad artesanal Tlahuelompa	65
Figura No. 34: Portada “Salón de encuentro” Web	69
Figura No. 35: En guardería.	70
Figura No. 36. Clases de computación, música y artesanía	70
Figura No. 37: Sala de exposición	71
Figura No.38: Tapete y Figuras de madera	71
Figura No. 39. Enfoque sistémico de la competitividad	78
Figura No. 40: 6 círculos de competitividad	79
Figura No. 41: Factores de estrategia competitiva	82
Figura No.42: Niveles de estrategia	94
Figura No. 43: Apuntes de Maestría en Gestión Administrativa UAEH	107
Figura No. 44. Modelo del proceso de comunicación	115
Figura No.45: Decisiones importantes en la publicidad	117
Figura No. 46: Tipos de innovación.	137
Figura No. 47: Modelo de Technologypush	144
Figura No. 48: Modelo de Market-pull	144
Figura No.49: Modelo Mixto	145
Figura No. 50: Modelo Integrado	146
Figura No. 51: Modelo de Generación y Crecimiento de empresa en	147

Latinoamérica	
Figura No. 52: Modelo de Innovación	148
Figura No. 53: Modelo de Gestión Tecnológica	149
Figura No. 54: Esquema del método de investigación	183
Figura No. 55: Costos	196
Figura No. 56: Proceso	197
Figura No. 57: Calidad en el producto	198
Figura No. 58: Calidad en el servicio.	199
Figura No. 59: Inversión	202
Figura No. 60: Financiamiento	203
Figura No. 61: Rentabilidad	204
Figura No. 62: Producto	207
Figura No. 63: Precio	208
Figura No. 64: Plaza	209
Figura No. 65: Publicidad	210
Figura No. 66: Nuevos productos	213
Figura No. 67: Colores	214
Figura No. 68: Tamaño y Variedad	214
Figura No. 69: Dibujos	215
Figura No. 70: Cambios en Maquinaria	217
Figura No. 71: Cambios en Herramientas	217
Figura No. 72: Comercialización	218
Figura No. 73: Organización	218
Figura No. 74: Nuevas estructuras	220
Figura No. 75: Nuevos modelos de negocios	220
Figura No. 76: Nuevos canales de venta	222
Figura No. 77: Cambios en promoción	223
Figura No. 78: Cambio de imagen	224
Figura No. 79: Innovación en la determinación del precio	224
Figura No. 80: Estrategias de Mercadotecnia	229
Figura No. 81: Estrategias de producción	230

Figura No. 82. Fundición de cobre y estaño	231
Figura No. 83. Taller del artesano creador de la campana que se hizo en honor a la visita papal	234
Figura No. 84. Campana realizada en Tizapán por artesanos de Tlahuelompa	235
Figura No. 85: Estrategias financieras	235
Figura No. 86: Taller de artesanías Nith	236
Figura No. 87: Pintando imagen religiosa en Tlahuelompa	238
Figura No. 88: Estrategias de mercadotecnia	239
Figura No. 89: Envoltura	240
Figura No. 90: Marca de la Asociación El Nith y del taller Arte Nith	241
Figura No. 91: Marca colectiva de artesanías El Nith. Fuente:	242
Figura No. 92: Uso de las artesanías:	242
Figura No. 93: Artesanías El Nith	243
Figura No. 94. Locales comerciales en Tlahuelompa y El Nith	244
Figura No. 95: Comercializadora la Fontana	245
Figura No. 96: Tipos de Innovación:	248
Figura No. 97. Artesanía de El Nith	249
Figura No. 98. Taller de Imágenes de fibra de vidrio de don Crispín Calderón	251
Figura No. 99. Círculo para la competitividad del sector artesanal.	253
Figura No. 100. Relación de variables.	258
Figura No. 101: Esquema de estrategias de Competitividad	262
Figura No. 102: Estrategias financieras	264
Figura No. 103: Resumen de Planeación estratégica	274
Figura No. 104: Esquema de planeación	275
Figura No. 105. Estrategia de mercadotecnia	276
Figura No. 106. Estrategias de producción	278

ABREVIATURAS Y SIGLAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CDI	Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas
CEPAL	Comisión Económica Para América Latina
CONACYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
CONAPO	Consejo Nacional de Población
CYTED	Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo
DOF	Diario Oficial de la Federación
EC	Comisión Europea
EDF	Ejecutivos De Finanzas
FEMCIDI	Fondo Especial Multilateral del Consejo Interamericano para el Desarrollo Integral
FONART	Fondo Nacional para la Promoción de las Artesanías
I.V.A.	Impuesto al Valor Agregado
I+D+I	Innovación + Desarrollo + Investigación
IDRC	International Development Research Centre
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
INFONAVIT	Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los trabajadores
INSEE	Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos en Francia
ISR	Impuesto sobre la Renta
MiPyMEs	Micros, Pequeñas y Medianas empresas
ODM	Objetivos del milenio
OEA	Organización de Estados Americanos
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development

OIT	Organización internacional del trabajo
PNT	Premio Nacional de Tecnología
Pymes	Pequeñas y medianas empresas
Rimisp	Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural
SDS	Secretaría de Desarrollo Social
SE	Secretaría De Economía de México (
UE	Unión Europea
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

GLOSARIO

Arte.- Creación humana, el cual puede ser una creación artística y por tanto todo arte será considerada una creación artística, que provoca deleite, emoción o choque.

Artesanías.- Toda técnica manual creativa, para producir individualmente, bienes y servicios.

Artesano.- Es la persona que crea productos artesanales, es decir dedicado a la artesanía.

Canales de distribución.- El canal de distribución lo constituye un grupo de intermediarios relacionados entre sí que hacer llegar los productos y servicios de los fabricantes a los consumidores o usuarios finales.

Competitividad.- Es la capacidad de que una empresa, sector o país, participe y esté posicionada en los mercados internos o internacionales y sea capaz de agregar valor a largo plazo a los productos o servicios que ofrezca.

Empaque.- Es una actividad que consiste en diseñar y producir el recipiente o la envoltura de un producto

Envase.- Es entiende el material que contiene o guarda a un producto y que forma parte integral del mismo.

Estrategia competitiva genérica.- Consiste en emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector,

Estrategia de producción.- Un plan de acción a largo plazo para la función y los procesos producción.

Estrategia mercadológica.- Las funciones propias de la mercadotecnia

Estrategias financieras.- Son las acciones que se relacionan con la obtención de financiamientos y con la aplicación de recursos, en dónde las decisiones al respecto son decisivas.

Estrategias.- Son acciones que se llevan a cabo para lograr un fin, es decir alcanzar determinados objetivos.

Innovación de modelo de negocio: Se refiere al enfoque en la manera de satisfacer las necesidades del cliente, nuevas o antiguas, que puede

conllevar a una nueva forma organizacional y que supone un nuevo modelo para competir en el mercado.

Innovación de servicios: Al igual que la innovación enfocada al cliente, la innovación de servicios se halla muy próxima a la innovación de procesos por lo que su gestión tenderá a ser relativamente similar.

Innovación en comercialización o también conocido como innovación en mercadotecnia: Se considera Innovación en Comercialización a la introducción de métodos para la comercialización de productos nuevos (bienes o servicios), de nuevos métodos de entrega de productos preexistentes, o de cambios en el empaque y/o embalaje de dichos productos.

Innovación en organización: Se considera Innovación en Organización a la introducción de cambios en las formas de organización y gestión del establecimiento o local, cambios en la organización y administración del proceso productivo, incorporación de estructuras organizativas modificadas significativamente, o implementación de orientaciones estratégicas nuevas o sustancialmente modificadas.

Innovación en procesos: Se considera Innovación en Procesos a la adopción de métodos de producción nuevos o significativamente mejorados.

Innovación en producto: Se considera Innovación en Producto a la introducción al mercado de un producto (bien o servicio) tecnológicamente nuevo (cuyas características tecnológicas o usos previstos difieren significativamente de los existentes a nivel nacional) o significativamente mejorado (previamente existente cuyo desempeño ha sido perfeccionado o mejorado en gran medida).

Innovación financiera.- Creación de nuevos instrumentos o servicios de carácter financiero.

Innovación social.- Implica nuevas prácticas sociales que a su vez generan innovaciones tecnológicas, pero que están no se darían si no es con la colaboración de las personas y las organizaciones

Innovación tecnológica.- Es el conjunto de actividades científicas, tecnológicas, financieras y comerciales.

Innovación.- Es un proceso completo que implica el uso de la creatividad, investigación y generación de nuevas ideas, estudios de viabilidad para la evaluación del costo-efectividad, análisis de riesgo, plan y desarrollo, nuevas políticas y procedimientos, investigación de mercado, hasta la comercialización y aplicación de nuevos productos o servicios.

La cosmovisión o visión cósmica.- Se refiere al conjunto de formas de ver y sentir, percibir y proyectar el mundo que tiene todas las cultura.

La estrategia corporativa.- Especifica dos áreas de interés, la relacionada con la definición de negocio, es decir en qué quiere participar la empresa y la segunda se refiere a la adquisición de recursos corporativos y los compromisos con cada uno de los negocios definidos.

La nueva economía.- Esta definida por la industria de la información que crea importantes cambios en todas las estructuras sociales y que genera también importantes diferencias, por lo que requiere necesariamente de la intervención de la política económica, desde los ambitos de políticas públicas, económicas y sociales.

Las innovaciones radicales. Se refieren a un progreso o tecnología existente.

Las estrategias de liderazgo en costos.- Se refiere a lograr el liderazgo total en un sector industrial, mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo.

Las estrategias de negocios.- Éstas se refieren a dos tareas importantes, la primera tiene que ver con la forma en que en cada uno de los negocios vinculan las estrategias de negocios con las estrategias corporativas,

Las estrategias funcionales.- Tienen que ver con la función que debe apoyar la estrategia de negocios elegida.

Las estrategias para competir.- Se deducen de un procedimiento de análisis que permite conocer las características generales de un mercado en particular y todos los elementos que en el confluyen.

Las innovaciones incrementales.- Son aquellas que producen cambios en tecnologías ya existentes para mejorarlas, pero sin alterar las características propias que tiene.

Marca.- Es el nombre, término, símbolo o diseño o cualquier combinación de ellos que tenga como fin identificar los artículos o servicios.

Mezcla de mercadotecnia.- Consiste en la combinación de las variables controlables que un empresario en particular ofrece a los consumidores.

Plaza.- Es la ciudad del país destinatario, a la cual se le envía el producto.

Precio.- Es la expresión monetaria del valor y, como tal, ocupa una posición central en el proceso del intercambio competitivo.

Producto.- Es cualquier cosa que pueda ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que además pueda satisfacer un deseo o una necesidad.

Promoción.- Incentivos a corto plazo para fomentar la compra o las ventas de un producto o servicio.

Pymes.- Pequeñas y medianas empresas.

Relaciones Públicas.- Proceso continuo de comunicación, mediante el cual, la dirección procura ganarse la aceptación y comprensión de sus clientes, de sus empleados y del público en general.

Responsabilidad social.- Una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social, lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras.

Segmentación.- Consiste en enfocarse a un grupo de compradores en particular.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por el don de la vida, por su infinito amor, por mi historia, mi presente y mi futuro.

A mi familia que tanto amo, especialmente a ti mamá por inspirarme, por motivarme y por guiarme. A ti Luciano por estar conmigo en las buenas y en las malas, por tu paciencia, por tu amor.

Al Instituto Politécnico Nacional, por brindarme el espacio y el apoyo económico para concretar este proyecto.

A Cada uno de mis maestros, que confiaron en mí, que me apoyaron, que me enseñaron. ¡Gracias!

Dra. María Antonieta Andrade Vallejo

Dr. Daniel Pineda Domínguez

Dra. Concepción Herrera Alcázar

Dr. J. Jesús Ceja Pizano

Dra. María del Rocío Soto Flores

Dr. Nicolás Perego Rodríguez

Dra. Susana Asela Garduño Román

Gracias a todo el personal administrativo, por sus atenciones, por su apoyo.

“Dicen que hay ángeles en el cielo, yo los encontré aquí en la tierra”

Gracias a mis compañeros de camino, gracias por darme la mano cuando la necesité.

La vida es corta, y el conocimiento es infinito y nunca se termina de aprender y de hacer. Hoy culmino un proceso y termino con la letra de una canción de Mercedes Sosa que dijo: Sólo le pido a Dios, que el dolor no me sea indiferente, que la reseca muerte no me encuentre, vacía, sola, sin haber hecho lo suficiente. Que este logro sea el medio para Amar y servir mejor.

INTRODUCCIÓN

Las Micros, Pequeñas y Medianas empresas (MiPyMEs) tienen una relevancia económica en el mundo y en México. De acuerdo a la Secretaría de Economía (2009), en el país, estas empresas generan el 52% del Producto Interno Bruto y contribuyen con el 72 % de los empleos formales. Al referir el papel relevante que tienen las MiPyMEs, da pauta para también no perder el contexto económico, político y social en el que se ven inmersas las empresas, y por tanto reconocer la vulnerabilidad en la que se encuentran por diversos factores como financiamientos, falta de tecnología, mejores condiciones de organización, falta de innovación entre otros aspectos que hacen ver los retos internos y externos que habrán de enfrentarse.

Dado los continuos cambios mundiales a nivel económico y tecnológico que han revolucionado las formas de comunicación, las empresas hoy día se enfrentan a diversos retos. De manera muy general las micros, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) comparten casi siempre las mismas características, (Mercado & Palmerín, 2007). El sector artesanal, conformado principalmente por comunidades indígenas, no está excluido, si bien, las problemáticas que viven son más acentuadas, sobre todo las relacionadas con falta de financiamiento, problemas de capacitación y los aspectos relacionados con la mercadotecnia y la calidad.

La investigación plantea la necesidad de generar estrategias de competitividad que fomenten la innovación no sólo para las Pymes, sino de manera muy particular, para los sectores menos favorecidos en tecnología, en economía, en conocimientos técnicos en las comunidades marginadas de El Nith, pertenecientes al Valle del Mezquital y las comunidades de Tlahuelompa y Tizapán de Zaragoza pertenecientes a la Sierra Central del

Estado de Hidalgo quienes, con creatividad, han desarrollado pequeñas y medianas empresas dedicadas a la producción de artesanías de concha de abulón y madera, campanas de cobre y figuras religiosas de fibra de vidrio, entre otros productos artesanales.

La actividad artesanal, constituye una alternativa de empleo y de fuente de ingreso, para comunidades con características de marginación y de efectos migratorios producto de las repetidas crisis económicas en México y en el mundo. Si bien, se vive en plena era de avances tecnológicos, la actividad artesanal es una excelente forma de autoempleo, y a pesar de no contar con apoyos, aun subsiste en todos los rincones del mundo; lo que hace que los productos artesanales, muchas veces sea el sello distintivo de etnias o de grupos en el mundo; en México poco valorado, no así para el resto del mundo.

La presente investigación, aborda el tema de falta de estrategias de competitividad como problemática, para lo cual se identificaron dos variables de estudio que fueron: estrategias de competitividad como variable independiente y la innovación como variable dependiente. Esto dio el sustento para desarrollar la investigación y presentar propuestas de estrategias de competitividad en las áreas de mercadotecnia, producción y financieras como impulsor de la innovación tanto de productos como de procesos así como de organización.

Para llegar a los resultados y concretar los objetivos tanto generales como específicos, se desarrollaron ocho capítulos mismos que se describen a continuación:

En el capítulo uno, para dar sustento a la presente investigación, se hace una descripción de las Pymes tanto en el Mundo como en México, en tanto en el capítulo dos, se describió la situación del sector artesanal, así como las

principales artesanías que elaboran. Por su parte el tema de estrategias de competitividad se desarrolla en el capítulo tres, si bien existen diversas estrategias, la investigación realizó un análisis desde las estrategias funcionales, por lo que culminó el capítulo analizando las estrategias financieras, con el apoyo de diversos autores como (Brigham, 2005), (Besley, 2009) (Ochoa, 2009), (Moreno-Fernández, 2005) (Calvo, 2008), (Sierra, 2008), en tanto de estrategias de mercadotecnia se apoyó de autores como (Chapa, 2001) (Fisher, 2000) (Hitt, 2004) (Dubrin, 2000) (Lerma, 2004) (Kotler, 2005), de producción se tomaron las aportaciones de (Drucker P., 1996) (Thompson, Strickland, & Gamble, 2007), Nijssen y Frambach (2000), (Deming, 1989), (Díaz, 2003) entre otros.

El tema de innovación se aborda en el capítulo cuatro, al respecto, existen diversas conceptualizaciones, en la que destaca la propuesta clásica de Schumpeter (1967), además de las realizadas por Porter, (2004) y Drucker (1996, 1999). En dichas aportaciones destaca la idea de que las innovaciones se aplican a procesos y productos, como coincide también el Manual de Oslo (OECD, 2005). Bajo esta perspectiva, la innovación no sólo se da con las ideas novedosas y creativas, sino también mediante la implantación de pequeñas mejoras en el producto o proceso, lo que implica que la “innovación es un proceso por el cual una persona o grupo de personas crea una idea y la implanta con algún valor agregado para la organización” (Organización de Estados Americanos, 2000, pág. 25).

En el capítulo cinco, se presentan los aspectos metodológicos que orientaron a la investigación, al plantear ahí la problemática, la justificación y objetivos. Es en el capítulo seis donde se exponen los principales hallazgos centrados principalmente en la falta de financiamientos y de estrategias de mercadotecnia y algunos aspectos relacionados con producción. En el capítulo siete se hizo un análisis y discusión de resultados donde se utilizó a

la hermenéutica como herramienta de apoyo para la interpretación de hallazgos.

Finalmente, en el capítulo ocho, se presentan las propuestas de estrategias de competitividad enfocadas a la parte financiera, mercadotecnia y producción. Se exponen las conclusiones y recomendaciones, así como las referencias correspondientes y anexos.

CAPÍTULO I

PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES)

El presente capítulo, expone el tema de las pequeñas y medianas empresas desde un ámbito global, nacional y local. Se hace una descripción de las características que tienen, así como su clasificación.

1.1. Conceptualización

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes), son organizaciones dedicadas a realizar actividades industriales, comerciales o de servicios, en donde se combinan los factores propios de la producción, con objeto de satisfacer necesidades específicas de un sector y lograr utilidades. Con características particulares por su tamaño, capital invertido, formas de propiedad y formas de administración.

Al revisar la diferente literatura que aborda el tema de Pymes, se encuentra un espacio diversificado de conceptualizaciones como para pretender dar una definición puntual de las Pymes. Así, se encuentran estudios realizados por Birch, (1979); Westhead y Cowling, (1995); Davis et al., (1996); Mc. Pherson, (1996); y Liedholm, (1998); citados por (Genescá & Capellares, 2004), además de estudios específicos en esta materia que han realizado la Comisión Europea, los Observatorios Pyme a nivel mundial por citar algunos.

En la actualidad, las pequeñas y medianas empresas forman parte de un intenso debate conceptual y de política económica. En general, se reconoce su relevancia socioeconómica y territorial según lo plantean Di Tomaso y Dubbini (2000). Así mismo, es importante destacar las ventajas que este tipo de empresa tiene como: la facilidad administrativa, la oportunidad para adaptarse a los cambios y el contacto directo con sus clientes; lo que les

permite tener más presentes las necesidades directas del mercado y, por tanto, la oportunidad de satisfacer segmentos específicos.

Con objeto de plantear el concepto de Pymes, ésta se “refiere al tamaño de una empresa. Para su medición no existe una fórmula internacionalmente aceptada o implementada. Cada país tiene legislaciones y políticas para clasificar a las empresas” (Saracho & Gutiérrez, 2009, pág. 8). Lo expuesto, permite entender a las Pymes desde diversos métodos; hay quienes se basan en el empleo, en las ventas, en los ingresos e inclusive en los activos, además de tomar en cuenta el sector al que pertenecen, los cuales se reconocen las de manufactura, comerciales o de servicios, (Zevallos, 2003). Por tanto, se concluye que las Pymes son el conjunto de micro, pequeñas y medianas empresas legalmente constituidas.

En los siguientes párrafos se da una breve reseña a nivel mundial y a nivel nacional que sobre Pymes se tiene, con objeto de contar con un panorama sobre el tema, para posteriormente abordar el que correspondió al sector artesanal.

1.2. Pequeñas y Medianas empresas en el Mundo

Las pequeñas y medianas empresas juegan un papel importante en todas las economías del mundo, ya que estudios realizados por la Comisión Europea (2006) reportan que éstas representan una proporción considerable de las empresas, del empleo que generan y la producción a nivel mundial. En la comunicación de la Comisión Europea refieren que hay 23 millones de empresas, de los cuales generan 75 millones de puestos de trabajo y además representan el 99% de todas las empresas, es decir, que la actividad empresarial de la Unión Europea está en manos de pequeñas y medianas empresas como se puede observar en la figura 1.

El reporte de la comisión Europea presenta en la figura 1, la proporción del tamaño de empresa del total de la actividad.

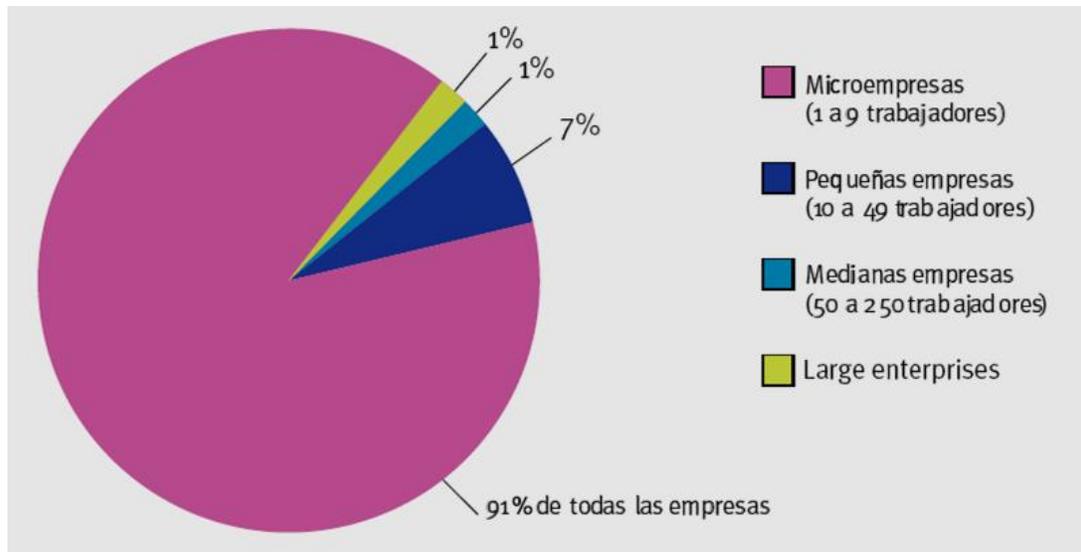


Figura No. 1: Clasificación de empresas Europeas, según tamaño.
Fuente (Comisión Europea, 2006)

La figura 1, refleja la clasificación que la Unión Europea realiza, se observa que las microempresas están integradas por 1 a 9 trabajadores, las pequeñas empresas de 10 a 49 trabajadores, las medianas de 50 a 250 trabajadores. Se hace notar que la suma de las micros, pequeñas y medianas empresas representan el 99%, porcentaje similar al que se maneja en México.

Ahora bien, en palabras del dossier de prensa de la Comisión Europea se establece que “las pequeñas y medianas empresas (Pymes) son la espina dorsal de la economía europea y constituyen la mayor fuente potencial de empleo y crecimiento” (Comisión Europea, 2006). La afirmación anterior tiene su razón de ser al observar que el 99% del total de las empresas en la Unión Europea la constituyen las Micros, pequeñas y medianas empresas, por tanto, se han convertido para el ámbito socioeconómico, en un pilar que fortalece la economía de los países y en una fuente importante de generación de empleo que abarca la gran mayoría de sectores económicos.

Como se ha mencionado, cada país tiene su propia metodología para tratar a las diferentes empresas, si bien todas cuentan con un porcentaje considerado de Pymes. De acuerdo a las diferentes formas de tratar la clasificación de las empresas, la figura 2, muestra el porcentaje que maneja España, Portugal, Estados Unidos, Chile y la de la Secretaría de Economía en México.

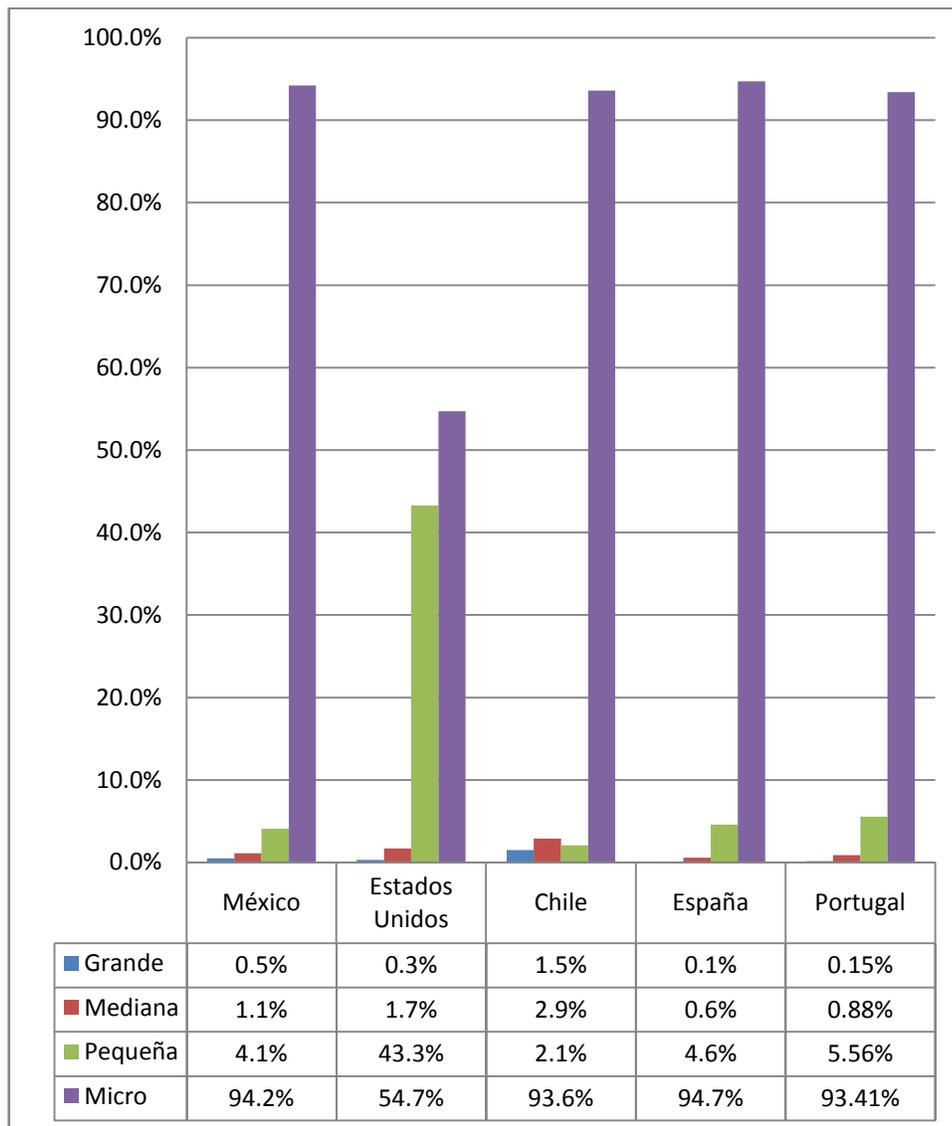


Figura No. 2: Clasificación de empresas por Tamaño según diferentes Países. Elaboración propia con base al Observatorio de la Pyme de la UE e INEGI datos del 2003 y (Saracho & Gutiérrez, 2009)

La figura 2, permite apreciar las similitudes que se tienen en cuanto a la cantidad de Pymes con las que cuenta cada país. Es interesante apreciar que a nivel mundial, son las micros, pequeñas y medianas empresas quienes impulsan la economía por estar compuesta además por los diversos sectores como son la comercial, industrial y de servicios; sólo Estados Unidos cuenta con un porcentaje de 43% de pequeñas empresas, sin embargo, en general las de mayor presencia son las Microempresas. Cabe aclarar que, debido a la forma de clasificarlas, no hay acuerdos entre lo que para un país es una Pyme y lo que es una MiPyME, por lo que tomando la clasificación de la Secretaría de Economía se abordará el término con esta aclaración y profundizando en el siguiente apartado.

1.3. Pequeñas y Medianas empresas en América Latina

En cuanto a los países de América Latina y el Caribe, a pesar de que no es posible determinarla en su exacta magnitud, ellas también valoran la existencia de las Pymes, por una importante contribución al crecimiento económico, la competitividad, la innovación y la creación de empleo de los países de la región.

Se considera el número de empleados como base para la clasificación para las micro, pequeñas y grandes empresas, por lo que presentan los rangos “1-10, 11-200 y 200-X, respectivamente. Siendo este enfoque una primera aproximación para definir a una Pyme en función del empleo y generando distintos rangos de acuerdo al sector, como efectivamente lo hace México” (Guaipatín, 2003).

Para este punto, se compara las diferencias que hay en la definición del tamaño de la empresa, según el número de trabajadores que laboran en ella, tomando en cuenta las siguientes instituciones: el Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos en Francia (INSEE); la Small Business Administrations de Estados Unidos (SBA); la Comisión Económica Para

América Latina (CEPAL), la revista mexicana de Ejecutivos De Finanzas (EDF), y finalmente la Secretaría De Economía de México (SE).

De acuerdo a estudios realizados por el observatorio Pyme de 12 países de América Latina, las MiPyMEs tienen “una importante contribución al crecimiento económico, la competitividad, la innovación y la creación de empleo de los países de la región” (Guaipatín, 2003); si bien comparar su contribución al empleo, su aportación al Producto Interno Bruto o nivel de ventas con los mismos parámetros de México es difícil, dada la metodología propia que tiene cada país para clasificar a las empresas, al tipo de cambio, inflación por citar algunos factores que las hacen diferente. Sin embargo, con el propósito de contar con un referente internacional, en la tabla 1, se puede apreciar el tamaño de la empresa calculado con base en el número de trabajadores.

Tabla1: Diversas clasificaciones del tamaño de las empresas

Institución	Tamaño de la empresa	Número de trabajadores
INSEE	Pequeña	De 50 a 250
	Mediana	De 250 a 1000
SBA	Pequeña	Hasta 250
	Mediana	De 250 a 500
Comisión Económica para América Latina	Pequeña	Entre 5 y 49
	Mediana	De 50 a 250
EDF (Ejecutivo de Finanzas)	Pequeña	Menos de 25
	Mediana	Entre 50 y 250
Secretaría de Economía	Pequeña	De 16 a 100
	Mediana	De 101 a 250

Fuente: Elaboración propia con base en Rodríguez (1996).

En la tabla 1, se puede observar, que el número de trabajadores en países desarrollados como Francia y EE.UU., es mucho mayor en comparación del

número de trabajadores para poder clasificar el tamaño de las empresas, ya sea, pequeña o mediana; por lo tanto, no sería correcto tomar en cuenta estos criterios, ya que no se aplican a la realidad económica de nuestro país; en cambio las clasificaciones de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), la revista mexicana de ejecutiva de finanzas (EDF) y la Secretaría de Economía (SE), son más apegadas a la realidad de nuestro país, para poder determinar el tamaño de una empresa por su número de trabajadores.

1.4. Pequeñas y Medianas empresas en México

Las pequeñas y medianas empresas desempeñan un papel importante en el desarrollo económico de las naciones. Como lo refieren los estudios realizados por Zevallos (2003), las Pymes dinamizan y promueven el empleo de factores productivos y de capital, además de disminuir el índice de desempleo. Esto se observa por las diversas empresas que existen en el país, mismas que se gestan ante diversas circunstancias, algunas por la falta de oportunidad laboral, otras por verdadera vocación de negocio y otras quizá por el perfil profesional con el que fueron formadas en las instituciones de educación. Es así que en México se aprecian empresas de alimentos, microempresas textiles, micro empresas de servicios; es muy común observar en las colonias las microempresas que van desde ferreterías, peluquerías, tortillerías, papelerías, abarrotes, despachos de servicios legales, contables, financieros y de consultoría.

Ahora bien, de acuerdo a los datos emitidos por la Secretaría de Economía (2009), las micros, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) constituyen en la actualidad, un factor importante del sistema económico en México y del mundo, tanto por su contribución al empleo, como por su aportación al PIB. En el país, estas empresas generan el 52% del Producto Interno Bruto y contribuyen con el 72 por ciento de los empleos formales. La misma Secretaría de Economía, reporta que en el año 2003 existían en México

3'005,157 empresas, de las cuales el 99.8 por ciento son MiPyMEs, ya no sólo pequeñas y medianas, se incluyen en dicho reporte la microempresas.

Por su parte, Rodríguez (2002) plantea que otro aspecto que hay que considerar en el aspecto histórico, es que la pequeña empresa ha proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica, lo que hace que este tipo de empresas sean una oportunidad, mediante la cual los grupos en desventaja económica han podido iniciarse y consolidarse por méritos propios.

Las Pymes son elemento vital para el desarrollo del país. Es importante por las innovaciones que aporta, por la distribución masiva que hace de productos y servicios, por la constante generación de empleos y por ser proveedora natural de la gran empresa.

Al referir el papel relevante que tienen las Pymes, da pauta para también no perder el contexto económico, político y social en el que se ven inmersas las empresas, y por tanto, reconocer la vulnerabilidad en la que se encuentran por diversos factores como financiamientos, falta de tecnología, mejores condiciones de organización entre otros, aspectos que hacen ver los retos internos y externos que habrán de enfrentarse.

Por tanto, las empresas para subsistir deberán entrar en esquemas competitivos determinados por diversos factores como las gestiones financieras, la calidad, el desarrollo del capital humano así como las innovaciones a productos y procesos. En el ámbito económico abierto y amplio, las micro y pequeñas empresas tienen el reto de la constante actualización para el desarrollo de su capital humano, en desarrollar nuevas estrategias de comercialización, de producción y por supuesto en infraestructura tecnológica.

Al igual que las grandes empresas, las Pymes también pueden y deben ser administradas bajo principios y técnicas administrativas, ya que esto es precisamente el mecanismo adecuado para proveer a sus administradores de los conceptos básicos y elementales. Si bien en la práctica, son pocas las empresas fundadas por personal capacitado en áreas administrativas o financieras, a pesar de reconocerse la necesidad urgente de una buena administración, por escasez de recursos financieros y falta de visión, difícilmente invierten en este rubro.

Por otro lado, el tamaño de las empresas es un aspecto importante que se debe considerar, puesto que es la base para categorizar a las mismas y, con ello, estudiar sus características a mayor profundidad y obtener información básica para realizar propuestas adecuadas a las particularidades, en su caso tomar las decisiones de manera acertada, esto es considerando nivel de ventas, número de trabajadores o sector al que pertenecen.

En la investigación se tomó como base la clasificación que en México se publicó en el diario Oficial de la Federación el pasado 30 de junio de 2009, misma que se analiza a continuación.

1.4.1. Clasificación de las Pymes en México

Como ya se mencionó, la clasificación varía de país a país, esto de acuerdo a la conceptualización que de las Pymes se realiza o a la concepción que se tenga de ella.

En lo las figuras 3 y 4, se podrá apreciar no sólo la clasificación publicada por el diario oficial de la federación, sino además resultados estadísticos importantes que muestra cómo las Pymes cuentan con la más amplia gama de giros productivos, comerciales y de servicios, en la que encontramos al

sector artesanal, dando cuenta así de la importante aportación que hacen a la economía del país.

Con base en el Diario Oficial de la Federación (DOF) publicado de fecha 30 de junio de 2009, se muestra el tamaño de la empresa determinado a partir de lo obtenido del número de trabajadores multiplicado por el 10% más el monto de las ventas anuales por el 90%.

Tabla 2: Estratificación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%

Fuente: Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009.

La tabla 2, muestra la clasificación que se hace en México, de las micro, pequeñas y medianas empresas en donde se aprecia el número de trabajadores con los que se desempeñan, el monto de ventas anuales, así como el tope máximo combinado. En el caso de las Pymes, se observa que el número mínimo de empleados es de once y el máximo es de doscientos cincuenta. Mientras que el monto de ventas va desde \$4.01 mdp hasta \$250 mdp anuales, con un tope máximo combinado que va de 93 a 250. Como puede apreciarse, las Pymes pueden por tanto clasificarse, según número de

trabajadores permanentes, valor de activos y capacidad operativa, en México además se toma en cuenta al sector al que pertenecen, donde se toma como base también los ingresos que reportan. En las figuras 3 y 4, se aprecia cómo el porcentaje de establecimientos ocupados por las Pymes es mayor al 95% así como el porcentaje de personal ocupado de acuerdo al sector al que pertenecen.

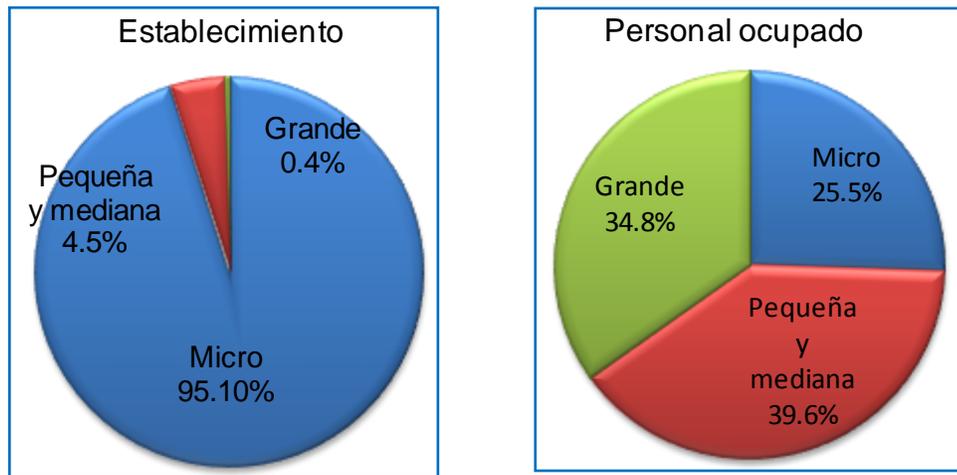


Figura No. 3. Sector de Manufactura.

Fuente: Rodríguez J. (2002) Administración de pequeñas y medianas empresas. México, Thomson Learning. pág. 27

En el sector manufactura se puede apreciar que las grandes empresas ocupan personal solo en un 35% de todas las actividades manufactureras, en tanto la micro, pequeña y mediana empresa proporciona más del 50% de todos los empleos, es decir un 65.1% lo que muestra la importancia en este sector las Pymes.

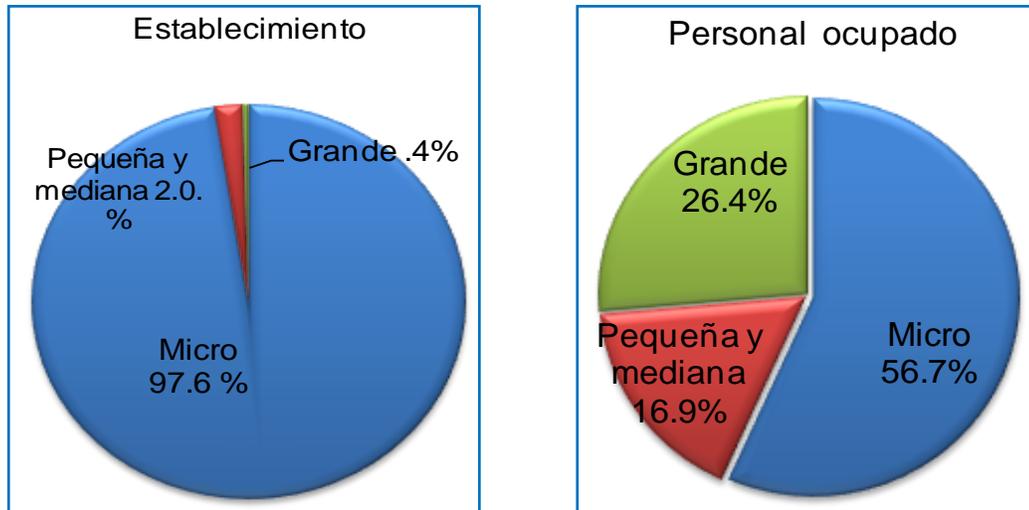


Figura No. 4. Sector Servicios.

Fuente: Rodríguez J. (2002) Administración de pequeñas y medianas empresas. México, Thomson Learning. pág. 27

El sector servicios presenta una brecha mayor, se observa que sólo el .4% de establecimientos correspondió a la empresa grande, en tanto el 99.6% son micros, pequeñas y medianas empresas. Así mismo se aprecia que el porcentaje de personal ocupado versus las grandes empresas es aún mayor, 73.6% en las MiPyMEs contra el 26.4% en las grandes empresas.

Como puede observarse la aportación económica que las micros, pequeñas y medianas empresas realizan a la economía se sustenta tanto por el número de empresas que existen como por el personal que ocupa. Si bien habrá que tomar en cuenta que el periodo de vida de dichas empresas es corto al enfrentarse a problemas internos como a retos externos difíciles de afrontar.

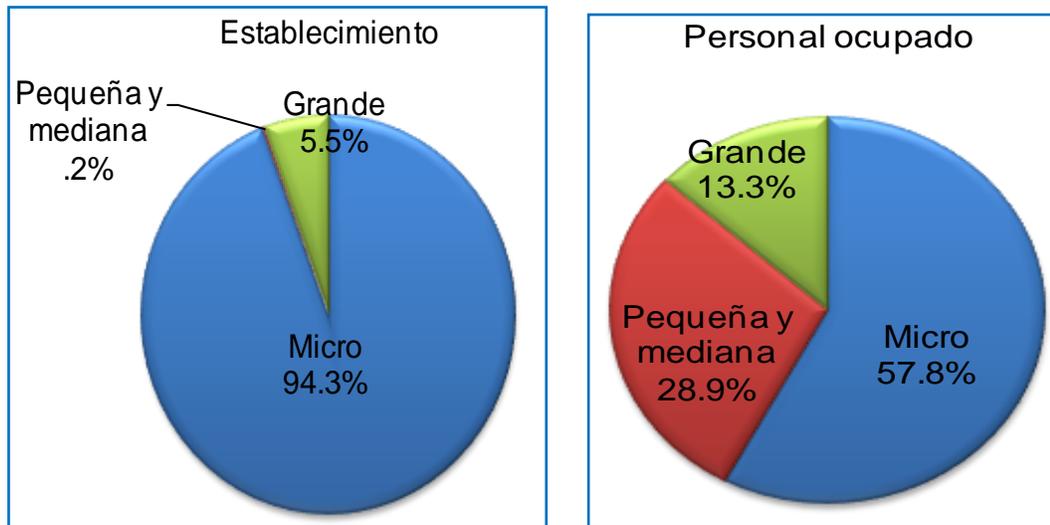


Figura No. 5. Sector Comercio.

Fuente: Rodríguez J. (2002) Administración de pequeñas y medianas empresas. México, Thomson Learning. pág. 28

Por último, el sector comercial representa el 86.7% de personal ocupado en las Pymes contra el 13.3% en las grandes empresas, demostrando con esto la importancia que tienen las Pymes.

1.4.2. Características de las Pymes en México

De manera muy general todas las pequeñas y medianas empresas (Pymes) comparten casi siempre las mismas características. En la figura 6, se plantean las más significativas que tienen:

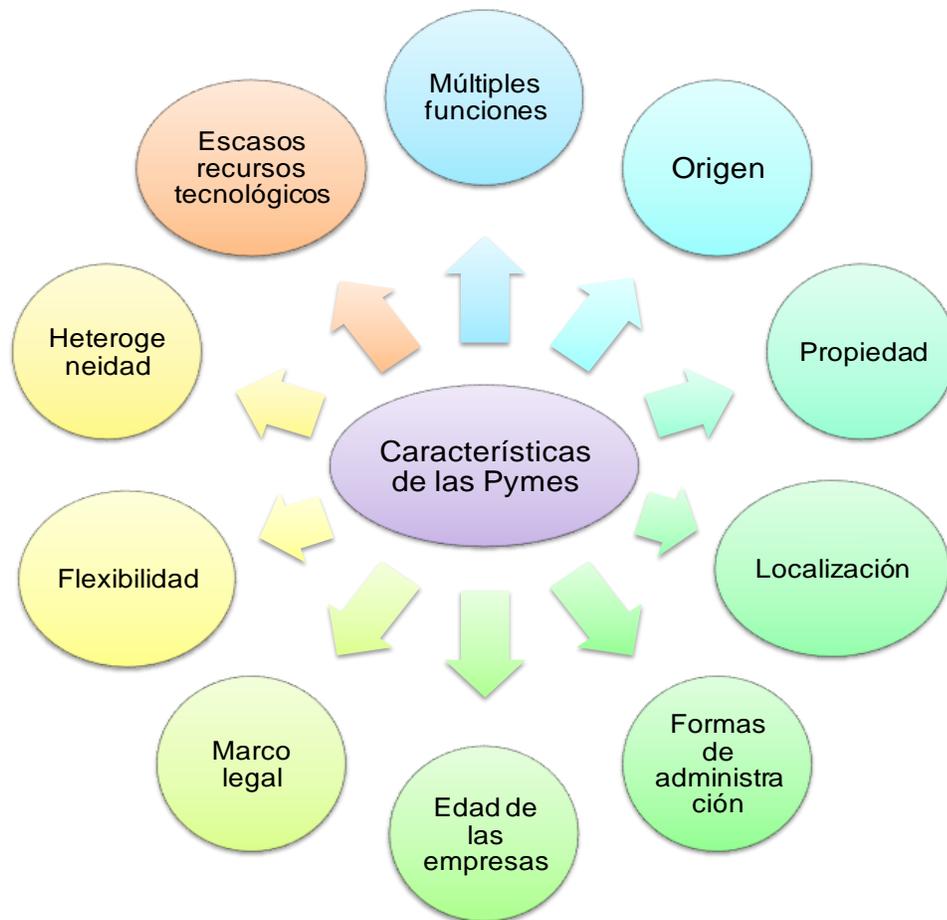


Figura No. 6. Características de las Pymes

Fuente: Elaboración propia con base al análisis del libro de Mercado y Palmerín (2007). "La internacionalización de las Pequeñas y Medianas Empresas". España. www.eumed.net/libros/2007c/334/.

Las *múltiples funciones*, en las Pymes, hacen referencia a cómo el dueño atiende, compra, lleva la contabilidad, limpia, y si es de actividad manufacturera además produce. El *origen* de las Pymes tiene que ver con estudiantes, en el mejor de los casos, recién egresados que no han encontrado un espacio laboral en las empresas ya establecidas, o personas que interrumpieron sus estudios, desempleados que optan por el autoempleo ante la realidad crítica de los últimos sexenios, hijos de empresarios y trabajadores que buscan independizarse y que en cualquiera de los casos han iniciado una actividad emprendedora al crear sus propias

microempresas, reflejo de las continuas crisis por las que ha pasado México en los últimos sexenios.

Las *formas de propiedad*, por tratarse de una empresa familiar, normalmente tienen un solo dueño y muy pocos suelen asociarse, claro que quienes lo hacen pueden tener una alternativa de fuente de financiamiento. En cuanto a la *localización*, Mercado y Palmerín (2007), reportan que más del 52% de los establecimientos dijeron estar ubicadas fuera de su residencia, lo que los hace ser más vulnerables, ya que las altas rentas que se pagan les merman la utilidad. Algunos microempresarios que se entrevistaron en el estado de Hidalgo, externaron no soportar el pago de renta por lo que han optado por cerrar. En sólo una calle, se puede observar que un local comercial suele ser rentado hasta por tres microempresarios en tan sólo un año.

Respecto a las *formas de administración*, la mayoría de los microempresarios administran empíricamente sus negocios. En el caso de sectores marginados que han implementado sus negocios, la administración es totalmente empírica, en primera por no contar con el personal capacitado para hacerlo, en segunda porque les representa un gasto más, que en algunos casos les es difícil solventar.

En cuanto a la *edad de las empresas*, varía dependiendo del giro, del tamaño y de la ubicación, aquellas que no pagan renta, quienes han logrado implementar esquemas de administración y quienes se encuentran ubicados en lugares estratégicos suelen durar más de un año. Reportes de la Secretaría de Economía informan que más de dos tercios de las empresas que se establecen quiebran en menos de un año, así el 70% de micros, 50% de las Pymes cierran y 20% en las medianas, lo que les impiden subsistir por más de dos años. En tanto Mercado y Palmerín (2007) plantean que la supervivencia de las MiPyMEs se ve limitada por las turbulencias del medio ambiente tanto interno como externo, siendo las micros las más vulnerables.

Con relación al *marco legal*, en acuerdo con los microempresarios se afirma como iniciar operativamente un negocio pequeño en México es relativamente fácil, no así todas las implicaciones que se tienen ante las instancias legales como el alta ante Hacienda, Seguro Social, INFONAVIT, Secretaría del Trabajo, y el cumplimiento de las obligaciones fiscales como el impuesto al valor agregado IVA, el impuesto sobre la renta ISR, y los aspectos legales de salubridad si fuese el caso, por lo que las altas cargas impositivas generen actividades productivas y comerciales al margen de las disposiciones fiscales, dando lugar al comercio informal.

La *flexibilidad* de las MiPyMEs, radica en la posibilidad de reducir los niveles de producción sin aumentar sus costos, y, sobre todo, la capacidad que tienen para adaptarse a los constantes cambios y demandas del entorno. En el caso de la *heterogeneidad* se aprecia al observar la variedad de empresas micros, pequeñas y medianas que existen y la gran variedad de giros a las que se dedica.

Una característica de suma importancia es el *escaso recurso tecnológico* con el que operan la mayoría de las MiPyMEs, especialmente porque éstas se han distinguido por incorporar materia prima o produciendo bienes con bajo contenido tecnológico, y, por tanto, la ausencia de innovaciones tecnológicas en las formas de producir, de administrar o de comercializar, por citar algunas formas.

Los puntos explicados anteriormente coinciden con los planteamientos de Fleitman (2000), al describir las características de las Pymes siendo éstas: el número reducido de personal que la integra, la mayoría se reconocen como empresas familiares, financiamientos cuya fuente procede de los ahorros, prestamos familiares o de terceros y en muy pocos casos de préstamos bancarios, conocimiento del producto o servicio que prestan, flujo

de efectivo lento como principal problema. Teniendo como ventaja la adaptabilidad ante los cambios, por lo que presentan menos resistencias para las innovaciones al ser flexibles y adaptables.

Ahora bien, como se mencionó, las pequeñas y medianas empresas poseen ventajas como la capacidad para responder de forma rápida a los cambios de su entorno tan competitivo, lo que les hace fácil su integración en la cadena productiva, especialmente cuando son proveedores de servicios o de bienes intermedios tanto para empresas de nivel nacional como internacional.

Sin embargo, presentan desventajas importantes, ya que ante los cambios económicos o crisis recurrentes, las Pymes son más vulnerables, difícilmente soportan una presión financiera, además de escaso valor agregado que sus productos o servicios tienen en comparación con las grandes empresas, lo que les resta competitividad.

Dentro de este contexto de desventaja, se puede apreciar la urgencia de considerar a la innovación y a la tecnología como una estrategia para competir con éxito en los mercados tan cambiantes. Así mismo, la innovación no es una tarea más de la empresa, debe ser parte de una filosofía de vida, el cimiento de cualquier organización que quiera competir, sobresalir o subsistir en el mercado.

Lo anterior representa sin duda un reto, no ya para la pequeñas y medianas empresas, sino incluso para las grandes. Puesto que innovar implica un cambio mental, la incorporación de una nueva cultura organizacional y de formas de administrar una empresa. La Comisión Económica para América Latina (CEPAL) en los estudios realizados a las Pymes detectó seis oportunidades de mejora aplicadas por supuesto a México, relacionadas con los problemas de información, percepciones de quienes son responsables

de las políticas para fomentar a estas empresas, carencia de recursos humanos y financieros, ausencia de difusión, poca integración de escuela empresa, Zevallos (2003).

Quizá uno de los retos más importantes para las Pymes en México, es superar los problemas estructurales a los que se enfrenta como son la inadecuada articulación de las dependencias que promueven y fomentan a las empresas a nivel federal, estatal y municipal; las políticas gubernamentales inadecuadas, la falta de financiamiento o carestía del mismo que hace que los costos del capital se encarezcan, la carencia de recursos tecnológicos y la ausencia de una adecuada planeación estratégica.

Ahora bien, cuando se aborda a las pequeñas y medianas empresas, éstas se encuentran integradas por diversos sectores económicos, desde la manufactura hasta los servicios. Desde las empresas industriales hasta las consideradas dentro del sector artesanal.

Al respecto, es importante enfatizar que las problemáticas que enfrentan las Pymes en México son las mismas que viven las Pymes del Sector artesanal, con características particulares que hacen más difícil de resolver a saber: la alta marginación en la que se encuentran ubicadas, la población étnica que compone a este tipo de empresas y por lo mismo la escasa formación técnica empresarial que puedan tener.

En el siguiente capítulo, se hace una descripción de las Pymes del Sector artesanal, con todas las características que tiene, que lejos de desaparecer en plena era tecnológica y de cambios económicos, aún continúa vivo, por cultura, por tradición, por sobrevivencia económica.

CAPÍTULO II SECTOR ARTESANAL

En el presente apartado se hace una descripción del sector artesanal que hay en el mundo, las más representativas en México y las del estado de Hidalgo. Se presenta la experiencia del caso de Brasil, como un caso innovador del sector artesanal.

2.1. Pymes del Sector artesanal

Desde la prehistoria se toma gran importancia al trabajo artesanal, si bien se consideraba sólo como la creación de productos, objetos utilitarios o de adorno, en el se plasma la cultura en los inicios de una civilización, además del dominio de los materiales, los elementos lúdicos, poéticos, artísticos, estéticos y funcionales presentes en sus creaciones.

La llamada revolución industrial que afectó a Europa, también llegó a México, en un contexto un tanto diferente en donde se dio prioridad a la producción industrial y se redujo la actividad agrícola. Es la llamada revolución mexicana que marca una gran diferencia entre los diversos modos de producción.

Los años veinte y treinta han sido descritos con frecuencia como el renacimiento mexicano. Durante esta época, el gobierno y la población, en general, tuvieron un nuevo interés en las artes y la cultura. Muchas personas empezaron a coleccionar y preservar las artes populares en México, en tanto muestras de arte popular mexicano fueron exhibidas en museos de México y Estados Unidos. (Nicole, 2004)

México, por tanto, ha sufrido varios cambios a partir de los años cuarenta, hasta antes de esa fecha, la mayoría de la población se localizaba en el campo y, por ende, se ocupaba del campo, sin embargo, con la

industrialización y la explotación extensiva de la tierra, la mecanización y los cultivos comerciales, poco a poco va incorporando a campesinos y campesinas en otros sectores fuera del campo, muchas veces con el sueño –no americano-, sino de las grandes ciudades o capitales, en un primer momento generando, por tanto, el sueño capitalino, fenómeno social que fue despoblando las comunidades rurales y marginadas.

Por otro lado, la inseguridad en la tenencia de la tierra, la falta de créditos, la carencia de abonos e insecticidas, junto con las prolongadas sequías, ha generado que la gente de las comunidades rurales marginadas, busquen otras fuentes de ingreso, (Turok, 1988). En el estado de Hidalgo, en 2012 aún se siguen presentando problemas agrarios relacionados con la propiedad de la tierra, y aún con las leyes migratorias estadounidenses, los hombres aún siguen con el sueño ahora ya americano, al ver que en las capitales difícilmente podían encontrar oportunidades de mejora económica por la escasez de empleo.

A la par de los cambios económicos globales y sociales, se favoreció la acumulación de capitales para unos cuantos, producto de la globalización, y la escasa generación de empleos en la industria, aunado a las repetidas crisis económicas, las familias de las comunidades han visto como una alternativa de ingreso la producción y comercialización artesanal.

Es así que las Pymes artesanales, en el contexto de la globalización, se convierten en una alternativa válida para generar empleo, además de aprovechar el potencial creador y artístico que ya desde la época prehispánica han tenido los pueblos indígenas principalmente, organizándose en micros, pequeñas y medianas empresas para su producción y comercialización de productos.

En este sentido Zapata y Suárez (2007) coinciden en que las artes populares en México tienen relevancia social, económica y cultural, en primer instancia porque la producción artesanal forma la base única de sustento de una buena parte de la población indígena y mestiza de la república mexicana, además de que en sus productos se plasma una identidad y, por tanto, una manifestación cultural.

Es importante aclarar, que el sector artesanal se encuentra con la problemática propias de las Pymes, la supervivencia de este sector depende de la capacidad de organizarse adecuadamente como empresa, en cuanto a su producción, canales de comercialización y venta. Las Pymes, creadas en las grandes ciudades, tienen como problemática común la dificultad para operar de forma legal, cuanto más para los sectores marginados, puesto que el contexto propio del artesano que, aún cuando sus productos están caracterizados por la creatividad, la cultura, la idiosincrasia y sentir que imprimen en sus trabajos, desconocen de aspectos administrativos y mercantiles que les faciliten constituirse de manera formal y con mayores posibilidades de éxito innovador empresarial.

Ante esta problemática real, los artesanos no han limitado su capacidad creadora y de organización, como lo refiere Turok (1988), hombres y mujeres se han esforzado por obtener los recursos necesarios que les permitan satisfacer sus necesidades; así, la gradual especialización de las labores artesanales, han contribuido a la multiplicación de las expresiones artísticas y estéticas, dándole además un sentido de economía, porque el tiempo y esfuerzo de fabricación se cuantifica no como mercancía, sino como satisfactor de necesidades propias.

Con objeto de aclarar las palabras clave de este apartado, en el siguiente punto se definen los conceptos y diferencias de arte y artesanía.

2.1.1. Definición de arte y artesanías

El presente apartado presenta la conceptualización de arte y artesanías, así como las diferencias entre los conceptos, considerando diversos autores.

2.1.1.1 Arte

Al hacer una búsqueda de los sustentos teóricos que explican el término de arte, se descubre que ha pasado una serie de reflexiones a lo largo de la historia, analizándola desde la óptica de la antigua cuna de la civilización occidental, la considera simplemente como una habilidad, destreza, sujeta a ciertas reglas o preceptos específicos. Ya Tatarkiewicz (1987) realiza un resumen de las diferentes ópticas que la historia toma para conceptualizar el término de arte, resaltando la actitud tímida y hasta temerosa para utilizar la palabra “creación” que ya hoy en día es aceptado con cierta libertad.

Sin embargo, en pleno siglo XXI, la definición de arte continúa siendo abierta y discutible, ya que no se ha llegado a un consenso por parte de filósofos, historiadores y los mismos artistas. Esto debido a que el “arte” es una noción abstracta, y de acuerdo a los puntos de vista de quienes intentan explicar, si es religioso, filósofo o político; además de que las visiones o formas de apreciar la realidad está determinado por la época o momento que se vive.

En la búsqueda de profundizar en el concepto y en sus expresiones, en la educación formal existen compendios que permiten su estudio desde, por ejemplo, el arte en la prehistoria, el arte antiguo, el arte clásico, el arte en la alta edad media, en la baja edad media, el arte moderno y el arte en la actualidad considerado como el arte contemporáneo.

Por lo anterior, al no existir un concepto universal de arte, para efectos de la presente investigación y tomando como referencia las reflexiones de

Tatarkiewicz, (1987) se adopta una definición más abierta, más libre, intentando sea menos sensurada de acuerdo a la época contemporánea en la que se vive: *el arte como la creación humana, el cual puede ser una creación artística y por tanto todo arte será considerada una creación artística, que provoca deleite, emoción o choque.* En este sentido, se concluye tomando de referencia las aportaciones filosóficas de Kant, citado por Turró, en el arte está la capacidad creativa, producto de la libertad, y cuyo fin es el “juego agradable del propio proceso creador” (Turro 1996, pág. 133), en el que se busca despertar el sentimiento de placer, convirtiéndose en arte estético, o como lo refiere Platón, arte sano. Con este planteamiento, surge la definición Kantiana de las *bellas artes*. A diferencia del anterior planteamiento, está el arte como mera producción manual, en donde el fin único, es el salario y en donde Kant califica como mecánico – artesanía-.

2.1.1.2 Artesanías

La definición de artesanías, es el nombre más antiguo del *arte*, como tal de algunas artes ya desaparecidas, como las artes manuales de las que vivían agrupados por gremios, por ejemplo los artistas de la orfebrería, de la escultura de cera, de la sastrería, entre otros, como lo refiere Tatarkiewicz (1987).

De acuerdo a los estudios realizados del concepto de artesanía, ésta tiene su origen en Europa, en lo que suele llamarse historia del arte, podría llamarse historia de la artesanía. De acuerdo a Becerra (2009) el concepto de artesanía tal como lo entendemos hoy fue creado por William Morris y otros pensadores del Movimiento “*Art and Crafts*” durante el siglo XIX, como una reacción contra los efectos de la Revolución Industrial. Es así que Morris impulsa un renacimiento de los talleres artesanos, inspirándose en las condiciones de trabajo de los talleres de Europa medieval, cuyas condiciones idealizaron.

Sin embargo, la historia refiere cómo Platón reconoció por escrito el concepto de *arte* por primera vez, quien diferenciaba las actividades propias de manufactura simple y las artes que iban más allá de la producción, que se distinguían por brindar una utilidad y además brindar poesía, belleza y satisfacía las necesidades de las almas y de los cuerpos de los ciudadanos, dando así lugar al término de *artesano* utilizado hasta nuestros días, por lo que se concluye que *artesanía* es todo aquello derivado del arte sano, que de acuerdo a la concepción de Platón sólo lo sano podría generar deleite para el alma.

Otra visión que se plantea es que “la artesanía se entiende a menudo, bien como actividad restringida a un entorno local que no se encuentra integrado en la dinámica productiva general o bien como una labor complementaria de la oferta turística de algunos territorios” (Rodríguez, 2002, pág. 32). Es sin duda una postura que al contextualizarlo con la realidad son un hecho, si bien algunas comunidades también desarrollan la actividad artesanal como la única fuente de ingreso, como es el caso de las comunidades de Tlahuelompa y Tizapan de Zaragoza del municipio de Zacualtipán.

Desde la perspectiva de producto, más que de su origen, cuando se habla de artesanía se refiere a “objetos decorativos y utilitarios donde se condensan aspectos económicos, sociales y culturales que reflejan la cosmovisión de los pueblos indígenas” (Zapata & Suárez, 2007, pág. 594)

Con un enfoque más antropológico, las artesanías se conciben como “los elementos importantes en la construcción de la identidad de las mujeres, [que] forman parte del arte popular para retroalimentar el espíritu; son satisfactores para la reproducción humana y elementos fundamentales en la organización de la familia y la sociedad, abriendo una ventana para

comprender, y visualizar la conexión entre elementos naturales, simbólicos del grupo social en cuestión”. (Turok, 1988, pág. 19).

Cuando se aprecian las artesanías del estado de Hidalgo, sin duda, se refleja justamente la identidad del origen que produce la artesanía, como es el caso de los *tenangos* de Tulancingo, o las *campanas* que son propias de Tlahuelompa y Tizapán de Zaragoza. Por otro lado, como lo plantea Turok (1988), la producción artesanal, que muchas veces es realizada por las mujeres, permiten una forma de organización de la familia y de la comunidad.

En estos contextos, cotidianamente, los varones acuden al campo a la siembra y cosecha en tanto la mujer cuida los animales en el pastoreo, aprovechando simultáneamente estos tiempos para realizar sus típicos hilados y bordados, que también elaboran en casa. La situación no cambia cuando los varones emigran a Estados Unidos y queda la mujer frente al hogar quien asume la total responsabilidad del cuidado de niños y, a veces, con apoyo de los ancianos desarrollan la actividad artesanal, como única fuente de ingreso para subsistir.

Desde un enfoque cultural, se considera a la artesanía como toda actividad retribuida o no, que no haya sido afectada por los principios de especialización, división y mecanización del trabajo, definición que la tradición la ha asignado a los productos artesanales dentro de una comunidad, en donde se considera que la propia idiosincrasia se plasma en los diversos productos que se elaboran.

Para el gobierno del estado de Hidalgo, *Artesanía* es:

El resultado de una actividad realizada manualmente, en forma individual, familiar o comunitaria, que tiene por objeto transformar productos o sustancias orgánicas o inorgánicas en artículos nuevos, donde la creatividad personal y la mano de obra constituyen factores predominantes que les imprimen características culturales, folclóricas o utilitarias, originarias de una región determinada, mediante la aplicación de técnicas, herramientas o procedimientos transmitidos generacionalmente (Gobierno del Estado de Hidalgo, 2009, pág. 2)

Tovar-Rodríguez (1964), define a la artesanía como “toda técnica manual creativa, para producir individualmente, bienes y servicios”. En un sentido más general, hoy el concepto de artesanía se funde con el de “arte popular”, cuya expresión se entiende como el conjunto de actividades productoras, de carácter esencialmente manual, realizadas por un solo individuo o una unidad familiar, transmitidas por tradición de padres a hijos y cuyos productos, generalmente son de carácter anónimo, si bien en la antigüedad tenía fines utilitarios, hoy busca la producción de objetos estéticamente agradable en un mundo dominado por la mecanización y la uniformidad.

2.1.2. Diferencias de arte y artesanía

La diferencia de los conceptos se presenta por la influencia ideológica de las conceptualizaciones que la Iglesia tuvo al diferenciar las artes liberales y las artes serviles a mecánica. Sin esta influencia medieval que aún prevalece se podría afirmar que arte y artesanía son sinónimos, dado que en el origen del arte, el artesano, podía disponer de alumnos que heredarían su oficio, con el tiempo se convirtieron en escuelas. Desde ésta época las artes que fueron institucionalizadas se consideraron arte.

En este sentido, se observa hoy en día cómo en las facultades o instituciones educativas formales se imparten disciplinas consideradas artes, como lo son: la arquitectura, escultura, artes plásticas, música, danza o teatro; por citar algunas.

Por lo anterior, se concluye que el artesano es la persona que crea productos artesanales, es decir dedicado a la artesanía. En tanto, aún con la polémica que suscita el término de arte, el artista es quien realiza o produce obras de arte, en el sentido formal. Dicha diferencia, por la influencia de la época medieval, dignifica la actividad del arte relacionándola con el artista.

Dejando a un lado estas posturas polémicas de arte, sin duda, el artesano es un artista, aún cuando no cuenta con una educación formal, o no se rija por reglas convencionales. Aún así, el artesano ha aprendido a dominar elementos peculiares de la creatividad que aplica en sus artesanías, como es el caso de los alebrijes, o las máscaras de obsidiana. En ambos, la clave es la creatividad plasmada en sus producciones.

Si se analizan los contextos en los que el artista y el artesano realizan sus obras, sí encontramos grandes diferencias. Normalmente el artista, así considerado en su mayoría, se desarrolla en espacios urbanos, en contextos culturales, con accesos a tecnologías y financiamiento, por citar. En el caso del artesano, su contexto es rural, en su mayoría realiza la actividad -en un primer momento- como una forma de plasmar tradiciones, cultura, idiosincrasia o cosmovisión; sin embargo, la situación económica, que afecta a los más vulnerables, ha obligado al artesano a considerar a la actividad artesanal como una forma de vida y por tanto como una alternativa de generación de ingreso básico.

En el siguiente punto se presentan los productos artesanales que han elaborado diversas Pymes artesanales en el mundo, en México y dejando, por último, a la artesanía en el estado de Hidalgo, espacio en dónde se desarrolla la presente investigación.

2.2. Pymes artesanales a nivel internacional:

A nivel mundial, las Pymes cobran relevancia por su contribución al empleo, al producto interno bruto y porque en el mundo son los motores de la dinámica económica. Dentro de esta clasificación de empresas, encontramos a las del sector artesanal, que a pesar de vivir en pleno siglo de avance tecnológico, sigue siendo vigente.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2001) reconoce que el Sector Artesanal desempeña un papel determinante en el desarrollo económico local y en la lucha contra la pobreza. Básicamente porque las producción artesanal la realizan poblaciones con características similares a las antes descritas. También, hoy en día, en países llamados de primer mundo que tienen poblaciones nativas se puede apreciar que aún realizan actividades artesanales con características similares y lo mismo ocurre en países de Europa, África, Asia, Oceanía, centro y Sudamérica.

En un mundo globalizado, nace la pregunta: ¿acaso los beneficios y ventajas que ofrece la globalización no ha llegado a todos?, la respuesta es eminente, sin duda existen beneficios, especialmente para quienes han logrado concretar firmas y tratados; pero, analizando a profundidad esos tratados y acuerdos comerciales, han excluido a la mayoría que no tienen voz, a aquellos que ni siquiera figuran en las estadísticas macroeconómicas pero que, al formar parte de las Micros, pequeñas y medianas empresas, generan y reactivan la economía de sus países. Más aún, careciendo de apoyo y de oportunidades, por su precaria situación marginal y rural, muchos de ellos sin: estudios, medios tecnológicos ni apoyo financiero para crear grandes empresas, optan por la actividad artesanal, algunas veces como complemento de ingreso económico, otros como únicos medios de sustento.

En los siguientes puntos se presentan algunas aportaciones que tienen las Pymes artesanales a nivel mundial, describiéndose algunas de las creaciones que han tenido impacto en el mundo.

Tomando de referencia el reconocimiento que la UNESCO (2001) hace para incentivar la artesanía se encuentra África, quienes realizan bordados, mobiliarios con características peculiares, textiles únicos en sus diseños. Así

por ejemplo, en Níger, realizan el bordado, tanto de los suntuosos “bubus” para hombres, como las blusas para las mujeres de Agadéz. Esta actividad artesanal fue animada por una comunidad de religiosas de Kerbubu y por los centros artesanales de Niamey, quienes lograron extender su producción y lograr una comercialización hasta Francia, Alemania y Suiza. En cuanto a textiles, en Uagadugú (Brukina Faso), la empresa “Tiko-Tamou” se especializa en la producción de textiles para el vestido y la decoración, utilizando métodos tradicionales de teñidos vegetales como el índigo, granos, frutas, raíces y hojas; así como teñido con arcilla.

En el caso de Asia, con una distinción especial por trabajar bordados, en seda y algodón y toda la rama de hermosos textiles, por ejemplo con Ji Hee Kim de Corea, quien trabaja el algodón, ramia y las exquisitas sedas. Ji es experta en la práctica ancestral del teñido con índigo y otros vegetales, pone en valor sutiles efectos de color con algunos bordados.

De China Yong Ping Wang, demuestra su creatividad en los textiles que trabaja con las técnicas tradicionales del teñido, utilizando materiales tejidos a mano en algodón, seda y cáñamo. En Bangladesh, por ejemplo, se realizan con habilidad y talento el arte del bordado con hilos teñidos en todas las tonalidades que permite el índigo por parte de la artesana Jahanara Begum.

En Malasia también se encuentran diversos artesanos dedicados al trabajo con tintes vegetales que despliegan en tapices decorativos de seda.

De India se citan los bordados realizados con gran complejidad y fineza por parte de Bashir Ahmad Jaan quien transforma preciosos chales a base de hilos de seda teñidos a mano y mezclados en 14 tonalidades.

Los Estados árabes se distinguen por diseñar vestidos en terciopelo o seda, todos hechos a mano para continuar con la tradición del país, o vender al extranjero como un obsequio especial.

En Europa se cita a España, quien se ha distinguido por contar con empresas artesanas concentradas en muebles de madera, joyería, bisutería, textiles, cerámica y piel de cuero. (Fundación Española para la Innovación de la Artesanía, 2009).

En Portugal, destacan las artesanías de bordados, encajes, cestería, ebanistería, corcho y filigrana de oro y plata, que durante siglos los conocimientos de artes y oficios tradicionales se han transmitido de generación en generación.

En América Latina y el Caribe, se desarrollan diversas actividades artesanales como forma de vida, en Argentina, por ejemplo, se realizan tejidos tradicionales de tapices en lana de oveja, teñida e hiladas a mano, en Santa Fe se elaboran trabajos de cueros curtidos y teñidos con tintes naturales.

En el Caso de Cuba, se han destacado por los trabajos de escultura con maderas y pieles, como las que desarrolla Juan Antonio Lobato Jiménez de Matanzas, que cuida en sus trabajos la minuciosidad de los trazos y detalles de la madera.

Por su parte Colombia, se ha distinguido por sus tejidos y hamacas, palma de estera, chinchorros, artesanía en mimbre, maderas, joyería, cuero. Perú, por su parte, se ha destacado por los artículos de alpaca al ofrecer al mercado, desde bufandas, chalecos, rebozos; si bien también elaboran artesanías de cerámica, madera, bisutería con metales comunes. Del

vecino el Salvador, los artesanos trabajan el barro, fibras naturales, maderas, semillas y telas de forma auténtica.

Aun cuando se ha dejado de lado a muchos países, es innegable que en cada rincón rural del mundo realizan alguna actividad artesanal, en algunas ocasiones expresando cultura, tradición y necesidad por la marcada pobreza en la que se encuentran la mayoría de las zonas rurales del mundo.

En el siguiente apartado, se presenta la producción artesanal de los estados más representativos que se tienen en México.

2.3. Pymes artesanales en México:

Ante un contexto de crisis económica marcado principalmente por el desempleo y la creciente migración de los pueblos marginados, en donde sólo han quedado en su mayoría mujeres y niños, aparecen como relevantes las microempresas de artesanos, quienes elaboraran prendas, enseres, utensilios y objetos artesanales diversos, con fines múltiples.



Figura No. 7: Máscara de obsidiana
Fuente: (Gobierno del Estado de México, 2007)

Es en este contexto, según Duque (1996) que la producción de artesanías toca todos los campos del desarrollo humano: cultural, social, educativo y económico. También tiende un puente en el tiempo, utilizando las tradiciones del pasado para forjar el futuro de los artesanos. Es arte y negocio. Tal vez por todas estas cosas, es singular en el mercado Internacional.



Figura No. 8: Mapa de artesanías de México.
Fuente: Elaboración propia con base a fotos de artesanías de México

México se viste de colores, al tomar la producción artesanal como una opción económica y ver que desde el norte hasta el sur existen diversas artesanías, con el sello propio de cada región, véase la figura 7 y 8. Es decir, el artesano aplica constantemente su talento en la elaboración de nuevas formas, pues nunca produce objetos iguales, porque cada pieza se detalla una a una, haciéndolas semejantes, más no iguales.

Tan sólo en el estado de México, hay un padrón de 15,091 artesanos, los cuales se identifican en 17 ramas artesanales, quienes son capacitados por el Instituto de Investigación y fomento de las Artesanías del Estado de México. (Gobierno del Estado de México, 2007)

En la siguiente tabla 3, se muestra los ejidos y comunidades que realizan actividades no agropecuarias ni forestales, información tomada del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2010), misma que se toma como base para describir la producción artesanal de los principales estados que reportan dicha actividad.

Tabla 3. Ejidos y comunidades que realizan actividad artesanal

Entidad Federativa	Actividad Artesanales		
	Ejidos Y Comunidades	Ejidatarios Participantes	
		Total	Mujeres
Estados Unidos Mexicanos	741	48 581	27 347
Aguascalientes	0	0	0
Baja California	6	93	28
Baja California Sur	5	102	21
Campeche	13	197	110
Coahuila De Zaragoza	4	115	107
Colima	2	45	23
Chiapas	96	5 364	3 632
Chihuahua	17	722	290
Distrito Federal	4	377	243
Durango	16	387	164
Guanajuato	6	54	25
Guerrero	54	7 162	3 710
Hidalgo	18	951	404
Jalisco	20	4 417	1 830
México	40	2 494	1 447
Michoacán De Ocampo	38	2 435	1 055
Morelos	5	332	77
Nayarit	26	919	645
Nuevo León	3	83	3
Oaxaca	99	8 371	5 125
Puebla	22	2 928	1 222
Querétaro	5	85	70
Quintana Roo	57	1 133	680
San Luis Potosí	53	1 852	1 107
Sinaloa	13	130	58
Sonora	15	440	156
Tabasco	8	41	28
Tamaulipas	16	166	42
Tlaxcala	1	70	70
Veracruz De Ignacio De La Llave	49	5 905	4 346
Yucatán	23	1 123	597
Zacatecas	7	88	32

Fuente: www.inegi.org.mx

La tabla 3, muestra como en toda la República se tiene actividad artesanal, siendo Oaxaca la principal productora, seguida de Guerrero, Veracruz, Chiapas, Jalisco, México, Michoacán, Puebla y aún cuando no en el mismo nivel que estos estados Hidalgo también figura dentro de los productores artesanales.

En los siguientes puntos se describió la producción artesanal de algunos de los principales estados del País.

a) Oaxaca

Es el estado de Oaxaca el más representativo, su producción artesanal va desde el barro negro, la cerámica, la chillería, madera tallada, orfebrería y joyería, talabartería y textiles por citar los más importantes (figura 9 y 10).



Figura No. 9: Cruz en barro negro.
Fuente: (Nicole, 2004): Fotos de Therese Babineau



Figura No. 10: Alebrije armadillo Fuente:
Fuente: (Nicole, 2004): Fotos de Therese Babineau

Sus alebrijes, ya famosos en México y el mundo, dan muestra de su creatividad e ingenio, elaborado de árbol de copal, árbol originario de Oaxaca y de donde se extrae el incienso para los altares de muertos. El comercio en la talla de madera se remonta a los talleres de tres artesanos, en particular: Manuel Jiménez, de Aráosla; Isidro Cruz de San Martín Tilcajete y Martín Santiago de la Unión Tejalpan. Cuando era niño Manuel, como una forma de pasar el tiempo mientras pastoreaba a sus animales empezó a tallar figuras de madera, a lo largo de varios años vendió unas cuantas tallas en Oaxaca, llegando a museos de la ciudad de México y de Estados Unidos, (figura 11).

b) Guerrero

En el caso del Estado de Guerrero, se encuentran una diversidad de artículos artesanales que van desde el ixtle, el papel amate, la plata, el coco, se cita a las comunidades de Tecapulco y Xalitla, en donde se han especializado en joyería artesanal y en donde también han logrado el reconocimiento de los amates en multicolores.



Figura No. 11: Amate de color.
Fuente: Catálogo artesanal de Guerrero

De Pénjamo se encuentran sus también hamacas hechas de algodón y con multivariados colores, mismas que se fabrican manualmente en diferentes medidas. De Teloloapan, máscaras y juguetes así como diversos trabajos en madera.



Figura No. 12: Artesanía de Guerrero.
Fuente: Catalogo de artesanías, Gobierno del Estado de Guerrero

Taxco, Guerrero, con toda su producción de artesanía en plata. En tanto en Chilapa se trabajan las hojas de maíz, con las que presentan desde muñecas hasta arreglos florales.



Figura No. 13: Artesanía de Guerrero (2). Fuente: Catalogo de organizaciones de artesanías artesanos indígenas. Comisión Nacional para el Desarrollo de los pueblos indígenas

La vocación artesanal de Guerrero se ve plasmada en los hermosos tejidos de brillantes colores en algodón, (figura 12 y 13).

c) Puebla

Si algo ha distinguido a Puebla a nivel mundial, es su espléndida loza blanca vidriada de gran tradición conocida como Talavera. Artesanía que data de hace más de 170 años, cuando en el año de 1824 el Sr. Dimas Uriarte compra una fábrica de loza blanca, en dónde a pesar de los años, continúan elaborando hermosas piezas a base de barro, esmalte y pintura, como se puede apreciar en la figura 14.



Figura No. 14: Artesanía de Talavera
Fuente: www.quetzalarte.com

En la actualidad la tradición en la elaboración de talavera continúa siendo 100% artesanal, desde la preparación del barro y la elaboración de la pintura, hasta el decorado a mano para conservar los procesos, materiales y métodos tradicionales que hacen única a cada pieza.

En el estado de Puebla, los artesanos elaboran diversos productos que van desde la alfarería, el barro en miniatura, hasta los hermosos bordados en colores vivos, por citar algunos.

d) Chiapas

Al igual que el resto de la República, la artesanía de Chiapas ocupa un lugar relevante, por la gran diversidad de etnias que la conforman, así como a sus raíces propias que se remontan a la cultura Maya y Zoque, creando así un mosaico maravilloso de productos, en donde expresan el sentir de un pueblo que conserva tradiciones y costumbres, siendo la actividad artesanal una alternativa para mejorar las condiciones de vida de sus comunidades, (figura 15).



Figura No. 15: Artesanía de Chiapas a). Fuente: blog.eldiariomontanes.es

La amplia variedad de productos artesanales se puede apreciar en productos que van desde la alfarería, el ámbar, textiles, talla en madera, laca, muñecas, bolsas, juguetería, cestería y comestibles.



*Figura No. 16: Bolsa, artesanía de Chiapas.
Fuente: artesanías.chiapas.gob.mx*

Los textiles constituyen la producción artesanal más sobresaliente de este estado. Como se podrá apreciar las técnicas de tejido se han aplicado históricamente a prendas de vestir, bolsos únicos en el país, (figura 16).

e) San Luis Potosí

En San Luis Potosí se pueden encontrar números trabajos artesanales de las diferentes regiones del estado: velas escamadas, tejidos de hilo, ixtle, palma y bejuco como manteles individuales y carpetas, muebles de maderas preciosas, instrumentos musicales, cerámica, cestería, trabajos en hierro forjado y talabartería.

Mención aparte merecen los quechcuémetl, una especie de capa de algodón bordada en colores y los famosos rebozos de Santa María del Río, como se puede apreciar en la figura 17.



Figura No. 17: Artesanía de San Luis.
Fuente: (La casa de las artesanías, 2011)

f) California

En México por tanto, desde el norte de la República hasta el sur, se apreciarán microempresas artesanales. En California los pai pai, los cucapá y los Kumiai siguen produciendo algunos objetos que antes eran de uso cotidiano y ahora sólo se hacen para su venta, tales como collares, capas, y cintos de chaquira, (figura 18).



Figura No. 18: Pulsera de California.
Fuente Culturador.com

g) Jalisco

En Nayarit y Jalisco, los indígenas huicholes, para completar sus ingresos elaboran cuadros de estambre, en la comunidad de Santiago Ixcuintla, Nayarit, elaboran jícaras con chaquira, como uno de muchos objetos simbólicos de los chamanes huicholes, mismas que se aprecian en la figura 19 y 20.



Figura No. 19: Artesanía Huichol (chaquira y bordado).
Fuente: (Nicole, 2004): Fotos de Therese Babineau



Figura No. 20: Artesanía Huichol (chaquira y bordado)-2.
Fuente: (Nicole, 2004): Fotos de Therese Babineau

2.4. Pymes artesanales en Hidalgo:

El Estado de Hidalgo se encuentra en la parte centro de la República Mexicana, al norte de la Ciudad de México, capital de nuestro país:

Ubicada en la porción central del país, entre los estados de México, Tlaxcala, Puebla, Veracruz, San Luis Potosí y Querétaro, la entidad hidalguense, es tierra de profundos contrastes a lo largo y ancho de sus 20,813 Kilómetros cuadrados, surcados en su parte media por la Sierra Madre Oriental, que recorre longitudinalmente todo su territorio, dando paso a las nueve grandes regiones naturales que la conforman geográficamente. (Gobierno del Estado de Hidalgo, 2010)

El estado de Hidalgo, espacio geográfico en donde se desarrolló la investigación, está caracterizado por ser parte de uno de los 5 estados de la República con más índices de pobreza y marginación. Según el INEGI (2005), de la población total, más de 300 mil mayores de 5 años hablan una lengua indígena. El estado de Hidalgo, por tanto, cuenta con una diversidad multicultural.

El Consejo Nacional de Población CONAPO (2000) encuentra que en la entidad:

El 15% de la población de 15 o más años de edad es analfabeta, al tiempo que 34% no terminó la primaria, la carencia de agua entubada y el piso de tierra en la vivienda compromete a 15 y 19 por ciento de la población y, alrededor de dos de cada tres personas ocupadas gana hasta dos salarios mínimos. El mismo documento, refiere el número de municipios ubicados dentro del nivel muy alto y alto de marginación es de 41, el 49% de los municipios de la entidad, en contraparte, solo ocho presentan grado de marginación muy Bajo, 19 bajo y 16 medio. Lo anterior afirma el nivel de pobreza, a través, de uno de sus rostros, de la marginación. Pág. 17

Ante los reportes de la CONAPO, la realidad de pobreza, los procesos de migración por la situación económica, y que ha afectado a muchos Hidalguenses, las comunidades marginadas como alternativa de autoempleo han visto resurgir la actividad artesanal como fuente de ingreso.

El número de productores de artesanías en el estado de Hidalgo es variado. Como en los demás estados de la república, la elaboración de productos

artesanales, se ha transmitido de generación en generación, así como la técnica y en muchos casos los materiales que se utilizan son producidos naturalmente en la región.



Figura No. 21: Mapa artesanal de Hidalgo.

Fuente: Elaboración propia con base a fotografías de artesanías del estado de Hidalgo

De los 84 municipios que conforman el estado de Hidalgo, 53 de ellos reportan la tradición artesanal, (figura 21) en ellos se encuentran 30,000 artesanos que producen diferentes ramas artesanales reconocidas por la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI) y el Fondo Nacional para la Promoción de las Artesanías (FONART, 2009).

Las empresas que conforman el sector artesanal en Hidalgo, se dedican a la elaboración de marcos, cuadros de madera, base de vidrio forjado, cerámica, vidrio soplado, plata y pewter, figuras decorativas, envolturas de regalo, papel reciclado y tela; joyería y accesorios de plata, bordados a mano con

hilo y listón, replicas prehispánicas, cestería, artículos de ixtle así como las miniaturas de madera con incrustaciones de abulón.

En un breve recorrido por regiones: de la Sierra, en la comunidad Metztlán se fabrican toallas de carnaval mismas que son utilizadas sólo en esa temporada junto con las máscaras de madera, (figura 22), en Santa Ana comunidad de Acaxochitlán se elaboran bordados y telar de cintura, hechos con palos y a mano, lo mismo que en Tepehuacan de Guerrero dónde combinan el bordado con el deshilado.



Figura No. 22: Máscara.

Fuente: Gobierno del Estado de Hidalgo. Artesanías de Hidalgo

En Canalí también se dedican a bordados en chaquira, que van desde mantas, blusas y vestidos. En tanto en Tianguistengo fabrican bordado en puntos de cruz para blusas y camisas. Del lado de Jacala se elaboran telares de cintura, morrales de diversos colores hechos de lana y algodón. En la comunidad de la Misión se encuentran los famosos huaraches que aún los usan los pobladores como calzado cotidiano. Tenango de Doria se distingue por la elaboración de bordados similares a los famosos de Tulancingo, ya

que la base es de manta y es utilizada para blusas, vestidos y camisas, (figura 23).



Figura No.23: Tenangos de Tulancingo.
Fuente: Gobierno del Estado de Hidalgo. Hidalgo se viste de colores

En tanto en Cuauhtepic se distinguen por la elaboración de cobijas de lana. En el municipio de Singuilucan se encuentran diversos bordados en rebozos, chalecos, bufandas, pantunflas y calentadores, todos hechos de lana.



Figura No. 24: Artesanía de Villas de Tezontepec.
Fuente: Gobierno del Estado de Hidalgo. Hidalgo se viste de colores

En Villa de Tezontepec, en los últimos años ha venido creciendo la actividad artesanal de productos elaborados con piel de borrego, por lo que se podrán encontrar chamarras, bolsas, chalecos, gorras entre otros, (figura 24).

Del municipio de Zacualtipán, se elaboran las famosas campanas de Tizapán y Tlahuelompa, (figura 25) dentro del mismo municipio de las diversas comunidades se pueden apreciar artesanías que van desde Talabartería, herrería, máscaras de madera, vinos de sabores, productos de barro, cobijas, trabajos en ixtle así como tejidos de bejuco. En los siguientes apartados se abordará a más detalle.



Figura No. 25: Campana de Tizapán (Fuente del autor)

Por su parte en la huasteca están los municipios de Jaltocán, Huejutla, Atempa en dónde también se distinguen por realizar bordados para blusas, manteles, vestidos.

En la región del altiplano en comunidades del municipio de Tulancingo se encuentran diversas familias dedicadas al bordado, mención especial merecen los Tenangos reconocidos mundialmente,



Figura No. 26: Pájaro bordado

Fuente: Gobierno del Estado de Hidalgo. Hidalgo se viste de colores

Del Valle del Mezquital, al igual que el resto del estado se distingue por bordados con su sello particular autóctono, la comunidad de Tasquillo se elaboran bordados y telares de cintura, bolsitas, monederos, blusas, vestidos, rebozos en donde en su mayoría utilizan el pájaro, que es el signo distintivo de la región.

De Huichapan son famosos sus huaraches que hoy los campesinos indígenas siguen calzando. En esta zona también fabrican el ayate con el malacate que son piedras prehispánicas que se van heredando de generación en generación, dichos ayates ahora se utilizan para diversos usos con un valor agregado que son los bordados con colores multivariados. Es el ixtle una de las materias primas más utilizadas, ya nos solo para el ayate, ahora también se elaboran blusas, faldas, bolsas, aretes, diademas, separadores; entres otros productos más, (figura 26 y 27).



Figura No. 27: Artesanía Hidalguense.

Fuente: Elaboración propia con base a Gobierno del Estado de Hidalgo. Hidalgo se viste de colores

Para finalizar el recorrido por las regiones de Hidalgo, se ha dejado al final el Valle del Mezquital así como la Sierra Alta de Hidalgo, municipios que cuentan con una trayectoria artesanal por la vocación propia de sus distintas comunidades que la conforman y en donde se hará una descripción más detallada de la comunidad de El Nith, Tlahuelompa y Zaragoza, sujetos de la presente investigación, considerando los puntos de indagación siguientes.

2.5. Actividad artesanal en Hidalgo

Para describir la actividad artesanal de las comunidades sujetos de la presente investigación, cabe hacer notar que éstas pertenecen al Valle del Mezquital localizado en el municipio de Ixmiquilpan y a la Sierra alta localizada en el municipio de Zacualtipán.

El Municipio de Ixmiquilpan por su parte, presenta una situación particular de migración, Gaona y Rodríguez, (2006), observan que con base en el

índice de intensidad migratoria, existen cuatro municipios con alto grado de migración internacional, estos son: Ixmiquilpan, Pacula, Tasquillo y Zimapán.



Figura No. 28: Artesanía de Ixmiquilpan.

Fuente: Elaboración propia con base a Gobierno del Estado de Hidalgo. Hidalgo se viste de colores

Una alternativa ante la situación de pobreza, marginación, migración, y falta de oportunidades de empleo, es la producción artesanal, así, las comunidades del Valle del Mezquital se han organizado para crear talleres artesanales en donde se elaboran trabajos de lana, vestidos, rebozos, camisas, uno de estos talleres se localiza en la comunidad de Remedios por la carretera a Cardonal, (figura 28).

La cestería constituye un factor económico de importancia en el municipio de Ixmiquilpan, donde se elaboran: canastas, cestos, pajareras, flautas hechos de varas de sauce y/o de carrizo, sombreros de palma de los llamados "de tornillo", petates, costureros, charolas, fruteros, cestos papeleros, elaborados de palma con ixtle.

La comunidad de El Nith, Ixmiquilpan, se distingue por la belleza de sus miniaturas con incrustaciones de concha de Abulón, actividad que fue iniciada por la familia Pedraza, en el siguiente punto se describió con más detalle.

2.5.1. Comunidad El Nith, Hidalgo.

La población de El Nith, es una comunidad perteneciente al municipio de Ixmiquilpan, conformado por aproximadamente 1400 habitantes (Presidencia Municipal de Ixmiquilpan, 2009), siendo éste, el lugar en donde se realizó la investigación.

Ante la realidad de pobreza y marginación, El Nith, se ha distinguido por la actividad artesanal de artículos de madera con incrustaciones de concha de abulón, entre sus productos se pueden encontrar figuras en miniatura, instrumentos musicales, espejitos, cruces, portarretratos, cajitas, juegos de dominó, ceniceros. Todo esto es elaborado en forma minuciosa por artesanos de la comunidad, (figura 29).



Figura No. 29: Artesanía Hidalguense. Fotos del autor

Los artesanos realizan su obra artesanal con la técnica de incrustación de concha de abulón en madera de enebro. Se trata de una artesanía de gran belleza, dominio de la técnica, imaginación y plasticidad, tal como lo describió la presidencia de Ixmiquilpan:

De la concha de abulón (ostra de una sola valva, propia del mar de California) se cortan diminutas figuras que con maestría se incrustan en la madera, dando forma a un sin fin de piezas artísticas con motivos básicamente florales y ornitológicos. El origen de estos enconchados, en el Estado de Hidalgo, se remonta hacia finales del siglo XIX y principios del siglo XX cada una de las figuras que adornan los objetos son hechas a mano y pegadas sobre resina, para posteriormente ser pulidas y barnizadas. (Presidencia Municipal de Ixmiquilpan, 2009, pág. 2)

Si bien en la comunidad El Nith, es la familia Pedraza quien impulso esta actividad artesanal. El valor de este trabajo artesanal no solo es artístico, sino sociocultural pues representa la larga lucha del pueblo Hñähñü por preservarse a través de su lenguaje, de sus tradiciones y de su arte.

Cabe mencionar que tanto el lenguaje como las tradiciones orales y la misma artesanía Hñähñü se encuentra bajo la grave amenaza de la extinción, pues las nuevas generaciones se alejan de estas prácticas culturales, los artesanos más jóvenes pertenecen a una generación que se mueve en los 30 años, por lo que es necesario resaltar su valor histórico, social, cultural y artístico.

Algunos problemas a los que se enfrentan los artesanos de El Nith, y que viven con angustia cotidiana, es la falta de promoción de sus obras, las dificultades de la comercialización y la falta de apoyo de dependencias públicas para financiar el trabajo artesanal, la carencia de innovación tanto de mercado, de producto como de organización. Esto ha llevado a que varios artesanos decidan emigrar a los estados Unidos, para alcanzar condiciones económicas más decorosas. Por lo menos hay 10 maestros artesanos radicando por estas razones en los Estados Unidos.

Vivir de la artesanía de incrustación de concha de abulón es posible, tal es el caso del Sr. Mario Gerardo Jagüey, representante del grupo indígena Hñähñü, cuya lengua indígena es el Hñähñü, él, trata de que sus raíces se sigan conservando, con el único fin de que las generaciones siguientes no las dejen perder, (Jagüey, 2009) (figura 30).

El interés que los artesanos muestran y la apertura a los trabajos de investigación se sustentan en las necesidades que han externado, además de aceptar la carencia de innovación en las diversas áreas, de producto, de proceso, de mercado o de la misma forma de organización.



*Figura No. 30 : Concha con instrumento en miniatura.
Comunidad El Nith. Fotografía tomada por el autor*

Las artesanías elaboradas en el municipio del El Nith, han alcanzado renombre nacional y hasta internacional, porque han logrado exportar principalmente a España y a los Estados Unidos.

2.5.2. Comunidades de la Sierra alta de Hidalgo.

En cuanto a la actividad artesanal en la Sierra alta del estado de Hidalgo, se hace referencia a las comunidades de Tizapán de Zaragoza y Tlahuelompa, si bien por las características de la región, se hace una breve descripción de la producción artesanal que se tiene en esta zona.

A pesar de que muchas personas toman como referencia un pasado en el que era muy importante el trabajo artesanal vinculado a la presencia de los arrieros, en la actualidad la producción artesanal representa un peso poco significativo. Por ello, merecen mención especial los artesanos de Tizapán y Tlahuelompa, donde la orfebrería es reconocida y valoradas en todo el territorio nacional; su fabricación se realiza con base en la aleación de cobre, bronce, níquel y una porción de estaño.

Dada la cercanía geográfica con la Huasteca, la influencia cultural que ejerce en la sierra norte es muy notable. Así encontramos que en Molango, una de las artesanías es la producción rudimentaria de guitarras y quintas huapangueras. Laboran, además, tejidos y bordados en prendas de vestir destinados al autoconsumo, también huaraches de cuero con suela de hule de llanta, cinturones, así como fundas para cuchillos, machete y pistola.

Entre las pocas artesanías del municipio de Metzquitlán sobresale la producción de huaraches, muebles y máscaras de madera, al igual que la elaboración familiar de licores. En los últimos años se instaló una microempresa familiar dedicada a la producción de artículos religiosos y de decoración.

En Tlanguistengo se realizan trabajos de madera, bejuco o mecate, barro arenosos, picado de papel china, coronas de papel brillante, coronas de flores naturales, licor de sabores, bordados en chaquira e hilos de colores.

En las comunidades de Eloxochitlán subsiste el tejido de vara de sauce con el que elaboran canastas y sombreros (Almolón, Chacaya, San Juan Amajac); utilizan la lechuguilla en la producción de jabón para lavar prendas de vestir o para el cabello, así como para elaborar lazos, costales, morrales, mecapales, escobetillas, estropajos y coladores. La fabricación de máscaras de carnaval, la elaboración de bordados en tela de manta, cuadrillés y deshilados, así como la manufactura de guitarras, jaranas y violines, son otros oficios que se realizan en este municipio.

El municipio de Juárez, Hidalgo, destaca por la producción de carritos de madera, utilizadas para transportar pesadas cargas de leña, así como de bateas, cucharas y sillas de madera, ollas y cántaros de barro.

En la tabla 4, se resume la producción artesanal de la región, de acuerdo a datos proporcionados por la casa de la Cultura de Zacualtipán de Ángeles Hidalgo. (Hernández-Ramírez, 2006)

Tabla 4: Productos artesanales por región

Zacualtipán	Metzquititlán	Metztitlán
Talabartería	Mascaras	Trabajo de bejuco (vara de sauce)
Herrería (fraguas)	Bateas tepetate, cucharas (todo de madera)	Ixtle de lechuguilla
Zapatería	Tejido de bejuco	Cobijas
Elaboración de instrumentos de madera violín, jarana, huapanguera.	cestería	Barro
Elaboración de mascararas	Ixtle de lechuguilla	Jamoncillo
Objetos de barro (rojo y blanco)	Madera en miniatura	Tejido de palma (petates)
sillas de tule de madera	Taller de migajón	
Campanas	Cobijas	
Objetos de cobre		
Juegos pirotécnicos		
Silbatos de barro		
Papel picado		
Bordado tradicional		
Cobija de lana		

Pulque Vinos de sabores Tivico Tepache Ixtle de lechugilla Procesamiento de cal		
Juárez Hidalgo	Tlahuiltepan	Tepehuacán de Guerrero
Barro Mascaras Bordados Bejuco	Lana Mascaras Artesanía de madera Barro Tejido de vara de sauce Ixtle de lechugilla	Artesanía de madera Mascaras Tejido de palma Tejido de bejuco Barro Bordados Aguardiente Pilón
Tianguistengo	Xochicoatlán	Molango
Bordados Papel picado Bejuco Pilón Barro	Bejuco Papel picado Panaderos	Papel picado Ceras Mascaras Bordados Elaboración de instrumentos musicales de madera Huaraches
Eloxochitlán	Calnali	Lolotla
Mascaras Bordados Deshilados (hilo) Ixtle de lechugilla Trabajos de lana Elaboración redes para pesca	Bordado chaquira e hilos Tejido de bejuco Cortinas de papel picado Aguardiente Pilón Ceras Mascaras	Artesanía de madera Mascaras Instrumentos musicales Bordados Papel picado Bejuco

Elaboración propia con base a (Hernández-Ramírez, 2006)

2.5.2.1. Comunidad de Tizapán de Zaragoza, Hidalgo.

Tizapán pertenece al Municipio de Zacualtipán de Ángeles, Estado de Hidalgo. La comunidad se encuentra ubicada a 6 km. del municipio de Zacualtipán, cuenta con una amplia vegetación, ya que existe diversidad de árboles, como son: encino, ocote, pino, cuatlapal, suchete.

Tizapán, es una comunidad pequeña, algunas de sus casas aún son de techo de lámina de zinc, unas cuantas más de madera con teja de barro, dependiendo del número de familia es el tamaño de las casas, sin embargo en promedio la mayoría son pequeñas, según las observaciones realizadas en el lugar.

En Tizapán, desde antes de 1935 se dedicaron a la elaboración de artesanías de cobre como son: casos, jarros, figuras, sartenes, cafeteras, etc. Con el paso del tiempo surgieron nuevas ideas y comenzaron con la elaboración de campanas y esculturas religiosas las cuales se han perfeccionando con el transcurso de los años y la experiencia laboral que los reconoce.

Las esculturas religiosas se trabajan en fibra de vidrio, resina, pasta fina y madera brindándole los mejores terminados. Contado con todo tipo de artículos religiosos como:

- Candeleros
- Asetres
- Sagrarios
- Cuadros
- Floreros
- Copones
- Incensarios
- Cáliz
- Custodias
- Lámparas

En la comunidad de Tizapán, casi toda la población de hombres mayores de 15 años y, en ocasiones, de menos edad, se dedican a los trabajos tradicionales de la comunidad como, campanas, cosas de cobre e imágenes religiosas.

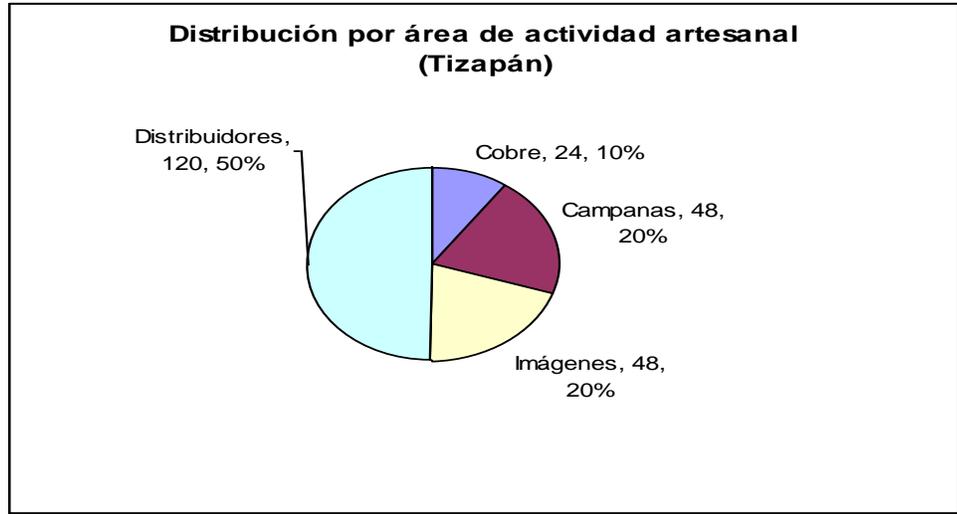
La comunidad cuenta con 804 habitantes de los cuales 386 son mujeres y 418 son hombres. A continuación se presenta la tabla 5, en la cual se puede observar los porcentajes de personas que se dedican a estas actividades como medio de supervivencia. Cabe mencionar que en un pequeño porcentaje las mujeres empiezan a tomar parte de la actividad, elaboración de imágenes, (en alguna de las etapas las menos pesadas, decorado, lijado, detallado, entre otras).

De los 418 Hombres, 240 están en edad productiva, el resto lo componen niños y adultos mayores que ya no realizan ninguna actividad.

Tabla 5: Distribución de producción artesanal en Tizapán

Área de Actividad	No. De personas	Porcentaje
Cobre	24	10%
Campanas	48	20%
Imágenes	48	20%
Distribuidores	120	50%
Total:	240	100 %

Fuente: (Hernández-Ramírez, 2006)



*Figura No. 31: Distribución de producción artesanal en Tizapan.
Fuente (Hernández-Ramírez, 2006)*

En la figura 31, se aprecia como el 50% de los habitantes de Tizapán, son distribuidores, el 20% se dedica a fabricar imágenes, 20% a la fabricación de campanas en tanto, sólo el 10% realiza artesanías de cobre.

2.5.2.2. Comunidad de Tlahuelompa, Hidalgo

Tlahuelompa es conocido como "El Lugar de las Campanas". Pertenece al municipio de Zacualtipán de Ángeles en la Sierra Hidalguense. Aquí se fabrica gran parte de las campanas de iglesias y catedrales de México, (figura 32).



Figura No. 32. Campana 2

Localizada a 8 km. del municipio de Zacualtipán, típica población provinciana, que se encuentra entre bosque de pinos. Tlahuelompa, reconocida a nivel nacional, por la calidad de sus campanas, hechas de una aleación de cobre, bronce y estaño, aplicando un porcentaje de cada uno de estos materiales. Tlahuelompa al igual que Tizapán también se dedican a la fabricación de campanas, imágenes y cosas de cobre, si bien es en menor cantidad, ya que es esta comunidad han desarrollado otras actividades como la elaboración de vinos y manguera.

La población de Tlahuelompa cuenta con 1096 habitantes de los cuales 608 son Mujeres y 488 Hombres. Las principales actividades que realizan son los trabajos con cobre, elaboración de imágenes religiosas, campanas, vinos, mangueras, así como la distribución de estos, entre otras actividades de menor relevancia.

El total de hombres dedicados alguna de estas actividades son 300 excluyendo a los niños y jóvenes que se dedican a estudiar y adultos mayores que ya no realizan ninguna actividad, como se aprecia en la tabla 6.

Tabla 6: Distribución de producción artesanal en Tlahuelompa

Área de Actividad	No. De personas	Porcentaje
Cobre	12	4%
Campanas	18	6 %
Imágenes	60	20%
Distribuidores	60	20%
Vinos	30	10%
Poliductos	30	10%
Otros	90	30%
Total:	300	100 %

Fuente: (Hernández-Ramírez, 2006)

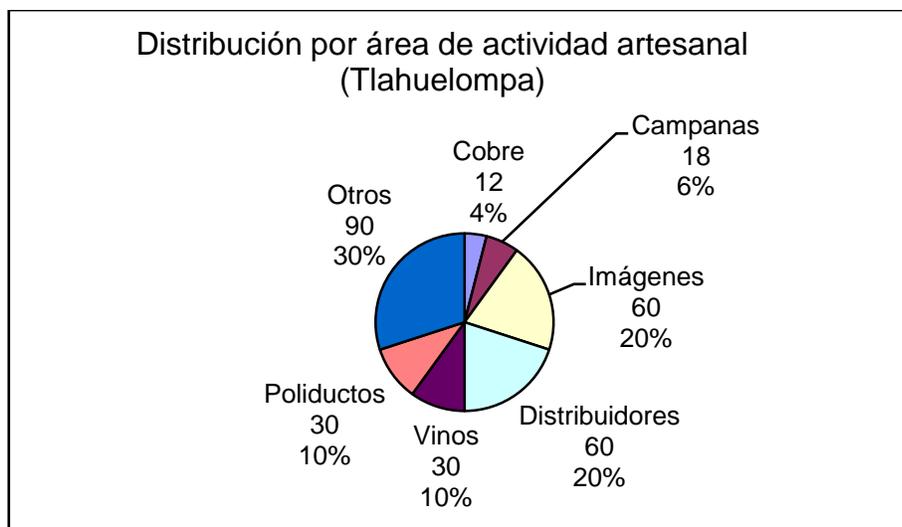


Figura No. 33 Actividad artesanal Tlahuelompa. (Hernández-Ramírez, 2006)

A diferencia de Tizapán, Tlahuelompa se distingue por realizar en un 20%, imágenes, 20% como distribuidor y sólo un 6% elaboración de campana, las demás actividades se distribuyen entre quienes elaboran vinos, poliductos y otras actividades personales, (figura 33).

2.6. Referencias de Innovación en el Sector artesanal:

De acuerdo a López Pacheco (2006), quizá parezca extraño abordar un tema sobre innovación en el sector artesanal, sin embargo, los cambios hoy en día se suscitan en toda actividad productiva, y más aún cuando la globalización ha llegado a todos los sectores económicos del mundo y de una u otra manera se han visto afectadas. Por otro lado, en plena era de la globalización, existen países como México que tienen una importante producción artesanal.

Refiriendo a Corona (2006), citado por Solleiro (2006), “con la primera Revolución industrial se da la sustitución de la producción artesanal por la producción manufacturera, sin embargo, hoy aún es notoria la permanencia y en ocasiones la renovación de técnicas tradicionales”, lo que implica y se

reconoce cómo en México aún cuenta con zonas importantes que se caracterizan por su actividad artesanal, citando por ejemplo a Oaxaca, Dolores Hidalgo, Guanajuato, Guadalajara y claro está Hidalgo.

Por otra parte, existen investigaciones relacionadas con el sector artesanal, algunas enfocadas al aspecto cultural, otras a las expresiones antropológicas, el estudio de costumbres y tradiciones, así como trabajos relacionados con innovación, de manera muy específica citamos los trabajos realizados por Hernández Girón et al., (2007), que ha estudiado los factores de éxito en los negocios de artesanía en México,

Resaltando la importancia de la innovación en el sector artesanal, se exponen diversas aportaciones en este sentido, es decir:

En la literatura también se encuentra una variedad de propuestas sobre factores de éxito, que hacen autores como Vásquez (2002), la Junta de Andalucía (2004), Paige y Littrell (2002), Saíenz (2002), Duque (1996), March (1999), Mosello (2003) Aragón y Rubio (2005a, 2005b). Consideran además factores como tecnología, innovación, tiempos de entrega, precio, marca, servicio al cliente, los recursos propios de la empresa, gastos de personal, antigüedad del negocio, características de los empresarios, confirmando que los procesos que llevan al éxito creciente y sostenido son múltiples y diversos. (Hernández-Girón et al. Pág. 82)

Por otra parte, se plantea que una característica de las artesanías es el resultado de la individualidad del artista e independientemente del avance tecnológico de sus instrumentos para procesar las materias primas. Una pieza artesanal será distinta a la otra, debido a que cada una lleva los elementos espirituales y simbólicos, de creatividad e innovación que se dan en el momento de elaborarlas, (Turok, 1988, págs. 10-113)

Por otro lado, es importante reconocer cómo la innovación, aparte de ser costosa y compleja como lo refiere Heijs (2002), para las MiPyMEs aún cuando tienen problemas para su implantación, tienen facilidades; sin embargo, para los productores artesanales no es así, de acuerdo a Hernández-Girón (2007), aparte de los problemas financieros y técnicos que

viven, enfrentan problemas de aspectos básicos de vida como son la salud, la higiene, la educación, aspectos que sin duda priorizan ante una situación de presión de mercado global.

En investigaciones realizadas en Oaxaca, las innovaciones que han mejorado la alfarería son las siguientes:

- El pequeño taller tiene un lugar ex profeso
- Se le agrega una tienda y sala de exposición, que incluyen producción propia y la compran a artesano marginales para reventa
- Emplean empaques especiales
- Envío directo a los clientes nacionales y extranjeros
- Diversifica sus diseños y productos
- Elabora objetos utilitarios hechos con materiales tradicionales pero readecuados a las necesidades y gustos del consumidor
- El dueño del taller deja de participar directamente como artesano para convertirse en empresario
- Emplea personal asalariado
- Cada operario se especializa y realiza repetidamente una sola operación, al igual que el diseño y decorado de las piezas
- Distribuye una o varias fases del trabajo a talleres familiares o individuales (da a maquilar)
- Predomina el pago a destajo o maquila
- La demostración del proceso de la elaboración del producto a turistas
- Competitividad internacional frente a los productos de Filipinas, Indonesia, Corea, Japón y China.
 - La adopción de la estandarización que exigen los mercados
 - La introducción de la cerámica de alta temperatura
 - La participación en concursos y exposiciones
 - La formación y participación en organizaciones como las cooperativas o similares. Turok citado por (Hernández et. al 2007, pág. 358)

2.6.1. Referencias de innovación en el sector artesanal (Brasil y España)

a) Brasil

La siguiente información, presenta un caso en dónde la aplicación de la innovación en el sector artesanal ha tenido éxito, ya que implementó los diversos niveles de innovación, es decir, en administración, en mercado y en tecnología (productos y procesos).

Se reporta el caso de Brasil, en una zona de alta marginación y pobreza, en donde surge hoy exitosamente “Salón de encuentro” empresa artesanal competitiva a nivel mundial, de acuerdo a la entrevista realizada a la maestra Elba Mariana quien estuvo físicamente en esta organización y a la visita virtual en la página web, se observó cómo desde hace 37 años Doña Noemí decidió enfrentar la pobreza de esta zona rural apoyada por un amigo. Creando así un concepto innovador en el sector artesanal al fundar “El salón de encuentro”, cuya misión literal es la siguiente: “Desarrollar acciones estratégicas que garanticen el acceso a la educación, cultura y la capacitación profesional de personas de baja renta y portadores de necesidades especiales, tuteando en todos los pilares del núcleo familiar – padres, hijos y abuelas - promoviendo la reducción de la desigualdad social y el crecimiento del individuo y de la comunidad” (Salaodoencontro 2010), (figura 34).

Lo interesante de este caso de éxito en la implantación de la innovación artesanal, son las diferentes dimensiones; en el aspecto administrativo, la organización involucra a toda la familia en la producción artesanal, desde los niños, los jóvenes, los padres de familia, y aceptan a todos aquellos que deseen involucrarse en dicha actividad.



Figura No. 34: Portada “Salón de encuentro” Web

En el aspecto organizacional, implementaron talleres de capacitación, garantizando así una tradición en la formación artesanal, además de participar en ferias y exposiciones artesanales. Y por último un aspecto por demás interesante, es la promoción de turismo rural.

La producción artesanal por otra parte, no sólo se da en una línea de productos, sino en diversas áreas, como se verá en las siguientes fotografías tomadas de su galería, hay además un sentido de compromiso y responsabilidad social, ya que además comparten las estrategias implementadas, las experiencias y los mecanismos para que en otros países, o en otras comunidades implementen este concepto.

Mientras las mamás trabajan, tienen una guardería en la misma zona, con todos los servicios que implica una guardería, (figura 35 y 36).



Figura No. 35: En guardería. Fuente: <http://www.salaodoencontro.org.br/>

Dan oportunidad de educación a los niños, además de formales y capacitarles, si así lo desean, en la actividad artesanal, (figura 36).



“Não há nada como o sonho para se criar o futuro. Utopia hoje, realidade amanhã...”
Victor Hugo

Figura No. 36. Clases de computación, música y artesanía. Fuente: <http://www.salaodoencontro.org.br/>

Entre algunos de sus productos y servicios que ofrecen se encuentran muebles rústicos, tapetes, adornos en barro, en cerámica, figuras en madera, además de capacitación permanente, (figura 37 y 38)



Figura No. 37: Sala de exposición Fuente: www.salaodoencontro.org



Figura No.38: Tapete y Figuras de madera. Fuente: www.salaodoencontro.org

b) España

En el caso de Europa, mención especial merece la Fundación Española para la Innovación de las Artesanías, creada en 1981 como una Fundación Pública Estatal, creada sin ánimo de lucro y adscrita al Ministerio de Economía de ese país.

Su Misión es trabajar con las administraciones y los artesanos a favor de la promoción, la profesionalización y el éxito de la microempresa artesana, en el marco de las políticas de fomento de la competitividad para las Pymes. Sus programas están orientados hacia la Innovación, para adaptar al sector a las nuevas situaciones que el mercado les exige.

Su Visión, es hacer de España un lugar de referencia en el crear, ver, comprar y coleccionar Artesanía.

Los valores que la distinguen son:

- Buscar y promocionar la CALIDAD, personalización y exclusividad.
- Centrar el valor de la ARTESANÍA en su DIFERENCIA. La artesanía, es cultura y oficio. Es sinónimo de identidad. La artesanía es única.
- Mostrar el potencial de la artesanía como un sector SOSTENIBLE.
- Buscar la COMPLICIDAD entre las identidades culturales y la innovación.

A diferencia de los mucho países, aun Europeos, pero en especial de México, España cuenta con una sustentada bibliografía relacionada con la innovación en el sector artesanal, estudios serios relacionados con este sector que da cuenta de por ejemplo: las características socio demográficas del empleo artesano, de cuántas empresas artesanas existen, cuántas están constituidas como personas físicas y cuántas más con personalidad jurídica distinta, además del número de trabajadores o empleados que tienen. En este sentido, tienen una vasta información del empleo que se tiene por la actividad artesanal.

Además se tiene identificado el producto interno bruto que este sector genera en relación con el producto interno bruto que genera las ramas de la industria. Identifican la distribución que se tiene del sector artesanal por subsectores, es decir los dedicados a la cerámica, a las fibras vegetales, a instrumentos musicales entre otros. Y por supuesto, los tienen identificados geográficamente. (Fundación Española para la Innovación de la Artesanía, 2009).

Esta fundación, no sólo apoya físicamente a los artesanos en su país, además como bien lo plante su visión, cuenta un fondo documental, en donde se tienen accesos a guías de apoyo, investigaciones, publicaciones y una excelente base de datos de publicaciones a nivel mundial de temas relacionados con las artesanías.

La Fundación impulsa cursos de capacitación para innovar y competir, promueve congresos, además de contar con una página en dónde desde cualquier punto del mundo uno puede acceder, <http://www.fundesarte.org>.

En el tema de la competitividad, en el siguiente apartado se desarrolla el sustento con las aportaciones de diversos autores.

CAPÍTULO III: ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD

El presente capítulo aborda el concepto de competitividad y cómo ésta se da en las empresas, los factores que influyen en la competitividad, las dimensiones así como las estrategias competitivas para las empresas.

3.1. Competitividad

El concepto de competitividad tiene sus orígenes en las teorías económicas clásicas y, a lo largo de la historia se han ido adaptando, teniendo cada vez mayor importancia. En este sentido, se observa cómo en cualquier parte del mundo y en México en particular se tiene interés por ser más competitivos, especialmente por estar inmersos en la globalización económica.

Para comprender la dimensión de lo que representa la competitividad en las empresas es importante analizar este concepto, por lo que a continuación se presenta la definición, según enfoques de diferentes autores.

Son las aportaciones de Porter (1999) que, en los últimos años van cobrando mayor influencia en el estudio de este tema. En este sentido, el término de competitividad se aplica en la actualidad a una empresa, a un sector económico o a un País. Porter (1999) establece que su significado puede ser diferente cuando se habla de una empresa, una nación o también de acuerdo a la especialidad o enfoque.

Cuando se habla de una empresa se entiende como la habilidad para diseñar, producir y comercializar bienes y servicios, en dónde habrá de distinguirse con un valor agregado más atractivo que la de sus competidores. Para un sector, la competitividad se entiende como la capacidad o potencial que tiene para crecer y contar con un rendimiento atractivo sobre la inversión

realizada, en tanto para un país es la capacidad para competir en un mercado.

Desde un enfoque nacional, la competitividad para Porter (1999) es ofrecer calidad y menor precio en la producción de bienes y servicios, beneficia a los habitantes de un país por tener un incremento en los ingresos reales. Por su parte para Samuelson y Nordhaus (2003), la competitividad se refiere al grado en que pueden competir los bienes o servicios de un país.

Con un enfoque sectorial Hernández (citado por Romo, 2008, pág. 58), refiere que la competitividad, “es la capacidad de una industria o rama para no dejarse desplazar por importaciones, dentro de los mercados domésticos”. Aspecto importante porque la presente investigación si bien se desarrolla en el estado de Hidalgo, participa un sector específico por demás afectado como lo es el sector artesanal.

Desde la perspectiva de empresa, el concepto de competitividad tiene mayor coincidencia de acuerdo a los diversos autores que la estudian como Maidique y Patch (1978), Ortiz (1991), Carcoba (1991), Muller (1992), García (1993), Bueno (1995), citados por (Romo, 2008), dónde refieren que es la capacidad que tienen una empresa para permanecer en el mercado, con algunas connotaciones que ya Porter (1999) y Deming (1998) toman al hablar de calidad y precio.

En tanto para Kalra y Goodstein (1998) la competitividad es la aplicación de la planeación estratégica para apagar incendios y manejar la crisis hacia una consideración proactiva del futuro y una forma de pensamiento dirigida a adelantarse a las jugadas del oponente.

Garza Treviño (2000) refiere que competitividad es ofrecer calidad, precio y servicio al nivel de las mejores organizaciones y menciona, tres ideas

básicas y muy generalizadas: una la importancia de conseguir y lograr las metas planteadas, así como una relación con la calidad al cumplir las expectativas de los consumidores y, por último, cómo al lograr las metas y ser excelentes al cumplir con los requerimientos con calidad de los clientes se logra la superioridad, o en palabras de Porter (1991) el valor agregado que la competencia no tiene y la hace ser competitiva.

Con un enfoque más integral, “una economía es más competitiva cuando el ambiente de funcionamiento de las empresas es conducente al crecimiento sostenido de la productividad y de los niveles de ingreso per cápita” (Banco Interamericano de desarrollo, 2001, Pág. 11). Esta aportación tiene relevancia, dado que da la pauta para los enfoques sistémicos de competitividad que le da Villarreal (2002) en donde se analiza el término desde lo sistémico, tal como lo refiere el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). En este sentido el enfoque sistémico de la competitividad toma en cuenta tres niveles de análisis: el nivel “macro”, el nivel “meso” y el nivel “micro” que se detalla a continuación.

En el sentido *Macro*, “aparecen elementos como la inseguridad, la política además de variables macroeconómicas como la inflación, tasas de interés” (Rojas & Sepúlveda, 1999, pág. 13), aspectos que sin duda afecta el comportamiento productivo y por tanto la competitividad de las empresas y por ende de la economía. Esto además lo reflejan también las fluctuaciones cambiarias; basta ver el ejemplo de México, en dónde en los últimos 20 años ha tenido una repercusión a nivel macroeconómico producto de estas fluctuaciones, y como un círculo vicioso, a afectado las tasas de interés, a la inflación y por tanto el nivel de precios, repercutiendo de manera negativa la competitividad de las empresas y por tanto la competitividad del país.

En el nivel *Meso*, se destacan elementos como la infraestructura, el desarrollo de logística, los recursos naturales e inclusive aspectos climáticos

(Rojas & Sepúlveda, 1999). Con relación a la logística por ejemplo, se puede considerar los clúster, entendiendo este concepto como toda cadena de valor o columna vertebral que liga un proceso desde que se adquieren las materias primas, hasta que se comercializan, y en este proceso participan diversas instituciones tanto gubernamentales como no gubernamentales, además de las instituciones académicas o científicas.

Un ejemplo claro se da en la comunidad Europea, en donde se impulsa el sector artesanal, con la participación del gobierno, fundaciones no gubernamentales e Instituciones educativas, al grado de contar con organismos que se encargan de todo un proceso integral y sistémico para que se dé la competitividad a través de la innovación, (Fundación Española para la Innovación de la Artesanía, 2009)

Para finalizar la competitividad en el nivel *Micro*, se refiere a “la identificación que condicionan el comportamiento de la empresa, como la productividad, los costos, los esquemas de organización, de innovación tecnológica, la gestión empresarial, el tamaño de la empresa, las prácticas culturales, la calidad de los productos” (Rojas & Sepúlveda, 1999, pág. 14). Este último enfoque tiene relevancia para la investigación que se realiza, si bien se tomará en cuenta también un análisis desde un nivel meso. En el sentido micro, se toman dos dimensiones fundamentales como son la productividad y el posicionamiento, productividad que tendrá relación con las capacidades que la empresa pueda tener y posicionamiento por la marca o para ser más completos con la identidad corporativa que la empresa tenga.

En este sentido, la competitividad de las Pymes, se determina por una serie de elementos distintos en cada país, variante de un sector a otro, de una empresa a otra, primera porque están conformadas por empresas del sector primario, secundario y terciario. Si bien, existen aspectos fundamentales en donde la competitividad depende del dueño de la empresa o director y

cuanto se invierte en capital intelectual, tecnología, cuánto en innovación y desarrollo, que tanta administración estratégica aplican. La realidad que en México, el sector de Pymes, como ya se hizo mención, presenta problemáticas en este sentido; las teorías que se han desarrollado sobre competitividad como son las obras de Porter, son quizá aportaciones sólo para quienes deciden invertir y tienen con qué. Se requiere en este rubro voluntad integral de diversas instancias que engloba justamente la dimensión sistema de la competitividad. La figura 39, representa gráficamente los puntos planteados, en relación a este enfoque sistémico.

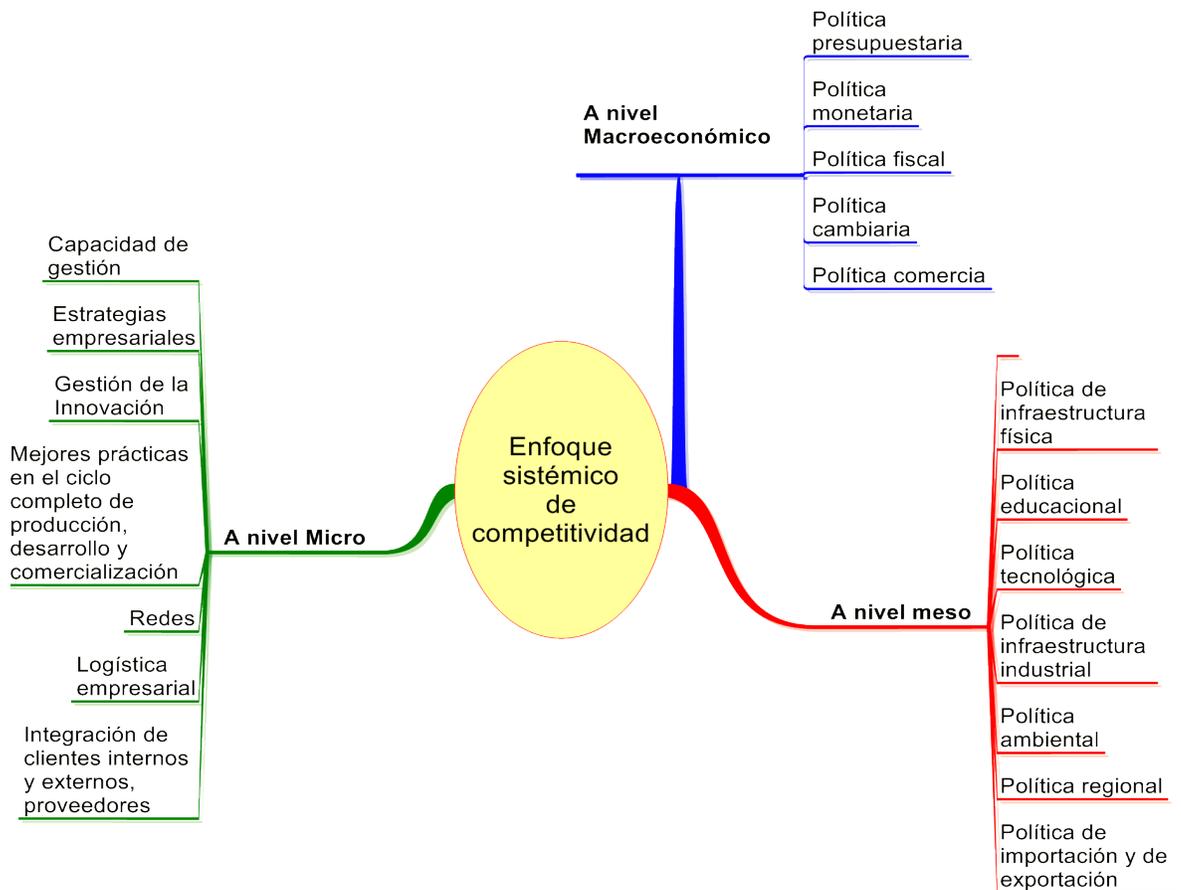


Figura No. 39. Enfoque sistémico de la competitividad, elaborado con base al análisis de (Romo, 2008)

Con relación a este análisis René Villareal (2002), presenta un enfoque sistémico que consiste en 6 etapas, microeconómica, mesoeconómica,

macroeconómica, Internacional, Institucional y finalmente político social, tal como se aprecia en la figura 40.

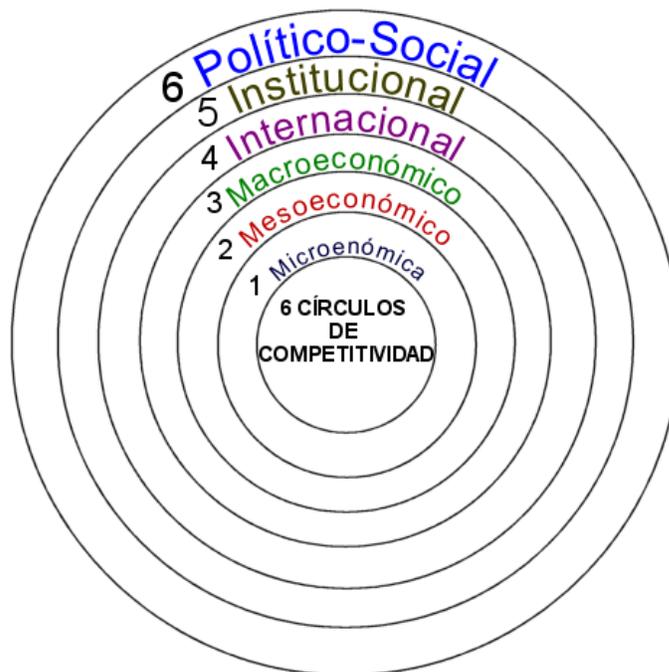


Figura No. 40: 6 círculos de competitividad. Fuente: Elaboración propia con base a (Villareal & De Villareal, 2002)

En los seis círculos de la competitividad del Modelo de Competitividad Sistémica Empresa-Trabajador-gobierno-País de Villareal y De Villareal (2002) plantean cómo en el nivel Microeconómico, se encuentra el modelo empresarial, el capital empresarial y laboral, en el nivel dos, está el modelo industrial dónde toman encuentran los Clúster integrados funcionalmente, en el nivel macroeconómico toma en cuenta el modelo macro de crecimiento competitivo con estabilidad, conocido como capital macroeconómico. Por su parte, el nivel internacional que forma parte del círculo 4, es el modelo de apertura con crecimiento balanceado con defensa a la competencia desleal conocido como capital comercial, en tanto el círculo 5, se refiere al nivel Institucional y toma en cuenta el modelo Gubernamental y Estado de Derecho, conocido como Capital Institucional y Gubernamental; por último, el

aspecto Político-social se refiere a la formación de capital social, a los valores como la confianza.

La propuesta final del concepto de *competitividad*, se presenta con una connotación sistémica, por tanto, es la capacidad de que una empresa, sector o país, participe y esté posicionada en los mercados internos o internacionales y sea capaz de agregar valor a largo plazo a los productos o servicios que ofrezca.

La investigación que se aborda sobre el sector artesanal, se contextualiza en la micros, pequeñas y medianas empresas. Dentro de este contexto la microempresas artesanales para subsistir, deberán enfrentarse a retos relacionados con los procesos de producción, maneras de organización, de comercialización, de nuevas maneras de administrar el conocimiento, aspectos que como se mencionó con anterioridad afecta la competitividad de las mismas.

Ahora bien, un aspecto que debe considerarse en la propuesta de estrategias de competitividad, son los factores que influyen en la competitividad de las Pymes que como ya se ha planteado varía de país a país y de empresa, sin embargo, existen aspectos comunes que vale la pena abordar.

3.2. Factores que influyen en la competitividad de las empresas

Dentro del proceso de competitividad, intervienen diversos factores que desde el punto de vista de Bueno y Morcillo, (1994), existen factores tangibles e intangibles, así como factores internos e internos, estos últimos que también refiere Rodríguez (2002). En los factores tangible se considera el tamaño de la empresa, la productividad y la rentabilidad, en tanto los intangibles se citan la internacionalización de la empresa, la innovación y

desarrollo, las actitudes estratégicas y estilos de dirección, el diseño, la calidad; puntos que a su vez conforman los factores internos. Dentro de los factores externos, se menciona como parte de los intangibles, la apertura exterior, el desarrollo tecnológico, en México el sistema de Ciencia y Tecnología, el nivel de competencia industrial, la cultura empresarial; en tanto, de factores tangible y externos, el producto interno bruto, la inflación y su tasa de variación, los costos laborales, los tipos de cambio que se dan.

Es importante conocer cuáles son los principales factores que favorecen e impulsan la competitividad, independientemente del tamaño de la empresa. Para elaborar la estrategia competitiva no basta conocer el tamaño de la empresa, dado que se encuentran inmersas en contextos políticos, sociales, económicos, empresariales, se requiere hacer un análisis Foda, que permita identificar entre otras, las fortalezas y las debilidades. Para Rodríguez (2000) bajo tales circunstancias, una estrategia puede lograr los propósitos perseguidos en la medida en que contamos con información completa.

Un primer acercamiento a los factores de éxito permite clasificarlos en dos grandes grupos: externos e internos. Entre los primeros, se sitúan aquellas variables que se derivan del entorno de actuación de la empresa. En el primer grupo, se refiere a las variables sociales, económicas, políticas y legales que afectan por igual. En tanto los factores internos, se refieren a las variables propias de cada empresa, es decir: recursos, físicos, técnicos, financieros, etc., y a las habilidades y conocimientos, tecnológicos, organizativos, directivos etc. (Aragon, 2005). El establecimiento de una estrategia competitiva se relaciona con cuatro factores, mismas que se presentan en el esquema 42.

Las oportunidades y amenazas, se inicia con este factor porque con su estudio se puede conocer la estructura competitiva de la empresa, la cual está formada por cinco fuerzas básicas que son:

1. Competidores en el grupo industrial, comercial, o de servicios.
2. Proveedores
3. Compradores
4. Productos sustitutos
5. Competidores potenciales

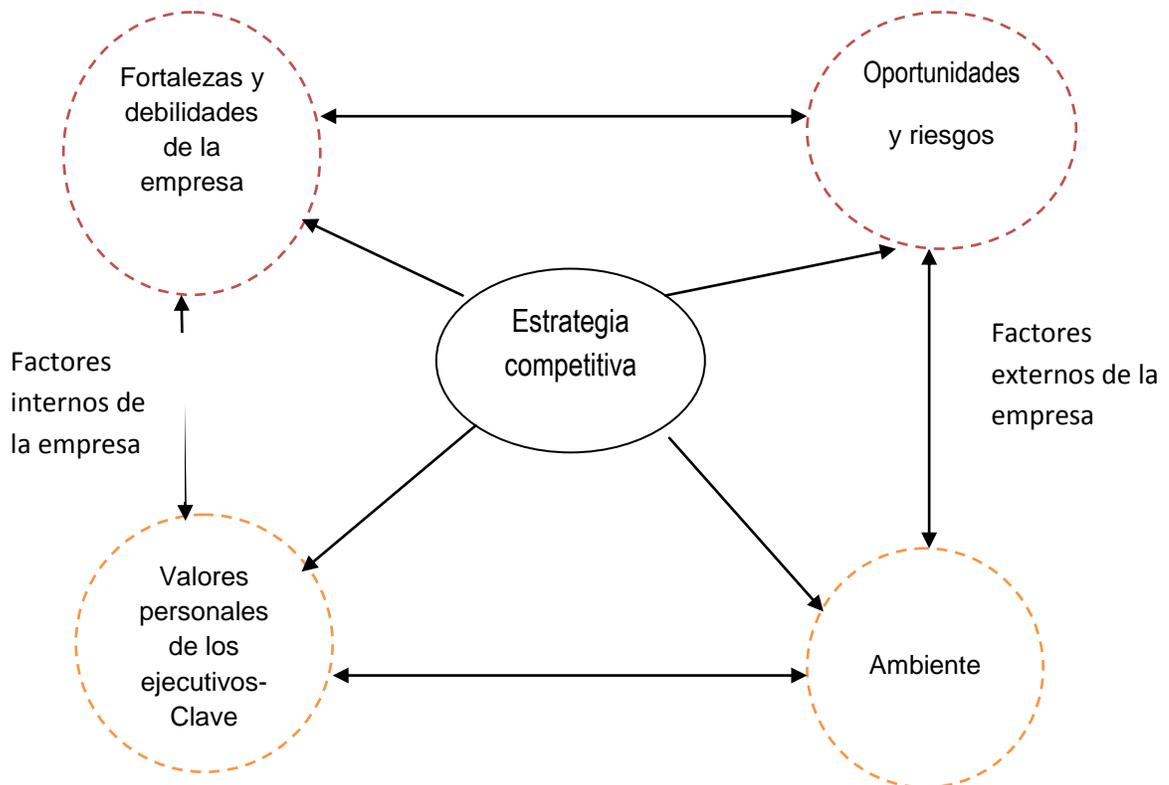


Figura No. 41: Factores de estrategia competitiva. Fuente: (Rodríguez J. , 2000, pág. 139)

El análisis estructural de la competencia ayuda a diseñar la estrategia competitiva de la empresa, por eso es importante conocer los elementos más significativos de esta fuerza competitiva, que son:

- Número de competidores
- Ciclo económico
- Capacidad y precios

- Bienes o servicios no diferenciados
- Motivaciones para competir
- Tácticas extremas
- Cambios en la rivalidad

Ambiente: Los elementos más representativos del ambiente externo para reaccionar ante oportunidades o riesgos son: gobierno, economía, tecnología y cultura.

Fortalezas y debilidades, el propósito de una empresa es crear un cliente, servir a un mercado. El Cliente, son su disposición de pagar un buen producto o servicio entonces convierte los recursos económicos en riqueza, como su propósito es crear un cliente, las empresas tienen dos funciones básicas: comercialización e innovación. Son nueve áreas esenciales en toda empresa:

- a) Bienes o servicios ofrecidos
- b) Necesidades de mercado
- c) Tecnología
- d) Capacidad de producción
- e) Método de venta
- f) Método de distribución
- g) Recursos naturales
- h) Tamaño-crecimiento
- i) Rendimiento-utilidad.

Los administradores clave, es personal valioso para la empresa y tienen tres responsabilidades clave:

- a) Crear condiciones necesarias para que una organización rinda más que la suma de los recursos importados a ésta.

- b) Tomar decisiones para satisfacer los requerimientos del futuro inmediato, a mediano y largo plazo.
- c) Lograr la ventaja competitiva.

3.3. Dimensiones de la competitividad

Para estudiar las dimensiones de la competitividad, hay que tomar en cuenta que existen factores internos y factores externos como se abordó en el punto anterior, lo que permite identificar a su vez dimensiones tangibles e intangibles de la competitividad. Por ejemplo, dentro de la competitividad interna que explica la competitividad de la empresa, toma en cuenta la eficiencia y productividad, por otro lado en el aspecto externo de la competitividad relacionada con la competitividad del país, tomará en cuenta la evaluación dentro del mercado, así como aspectos como la innovación, el dinamismo, la estabilidad.

En un marco latinoamericano, el reporte global de competitividad de Lima Perú, refiere como dimensiones clave para crecer sostenidamente: la capacidad de innovación y Absorción de tecnologías, el ambiente macroeconómico estable, el marco Institucional y funcionamiento de las Instituciones públicas y privadas, presentando una comparación de estas dimensiones, Chile ha logrado tener una mayor competitividad justamente por considerar estos aspectos, en tanto México, según el reporte de Competitividad del Foro Económico Mundial a 2009, se encuentra en el nivel 60 (World Economic Forum, 2009) y ya para 2010 a lugar número 66.

Las dimensiones e indicadores de competitividad que se mencionan a continuación fueron tomadas de René Villarreal, presidente del Centro de Capital Intelectual y Competitividad en México, citado por Pablo-Calderón, (2008).

Tabla 7: Dimensiones e Indicadores de Competitividad según Villarreal

DIMENSIÓN	INDICADOR
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Producto • Proceso: Organizativos y comerciales • Indicadores objetivos: • Gastos Investigación y Desarrollo/ventas • Número de personas del departamento de investigación y desarrollo • Número de nuevas ideas evaluadas al año anterior • Tiempo de desarrollo de un nuevo producto
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Maquinaria • Equipo de computo
Flexibilidad productiva en:	<ul style="list-style-type: none"> • Maquinaria • Transporte y almacenamiento • Operaciones • Producto y servicio • Rutas • Volumen • Expansión • Programas • Producción • Mercado • Proceso
Agilidad Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad reconocida por el cliente • Lealtad hacia la marca y empresa • Número de clientes estables • Nivel de satisfacción del cliente • Precio comparado con la competencia • Incremento de facturación • Velocidad de respuesta

Fuente: Elaboración propia con base a (Pablo-Calderón, 2008).

- *La innovación.* Es la puesta en el mercado de un producto o servicio nuevo o mejorado atendiendo a las demandas de la sociedad; cada vez que se habla de innovación se asocia con temas tecnológicos cuando se utiliza la tecnología como medio para introducir el cambio, pero también puede abarcar ámbitos organizativos y comerciales.

El proceso de innovación es un proceso complejo que integra varias actividades: Invención o generación de ideas (investigación básica); diseño y desarrollo (investigación aplicada y desarrollo tecnológico); preparación para la producción (ingeniería y producción); mercadotecnia, ventas y distribución (comercialización), (Pineda-Domínguez & Torres-Márquez, 2007).

Es necesario establecer indicadores objetivos para medir el nivel de mejora, como pueden ser los gastos Investigación + Desarrollo/ventas, el número de personas del departamento de Investigación + Desarrollo; el número de nuevas ideas evaluadas el año anterior; el tiempo de desarrollo de un nuevo producto.

- *La tecnología.* Deja de ser un lujo de los países desarrollados, al contrario es un instrumento potenciador que aumenta las oportunidades de los países en vías de desarrollo. Los indicadores son: Maquinaria, equipo de cómputo.

- *La flexibilidad productiva.* Hace referencia a la capacidad de responder ante el cambio, a la adaptabilidad o a la habilidad para hacer frente de forma más eficiente y eficaz a las circunstancias cambiantes. También se define como la habilidad de una entidad para desplegar y replegar sus recursos de forma efectiva y eficiente en respuesta a las condiciones cambiantes. Se deben considerar los distintos tipos de flexibilidad que pueden ser:
 - a) *Maquinaria:* Variedad de operaciones que puede desempeñar una máquina sin incurrir en altos costes o emplear cantidades prohibitivas de tiempo al pasar de una operación a otra.
 - b) *Transporte y almacenamiento:* Habilidad del sistema para mover eficientemente diferentes tipos de piezas, incluyendo la carga y

descarga, transporte entre máquinas y almacenamiento, bajo condiciones diversas.

- c) *Operaciones*: Posibilidad de producir una pieza utilizando planes de proceso alternativos, generados a través de intercambios o sustituciones de las operaciones.
 - d) *Producto y servicio*: Facilidad con que se pueden añadir nuevas piezas o beneficios a los productos y/o sustituir las existentes; esto es, facilidad para modificar la gama actual de producto a un costo bajo y en un periodo corto.
 - e) *Rutas*: Habilidad de un sistema para producir una pieza alternando las rutas de fabricación.
 - f) *Volumen*: Habilidad del sistema para operar económicamente con diferentes niveles de output, permitiendo a los talleres realizar una amplia variedad de ajustes.
 - g) *Expansión*: Amplitud o extensión del esfuerzo global necesario para incrementar la capacidad y capacitación del sistema cuando sea necesario.
 - h) *Programas*: Habilidad del sistema para funcionar sin ser atendido durante un largo período.
 - i) *Producción*: Universo de componentes o productos que el sistema puede generar sin necesidad de añadir equipamiento básico.
 - j) *Mercado*: Facilidad con que el sistema puede adaptarse a las condiciones cambiantes del mismo.
 - k) *Proceso*: Habilidad del sistema productivo para fabricar un conjunto variado de piezas sin incurrir en costes de lanzamiento importantes.
- La agilidad comercial. Es la velocidad y capacidad de respuesta a los cambios en el mercado y satisfacción del cliente. Para esto se requiere una agilidad para innovar en los productos del mercado, como llevar a cabo un nuevo enfoque (producto-servicio-solución integral) mediante una

conectividad con el cliente y una velocidad de respuesta inmediata de manera integral e inteligente.

- La calidad. El papel central de la calidad se ha convertido en la actualidad en parte del vocabulario empresarial, dado el éxito exportador obtenido por las empresas de distintos países que lo aplican.

El concepto reviste además importancia por sus contribuciones a la innovación y al desarrollo tecnológico, en este sentido las empresas están obligadas a efectuar mejoras continuas en todas las áreas y funciones de la empresa, lo que permite dar pauta al estudio de las estrategias que toda empresa debe tener para ser competitivas.

3.4. Estrategias competitivas para las empresas

Al abordar el término de estrategias competitivas, es importante acotar que las *estrategias* son acciones que se llevan a cabo para lograr un fin, es decir alcanzar determinados objetivos. De tal forma que cuando se formulan estrategias debe quedar claro, el qué, el cuándo, el cómo. Por tanto, las estrategias deben ser claras, comprensibles y alineadas a los principios y valores de la empresa, razón por la que también se les conoce como estrategias de negocio, (Carrión-Maroto, 2007).

Las estrategias para competir se deducen de un procedimiento de análisis que permite conocer las características generales de un mercado en particular y todos los elementos que en él confluyen, con el propósito de obtener ventajas competitivas se estudian:

- Las condiciones de los diferentes segmentos de mercado en donde se logrará la lucha competitiva.

- La estructura de las fuerzas competitivas como: proveedores, competencia, compradores, productos sustitutos y competidores potenciales.
- Factores como: ambiente fortalezas y debilidades de la propia empresa, características ejecutivas de los encargados del plan estratégico.

La actividad empresarial se lleva a cabo en un ambiente dinámico y cambiante: la estrategia, el análisis de los factores que confluyen en el medio competitivo, lo hace en función del tiempo para anticipar las transformaciones de índole financiera, económica, tecnológica, personal, etcétera, que afectaran el desarrollo del negocio.

Lo esencial para diseñar una estrategia competitiva consiste en crear una fórmula general de cómo una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y qué políticas se requerirán para alcanzarlas, (Porter, 2004). Bajo este argumento, implica que las empresas pequeñas y medianas deban asumir dentro de su esquema de administración la aplicación de la planeación estratégica.

Cuando se analiza la realidad de las empresas del sector artesanal y se confronta con los requerimientos técnicos de la planeación extratécnica, es fácil apreciar porqué muchas de estas microempresas sufren los problemas de mercadotecnia que refieren, o porqué desconocen exactamente el costo de sus productos y no calculan con exactitud el precio de los mismos. En las empresas inmersas en las zonas urbanas, es fácil aún cuando no se tiene la cultura de contratar especialistas que apoyen la instrumentación de la planeación estratégica, no así las zonas rurales.

Así mismo, las estrategias utilizadas cambian según el tamaño de la organización, la escala de actividades en la empresa pequeña condiciona el

volumen de producción y, en consecuencia, otros factores involucrados, como costos de producción y participación en el mercado. Por tanto, la estrategia recomendable para estas empresas tiene aspectos singulares, algunos puntos fuertes de estas empresas son:

- *Flexibilidad.* Por ser empresas con estructura elástica y con poco personal.
- *Diversidad de funciones.* Los empleados desempeñan diferentes funciones y cada uno se adapta a las necesidades de la empresa.
- *Movilidad.* Se puede movilizar al personal en forma inmediata ante cambios en las condiciones del mercado ganando tiempo.
- *Toma de decisiones.* Puede hacerse expedita cuando el caso lo requiera o suspender una acción decidida si la situación lo amerita.

Un movimiento táctico aconsejable para la pequeña empresa es la identificación de un segmento de mercado reducido, el cual es difícil que sea abarcado por las empresas grandes, la empresa pequeña debe centrar sus fuerzas en la acción del mercado y evitar enfrentarse directamente a competidores fuertes. Si la empresa grande destina recursos para apoderarse de la posición de una empresa pequeña, ésta debe retirarse en busca de un segmento no competido, su situación las obliga a saltar de segmento en segmento para sobrevivir.

En el caso de la empresa mediana, la estrategia que se deberá seguir estará de acuerdo con los recursos disponibles, en virtud de que si tienen recursos limitados no pueden efectuar ataques frontales en contra de las empresas grandes, por ello se recomienda el ataque lateral.

Por ejemplo, cuando un producto líder logra ocupar cierto segmento de mercado, puede diseñarse un producto cuyas características permitan atraer a cierto número de clientes del segmento considerado, es decir, se forma un

mercado a expensas del líder. Una estrategia lateral se debe desarrollar en secreto total y que se ponga en práctica de manera sorpresiva para evitar que al líder le dé tiempo de reaccionar y defenderse.

En relación a las aportaciones de Porter, (1999) se toman en consideración las cinco fuerzas competitivas que toda empresa de tomar a la hora de diseñar sus estrategias, las cuales son:

1. Amenaza de nuevos productos
2. Amenaza de sustitución
3. Poder negociador de los compradores
4. Poder negociador de los proveedores
5. Rivalidad de los competidores

Estos cinco puntos sin duda, de acuerdo al tipo de empresa y a su tamaño varían, sin embargo, todas enfrentan amenazas de nuevos productos o de sustitos, todas requieren negociar con su clientes y por supuesto que con sus proveedoros, aún cuando cada empresa lo haga de forma particular. Por tanto, es importante considerar las estrategias competitivas genéricas que Porter aporta como factor de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas, en este caso en el sector artesanal.

En este sentido, una *estrategia competitiva genérica consiste en* emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector, para enfrentar con éxito las cinco fuerzas competitivas que refiere Porter (1999). Se plantean por tanto, las tres estrategias genéricas que son:

1. Liderazgo en costos
2. Diferenciación
3. Enfoque o alta segmentación

Las *estrategias de liderazgo en costos*, se refiere a lograr el liderazgo total en un sector industrial, mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo. Esto tiene una relación directa con la capacidad de producción en grandes volúmenes, para que se genere el efecto de apalancamiento de los costos fijos y se logre mayor utilidad al optimizar la infraestructura instalada o la capacidad de producción, además de aplicar la experiencia y adecuados controles administrativos y contables que permitan garantizar este fin y ser fuertes ante la competencia.

La diferenciación tiene que ver con crear productos o servicios que se ofrezcan en el mercado y sea percibido como único. En este sentido, el sector artesanal tiene una gran ventaja, puesto que es una de las características que la distinguen. Los métodos que se utilizan para la diferenciación van desde el diseño de la marca, la tecnología empleada, la atención muy particular de servicio al cliente, las formas de distribución por citar.

En cuanto al enfoque o segmentación, consiste en enfocarse a un grupo de compradores en particular, en otras palabras tener un segmento de mercado bien identificado de un lugar geográfico, al igual que la diferenciación “el enfoque puede tomar varias formas. Se basa en la premisa de que la empresa puede así servir a su estrecho objetivo estratégico con mayor efectividad o eficacia que el resto de los competidores”. (Gómez-Hernández, 2009, pág. 63).

Gómez Hernández (2009) refiere que existen algunas implicaciones comunes en la implementación de las estrategias genéricas, por lo que es recomendable utilizar alguna, o en su caso de ser factible la combinación de las tres o de dos. Por tal motivo recomienda considerar tanto las habilidades como los recursos necesarios, así como los requisitos organizacionales comunes, tal como se muestra en la tabla 8.

Tabla 8: Tabla de estrategias genéricas

Estrategia genérica	Habilidades y recursos necesarios	Requisitos organizacionales comunes	Riesgos a considerar
Liderazgo total en costos	<p>Inversión constante de capital y acceso al capital.</p> <p>Habilidad en la ingeniería de proceso.</p> <p>Supervisión intensa de la mano de obra.</p> <p>Productos diseñados para facilitar su distribución.</p> <p>Sistemas de distribución de bajo costo.</p>	<p>Rigido control de costos. Reporte de control frecuentes y detallados.</p> <p>Organizaciones y responsabilidades estructuradas. Incentivos cuantitativos.</p>	<p>Cambio Tecnológico. Aprendizaje fácil.</p> <p>Incapacidad innovar. La inflación en los costos que estreche la capacidad de mantener costos bajos.</p>
Diferenciación	<p>Fuerte habilidad en comercialización.</p> <p>Ingeniería de producto Instinto creativo.</p> <p>Fuerte capacidad en investigación básica.</p> <p>Reputación empresarial de liderazgo tecnológico y de calidad.</p> <p>Larga tradición en el sector industrial.</p> <p>Cooperación en los canales de distribución.</p>	<p>Fuerte coordinación entre las funciones de Investigación y Desarrollo.</p> <p>Desarrollo del producto.</p> <p>Comercialización.</p> <p>Mediciones e incentivos.</p> <p>Trabajadores capaces y gente creativa.</p>	<p>La diferencial de costo, entre competidores de bajo costo y la empresa diferenciada resulta ser demasiado grande para retener la lealtad de la marca.</p> <p>Decae la necesidad del consumidor.</p> <p>La imitación limita la diferenciación, cuando madura la empresa.</p>
Enfoque	<p>Combinación de las capacidades anteriores, dirigidas al objetivo estratégico particular.</p>	<p>Combinación de las políticas anteriores dirigidas al objetivo en particular.</p>	<p>Especialmente cuando los competidores encuentran submercados dentro del segmento objetivo</p>

Elaboración propia con base a (Gómez-Hernández, 2009)

Para el sector artesanal, la estrategia de diferenciación será la mas conveniente, dado que tiene la ventaja de poseer esta característica, por lo menos en los productos, habrá que diseñar las relacionadas con la organización y la administración.

Wheelwright (1984), refiere que existen tres niveles de estrategias: La corporativa, la de negocios y las estrategias funcionales, como se puede observar en la figura 42.



Figura No.42: Niveles de estrategia Fuente: Elaboración propia con base a (Wheelwright, 1984)

La estrategia corporativa, especifica dos áreas de interés, la relacionada con la definición de negocio, es decir en qué quiere participar la empresa y la segunda se refiere a la adquisición de recursos corporativos y los compromisos con cada uno de los negocios definidos.

En el caso de las estrategias de negocios, éstas se refiere a dos tareas importantes, la primera tiene que ver con la forma en que en cada uno de los

negocios vinculan las estrategias de negocios con las estrategias corporativas, en tanto que la segunda plantea las bases sobre las cuales las unidades estratégicas relacionadas con planeación y negocios logra y mantiene una ventaja competitiva.

Por otro lado, las estrategias funcionales tienen que ver con la función que debe apoyar la estrategia de negocios elegida. Normalmente un negocio tiene cuatro estrategias funcionales, las de mercadotecnia y venta, las de manufactura, las de investigación y desarrollo y las estrategias de control y contabilidad.

Para la investigación realizada, se tomó en cuenta *las estrategias funcionales*, si bien las microempresas artesanales se manejan en su mayoría empíricamente, no tienen plena conciencia de lo que implica las funciones de contabilidad y mucho menos las implicaciones del área de investigación y desarrollo, y aún cuando su mayor preocupación es la parte de distribución de sus productos, se analiza en los siguientes puntos las estrategias de producción, de financiamiento y de mercadotecnia.

3.4.1. Estrategias de Producción

Las empresas en su quehacer tienen diseñadas con claridad las estrategias financieras y algunas las de mercadotecnia, sin embargo, aún cuando realizan la función de producción, normalmente la han vista como una actividad inherente a su razón de ser. La razón sin duda, es que en algunas empresas se le ha dado prioridad a las estrategias de mercadotecnia, más que a las de producción, es así que “en la década previas a los años 60... caracterizadas por la superioridad de la demanda sobre la oferta en casi todos los sectores industriales, la función de la producción no fue considerada como un área estratégica de la organización”, (Ibarra, Sarache & Suárez, 2004, pág. 4).

Sin embargo, hoy en día la función de producción, es un punto clave en las empresas, cualquiera que sea su tamaño, giro, o sector al que pertenezca, dado que las necesidades, deseos o expectativas de la demanda, podrá ser atendido poniendo en práctica estrategias de producción que sea acordes a los mercados tan demandantes, y, por tanto, esta función puede ser una de las bases de ventaja competitiva.

Con los años, las empresas han comprobado, que no bastan los adecuados esquemas de financiamiento, los mejores canales de comercialización o los aspectos relacionados con la calidad del cliente, sino se atiende a su vez la calidad del producto que se ofrece. Más ahora cuando la tecnología tiene una espiral ascendente desde hace ya varias décadas.

En este contexto de cambios en los sistemas productos se citan las tendencias importantes que se presentan en los estudios gerenciales:

La primera es que la producción tiene que enfrentarse a un entorno cada vez más global. La segunda tiene que ver con la demanda constante de mejora en el sistema productivo, tanto en el uso de tecnologías como en su gestión. La tercera se asocia al incremento generalizado de la formación y contenido científico de la actividad productiva. La cuarta se identifica la necesidad de lograr valores elevados de interdependencia de la función de producción con su entorno inmediato (Ibarra et al. 2004, pag. 68).

Lo anterior hace valorar más la función de esta área específica de la organización, y la necesidad de incorporar estrategias de producción para ser competitivos, si bien es hasta los años 90 que se desarrollan aportaciones teóricas en este sentido con las propuestas Scully & Fawcett (1993), Crhistopher (1994), Silswal y Suryanarayanan (1999), Chase et al. (2000) y Carrasco (2000) citados por Ibarra et al. (2004).

Ahora bien, el concepto de estrategia de producción se concibe como “un plan de acción a largo plazo para la función y los procesos producción”

(Ibarra et al. 2004 pág. 69). En este orden de ideas, como se abordó en los puntos anteriores, abarca los elementos propios de la administración estratégica, es decir, objetivos, misión, visión y políticas. Por tanto, la formulación de estrategias, determinará qué decisiones deben adoptarse, para que la producción conduzca a la empresa a alcanzar las ventajas competitivas a mediano y largo plazo.

Para concretar las estrategias de producción, se presentan las propuestas de Díaz (2003), quien describió tres tipos de estrategias. *La primera se refiere a las estrategias relacionadas con la reducción de los costos*, aspecto que tiene relación directa con las estrategias de Porter (2004) y como parte de una de las estrategias genéricas. Sin duda que para el sector artesanal, será un reto, especialmente cuando algunas de sus materias primas requieren traerlas de lugares distantes del área de producción, así como los costos que representan la inversión en mano de obra y el tiempo que dedican en la producción. Estos elementos poco conocen los artesanos, pues es bien sabido como no existe el comercio justo y los productos son colocados un bajo precio y no precisamente porque los costos de producción sean bajos.

La segunda estrategia es la relacionada con la calidad, que como refiere Deming, (1998), la calidad es clave porque una baja calidad implica altos costos, por las devoluciones, los reclamos o la pérdida del cliente. No obstante, cómo también cita Díaz (2003), la calidad tiene que ver con los servicios postventa, con la rapidez en entregar el producto y el trato que pueda darle al cliente. En el caso del sector artesanal, es sólo un poco de orientación y capacitación para dar atención de calidad a sus clientes, dado que el producto en sí, en su mayoría cuenta con características y cualidades que lo identifican del resto de las artesanías del mundo, justamente por la calidad con la que se realizan aún cuando tiene el sello de artesanal.

De acuerdo a los estudios realizados por Olgúin (2004), uno de los problemas relacionados con la compra de materia prima como lo es la concha de abulón, es la competencia que tienen con los asiáticos, ya que son ellos los que compran la concha de primera que tiene un mayor costo y dejan los de menor valor para la comunidad El Nith, y se enfrentan al dicho popular de que lo barato sale caro, puesto que en el proceso productivo, los artesanos eligen el mejor material y el que no se rompe, desechando una buena parte de la concha que por sus características no soportan los cortes y manipulaciones que se hacen en el proceso.

La tercera estrategia se refiere a los aspectos relacionados con las nuevas tecnologías, acuñando el término del Premio nacional de Tecnología (PNT, 2008), la gestión tecnológica, que no sólo deberá darse en el producto mismo, sino además en los procesos de producción que deberán ser novedosos.

Es en este punto, en donde sin duda se relacionará directamente con la innovación que se presente en el diseño de sus productos, aspecto que para los artesanos constituyen una ventaja, porque una de las características que tiene este sector es su creatividad única e inigualable, pero también en los procesos. En este último aspecto, habrá de hacerse las consideraciones necesarias de contexto, ubicación, idiosincrasia, cultura, costumbre para incorporar aspectos innovadores en la forma de producción.

En una investigación realizada por Hernández-Girón y Domínguez-Hernández, (2007) y en los estudios realizados por Olgúin (2004), refieren casos concretos de cómo la tecnología no necesariamente tiene que estar relacionada con la maquinaria, o el uso de las tecnologías de comunicación. Es así que se narra como un artesano de El Nith, en el Valle del Mezquital, al intentar utilizar madera quemada en el color negro que imprime a las artesanías, éstas no funcionaron, logrando descubrir que son los huesos

quemados de reces o borregos que permiten una maleabilidad, duración y estética en la elaboración del producto.

En la tabla 9, se describen los aspectos clave que las Pymes deberán considerar al tomar decisiones relacionadas con las estrategias de producción a fin de que se puedan desarrollar diversas alternativas de solución y se combinen las estrategias para hacer a la empresa verdaderamente competitiva.

Tabla 9: Decisiones relacionadas con el área de producción.

AUTOR	DECISIONES DE ESTRUCTURA	DECISIONES DE INFRAESTRUCTURA
Skinner (1969)	<ul style="list-style-type: none"> Planta y equipo 	<ul style="list-style-type: none"> Planificación y control Organización y gestión
Wheelwright (1981)	<ul style="list-style-type: none"> Tecnología del proceso y del producto Integración vertical Capacidad Tamaño y localización 	<ul style="list-style-type: none"> Planificación de la producción de los materiales Organización Fuerza laboral Control de calidad
Wheelwright (1978) Hayes y Wheelwright (1984) Hayes, Wheelwright y Clark (1988)	<ul style="list-style-type: none"> Tecnología del proceso de producción Grado de integración vertical Planificación de la capacidad Instalaciones (tamaño y localización) 	<ul style="list-style-type: none"> Sistemas de planificación y control de la producción Organización Gestión de personal Gestión de la calidad Desarrollo de nuevos productos Sistemas de medida de desempeño
Bufa (1984)	<ul style="list-style-type: none"> Tecnología de producto y proceso Estrategia con proveedores Capacidad/localización 	<ul style="list-style-type: none"> Implicaciones estratégicas de las decisiones operativas Diseño trabajo y fuerza laboral Nuevos productos
Fine y Hax (1985)	<ul style="list-style-type: none"> Tecnología de proceso Integración vertical Capacidad Localización 	<ul style="list-style-type: none"> Infraestructura de producción (sistemas de control) Recursos humanos Calidad Nuevos productos
Schonberger y Knod		<ul style="list-style-type: none"> Planificación de la producción Programas de la producción Control de inventarios Mantenimiento
Krajewsky y Ritzman (2000)	<ul style="list-style-type: none"> Nuevas tecnologías Capacidad, distribución y localización de la planta Selección en producto y proceso Fijación de objetivos a L/P 	<ul style="list-style-type: none"> Mano de obra Gestión de la calidad Aprovisionamiento de materiales Diseño del producto y del proceso

Fuente: (Díaz, 2003) pág. 65

El cuadro anterior, respecto a las decisiones que habrán de tomarse en cuestión de estructura, como se aprecia, resalta los aspectos relacionados con la nuevas tecnologías tanto en el diseño del producto como en los proceso, mismos que se han marcado para diferenciarlos más. Por tanto, son aspectos de suma importancia, dado que una inversión de estructura, implica inversión a largo plazo, si no se cuenta el acceso a créditos, lo que implica

que si no es un decisión bien tomada, tendrá un alto costo en la empresa. Por otro lado, en el rubro de infraestructura resaltan los aspectos relacionados con el control de calidad. Por tanto, los sustentos teóricos afirman que este elemento es igual importante. Algunos de estos puntos que deben considerarse, no aplican como se podrá apreciar para el sector artesanal, especialmente cuando muchos de sus centros productivos o talleres se encuentran ubicados en los propios domicilios de los artesanos. Y dado la inversión que implica la construcción de un área específica fuera de su hogar, representaría costos altos, sea por pago de renta o por la inversión que implicaría realizar estos cambios a corto plazo.

3.4.2. Estrategias de Financiamiento

Las estrategias financieras, como parte de las estrategias funcionales mencionadas anteriormente, deberán estar en correspondencia con la estrategia maestra que se haya decidido poner en operación a partir de la planeación estratégica de la organización. Por tal motivo cada empresa, dependiendo del sector, de su tamaño tendrá sus propias estrategias, éstas por tanto, no son una receta general. Habrá que tomar en cuenta que cada estrategia deberá llevar el sello particular de la empresa, que le permita apoyar el cumplimiento de la estrategia general y con ello la misión y los objetivos estratégicos, y en su momento si se trata del sector artesanal, con mucho mayor razón considerar sus particularidades.

Por otro lado, las empresas cualquiera que sea su tamaño y actividad productiva a la cual se dedican, necesitan fondos para su funcionamiento y así operar y cumplir el objetivo por el que haya sido creado, además las empresas requieren de financiamiento en diversos momentos, desde su creación, durante su desarrollo y en su caso si hubiese expansión por ejemplo.

La realidad del contexto de la micros, pequeñas y medianas empresas, es que éstas se enfrentan con frecuencia ante conflictos financieros, ya que las instituciones financieras u otros organismos públicos o privados como la secretaría de Economía difícilmente prestan o financian a las MiPymes. El motivo es por los altos interés que las Instituciones financieras cobran, otras porque al pedir una garantía para otorgarles el préstamo no lo tienen, muchas veces el costo del financiamiento es mucho más alto que las utilidades que generan.

Las fuentes más comunes de las MiPymes, son los ahorros personales, préstamos comerciales, préstamos de proveedores, anticipo de los mismos clientes, y en algunas ocasiones cuando están bien asesorados los créditos con instituciones Bancarias o con la Secretaría de Economía.

Las empresas enfrentan diversos riesgos, entre los que se encuentran los “riesgos cambiarios a corto y largo plazo, relacionados con el capital invertido y con los flujos de efectivo que resultan de éste” (Gitman, 2003, pág. 312), por lo que deberá desarrollar estrategias especiales, por ejemplo en el caso de los riesgos a largo plazo se pueden minimizar financiando la inversión extranjera por parte de los mercados internos. Claro está, que en el caso de México y de manera particular de las MiPymes, éstas difícilmente participan de los mercados de capitales, ya que los mismos mercados financieros son de difícil acceso por las altas tasas de interés que cobran.

Existe suficiente literatura sobre el manejo de las finanzas en la empresa, (Brigham, 2005), (Besley, 2009) (Ochoa, 2009), (Moreno-Fernández, 2005) (Calvo, 2008), (Sierra, 2008), autores que ponen en común que el objeto del estudio de las finanzas es conocer la rentabilidad, la liquidez y la solvencia, así como el equilibrio económico financiero, la estructura financiera que tiene la empresa, los costos financieros, así cómo conocer el análisis de riesgos. Aspectos clave para poder diseñar las estrategias que orienten a la

consecución de los objetivos estratégicos de la empresa. Estas mismas estrategias se pueden agrupar en dos: a largo plazo y a corto plazo.

En cuanto a las estrategias financieras de largo plazo, se toman aspectos como:

- a) Inversión
- b) Estructura financiera
- c) Retención o la repartición de utilidades

Respecto a la *Inversión*, existen las estrategias ofensivas, las defensivas, las de orientación y de supervivencia. Dependiendo del tipo de estrategia que se quiera manejar, se podrá considerar las alternativas de crecimiento o desinversión. Todo depende de las características propias de la empresa, de su capacidad para generar utilidades, y en caso de utilizar estrategias ofensivas o de reorientación buscara la inversión. Esta inversión podrá manifestarse con crecimiento interno o externo, si es interno obedece a la necesidad de ampliar el negocio, o la búsqueda de nuevos productos o mercados. En tanto el crecimiento externo se lleva a cabo siguiendo la estrategia de eliminar competidores, comprándolos, o fusionándose, como lo ha hecho por ejemplo Bimbo, o las fusiones de los bancos mexicanos con bancos extranjeros. Por último, cualquier decisión que se aplique de inversión o desinversión, el objetivo primordial es maximizar el valor de la empresa. En este sentido se aplican todas las herramientas del análisis financiero.

En cuanto a la *estructura financiera*, esta es clave, y se refiere a la forma como está respaldada la organización, cómo ver el esqueleto que sostiene al cuerpo, que en este caso es lo referente a la estructura financiera, es decir, cómo están integrados los activos, cómo los pasivos y cuánto de capital propio se tiene. Las estrategias relacionadas con este rubro, busca tener el menor riesgo financiero posible. Por ejemplo una estructura financiera de 30 por ciento de capital y 70 por ciento de pasivo indica que la

empresa puede estar en manos de los acreedores o proveedores y pone en riesgo a la empresa, sobre todo en época de crisis dónde las tasas de interés se incrementan y por tanto se corre el riesgo de que las utilidades sean menores que las tasas de interés que se estén pagando por un financiamiento.

En cuanto al *reparto de utilidades* o la *retención* del mismo, las estrategias que se implementen tienen relación directa con la estructura financiera. Es decir, si la empresa requiere tener mayor porcentaje en el rubro de capital, tenderá a retener utilidades y muy probablemente a capitalizarlos. Son algunas de las decisiones estratégicas que aplica Japón y todo el empresario asiático, a diferencia de la cultura mexicana, que antes de ver las utilidades ya se lo han comido y difícilmente reinvierten lo que ganan.

Por lo anterior, es de suma importancia que las empresas Pymes valoren el impacto que tiene la toma de decisiones adecuadas en materia financiera, y en su caso tomar las asesorías necesarias que les ayude a maximizar el valor de su negocio.

En tanto las estrategias financieras de corto plazo se consideran:

- a) Capital de trabajo
- b) Financiamiento corriente
- c) Gestión del efectivo o manejo del flujo de efectivo

Para las estrategias financieras a corto plazo, es menester señalar que el *capital de trabajo* está conformado por los activos circulantes de la empresa, es decir caja, bancos, mercancías, maquinaria y todo lo que la empresa tiene para trabajar. Dicho lo anterior, y sin perder de vista que lo que se pretende en términos financieros es disminuir los riesgos, las estrategias financieras que se analizan son: agresiva, conservadora e intermedia. La primera, supone un alto riesgo en aras de buscar el máximo rendimiento y en

donde se aplica el dicho que “el que no arriesga no gana”, esto implica que los activos circulantes están financiados por pasivos circulantes. Implica un alto riesgo, porque pueden presentarse los cobradores en menos tiempo o en el tiempo estipulado en tanto que los cobros de la empresa se demoren mas días que el esperado.

La estrategia conservadora, contempla un bajo riesgo con la finalidad de no sentir la presión de los cobros a corto tiempo e implica que los activos circulantes son financiados por pasivos circulantes y fijos. Al haber pasivo fijo, es más fácil cobrar en corto tiempo y realizar los pagos a acreedores sin ninguna presión. Para finalizar, la estrategia intermedia, realiza una combinación de las estrategias anteriores.

En relación al *financiamiento corriente*, es decir el financiamiento a corto plazo, compuesto por el pasivo circulante: cuentas por pagar, salarios, sueldos, impuestos, así como algunos préstamos a corto plazo, generalmente no presentan un costo financiero explícito, sin embargo muchas empresas bien manejadas aprovechan esta opción de financiamiento, especialmente cuando el giro al que se dedican les permite un retorno financiero rápido, como son las cafeterías, los restaurantes, las fondas de comida o inclusive las tiendas departamentales que suelen financiarse con los proveedores y en cambio ellas venden en su mayoría de veces al contado. Es el caso de la tienda departamental gigante, en el estado de Hidalgo, que de ser una pequeña tienda de esquina, realizó acuerdos y convenios con proveedores, financiándose de ellos y logrando con el tiempo ser una gran tienda departamental, lástima que en el mismo estado de Hidalgo, las tiendas de Wal-Mart y Comercial Mexicana las desplazará, orillándola a fusionarse con Soriana.

Por último, las decisiones relacionadas con *la gestión del efectivo*, son en gran medida resultado de los aspectos tratados con el capital de trabajo.

Tiene una importancia porque con base al buen manejo del efectivo se podrá conocer si la empresa tiene liquidez y solvencia para con terceros. En este sentido las acciones fundamentales que implica las estrategias en este rubro son: la reducción de los inventarios, el acelerar los cobros tanto como sea posible, retardar los pagos de proveedores sin dañar la imagen, haciendo buen uso de la capacidad de negociación. Aspecto tratado en los puntos anteriores, al hablar de los cinco puntos clave para ser competitivos que refiere Porter (2004), en relación al manejo de clientes y proveedores.

3.4.3. Estrategias de Mercadotecnia

Dentro de la mercadotecnia, “es muy fácil determinar acciones específicas para alcanzar los objetivos comerciales, esto en razón de que las funciones propias de la mercadotecnia constituyen una estrategia mercadológica”, (Gómez-Hernández, 2009, pág. 78). Por consiguiente, se abordara todo lo relacionado a la mezcla de la mercadotecnia como estrategia en este rubro.

Mezcla de la Mercadotecnia

Laura Fischer, establece que la Mezcla o combinación, “consiste en la combinación de las variables controlables que un empresario en particular ofrece a los consumidores”, (Fisher, 2000, pág. 15) importante mencionar por tanto que esas variables controlables son conocidas como producto, precio, plaza, promoción, de las que se desprenden otras consideraciones que en los puntos siguientes se abordan, (figura 43).



Figura No. 43: Apuntes de Maestría en Gestión Administrativa UAEH

Es importante mencionar que la mezcla de la mercadotecnia, constituye una herramienta útil que nos permite planear las opciones que tiene una empresa en cuanto a producto, precio, plaza y promoción, como lo refiere Servando G. Chapa “una vez desarrolladas cada una de las 4p’s, diseñamos estrategias, para lograr mejores resultados en el mercado” (Chapa, 2001, pág. 37).

Ahora bien, el cliente no forma parte de la mezcla comercial, el cliente debería ser la meta de todas las acciones comerciales.

- *Producto*

Un producto es cualquier cosa que pueda ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que además pueda satisfacer un deseo o una necesidad. Abarca objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.

Así “producto, es el objeto tangible o intangible sobre el que se aplica el esfuerzo mercadológico, para ser comercializado en un mercado dado” (Lerma, 2004, pág. 1), de tal manera que esté bien, servicio material o inmaterial proporciona una utilidad al ser humano, en función de sus necesidades. Así, el producto debe satisfacer a los clientes, lo que desean es lo que se les dará. Como parte del producto, se analiza también un aspecto relacionado con su presentación, tal como lo son el empaque, el envase y el embalaje.

Empaque, envase y embalaje

En cuanto al empaque, esta es una actividad que consiste en diseñar y producir el recipiente o la envoltura de un producto. Laura Fischer, refiriendo a Kotler, define al empaque como:

Las actividades que en diseñar y producir el recipiente o la envoltura de un producto, éste puede incluir tres niveles de material. El empaque primario es el envase inmediato del producto. El empaque secundario se refiere al material que protege al empaque primario y que se desecha cuando se va a usar el artículo, y por último el empaque de embarque se refiere al empaque necesario para el almacenamiento, identificación o transporte, (Fisher, 2000, pág. 150).

Debido a que la mayoría de los productos cuentan con al menos una de estas envolturas que describió Kotler, se toma este concepto. Así, se puede imaginar una vela aromática envasada en un recipiente de cristal y protegida con una caja de cartón y empacada en cajas de doce productos.

Ahora bien, por envase se entiende el material que contiene o guarda a un producto y que forma parte integral del mismo; sirve para proteger la mercancía y distinguirla de otros artículos. En forma estricta envase es cualquier recipiente, lata, caja o envoltura propia para contener alguna materia o artículo. Existen tres motivos para envasar el producto:

1. Un motivo práctico y comercial para empaquetar un producto es con el fin de protegerlo en su ruta del fabricante hasta el último consumidor y, en algunos casos, durante su vida con el cliente
2. El empaque también debe formar parte del programa de mercadotecnia de una compañía.
3. La gerencia pueda envasar su producto de tal manera que aumentan sus posibilidades de utilidad.

Así, el objetivo más importante del envase es dar protección al producto para su transportación. Las funciones del envase son:

- Protección, el envase debe ser diseñado de tal modo que proteja al producto, contra el calor, el frío, el aire, la humedad, dependiendo de la naturaleza del mismo.
- Economía del envase. el envase debe de cumplir sus objetivos a un nivel eficiente de costo, de manera tal, que asegure una continuidad de ventas con un buen margen de utilidad, es decir, si existe una necesidad de envase, elegir dentro de la gama de tamaños o marcas, el que satisfaga dicha necesidad sin afectar el margen de utilidad.
- Utilización. el envase debe facilitar la distribución del producto y contribuir a un uso más eficaz del contenido; debe facilitar su dosificación y, según sea el caso poder abrirlo o cerrarlo y almacenarlo” (SGUT, 2004, pág. 35).

Empaque, por tanto se define como el conjunto de actividades en la planeación del producto que incluyen el diseño y producción de la caja o envoltura de un producto. Y al respecto hay tres motivos para empaquetar un producto:

- ✚ “Un motivo práctico y comercial para empaquetarlo es con el fin de protegerlo en su ruta de fabricante hasta el último consumidor, y en algunos casos, durante su vida con el cliente.
- ✚ El empaque también debe formar parte de la mercadotecnia de una compañía. Un empaque puede ser la única manera en que una empresa pueda diferenciar su producto.
- ✚ La gerencia puede empaquetar su producto de tal manera que puedan aumentar sus posibilidades de utilidad. Un paquete puede ser tan atractivo, que los clientes pagaron más solo por obtener el envase especial, aun cuando el aumento en el precio excede el costo adicional del envase” (SGUT, 2004, pág. 42).

Marcas y patentes

En cuanto la marca, este es el nombre, término, símbolo o diseño o cualquier combinación de ellos que tenga como fin identificar los artículos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los competidores. Un nombre de marca consiste en palabras, letras y/o números que pueden pronunciarse.

De ahí que Laura Fischer establece que “la marca es un signo de propiedad personal” (Fisher, 2000, pág. 157), ya que la marca en sí, protege la propiedad del fabricante y si alguno hiciera uso de las marcas registradas, estas son sujetas a penalización. Por otro lado, las patentes son títulos expedidos por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, mismo que confiere a su titular el derecho de explotar en forma exclusiva la invención.

Los Código de barras: Son líneas verticales que alternan con espacios en blanco que etiquetan los artículos de inventario con información codificada digitalmente. Estos son leídos con lecturas ópticas (plumas de luz) ligadas con microprocesadores, la forma de codificación de datos alfanuméricos estandarizados.

Los códigos de barras son ahora un método barato, adaptable y que facilita la automatización de la entrada de datos que identifican una partida de inventario, su costo, su localización y otra información necesaria de inventarios, son también muy útiles para concentrar la información de producción, como la fuente del artículo, el trabajo hecho con él y quien lo hizo.

- *Precio*

El precio es la expresión monetaria del valor y, como tal, ocupa una posición central en el proceso del intercambio competitivo. el comportamiento de compra puede ser analizado como un sistema de intercambio donde se

compensan una búsqueda de satisfacciones, por una parte, y de sacrificios monetarios, por la otra. Este comportamiento es la resultante de unas fuerzas donde se equilibran, por una parte, una necesidad, caracterizada por la actitud del comprador con respecto al producto y, por otra parte, el precio del producto.

Para el comprador, el precio que está dispuesto a pagar mide la intensidad de la necesidad, la cantidad y la naturaleza de las satisfacciones que espera. Para el vendedor, el precio al cual está dispuesto a vender, mide el valor de los componentes incorporados al producto, al cual se añade el beneficio que espera realizar. De ahí que formalmente, el precio puede definirse como una relación que indica la cantidad de dinero necesaria para adquirir una cantidad dada de un bien o de un servicio.

Alejandro Lerma define al precio como “el valor monetario que se cobra (paga) por la enajenación de un bien o servicio, ya sea de contado o de crédito, con descuento o sin descuento” (Lerma, 2004, pág. 89). En realidad, la noción de precio es mucho más amplia y excede la simple conjunción de factores puramente objetivos y cuantitativos, en el sentido de que el sacrificio realizado no está medido completamente por la cantidad de dinero concedida, lo mismo que la satisfacción recibida no está medida perfectamente por la cantidad de bien obtenido. Sino más bien por el valor de uso que el bien pudiera tener, o en su caso por la necesidad de quien va a adquirir el bien o servicio.

Asignación de precios

La formación de los precios de venta es una de las cuestiones que influyen de forma más decisiva tanto en las posibilidades de éxito como de fracaso de los negocios. El conocimiento de los diferentes factores que inciden en esta materia resulta vital en una buena gestión empresarial.

Para entender mejor, se explica previamente, que para un mismo bien, existen diferentes precios, dependiendo del tramo de la distribución en el cual se encuentre dicho bien o servicio. En el proceso de la determinación de precios, por lo general son diversos factores que influyen en la decisión final. Según Stanton en su obra “Fundamentos de Marketing” los factores claves que la gerencia debe tener en consideración para determinar los precios, son los siguientes:

- ✚ Demanda del producto.
- ✚ Participación meta del mercado.
- ✚ Reacciones de la competencia.
- ✚ Establecimiento de precio alzado o de introducción.
- ✚ Los otros elementos de la mezcla de mercadotecnia: el producto, los canales de distribución y la promoción.
- ✚ Los costos de producción o de adquisición del producto, (Stanton, 2004, Pg.384)

Es preciso formular una política dentro de la cual se enmarcan las decisiones en materia de formación de precios, pues aquellas son susceptibles de afectar a la buena reputación del negocio.

Los precios adoptados por un comerciante ejercen un influjo algo más que pasajero sobre las ganancias ya que, probablemente, un precio que aumenta las ganancias inmediatas puede repercutir de manera desfavorable en las utilidades a largo plazo.

Una política de precios errática o con cambios bruscos, lejos de atraer a la clientela puede generar su desconfianza. Por lo general, en productos de una cierta entidad, el consumidor valora la profesionalidad del establecimiento, un servicio postventa con garantías y los precios razonables y estables.

- *Plaza*

Para Fernando G. Chapa Reyner, plaza “es la ciudad del país destinatario, a la cual se le envía el producto” (Chapa, 2001, pág. 45). Este concepto, implica darle importancia a otros aspectos que se relacionan directamente

con el lugar donde se envía el producto, por ejemplo los canales de distribución, los medios de transporte, los empaques y los embalajes para asegurar que llegue bien el producto.

- *Canales de distribución*

Para comprender que son los canales de distribución, se remite a lo que Laura Fischer define, “el canal de distribución lo constituye un grupo de intermediarios relacionados entre sí que hacen llegar los productos y servicios de los fabricantes a los consumidores o usuarios finales” (Fisher, 2000, pág. 208). De ahí que las estrategias de plaza incluyen la administración del canal a través del cual la propiedad de los productos se transfiere de los fabricantes al comprador y en muchos casos, el sistema o sistemas mediante los cuales los bienes se llevan del lugar de producción al punto de compra por parte del cliente final. Se diseñan las estrategias que se aplicarán al intermediario, como los mayoristas y detallistas.

Pueden basarse en estructuras de ellos, utilizando los que son adecuados para llegar a un número óptimo de clientes al costo más bajo. La estrategia de amplitud de distribución al cliente-meta, utilizando la opción de distribución exclusiva, intensiva por áreas o total y selectiva empleando varios distribuidores exclusivos. La estrategia de utilizar canales múltiples donde los productos se asemejan pero no compiten entre sí, o canales competitivos donde un intercambio o la propia empresa controla la distribución.

Para algunas decisiones importantes relacionados con los medios de transportes, se debe considerar la “importancia de la logística, ya que ésta aglutina todas las funciones de distribución física, concentrándose en el costo total de la distribución en lugar de hacerlos en sus funciones individuales” (Chapa, 2001, pág. 45). En este sentido, las decisiones sobre el

transporte deben considerar las opciones existentes en cuanto al uso de ferrocarril, camión, barco, avión, etc.

La selección de los canales adecuados es una decisión de marketing importantísima, que, como todas las restantes, debe realizarse en estrecha conexión con la estrategia general de marketing, teniendo en cuenta además la incidencia concreta de los determinantes de la empresa. De los muchos factores que influyen en la decisión, destacaremos los más importantes de carácter general: naturaleza del producto, competencia, prestigio de la empresa, mercado, así como situación administrativa y financiera.

Promoción

Se considera a la promoción, como Incentivos a corto plazo para fomentar la compra o las ventas de un producto o servicio. Los elementos de La Promoción (variable del marketing), son los que constituyen la comunicación promocional.

Ahora bien, se hace referencia de a la Promoción desde su enfoque comunicacional con el mercado, o acercamiento psicológico del mismo, por parte de la empresa. Ya que como diría Stanton “el producto más útil fracasa, si nadie sabe de su existencia” (Stanton, 2004, pág. 567). Es decir, todas las acciones y su impulso que se debe hacer con todas y cada una de ellas, hacia los fines propuestos, coordinadamente, es lo que conocemos como el enfoque sistémico de la comunicación.

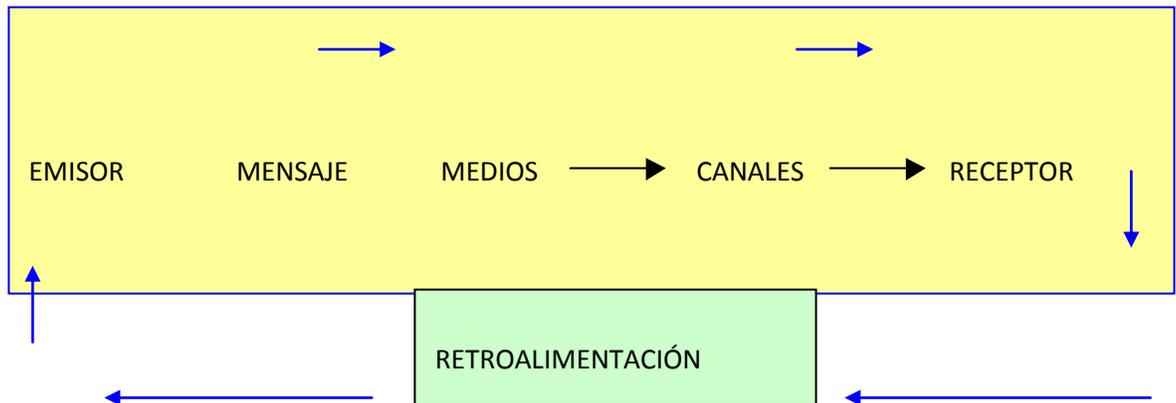


Figura No. 44. Modelo del proceso de comunicación. Elaboración propia

Estrategia de promoción

Laura Fischer, establece que los elementos más importantes a considerar en la estrategia de promoción son: “Publicidad, venta personal (tema que abordamos en el siguiente punto), envase y empaque (que ya se planteó anteriormente) Promoción de ventas” (Fisher, 2000, pág. 5).

Aunque el propósito general de la promoción de ventas como el de cualquier otra actividad de la mercadotecnia es aumentar las ventas, su resultado específico dependerá de cómo se emplea, a quién se dirige y cómo se realiza. A través de las actividades promocionales de una empresa, es como ésta se comunica directamente con los clientes potenciales. La promoción es básicamente un intento de influir en el público.

Objetivos de la promoción

Básicamente cuando se establece una campaña promocional, lo que se busca es: ampliar el número de consumidores, encontrar más usos al producto y educar al público mediante campañas publicitarias, vender el

producto aunque no se de temporada. Si bien Stanton, (2004) agrega los siguientes:

- ✚ “Conciencia
- ✚ Conocimiento
- ✚ Agrado
- ✚ Preferencia
- ✚ Convicción
- ✚ Compra” (Stanton, 2004, pág. 580)

Funciones de la promoción: - Colaborar con todos los departamentos, dentro de la división mercadológica, completando y coordinando la tarea de llenar muchas brechas que hayan podido quedar al descubierto. - Ayudar a los mayoristas y detallistas en todo lo posible, con el fin de facilitar el movimiento de mercancías del fabricante al consumidor. -Educar al consumidor con el fin de que el clima creado por la publicidad pueda producir los efectos deseados.

Medios promocionales

La promoción de ventas tiene sus propios medios para lograr sus objetivos y funciones. Retomando algunas consideraciones de Laura Fischer, en el que describió que del público a quien va dirigido, los cuales pueden ser “*estrategias para consumidores, o estrategias para los comerciantes o distribuidores*” (Fisher, 2000), y forma general podemos mencionar: ferias, exhibiciones y espectáculos, demostraciones, muestras, regalos, campañas directas por correspondencia (Correo directo), concursos, cupones, exhibiciones en el punto de venta, exhibiciones de mostrador.

Al planear una determinada actividad promocional, entran en juego distintas variables que pueden ser consideradas por el promotor de ventas. Uno de

los factores que mejor inciden en el éxito de una operación de promoción de ventas es, sin duda alguna, la integración que tiene una actividad con otras funciones operativas de la mercadotecnia. Muchas son las preguntas que podríamos hacernos antes de iniciar un plan de actividades promocionales, pero es importante señalar que en la práctica aparecen comúnmente algunas preguntas claves, mismas que permiten definir la línea a seguir.

Publicidad y relaciones públicas

La publicidad, es el conjunto de mensajes de tipo audiovisual difundido a través de la radio, cine, televisión, prensa, carteles y otros procedimientos, mediante los cuales los productores y vendedores tratan de inducir a los consumidores a comprar y a consumir. De ahí que Kotler define a la Publicidad como “Cualquier forma pagada de presentación no personal y de promoción de ideas, bienes o servicios, que hace un patrocinador identificado” (Kotler, 2005, pág. 492).

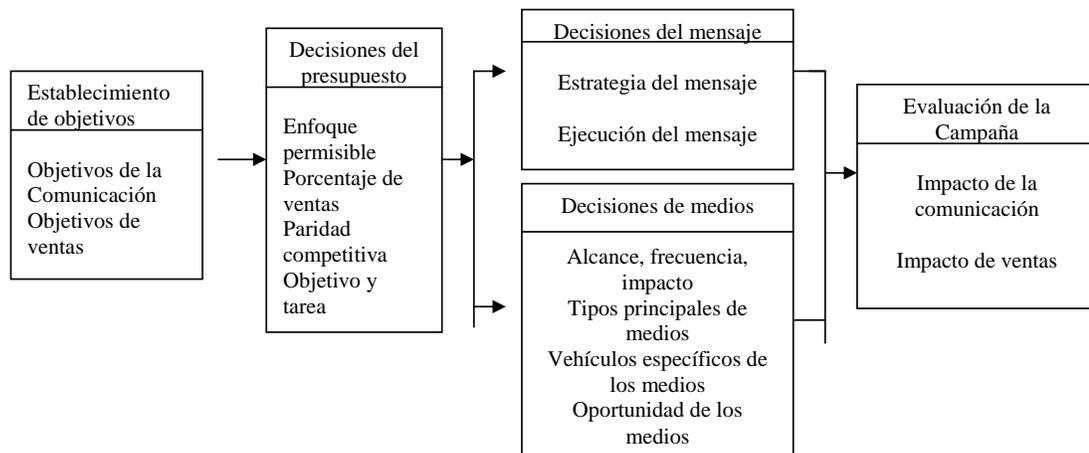


Figura No.45: Decisiones importantes en la publicidad. Fuente: Elaboración propia

Para lograr llegar a un mercado meta, existen 3 canales de Mercadotecnia. Los canales de comunicación son usadas para entregar y recibir mensajes. Esto incluye desde revistas, periódicos, radio, televisión, correo, teléfono, carteles, posters y la herramienta de Internet. Se han agregado a éste, los canales de diálogo para contrabalancear el monólogo de los otros canales como la publicidad y carteles. Los canales de distribución son utilizados para exponer o entregar el producto físico o servicio al usuario o comprador. Estos incluyen almacenes, bodegas, vehículos de transportación; así como varios canales de intercambio como los distribuidores, mayoristas y minoristas.

Asimismo, los canales de venta son útiles para realizar transacciones entre los compradores potenciales. Los canales incluyen distribuidores, minoristas, bancos, compañías aseguradoras que facilitan transacciones.

Principales tipos de medios: Los principales medios publicitarios que se utilizan son en periódicos, en televisión, en correo directo, radio, revistas, exteriores así como en Internet entre otros.

Selección de Medios publicitarios

Para poder seleccionar exitosamente el mejor medio publicitario que impacte directamente en los objetivos que se pretenden en la campaña publicitaria, podemos seguir los siguientes pasos:

- ✚ Decidir sobre los aspectos de alcance, frecuencia e impacto
- ✚ Elegir entre los principales tipos de medios
- ✚ Seleccionar vehículos específicos de los medios
- ✚ Decidir acerca de la oportunidad de los medios

Promoción de ventas y Relaciones Públicas

Hay otros dos instrumentos de promoción masiva que se unen a la publicidad, la promoción de ventas y las relaciones públicas:

La venta personal es el brazo interpersonal de la mezcla de promoción. En contraste, la venta personal implica una comunicación personal en dos direcciones, entre el vendedor y los clientes individuales, ya sea cara a cara, por teléfono, por medio de conferencias de vídeo o por otros medios (Kotler, 2005, pág. 494).

Esto significa que la venta personal puede ser más efectiva que la publicidad en situaciones de venta más compleja. Los vendedores pueden sondear a los clientes para enterarse más a fondo de sus problemas. El papel de la venta personal varía de una compañía a otra.

Las Relaciones Públicas es el proceso continuo de comunicación, mediante el cual, la dirección procura ganarse la aceptación y comprensión de sus clientes, de sus empleados y del público en general. Así, Kotler establece que permiten “forjar buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía obteniendo publicidad favorable, creando una buena imagen y manejando o bloqueando los rumores, relatos o sucesos desfavorables” (Kotler, 2005, pág. 514). De tal manera que en el ámbito de su organización, es decir internamente, analizando su comportamiento para corregir sus propios errores; y hacia el exterior, utilizando todos los medios de expresión comunicativa para cambiar, mantener o reafirmar una imagen.

Las funciones de relaciones públicas.

Las funciones de relaciones públicas son heterogéneas y complejas, pues no es solamente la de crear imágenes de su organización, sino que va mucho más allá. Es hoy el representante de los públicos, junto con los altos gobernantes o la cúpula empresarial, levantando controversias, suministrando informaciones respecto a ellas, creando condiciones para la

discusión, para que a través de la formación de los públicos, las empresas en general, puedan llegar a un área de entendimiento común.

Sintetizando lo que Kotler propone como funciones de las relaciones públicas son: “Relaciones con la prensa o agentes de prensa, publicidad de productos, asuntos públicos, cabildeo, relaciones con inversionistas” (Kotler, 2005, pág. 514). De ahí que es función del relacionista como especialista en comunicación, analista de la opinión pública ‘tanto interna como externa’ y asesor de la alta administración y, como tal, llamado a desempeñar en la actualidad una de las funciones de importancia en la empresa moderna, en cuanto a la transformación social de la misma. Y así se defiende con énfasis de que los profesionales de relaciones públicas son responsables del concepto moral de la organización.

El relacionista público, es un agente de cambio. Su función es provocar el cambio para mejorar. No deber conformarse con aceptar a la organización tal y como la encontró, tal y como es. Debe enfocarla a como debe ser. Toda empresa humana busca asegurar el futuro, porque es allí donde vamos a permanecer el resto de nuestras vidas.

Tabla 10: Diferencia entre publicidad y Promoción de ventas

PUBLICIDAD	PROMOCIÓN DE VENTAS
✚ Se extiende por un periodo largo.	✚ Se hace a corto plazo.
✚ Se hace para dar a conocer el producto.	✚ Se hace cuando el producto está listo para comprar.
✚ Es una comunicación impersonal	✚ Puede ser personal o impersonal.
✚ Se hace a un público vasto, extenso y desconocido.	✚ Se hace a un público reducido y conocido.
✚ Se utilizan mas media.	✚ Se utilizan objetos e instrumentos.
✚ Se utiliza fundamentalmente en las fases de introducción y afianzamiento del producto.	✚ Es importante en todas las fases de desarrollo del producto para estimular los repitentes.

Fuente: Análisis de aportaciones de (Fisher, 2000).

Comercialización

Luego de abordar los conceptos básicos de la mercadotecnia, se expone en este apartado la importancia que tiene por tanto la función comercial, se toma como base las aportaciones de Kotler (2005), quien establece sobre marketing, en donde plantea que es “como una actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del ser humano mediante procesos de intercambio” (Kotler, 2005, pág. 17).

La comercialización por tanto, se ocupa de aquello que los clientes desean, y debería servir de guía para lo que se produce y se ofrece. La comercialización implica intercambio.

Tomando como base los elementos de las definiciones anteriores, y analizando la actividad económica actual se establece una definición propia de comercialización, que es la función coordinadora entre el producto y/o servicio y el consumidor final, cuidando las necesidades y requerimientos específicos que este demanda, estableciendo una liga de comunicación para conocerlo mejor.

Esta definición también pueden ser aplicada a una escala internacional, ya que es muy considerable resaltar que debido a la globalización de mercados que ha venido presentándose, es necesario que las empresas tomen en cuenta dentro de sus proyectos, el comercializar en el exterior, e incrementar ésta actividad con el fin de garantizar el crecimiento a grande escala para las empresas. Comercialización efectiva significa entonces, entregar los bienes y servicios que los consumidores desean y necesitan. Significa conseguirles los productos en el momento oportuno, en el lugar adecuado y a precio conveniente.

La importancia de la comercialización radica en la facilidad que va a proporcionar al planear y organizar las actividades necesarias para que en el momento preciso, una mercancía venderse y/o servicio, esté en el lugar indicado y en su debido momento. Y así al estar presente en el mercado, el público va a tomarlo en cuenta al hacer una selección, para conocerlo, probarlo y consumirlo, y con base en ello tomar una decisión de fidelidad, y esto a su vez se traduce directamente en una garantía de permanencia en el mercado.

Es tan vital la comercialización, que a nivel macroeconómico, en un momento dado si se descuida el equilibrio entre lo que se compra y lo que se vende, un país entero puede sufrir varios años de crisis, como la economía actual de México, el cual se puede mencionar que debido a un desliz en la economía, provocó una notable disparidad en la balanza comercial, ocasionando la caída de la moneda en relación al dólar. Desde un punto de vista de la empresa micro y pequeña, sonaría imposible lograr una exportación, pero la comunidad empresarial en el exterior está incrementándose cada vez más, poniendo en alto las importaciones de productos mexicanos en varias partes del mundo, haciendo uso de: la subcontratación de procesos de fabricación o ensamble en nuestro país o bien por el simple hecho de asociarse con empresas mexicanas para mejorar su competitividad en mercados internacionales representando una mercado más amplio para comercializar productos y / o servicios. Para simplificar costos en la comunicación en ventas y / o servicios de exportación, hoy se sabe que una empresa comercializadora puede tener representación en varios países con tiendas virtuales y haciendo de esta forma la realización de ventas vía electrónica, facilitando y simplificando la función exportadora, creando nuevos horizontes para las empresas mexicanas, sin tener que hacer grandes desembolsos en la publicación y para realizar las ventas.

De lo anterior, se puede analizar la realidad cotidiana que se observa en los mercados o en las ferias de los municipios de todos los estados, en dónde tristemente ya ni siquiera sorprende encontrar dentro de las exposiciones artesanales productos chinos, copias de los productos mexicanos, algunos realizados aparentemente con mayor calidad y a un menor precio, sin embargo con la particularidad de producción masiva y sin la característica propia que distinguen a los productos artesanales. Sin embargo, muchas veces el consumidor con las prisas de llevarse un recuerdo, a veces no depara en la etiqueta, o en la marca y o decepción cuando con calma lo revisa en su hogar.

Por lo anterior, en los aspectos de mercadotecnia, el sector artesanal requiere de un apoyo prioritario que atienda las diversas dimensiones, es decir, precio, forma de promocionar, formas de publicitar, y todos los aspectos relacionados con el empaque, en los que sin duda como lo han planteando en las pláticas previas directas con ellos, su principal problema tiene que ver con este rubro, ¿Cómo fortalecer la comercialización?. La respuesta empírica lo dan los sustentos teóricos que abordan el tema de investigación.

En el siguiente capítulo, se desarrolla el concepto de innovación, desde varios autores, las aportaciones que del tema ha habido, y cómo éste tema se aplica en las organizaciones. Así mismo, para enmarcar el tema de innovación, se describen algunos modelos y se explican las implicaciones de la innovación tecnológica, sus diversos tipos y dimensiones que hay.

CAPÍTULO IV: INNOVACIÓN

En el presente capítulo se desarrolla el tema de innovación desde diversos autores, se abordan sus aplicaciones, dimensiones y cómo ésta se aplica a las diversas organizaciones, no importando su tamaño o giro.

4.1. Conceptualización de innovación

Para desarrollar este apartado, se hace una breve descripción de lo que los autores hoy día consideran como innovación. El tema de innovación tiene que ver con las transformaciones, en diversos rubros, mismo que se aplica para diferentes momentos; desde la etapa de investigación, la técnica, la comercial y la financiera.

Su importancia radica en la necesidad de entenderla y aplicarla para que una organización viva y sea competitiva en el sector al que pertenezca, si bien el proceso para incorporarla implique romper esquemas antiguos y estar abiertos a los cambios que se dan. En este sentido Luecke (2004), refiere citando a Joseph Schumpeter que la innovación trae consigo la llamada “destrucción creativa”, sin embargo, durante el siglo diecinueve las innovaciones en la producción masiva provocaron “el fracaso de artesanos zapateros, costureros y otros muchos artesanos locales” (Luecke, 2004, Pg. 1). Por ello, se hace énfasis en la necesidad de una apertura mental para poder incorporar, aún en el medio artesanal innovaciones que le permitan permanecer y ser competitivos en los mercados actuales.

Por tal motivo, se hace un análisis del concepto de Innovación, desde los estudios realizados aplicados al sector artesanal hasta los aplicados a las empresas en general. *Innovación, por tanto*, es un proceso completo que implica el uso de la creatividad, investigación y generación de nuevas ideas, estudios de viabilidad para la evaluación del costo-efectividad, análisis de

riesgo, plan y desarrollo, nuevas políticas y procedimientos, investigación de mercado, hasta la comercialización y aplicación de nuevos productos o servicios, (Hernández Girón, 2007).

Cuando se habla de innovación, se puede pensar que sólo se trata de los nuevos productos que llegan al mercado. Sin embargo, como lo refiere el Premio Nacional de Tecnología (PNT), la innovación también se presenta en los servicios y en las formas que éstos se dan, el caso del servicio telefónico, las maneras actuales de cómo distribuyen las pizzas o las medicinas o en las formas de vender son ejemplos de innovación en servicios. También se da en la implantación de pequeñas mejoras en el producto o proceso, tal como lo refiere Deming (1998), al hablar de mejora continua.

Schumpeter (1967) establece que el punto esencial que hay que tener en cuenta, al actuar en un sistema capitalista, es que nos enfrentamos con un proceso evolutivo, el cual se impulsa y mantiene en movimiento por los nuevos bienes de consumo, los nuevos métodos de producción y transporte, los nuevos mercados, las nuevas formas de organización, en resumen, por la renovación permanente de procesos, recursos, métodos, mercados, energía, estructuras y movimientos, puntos plateados que permiten observar la importancia de los fenómenos tecnológicos en el crecimiento económico.

Para Porter (2004) la innovación en términos estratégicos incluye no sólo nuevas tecnologías, sino también nuevos métodos y formas de hacer las cosas que hasta pudieran parecer irrelevantes. La innovación se manifiesta en un nuevo diseño de producto, un nuevo proceso de producción, una nueva forma de vender, de entrenar, de organizar, etc. La innovación se puede dar en cualquier actividad de cadena de valor. La empresa consigue ventajas competitivas mediante innovaciones. La gestión de la innovación se ha convertido, por tanto en un factor relevante en el mundo de los negocios y

tiene especial importancia en las organizaciones que se encuentran inmersas en la economía del conocimiento.

La tabla 11, refleja un resumen de importantes posturas que diversos autores han realizado respecto al concepto de innovación en dónde se resalta la influencia que ha tenido Schumpeter quien ha realizado más aportaciones sobre el tema de Innovación y que ya desde 1967, interesado por el desarrollo económico, realiza sus primeras aportaciones, que fueron tomadas en cuenta hasta mediados de los años cincuenta por parte de los economistas debido a los crecientes cambios tecnológicos que se fueron dando.

Tabla 11: Definiciones de Innovación

<i>Autor</i>	<i>Definición</i>
Schumpeter (1934)	Cualquier forma de hacer las cosas de modo distinto en el reino de la vida económica
Knight (1967)	La innovación consiste en la adopción de cambio que resulte novedoso para la empresa y para el entorno relevante
Zaltman et al. (1973)	Una innovación es cualquier nuevo desarrollo de una idea, práctica o artefacto material que es percibido como tal por las primeras unidades de adopción (empresas) dentro de un entorno relevante.
Pavón y Goodman (1976)	La innovación es un conjunto de actividades inscritas en un determinado periodo de tiempo y lugar, que llevan a la introducción con éxito en el mercado por primera vez, de una idea, en forma de nuevos o mejorados productos, procesos, servicios o técnicas de gestión y organización.
Manual de Frascati (1980)	La innovación es la transformación de una idea en un producto vendible nuevo o mejorado o en un proceso operativo en la industria y en el comercio o en un nuevo método de servicio social.
Drucker (1981)	Innovación no es un término técnico, sino económico y social. Supone cambio económico y social, cambio en la conducta de las personas como consumidores o productores, como ciudadanos, etc. La innovación crea nueva riqueza o un nuevo potencial de acción antes que un nuevo conocimiento.
Nelson y Winter (1982)	La innovación consiste en un cambio que requiere considerable grado de imaginación y que constituye una

	ruptura relativamente profunda con las formas establecidas de hacer las cosas; con ello fundamentalmente crea una nueva capacidad. Tiene hondas raíces de carácter económico social.
Rogers (1983)	La innovación es una idea práctica, u objeto, que es percibido como nuevo por la unidad individual de adopción o por otras.
Lafuente, Salas y Yagüe (1985)	La innovación es el proceso y resultado de la generación interna de tecnología.
Morin (1985)	La innovación es el arte de saber aplicar, en unas determinadas condiciones y para alcanzar un propósito preciso, las ciencias, técnicas y otras reglas fundamentales que permitan concebir y obtener nuevos productos, procesos, métodos de gestión y sistemas de información en la empresa.
Tushman y Nadler (1986)	Innovar es crear cualquier producto, servicio o proceso que es nuevo para la unidad de negocio.
Sidro (1988)	La innovación es el resultado de un proceso, el proceso innovador, entendido como el esfuerzo sistemático realizado a lo largo de una serie de etapas concatenadas que abarcan ,desde los primero trabajos para la concepción del nuevo producto (idea) hasta su introducción en el mercado, satisfaciendo así una determinada necesidad.
Navas (1994)	La innovación tecnológica consiste en la aplicación de la tecnología a distintos aspectos de la empresa, como pueden ser productos, servicios o procesos, con el objeto de que se produzca un efecto de novedad significativo.
Morcillo (1995)	Viendo lo que todo el mundo ve, leyendo lo que todo el mundo lee, oyendo lo que todo el mundo oye, innovar es realizar lo que nadie ha imaginado todavía.
Nanaka y Takeuchi (1995)	La innovación consiste en un continuo proceso de aprendizaje por el cual las empresas general nuevo conocimiento tecnológico.
Manual de Frascati (2002)	Las actividades de innovación tecnológica son el conjunto de etapas científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales, incluyendo las inversiones en nuevos conocimientos, que llevan o que intentan llevar a la implementación de productos y de procesos nuevos o mejorados. La I+D no es más que una de las estas actividades y pueden ser llevada a cabo en diferentes fases del proceso de innovación, siendo utilizada no sólo como la fuente de ideas creadoras, sino también para resolver los problemas que pueden surgir en cualquier fase hasta su culminación.
Manual de Oslo	La innovación es la puesta en práctica de un producto o

(2005)	proceso productivo nuevo o significativamente mejorado, o de un nuevo sistema de marketing, o de un nuevo método organizativo en las prácticas de negocio, en la organización del trabajo o en las relaciones externas.
--------	---

Fuente: (López, Montes, & Vázquez, 2007)

Como se aprecia en la tabla 11, las aportaciones realizadas sobre innovación convergen en que se realicen de diferente forma, tanto productos como procesos. Para el presente trabajo se toma tanto lo aportado por el manual de Oslo como las aportaciones que realiza el Manual de Frascati.

Es así que la innovación no sólo se da con las ideas novedosas y creativas sino, también, mediante la implantación de pequeñas mejoras en el producto o proceso, en este sentido, “innovación es un proceso por el cual una persona o grupo de personas crea una idea y la implanta con algún valor agregado para la organización”. (Organización de Estados Americanos, 2000, pág. 25). Por su parte Schumpeter (1967) refiere cómo, dentro de un sistema capitalista, se debe considerar como parte esencial los continuos cambios a los que nos enfrentamos que hace mover el consumo, los métodos de producción y comercialización, así como las formas de organización.

Ante estas aportaciones, se encuentran coincidencias de los diversos autores que plantean y analizan el concepto de innovación, para Drucker (1996), por ejemplo, define la innovación como la búsqueda organizada y sistemática, con un objetivo de cambio, de las oportunidades que existen en el ambiente. En tanto el Manual de Oslo de la OCDE afirma que las innovaciones tecnológicas hacen referencia tanto a los productos como a los procesos, así como a las modificaciones tecnológicas que se llevan a término de ellos. (OECD, 2005)

Al abordar el concepto de innovación, se aprecia que se hace desde los distintos enfoques planteados por los diversos autores como Schumpeter,

Drucker, Freeman ya citados. En tanto, Escorsa et al.,(2001) refiere que “la innovación no depende necesariamente de la tecnología, entendida como la aplicación industrial de los descubrimientos científicos,” el ejemplo claro se aprecia en el caso de las tiendas de autoservicio que no implicó cambios en los productos o procesos, y, sin embargo, fue todo un caso de innovación.

Para hacer una conclusión con las aportaciones anteriores, se retoman los puntos planteados por el Premio Nacional de Tecnología (2008), que establece cómo la empresa consigue ventajas competitivas mediante innovaciones, y de acuerdo al modelo del PNT, la empresa innovadora se caracteriza por contar de manera formal o informal con las actividades que corresponden a las funciones de gestión tecnológica, es decir:

- ❖ Vigila los procesos de monitoreo tecnológico y de tendencias de mercado para planear una estrategia de desarrollo
- ❖ Alinea la gestión tecnológica con todas las áreas de la empresa
- ❖ Tiene capacidad con para obtener y asimilar el conocimiento tecnológico y lo aplica a la innovación de productos y procesos
- ❖ Protege a través de patentes o secreto industrial”. (PNT, 2008)

De acuerdo con Luecke (2004), Escorsa & Valls (2008), Heijs (2007), PNT (2008); la innovación implica un proceso que nace con la generación de la idea hasta la comercialización del producto, bien o servicio.

4.2. Aportaciones sobre innovación:

Con relación a las aportaciones sobre innovación, varios países han realizado investigaciones en torno al tema, principalmente Estados Unidos y la Unión Europea. No se puede negar, por tanto, que hay una relación entre los países desarrollados con el impulso de la Innovación, el Desarrollo y la investigación (IDE). Así encontramos obras e investigaciones de las

principales universidades europeas de manera especial Alemania, Francia, Reino Unido, Italia y España.

Al respecto, el diario electrónico español “El País.com”, publicó en marzo de 2008, que, en términos absolutos, cinco gobiernos europeos aportan el 80% del total del gasto público de la Unión Europea, encabezando Alemania con 17.221 millones de euros, seguida de Francia con 15.950, Reino Unido con 12.950, Italia con 10.309 y España con 7.740 millones de Euros. En las investigaciones referidas se explica cómo:

Durante los últimos 30 años muchas herramientas y técnicas se han implementado para mejorar el proceso de desarrollo de productos nuevos. Nijssen y Frambach (2000) resumen una serie de técnicas y herramientas utilizadas en el desarrollo de productos nuevos como: las reuniones sistemáticas de grupos creativos, donde las barreras de pensamiento creativo se eliminan para estimular la producción de ideas nuevas a través de la asociación, el análisis morfológico, grupos creativos en que el problema original se convierte en muchos problemas con soluciones alternativas, (Hernández-Girón, 2005, Pág. 123).

Nijssen y Frambach (2000) en sus resultados encontraron que el tipo de herramientas y las técnicas a adoptar dependerán de la naturaleza y volumen de la estrategia de desarrollo de productos nuevos de la empresa, pero, generalmente, una empresa seleccionará un conjunto de herramientas complementarias. Las técnicas y herramientas estandarizadas pueden ayudar a la organización a aprender de los proyectos anteriores.

En este orden de ideas, también se consideran aportaciones de Drucker (1999), quien en su obra “Administración en una época de grandes cambios” establece la importancia de innovar, siendo ésta una competencia básica de cualquier organización. Valtierra (2009) en la conferencia de innovación y competitividad celebrada en octubre de 2009, resaltó cómo la innovación es clave de éxito y, por tanto, importante, que hace de las organizaciones líderes, enfatiza además como el futuro pertenecerá a las empresas que sean capaces de producir innovaciones.

Atendiendo a lo anterior, la innovación es un proceso en el que una persona o grupo de personas crea una idea y la implanta con algún valor agregado para la organización. Por tanto, para innovar se requiere crear, y la creatividad supone proponer o concebir ideas generales. Implica, por tanto, que la persona creativa sea intuitiva, imaginativa, no lineal, impulsiva, original y abierta a la experiencia.

Existen múltiples estudios sobre factores de innovación, unos enfocados a la gran industria, otros a la manufacturera; también existen estudios locales; de los cuales se pueden seleccionar aquellos factores que han permitido un avance en el desarrollo de productos artesanales, como son las aportaciones de Johannessen y Olaisen, (1993); Swan y Newel (1994); Harris, Coles y Dickson (2000); Fichman (2001); Neely et al., (2001); Jenssen y Randuy (2002); Buesa et al., (2002); García y Calantone (2002); Webster (2004); Malaver (2004); Chapman y Hyland (2004); Merx y Nijhof (2005), tal como lo plantea, (Hernández-Girón & Domínguez-Hernández, 2007), quienes en este sentido, refieren algunos planteamientos sobre factores de innovación en negocios de artesanía de México.

Valdés (2004), hace énfasis en la importancia de la innovación para que la empresa sea competitiva a largo plazo, lo que implica que para lograrlo la empresa debe ser innovadora. Al respecto, la innovación para este autor, tiene distintas fuentes, niveles y tipos, sin embargo hace énfasis en que el punto clave es la mentalidad innovadora que deben tener las empresas. Es así que refiere que la innovación es un proceso sistemático para mejorar un producto, un servicio o el modelo de negocio de una empresa para que sea percibida favorablemente por el cliente.

Por su parte Peters, Kelley y Littman (2001) en sus aportaciones realizadas en su obra “el arte de la innovación”, mencionan que para innovar es importante confiar en sus instintos y no en la investigación de mercado,

porque, en los estudios cuantitativos si se pregunta sobre algún producto, probablemente sólo contesten por cortesía y no necesariamente expresen su sentir y su verdad.

Stefanovich (2011), en su obra “Mira más cosas” hace una pregunta clave de por qué motivo las compañías aun las que son de mejores recursos tecnológicos les cuesta innovar dando una respuesta clave que tiene que ver con la falta de inspiración, aspecto que como lo dijo el autor requiere disciplina, pasión y sin duda un ejemplo claro es Steve Jobs que con esa inspiración y visión supo llevar a la empresa Apple a convertirse en un icono de la innovación. Y es justamente este innovador contemporáneo que con su ingenio, inspiración y liderazgo ha logrado reinventar la distribución de música, el teléfono móvil y la manera de publicar libros. Es por tanto un innovador capaz de convertir las ideas en productos que además llega al mercado, un mercado que quiere y admira sus productos. Por lo que en este modelo de hombre, empresario y visionario innovador se dan los planteamientos que ya desde Shumpeter (1967) mencionaba al referirse que para aceptar el término de innovación implicaba que la idea se había concretado en producto y se había comercializado, Gallo (2010).

Carlson y Wilmont (2006), conciben a la innovación como la creación de nuevo valor para el cliente e introducirlo al mercado. Es quizá este autor que le da un sentido más de mercado al plantear que para llegar al cliente es necesario dominar cinco disciplinas como son: las necesidades del cliente, creación de valor, campeones de la innovación, equipos de innovación y el alineamiento organizacional. Y tal como lo refiere Porter (2004), estos autores concuerdan que es indispensable innovar o morir, dado que el gran impulso que recibe la innovación en la economía de hoy proviene del continuo mejoramiento de las actividades basadas en el conocimiento, además da valor importante el uso de las tecnologías de la información.

Por su parte, Hamel (2002), refiere que la innovación puede ser vista desde dos ángulos. Por una parte, la mejora y el consiguiente incremento de lo existente; y por la otra, el dejar de lado lo que una vez funcionó y buscar constantemente lo que funcionará en el futuro, en otras palabras son las innovaciones incrementales y radicales que ya Shumpeter (1967) ha planteado.

Correa, Yeps, y Pellicer, (2007), en su investigación sobre factores determinantes y propuestas para la gestión en las empresas constructoras, refiere cómo la innovación constituye un concepto abierto que abarca aspectos tan heterogéneos como las mejoras en los procesos, en los productos o en los servicios.

Para Villavicencio (2000), la innovación en las empresas tiene que ver con los saberes pertinentes, que no es otra cosa que la expresión de los saberes, desempeño de habilidades y capacidades de los trabajadores.

En México, en términos de innovación se encuentran las aportaciones realizadas por Coronado Maldonado, Margarito, Oropeza Monterrubio Rafael y Rico Arzate Enrique, del Instituto Politécnico Nacional, quienes de una manera interesante y sencilla presentan en su obra “TRIZ, la metodología más moderna para inventar o innovar tecnológicamente de manera sistemática”, en dónde exponen la Metodología Triz, enfocada a la innovación sistemática, basada en 39 parámetros de los sistemas tecnológicos, así como en la aplicación de 42 casos de estudio.

4.3. Innovación en las organizaciones:

La gestión de la innovación se ha convertido en un factor relevante en el mundo de los negocios y tiene especial importancia en las organizaciones que se encuentran inmersas en la economía del conocimiento. Con

frecuencia los pequeños y medianos empresarios se sienten desconcertados cuando se hace referencia a la innovación y en la mayoría de los casos piensan que deben modificar la forma de gestionar su negocio y que su organización no es óptima para competir en los mercados actuales. Se hacen preguntas como: ¿puede innovar cualquiera o ese proceso está reservado sólo para unos pocos?, ¿qué se necesita para gestionar el cambio?, ¿qué técnicas o métodos son necesarios para enfrentarse al desafío tecnológico?, ¿qué resultados se lograrán y a qué costo?, etc. La respuesta a estas preguntas implica, en primer lugar, generar una cultura relacionada con la innovación y en segundo lugar, proporcionar a las empresas herramientas, mecanismos y técnicas que les permitan enfrentarse al desafío tecnológico.

La innovación para las micros, pequeñas y medianas empresas es importante; Heijs (2007) refiere lo fundamental de apoyar a la gestión empresarial en la innovación, especialmente a las MiPymes, a través de estrategias de innovación, que permitan a las empresas ser más competitivas, ya que la competitividad de una nación depende de la capacidad que tienen sus empresas para innovar y mejorar (Porter 2004). Por tanto, tomando en cuenta estas aportaciones conceptuales, se considera que la innovación es la generación de ideas nuevas que una vez aplicadas logran tener éxito al aportar valor.

La innovación no sólo se da con las ideas novedosas y creativas, sino también mediante la implantación de pequeñas mejoras en el producto o proceso. Al hablar de Innovación, se está considerando las funciones propias de la gestión tecnológica como lo es la vigilancia de los procesos de monitoreo tecnológico y de las tendencias de mercado para planear una estrategia competitiva de desarrollo, alinear la gestión tecnológica con todas las áreas de la empresa y por supuesto, obtener y asimilar el conocimiento tecnológico y la aplicación a la innovación de productos y procesos,

garantizando así, la competitividad de las empresas; buscando proteger dicha ventaja competitiva mediante patentes, secretos industriales entre otros.

Lo anterior permite vislumbrar cómo algunas empresas innovadoras han aplicado los diferentes tipos de innovación, es decir en tecnología, en productos y procesos, en mercado, en administración por citar algunos. Sin embargo, estas empresas se pueden distinguir con facilidad sin tanta investigación, y normalmente son las empresas grandes, como Coca-Cola, Psicola, Sabritas y por supuesto la empresa 3M, quienes tienen como política y filosofía la innovación. Esto da pie en reflexionar cómo las MiPymes están incorporando innovaciones.

Es así, que autores como Barba (2011), refieren la importancia que tiene innovar dentro de las Pymes, especialmente para que éstas permanezcan en el mercado y da cuenta de ejemplos de empresas Innovadoras como Terra, Sony, Roca, Phillips y Cirsa que como se podrá apreciar son empresas grandes. Así mismo, en “las grandes empresas de uno y otro modo, tratan de gestionar la innovación, en ocasiones mediante departamentos especializados (Ingeniería o I+D) y en otras, de una forma menos explícita; sin embargo, el papel de las Pymes en materia innovadora es mucho menos activo” (López, Montes & Vázquez, 2007, pág. xii), esto sustenta el planteamiento antes mencionado, por lo que es un hecho que para que las Pymes sean competitivas deberán incursionar en el reto de innovar.

Si bien es cierto que los mismos microempresarios se cuestionan inclusive el significado de innovación, o cuando ya se ha asimilado el concepto, se preguntan si la innovación es para cualquier tipo de empresa y hay quienes inclusive, se cuestionan la posibilidad de competir a nivel internacional (López, Montes y Vázquez, 2007). La respuesta es que la innovación no está

reservada solo para las grandes empresas, como lo refiere el mismo autor, es cuestión de actitud, de compromiso y cultura agregaría. Es así que la innovación en este sentido, no sólo es aplicable a nuevos productos, sino también a nuevos procesos y a nuevas formas de organización

Se concluye, por tanto, con la aportación que hace la Organización de Estado Iberoamericanos para la educación, la ciencia y la tecnología al referir que la “innovación es un proceso por el cual una persona o grupo de personas crean una idea y la implantan con algún valor agregado para la organización”. (Organización de Estados Americanos, 2000, pág. 25).

4.4. Tipos de innovación

Al clasificar los tipos de innovación, se ha considerado las características que le permiten identificar su aplicación y grado de originalidad, tal como se muestra en la figura 46.

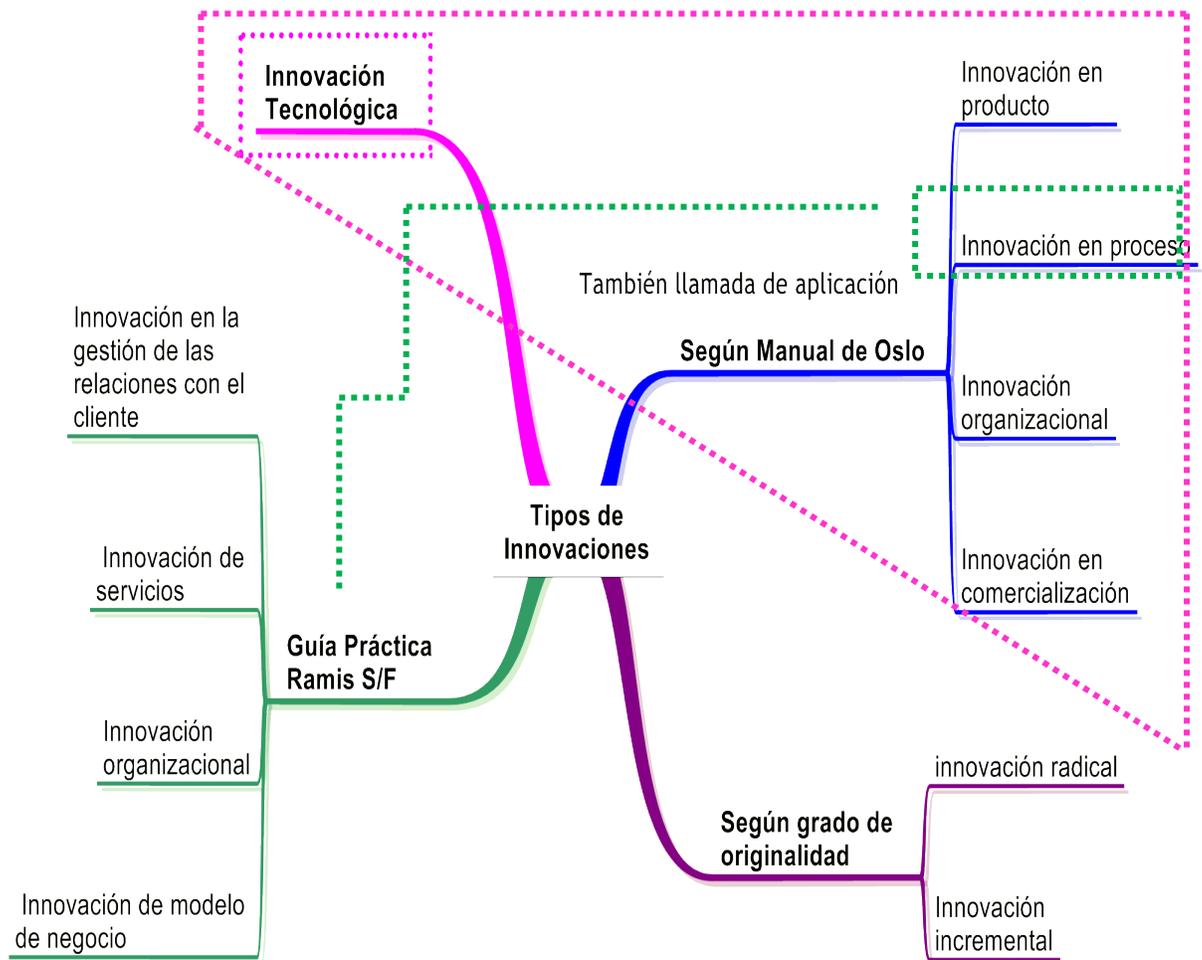


Figura 46. Tipos de innovación
 Fuente: Elaboración propia con base a manual de Oslo y guía práctica de la innovación para Pymes de Ramis (S/F)

4.4.1. Innovación Tecnológica

Con relación a la Innovación tecnológica, se ha marcado para apreciar la relación directa con la clasificación que da el manual de Oslo (2005), que más adelante se explica. Esto quiere decir, que la innovación tecnológica se da en productos (o servicios) y en procesos, pero además toma en cuenta

aspectos financieros y comerciales (parte de los procesos). Si bien, algunos autores sólo toman a la gestión tecnológica, como una aplicación a la parte de proceso productivo.

Por tanto, la innovación tecnológica, es el conjunto de actividades científicas, tecnológicas, financieras y comerciales, elementos que Escorsa y Valls (2008) refieren y en tanto “la innovación tecnológica es una generación de ideas que luego se convierten en un negocio o en una aplicación útil” (Organización de Estados Americanos, 2000, pág. 26), concepto que en las que intervienen, cómo se menciona al principio, las funciones financieras y humanas de una organización.

Por tanto, la innovación tecnológica comprende el desarrollo de nuevos productos y procesos y los cambios significativos, desde el punto de vista tecnológico, en productos y procesos, que puedan llegar a los diversos mercados y, por consiguiente implica:

- ❖ Introducir productos nuevos o mejorados en el mercado nacional o extranjero
- ❖ Introducir servicios nuevos o mejorados
- ❖ Implantar procesos productivos o procedimientos nuevos o mejorados
- ❖ Introducir y validar técnicas de gerencia y sistemas organizacionales nuevas o mejoradas con los que se presta atención sanitaria y que se aplican en nuestras fábricas y empresas.

Las características de innovación tecnológica entres otras son:

- Hacer las cosas correctamente (eficiencia)
- Hacer las cosas apropiadas (eficacia)
- Mejorar las cosas constantemente (mejoras incrementales)
- Decidir elaborar un proyecto cuando no es viable (cortar)
- Hacer las cosas que otros hacen (copiar)
- Hacer cosas que no se han hecho (diferenciarse)
- Hacer cosas que uno cree que no se pueden hacer (imposible)

- Aprender haciendo una tarea de valor
- Reflexionar sobre lo que ocurrió, que se aprendió, cómo se puede mejorar, qué se hará diferente
- Orientar el trabajo al consumidor o al uso de órganos gubernamentales, o sea, orientar el trabajo a tareas de interés público. (Organización de Estados Americanos, 2000, pág. 26)

Los puntos anteriores son materia de mucha reflexión y de generación de creatividad para buscar las formas que podrán ser aplicados a las Pymes y de manera específica a las del sector artesanal, de tal manera que este sector logre ser competitivo al implementar estrategias de eficiencia, eficacia, que tiene que ver con las estrategias genéricas mencionadas en puntos anteriores, además de la diferenciación. Implica por tanto, un trabajo de construcción de nuevos esquemas mentales, generar la apertura para implementar las diversas innovaciones que se puedan dar tanto en productos como en procesos, sin afectar el distintivo característico que tienen los trabajos artesanales.

4.4.2. Innovación, según su aplicación

De acuerdo al manual de Oslo (2005), considera a la innovación como una actividad que permite resolver problemas emergentes que a su vez permiten llegar al mercado de manera continua y que clasifica de la siguiente manera:

Innovación en producto: Se considera Innovación en Producto a la introducción al mercado de un producto (bien o servicio) tecnológicamente nuevo (cuyas características tecnológicas o usos previstos difieren significativamente de los existentes a nivel nacional) o significativamente mejorado (previamente existente cuyo desempeño ha sido perfeccionado o mejorado en gran medida).

Innovación en procesos: Se considera Innovación en Procesos a la adopción de métodos de producción nuevos o significativamente mejorados. Puede tener por objetivo producir o entregar productos (bienes o servicios)

tecnológicamente nuevos o mejorados, que no puedan producirse ni entregarse utilizando métodos de producción convencionales, o bien aumentar significativamente la eficiencia de producción o entrega de productos existentes.

Innovación en organización: Se considera Innovación en Organización a la introducción de cambios en las formas de organización y gestión del establecimiento o local, cambios en la organización y administración del proceso productivo, incorporación de estructuras organizativas modificadas significativamente, o implementación de orientaciones estratégicas nuevas o sustancialmente modificadas.

Innovación en comercialización o también conocido como innovación en mercadotecnia: Se considera Innovación en Comercialización a la introducción de métodos para la comercialización de productos nuevos (bienes o servicios), de nuevos métodos de entrega de productos preexistentes, o de cambios en el empaque y/o embalaje de dichos productos.

4.4.3. Innovación según su grado de originalidad

En el estudio del tema de innovación, de acuerdo al grado de originalidad, Escorsa y Valls (2008) y Luecke (2004) refieren que éstas pueden ser: básicas o radicales e incrementales.

Las *innovaciones radicales*, se refieren “a un progreso o tecnología existente” (Luecke, 2004, pág. 3), esto implica que en este tipo de innovaciones se pueden abrir nuevos mercados, nuevas industrias, o nuevos campos. Este mismo autor cita que se le puede conocer también como tecnología nociva, sin duda por la implicación que puede tener de

dañar a la competencia cuando definitivamente no cuenta con esta innovación o idea nueva concretada. Quizá un ejemplo sencillo son las reproductoras de película en las que la versión VHS fue desplazada por los DVD. También lo podemos observar muy claramente en la industria automotriz en estas últimas décadas, cuando la marca Chevy desplaza del mercado al eterno Volkswagen, conocido en México como bochito.

Las *innovaciones incrementales*, son aquellas que producen cambios en tecnologías ya existentes para mejorarlas, pero sin alterar las características propias que tiene. Normalmente este tipo de innovación se da en las áreas productivas, organizaciones y de gestión. Los ejemplos más claros son con las versiones de software y hardware de las computadoras, que cada vez le hacen mejoras, o el caso de los celulares, quienes en la carrera por permanecer en el mercado, cada vez más incorporan innovaciones a sus productos. Este tipo de innovación incremental, normalmente, es el resultado de la experiencia, sugerencia o inventivas de los obreros de planta o de propuesta de usuarios y consumidores.

Dentro del proceso de estas innovaciones, algunas veces se da la combinación, generando así los cambios en los sistemas tecnológicos. O también se dan las innovaciones que promueven las revoluciones industriales, generando un cambio de paradigma tecnológico. Tal como lo ejemplifica Luecke (2004), con la invención de la máquina de vapor, o la telefonía, o la imprenta en su momento.

Ahora bien lo que se espera en el sector artesanal es quizá más una innovación incremental, aplicando por ejemplo nuevos sistemas o procesos de comercialización, mejoras en las gestión de compra de materia prima, de relaciones con clientes. Los resultados por tanto, que se esperan tener de una empresa innovadora que ha sido capaz de incorporar procesos de

innovación a través de diversas estrategias, es mayor competitividad, calidad y eficiencia.

4.4.4. Clasificación de acuerdo a la Guía práctica de la Innovación para Pymes de Ramis(S/F)

La guía práctica de la innovación para Pymes emitida por ESADE Business School, bajo la coordinación de Juan Ramis Pujol, Director del Departamento de Dirección de Operaciones e Innovación hace referencia a una serie de innovaciones que se explican a continuación:

a) Innovación en la gestión de las relaciones con el cliente: Se considera como un caso particular de innovación de proceso. Todos los procesos relacionados directamente con el cliente (captación, gestión de oportunidades, ventas, servicio post-venta, tratamiento de reclamaciones entre otros), pueden ser objeto de revisión profunda. En la realidad empresarial, algunas organizaciones han implementado algunos productos como el CRM (Customer Relationship Management) que promete de alguna manera una innovación global en la gestión de los procesos de relación con el cliente. Sin duda, el manejo de las tecnologías de la información y los innumerables programas informáticos podrán apoyar este tipo de innovación, más ahora que la mercadotecnia tiene el enfoque de atención al cliente.

b) Innovación de servicios: Al igual que la innovación enfocada al cliente, la innovación de servicios se halla muy próxima a la innovación de procesos por lo que su gestión tenderá a ser relativamente similar. Juega sin duda, un papel importante el uso de las tecnologías de la información y tiene una relación estrecha con la parte de los clientes por los medios actuales de comunicación, dado que ahora no basta solo la calidad, sino la atención en el servicio que el cliente puede percibir y debe tener.

c) *Innovación organizacional*: Al igual que el manual de Oslo, no se encuentra diferencia, dado que se refiere a la forma como está distribuido el poder para la toma de decisiones, la arquitectura de canales de comunicación y el diseño de los mecanismos de coordinación, lo que permitirá identificar el tipo de organización que se tenga, sea matricial, tipo funcional, centralizada, jerárquica, por lo que la innovación en este sentido, implica cambios profundos en estos elementos, puesto que no es lo mismo una organización rígida, a una organización flexible como las llamadas organizaciones biológicas.

c) *Innovación de modelo de negocio*: Se refiere al enfoque en la manera de satisfacer las necesidades del cliente, nuevas o antiguas, que puede conllevar a una nueva forma organizacional y que supone un nuevo modelo para competir en el mercado. Ejemplo es el caso de la empresa Dell que busca satisfacer al cliente a la medida, basado en la venta directa y a un bajo costo.

4.5. Modelos de Innovaciones

Dentro de este marco de investigación, se presentan los diversos modelos que existen de innovación, que son las conceptualizaciones variadas que se tienen del proceso que se da al incorporar las innovaciones en las organizaciones.

Inche (1998) expone 5 generaciones de diversos modelos, a saber: El Technologypush como primera generación, en la segunda el Market- pull, en la tercera generación un Modelo Mixto; en la cuarta un Modelo Integrado; y finalmente un Modelo de red.

a. *Primera Generación: Modelo de Technologypush*. De acuerdo a las aportaciones (Inche, 1998), esta forma de incorporar la innovación era

lineal, que parte de la investigación básica, la aplicada, hasta llegar a desarrollar el modelo y fabricarlo para, finalmente, incorporarlo al mercado.



Figura No. 47. Fuente: (Inche, 1998). Modelos de Innovación Tecnológica. Industrial Data. 1 (2), 9-16.

- b. *Segunda Generación: Market- pull.* Este modelo sólo contempla cuatro fases, y siguiendo a (Inche, 1998), se maneja a partir de la segunda mitad de la década de los sesenta, y aquí con un enfoque más de mercadotecnia, tomaban como base las necesidades de los consumidores.

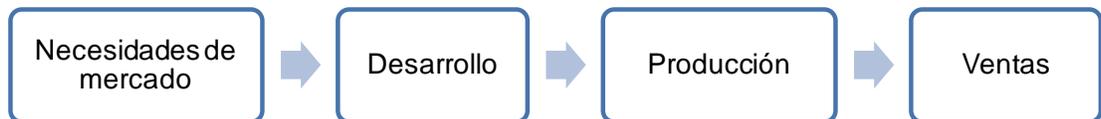


Figura No. 48: Modelo de Market-pull. Fuente: (Inche, 1998). Modelos de Innovación Tecnológica. Industrial Data. 1 (2), 9-16.

- c. *Tercera Generación: Modelo Mixto.* Este modelo considera no sólo la necesidad del mercado, sino de toda la sociedad, si bien este modelo es estudiado por Myers y Marquie (1969), Rothwell (1977) y Cooper (1979), por tanto se “muestran que los modelos lineales para gestionar la innovación tecnológica son en exceso simplificados, constituyendo a su vez ejemplos atípicos de lo que en realidad constituye un proceso más complejo, donde intervienen la ciencia, la tecnología y el mercado.” (Inche, 1988, Pág. 11).

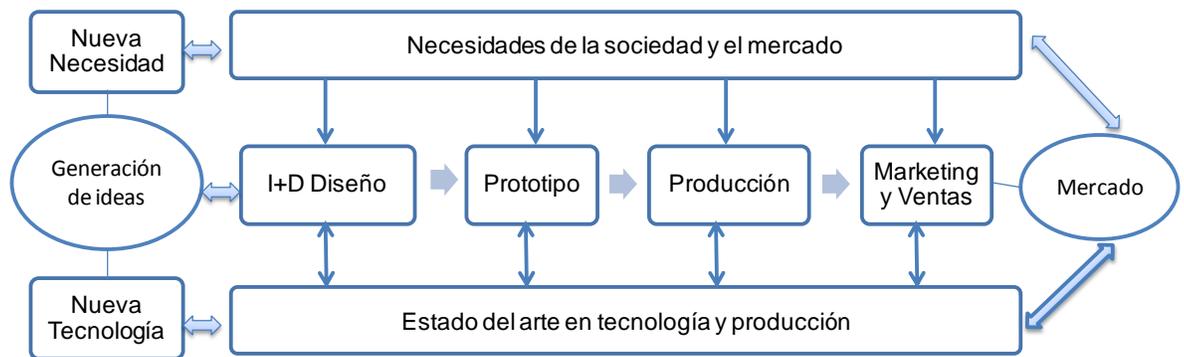


Figura No.49: Modelo Mixto. Fuente: (Inche, 1998). Modelos de Innovación Tecnológica. Industrial Data. 1 (2), 9-16.

- d. *Cuarta Generación: Modelo integrado.* El presente modelo es secuencial, e incorpora procesos simultáneos con objeto de optimizar tiempos y además los procesos son secuenciales. La característica de este modelo, es que pretende ganar rapidez en el mercado y tomarlo así como una estrategia competitiva. De acuerdo a (Inche, 1998) se incorpora a partir de la mitad de los ochenta. Y quien lo desarrolla de forma pionera es el sector automotriz en Japón con las empresas Toyota y Nissan.
- e. *Quinta Generación: Modelo de red:* Este modelo sin duda es el más aceptado, pues toma en consideración aspectos internos y externos de la organización, en este sentido no sólo son los aspectos relacionados con la capacidad del área de producción, o las consideraciones de las demandas de la sociedad y consumidores, sino además toma en cuenta las alianzas estratégicas basadas en la colaboración interempresarial, tal como lo refiere Inche (1998) al citar a (Haklisch y Fufeld, 1987; Hagedoorn, 1990; Dodgson, 1994).

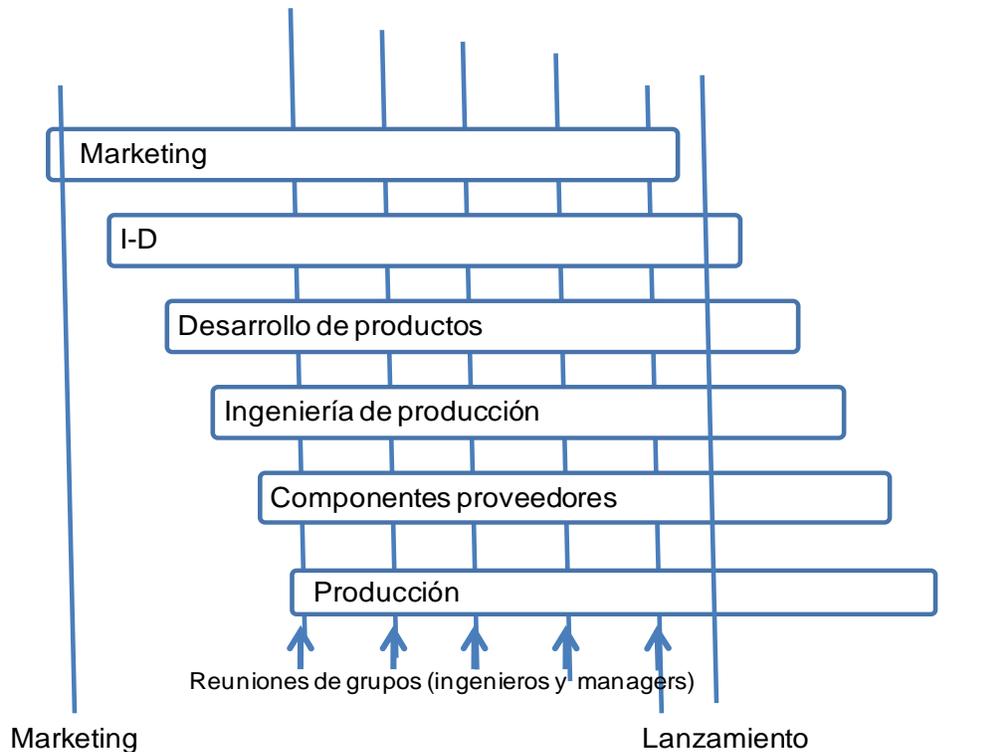


Figura 50. Modelo integrado. Fuente: (Inche, 1998). Modelos de Innovación Tecnológica. Industrial Data. 1 (2), 9-16.

De acuerdo a las aportaciones de (Inche, 1998), fue William Bolton que en 1991, incorpora un modelo en Brasil, en donde se considera la participación de las Universidades y los centros de desarrollo tecnológico. En México, si bien no de igual manera, ya algunas instituciones incorporan innovaciones desde las incubadoras de negocios que han establecido dentro de los centros de investigación.

Es sin duda este enfoque sistémico que hará que las pequeñas y medianas empresas puedan tener oportunidad de conceptualizar la innovación como parte fundamental y posteriormente incorporarla dentro de sus procesos de diseño y de gestión, ver figura No. 51.

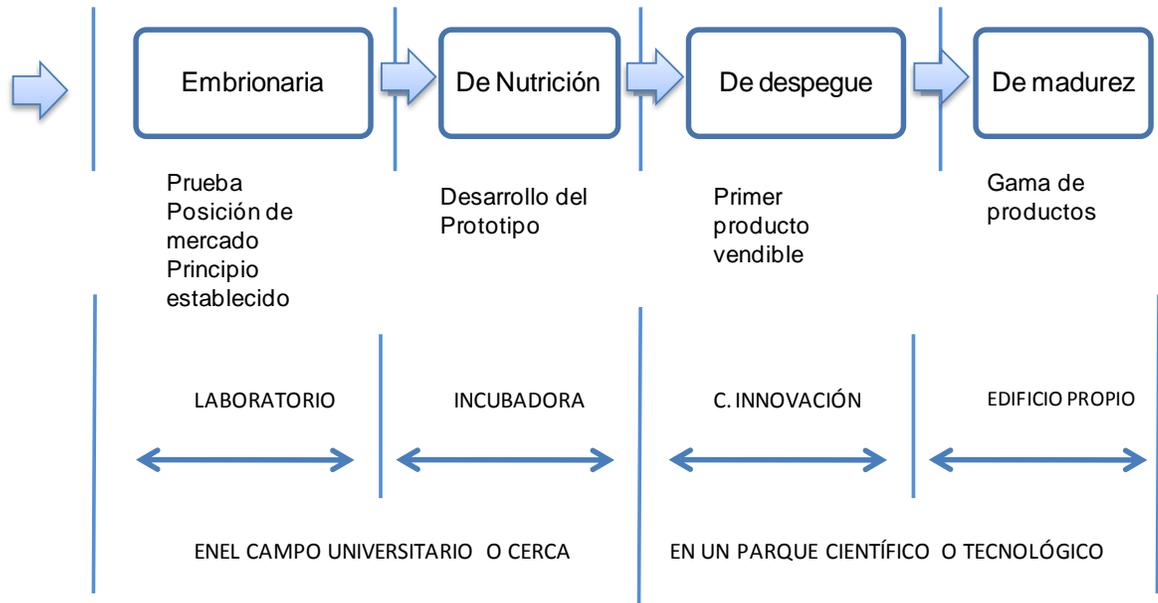


Figura No. 51: Modelo de Generación y Crecimiento de empresa en Latinoamérica.

Fuente: (Inche, 1998). Modelos de Innovación Tecnológica. Industrial Data. 1 (2), 9-16.

Existen otros modelos de Innovación que se desarrollarán como parte de este apartado, referimos a Guerra y a Escorsa en las siguientes gráficas. La Innovación se da por la acumulación de conocimiento, que pueden partir de la experiencia, la formación, capacitación, así como de las experiencias en el área de producción, el contacto interactivo con clientes y proveedores, las alianzas e inversiones que se hagan, así como de la investigación y el registro de patentes correspondientes.

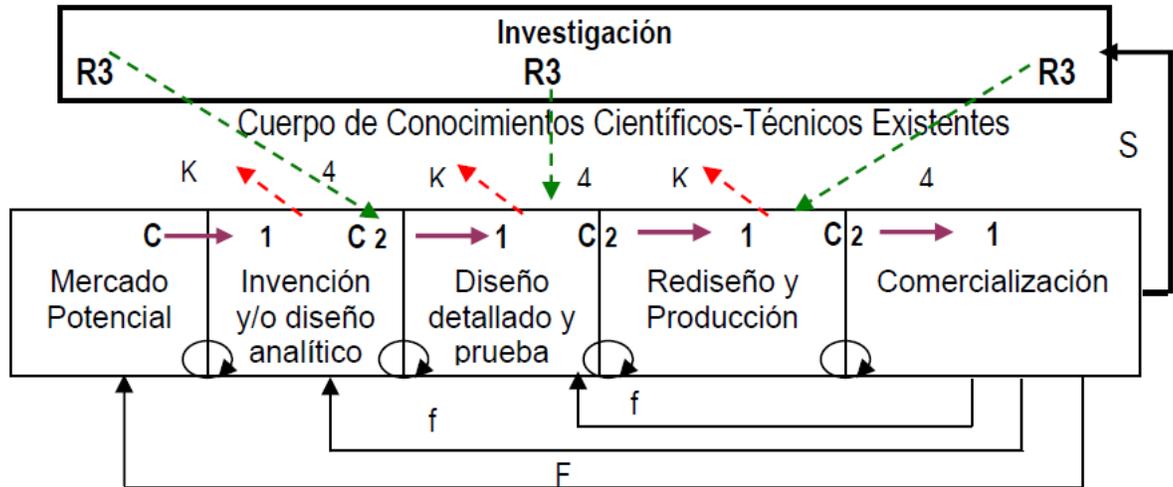


Figura No. 52: Modelo de Innovación 2. Fuente (Escorsa & Valls, 2008). Tecnología e innovación en la empresa. México: Alfaomega.

El modelo de Escorsa (2005), uno de los planteados en su obra, explica cómo la innovación en la forma más básica inicia las actividades cotidianas que nos llevan a resultados. También explica que la innovación puede nacer de investigaciones básicas que a su vez permitan descubrimientos y éstas a su vez se lleven a una fase de investigación aplicada y de origen al desarrollo tecnológico.

El autor hace énfasis de algo muy importante, la innovación para ser considerada como tal, debe terminar con un efecto económico, los diversos autores que tratan el tema así lo confirman. Si la innovación que se aplica no trae un beneficio económico, no llega al mercado entonces no habrá sido más que una mejora al producto o al proceso.

Por otra parte, el modelo que presenta el Premio Nacional de Tecnología, describió el primer punto que parte de una idea misma que se conceptualiza, se desarrollan alternativas para valorar la posibilidad de desarrollar la innovación con el proceso actual o en su caso ver que alternativa será posible, de tal forma que se busca si se desarrolla la tecnología o se compra

licenciamiento para realizar la transferencia tecnológica y poder implantar la innovación.

Es sin duda un modelo integral que busca a través de una serie de pasos incorporar las innovaciones tal como se muestra en la siguiente figura.

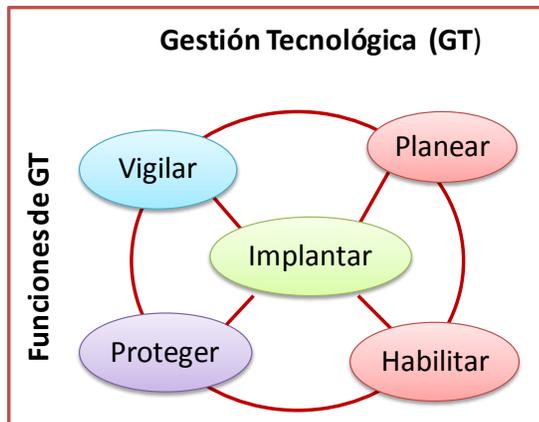


Figura No. 53: Modelo de Gestión Tecnológica. Fuente (PNT, 2008). Cuadernos Didácticos del Premio Nacional de Tecnología. Recuperado de <http://www.fpnt.org.mx/>

Dentro del área de gestión tecnológica, se observa en la figura 53, que plantea las funciones propias de esta área que consiste en vigilar, planear, habilitar, proteger para finalmente implantar la innovación, sea de proceso, de producto, de mercadotecnia u organización.

4.6. Dimensiones de la Innovación

Para acotar de manera concreta las dimensiones que se abordan en la presente investigación, se toman como base las innovaciones que considera el manual de Oslo (pág. 23) y que se describen a continuación en los siguientes puntos:

4.6.1. Innovación de producto:

Es cuando se introduce al mercado un producto tecnológicamente nuevo, en donde las particularidades que tiene dicho producto es significativamente

mejorado, como es el caso de las innovaciones que aplica la empresa Guillet. En este sentido la innovación de productos es "la introducción en el mercado para su comercialización de productos o servicios nuevos o con características mejoradas" (Premio Nacional de Tecnología, 2005, pág. 8).

4.6.2. *Innovación de procesos:*

Es cuando se adoptan nuevas formas de producción, es decir en donde se incorporan métodos nuevos sea para realizar productos mejorados o para entregarlos en el menor tiempo posible, "la adopción o implantación de métodos de producción tecnológicamente nuevos o con cambios sustanciales en su desempeño que le permitan a la organización trabajar de forma más eficiente" (Premio Nacional de Tecnología 2008, pág. 8).

Cabe hacer notar que estas dos dimensiones de la innovación, para el PNT, es considerado como innovación tecnológica, aspecto que el manual de Oslo de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), considera también como elementos de la gestión tecnológica.

4.6.3. *Innovación en organización:*

Se da cuando dentro de la empresa, el local, o establecimiento se realizan cambios tanto en el aspecto organizativo como en la gestión, como se refirió anteriormente, el PNT lo considera como "la introducción de nuevas estructuras en la organización, la implantación de nuevos modelos de negocio o el establecimiento de estrategias novedosas con el fin de mejorar el desempeño de la empresa" (Premio Nacional de Tecnología 2008, pág. 7).

4.6.4. *Innovación en comercialización:*

También se conoce como innovación de mercado, que implica la introducción de métodos de comercialización tanto de productos como de servicios, en

dónde se consideran además todos los elementos que relacionados con el empaque, la logística, la forma de entrega etc.

Una vez identificado los elementos teóricos de la investigación, en el siguiente capítulo, se plantea la metodología a desarrollar, que dio la base para el trabajo de campo desarrollado.

CAPÍTULO V METODOLOGÍA

La investigación, se realizó en dos fases: la primera, cuando nació la idea de la investigación y en el que se elaboró el protocolo de investigación; la segunda, cuando se desarrolló la investigación.

Esta segunda fase compuesta de tres etapas, la *primera etapa* del desarrollo de la investigación, se dio con la investigación documental. En la etapa documental, se incluyó la investigación en fuentes primarias y secundarias, que permitió construir así el marco contextual relacionado con Pymes, las relacionadas con el sector artesanal a nivel mundial, a nivel nacional y las propias del estado de Hidalgo.

Se integró el marco conceptual, en dónde se plantearon las principales teorías que sustentaron la investigación relacionadas con la competitividad y la Innovación que dieron la base para identificar las variables que se operaron y analizaron en la investigación de campo. Se obtuvo así, los datos necesarios para la presentación de la propuesta de estrategias competitivas.

Con objeto de justificar la estructura de la investigación, “un problema en tanto creación de pensamiento nada tiene que ver con una interrogación, que no es más que una proposición suspendida, la copia exsanguine de una proposición afirmativa que supuestamente debería servirle de respuesta”, (Deleuze & Guattari, 1997, pág. 140) por tanto, para lograr la creación del pensamiento es necesario información previa, referentes, ya que nuestro cerebro no es una tabula rasa como defiende Piaget (2001), bajo este argumento fue necesario realizar una revisión documental para integrar en la investigación los elementos relacionados con estrategias de competitividad, innovación y conocimiento del sector artesanal. Para la construcción del objeto de estudio fue necesario la construcción previa del marco teórico. Es así que “antes de estar en condiciones de enunciar y analizar un problema

de investigación, debemos saber en qué consiste y comprender como puede surgir en la mente del investigador” (Tamayo, 2004, pág. 122).

Una vez que se realizó la investigación documental y se integró los elementos que permitieron conocer las características y aspectos que identificaron a la Pequeñas y medianas empresas, así como los aspectos propios del sector artesanal y todo lo relacionado con estrategias de competitividad e innovación, se construyó el objeto de estudio previamente identificado en la *etapa dos*.

Para desarrollar este apartado, previa investigación y exploración de los aspectos relacionados con el tema, se hizo la descripción de la problemática, se planteó el enunciado del problema y se identificaron los elementos del mismo, tal como lo refiere Rivas-Tovar (2006, pág. 64) al considerar que el problema deberá tomar en cuenta: propósito, objeto, sujeto, espacio temporal y espacio físico, así como lo planteado por Namakforoosh (2000) al exponer la necesidad de enlistar todos los elementos del problema y tomando como base el método de Pineda (2009). En tanto, Rojas-Soriano (1982) refiere la necesidad de señalar los límites teóricos del problema mediante su conceptualización, fijar los límites temporales, los límites espaciales, las unidades de observación, equivalente a el sujeto y objeto de investigación, así como situar el problema social en el contexto socioeconómico, histórico o político.

Luego de enumerar los elementos más importantes que forman parte del problema como la espacialidad, la temporalidad, el contexto, el objeto y el sujeto, se deben buscar los datos “que le permitan confirmar sus hallazgos, verificar la exactitud de sus conclusiones con respecto a la naturaleza del problema y determinar si no existen otros hechos, explicaciones o relaciones” (Tamayo, 2004, pág. 131), si bien no explicita la relación causa-efecto, al hacer referencia de la relación entre hechos y explicaciones, se hace la

deducción de estos elementos, haciendo énfasis que al definir el problema debe hacerse con “detalle y precisión” (Tamayo, 2004, pág. 133), además de claridad.

En la formulación del problema por tanto, se considera:

Tener en cuenta que esta información surge del análisis previo del problema y, en consecuencia debe contener los elementos que éste ha proporcionado, a saber:

1. Variables o aspectos principales que intervienen
2. Relaciones entre ellos
3. Cuáles argumentos (teorías) justifican esas relaciones (Tamayo, 2004, pág. 134).

Ahora bien, para formular el problema en términos operacionales se deben exponer, “las causas y efectos posibles (Rojas Soriano, 2006, pág. 76 y 77). Es así, que un problema bien planteado debe expresar una relación entre dos o más variables y estar formulado con claridad y precisión, tal como también lo refiere Tamayo (2004).

Si bien existen dos posturas para construir el problema, una en forma de pregunta y otra en forma de enunciado como lo cita Tamayo (2004), la presente investigación se planteó en forma de enunciado, dado que se ha investigado previamente en la fase de revisión documental cada uno de sus elementos.

Después de plantear el problema y el enunciado, se expusieron los objetivos, las preguntas de investigación, la justificación desde los ámbitos social, metodológico y teórico para luego formular una hipótesis descriptiva. Con la construcción del marco teórico, se identificaron las categorías de estudio y el tipo y diseño de investigación, el universo, la población y participantes del estudio, así como los instrumentos para la recolección de información en la investigación de campo. Se planteó así mismo, los alcances y limitaciones del estudio. *La etapa 3* es la presentación de la propuesta de estrategias de

competitividad para el sector artesanal. Los puntos planteados se desarrollan en los siguientes apartados.

5.1. Planteamiento del problema

Para describir el problema se planteó el uso de un razonamiento deductivo Bernal-Torres (2006). La investigación se centró en la ausencia de estrategias de competitividad que limitan la innovación en las Pequeñas y medianas empresas (Pymes) y específicamente en el sector artesanal, lo que permitió un análisis de la situación actual del orden mundial, en donde las empresas pequeñas y medianas (Pymes) enfrentan un entorno más competitivo como lo describió Kuri (2007), entornos que no sólo refieren al aspecto económico, si bien es la más vulnerable, por tanto, los retos en los que se envuelve tiene que ver con la calidad, la prontitud de entrega de productos o servicios, y por supuesto en las formas de organización empresarial que tienen.

Lo anterior lleva a las empresas a reinventarse cada vez más rápido, prepararse por tanto, a los cambios, a ser flexibles, tal como lo refiere el Banco Interamericano de Desarrollo (2002) al afirmar que las Pymes tienen una importancia económica, sumada a la potencial flexibilidad y capacidad innovadora.

Soto, (2003) expone que las Pymes, al estar inmersos en la era de la globalización, se han visto afectadas por la extensión de la competitividad a nivel mundial; permanecer en el mercado equivale a incrementar permanentemente la eficacia para que de esa manera se pueda dar respuesta a las demandas de los clientes y a la fuerte acción de la competencia.

Otras investigaciones relacionadas con las Pymes en México como el que realizó el Observatorio Pymes en México (Secretaría de Economía, 2004), afirma que el 50% de las Pymes no utiliza alguna técnica de productividad o calidad.

Por tanto, las Microempresas en la actualidad, presentan problemáticas específicas como lo es la falta de calidad, capacitación, poca especialización en el área administrativa, sobre todo porque la mayoría de las empresas se encuentran a cargo de una sola persona, no cuentan con acceso a financiamientos, sea por falta de conocimiento de las gestiones para su trámite o las altas tasas impositivas y garantías que requieren. Así mismo, los mercados reducidos en las que opera la mayoría de las Pequeñas y medianas empresas.

La economía mexicana, por tanto, está sufriendo transformaciones fundamentales. Una de éstas tiene que ver con el cambio de una economía nacional a una economía global interdependiente, este cambio está teniendo consecuencias directas en nuestro país. “Los cambios, tanto en los términos de intercambio internacional de bienes y servicios como en el ámbito mismo de la producción, han derivado en una recomposición de las tradicionales esferas de poder económico”, (Rodríguez, 2002, pág. 37).

La adaptación a estas condiciones han exigido a México el replanteamiento de su modelo de desarrollo, el cual, debido a las propias ineficiencias internas y a las presiones del dinámico ambiente económico mundial, demostró su agotamiento al no permitir una adecuación óptima del país al nuevo contexto económico, bajo las condiciones y los supuestos con los que México había operado durante casi 50 años, “existe una creciente preocupación de que la economía global esté de alguna manera relacionada con las altas tasas de desempleo, observadas sobre todo en países del tercer mundo, en especial en América Latina” (Rodríguez, 2002, Pág. 41).

El estado de Hidalgo, el quinto más pobre del país (CONAPO, 2006) y uno de los primeros en cuanto a migración hacia Estado Unidos de América, ha encontrado en los proyectos productivos de tipo artesanal una de las principales fuentes de subsistencia en las regiones indígenas, principalmente en el Valle del Mezquital, en donde predomina la etnia hñähñü.

El sector artesanal se encuentra en su mayoría, enmarcado dentro de la categoría de la MiPymes, por lo que es común que presenten las situaciones descritas anteriormente, es decir no existen estrategias de intervención que fortalezcan la innovación en este sector.

En cuanto al empleo de las remesas enviadas por los migrantes de Estados Unidos de América a sus familiares en nuestro estado, es usado por las y los artesanos hñähñü de manera desordenada y poco competitiva, debido al desconocimiento de los procesos administrativos y de innovaciones más elementales, (Rodríguez-Juárez & Gaona-Rivera, 2006).

Así mismo, otra zona de alta marginación es la Sierra Central de Hidalgo, por encontrarse en un espacio de difícil acceso para realizar actividades económicas, a diferencia de los municipios que se encuentran al sur del estado de Hidalgo, se toma para el estudio la comunidad de Tlahuelompa, dedicada a elaborar campanas y a la comunidad de Tizapán de Zaragoza, comunidades pertenecientes al municipio de Zacualtipán, Hidalgo. Las citadas comunidades, cuentan con características similares de migración, de pobreza, por lo que al igual que el Valle del Mezquital han optado por desarrollar la actividad artesanal como una fuente de ingreso.

Si bien en el mundo, las artesanías son reconocidas por la variedad de sus diseños que le dan el carácter de originalidad y el sello distintivo que el artesano le imprime durante su elaboración, donde se refleja la cultura,

presenta una serie de problemáticas, unas relacionadas con la forma de organización de los artesanos, sus sistemas de gestión, sus sistemas de producción, y sobre todo los esquemas de innovación e incluso los sistemas de transferencia tecnológica, que no han permitido un adecuado desarrollo, crecimiento y fortalecimiento de este sector, Tovar (1964) y Novelo (2004).

En la presente investigación se estudió al sector artesanal, caracterizado porque la conforman grupos de familias, principalmente, quienes cuentan con alguna tradición y experiencia en la creación de algún producto artesanal. Existen trabajos que se relacionan con el sector Artesanal, la obra de Ricaldi (2003) expone los principales problemas encontrados en este sector entre las que menciona: carencia en la organización productiva, falta de innovación tecnológica y problemas de capacitación, financiamiento y comercialización, aspectos todos ellos que coincide con lo abordado por Soto (2003), que en este mismo tenor establece el tema de Innovación Tecnológica como un problema común de las Pymes.

La investigación expuso la necesidad de generar estrategias de competitividad que fomenten la innovación no sólo para las Pymes, sino de manera muy particular, para los sectores menos favorecidos en tecnología, en economía, en conocimientos técnicos en las comunidades marginadas de El Nith, pertenecientes al Valle del Mezquital y las comunidades de Tlahuelompa y Tizapán de Zaragoza pertenecientes a la Sierra Central del Estado de Hidalgo quienes, con creatividad, han desarrollado pequeñas y medianas empresas dedicadas a la producción de artesanías de concha de abulón y madera, campanas de cobre y figuras religiosas de fibra de vidrio, entre otros productos artesanales.

5.2. Enunciado del Problema

La falta de estrategias de competitividad en el sector artesanal, limita la innovación en microempresas productoras de artículos artesanales en las comunidades El Nith, Tlahuelompa y Tizapán de Zaragoza Hidalgo.

Con base en el planteamiento y definición del problema se estableció un objetivo general y los objetivos específicos que guiaron la presente investigación y determinaron su alcance.

5.3. Objetivos

En este apartado se plantean los objetivos que, como refiere Rojas-Soriano (2006) y Tamayo (2004), deben tener una congruencia con el enunciado del problema.

5.3.1. Objetivo general:

Diseñar estrategias de competitividad mediante el análisis del sistema productivo artesanal para impulsar la innovación en las microempresas del sector artesanal en las comunidades El Nith, Tlahuelompa y Tizapán de Zaragoza Hidalgo.

5.3.2. Objetivos específicos

- 1) Determinar los elementos teóricos y prácticos de las estrategias de competitividad.
- 2) Describir las características de producción del sector artesanal, de las comunidades participantes

- 3) Investigar los referentes teóricos-prácticos de la Innovación aplicados al sector artesanal.
- 4) Presentar una propuesta de estrategias competitivas propias para el sector artesanal de las comunidades de El Nith, Tlahuelompa y Tizapán de Zaragoza en el estado de Hidalgo.

5.4. Preguntas de investigación

5.4.1. Pregunta general

¿Cuáles son las estrategias de competitividad que impulsan la innovación en microempresas productoras de artículos artesanales en las comunidades El Nith, Tlahuelompa y Tizapán de Zaragoza Hidalgo?

5.4.1. Preguntas específicas

¿Qué elementos teóricos y prácticos sustentan las estrategias de competitividad?

¿Qué características tiene el sector artesanal de las comunidades de El Nith, Tlahuelompa y Tizapán de Zaragoza, en cuanto a forma de producción, comercialización y administración?

¿Cuáles son los referentes teóricos-prácticos de la Innovación aplicados al sector artesanal?

¿Qué elementos se deben considerar para desarrollar una propuesta de estrategias competitivas propias para las microempresas artesanales de la

comunidad El Nith en Ixmiquilpan, y para las comunidades de Tlahuelompa y Tizapan de Zaragoza Hidalgo.?

5.5. Justificación

Desde un enfoque teórico, la investigación aportó información útil sobre estrategias de competitividad para impulsar la innovación artesanal y que podrán dar pauta para nuevas investigaciones en ésta línea. Se tomó como referencia las aportaciones de Schumpeter, citado por Escorsa y Valls (2008), quien refiere que “la innovación puede aplicarse a la introducción de un nuevo bien al mercado, la introducción de un nuevo método de producción, la apertura de un nuevo mercado, formas nuevas de suministrar materia prima y la implantación de una nueva estructura de mercado,” lo que permite apreciar que la innovación se da en productos y procesos y que es un hecho de índole económico cuyo éxito dependerá de la aceptación del mercado.

En este mismo tenor, la investigación tiene relevancia, debido a que los estudios relacionados con el sector artesanal, se han abordado desde una perspectiva cultural, antropológica y social. En algunos casos desde un enfoque económico, sin embargo, el presente estudio pretende estudiar el tema desde un enfoque de administración innovadora. Así mismo el presente trabajo servirá de marco comparativo entre las estrategias implementadas por Pymes de sectores distintos al sector artesanal.

En cuanto al *valor metodológico*, uno de los objetivos de investigación que se pretende es desarrollar una metodología específica para el sector artesanal. Por otro lado, la existencia de fallas de mercado, que reconoce el Consejo de Ciencia y Tecnología en la conferencia de Innovación en octubre de 2009 en Guadalajara, justifica la intervención del gobierno, a través de definiciones de una política pública de innovación que se espera debe:

reconocer que la intervención del gobierno es la segunda mejor opción, fomentar actividades innovadoras que no sucedería sin el apoyo público, y definir mecanismo de medición de impacto, CONACYT(2009).

Así mismo, la innovación puede perseguir varios objetivos como son: “a) sustituir productos que se están discontinuando por etapas, b) Incrementar la variedad de productos, mantener e incrementar la participación en el mercado.” (Ramírez Flores, 2007, pág. 69), lo que permite valorar la importancia de la innovación en las empresas, impulsadas por diversas estrategias de competitividad.

Desde un *enfoque práctico* se justifica la investigación porque se pretende diseñar estrategias de competitividad que permitan impulsar la innovación en productos y procesos del sector artesanal, y que al tratarse de un sector específico pueda servir de modelo para diversas empresas artesanales. Estrategias que abordan aspectos administrativos, mercadológicos, productivos, tecnológicos y de innovación por citar algunos, porque como se citó anteriormente la innovación tiene diversas dimensiones.

La importancia social y económica de la investigación, se sustenta en que las Pymes son motores de desarrollo económico y generadores de empleo, tan sólo en México, de acuerdo a los datos emitidos por la Secretaría de Economía a Octubre de 2010:

En el año 2009 existían en México 5'144,056 empresas, de las cuales el 99.8 por ciento son MiPymes's. Las cuales participan dentro de las actividades económicas de la siguiente forma: 47.1% en servicios, 26% en el comercio, 18% en la industria manufacturera y el resto de las actividades representan el 8.9%, mismas que concentran el 78.5% del personal ocupado, (Secretaría de Economía, 2010).

Por otro parte, el estado de Hidalgo, espacio geográfico en donde se desarrollará la investigación, está caracterizado por ser parte de uno de los 5

estados de la República con más índices de pobreza y marginación. Según el INEGI (2005), de la población total, más de 300 mil mayores de 5 años, hablan una lengua indígena.

Es así que desarrollar una investigación sobre estrategias competitivas que impulsen la innovación en el sector artesanal, permitirá apoyar a un sector empresarial en formación que exige de diversos apoyos para su consolidación, pero además para generar alternativas de ingreso económico y por tanto de apoyo a la economía del estado, ante las realidades de desempleo que el mismo Instituto Mexicano del Seguro Social Reporta a diciembre de 2009, El independiente (2010).

En este sentido, Martínez (1981) menciona como la actividad artesanal representa una fuente de vida para cerca de 9 millones de mexicanos que la desarrollan como actividad principal, constituyendo por tanto, una alternativa de fuente de ingreso y de autoempleo, justificando la relevancia social de la investigación.

Por lo anterior, se considera relevante realizar la presente investigación porque permitió conocer y proponer las estrategias de competitivas necesarias que permitan impulsar y fortalecer las actividades del sector artesanal con un enfoque innovador.

5.6. Hipótesis descriptiva

De acuerdo a Kerlinger (1980), citado por Rivas-Tovar (2006), dentro de las hipótesis de investigación se encuentran tres tipos de investigación a saber, “hipótesis descriptivas, hipótesis correlacionales e hipótesis explicativas” pg. 188, en la presente investigación se plantea una hipótesis descriptiva, que como su nombre lo sugiere describirá el objeto de estudio, misma que se presenta a continuación:

Las estrategias de competitividad están relacionadas con el impulso de la innovación en la actividad artesanal en las comunidades El Nith, Tlahuelompa y Tizapán de Zaragoza Hidalgo.

5.7. Variables de estudio

Estrategias de competitividad

- Estrategias de producción
- Estrategias de financieras
- Estrategias de mercadotecnia

Innovación

- Innovación de producto
- Innovación de proceso
- Innovación organizacional
- Innovación en comercialización

5.8. Tipo y diseño de estudio.

Para la presente investigación se conjugaron dos métodos: el hipotético deductivo e inductivo y con un diseño etnográfico para la investigación de campo. Como lo refiere Hernández et. al (2006), el investigador debe ir más allá de recolectar datos con diferentes técnicas, lo importante es analizar adecuadamente y con amplios fundamentos.

Cómo se menciona al inicio del capítulo, para la construcción del objeto de estudio, de la primera etapa de investigación, se aplicó el método deductivo que “consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teorema,

leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares”, (Bernal-Torres, 2006, pág. 56).

El tipo de investigación es de tipo descriptivo. Se buscó describir las variables identificadas, es decir cómo se realiza la producción, de qué maneras se financian, cuáles son las formas de comercialización. Además como lo refiere (Taylor & Bodgan, 2009, pág. 152) se realizó una investigación de tipo descriptivo porque se “hizo reseña de las cualidades o atributos de la población objeto de estudio”, en este caso de las comunidades de Tizapán, Tlahuelompa y El Nith. Así mismo, las investigaciones descriptivas “muestran, narran, reseñan, e identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos, prototipos o guías” (Bernal, 2006, pág. 112), así se describió cómo surgió la vocación artesanal, quienes son las personas que están involucradas, quienes son sus clientes, quienes son sus proveedores, en qué momento tienen mayores demandas de sus productos, qué características identifican por ejemplo las artesanías de madera y concha de abulón, que representan los diseños plasmados en sus creaciones, de Tizapán y Tlahuelompa que materiales ocupan etc.,

En esta investigación se buscó desarrollar estrategias de competitividad, y para poder diseñar hubo la necesidad de conocer las características propias de las comunidades participantes, tanto en su modo de producción, como en su forma de organización, y, por tanto, qué capacidad de innovación tiene en cada una de las actividades que realiza dentro del sector artesanal.

El diseño de la investigación fue transversal, dado que se obtuvo información del objeto de estudio una sola vez en un momento dado, tal como lo refiere (Bernal-Torres, 2006, pág. 119), de acuerdo a la programación de la investigación, esta se llevó a cabo en el semestre enero-junio de 2012, por lo

que en el segundo semestre se realizó el análisis de la información así como el desarrollo de la propuesta.

Se desarrolló además una investigación *no experimental*, ya que al estudiar las estrategias de competitividad para impulsar la innovación, se hizo sin manipular deliberadamente las variables de estudio. En la investigación, lo que se hizo es observar el fenómeno de estudio tal como se encontró en su contexto natural, para luego analizarlo. Como lo señala Kerlinger (1980), la investigación no experimental es la que resulta imposible manipular variables a asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones. Esto implica que se describieron todos los elementos relacionados con competitividad e innovación tanto a nivel macro como a nivel micro, es decir hasta aterrizarlo en el sector artesanal. En este sentido como se mencionó se conoció a profundidad las formas de producción y comercialización que tienen las comunidades participantes de El Nith, Tlahuelompa y Tizapán de Zaragoza. Se descubrió no sólo los aspectos administrativos propios, las estrategias que manejan, o formas de realizar las cosas, sino además los aspectos propios de forma de producción, características socioeconómicas de las comunidades etc.

La investigación permitió conocer la capacidad que tiene el sector artesanal para incursionar en los mercados internos y externos. Se describió el tamaño de la empresa, que productividad tiene y que utilidad les genera, de dónde surgen sus diseños (si estos son parte de su idiosincrasia o es simplemente creatividad libre), cómo manejan y aplican el concepto de calidad.

5.9. Universo de estudio y participantes

Se hizo una investigación de la actividad artesanal que existe en el mundo y en México, con apoyo de la técnica investigación documental, presentado en el capítulo uno. En este sentido, la técnica documental de acuerdo a Baena

(1985) es “una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, de bibliotecas, hemerotecas, centros de documentación e información”, (Ávila-Baray, 2006, pág. 72).

Una definición más específica de la investigación documental, “...se caracteriza por el empleo predominante de registros gráficos y sonoros como fuentes de información..., registros en forma de manuscritos e impresos,” (Ávila-Baray, 2006, pág. 8) quien cita a Garza (1988). Por tanto en la investigación documental “se deben seleccionar y analizar aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con el estudio...,” (Franklin, 2009, pág. 13).

Para la investigación de campo se tomó como población de estudios a las comunidades de El Nith, Tlahuelompa y Tizapán de Zaragoza del estado de Hidalgo, determinando la muestra por conveniencia.

5.10. Trabajo de campo

En este apartado se presentan los elementos necesarios para la realización del trabajo de campo, que inició con el análisis de las variables, de acuerdo a lo sustentado en el marco teórico, mismo que se operacionalizó posteriormente. Se especifica la muestra y los instrumentos utilizados y el proceso para validar dichos instrumentos, así como los alcances que tiene la investigación.

Es así que en los meses de febrero, marzo y abril, para el trabajo de campo se visitaron las comunidades de El Nith en el Valle del Mezquital, y Tlahuelompa y Tizapán en la Sierra Alta de Hidalgo.

Se hicieron visitas previas para acordar las entrevistas y solicitar los permisos para gravar video y tomar fotos. En el proceso de las entrevistas previas, en las comunidades con lengua Hñähñü se llegó saludándoles en su lengua y explicando el motivo de las entrevistas, porque a lo largo del proceso del doctorado se mantuvo comunicación con ellos, quienes manifestaron apertura para participar en la investigación.

Fue difícil encontrar a todos el mismo día y hora porque hubo quienes salen por días a vender, otros no se encontraban por atender compromisos familiares o laborales ineludibles, algunos más porque solo en temporada fuerte realizan los trabajos.

Al realizar las visitas y concertar las entrevistas, se pudo apreciar que la concepción de tiempo, en el esquema indígena, dista de las costumbres urbanas influenciadas por mercantilismo, en donde se afirma que el tiempo vale oro. Para la cultura indígena el tiempo se saborea, se disfruta, se vive la experiencia sin prisa, se ríe, esta situación hizo que se acudiera a diversas fechas para realizar las entrevistas.

La experiencia de trabajo de campo mostró cómo los artesanos tienen un genuino interés en dar a conocer y difundir su actividad y sus productos. Se pudo contar con la participación de informantes, especialmente para el trabajo en video y fotos de productos.

La concepción de productividad, competitividad y rentabilidad son conceptos que no manejan, si bien saben lo que es ganancia; sin embargo la posibilidad de colaboración, de solidaridad y ayuda mutua aún prevalece. Aunque, sin duda, la concepción de cultura neoliberal ha permeado a este contexto productivo artesanal, especialmente cuando algunos asesores empresariales han intentado intervenir y han realizado sugerencias de apoyo a través de organismo como Fonart; y sólo han apoyado a unos cuantos y no a todos.

5.10.1. Operacionalización de variables

Con objeto de realizar el trabajo de campo, se analizaron las variables de estudio que tienen que ver con las estrategias de competitividad y con la innovación. A fin de operacionalizarlas se definen de manera conceptual y operacional en la tabla siguiente:

Tabla 12: Operacionalización de variables

Variable Independiente: ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD		
Definición conceptual: Son acciones ofensivas o defensivas de una empresa, para crear posicionamiento en el mercado (Porter 2007), es decir estrategias que se llevan a cabo para lograr un fin.		
Definición operacional: Son las acciones que se desarrollan a partir del análisis de aspectos de producción, cuestiones financieras y de mercadotecnia.		
DIMENSIÓN	INDICADOR	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN
Producción	Costos	¿Conoce el costo de la elaboración de sus productos artesanales? ¿Tiene facturas y notas de las materias que ocupa en la elaboración de sus productos? ¿Paga luz, agua? ¿Paga renta? ¿Paga Teléfono? ¿Realiza pagos de internet? ¿Ha comprado computadoras para su negocio?
	Proceso	¿Tiene espacio suficiente para trabajar? ¿Su taller esta ordenado para producir? ¿Toma en cuenta las diferentes temporadas para producir? ¿Ha recibido capacitación para mejorar su taller? ¿Se ha capacitado para hacer sus productos? ¿Se organizan como sector artesanal?

	Calidad en el Producto	<p>¿Lleva un registro de la cantidad de artículos que produce por día?</p> <p>¿En un día le sale algún producto defectuoso que ya no vende?</p> <p>¿Detecta la materia prima con defectos?</p> <p>¿De lo que vende en un día, le devuelven algún producto por defectuoso?</p> <p>¿Las personas que le compran le dicen que sus productos tienen calidad?</p>
	Calidad en el Servicio	<p>¿Conoce el número de clientes que tiene?</p> <p>¿Sus clientes regresan a comprarle nuevamente?</p> <p>¿Tiene clientes nuevos que son recomendados por clientes antiguos?</p> <p>¿Se tarda en las entregas a sus clientes?</p> <p>¿Tiene siempre productos y entrega en tiempo y forma?</p> <p>¿Sabe cuando está contento su cliente con la compra de su producto?</p>
Financiera	Inversión	<p>¿Su negocio lo inició con aportación familiar?</p> <p>¿Conoce los costos de sus máquinas y herramientas?</p> <p>¿Tiene productos terminados listos para vender?</p> <p>¿Tiene materia prima guardada?</p> <p>¿Conoce el importe de la materia prima guardada?</p> <p>¿Conoce el importe de los productos que tiene terminado?</p> <p>¿Cuenta con transporte (camioneta o carro) para llevar sus productos a vender?</p>
	Financiamiento	<p>¿Ha recibido préstamos de dinero para su taller?</p>

		<p>¿El gobierno le ha prestado a través de la Secretaría de Economía?</p> <p>¿El gobierno le ha prestado a través de Fonart (Fondo nacional para el fomento de las artesanías)?</p> <p>¿Ha recibido préstamos de otras organizaciones?</p> <p>¿Paga usted intereses por los préstamos que ha recibido?</p> <p>¿Tiene apoyo de de las personas que le venden su materia prima y todo lo que necesita para producir y vender?</p>
	Rentabilidad	<p>¿Su negocio le deja ganancia?</p> <p>¿Lo que vende le permite comprar nuevamente materia prima y le sobra?</p> <p>¿Conoce lo que vende en un mes?</p> <p>¿Conoce lo que gasta en un mes por la fabricación de sus productos?</p> <p>¿Su negocio le permite mejorar su nivel de vida?</p> <p>¿Su negocio le ha permitido mejorar su vivienda?</p>
Mercadotecnia	De producto	<p>¿Envuelve los productos que vende?</p> <p>¿Tiene marca sus productos?</p> <p>¿Sus productos tienen imagen?</p> <p>¿Tienen presentación sus productos?</p> <p>¿Sus productos son para ceremonias?</p> <p>¿Sus productos son útiles para el hogar?</p> <p>¿Sus productos son para adorno?</p> <p>¿Sus productos tienen sus nombres, su firma, etiqueta, logo o marca?</p>
	Precio	<p>¿Calcula el precio por el tiempo que invierte, las materias primas</p>

		<p>y la calidad de sus productos?</p> <p>¿Vende sus productos de acuerdo a los precios que maneja la competencia?</p> <p>¿Cuándo vende sus productos recupera lo que invirtió y le sobra dinero?</p> <p>¿Conoce los precios que tiene su competencia?</p>
	Plaza	<p>¿Vende directamente sus productos en su taller?</p> <p>¿Cuenta con un local para vender sus productos?</p> <p>¿Tiene distribuidores que le ayudan a vender sus productos?</p> <p>¿Vende en tianguis y ferias?</p> <p>¿Tienen equipo de transporte?</p>
	Promoción	<p>¿Utiliza folletos para dar a conocer sus productos?</p> <p>¿Realiza anuncios en radio para dar a conocer sus productos?</p> <p>¿Tiene volantes que dé a conocer sus productos?</p> <p>¿Cuenta con página web que promueve sus productos?</p> <p>¿Sus productos se venden por recomendación de sus clientes?</p> <p>¿Da alguna muestra en las ferias?</p> <p>¿Ha utilizado clasificados o anuncios en periódico?</p> <p>¿Cuenta con catalogo de productos?</p> <p>¿Vende por internet?</p> <p>¿Vende por pedido de catálogo?</p> <p>¿Ha dado a conocer sus productos por televisión??</p>

Variable Independiente: INNOVACIÓN		
Definición conceptual: Es un proceso completo desde el uso de la creatividad, investigación y generación de nuevas ideas, estudios de viabilidad para la evaluación del costo-efectividad, análisis de riesgo, plan y desarrollo, nuevas políticas y procedimientos, investigación de mercado, hasta la comercialización y aplicación de nuevos productos o servicios, como lo refiere el manual de Oslo. (OECD, 2005).		
Definición operacional: Es el proceso que desarrolla a partir de dimensiones tecnológicas que involucran productos y procesos, involucra además aspectos organizacionales así como nuevas formas de mercadotecnia		
DIMENSIÓN	INDICADOR	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN
Productos	Nuevos productos	¿Cuántos productos nuevos realiza en un mes? ¿Tiene variedad de productos? ¿Inventa nuevos productos? ¿Hace cambios en sus diseños? ¿Hace cambios en la envoltura?
	Colores	¿La materia prima que ocupa siempre es la misma? ¿Qué colores maneja?
	Tamaño y variedad	¿Maneja diferentes tamaños de cada uno de sus productos? ¿Cambia los productos que fabrica?
	Dibujos	¿Repite sus diseños? ¿Sus dibujos los inventa? ¿Sus diseños los copia?
Procesos	Maquinaria	¿Su maquinaria las cambia continuamente?
	Herramientas	¿Renueva seguido sus herramientas?
	Distribución	¿Ha hecho cambios en su forma de vender en los últimos tres meses? ¿Ha incorporado cambios en las formas de vender y de hacer llegar sus productos a sus clientes? ¿Ha cambiado de mercado o de ferias?
	Técnicas de producción	¿Ha cambiado la organización de su taller para producir?

		<p>¿Ha hecho cambios en su forma de producir?</p> <p>¿Ha cambiado las técnicas de producción?</p>
Organización	Nuevas estructuras	<p>¿Ha cambiado de dueño del taller?</p> <p>¿Ha hecho cambios en su forma de registrar su negocio?</p>
	Nuevos modelos de negocios	<p>¿Han incorporado cambios en su forma de negocio como formar cooperativa?</p> <p>¿Han incorporado formas nuevas de organizarse como sector artesanal?</p> <p>¿Ha trabajado por pedido como una forma nueva de negocio?</p> <p>¿Ha cambiado su forma de relacionarse con sus clientes?</p> <p>¿Ha cambiado la forma de comunicarse con sus proveedores?</p>
Mercadotecnia	Nuevos canales de venta	<p>¿Ha hecho cambios en su forma de vender?</p> <p>¿Los métodos utilizados para vender a sus clientes son siempre los mismos?</p>
	Promoción	<p>¿Ha cambiado la manera de dar a conocer su producto?</p> <p>¿Ha utilizado algún medio informático para dar a conocer su producto?</p> <p>¿Su página web cuenta con productos nuevos?</p>
	Imagen de marca	<p>¿Ha cambiado su imagen como artesano a través de una marca?</p>
	Logo	<p>¿Ha lanzado algún logo que le permitan que reconozcan sus productos?</p>
	Precio	<p>¿Ha hecho nuevos cambios al determinar sus precios?</p>

Fuente: Elaboración propia

5.10.2. Muestra

Para el estudio de campo, como se dijo en esta fase de la investigación, al utilizar un enfoque preponderantemente cualitativo en la primera etapa, por el uso del método etnográfico se eligió la muestra de manera intencional o por conveniencia; de todos los integrantes de las tres comunidades se tuvieron 20 participantes, “en general la selección de una muestra en un estudio etnográfico requiere que el investigador especifique con precisión la población relevante y el objetivo de la investigación ... normalmente, los fenómenos seleccionados incluyen personas, rasgos individuales ... lugares y situaciones” (Martínez, 2007, pág. 52). Por tanto, que al trabajar con grupos étnicos la muestra intencional se eligió una serie de criterios que se consideraron necesarios o convenientes. Por lo que se tomó en cuenta a los artesanos que tienen mayor experiencia, se dedican exclusivamente a esta actividad y que además fue fácil localizarlos y tuvieron disponibilidad para entrevistarlos y visitarlos personalmente.

Por ser un estudio etnográfico, y dado que uno de los objetivos específicos de la investigación fue describir las características del sector artesanal, la muestra participante no tiene la exigencia rígida que piden los estudios cuantitativos. Es así que se tomó una muestra por conveniencia. Con la muestra se determinaron a los participantes y a quienes se les aplicaron los cuestionarios, cuyos resultados fueron procesados con apoyo de la estadística descriptiva.

5.10.3. Técnicas e instrumentos

Para las técnicas e instrumentos de investigación, el momento en que parece adecuado el uso de las entrevistas en profundidad, se da cuando: “ los intereses de la investigación son relativamente claros y están relativamente bien definidos” (Taylor y Bodgan, 2009,pág. 45), sin dejar a un lado lo que los mismos autores

mencionan respecto a la amplitud, por los diversos intereses que se pueden tener respecto a una investigación, de ahí la necesidad de utilizar una forma de entrevista guiada para tener la seguridad de que los temas claves serán abordados,

Dentro de la entrevista en profundidad, Taylor (2009) se refiere a tres tipos que están estrechamente relacionadas, la primera son “la historia de vida”, el segundo está dirigido al aprendizaje sobre acontecimientos y actividades que no se pueden observar directamente, siendo los informantes los interlocutores, y el último tipo de entrevista tiene la finalidad de proporcionar un cuadro amplio de una gama de escenarios, situaciones o personas. La historia de vida es un tipo de entrevista a profundidad en la que el investigador trata de aprehender las experiencias destacadas de la vida de una persona, que permita además a través del testimonio oral, obtener información sobre las experiencias, que en este caso relacionadas con la actividad artesanal.

Una forma también de realizar una entrevista en profundidad, es el manejo de una guía de entrevista, que no es un protocolo como lo menciona Taylor (2009 p. 119), se trata de una lista de áreas generales que deben cubrirse con cada informante. Si bien esta modalidad de entrevista se maneja en entrevistas de gran escala, se justifica por la complejidad y el difícil acceso que tienen las comunidades a donde se realizarán las entrevistas.

Por lo anterior, al utilizar un método etnográfico en el trabajo de campo, en la primera etapa se utilizaron:

- 5 Entrevistas a profundidad (2 historias de vida en la modalidad de Historia de vida temática y 3 entrevistas abiertas)
- 3 Observación

Para completar los resultados obtenidos, se aplicaron 20 cuestionarios mismos que fueron procesados con apoyo de la estadística descriptiva, (anexo 6).

5.10.4. Validación y prueba Piloto

En toda investigación científica es importante garantizar la validez y confiabilidad de los instrumentos utilizados, dado que la investigación cae dentro del área de las ciencias sociales y como ya se mencionó en el diseño, al utilizar un método etnográfico, la presente investigación tiene un enfoque cualitativo y se apoya de estrategias cuantitativas al hacer uso de la estadística descriptiva en el proceso de resultados del cuestionario.

Como primer paso, para procurar la validez de los instrumentos utilizados, se realizó la operacionalización de las variables, donde se determinaron las dimensiones, indicadores e ítems. Por lo que se diseñaron tres instrumentos, una entrevista a profundidad utilizando, la historia de vida, una guía de observación y un cuestionario.

5.10.4.1. Validación de instrumento de recolección de datos, con Alpha de Cronbach

Con objeto de validar y dar confiabilidad al cuestionario utilizado, se utilizó el Alpha de Cronbach, esta herramienta estadística es un coeficiente de correlación cuadrado que, a grandes rasgos mide la homogeneidad de las preguntas promediando las correlaciones entre todos los ítems. Es así que, con el índice de consistencia interna que arrojó, se comprobó que el cuestionario utilizado recopila información fiable y que hace mediciones estables y consistentes.

El coeficiente de Alpha de Cronbach puede tomar valores entre “0” y “1”, donde: 0 significa confiabilidad nula y 1 representa confiabilidad total. Los valores negativos resultan cuando los ítems no se relacionan de manera positiva entre ellos, lo que conduce a la violación del modelo de confiabilidad. El coeficiente Alfa de Cronbach, puede ser calculado en forma manual o con apoyo de software.

a) De manera manual, por medio de la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

K: El número de ítems

Si²: Sumatoria de Varianzas de los Items

ST²: Varianza de la suma de los Items

α: Coeficiente de Alfa de Cronbach

b) Con apoyo del software estadístico SPSS

En la presente investigación se utilizó el software SPSS, donde se capturaron cada una de las variables utilizadas en cada ítem, para posteriormente determinar el Alpha de Cronbach en el menú de analizar escala de fiabilidad con el coeficiente mencionado. Se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla 13: Determinación de Alpha de Cronbach

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.897	106

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Fuente: Elaboración propia con base a cuestionario y a software estadístico SPSS

Como se podrá apreciar en el resultado arrojado en el sistema SPSS, es de .897, por lo que de acuerdo a su interpretación, se considera una fiabilidad respetable a partir de 0.80. El cuestionario al tener un alfa de .897, tiene validez y confiabilidad. Los demás resultados arrojados, se presentan en el apartado de anexos.

5.10.4.2. Prueba piloto del cuestionario

Por otro lado, para asegurar la validez del cuestionario, en el mes de febrero de 2012, se realizó una prueba piloto, para corroborar la interpretación del mismo, y el cumplimiento del objetivo del instrumento. La prueba piloto fue aplicada a las Señoras Rufina Gómez, Leonila Ramírez y a Mariana Cardón, ambas de comunidades indígenas cuya lengua natal son náhuatl y otomí respectivamente, así mismo participaron los señores Gerardo Jaguey y Luciano Núñez, el primero indígena otomí. En dicha aplicación de prueba piloto se realizaron las siguientes observaciones:

1.- Al utilizar la escala de likert en el cuestionario, se tenían las siguientes opciones:

- a) Muy de acuerdo
- b) De Acuerdo

- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

Al realizar la pregunta a pesar de realizar la explicación de las posibles respuestas y lo que implicaba, daban como respuesta, nada, poco, si mucho, por lo que se cambiaron las respuestas con la siguiente escala:

- a) Muchísimo
- b) Mucho
- c) Regular
- d) Poco
- e) Nada

Se detectaron algunas preguntas que eran similares al hablar sobre las estrategias de innovación y de la variable de innovación en su dimensión de innovación tecnológica, por lo que se dejó solo las de la variable innovación.

A fin de asegurar la interpretación de los planteamientos, especialmente por la cosmovisión indígena que se tiene, se hicieron correcciones en las palabras: “organización” por “ordenado”, “le reconocen” por “le dicen” y finalmente la palabra incorporar por “poner”.

Se encontró con grata sorpresa, que a pesar de ser de comunidades indígenas, el efecto de la migración ha influenciado en las comunidades de estudio, especialmente en el manejo del lenguaje tecnológico y técnico, como lo es el manejo de internet y de celulares, se encontró que ya han creado nuevas palabras para estos dispositivos que antes no existían y en un afán de rescatar y promover su cultura utilizan palabras en otomí para hacer referencia de ellos, como por ejemplo “televisión” en otomí o hñähñü se dijo “handa yabo” o “celular” como “teatí t’oxgu”. A pesar de no tener niveles de

educación formal, se detectó que interpretan el significado de costo, al decir me cuesta y lo mismo utilidad al referirse a ganancia, cuando se les preguntó de las personas que les venden sus materias primas preguntaban si me refería a sus proveedores.

Para validar los demás instrumentos, tal como lo refiere Denzin (1978) Janesick (1994), se hizo uso de la triangulación, tanto de datos como de método, al combinar el método inductivo y deductivo y el etnográfico. Además de que en la interpretación se hizo uso de la hermenéutica, dado que se utilizó video, grabaciones, fotos para apoyar a los instrumentos antes mencionados. Para validar el cuestionario para el enfoque cuantitativo se utilizó el SPSS tanto para el Alpha de Cronbach como para determinar las correlaciones de las variables.

5.10.5. Alcance y limitaciones:

Una de las limitaciones para hacer este tipo de investigación es la comunicación en la lengua de las diversas comunidades productoras de artesanías en el estado de Hidalgo, además de las dificultades para trasladarse, especialmente porque éstas se encuentran en zonas de alta marginación y, por tanto, de difícil acceso. Así mismo, la investigación busca profundizar en los hallazgos, por lo que sólo se toman 3 comunidades del Estado de Hidalgo y al ser un estudio de tipo descriptivo con un enfoque preponderantemente cualitativo, la muestra se determina por conveniencia. Por lo que participaron para el cuestionario 20 participantes, 5 entrevistas a profundidad (2 en modalidad de historia de vida y 3 entrevistas abiertas) y 3 observaciones.

5.10.6. Método de investigación

A continuación se presenta un esquema del proceso de investigación, que plantea la aplicación del método hipotético deductivo en la fase de revisión documental e inductivo al estudiar a profundidad las comunidades de El Nith, Tlahuelompa y Tizapán y utilizando el método etnográfico en la fase de investigación de campo.

El método etnográfico concibe a la investigación, principalmente, como una exploración de la naturaleza de los fenómenos sociales. En este sentido, la etnografía privilegia la observación participante, que implica un estudio desde dentro de la comunidad, analizando el fenómeno en su contexto natural.

Así mismo, se utilizó la entrevista a profundidad con dos modalidades, una la historia de vida, como una forma de recabar datos y como una forma cualitativa con un alto nivel de adaptación en donde se busca la confidencialidad de los entrevistados, generando una narración espontánea y libre. Otra más abierta, dejando libertad a los participantes y orientándolos en la temática de la presente investigación.

Por último, para dar sustento a toda la investigación, enriquecer y contrastar los resultados obtenidos, se aplicaron 20 cuestionarios a diversos participantes de las tres comunidades, mismos que fueron procesados con apoyo del software spss para presentar los resultados con apoyo de la estadística descriptiva.

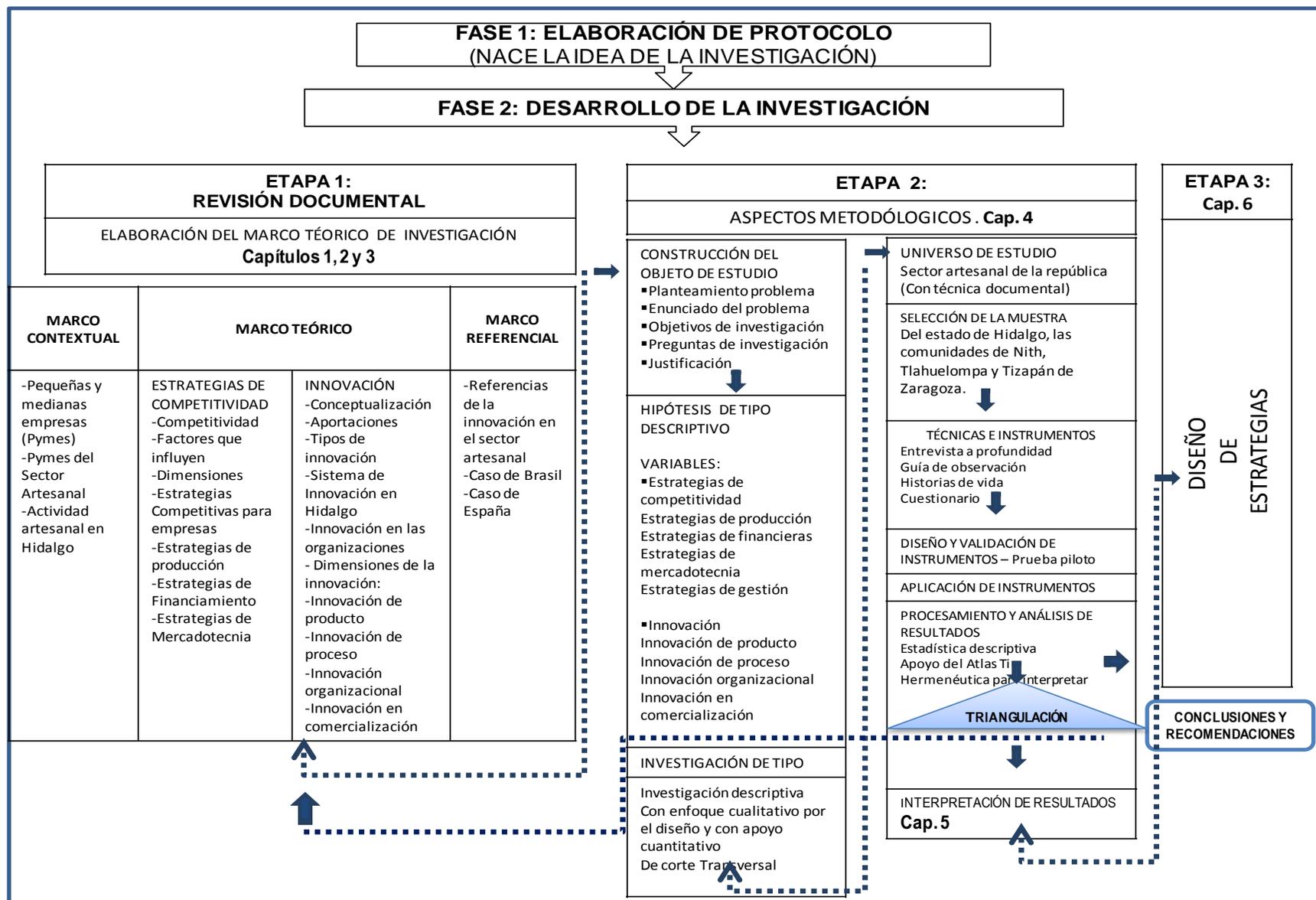


Figura No. 54: Esquema del método de investigación. Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la figura 54, la fase de desarrollo de la investigación se realizó en una primera etapa la revisión documental que permitió construir el marco contextual, teórico y referencial de la investigación.

En la segunda etapa, se trabajó los aspectos metodológicos que permitieron plantear la problemática, los objetivos de investigación, la justificación, así como el planteamiento de las variables de estudio que dieron la base para el trabajo de campo.

Se pudo apreciar la conjugación de dos métodos el deductivo e inductivo, junto con un método etnográfico en la fase de trabajo de campo, además de que la investigación fue de tipo descriptivo y con un diseño transversal, por lo que se pudo apreciar un enfoque cualitativo a la vez que se apoyó de estrategias cuantitativas al aplicar cuestionarios como una forma de complementar el uso de las entrevistas y las guías de observación.

Para validar instrumentos e información, se utilizó la triangulación de datos y de métodos, además de que en la fase de interpretación de resultados se utilizó la estadística descriptiva y la hermenéutica para procesar y analizar la información.

Una vez terminada la etapa dos, se culminó con la etapa tres, que implicó el desarrollo de estrategias de competitividad para impulsar la innovación, con base a los sustentos teóricos y los hallazgos encontrados en la investigación de campo.

CAPÍTULO VI: RESULTADOS

En este capítulo, se presentan los resultados obtenidos después de aplicar los instrumentos de recolección de información, como se mencionó en el capítulo anterior. En un primer momento se obtuvo información de la historia de vida de don Santiago Pedraza y de don Heriberto Guzmán Gress, en un segundo momento se presentan los resultados de tres entrevistas abiertas y posteriormente se presentan los resultados de los cuestionarios aplicados. Como cuarto y último momento se presentan las observaciones realizadas que permitieron describir el proceso de producción tanto de las figuras de madera con incrustaciones de concha de abulón, como de las figuras religiosas hechas con fibra de vidrio y por último de las campanas.

Cabe hacer mención que al ser un estudio con enfoque cualitativo, de tipo descriptivo y con apoyo del método etnográfico, se convivió varios días con la comunidad para ver los procesos artesanales que se tienen. Así mismo, se fue levantando las historias de vida de dos artesanos que son los más representativos de cada comunidad. En el caso de Don Santiago Pedraza, es uno de los artesanos mayores, que forma parte de la cuarta generación, y quien a su vez ha enseñado a los artesanos actuales que se encuentran en la comunidad. Esto además del prestigio y respeto que tiene el artesano en la comunidad y entre las personas que le compran sus productos, por ser de primera calidad y por el distintivo que tiene de creatividad y originalidad.

6.1. Resultados obtenidos de la historia de vida

En el presente apartado, se hace un reporte sintético de los datos obtenidos en la historia narrada por el señor Santiago Pedraza, originario de la Comunidad El Nith, en el Valle del Mezquital Hidalgo y de don Heriberto Guzmán Gress originario de Tizapán de Zaragoza, pertenecientes al municipio de Zacualtipán Hidalgo.

Tabla 14: Resumen obtenido de Historias de vida

Nombre del artesano	Santiago Pedraza	Heriberto Guzmán Gress
Edad	76	65
Grupo étnico	Hñähñü	Ninguna
Comunidad	El Nith	Tizapán de Zaragoza
Experiencia en artesanía	70, soy la tercera generación de este arte	47 años
Tipo de Artesanía	Madera y concha de abulón	Imágenes de fibra de vidrio
Estudios	Primaria	Primaria
Pertenencia a Asociación	Si	No
Nombre del negocio	Hiasna-luz de luna	No tiene
Participación en concursos	Si, los que organiza Fonart	No
Premios obtenidos	Si, segundo lugar y diploma	No
Herramientas utilizadas	Sierrita, arco, lima, triangulo, herramienta para las hojitas	Esmeriladora, báscula, discos,
Materiales utilizados	Concha de abulón	Cobre, estaño, zinc
Familiares dedicados a la artesanía	Sólo un hijo, los otros estudiar y solo por temporada lo agarran. También la esposa	Un hijo y sobrinos
Realiza innovaciones	siempre invento, porque de otro modo no vendo, "se chotea" el producto	Son moldes fijos que son por pedidos
Maneja los costos	No, trabajo al tanteo	No, pero son muy caros, especialmente los metales
Préstamos recibidos	Findagan, casa de ahorro, y sólo cuando gano premios en fonart	No, son muy caros
Opinión del trabajo artesanal	Me gusta mucho, lo disfruto y me gusta enseñar. Siempre deja algo, aunque no mucho	Se trabaja de manera independiente, el padre enseña a su hijo para que esto no se pierda.

Fuente: Elaboración propia con base a las historias de vida. Ver anexo 3

6.1. Resultados obtenidos de entrevistas

Respecto a las entrevistas, éstas tuvieron se fueron dando de manera espontánea, se hicieron las entrevistas a dos personas que no perteneces a la asociación de artesanos, así como a la señora María Elena García Simón, quien junto a su esposo pertenecen a la asociación y han estado abiertos a todos los apoyos e innovaciones que se puedan realizar, desde la forma de producción, hasta la forma de comercialización.

Tabla 15: Resumen obtenido de entrevistas

Nombre del artesano	Salvador Sánchez Trinidad	María Elena García Simón	Celerino Catalán Vázquez
Edad	65	44	45
Grupo étnico	Hñähñü	Hñähñü	Hñähñü
Comunidad	El Nith	El Nith	El Nith
Experiencia en artesanía	38 años. Tercera generación de artesanos	30 años	30 años, de la cuarta generación
Tipo de Artesanía	Madera y concha de abulón	Madera y concha de abulón	Madera y concha de abulón
Estudios	Tercero de primaria	Primaria	Primaria
Pertenencia a Asociación	No	Si	No, si he estado pero la verdad no me gusta
Nombre del negocio	No tiene	Arte Joya	Arte Vázquez
Participación en concursos	No	Si	No
Premios obtenidos	No	Si primeros y segundos lugares, y diploma	No
Herramientas utilizadas	Esmeril. Cegueta, lima, triangulito.	Cortadora, cegueta, esmeril, pinzas, color, lima	Cegueta,

Materiales utilizados	Madera y concha de abulón	Madera y concha de abulón	Madera y concha de abulón
Familiares dedicados a la artesanía	Dos hijos y la esposa	Dos hijos y mi esposo que es la persona que me enseñó	Mis dos hermanos y mis sobrinos
Realiza innovaciones	Si, tratamos de tener siempre algo diferente sólo así vendo y tomo la opinión de mis clientes	Sí, siempre se busca hacer cosas nuevas	Muy poco, casi es lo mismo con el mismo material
Maneja los costos	No	No	No, pero si se cuanto me sale una guitarrita
Préstamos recibidos	No	No	Sólo Fonart a veces apoya, pero más a los que son de la asociación
Opinión del trabajo artesanal	Esta es mi única actividad, de aquí como, yo produzco todos los días aunque sea poquito para ir a vender.	No tenemos tierras para cultivar, sólo de esto vivimos, por eso dejamos a consignación, vendemos por internet y se trabaja a destajo cuando piden mucho	Me gustaban las ferias, pero ahora dan más apoyo a los chinos y a nosotros nos cobran muy caro, que mejor no participamos porque no sale lo del pago.

Fuente: Elaboración propia con base a las historias de vida. Ver anexo 3

6.3. Resultados obtenidos del cuestionario

Se presenta los resultados obtenidos al aplicar el cuestionario, están divididos en una primera parte se muestran los datos generales de los participantes y en el siguiente apartado se muestran los hallazgos obtenidos relacionados con estrategias

competitivas y por últimos todo lo relacionado con innovación. Cabe hacer mención que para procesar la información se utilizó el software estadístico SPSS.

6.3.1. Hallazgos generales

Los hallazgos encontrados en esta primera etapa, reflejan características particulares de los participantes, como son la edad, nombre, comunidad de procedencia, tipo de comunidad a la que pertenece, tipo de artesanía que elabora, grado de estudios, papel que tiene en el taller, número de empleados y tipo de organización, los cuales fueron procesados en el software estadístico SPSS, cuyos resultados se muestran en las tablas de la 16 a la 25.

Tabla 16. Número de participantes

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid El Nith	11	55.0	55.0	55.0
Tlahuelompa	6	30.0	30.0	85.0
Tizapan	3	15.0	15.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla 16, de los veinte encuestados, 55% pertenecen a la comunidad El Nith, 30% a Tlahuelompa y un 15% a Tizapán de Zaragoza. Es importante mencionar que en la comunidad El Nith se detectó la existencia de una asociación de artesanos, si bien no todos se encuentran agrupados, dado que algunos artesanos ante la situación económica han emigrado a Estados Unidos o se han dedicado a otra actividad fuera del estado y sólo realizan productos artesanales en temporadas de mayor demanda como son semana santa y Navidad.

Tabla 17 :Nombre de empresas artesanales

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Arte Joy	1	5.0	5.0	5.0
	Hiasna	1	5.0	5.0	10.0
	SN	18	90.0	90.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

La tabla 17, indica que no todas las microempresas artesanales tienen nombre, lo que permite apreciar la falta de identidad e imagen corporativa que autores de mercadotecnia como (Stanton, 2004) (Fisher, 2000) (Kotler, 2005) refieren como base para posicionar el producto dentro de un mercado.

Tabla 18: Estado de las comunidades participantes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hidalgo	20	100.0	100.0	100.0

Fuente: elaboración propia

Dado que el estudio se realizó en el Estado de Hidalgo, los 20 participantes perteneces a comunidades de Hidalgo en un 100%.

Tabla 19: Municipios participantes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nith	Ixmiquil	11	55	55	55
Tizapán	Zacualtipán	9	45	45	45
Tlahuelo					
Total	Total	20	100	100	100

Fuente: elaboración propia

Con relación a los Municipios participantes, la Comunidad de El Nith pertenece al Municipio de Ixmiquilpan, en tanto, Tlahuelompa y Tizapán pertenecen al Municipio de Zacualtipán, la primera forma parte del conocido Valle del Mezquital, identificado

básicamente como una población indígena hñähñü, en tanto que Zacualtipán forma parte de la zona geográfica llamada Sierra alta del Estado de Hidalgo.

Tabla 20: Tipo de Artesanía

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Madera y concha de abulón	11	55.0	55.0	55.0
Campanas	6	30.0	30.0	85.0
Figuras religiosas	3	15.0	15.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

Como puede apreciarse en la tabla 20, en el presente estudio, 55% de los participantes fueron artesanos dedicados a la elaboración de miniaturas de madera con incrustaciones de concha de abulón en El Nith Hidalgo, en tanto el 30% de los encuestados realizan campanas y diversos artículos en cobre y bronce y un 15% figuras e imágenes religiosas, estas dos últimas actividades en las comunidades de Tizapán y Tlahuelompa.

En las dos últimas comunidades se detectó que existe una forma de comercialización que no beneficia directamente a los productores. Son los intermediarios o vendedores, quienes se dedican a comprar en conjunto a todos los artesanos y ellos distribuyen directamente en diversas zonas del distrito federal y de toda la república, especialmente campanas e imágenes religiosas.

Tabla 21: Estudios

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Primaria	16	80.0	80.0	80.0
Secundaria	3	15.0	15.0	95.0
Bachillerato	1	5.0	5.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

Del 100% de participantes el 80% cuenta con estudios de primaria, el 15% con secundaria y sólo una persona que representa el 5% cuenta con estudios de bachillerato. Es importante mencionar que en las observaciones realizadas y en las pláticas que se realizaron con los entrevistados, la mayoría de ellos tienen hijos quienes participan apoyándolos en la actividad artesanal, si bien se encuentran también estudiando algunos el bachillerato y otros en la Universidad Tecnológica. Lo que explica además el lenguaje fluido que se tiene por ejemplo con los habitantes de la comunidad El Nith que además de manejar la lengua hñähñü utilizan algunas palabras técnicas y explican además el uso que se tiene por ejemplo de los computadores y el internet, si bien no todos la utilizan como una herramienta para su trabajo.

Tabla 22: Género

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Femenino	3	15.0	15.0	15.0
Masculino	17	85.0	85.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

En cuanto al género, los participantes entrevistados en su mayoría fueron hombres, representado un 85% masculino y un 15% al femenino. Si bien fueron los que se pudieron entrevistar y quienes estuvieron presentes, en la mayoría de las entrevistas, mencionaron que los talleres son familiares y participan tanto la esposa como el esposo.

En algunos casos, expresaron como los hijos se han integrado a la actividad y las mujeres son las que han planteado innovaciones en la producción, es el caso de la familia del Señor Francisco Pedraza quien ha impulsado el desarrollo de artículos para la mujer como anillos, aretes, espejos, pulseras, gargantillas y demás artículos que no existían en un principio, dado que fueron identificados básicamente por la elaboración de miniaturas de instrumentos musicales.

En el caso de Tlahuelompa y Tizapan, en la elaboración de campanas, participan básicamente hombres, sin duda por el peso del metal y el proceso de función de metal a temperaturas altas.

Tabla 23: Edad

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 28.00	1	5.0	5.0	5.0
36.00	2	10.0	10.0	15.0
37.00	1	5.0	5.0	20.0
41.00	1	5.0	5.0	25.0
42.00	3	15.0	15.0	40.0
43.00	1	5.0	5.0	45.0
45.00	3	15.0	15.0	60.0
46.00	2	10.0	10.0	70.0
48.00	1	5.0	5.0	75.0
49.00	2	10.0	10.0	85.0
53.00	1	5.0	5.0	90.0
65.00	2	10.0	10.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la edad, el 95% de los participantes tiene más de 35 años, sólo un 5% cuenta con una edad de 28 años.

Tabla 24. Jerarquía

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Dueño	20	100.0	100.0	100.0

Fuente: elaboración propia

En la aplicación del cuestionario, se pudo dialogar directamente con los dueños, dado el 100% de las microempresas están integradas por la familia, resultado que se refleja en el tipo de relación que se tiene, sólo el 20% de los artesanos cuentan con una persona que les ayuda y que son sus aprendices del oficio.

Tabla 25: Tipo relación laboral

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Familiar	16	80.0	80.0	80.0
	Contrato	4	20.0	20.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

La tabla 25 muestra como el 80% de los que participan en la elaboración de artesanías son familia y solo 20% de los entrevistados dijeron tener una persona que les ayuda.

6.3.2. Estrategias de competitividad

Para la presente investigación se analizan diversas dimensiones de competitividad a saber las estrategias de producción, estrategias financieras y estrategias de mercadotecnia.

6.3.2.1. Estrategias de producción

En este apartado, se analizan el conocimiento y manejo que se tienen de los costos como un elemento clave para el diseño de estrategias de producción, el manejo de calidad del producto y del servicio que se da.

La tabla 26, muestra los resultados obtenidos de los elementos relacionados con producción como son costos y calidad en producto y servicio, mismos que se presentan gráficamente.

Tabla: 26. Estrategias de producción

DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	Muchísimo	%	Mucho	%	Regular	%	Poco	%	Nada	%	Media	Mediana	Moda	Varianza	MIN	MX
PRODUCCION	Costos	1. ¿Conoce el costo de la elaboración de sus productos artesanales?	2	10	7	35	2	10	4	20	5	25	3	3	2	2.029	1	5
		2. ¿Tiene facturas y notas de las materias que ocupa en la elaboración de sus productos?	2	10	1	5	4	20	9	45	4	20	4	4	4	1.411	1	5
		3. ¿Paga luz, agua?	11	55	1	5	8	40	0	0	0	0	2	1	1	.976	1	3
		4. ¿Paga renta?	0	0	0	0	0	0	0	0	20	100	5	5	5	.000	5	
		5. ¿Paga Teléfono?	3	15	1	5	9	45	2	10	5	25	3	3	3	1.776	1	5
		6. ¿Realiza pagos de internet?	1	5	0	0	5	25	1	5	13	65	4	5	5	1.355	1	5
		7. ¿Ha comprado computadoras para su negocio?	1	5	0	0	0	0	6	30	13	65	4	5	5	.895	1	5
	INDICADOR	ITEMS	Muchísimo	%	Mucho	%	Regular	%	Poco	%	Nada	%	Media	Mediana	Moda	Varianza	MIN	MX
	Proceso	8. ¿Tiene espacio suficiente para trabajar?	2	10	0	0	18	90	0	0	0	0	3	3	3	.379	1	5
		9. ¿Su taller esta ordenado para producir?	0	0	3	15	4	20	10	50	3	15	4	4	4	.871	2	3
		10. ¿Toma en cuenta las diferentes temporadas para producir?	1	5	9	45	0	0	7	35	3	15	3	3	2	1.674	1	5
		11. Ha recibido capacitación para mejorar sus taller	0	0	0	0	2	10	2	10	16	80	5	5	5	.432	3	5
		12. Se ha capacitado para hacer sus productos	12	60	0	0	1	5	0	0	7	35	3	1	1	3.737	1	5
		13. ¿Se organizan como sector artesanal?	0	0	0	0	1	5	3	15	16	80	5	5	5	.303	3	5
	INDICADOR	ITEMS	Muchísimo	%	Mucho	%	Regular	%	Poco	%	Nada	%	Media	Mediana	Moda	Varianza	MIN	MX
	Calidad en el producto	14. ¿Lleva un registro de la cantidad de artículos que produce por día?	0	0	2	10	5	25	2	10	11	55	4	5	5	1.253	2	5
		15. ¿En un día le sale algún producto defectuoso que ya no vende?	0	0	2	10	1	5	14	70	3	15	4	4	4	.621	2	5
		16. ¿Detecta la materia prima con defectos?	3	15	4	20	7	35	1	5	5	25	3	3	3	1.945	1	5
		17. ¿De lo que vende en un día, le devuelven algún producto por defectuoso?	0	0	0	0	1	5	6	30	13	65	5	5	5	.358	3	5
		18. ¿Las personas que le compran le dicen que sus productos tienen calidad?	3	15	14	70	2	10	1	5	0	0	2	2	2	.471	1	5
	INDICADOR	ITEMS	Muchísimo	%	Mucho	%	Regular	%	Poco	%	Nada	%	Media	Mediana	Moda	Varianza	MIN	MX
	Calidad en el Servicio	19. ¿Conoce el número de clientes que tiene?	1	5	7	35	7	35	3	15	2	10	3	3	2	1.147	1	4
		20. ¿Sus clientes regresan a comprarle nuevamente?	3	15	13	65	2	10	2	10	0	0	2	2	2	.661	1	5
		21. ¿Tiene clientes nuevos que son recomendados por clientes antiguos?	8	40	4	20	3	15	3	15	2	10	2	2	1	2.029	1	4
22. ¿Se tarda en las entregas a sus clientes?		0	0	0	0	3	15	7	35	10	50	4	4.5	5	.555	3	5	
23. ¿Tiene siempre productos y entrega en tiempo y forma?		0	0	10	50	6	30	4	20	0	0	3	2.5	2	.642	2	5	
24. ¿Sabe cuando está contento su cliente con la compra de su producto?		8	40	7	35	4	20	1	5	0	0	2	2	1	.832	1	4	

Fuente: Elaboración propia

La tabla 26, muestra aspectos relacionados con los costos implícitos en la elaboración de los diversos productos artesanales, se puede observar que del 100% de participantes el sólo el 35% dijo conocer mucho el costo de la elaboración de sus productos en tanto 25% expresó no conocer nada, el 20% apuntó conocer poco, el 10% regular y sólo un 10% dijo conocer muchísimo sus costos.

a) Costos

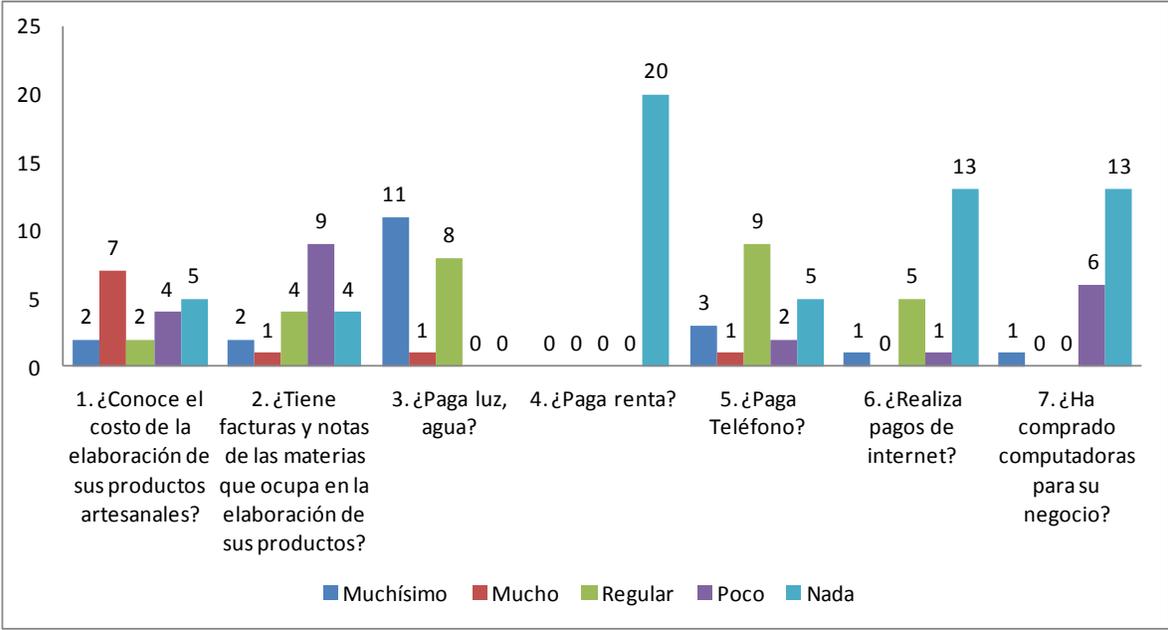


Figura No. 55: Costos.
Fuente: elaboración propia

Con relación a la pregunta relacionada con el manejo de facturas y notas de las materias primas que conoce, un 45% escribió que poco, 20% dijo que nada, 20% apuntó que regular, 10% regular y un 5% respondió que mucho. Respecto al pago de Luz y agua, la gran parte dijo pagar muchísima luz en un 55%, un 40% indica que paga regular y sólo un 5% expresó que mucho. En tanto a la pregunta relacionada con la renta se aprecia que el 100% no paga renta.

A la pregunta de pago de teléfono, el 45% respondió regular, 25% expresó que nada, 15% dijo que muchísimo, 10% anota pagar poco y solo un 5% escribió pagar mucho. Con relación

al internet 65% dijo no pagar nada, 25% regular, 5% muchísimo y 5% poco. Respecto a la pregunta relacionada con la compra de computadoras, el 65% respondió nada, 30% poco y sólo un 5% dijo muchísimo.

b) proceso

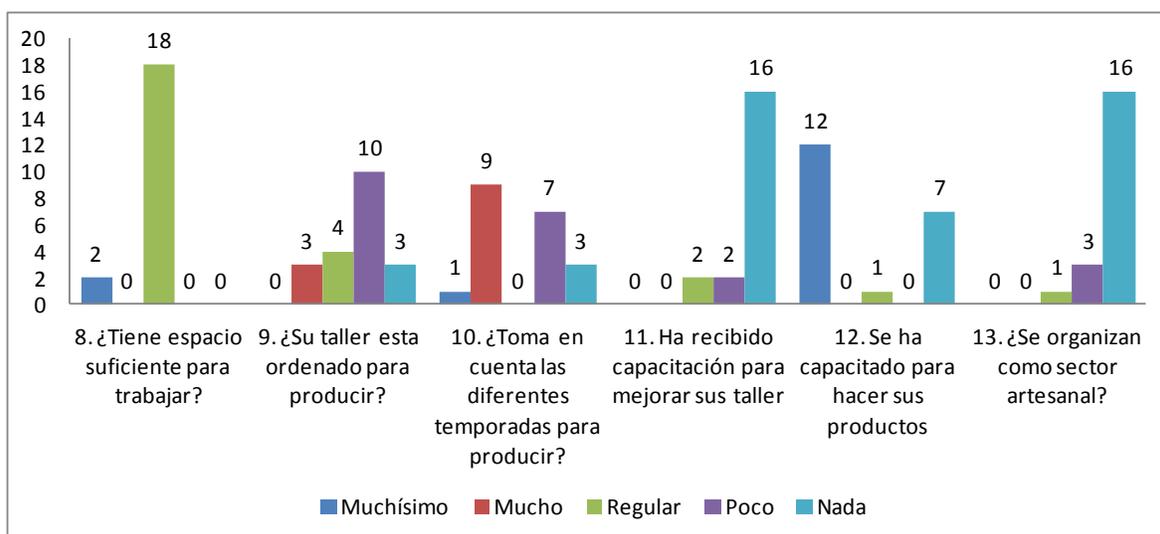


Figura No. 56: Proceso.
Fuente: elaboración propia

La tabla 26, muestra aspectos relacionados con los procesos de producción, a la pregunta de contar con espacio suficiente para trabajar, el 90% contestó que regular y sólo un 10% expresó que muchísimo. Con respecto al orden que tiene el taller para producir, 50% indica que tiene poco orden, 20% dijo que regular, 15% respondió que mucho y un 15 % mencionó que nada. (ver figura 60).

A la pregunta de tomar en cuenta las temporadas del año para producir, 45% dijo tomar en cuenta las diferentes temporadas, 35 expresó que poco, 15% anotó que nada, en tanto sólo el 5% dijo que muchísimo. Con relación a la capacitación, al preguntar si ha recibido capacitación para mejorar su taller, el 80% respondió que no ha recibido nada, 10% expresó que ha recibido poca capacitación, y otro 10% anotó que ha recibido regular capacitación. Respecto al la capacitación para elaborar sus productos, el 60% respondió que ha recibido muchísima capacitación, 35% dijo no

haber recibido capacitación y 5% expresó que ha recibido regular capacitación. En cuanto a la organización que se tiene como sector artesanal, al hacer la pregunta respondieron que 80% no se organizan nada como sector, 15% dijo que poco y sólo un 5% anota que regular.

c) Calidad en el producto

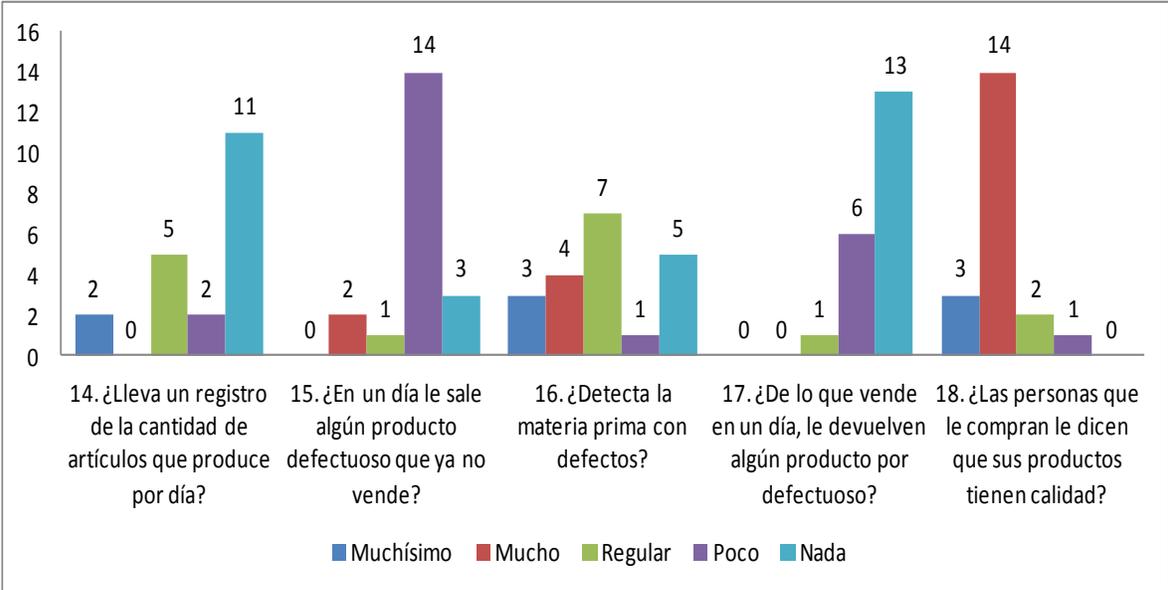


Figura No. 57: Calidad en el producto.
Fuente: elaboración propia

Al investigar sobre la calidad del producto, al hacer la pregunta sobre el control y registro de la cantidad de productos que producen por día el 55 contestó que no lleva registro alguno, en tanto el 25% dijo que lleva un registro regular, 10% registró muchísimo en tanto otro 10% expresó que registró poco lo que produce por día. Con respecto a los productos defectuosos el 70% menciona que sale poco producto defectuoso, 15% apuntó que no sale nada, 10% expresó que sale mucho producto defectuoso y sólo el 5% anota que regular. Al preguntar sobre la materia prima, el 35% de los participantes dijeron que detectaron en forma regular la materia prima defectuosa, 25% no detectó nada, 20% detectó mucho, 15% contestó que muchísimo y sólo 5% expresó que poco. En este sentido, se preguntó sobre las devoluciones de los productos por defectuoso, el 65% mencionó que no le regresan nada, 30% apuntó que poco y sólo un 5% mencionó que regular.

En cuanto a la calidad de sus productos, al responder la pregunta sobre lo que opinan las personas que compran sus productos, el 70% dijo que sus productos tienen mucha calidad, 15% expresó que tienen muchísima calidad 10% respondió que regular y sólo un 5% dijo que poco. El cuadro anterior muestra los resultados relacionados con calidad en el servicio, y los efectos que se tienen con el comportamiento de sus clientes, resultados que se presentan en el siguiente gráfico.

c) Calidad en el servicio

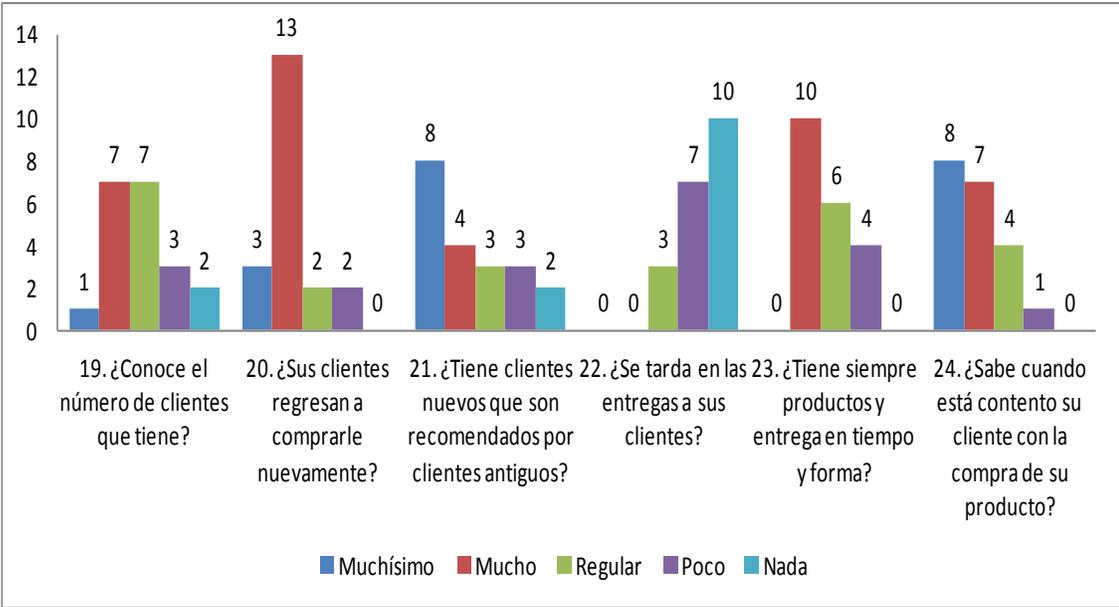


Figura No. 58: Calidad en el servicio.
Fuente: elaboración propia

La figura 58, muestra las respuestas realizadas con relación a la calidad en el servicio, respecto al conocimiento de sus clientes, el 35% expresó conocer mucho a sus clientes, otro 35% anotó que conoce sólo regular a sus clientes, 15% conoce poco a sus clientes, 10% refiere no conocer nada a sus clientes y sólo un 5% mencionó conocer mucho a sus clientes.

Cuando se les preguntó si regresan los clientes a comprarles nuevamente, el 65% anotó que mucho, 15% respondió que muchísimo, 10% dijo que regular y sólo un 10% dijo que poco.

Al preguntarles si tienen clientes nuevos que hayan sido recomendados por los clientes antiguos, el 40% dijo que muchísimo, 20% expresó que mucho, 15% contestó que regular, otro 15% anotó que poco y sólo un 10% expresó que nada.

En cuanto al tiempo de entrega de los productos a los clientes, 50% dijo que no se tarda nada, 35% respondió que se tarda poco y sólo un 15% apuntó que regular. Al preguntarse si tienen siempre productos que le permitan entregar en tiempo y forma, un 50% dijo que mucho, 30% expresó que regular y sólo un 20% contestó que poco.

En relación a la satisfacción del cliente, el 40% dijo que sabía muchísimo cuando estaban contentos sus clientes, el 35% dijo que sabía mucho, 20% respondió que sabía regularmente y sólo un 5% dijo que sabía poco si su cliente estaba contento.

6.3.2.1. Estrategias Financieras

Las estrategias financieras permiten saber cuáles son las formas de financiamiento e inversión que puede tener el sector artesanal, es así, que, en la siguiente tabla se muestran los indicadores de esta dimensión, tales como inversión, financiamiento y rentabilidad.

Tabla 27: Estrategias financieras

DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	Muchísimo	%	Mucho	%	Regular	%	Poco	%	Nada	%	Media	Mediana	Moda	Varianza	MIN	MX
FINANCIERA	Inversión	25. ¿Su negocio lo inicio con aportación familiar?	14	70	2	10	2	10	0	0	2	10	2	1	1	1.695	1	4
		26. ¿Conoce los costos de sus máquinas y herramientas?	1	5	4	20	4	20	6	30	5	25	4	4	4	1.526	1	5
		27. ¿Tiene productos terminados listos para vender?	3	15	3	15	2	10	10	50	2	10	3	4	4	1.671	1	5
		28. ¿Tiene materia prima guardada?	1	5	3	15	2	10	12	60	2	10	4	4	4	1.103	1	5
		29. ¿Conoce el importe de la materia prima guardada?	1	5	2	10	6	30	2	10	9	45	4	4	5	1.642	1	5
		30. ¿Conoce el importe de los productos que tiene	1	5	7	35	2	10	1	5	9	45	4	3.5	5	2.263	1	5
		31. ¿Cuenta con transporte (camioneta o carro) para llevar sus productos a vender?	1	5	2	10	5	25	0	0	12	60	4	5	5	1.789	1	5
	INDICADOR	ITEMS	Muchísimo	%	Mucho	%	Regular	%	Poco	%	Nada	%	Media	Mediana	Moda	Varianza	MIN	MX
	Financiamiento	32. ¿Ha recibido préstamos de dinero para su taller?	0	0	2	10	2	10	3	15	13	65	4	5	5	1.082	2	5
		33. ¿El gobierno le ha prestado a través de la Secretaría de Economía?	0	0	0	0	0	0	0	0	20	100	5	5	5	.000	5	5
		34. ¿El gobierno le ha prestado a través de Fonart (Fondo nacional para el fomento de las artesanías)?	0	0	2	10	0	0	5	25	13	65	4	5	5	.892	2	5
		35. ¿Ha recibido préstamos de otras organizaciones?	0	0	1	5	0	0	1	5	18	90	5	5	5	.484	2	5
		36. ¿Paga usted intereses por los préstamos que ha recibido?	1	5	1	5	3	15	3	15	12	60	4	5	5	1.432	1	5
		37. ¿Tiene apoyo de las personas que le venden su materia prima y todo lo que necesita para producir y vender?	0	0	0	0	0	0	0	0	20	100	5	5	5	.000	5	5
		INDICADOR	ITEMS	Muchísimo	%	Mucho	%	Regular	%	Poco	%	Nada	%	Media	Mediana	Moda	Varianza	MIN
	Rentabilidad	38. ¿Su negocio le deja ganancia?	1	5	3	15	10	50	0	0	6	30	3	3	3	1.503	1	5
		39. ¿Lo que vende le permite comprar nuevamente materia prima y le sobra?	2	10	6	30	10	50	2	10	0	0	3	3	3	.674	1	5
		40. ¿Conoce lo que vende en un mes?	1	5	5	25	4	20	1	5	9	45	4	3.5	5	2.042	1	4
		41. ¿Conoce lo que gasta en un mes por la fabricación de sus productos?	1	5	0	0	8	40	3	15	8	40	4	4	3	1.292	1	5
		42. ¿Su negocio le permite mejorar su nivel de vida?	1	5	5	25	8	40	6	30	0	0	3	3	3	.787	1	5
		43. ¿Su negocio le ha permitido mejorar su vivienda?	2	10	5	25	6	30	4	20	3	15	3	3	3	1.524	1	4

Fuente: elaboración propia

La tabla 27, muestra los resultados obtenidos relacionados con la inversión que como sector artesanal tiene y que se presentan en la siguiente figura.

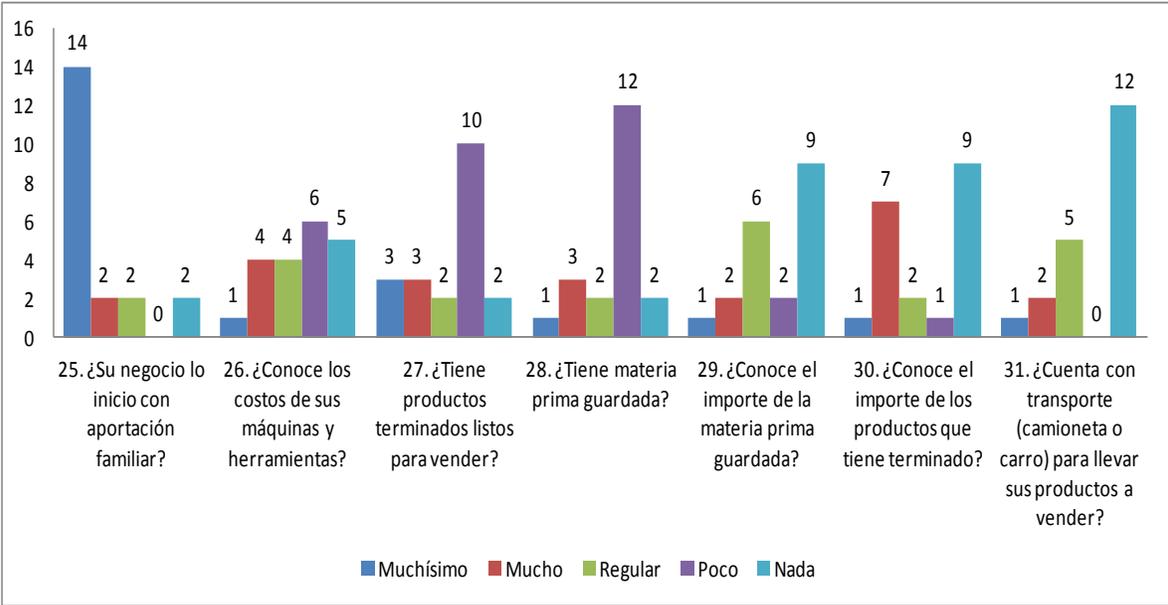


Figura No. 59: Inversión.
Fuente: elaboración propia

Con respecto a las preguntas relacionadas con la inversión, la figura 59, muestra como el 70% respondió que inició su negocio con aportación familiar, 10% anotó que inició mucho con aportación familiar, 10% más refiere que regular y sólo 10% dijo que nada.

Respecto al costo de sus máquinas y herramientas, el 30% respondió que conoce poco el costo, 25% expresó que no conoce nada el costo de sus máquinas y herramientas, 20% mencionó que regular, 20% más dijo que mucho y sólo un 5% respondió que conoce muchísimo los costos.

Respecto a la existencia de productos terminados listos para vender, el 50% expresó tener poco, 15% contestó tener muchísimo, 15% dijo tener mucho, 10% respondió tener regular y 10% anotó no tener nada. En cuanto a materia prima, 60% respondió tener poca materia prima, 15% dijo tener mucho, 10% expresó tener regular, 10% anotó que no tenía nada y sólo un 5% dijo tener muchísimo.

Al preguntarles sobre el importe de la materia prima guardada 45% dijo no conocer el importe de su materia prima guardada, 30% respondió regular, 10% dijo que mucho, 10% respondió poco y sólo un 5% anotó conocer muchísimo el valor de su materia prima. Al preguntar el importe de los productos terminados, el 45% dijo no conocer nada el importe de sus productos terminados, 35% expresó que mucho, 10% respondió que regular, 5% anotó que conoce muchísimo el valor de sus productos terminados, y otro 5% expresó que conoce poco.

Al preguntarles si contaban con transporte para llevar sus productos, el 60% contestó que no cuenta con equipo de transporte para nada, un 25% respondió regular, 10% dijo que mucho y sólo un 5% apuntó que muchísimo.

Los resultados relacionados con el financiamiento que tiene el sector artesanal, se presenta y se describió en la figura 60.

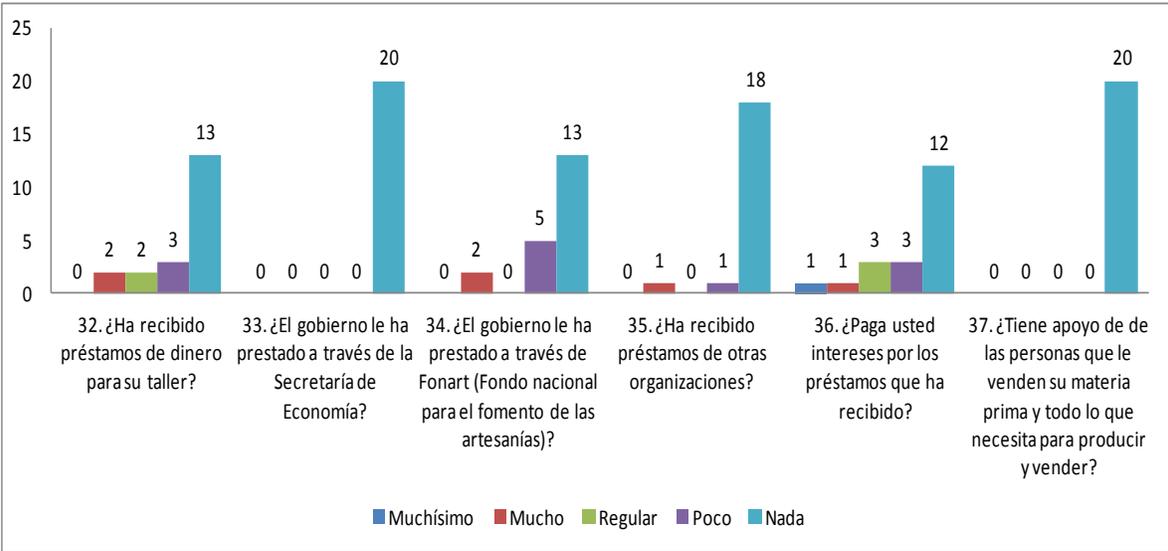


Figura No. 60: Financiamiento.
Fuente: elaboración propia

En la figura 60, se presenta los resultados relacionados con los préstamos recibidos para el taller, al respecto, el 65% contestó que no ha recibido nada, el 15% dijo que poco, 10% contestó que ha recibido regular y 10% dijo que ha recibido mucho. Al

preguntar sobre los préstamos que el gobierno realiza a través de la Secretaría de Economía, el 100% dijo no haber recibido nada de la Secretaría de gobierno. Por otro lado, el 65% respondió que no ha recibido nada de Fonart, 25% expresó que poco y sólo el 10% anotaron que ha recibido mucho apoyo de Fonart. Respecto a otras organizaciones, el 90% dijo que no ha recibido nada de otras organizaciones, 5% expresó que poco y 5% anotó que mucho. Con respecto al costo de éstos préstamos el 60% dijo no pagar nada, 15% expresó que poco, 15% regular, 5% anotó que mucho y otro 5% dijo que muchísimo. El total de participantes respondió en un 100% que no reciben nada de apoyo de las personas que les venden su materia prima.

Respecto a la dimensión de rentabilidad que tienen los artesanos de las comunidades de Tizapán, Tlahuelompa y El Nith, se analizan en las siguientes imágenes.

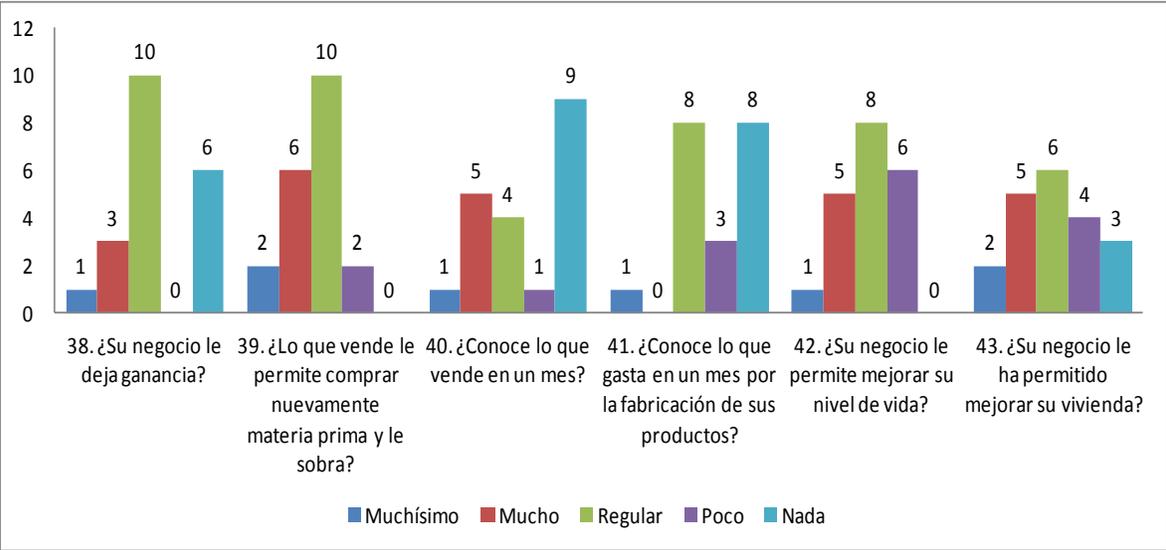


Figura No. 61: Rentabilidad.
Fuente: elaboración propia

Respecto a la rentabilidad, al preguntar si su negocio les dejaba ganancia, el 50% dijo que regular, 30% anotó que nada, 15% expresó que mucho y sólo un 5% apuntó que muchísimo. Al preguntar si lo que vendía le permitía comprar nuevamente materia prima y le sobraba, el 50% dijo que regular, 30% expresó que mucho, 10%

anotó que poco, en tanto otro 10% apuntó que muchísimo. Sin embargo, al preguntar si conocía el importe de lo que vende en un mes, 45% dijo que nada, 25% expresó que mucho, 20% anotó que regular, 5% escribió que poco y sólo un 5% respondió que conoce muchísimo.

Con relación a los gastos de fabricación, el 40% expresó no conocer nada, 40% dijo conocer regular, 15% anotó que poco, y sólo el 5% apuntó que muchísimo. Es así, que se preguntó si el negocio les permite mejorar su nivel de vida, por lo que el 40% respondió que regular, 30% dijo que poco, 25% expuso que mucho, y sólo un 5% expresó que muchísimo. La pregunta relacionada con mejora de la vivienda, 30% respondió haber mejorado de forma regular, 25% mucho, 20% poco, 15% nada y el 10% dijo que mucho.

6.3.2.1. Estrategias de Mercadotecnia

Para conocer las estrategias de mercadotecnia que se tiene en los talleres artesanales, se realizaron diversas preguntas relacionadas sobre producto, precio, plaza así como publicidad y promoción, los cuales se presentan en las siguientes tablas y figuras.

Tabla 28: Estrategias de mercadotecnia

DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	Muchísimo	%	Mucho	%	Regular	%	Poco	%	Nada	%	Media	Mediana	Moda	Varianza	MIN	MX	
MERCADOTECNIA	De producto	44. ¿Envuelve los productos que vende?	1	5	3	15	5	25	10	50	1	5	3	4	4	.976	1	5	
		45. ¿Tiene marca sus productos?	0	0	0	0	0	0	0	0	20	100	5	5	5	.000	5	5	
		46. ¿Sus productos tienen imagen?	0	0	0	0	0	0	0	1	5	19	95	5	5	5	.050	4	5
		47. ¿Tienen presentación sus productos?	0	0	1	5	0	0	1	5	18	90	5	5	5	.484	2	5	
		48. ¿Sus productos son para ceremonias?	8	40	1	5	0	0	8	40	3	15	3	4	1	2.766	1	5	
		49. ¿Sus productos son útiles para el hogar?	0	0	1	5	18	90	0	0	1	5	3	3	3	.261	2	5	
		50. ¿Sus productos son para adorno?	8	40	8	40	4	20	0	0	0	0	2	2	1	.589	1	3	
		51. ¿Sus productos tienen sus nombres, su firma, etiqueta, logo o marca?	0	0	0	0	0	0	0	2	10	18	90	5	5	5	.095	4	3
	INDICADOR	ITEMS	Muchísimo	%	Mucho	%	Regular	%	Poco	%	Nada	%	Media	Mediana	Moda	Varianza	MIN	MX	
	De precio	52. ¿Calcula el precio por el tiempo que invierte, las materias primas y la calidad de sus productos?	2	10	2	10	10	50	5	25	1	5	3	3	3	.997	1	5	
		53. ¿Vende sus productos de acuerdo a los precios que maneja la competencia?	0	0	14	70	1	5	5	25	0	0	3	2	2	.787	2	4	
		54. ¿Cuándo vende sus productos recupera lo que invirtió y le sobra dinero?	2	10	5	25	11	55	2	10	0	0	3	3	3	.661	1	4	
		55. ¿Conoce los precios que tiene su competencia?	0	0	14	70	1	5	4	20	1	5	3	2	2	.989	2	5	
	INDICADOR	ITEMS	Muchísimo	%	Mucho	%	Regular	%	Poco	%	Nada	%	Media	Mediana	Moda	Varianza	MIN	MX	
	Plaza	56. ¿Vende directamente sus productos en su taller?	3	15	5	25	6	30	5	25	1	5	3	3	3	1.326	1	5	
		57. ¿Cuenta con un local para vender sus productos?	2	10	2	10	1	5	0	0	15	75	4	5	5	2.168	1	5	
		58. ¿Tiene distribuidores que le ayudan a vender sus productos?	1	5	2	10	0	0	3	15	14	70	4	5	5	1.503	1	5	
		59. ¿Vende en tianguis y ferias?	5	25	4	20	2	10	6	30	3	15	3	3	4	2.200	1	5	
		60. ¿Tienen equipo de transporte?	3	15	0	0	0	0	0	0	17	85	4	5	5	2.147	1	5	
	INDICADOR	ITEMS	Muchísimo	%	Mucho	%	Regular	%	Poco	%	Nada	%	Media	Mediana	Moda	Varianza	MIN	MX	
	Publicidad y Promoción	61. ¿Utiliza folletos, carteles o lonas para dar a conocer sus productos?	0	0	2	10	4	20	3	15	11	55	4	5	5	1.187	2	5	
62. ¿Realiza anuncios en radio para dar a conocer sus productos?		0	0	1	5	0	0	1	10	18	90	5	5	5	.484	2	5		
63. ¿Tiene volantes que dé a conocer sus productos?		0	0	1	5	0	0	3	15	16	80	5	5	5	.537	2	5		
64. ¿Cuenta con página web que promueve sus productos?		4	20	0	0	0	0	0	0	16	80	4	5	5	2.695	1	5		
65. ¿Sus productos se venden por recomendación de sus clientes?		9	45	8	40	2	10	1	5	0	0	2	2	1	.724	1	4		
66. ¿Da alguna muestra en las ferias?		0	0	0	0	0	0	0	0	20	100	5	5	5	.000	5	5		
67. ¿Ha utilizado clasificados o anuncios en periódico?		0	0	0	0	0	0	0	0	20	100	5	5	5	.000	5	5		
68. ¿Cuenta con catálogo de productos?		3	15	4	20	1	5	1	5	11	55	4	5	5	2.766	1	5		
69. ¿Venden por internet?		2	10	2	10	0	0	0	0	16	80	4	5	5	2.116	1	5		
70. ¿Venden por pedido de catálogo?		3	15	4	20	2	10	0	0	11	55	4	5	5	2.779	1	5		
71. ¿Ha dado a conocer sus productos por televisión?		0	0	0	0	0	0	0	0	20	100	5	5	5	.000	5	5		

Fuente: elaboración propia

a) Producto

Uno de los aspectos más importantes en la mezcla de la mercadotecnia es el producto, en la tabla anterior se realiza un resumen de los hallazgos encontrados mismo que analizan y se grafican.

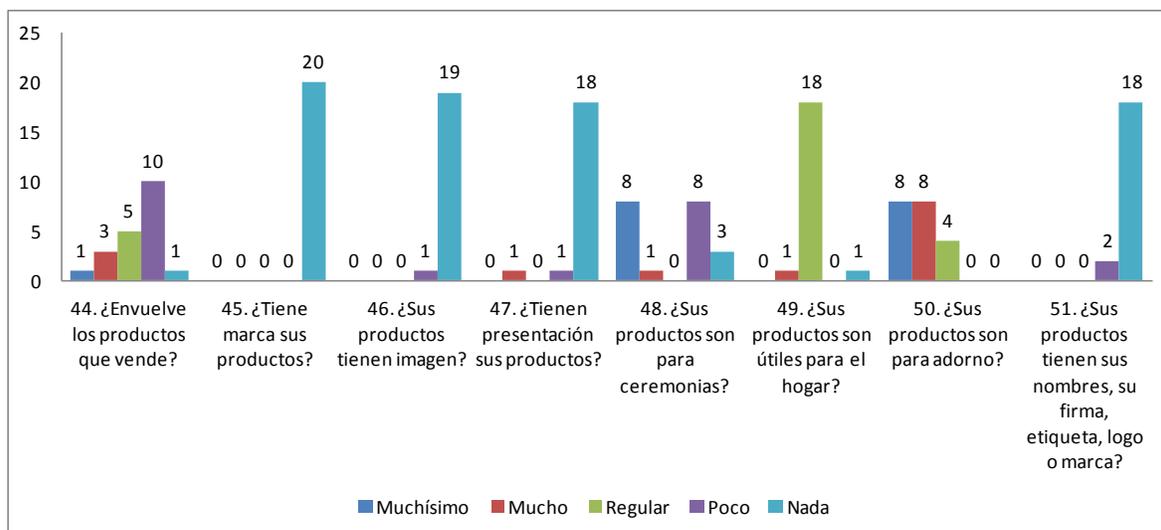


Figura No. 62: Producto.
Fuente: elaboración propia

En la figura 62 , respecto al *producto*, cuando se preguntó si los envuelve al venderlos el 50% contestó que los envuelve poco, el 25% dijo que regular, el 15% anotó que mucho, en tanto 5% expresó que muchísimo y nada con 5%.

Con relación a la marca, el 100% de los participantes dijeron que no cuentan para nada con marca para sus productos. Cuando se preguntó sobre la imagen el 95% dijo no tener nada y solo el 5% expresó contar con imagen. En cuanto a la presentación que le dan a sus productos, el 90% contestó que no tienen nada, el 5% dijo que poco y sólo un 5% apuntó que tenía mucho.

Para identificar el tipo de artesanía que realizaban se les preguntó si los productos los utilizan para ceremonias y el 40% contestó que muchísimo, 40% dijo que poco,

15% expresó que nada y sólo un 5% externó que mucho. Posteriormente se les preguntó si las artesanías son útiles para el hogar, 90% contestó que regular, 5% dijo que nada y 5% expresó que mucho. Al preguntar si las utilizan para adorno, 40% dijo que muchísimo, 40% contestó que mucho, 20% escribió que regular.

Finalmente se les preguntó si sus productos tienen nombre, firma, etiqueta o logo, el 90% contestó que no tiene nada de estos aspectos y 10% dijo que poco.

b) Precio

Para conocer como determinan el precio, se hicieron una seria de preguntas que permitieron conocer la estrategia que utilizan, ver figura 63.

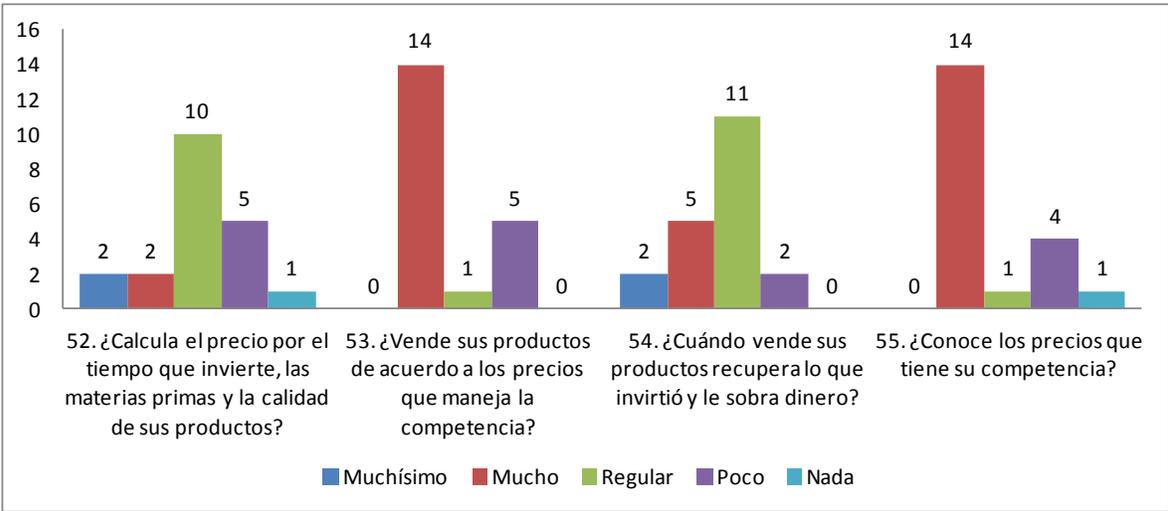


Figura No. 63: Precio.
Fuente: elaboración propia

Para determinar el precio, se les preguntó si toman en cuenta el tiempo que invierten, así como las materias primas y la calidad que le ponen, 50% dijo que regular, 25 expresó que poco, 10% anotó que muchísimo, 10% reportó que mucho y sólo un 5% expresó que nada. Por tanto, se les pregunto si venden sus productos de acuerdo a los precios de la competencia 70% respondió que mucho, 25% dijo que poco, y sólo un 5% mencionó que regular. Para saber si determinan el precio con base al margen de utilidad se les preguntó si recuperan lo que invierten al vender, 55% respondió

que regular, 25% contestó que mucho, 10% dijo que muchísimo y 10% externó que solo recupera poco. Al respecto se les preguntó si conocían los precios de la competencia a lo que respondieron en un 70% que mucho, 20% anotaron que poco, 5% conocen regular el precio de los competidores y un 5% no los conoce, (figura 63).

c) Plaza

Con relación a la plaza, se les preguntó si vendían sus productos en su taller, 30% contestó que regular, 25% respondió mucho, 25% expresó que poco, 15% dijo que muchísimo y sólo un 5% contestó que no vende nada en su taller, (figura 64).

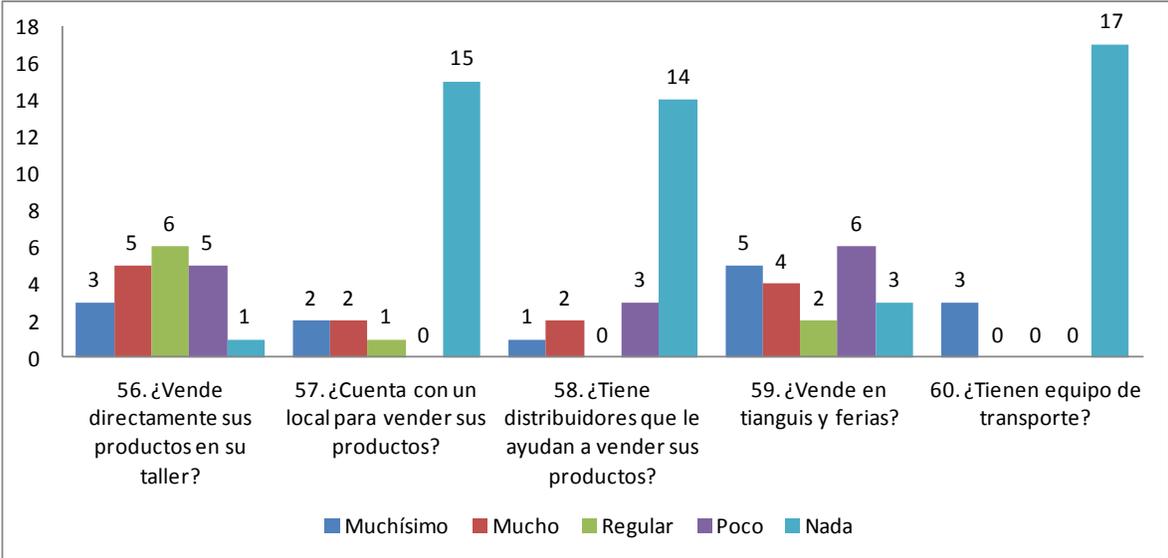


Figura No. 64: Plaza.
Fuente: elaboración propia

Se les preguntó si contaban con un local para vender sus productos y el 75% anotó que no contaban con nada de local, 10% escribió que muchísimo, 10% mencionó que mucho y sólo un 5% contestó que regular. En este mismo orden de ideas, se les preguntó si contaban con distribuidores que les ayude a vender sus productos, 70% contestó que nada, 15% dijo que poco, 10% mencionó que mucho y un 5% expresó que muchísimo. Se les preguntó por tanto, si vendían en tianguis y ferias, del 100% de participantes, 30% dijo que poco, 25% mencionó que muchísimo, 20% anotó

que mucho un 15% mencionó que nada y por último un 10% expresó que regular. Al preguntarles del equipo de transporte el 85% contestó no contar con transporte, 15% dijo que muchísimo.

d) Promoción y publicidad

En cuanto a publicidad (figura 65), al preguntarles sobre el uso de folletos, carteles o lonas para dar a conocer sus productos el 55% expresó no contar con nada de este tipo de apoyo, 15% mencionó que poco, 20% anotó que regular, 10% escribió que muchísimo. Por su parte, cuando se les pregunta acerca de anuncios en radio el 90% expresó que no utiliza nada de radio para promocionar, el 5% mencionó que mucho, en tanto, sólo un 5% dijo que poco.

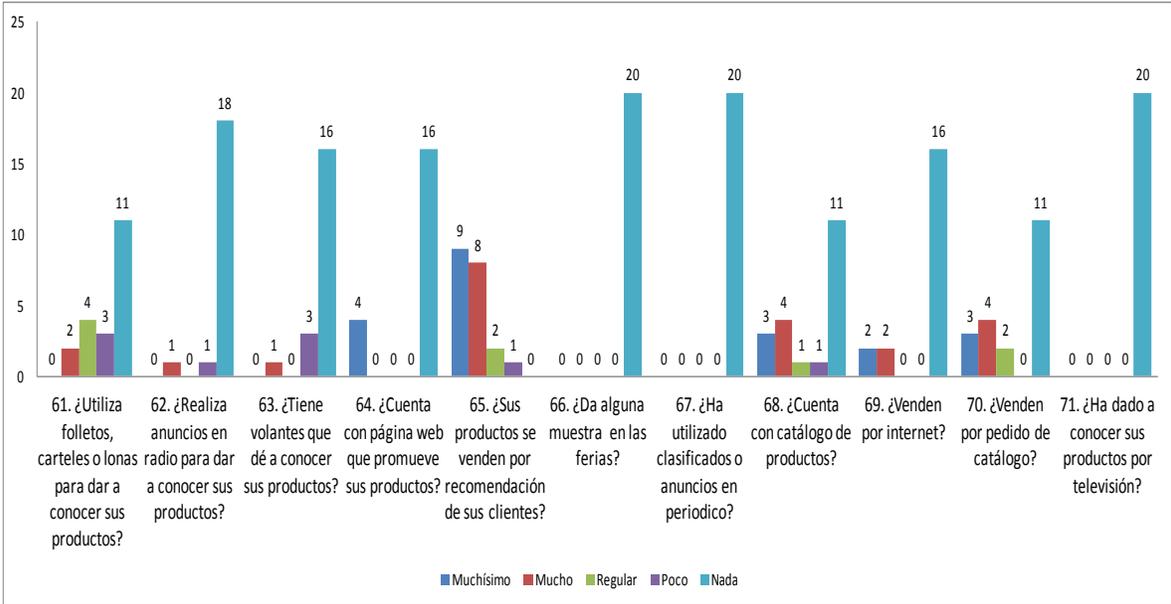


Figura No. 65: Publicidad.
Fuente: elaboración propia

Se les pregunto si contaban con volantes, el 80% dijo que nada, 15% expresó que poco, y sólo un 5% anotó que mucho. En relación al uso de página web para promover y dar a conocer sus productos el 80% anotó no tener nada, 20% escribió tener muchísimo.

Al preguntarles sobre la recomendación que hacen sus clientes y que le generan venta el 40% contestó que muchísimo y 40% dijo que mucho, en tanto, sólo un 10% apuntó que regular. Se les preguntó si dan alguna muestra en las ferias artesanales y el 100% contestó que nada, misma respuesta dijeron al preguntarles del uso de clasificados gratuitos y periódicos.

En cuanto a catálogos el 55% expresó no tener nada, 20% anotó que mucho, 15% escribió que muchísimo, un 5% dijo que regular, en tanto un 5% contestó que poco. En cuanto a la venta por internet, el 80% dijo que no venden nada por internet, 10% expresó que muchísimo y otro 10% anotó que mucho. Al preguntarles si venden por catalogo 55% expresó que nada, 20% apuntó que mucho, 15% contestó que muchísimo y sólo un 10% dijo que regular. El 100% expresó que no ha dado a conocer sus productos por televisión.

6.3.3. Innovación

En el presente apartado, la innovación como una de las variables de estudio, se analizan los resultados encontrados en sus cuatro dimensiones, producto, proceso, organización y comercialización, según lo maneja el manual de Oslo.

6.3.3.1. Innovación en el producto

Al hacer el estudio al sector artesanal, en la tabla siguiente se muestra los resultados encontrados relacionados con la dimensión que tiene que ver con las características de productos que realizan.

Tabla 29: Estrategias de innovación

DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	Muchísimo	%	Mucho	%	Regular	%	Poco	%	Nada	%	Media	Mediana	Moda	VARIANZA	MIN	MX
PRODUCTOS	Nuevos Productos	72. ¿Realiza productos nuevos en un mes?	0	0	1	5	14	70	2	10	3	15	3	3	3	.853	1	5
		73. ¿Tiene variedad de productos?	4	20	2	10	6	30	4	20	4	20	3	3	3	1.989	1	5
		74. ¿Inventa nuevos productos?	2	10	7	35	9	45	1	5	1	5	3	3	3	.884	1	5
		75. ¿Hace cambios en sus diseños?	1	5	5	25	9	45	0	0	5	25	3	3	3	1.503	1	5
		76. ¿Hace cambios en la envoltura?	0	0	1	5	9	45	0	0	10	50	4	4	5	1.208	2	5
	INDICADOR	ITEMS	Muchísimo	%	Mucho	%	Regular	%	Poco	%	Nada	%	Media	Mediana	Moda	Varianza	MIN	MX
	Colores	77. ¿La materia prima que ocupa siempre es la misma?	0	0	0	0	0	0	7	35	13	65	5	5	5	.239	4	5
		78. ¿Cambia los colores quemaneja?	4	20	2	10	6	30	6	30	2	10	3	3	3	1.684	1	5
	INDICADOR	ITEMS	Muchísimo	%	Mucho	%	Regular	%	Poco	%	Nada	%	Media	Mediana	Moda	Varianza	MIN	MX
	Tamaño y variedad	79. ¿Maneja diferentes tamaños de cada uno de sus productos?	2	10	2	10	3	15	11	55	2	10	3	4	4	1.313	1	5
		80. ¿Cambia los productos que fabrica?	0	0	1	5	3	15	14	70	2	10	4	4	4	.450	2	5
	INDICADOR	ITEMS	Muchísimo	%	Mucho	%	Regular	%	Poco	%	Nada	%	Media	Mediana	Moda	Varianza	MIN	MX
	Dibujos	81. ¿Repite sus diseños?	4	20	2	10	6	30	4	20	4	20	3	3	3	1.989	1	5
		82. ¿Sus dibujos los inventa?	3	15	4	20	5	30	3	15	5	25	3	3	3	2.029	1	5
83. ¿Sus diseños los copia?		2	10	3	15	1	5	3	15	11	55	4	5	5	2.200	1	5	

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la tabla 29, los resultados muestran los productos nuevos que generan, el cambio de colores, así como la variedad de dibujos y tamaños y que se grafica e interpreta en la siguiente figura.

a) Nuevos productos

Uno de los indicadores que permiten el estudio de la variable de innovación es la generación de nuevos productos, por lo que se hallaron los siguientes resultados.

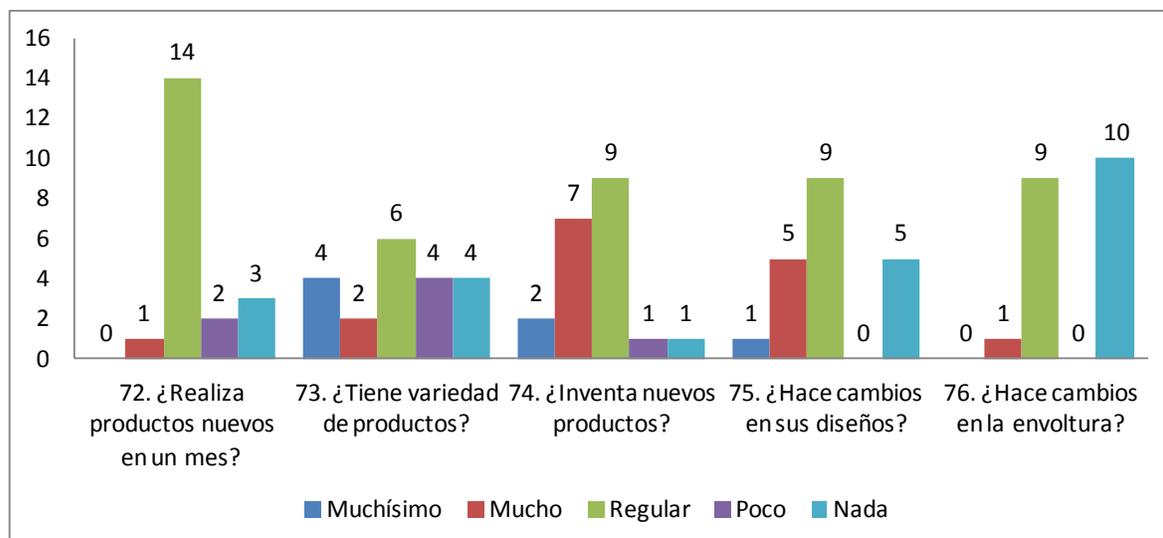


Figura No. 66: Nuevos productos.
Fuente: elaboración propia

Al estudiar los atributos de los productos que realizan y la innovación que incorporan encontramos que cuando se les preguntó si realizan productos nuevos en un mes el 70% respondió que regular, en tanto un 15% dijo que nada, 10% expresó que poco y sólo un 5% dijo que mucho. En cuanto a la variedad de productos el 30% dijo tener variedad regular, 20% anotó que mucho, 20% apuntó que poco, 20% expresó que nada, el 10% restante dijo que mucho, (figura 66 y tabla 29).

Respecto al invento de nuevos productos el 45% respondió que regular, 35% anotó que mucho, 10% expresó que muchísimo, sólo un 5% mencionó que poco y otro 5% respondió que nada. Cuando se preguntó sobre los cambios en los diseños, 45% mencionó que hace cambios en forma regular, 25% dijo que mucho, 25% expresó que nada, en tanto, un 5% mencionó que muchísimo. Con relación al cambio en la envoltura, 50% expresó que nada, 45% anotó que regular, 5% dijo que mucho.

b) colores

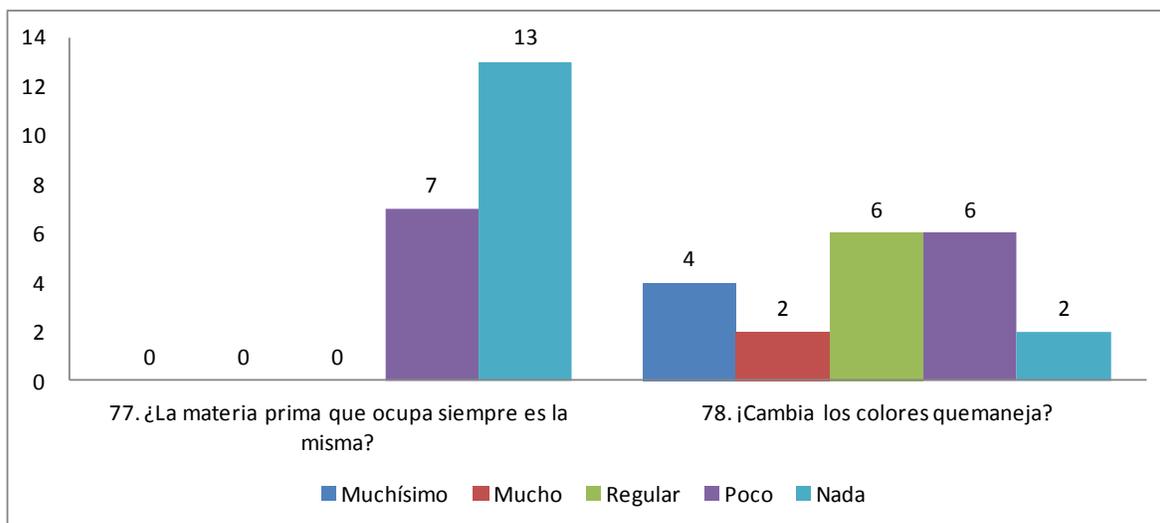


Figura No. 67: Colores.
Fuente: elaboración propia

Como se aprecia en la figura 67 y en la tabla 29, el 65% expresó no cambiar nada la materia prima que maneja, 35% dijo que ha cambiado poco. Con relación al cambio de colores, 30% refiere que ha cambiado de forma regular, 30% respondió que poco, 20% dijo que ha cambiado muchísimo los colores, 10% contestó que mucho y un 10% dijo que nada.

c) Tamaño y variedad

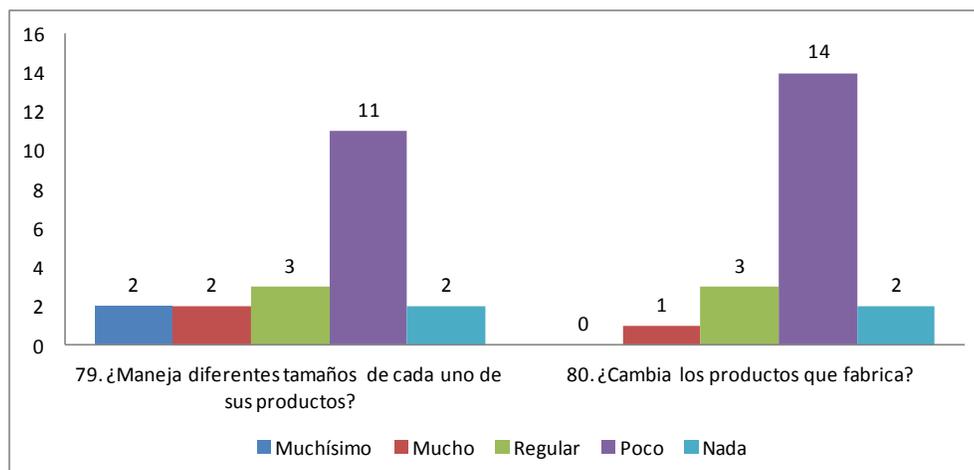


Figura No. 68: Tamaño y Variedad.
Fuente: elaboración propia

Respecto al manejo de diferentes tamaños de cada uno de sus productos el 55% dijo que manejar poca variedad, 15% respondió que regular, 10% anotó que muchísimo, 10% expresó que mucho y un 10% dijo que nada. Al preguntar si cambian los productos 70% respondió que poco, 15% expresó que regular y 5% dijo que mucho, en tanto un 10% anotó que nada. Con respecto al cambio del diseños de sus dibujos, 30% respondió que regular, 20% expresó que realiza muchísimos cambios, 20% dijo que realiza pocos cambios en los dibujos y un 20% anotó que no realiza nada de cambios, 10% dijo que mucho. Con relación a la originalidad de los dibujos, el 55% dijo que no copia nada los dibujos, 15% expresó que poco, 15% anotó que mucho, 10% apuntó que muchísimo en tanto un 5% expresó que regular, (figura 68 y tabla 29).

d) Dibujos

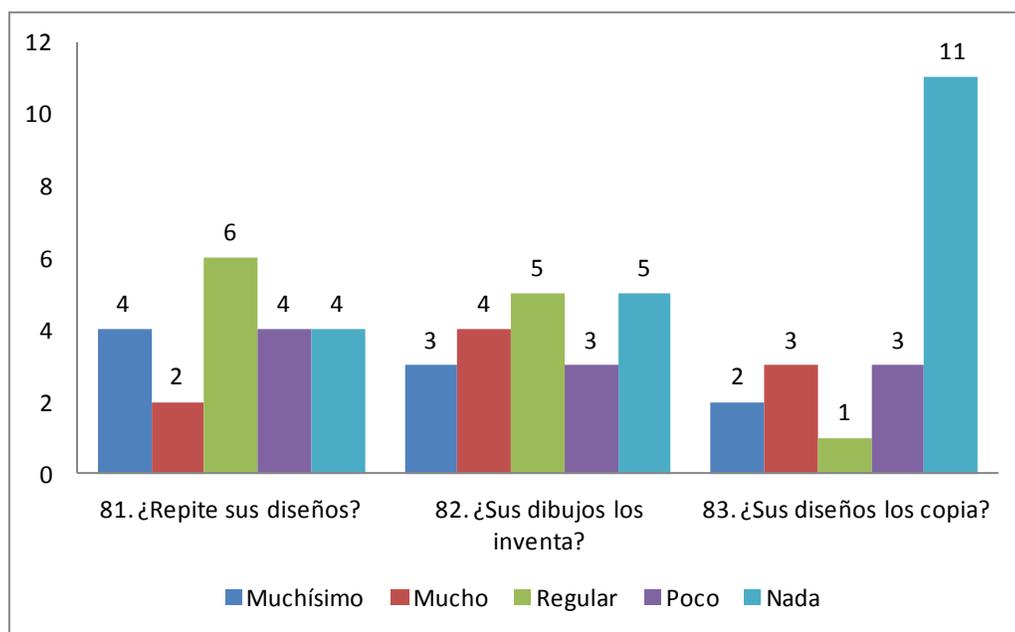


Figura No. 69: Dibujos.
Fuente: elaboración propia

En cuanto al invento de sus dibujos, 30% dijo que inventa de forma regular sus dibujos, 25% expresó que nada, 20% anotó que es mucho el invento de sus dibujos, 15% apuntó que poco y otro 15% escribió que inventa muchísimo sus dibujos. En

este mismo sentido, el 55% dijo no copiar para nada los diseños de los dibujos, 15% expresó que copia poco, 15% mencionó que copia mucho, 10% dijo que muchísimo, y sólo un 5% anotó que regular, (figura 69 y tabla 29).

6.3.3.2. Innovación en el proceso

En cuanto a los cambios en el proceso, en la tabla 30, se muestra un resumen de los hallazgos encontrados.

Tabla 30: Innovación en el proceso

DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	Muchísimo	%	Mucho	%	Regular	%	Poco	%	Nada	%	Media	Mediana	Moda	Varianza	MIN	MX	
PROCESO	Maquinaria	84. ¿Su maquinaria la cambia continuamente?	0	0	0	0	4	20	7	35	9	45	4	4	5	.618	3	5	
	INDICADOR	ITEMS	Muchísimo	%	Mucho	%	Regular	%	Poco	%	Nada	%	Media	Mediana	Moda	Varianza	MIN	MX	
	Herramientas	85. ¿Renueva seguido sus herramientas?	0	0	0	0	4	20	6	30	10	50	4	4.5	5	.642	3	5	
	INDICADOR	ITEMS	Muchísimo	%	Mucho	%	Regular	%	Poco	%	Nada	%	Media	Mediana	Moda	Varianza	MIN	MX	
	Distribución	Distribución	86. ¿Ha hecho cambios en su forma de vender en los últimos tres meses?	0	0	0	0	2	10	5	25	13	65	5	5	5	.471	3	5
			87. ¿Ha incorporado cambios en las formas de vender y de hacer llegar sus productos a sus clientes?	1	5	1	5	5	25	0	0	13	65	4	5	5	1.608	1	5
			88. ¿Ha cambiado de mercado o de ferías?	1	5	2	10	9	45	4	20	4	20	3	3	3	1.200	1	5
	INDICADOR	ITEMS	Muchísimo	%	Mucho	%	Regular	%	Poco	%	Nada	%	Media	Mediana	Moda	Varianza	MIN	MX	
	Técnicas de producción	Técnicas de producción	89. ¿Ha cambiado la organización de su taller para producir?	0	0	0	0	0	0	0	0	20	100	5	5	5	.000	5	5
			90. ¿Ha hecho cambios en su forma de producir?	0	0	4	20	0	0	2	10	14	70	4	5	5	1.484	2	5
91. ¿Ha cambiado las técnicas de producción?			0	0	0	0	0	0	0	0	20	100	5	5	5	.000	5	5	

Fuente: elaboración propia

La tabla 30, permite apreciar los cambios que los artesanos realizan en la maquinaria, las herramientas, cambios en la forma de distribución que tiene su taller y en las técnicas de producción.

a) Maquinaria

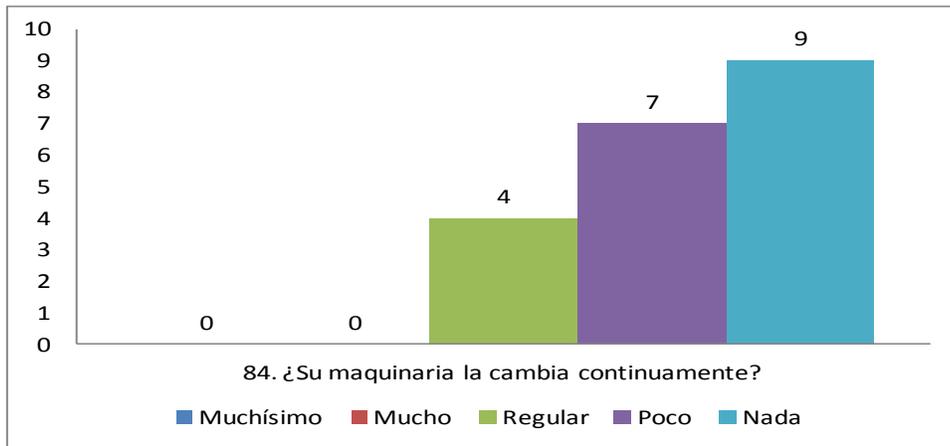


Figura No. 70: Cambios en Maquinaria.
Fuente: elaboración propia

Como se aprecia en la figura 70, el 45% dijo no realizar nada de cambios en la maquinaria, el 35% expresó que realiza pocos cambios, el 20% anotó que cambia regularmente.

b) Herramientas

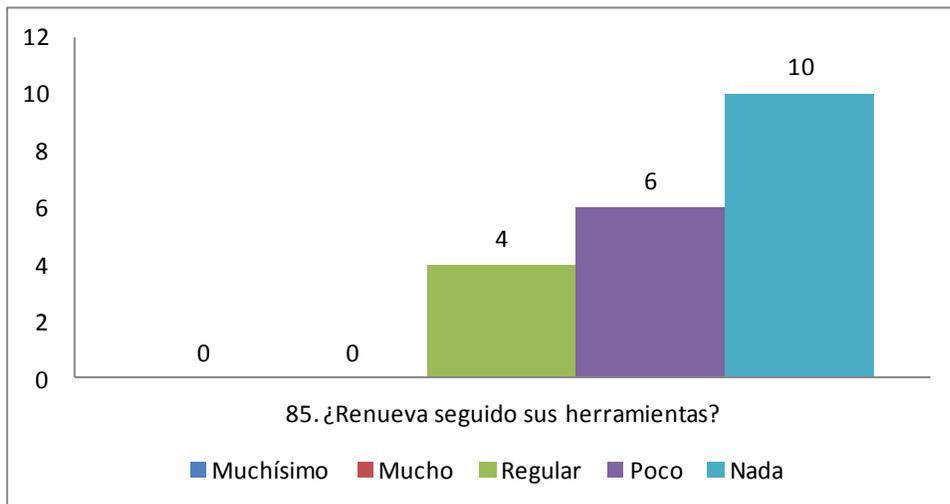


Figura No. 71: Cambios en Herramientas.
Fuente: elaboración propia

Respecto a los cambios en las herramientas, el 50% dijo que no realiza nada de cambios en las herramientas, 30% expresó que realiza pocos cambios en ellas en tanto un 20% anotó que regular, (figura 71 y tabla 30).

c) Distribución

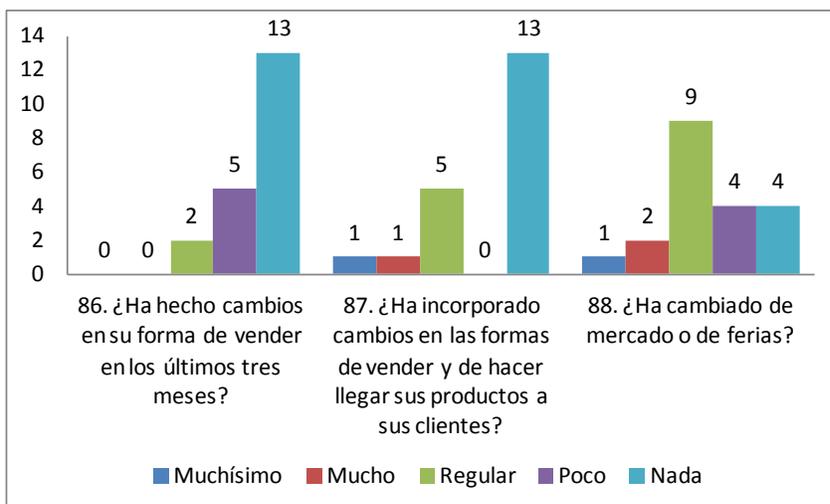


Figura No. 72: Comercialización.
Fuente: elaboración propia

Respecto a los cambios en la forma de vender, el 65% expresó no haber hecho nada de cambios, 25% dijo que pocos cambios, y un 10% mencionó que regular. Respecto a los cambios en la forma de distribución hacer llegar sus productos a los consumidores finales, 65% dijo que no ha realizado cambios, 25% expresó que regular, 5% anotó que mucho y un 5% muchísimo. Con relación al cambio de mercado o de ferias en donde ha participado, el 45% respondió que ha hecho cambios de forma regular, 20% dijo que poco, 20% anotó que nada, 10% mencionó que mucho y sólo un 5% dijo que hace muchísimos cambios, (figura 72 y tabla 30).

D) Técnicas de producción

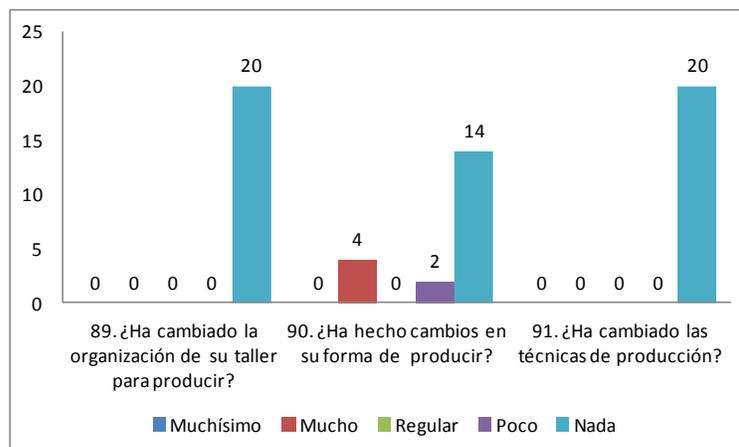


Figura No. 73: Organización.
Fuente: elaboración propia

Con relación a las técnicas de producción (figura 73 y tabla 30), cuando se pregunta si ha cambiado la organización de su taller para poder producir, 100% dijo que no ha realizado nada de cambios, respecto a los cambios en su forma de producir, 70% expresó que no ha cambiado nada, 20% mencionó que ha hechos muchos cambios y un 10% anotó que poco. Respecto a las técnicas de producción el 100% de los participantes dijeron no haber hecho cambios.

6.3.3.3. Innovación en procesos organizacionales

Las nuevas estructuras y nuevos modelos de negocios, son una forma de innovación en procesos organizacionales, en la tabla 31, se observan los resultados obtenidos.

Tabla 31. Innovación en procesos organizacionales

DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	Muchísimo	%	Mucho	%	Regular	%	Poco	%	Nada	%	Media	Mediana	Moda	Varianza	MIN	MX
ORGANIZACIÓN	Nuevas estructuras	92. ¿Ha cambiado de dueño del taller?	0	0	0	0	0	0	0	0	20	100	5	5	5	.000	5	5
		93. ¿Ha hecho cambios en su forma de registrar su negocio?	0	0	0	0	0	0	0	0	20	100	5	5	5	.000	5	5
	Nuevos modelos de negocios	94. ¿Han incorporado cambios en su forma de negocio como formar cooperativa?	0	0	0	0	2	10	1	5	17	85	5	5	5	.408	3	5
		95. ¿Han incorporado formas nuevas de organizarse como sector artesanal?	1	5	1	5	2	10	5	25	11	55	5	5	5	.408	3	5
		96. ¿Ha trabajado por pedido como una forma nueva de negocio?	3	15	8	40	4	20	3	15	2	10	3	2	2	1.503	1	5
		97. ¿Ha cambiado su forma de relacionarse con sus clientes?	0	0	0	0	1	5	2	10	17	85	5	5	5	.274	3	5
		98. ¿Ha cambiado la forma de comunicarse con sus proveedores?	0	0	0	0	0	0	0	0	20	100	5	5	5	.000	5	5

Fuente: elaboración propia

Como puede apreciarse en la tabla 31, los artesanos han tenido muy pocos cambios en los aspectos organizacionales, resultados que se describió con la siguiente figura.

a) Nuevas estructuras

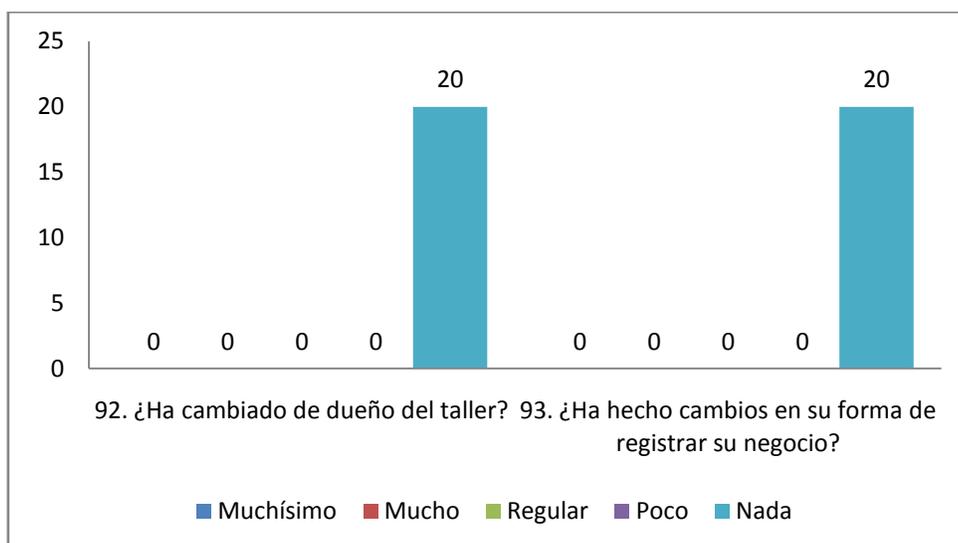


Figura No. 74: Nuevas estructuras.

Fuente: elaboración propia

La figura 74, muestra como el 100% de los participantes no han hecho nada de cambios con relación a los dueños de los talleres, ni tampoco en las formas de registró sus negocios ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

b) Nuevos modelos de negocios

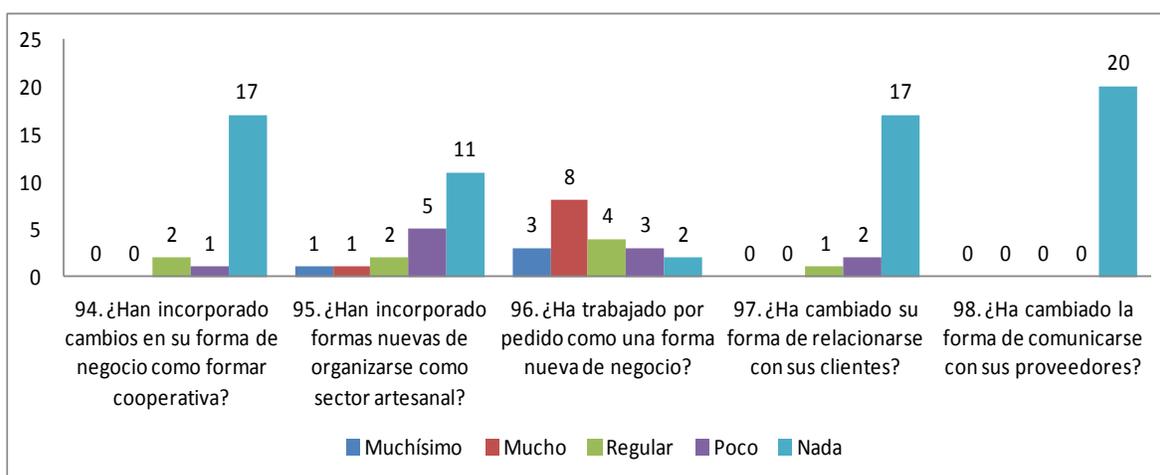


Figura No. 75: Nuevos modelos de negocios.

Fuente: elaboración propia

Como se aprecia en la figura 75, el 85% de los participantes no han incorporado nada de cambios en su forma de negocio como formar una cooperativa, en tanto un 10% ha respondido que regular y un 5% dijo que poco.

En cuanto a las formas de organizarse el 55% expresó que no ha hecho nada de cambios al respecto, 25% respondió que poco, 10% dijo ce que regular, 5% anotó que mucho y sólo un 5% expresó que muchísimo.

La venta por pedido, ha sido una práctica para el 40% que ha respondido que ha trabajado mucho este esquema, un 20% dijo que regular, 15% anotó que muchísimo, 15% expresó que poco y solo un 10% dijo que nada.

Al preguntar si ha cambiado la forma de relacionarse con sus clientes el 85% dijo que no, 10% mencionó que poco y un 5% dijo que regular, respecto a los cambios en la comunicación con los proveedores expresaron que no ha cambiado nada en un 100%.

6.3.3.4. Innovación en procesos de mercadotecnia o comercialización

Con relación a la innovación incorporada en las formas de comercializar, en la tabla 32 se muestran los resultados obtenidos.

Tabla 32: innovación en procesos de mercadotecnia

DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	Muchísimo	%	Mucho	%	Regular	%	Poco	%	Nada	%	Media	Mediana	Moda	Varianza	MIN	MX
MERCADOTECNIA (COMERCIALIZACIÓN)	Nuevos canales de venta	99. ¿Ha hecho cambios en su forma de vender?	0	0	0	0	2	10	5	25	13	65	5	5	5	.471	3	5
		100. ¿Los métodos utilizados para vender a sus clientes son siempre los mismos?	0	0	0	0	2	10	2	10	16	80	5	5	5	.432	3	5
	INDICADOR	ITEMS	Muchísimo	%	Mucho	%	Regular	%	Poco	%	Nada	%	Media	Mediana	Moda	Varianza	MIN	MX
	Promoción	101. ¿Ha cambiado la manera de dar a conocer su producto?	0	0	0	0	0	0	0	0	20	100	5	5	5	.000	5	5
		102. ¿Ha utilizado algún medio informático para dar a conocer su producto?	2	10	0	0	0	0	0	0	18	90	5	5	5	1.516	1	5
		103. ¿Su página web cuenta con productos nuevos?	1	5	1	5	0	0	0	0	18	90	5	5	5	1.187	1	5
	INDICADOR	ITEMS	Muchísimo	%	Mucho	%	Regular	%	Poco	%	Nada	%	Media	Mediana	Moda	Varianza	MIN	MX
	Imagen de marca	104. ¿Ha cambiado su imagen como artesano a través de una marca?	0	0	0	0	0	0	0	0	20	100	5	5	5	.000	5	5
	INDICADOR	ITEMS	Muchísimo	%	Mucho	%	Regular	%	Poco	%	Nada	%	Media	Mediana	Moda	Varianza	MIN	MX
	Logo	105. ¿Ha lanzado algún logo que le permitan que reconozcan sus productos?	0	0	0	0	0	0	0	0	20	100	5	5	5	.000	5	5
INDICADOR	ITEMS	Muchísimo	%	Mucho	%	Regular	%	Poco	%	Nada	%	Media	Mediana	Moda	Varianza	MIN	MX	
Precio	106. ¿Ha hecho nuevos cambios al determinar sus precios?	0	0	0	0	0	0	2	10	18	90	5	5	5	.095	4	5	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 32, se muestran los resultados obtenidos con relación a la innovación que se realiza en las formas de comercialización.

a) Innovación en nuevos canales de venta

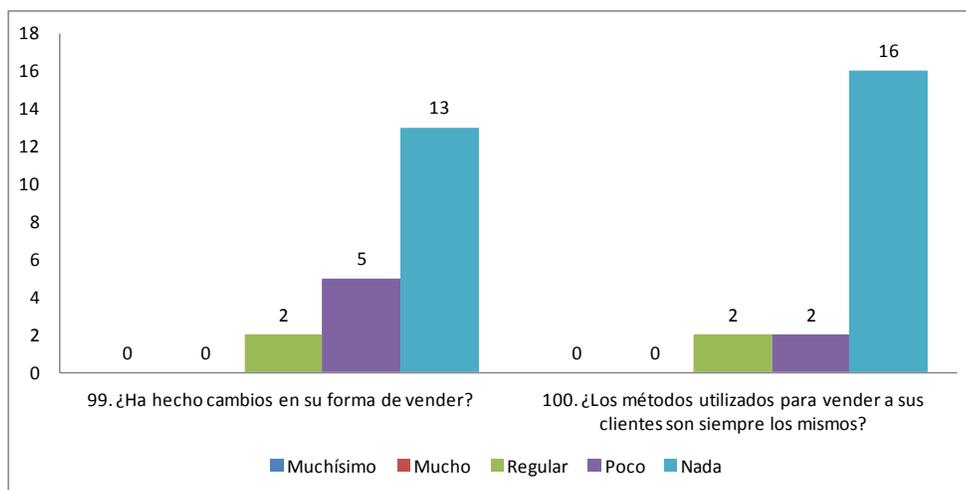


Figura No. 76: Nuevos canales de venta.

Fuente: elaboración propia

La figura 76, muestra que el 65% de los participantes no ha hecho cambios en su forma de vender, en tanto un 25% expresó que ha hecho pocos cambios y un 10% anotó que regular. En este sentido, el 80% dijo que no han hecho nada de cambios en los métodos utilizados para vender a sus clientes y el 10% expresó que regular, en tanto un 10% contestó que poco.

b) Innovación en promoción

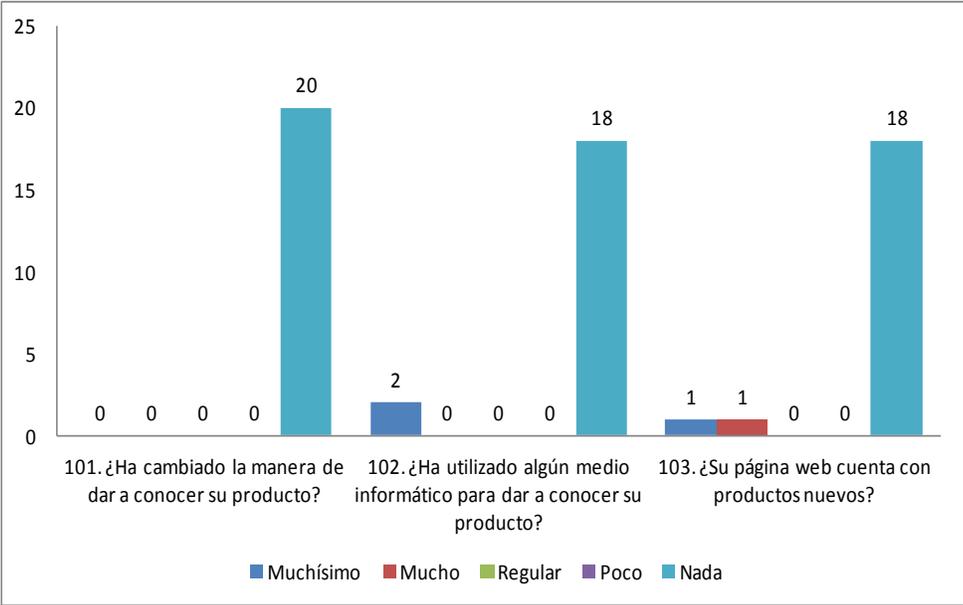


Figura No. 77: Cambios en promoción.
Fuente: elaboración propia

Los cambios realizados en la forma de promocionar sus productos muestran que un 100% no ha cambiado la manera de dar a conocer sus productos, 90% contesta que no ha utilizado para nada los medios informáticos y un 10% dijo que muchísimo. En cuanto al cambio de página, mencionan que un 90% no han hecho nada de cambios, 5% dijo que mucho y un 5% dijo que muchísimo.

c) Innovación en imagen y marca

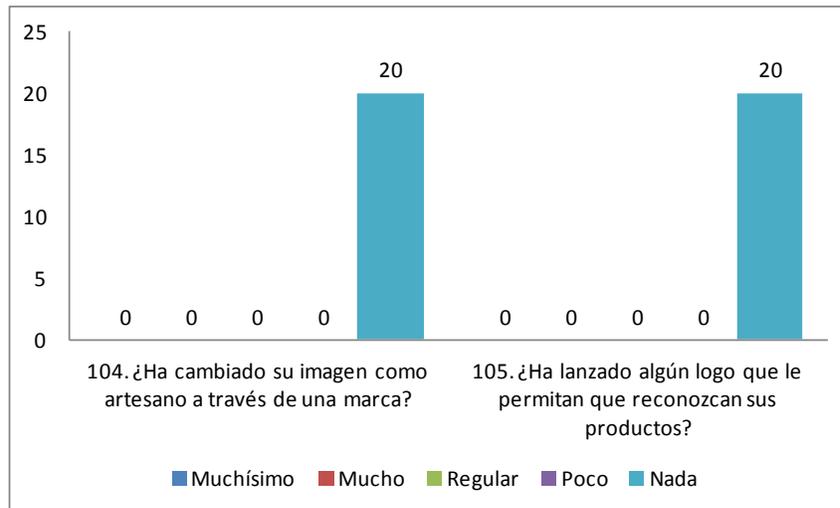


Figura No. 78: Cambio de imagen.
Fuente: elaboración propia

Con respecto a los cambios en su imagen a través de una marca, el 100% dijo que no han realizado nada de cambios, al igual que 100% que expresó no tener imagen que represente su marca, es decir, un logo, (figura 78).

d) Innovación en precio

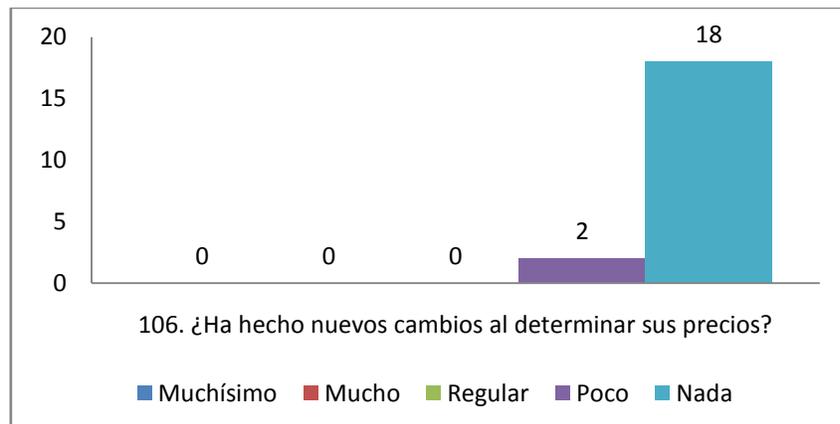


Figura No. 79: Innovación en la determinación del precio.
Fuente: elaboración propia

Respecto a los cambios para determinar los precios, el 90% expresó no haber hecho nada de cambios y sólo un 10% dijo que poco. (Tabla 32 y figura 79)

6.4. Observaciones como técnica de recolección de información

Por ser un estudio cualitativo, y dado que la observación es una técnica de recogida de datos, (Bisquerra, 1989). Se utilizaron instrumentos adecuados, para captar la realidad lo más preciso posible, es así que para la investigación se utilizó fotografías y video. Los resultados relacionados con los procesos de producción, se presentan en forma sintética, si bien en el anexo 4, se encuentran las evidencias fotográficas de dicho proceso.

6.4.1. Miniaturas de madera con incrustaciones de concha de Abulón

- ✓ Se dibuja en un molde sobre la madera y se corta la figura
- ✓ Se selecciona la concha y se pule
- ✓ Se corta a mano las figuras que se incrustarán
- ✓ Se procede a la incrustación según el diseño de la pieza
- ✓ Se aplica la resina y se deja endurecer. Algunos hoy día siguen usando pasta de polvo de hueso de animal quemado

6.4.2. Proceso de producción de figuras religiosas en fibra de vidrio

a) Elección del molde

- Se busca el modelo de la imagen que se desea y se prepara para moldearla, según la imagen que sea se puede sacar el molde en dos o más partes

b) Preparación del molde

- Una vez que ya se tiene el modelo (imagen a realizar) y el material (silicón, diluyente y catalizador) se mezclan para realizar el molde.
- El modelo se pone sobre una superficie lisa y se le aplica la mezcla, esta se va distribuyendo con una brocha

- Se le pone una capa de tela y se le vuelve a aplicar otra capa de mezcla, se le aplica también una capa de grasa para que desmolde.
- Se procede hacer la concha aplicándole una capa de fibra de vidrio, después ésta se le va aplicando resina con una brocha para que quede bien impregnada.
- Al finalizar la concha del molde, éste está terminado listo para rellenarse

c) Llenado del molde

- El molde se llena de una nueva mezcla (resina, talco, calcio etc.), hasta que se logra obtener una pasta sin grumos para obtener la nueva figura.
- La pasta se cataliza y se le aplica al molde con una brocha cubriéndolo perfectamente, se le pone una capa de fibra de vidrio, se le da una pasada de resina pura catalizada y se le pica con una brocha para que absorba completamente la resina.
- Se retira la concha y el molde de silicón y que da la figura lista para ser pulida y pintada.

6.4.3. Proceso de elaboración de campanas

El proceso de fundición de campanas es muy laborioso y requiere tener mucha experiencia ya que cualquier descuido podría provocar desde obtener un vaciado defectuoso hasta graves quemaduras debido al alto punto de fusión del metal. Cuando se habla de la fundición de una campana, se podrá entender en dos formas, la primera en fundir una campana vieja, dañada y sin un buen sonido, la segunda como el principio de elaboración o formación de una campana nueva, las dos formas resultan interesantes.

El trazado del perfil de una campana, es el secreto de cada fundición el cual se transmite de generación en generación. La justa dosis en las formas y espesores, la experiencia en elegir las tierras, la aleación del bronce empleado y otros detalles, hacen que la campana no sea una simple fusión, sino, el conjunto de varios factores,

que se unen, para dar vida a un instrumento musical único en su género, donde la pasión y el amor por las cosas, son el motivo que guían a esas manos expertas.

El primer paso es la construcción del horno rectangular con una pequeña bóveda, hecho de tabique o pedazos de teja y adobe. Su tamaño dependerá de las medidas de la campana.

De igual manera es muy importante saber seleccionar en qué tipo de horno se va a realizar la fundición, el tamaño de los hornos va de 100 kg. a 1 tonelada o mas según sea el tamaño de la campana.

El horno de crisol, se utiliza para fundir aleaciones en cantidades menores, en este se obtienen menores mermas en el material fundido, y reduce el tiempo de fundición. En la fundición es necesario definir cómo será el vaciado dependiendo del tamaño del molde, si es una campana de 100 kg. En adelante será necesario vaciar por gravedad mediante un canal, cuando se trate de vaciado de piezas pequeñas será necesario emplear un crisol portátil o un contenedor.

Se procede a realizar el molde de la campana el cual consta de varias etapas, lo primero es realizar una base de cemento sobre la cual se va a iniciar la moldura de la campana.

Sobre esta se realizara el primer molde de la campana, (molde interior o molde macho),el cual se construye con simples ladrillos refractarios, éstos ladrillos se unen con un empasto de arcilla (barro), posteriormente se van cubriendo con múltiples capas del mismo barro , otras tierras y arenas, utilizando una plantilla, se va torneando hasta obtener la forma exacta de cómo deberá quedar el interior de la campana a construir, una vez que está terminada, proceden a lijar toda la superficie y eliminar las posibles imperfecciones aparentes.

Después de construir el molde interior se procede a realizar lo que se le llama campana falsa con mezclas de tierras y ceras, después se procede a realizar el tercer molde llamado “camisa” o “revestimiento”, bajo los mismos pasos, una vez terminado este, se procede a trabajar en la llamada campana falsa, que no es otra cosa más que un empaste de cisco, tierra y ceras entre el molde interior y la camisa, Una vez ya terminados los tres moldes se amarran perfectamente con soleras y alambre para que resistan la fuerza del material caliente y se procede a requemar la moldura hasta que se derrita la campana falsa esto hace que se forme un espacio preciso que tiene el grueso de la campana entre los dos moldes en esta etapa también se le forma la corona por medio de la cual se llenara la campana con el metal fundido.

Se levanta el molde camisa para proceder a pulirlo y quitar todos los restos de tierra y material sobrantes, y se le agregan las pequeñas esculturas o relieves generalmente santos, ángeles, cruces o vírgenes, así como las inscripciones generalmente nombre, lugar y fecha. Se procede a bajar el molde camisa hacia el molde interior y se fijan completamente la base de cemento y los moldes quedando listo para ser llenado con el metal fundido.

El terminado de las piezas se realiza mediante una pulidora el terminado de cada una de las campanas depende de la calidad exigida por el cliente, cabe destacar que a mayor grado de terminado es mayor el desgaste a la superficie de la campana lo que hace que pierda algunas de las propiedades de la aleación.

El pulido es la última etapa del proceso de fundición de campanas, los procesos de terminado han ido evolucionado con el paso del tiempo, antes se realizaba con limas ahora se utiliza la pulidora, estas artesanías han formado parte de la historia de la comunidad de Tizapán y del estado ya que con su participación en eventos de categoría nacional se han difundido más.

CAPÍTULO VII: DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con base al análisis de los hallazgos obtenidos, en el presente apartado se presentan la discusión de resultados utilizando la hermenéutica y la triangulación de datos, considerando la información que arrojaron las historias de vida, las entrevistas, el cuestionario y las observaciones realizadas en el campo. Se analiza la primera de las variables “*estrategias de competitividad*” en la figura 80.

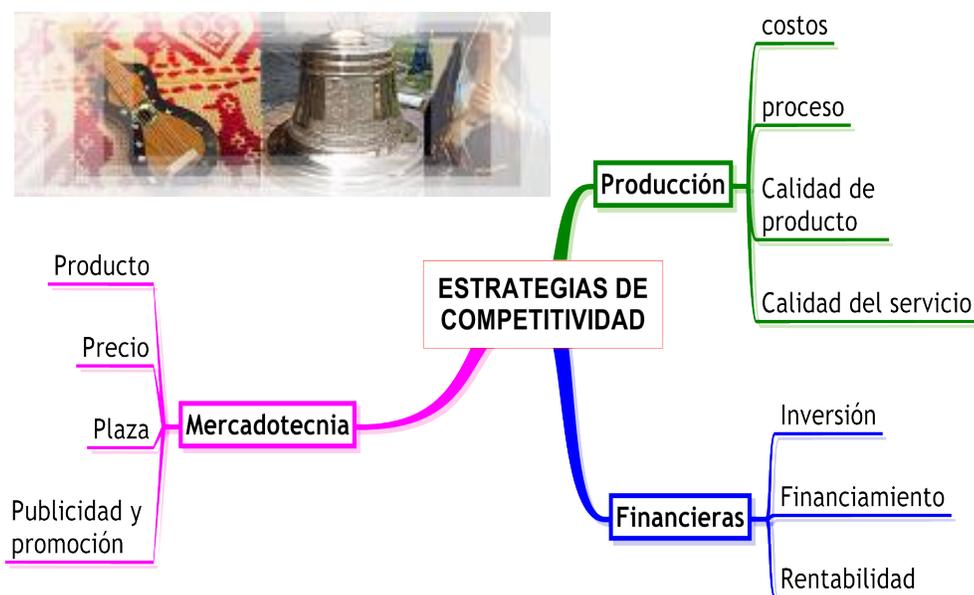


Figura No. 80: Estrategias de Mercadotecnia.
Fuente: Elaboración propia

Al analizar las estrategias utilizadas por los artesanos de las comunidades participantes, se encontraron hallazgos interesantes, de los aspectos generales que se observa es que coexisten hasta 4 generaciones de artesanos que han ido aprendiendo por herencia de sus familiares o por participar en los talleres de los llamados maestros, por ser quienes han enseñado el oficio. Si bien los más involucrados son los mayores.

De las tres comunidades visitadas, existe un fenómeno común que es el alto índice de migración que hay, por lo que quienes no quisieron o no lograron irse, al ver que los ingresos que genera el campo son insuficientes han manifestado dedicarse a la artesanía como una forma de apoyo a sus ingresos, la mayoría de los artesanos participantes son mayores, encontrando muy poco jóvenes. Tanto en la comunidad El Nith, como en Tizapán y Tlahuelompa, existe un interés profundo por preservar su cultura y tradiciones a través de elaboración de sus productos artesanales.

Se pudo observar que en las comunidades de Tizapán y Tlahuelompa, por las características que tiene el trabajo de fundición de campanas, son hombres los que realizan este trabajo, en las demás comunidades, participan tanto hombres como mujeres.

En materia de estrategias, éstas se dividieron en tres apartados, el primero relacionado con las estrategias que se utilizan en producción.

7.1. Estrategias de competitividad en producción:

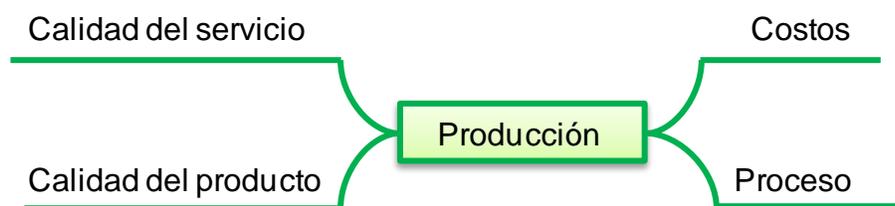


Figura No. 81: Estrategias de producción.

Fuente: Elaboración propia

Con relación a los costos la mayoría de los artesanos externaron no manejar ningún tipo de control en sus costos, si bien saben que la materia prima cada vez ha ido subiendo de precio, los servicios como luz y agua igual. A pesar de no tener un control exacto del costo de sus materias primas en el caso de la comunidad El Nith, algunos artesanos como la Sra. Reyna externó que al quedarse viuda pudo sacar adelante a sus hijos, darles estudio y comer de esta actividad.

Ahora bien existe una gran diferencia entre los artesanos de Tizapan y Tlahuelompa con los de la comunidad El Nith. En el caso de las dos primeras comunidades, los hijos de los artesanos han logrado estudiar y tener carreras universitarias y aún cuando tienen trabajo, siguen involucrados en las actividades de sus padres, si bien no al cien por ciento, esto explica el porqué conocen mejor los costos de sus productos y tienen claridad de los precios que manejan. Sin embargo, como no están dedicados al 100% a esta actividad ayudan someramente a sus familias.

Los artesanos que producen imágenes religiosas y campanas conocen bien de los costos, aunque no llevan un registro total. Saben de los altos costos que tienen las materias primas. Por ejemplo, el Sr. Calderón, externó en su historia de vida que antes el producía campanas, sin embargo, el alto costo de los materiales y la lentitud para colocar sus campanas optó por manejar la fibra de vidrio y dedicarse sólo a las imágenes religiosas. La explicación del conocimiento de costos también se debe a los años que los artesanos de Tlahuelompa y Tizapán tienen, además de que los productos son de mayor tamaño y son más fáciles de identificar. Razón por la que externan que los costos del estaño y el cobre son muy altos.



Figura No. 82. Fundición de cobre y estaño. Foto de la autora

La figura 82, muestra como se están fundiendo las barras de estaño necesarias para la elaboración de las campanas.

Por otro lado, la mayoría de los artesanos refieren que es un problema estar registrado ante Hacienda, los que lo han realizado es para poder garantizar ventas en algunos mercados de México, pero que realmente no les conviene. En este sentido aún cuando no tienen noción exacta de los costos, saben que al estar inscritos a hacienda, tienen que pagar contador y eso les genera más gastos, además de lo que se tiene que pagar al gobierno.

Por los puntos antes planteados, las estrategias de producción están lejos de aplicarse en el sector artesanal, en este sentido no existe “un plan de acción a largo plazo para la función y los procesos producción” (Ibarra et al. 2004), motivo por el cual desconocen los otros elementos como la utilidad, por ejemplo.

En cuanto a los procesos de producción, ellos han intentado organizarse como sector artesanal, sin embargo, ha sido difícil dado que los elementos técnicos con los que cuentan son escasos, por ejemplo se cita el caso de la comunidad de “El Alberto” que tiene a un grupo de 250 mujeres, ellas han podido formar una cooperativa llamada “*Ya muntsí b’ehña*”, comunidad de mujeres indígenas hñähñüs-otomís que logró integrarse por el apoyo y la asesoría de una fundación que da capacitación, apoyo financiero y apoyo para comercializar incluso en el extranjero.

No es la falta de voluntad, la mayoría tiene inquietud de organizarse, de integrarse, si bien en la comunidad El Nith existe una asociación, no todos están integrados en ella, justamente porque no se trabaja con los elementos técnicos profesionales que se requieren como en el ejemplo citado anteriormente. Es así que la capacitación que ellos han recibido y que a su vez dan como artesanos, es por heredar un conocimiento de sus familiares y antepasados, algunos inclusive de cientos de años como Tlahuelompa y Tizapán que tiene una historia larga desde que tuvieron demanda las campanas producto de la colonización. Ahora bien, en Tlahuelompa y en Tizapan, se detectaron diversas formas de relación con la artesanía, están

quienes la producen y realizan desde la primera etapa hasta la pintura y detalle final, hasta quienes hacen una parte intermedia y quienes la comercializan.

Sin embargo, a pesar de estas limitaciones, les distingue algo muy importante que es la calidad del producto y del servicio, en sus procesos de producción, la calidad es un elemento importante. Por otro lado, se observó que la mayoría de los talleres no lo tienen ordenado, y a decir de don Celerino Catalán, alguna vez recibieron capacitación para optimizar los tiempos y por tanto reducir los costos, pero con el tiempo se fueron moviendo las mesas y el orden que se tenía. Es así que sin preocuparse en el orden, han centrado su preocupación en la calidad tanto del servicio como del producto, ellos externan que si detectan un producto defectuoso, ni siquiera lo ofertan, razón por la que la mayoría de sus clientes quedan satisfechos. Para asegurar también la atención al cliente, han optado por vender por pedido y acordar las fechas de entrega y respetarlas para no quedar mal.

En este sentido, de acuerdo a las aportaciones de Díaz (2003), y en los estudios realizados por Hernández-Girón y Domínguez-Hernández, (2007) y en los trabajos de Olguín (2004), se habrá de dar énfasis en las estrategias de costos que permita disminuir y en las estrategias relacionadas con los procesos de producción que no implica necesariamente la incorporación maquinaria y tecnología, sino la relacionada con los procesos que permitan así optimizar recursos y costos. Porque necesariamente, para permanecer en el mercado habrá que mejorar no sólo invirtiendo desde el inicio, sino durante el desarrollo del negocio.

En tanto, se deberá aprovechar los aspectos relacionados con la calidad, que será su fortaleza si se sabe comercializar. Para culminar este punto, se retoma las aportaciones realizadas por Díaz (2003) al referirse que para tener estrategias competitivas relacionadas con producción, deberán tomarse en cuenta decisiones de estructura, como la parte de proceso, el tamaño de las instalaciones y su localización, así como decisiones relacionadas con infraestructura como sistemas de planificación y control, organización, gestión de calidad, de nuevos productos.



Figura No. 83. Taller del artesano creador de la campana que se hizo en honor a la visita papal.
Foto de la autora

Como puede apreciarse en la figura 84, no hay un orden en el taller, los andamios que sostienen el techo de lámina son de madera colocados rústicamente, un taller que si bien fabrican y funden campanas, puede mejorar su tamaño y aspecto para poder responder a las demandas del mercado. El horno es calentado aún con leña, a diferencia de algunos talleres grandes que utilizan el diesel.

Es el caso de la polémica creación de la campana utilizada en la última visita papal que fue fundida en Tizapán, pero con artesanos de Tlahuelompa, que al no contar con espacio suficiente y con tal de no perder al cliente, decidieron asociarse con artesanos de Tizapán utilizando el taller.



Figura No. 84. Campana realizada en Tizapán por artesanos de Tlahuelompa

En la figura 84, se aprecian los artesanos de Tlahuelompa que amablemente prestaron la fotografía cuando ya tenían terminada la campana que utilizaron en la última visita papal, misma que fue fundida en Tizapán.

7.2 Estrategias de competitividad en financiamiento:

En cuanto a las estrategias de financiamiento, se abordan tres aspectos; a saber el origen de la inversión, las formas de financiamiento y el manejo de la utilidad.

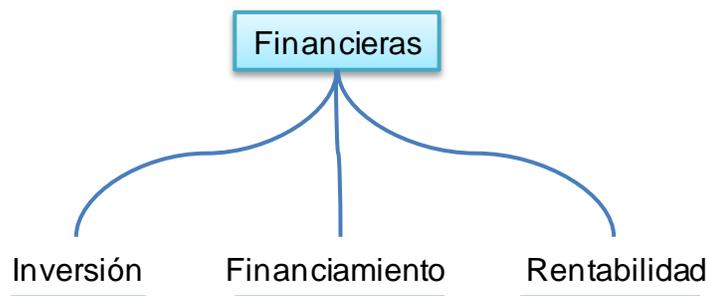


Figura No. 85: Estrategias financieras. Fuente: Elaboración propia

En la mayoría de los artesanos se observa que la inversión tiene su origen en las aportaciones familiares. En algunos casos como en el caso de Tlahuelompa se hicieron de recursos prestados. Algunos refieren que fueron sus ahorros de tiempo, otros que heredaron el taller de sus padres y éstos de sus abuelos. En cuanto a los financiamientos, las opciones disponibles para empresarios con pequeños activos personales son limitadas, y este hecho tiene importantes consecuencias para su empresa y más generalmente para la asignación de recursos y la distribución del ingreso” (Comisión Económica para America Latina y el Caribe, 1999, pág. 22). Se comprobó que los artesanos tienen difícil acceso a los créditos, por los altos costos que éstos tienen, si bien, para que un negocio se consolide y se posicione requiere de financiamientos, muchas veces desde que se origina, durante su desarrollo y en momentos de expansión. Para los artesanos, esta situación representa junto con la mercadotecnia uno de los principales retos.

Al preguntar sobre los costos de sus herramientas, todos dijeron no acordarse, porque tienen muchos años de haberlas comprado y antes no les pedían facturas, sólo las seguetas pequeñas son las que suelen comprar de manera regular.



Figura No. 86: Taller de artesanías Nith: Fuente foto de la autora

Aún cuando las tasas de interés son altas, algunos artesanos se han arriesgado a pedir no a los bancos, ni siquiera a familiares porque no lo tienen, sino a casas de préstamos que ofrecen créditos sin tantos requisitos aunque paguen un interés alto, tal es el caso de don Santiago Pedraza y de Don Celerino Catalán. Aunque de forma muy limitada, reconocen que han recibido apoyo por parte de Fonart. Si bien, algunos externaron que los precios que maneja Fonart son muy altos (aunque a ellos les pagan poco). Por lo anterior, cuando ellos venden sus productos para colocarlos los ponen a un menor precio, lo que genera descontento para Fonart, razón por la que prefieren no tener relación con este organismo, salvo los casos en el que se lanzan convocatorias para concursar y esperan de ello obtener algún premio, como son los casos de los señores Santiago Pedraza, Francisco Pedraza y Gerardo Jaguey que sí han recibido reconocimientos y premios monetarios.

Es en este sentido, se observa que los artesanos al no tener acceso a financiamientos difícilmente cuentan con estrategias financieras que les permitan tener claridad sobre la solvencia, liquidez y rentabilidad, términos por demás técnicos pero necesarios para lograr el objeto de estudio que tienen las finanzas como lo refieren Brigham (2005), Besley (2009), Ochoa (2009), Moreno-Fernández (2005), Calvo (2008), y Sierra (2008), por citar algunos.

Bajo este análisis, es importante poner en consideración un aspecto que desde una perspectiva indígena y con una cosmovisión diferente se hace, el limitado acceso a financiamientos que se tienen a las fuentes formales de crédito ha logrado no entrar a una espiral normal que el consumismo y la cultura neoliberal ha generado. Así, si bien los artesanos externan interés en tener apoyos financieros, su actitud ha demostrado a través de la historia que es preferible trabajar con lo que se tiene, sin endeudarse, sin atarse, sin complicarse.

La experiencia permitió apreciar una visión diferente de negocio, un negocio que no sólo es la opción porque no les queda de otra, es la opción de negocio que han elegido porque lo gozan, todos los artesanos expresaron gran alegría al hacer lo que

hacen, nunca mostraron angustia por no vender o por no tener financiamientos. Tienen apertura, pero sobre todo libertad, para gozar lo que hacen sin premura de tiempo o de compromisos. De momento, ellos viven con el ciclo de la naturaleza, gozan sus tiempos, se organizan para jugar, para hacer fiesta, dijeron: me levanto desde las seis de la mañana, trabajo, salgo a vender, y en la tarde sin que me lo dijeran los encontraba jugando, o celebrando alguna fiesta. Encontré artesanos con una edad avanzada de más de 85 años con una excelente salud. Ellos no son presas del estrés. Viven la vida y la disfrutan, me invitaron a comer con alegría y me dijeron, “no importa que sean nopalitos nos dará gusto recibirla y platicar”. Cuando platicamos reímos mucho, aún los momentos difíciles se viven y se aprecia diferente.



Figura No. 87: Pintando imagen religiosa en Tlahuelompa
Fuente: Foto tomada en campo por la autora

En cuanto a la rentabilidad, no conocen con exactitud lo que generan, sin embargo dada las condiciones de vida y el alto costo de servicios y gastos de comida, ropa, saben que apenas les alcanza. Es así que en la comunidad El Nith, con intuición apartan para la materia prima, y lo demás se va aplicando a sus gastos cotidianos,

como bien lo expresó la señora Reina al externar que de las artesanías había logrado sacar adelante a sus hijas a pesar de haberse quedado sola. En los casos de Tizapan y Tlahuelompa el margen de utilidad es mucho mejor, resultado que se refleja en las encuestas realizadas al encontrar que del 100% de participantes 5% respondió que le deja muchísima utilidad y un 10% respondió que mucho. Los demás participantes están en el rango de regular y poco. De acuerdo a las observaciones realizadas éstas se reflejan en el tipo de taller que se tiene y en el tipo de vivienda. En la entrevista realizada a el Sr. Celerino hizo hincapié al decir: “esta casa la construimos con la ayuda de mis hermanos que están en el norte” qué bueno fuera que de las artesanías decía. Ciertamente es que en las tres comunidades el efecto de la migración fue común.

Por la ausencia de estrategias financieras, y la falta de planeación estratégica, permite apreciar la necesidad de generar estrategias que no sólo se den a conocer, sino además es necesario generar un esquema de operación que permita llevar a cabo las estrategias competitivas que se puedan proponer. El ejemplo de la comunidad de él Alberto puede ser un excelente ejemplo con la comunidad cooperativa “Ya muntsí b’ehña”.

7.3 Estrategias competitivas de mercadotecnia:

Con relación a las estrategias de mercadotecnia, se hizo un análisis de los atributos que tienen los diversos productos y la forma cómo determinan los precios, encontrando como parte importante una ausencia en el uso de medios de publicidad y promoción.

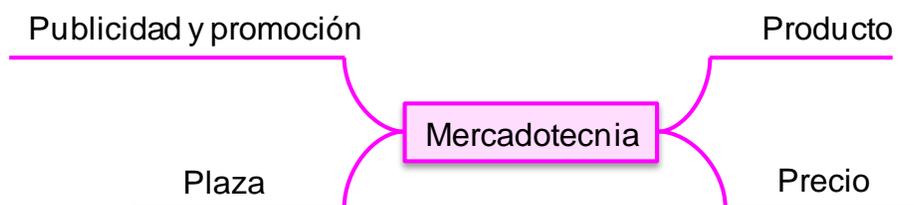


Figura No. 88: Estrategias de mercadotecnia.
Fuente. Elaboración propia

Tomando en cuenta que el producto, es el objeto tangible o intangible sobre el que se aplica el esfuerzo mercadológico, para ser comercializado en un mercado dado” (Lerma, 2004, pág. 1), en los estudios de campo de las tres comunidades se encontró que no utilizan en su mayoría envoltura, y la que utilizan es muy sencilla, a veces solo en bolsas de plástico, hay quienes en bolsas de celofán o en bolsas de papel. Como lo reflejan los datos cuantitativos que representan un 50% que dijo no manejar poco envoltura y un 25% que dijo que regular.



Figura No. 89: Envoltura:
Fuente: Fotos del autor

En cuanto a la marca, a pesar de que la mayoría de los artesanos representados por el 90% dijo no tener marca, y de manera especial los que no se encuentran registrados en la asociación de artesanos. Sin embargo, en el directorio de marcas colectivas, se encontró la marca de la asociación de la comunidad El Nith, que con apoyo del Fondo Nacional para el fomento de las Artesanías (Fonart) se hizo el registro.

Así mismo, en las investigaciones en la red, se encontró también con el taller denominado Arte Nith Diseños S.C. de R.L de C.V., con un logo que publica en 2006, así como un catálogo realizado en 2007 con apoyo de la Universidad Tecnológica del Valle del Mezquital. Sin embargo, no cuenta con página web, que permita dar a conocer sus productos.



Figura No. 90: Marca de la Asociación El Nith y del taller Arte Nith
Fuente: <http://www.fonart.gob.mx/fonartweb/dirop/directorio.pdf>

A pesar de contar con una marca colectiva en el caso de la comunidad El Nith, el 90% de los participantes contestaron que no cuentan con marca, esto significa que poco se ha difundido, y si acaso, sólo algunos de los miembros de la asociación conocen que existe la marca correspondiente. Es quizá el reciente registro que ha hecho que muchos desconozcan aún su existencia, la página que maneja la misma Fonart, da el aviso que está en construcción.



Figura No. 91: Marca colectiva de artesanías El Nith. Fuente: <http://www.fonart.gob.mx/fonartweb/dirop/directorio.pdf>

Por otro lado, dada las características que tienen los diversos productos artesanales de las comunidades participantes, encontramos que existen tanto para ceremonias, como para ornato y para utilidad de las casas.



Figura No. 92: Uso de las artesanías:
Fuente: fotos del autor y tomados de la web

A pesar de que existen productos que son utilitarios, el uso ya no es como se tenía en épocas remotas dónde se privilegiaban los utensilios hechos de forma artesanal. Para el presente estudio, son menos los productos utilitarios para el hogar. En Tlahuelompa y Tizapán, se privilegian los productos utilizados para ceremonia, de ahí que consideran las fechas y temporadas, así están al pendiente de las

festividades de los patronos religiosos, navidad, semana santa o en su caso las temporadas como mayo, abril, para la mamá y los niños por citar ejemplos. En tanto la comunidad El Nith, por las observaciones realizadas se distingue más por desarrollar productos para adorno tanto personal como para el hogar.

La comunidad El Nith, se distingue por la variedad de productos que maneja. Importante hacer notar que la comunidad dio a conocer su vocación artesanal por realizar miniaturas de instrumentos musicales de madera con incrustaciones de concha de abulón. Sin embargo, con el tiempo diversificó y ahora encontramos aretes, pulseras, anillos, lapiceras, corta papel, alhajeros, portarretratos, cruces.



Figura No. 93: Artesanías El Nith:
Fuente: Fotos del autor

Con relación a la determinación de los precios, algunos artesanos comentaron que en su momento a través de la asociación y con apoyo de Fonart y otras instancias les ayudaron a determinar el precio de una guitarrita, que aproximadamente sale a \$100.00. Sin embargo la mayoría toma en cuenta los precios que manejan la competencia, en la asociación establecen un precio para la mayoría de sus productos, en el caso de los artesanos independientes, muchas veces para poder

vender ofertan sus productos a un menor precio. Aún así, todos dijeron tener un margen de utilidad que les permite nuevamente comprar materias primas, si bien, no en las cantidades necesarias. Como se puede apreciar, la experiencia y el conocimiento de años de actividad artesanal, les permite aplicar aspectos técnicos sin conocerlos, como lo refiere Stanton, (2004).

En cuanto a la plaza, la mayoría vende en su taller, si bien en el caso de los artesanos de la comunidad El Nith, aproximadamente un 40% tiene local dónde vende sus productos, los demás salen a vender, o participan de ferias. Algunos como el Señor Mario Jagüey quien ha podido colocar sus productos por internet, además de utilizar la consignación como una nueva forma de vender. Además con objeto de lograr responder a la demanda de sus clientes, con apoyo de otros artesanos trabaja el esquema de destajo, donde él proporciona la materia prima y en sus casas con sus propios talleres realiza los productos, y él paga la mano de obra. Algunos de ellos mostraron agradecimiento a este esquema de trabajo que les asegura la venta de sus productos y además logran apoyarse económicamente.



Figura No. 94. Locales comerciales en Tlahuelompa y El Nith. Fuente: Fotos de la autora

En relación a la plaza, se toma en cuenta que “el canal de distribución lo constituye un grupo de intermediarios relacionados entre sí que hacen llegar los productos y servicios de los fabricantes a los consumidores o usuarios finales” (Fisher, 2000, pág. 208). En este sentido, se pudo observar que en el caso de Tlahuelompa y Tizapán,

como ya se dijo, está muy marcado quienes sólo producen, quienes sólo comercializan y quienes producen y salen fuera a comercializar. Los que comercializan salen de la comunidad, normalmente distribuyen sus productos en toda la república mexicana, dado que las campanas y las imágenes religiosas las ocupan en las iglesias del país, es así que visitando las comunidades mencionadas, se observó en los comercializadores una notable mejoría en su forma de vida, todos cuentan con equipo de transporte, algunos inclusive más de uno. Su vivienda es diferente. Quienes logran realizar el ciclo completo, desde la producción hasta la comercialización también se han visto beneficiados. A pesar de estar en la zona alta de la Sierra de Hidalgo y de tener un acceso difícil, Tlahuelompa y Tizapán obtiene mayores ganancias por la elaboración y comercialización de sus productos.



*Figura No. 95: Comercializadora la Fontana, en Tlahuelompa Hgo.
Fuente: Foto de la autora*

En general se observó que la mayoría de los artesanos participan en las ferias, especialmente los de la comunidad El Nith, es de notar además que por los años y la trayectoria de los llamados maestros artesanales, eligen las ferias, normalmente ellos

externan que no participan en las ferias internas, buscan de preferencia salir del estado, como Querétaro, Distrito Federal, Guanajuato. Pero aún les falta dar a conocer sus productos a toda la república. En tanto las ferias locales las aprovechan los artesanos más jóvenes. Normalmente los de las últimas generaciones.

La participación en las ferias se da más para los artesanos de la comunidad El Nith, si bien no venden mucho, externan que les permiten dar a conocer sus productos. Se quejan además de que las diferentes dependencias de gobierno como Turismo, Presidencias Municipales y Estatales, les cobran muchísimo por tener un espacio en las ferias, lo cual también les desmotiva, sobre todo cuando observan que hay más apoyo para extranjeros como los chinos que invaden muchas de las ferias que se supone debería ser de productos nacionales y mencionan, “ellos tienen para pagar más dinero nosotros a veces no logramos vender ni siquiera para pagar el espacio que nos dan”. Por su parte las comunidades de Tlahuelompa y Tizapán, participan en menor medida en las ferias, ellos prefieren salir, dar a conocer su producto directamente con sus clientes, entre los que se encuentran locales comerciales en las afueras de la catedral en la ciudad de México, y las diferentes iglesias de la república.

Si las funciones propias de la mercadotecnia constituyen una estrategia mercadológica, tal como lo refiere Gómez-Hernández, (2009, pág. 78), se pudo observar que en este rubro son muchos los retos que habrán de resolver. Especialmente cuando se aprecia que no hacen uso de las diversas formas de promocionar sus productos. Sólo algunas empresas de Tizapán y Tlahuelompa utilizan página web para promocionar sus productos, en tanto en El Nith, solo tres artesanos, la página web de la asociación la tienen incompleta y no se encuentran satisfechos de los resultados. La razón estriba en la diferencia de ser artesano a ser administrador de una red, sus limitaciones financieras les impide contratar a un especialista que tenga actualizada la página web que maneje y a su vez que se aproveche como uno de los medios más económicos de difusión. Es así que sólo un 10% respondió que vende muchísimo y un 10% vende mucho en tanto el 80% no

vende por este medio porque no tiene siquiera este medio tecnológico. Si bien, algunos dijeron tener computadora, pero sólo la usan los hijos para sus estudios y no en el negocio. Respecto a la comunidad El Nith, sólo la empresa de Mario Gerardo Jagüey se encontró con página, en tanto por la distancia, y las características propias de las comunidades de Tlahuelompa y Tizapan manejan más este medio de difusión.

En general se aprecia que este es un área que tiene muchas limitaciones, no cuentan con imagen corporativa, por tanto los productos se vuelven de forma muy sencilla, no hay marca o slogan conocido que ya esté aplicando, por lo que corren el riesgo de fracasar porque “el producto más útil fracasa, si nadie sabe de su existencia” (Stanton, 2004, pág. 567). Ya de por sí el mercado de los consumidores de artesanías está conformado por personas que han logrado satisfacer sus necesidades primarias y les queda para ciertos lujos.

Tampoco cuentan con los recursos necesarios para realizar pagos por campañas publicitarias, por lo que el 100% dijo no anunciarse en radio, televisión o revista. Sólo de manera extraordinaria, por el prestigio que han cobrado las artesanías de las tres comunidades, llegan turistas extranjeros que luego invitan a los artesanos a sus países como una forma de apreciar y valorar el trabajo. Algunas veces llegan dependencias de gobiernos para realizar entrevistas, como fue el caso del Señor Mario Gerardo Jagüey que en el pasado mes de abril, fue visitado para una entrevista con TV Azteca, como parte de un programa de esta televisora no propiamente como un programa de publicidad.

De acuerdo a las estrategias de competitividad utilizadas por los artesanos y a la discusión de los hallazgos y a la interpretación de los mismos se concluye que:

a) En la actividad artesanal no se aplican estrategias financieras, por lo difícil que es tener acceso a fuentes de financiamiento, sea por desconocimiento o por los requisitos y tramites que se deben cumplir, además de las altas cargas de intereses.

- b) Las estrategias de producción que utilizan los artesanos se relaciona con la calidad del producto y la calidad de atención al cliente, además de considerar las temporadas para generar así los productos acordes
- c) En relación a las estrategias de mercadotecnia, están basados en la publicidad de boca en boca, y en la determinación de los precios de acuerdo a la competencia.
- d) No manejan estrategias relacionadas con promoción y publicidad

En el siguiente punto, se hace la discusión de resultados respecto a la innovación que se tiene en el sector artesanal.

7.4 Innovación

Los hallazgos encontrados, permitieron apreciar cómo se maneja el sector artesanal en la práctica. Las Pymes tienen la característica de ser flexibles ante las circunstancias diversas a las que se enfrentan, sea económica, social o cultural. En este sentido, en las tres comunidades se observó que les caracteriza la innovación, especialmente en el producto tangible, como más adelante se describe, si bien existen retos que habrán de enfrentar.

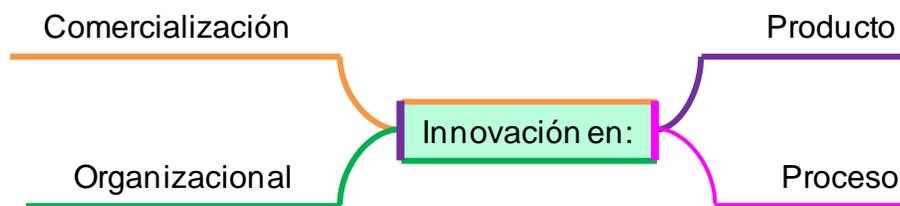


Figura No. 96: Tipos de Innovación: Fuente: Del autor con base al Manual de Oslo (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas, 2005)

En primer lugar la Innovación en el producto en las tres comunidades resulta interesante, sin lugar a dudas es una de sus fortalezas, dado que el 45% realiza nuevos inventos. En la comunidad El Nith se da en el manejo de colores, si bien los artesanos de mayor edad continúan con algunos colores tradicionales, como es el negro y el blanco combinado con la madera; en todos los talleres utilizan ya colores

diferentes, sobre todo, cuando diseñan, por ejemplo, colores en aretes, o en collares. En el caso de las campanas no manejan colores, salvo cuando realizan productos diferentes como sagrarios o cáliz que si combinan diversos colores; en el caso de las imágenes es indispensable el uso variado de colores.

En las tres comunidades realizan sus productos en diversos tamaños y los adaptan de acuerdo a las necesidades de los clientes, en el caso de Tlahuelompa y Tizapán las imágenes las manejan para los altares de las iglesias y los hay de 1.70 mts., 1.50 mts, o muy pequeños para alguna familia que lo requiera para su altar particular. En tanto la comunidad El Nith, originalmente inició con miniaturas de 4 pulgadas en promedio utilizados para decoración, posteriormente innovaron y desarrollaron miniaturas más pequeñas de 2 pulgadas para aretes y dijes, empezaron con guitarritas, posteriormente arpas, pianos, como se puede apreciar en la figura 97.



Figura No. 97. Artesanía de El Nith.

Fuente Elaboración propia con fotografías de los artesanos de la comunidad El Nith

Como puede apreciarse la gran diversidad de productos que con el tiempo fueron desarrollando permiten apreciar la capacidad innovadora que tienen en cuanto a el producto tangible, sin embargo, con relación a los demás atributos que el producto tiene, en las tres comunidades se observó que no cuentan con envoltura, en la misma no manejan logo aún cuando los que pertenecen a la asociación lo tienen; el 65% dijo manejar la misma materia prima para elaborarlos. En la visita de campo se pudo apreciar además que algunos de los artesanos ante el interés de posicionar su producto y vender, han implementado la “resina” como un complemento, en vez del hueso quemado que da el color negro en la forma tradicional, sin embargo, para aretes y dijes deciden cambiarlo. La mayoría de los artesanos expresaron que es necesario inventar y hacer cosas nuevas *“porque la gente se aburre, porque ve lo mismo, si el cliente regresa y ve cosas nuevas siempre se lleva algo”* expresión además que están conscientes que si no hacen cosas nuevas las ventas se les viene abajo.

En el caso de Tlahuelompa y Tizapán, se aplica también la versatilidad y, por tanto, la innovación ante las presiones económicas que se vive, por ejemplo, el Señor Calderón cuenta que desde niño se dedicó a ayudarlo a su padre en la producción de fundición de campanas y otros productos en cobre y estaño, posteriormente ya casado él siguió con el oficio por muchos años, sin embargo, ante los altos costos de las materias primas, con el tiempo se vio obligado a cambiar de producto, y ahora se dedica a fabricar imágenes religiosas en fibra de vidrio, como se puede ver en la figura 98.



Figura No. 98. Taller de Imágenes de fibra de vidrio de don Crispín Calderón en Tlahuelompa.
Fuente: Foto de la autora tomada con permiso

Como se puede aún apreciar, en la fotografía está la evidencia de la versatilidad que tienen los artesanos, en la entrevista, el menciona que por la competencia y los altos costos decide cambiar de producto, en la imagen podemos apreciar los hornos que se utilizan para la fundición de las campanas como se describe más adelante.

En conclusión se aprecia que la innovación en el producto se aplica, si bien no en todas las dimensiones que tiene, como son es la ausencia de cambios en envolturas. En este orden de ideas, se aplica la innovación básica, radical e incremental, tal como lo establecen, Escorsa y Valls (2008) y Luecke (2004).

Sin embargo, como también lo plantean los mismos artesanos, la falta de financiamiento les impide mejorar e innovar, por ejemplo, los procesos de producción, las formas de relacionarse con clientes y proveedores con objeto de mejorar los precios, y en su caso, asegurar ciertas ventas como lo hacen por ejemplo las tiendas departamentales, que se financian a través de proveedores o como lo realizan las personas físicas que al dar un servicio muchas veces cobran un anticipo. Por tanto, es indispensable apoyar a las Pymes, como lo establece Heijs (2007), al

plantear la necesidad de generar las condiciones que permitan innovar en sus diferentes dimensiones, especialmente a las Pymes.

De acuerdo a los hallazgos, en la innovación de procesos, se encuentran verdaderos problemas, en casi la totalidad de los artesanos refieren que no hacen cambios de maquinaria, ni de herramientas. Han utilizado las mismas formas de distribuir y vender sus productos. Si bien están casos aislados dónde han implementado nuevos esquemas de venta, como es el caso del Sr. Mario Gerardo Jagüey de la comunidad El Nith, que deja a consignación sus productos a tiendas de México, o para lograr cubrir su mercado, trabaja con otros artesanos a destajo, esto sin embargo, implica tener un respaldo financiero, porque al dejar en consignación su supone se tiene dinero para continuar trabajando y para los gastos de manutención normal de la familia.

En la entrevista con el Sr. Gress de Tizapán comenta que años atrás, *-se trabajaba para fundir el metal con combustible con madera y a base de leña se alcanzaba temperaturas de dos mil grados, hasta que el metal se fundía, ahora después se modificaron los hornos, son hornos más chicos, se les metió quemador con diesel y una turbina de aire, y ahora en vez de tardar tres días en fundir, tardamos tres horas, ahora es más rápido, los moldes también ya no se hacen con tanto trabajo como antes, porque se han hecho hormas que hace que se haga más rápido el trabajo y para pulir, se limaba con puro tallar, ahora es con pulidora, es más rápido-* Esto se pudo comprobar en dos momentos, algunos continúan fundiendo de la manera tradicional otros, sin duda presionados por la demanda, realizan la fundición con el quemador de diesel. Por tanto, se puede apreciar que van aplicando sin saber especificaciones técnicas de innovación en sus procesos, si bien, se genera un círculo que para poder innovar se requiere invertir, o contar con otras estrategias, permitiendo así niveles mejores de competitividad.

En el caso de las comunidades de Tizapán y Zaragoza, la principal innovación detectada fue radical debido a la necesidad de abrirse a nuevos mercado, y cambiar

radicalmente de producir campanas a imágenes de fibra de vidrio. En estas dos comunidades se detectó que utilizan más los medios informáticos y de internet para dar a conocer sus productos, de hecho son los que respondieron que sí cuentan con catálogo de productos, internet y computadora. Sin duda el margen de ganancia que reciben estos artesanos les permite tener acceso a estos esquemas de difusión y comercialización, sin embargo, aún se requieren establecer aspectos clave, como una planeación estratégica que permita desarrollar posteriormente estrategias funcionales, tal como lo refiere Wheelwright (1984).

No han intentado realizar cambios en su estructura, por generaciones el conocimiento artesanal se va heredando, y algunas veces es aprendido, aquí continúa la figura de aprendiz.

Al no contar con páginas web, ni marcas, ni logos, no se han generado cambios al respecto, por lo que las estrategias que se puedan presentar servirán para generar mayores ingresos que les permita impulsar así los diversos procesos de innovación que necesariamente requieren apoyo financiero. Bajo este enfoque las estrategias competitivas son indispensables para impulsar la innovación lo que a su vez permitirá aplicar nuevas formas de estrategias y así generar competitividad para el sector artesanal como se muestra en la figura siguiente.

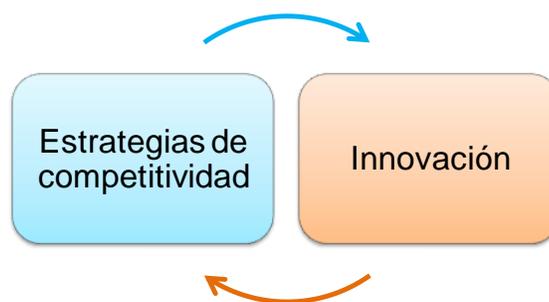


Figura No. 99. Círculo para la competitividad del sector artesanal.
Fuente: Elaboración propia

Para concluir este apartado, se encontró que la innovación que más utilizan es la de elaboración de nuevos productos, en dónde además se realizan cambios en colores,

diseños de las figuras, como cambios en los diseños de los dibujos que adornan los diversos productos artesanales.

Se observa que existe apertura por parte de todos los artesanos, de las tres comunidades participantes, para poder aprender, aplicar y mejorar los procesos de producción y comercialización artesanal, sin embargo la operatividad de las estrategias que pueden sugerirse requerirá de la participación de diversos actores tanto gubernamentales, como de instituciones educativas, así como asociaciones civiles interesadas en lograr la competitividad de las Pymes en México, es así que abordamos en el siguiente apartado las estrategias propuestas.

En el siguiente apartado se hace una selección de las variables de estudio con las dimensiones participantes, donde se muestra, en un primer momento, en una figura que muestra cómo las estrategias de producción, financieras y de comercialización tienen relación con las innovaciones que se dan en el producto, en los procesos, en la organización y en las formas de comercialización. En un segundo momento, con el apoyo del software spss, se muestran algunas de las relaciones que hay, tomando deliberadamente algunos de los ítems integrados en las dimensiones mencionadas.

7.5. Relación de variables

Dadas las características que tuvo el estudio, y al ser descriptiva, no se aplican las relaciones en el sentido estricto que llevan los estudios cuantitativos, sin embargo con los datos obtenidos en la etapa de cuestionario, se analizaron las relaciones que se dan con los datos numéricos que se plantearon en la operacionalización de variables. En tabla 33, se muestra el resumen de los resultados obtenidos por cada una de las variables estudiadas.

Tabla 33: Valores ideales y reales de las variables de estrategias de competitividad y de la variable de innovación

V1 Estrategias Competitividad	No Preguntas.	Peso Especifico	Total Indicadores (ideal)	Total real	%	Diferencia puntos
E.P	24	34%	2400	1253	52.20%	1147
E.F.	19	27%	1900	870	45.78%	1030
E.M.	28	39%	2800	1223	43.67%	1577
Subtotal	71	100%	7100	3346	47.12%	3754
V2 Innovación						
I.PR	12	34%	1200	616	51.33%	584
I. PRC.	8	23%	800	261	32.62%	539
I.ORG.	7	20%	700	199	28.42%	501
I. COM.	8	23%	800	192	24%	602
Subtotal	35	100%	3500	1268	36.22%	2232

Fuente: Elaboración propia

Con relación a las estrategias de competitividad, en la tabla se puede apreciar que el valor ideal es de 7100, en tanto el valor real es de 3346, se observa una diferencia de 3754 del valor ideal. Esto indica que es necesaria la aplicación de diversas estrategias que permitan al sector artesanal ser más competitivo. En las estrategias de producción (EP) se observa que hay una diferencia de 1147, dado que el valor ideal es de 2400 puntos y los datos reales fueron de 1253. Por su parte las estrategias financieras tienen una diferencia de 1030 puntos, al tener resultados ideales de 1900 y obtener datos reales de 870. Finalmente, las estrategias de mercadotecnia manejan un valor ideal de 2800 y se obtienen datos reales de 1223, arrojando una diferencia de 1577 puntos.

Respecto a la variable 2, relacionado con la innovación, la tabla 33, muestra que la innovación en el producto arroja una diferencia de 584 al tener un valor ideal de 1200 y se obtienen valores reales de 616 puntos. En las entrevistas se pudo apreciar cómo a pesar de que los artesanos se distinguen por su creatividad nata, el apoyo para innovar en diversos rubros relacionados con el producto puede permitir mejorar, especialmente en marca, empaque, embalaje, logo. En la innovación en el proceso

se tuvo una diferencia de 539, en organización de 501 y finalmente en Innovación en comercialización de 602 puntos. De la variable de innovación el valor ideal es de 3500 y sólo se obtuvo un valor real de 1268, por lo que se aprecia una diferencia de 2232.

Si se toma como modelos los valores ideales, la tabla de los participantes con las respuestas esperadas sería la siguiente:

Tabla 34: Valores ideales esperados en los participantes

ESTRA. COMP	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	
E.P.	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	2400
E.F.	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	1900
E.M.	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	2800
TOTAL EST. COM	355	355	355	355	355	355	355	355	355	355	355	355	355	355	355	355	355	355	355	355	7100
INNOVACION	E.1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	
IN. PR.	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	1200
I.PRC	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	800
I.ORG.	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	700
I.COM.	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	800
INOV.TOTAL	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	3500

Fuente: Elaboración propia

Procesando los resultados obtenidos con los datos reales, se obtuvo una correlación que se presenta en la tabla 36.

Tabla 35: Correlación con datos reales

	<i>E.P.</i>	<i>E.F.</i>	<i>E.M.</i>	<i>IN. PR.</i>	<i>I.PRC</i>	<i>I.ORG.</i>	<i>I.COM.</i>
E.P.	1						
E.F.	0.74	1					
E.M.	0.74	0.76	1				
IN. PR.	0.41	0.25	0.23	1			
I.PRC	0.14	0.21	0.35	0.59	1		
I.ORG.	0.41	0.60	0.37	0.25	0.38	1	
I.COM.	-0.13	-0.16	-0.06	0.29	0.49	0.30	1

Fuente: Elaboración propia

Dada las carencias de estrategias de competitividad, la tabla 35, nos muestra como sólo en las estrategias de producción se relacionan con las estrategias financieras y con las estrategias de mercadotecnia en un 74%, en tanto las estrategias financieras se relacionan más con las estrategias de mercadotecnia en un 76%. En la variable de innovación en organización tiene una relación directa las estrategias financieras en un 60% y la innovación en proceso con la innovación en producto en 59%.

Si bien los estudios cuantitativos tiene su fundamento objetivo, son los estudios cualitativos que permiten conocer a profundidad la realidad de problemáticas de las áreas sociales, se conoce el objeto de estudio con mayor profundidad, porque se observa, y se recogen datos que muchas veces se deja fuera en los estudios fríos. Bajo este argumento, se concluye de acuerdo a los resultados obtenidos en las entrevistas, las historias de vida y en las observaciones realizadas que con la propuesta de las estrategias de competitividad en producción, en el área financiera y en el área de mercadotecnia, se relaciona directamente con la innovación que el sector artesanal puede tener.

En la figura 100, se resumen las relaciones que se encontraron entre las estrategias de competitividad y la innovación en el sector artesanal, se marca de igual forma las relaciones encontradas con los valores reales al procesarlas en el spss.

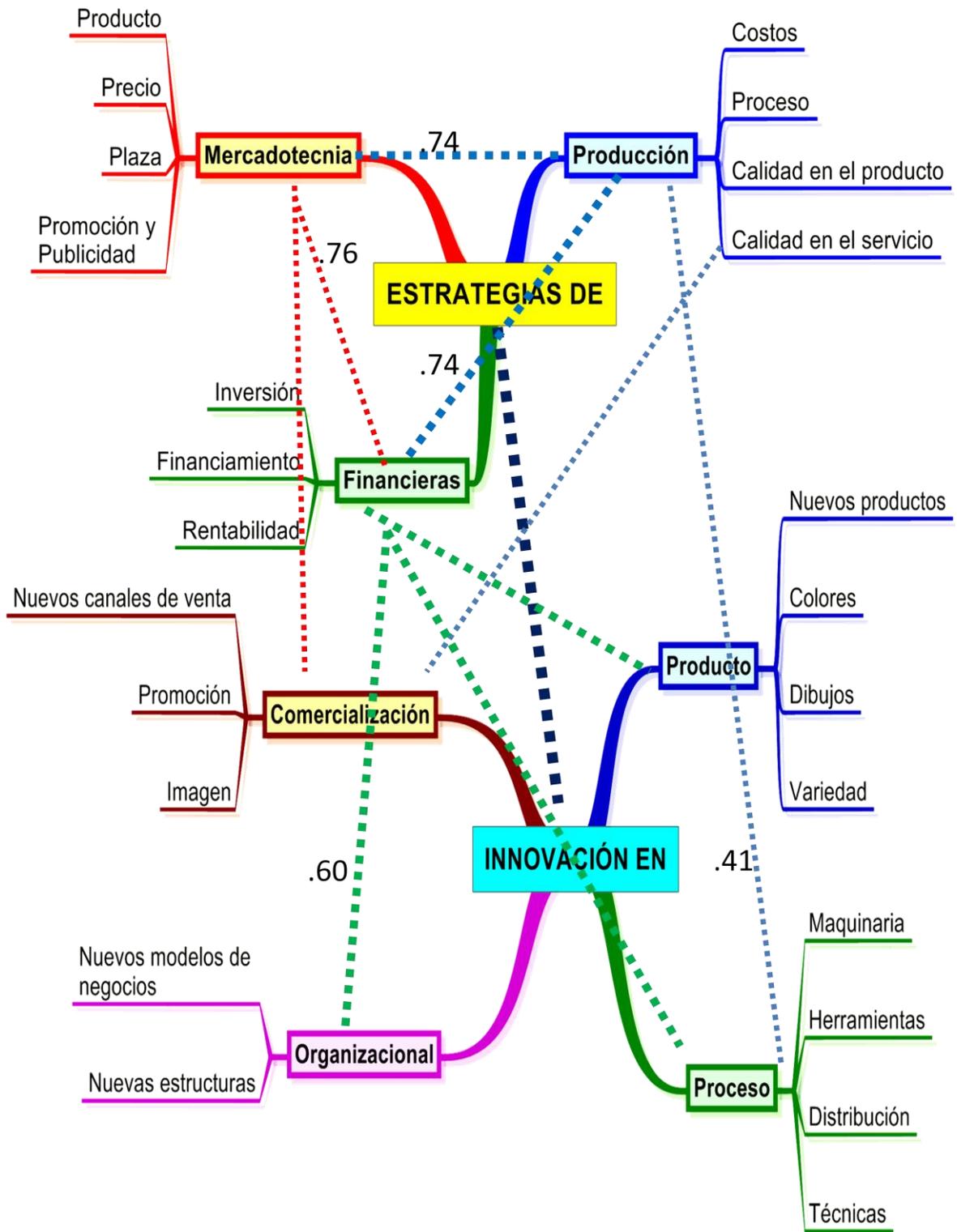


Figura No. 100. Relación de variables.
Fuente: Elaboración propia

A pesar de que los resultados reales son muy bajos en relación a los valores ideales, se pudo observar con los diversos artesanos entrevistados, que la principal problemática que tienen es la falta de apoyo financiero que les permita por ejemplo, realizar cambios en la maquinaria o en la materia prima. La comunidad El Nith, externó que la concha de abulón de primera es comprada principalmente por otros países y ellos adquieren del más económico porque no les es posible hacer el pago de materia prima de primera calidad.

En cuanto a las innovaciones en las formas de comercialización, ellos externaron la necesidad de un apoyo financiero para utilizar otros canales de distribución de producto, por ejemplo las consignaciones, o los créditos a las tiendas comerciales, situación que no les es posible porque viven al día. Para realizar cambios en las formas de producción y en el producto mismo, externaron que todo tiene un costo, dado que se requiere capacitar al personal, se requieren espacios más amplios y adecuados.

Para mejorar las envolturas y dar a conocer la marca en el producto requiere hacer inversiones que no les es posible solventar, en este sentido se confirma la necesidad de plantear otros esquemas de estrategias que permitan adaptarse a las necesidades propias del sector artesanal, puntos que se abordan en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO VIII

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD

En el presente apartado se presentan propuestas de estrategias, que tiene la finalidad de impulsar y fortalecer la innovación en el sector artesanal. En la figura 101, se plantean las estrategias financieras, de producción y de mercadotecnia. Con objeto de plasmar no sólo una propuesta teórica, se establecen algunas consideraciones para operarlas. Así mismo, se presenta una reflexión que desde una cosmovisión indígena se tiene del quehacer artesanal. La propuesta, tiene sustentada sus bases en diversos conceptos que tendrían que ser el espíritu que impulse y mueva la operatividad del mismo, los cuales son: innovación social, responsabilidad social, solidaridad, desarrollo sustentable y sostenible, finanzas sociales. Elementos todos ellos necesarios, que sin duda, requieren de cambios de paradigmas dada la inercia mundial de un capitalismo egoísta e individualista en el que actualmente se vive, y por tanto considera conceptos ya conocidos en los ámbitos académicos, no así en los sectores rurales a los que se considera pertinente presentar bajo esquemas factibles, respetando y considerando la cosmovisión como interpretan su realidad.

La innovación, ya de por sí, requiere de un cambio de paradigma, implica apertura mental, implica participación creativa de diversos agentes. Surge así la reflexión de un concepto llamado *Innovación social*, que presenta la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Otro elemento importante que habrá de considerarse en la presente propuesta es la *responsabilidad social*, hoy día muchos actores económicos, políticos, empresariales sólo han visto su propio interés, como si la responsabilidad social solo aplicara para las grandes empresas y solo mirándose a sí misma, sin observar y apreciar la realidad que le rodea. Se rescata las aportaciones realizadas por Cordero (2008) en su ponencia realizada en Toledo donde la sociedad es un cuerpo integrado de actores interrelacionados, esta cohesión es un requisito para el desarrollo social, económico, político; en el que se da pauta para las alianzas que serán base para una nueva forma de desarrollo

organizacional y que deberá llevar por tanto, a compromisos éticos propios de una responsabilidad social genuina.

En este orden de ideas, sin duda el concepto de *solidaridad*, será necesario aplicarlo en su justa dimensión y significado, es decir como lo refiere Durkheim (1858) en la medida en que los individuos especializan sus funciones requieren de otros individuos para sobrevivir. En nuestros tiempos si bien el concepto se ha desvirtuado por los usos políticos y mercadológicos que se le han dado, hoy implica no solo dar ayuda, sino comprometerse, buscando justicia e igualdad aún en la diversidad. Es por otro lado, el *desarrollo sustentable y sostenible* que en materia de financiamiento se busca, en primer instancia para asegurar la permanencia de las diversas MiPymes's que existen, pero además respetando su entorno, el ecosistema que muchas veces por la apremiante necesidad e inconsciencia se ve amenazada. La idea de sustentabilidad y sostenibilidad serán las bases para la propuesta que se presenta.

Por su parte los conceptos de *Finanzas Sociales y empresa social*, van de la mano. Las finanzas sociales, son una forma de actividad financiera de Instituciones que tratan de dar una respuesta a determinadas necesidades sociales que no pueden ser satisfechas por Instituciones y esquemas financieros tradicionales y convencionales, es decir incluyen a una gama de organizaciones e instituciones que prestan servicios financieros a los que no tienen acceso a la financiación bancaria tradicional, mismas que provienen de diversas fuentes, organizaciones, fundaciones, empresas y diversos donantes que más adelante se aborda al explicar las estrategias de competitividad.

Con base a los resultados anteriores, y considerando los puntos expuestos en el presente capítulo, se plantea el esquema de estrategias de Competitividad en la figura 101, en la que se plasma la participación activa de gobierno, organismos no gubernamentales, academia.

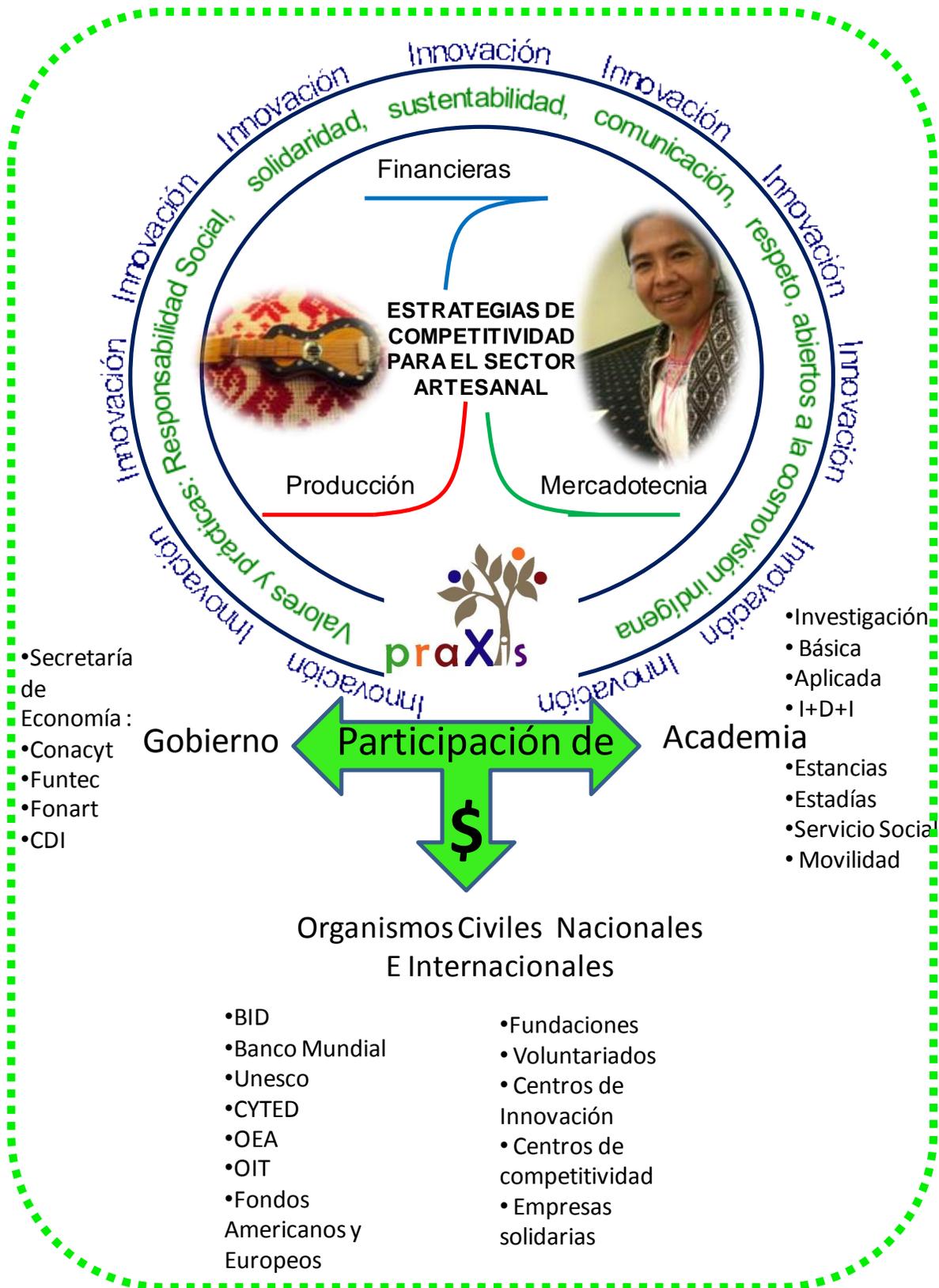
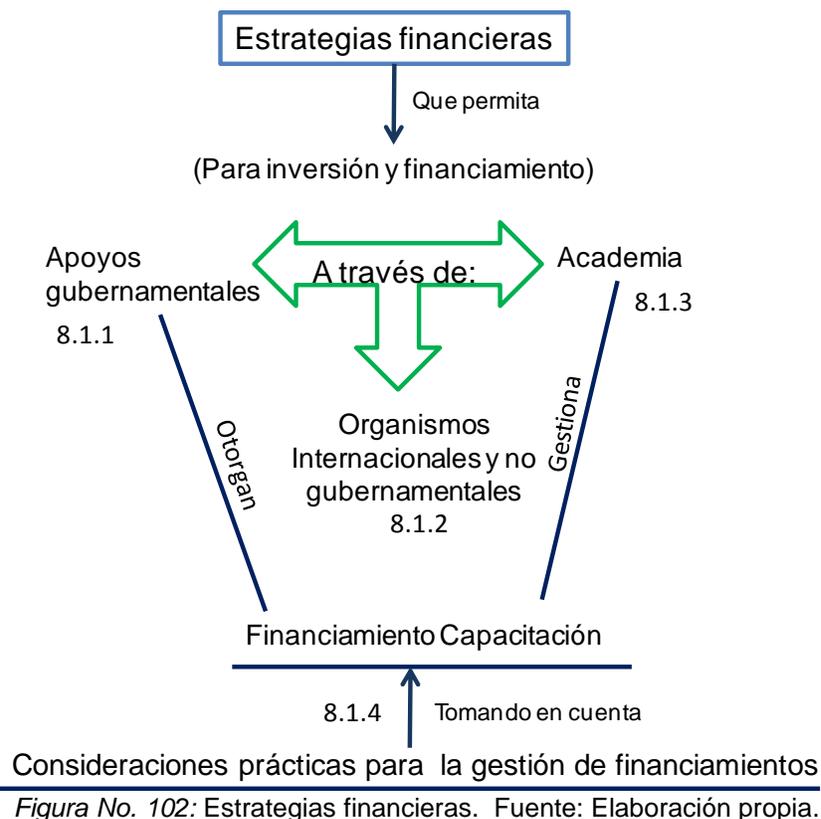


Figura No. 101: Esquema de estrategias de Competitividad. Elaboración propia.

8.1. Estrategias financieras

Como parte de las estrategias financieras, se considera importante reflexionar sobre las implicaciones de lo que hoy se denomina “*la nueva economía*” que sin duda como lo refieren Vilaseca y Torrent,(2000), esta definida por la industria de la información que crea importantes cambios en todas las estructuras sociales y que genera también importantes diferencias, por lo que requiere necesariamente de la intervención de la política económica, desde los ambitos de políticas públicas, económicas y sociales, que permitan no sólo la adaptación al cambio, sino la participación comprometida y solidaria de diversos agentes. En este sentido agregaría que “*la nueva economía*” tendría que dejar de vislumbrar solo un capitalismo egoísta que claramente a demostrado que no ha funcionado, sin embargo, la propuesta tampoco plantea un estado partenalista que de todo, que haga más dependientes a los que ya de por sí son vulnerables. La propuesta tiene como base la adaptación al cambio, la innovación y la educación, en este sentido emerge la esencia de una cosmovisión indígena que por naturaleza se tiene. Implica por tanto, la capacitación y asesoría, es decir enseñar a pescar. Fortalecer así la independencia.

Las medidas de fomento de la innovación y de adaptación al cambio, no se pueden desvincular de las políticas redistributivas necesarias, para evitar los problemas de marginación y exclusión social, que puede generar el camino hacia las economías del conocimiento. Y esta política tiene una triple vertiente en función de la población afectada, es decir, no sólo “contempla la necesidad de hacer impuestos, transferencias de renta o políticas sociales, sino también, y ésta es la novedad del enfoque europeo, prevé la posibilidad de políticas regionales, por atender las fuertes diferencias entre regiones que el cambio puede generar”. (Vilaseca & Torrent, 2000, pág. 11), por tal motivo se contempla en la propuesta la triple participación de Gobierno, Instituciones Educativas y Organismos tanto Internacionales como No Gubernamentales, que se describen en el siguiente punto.



8.1.1. Apoyos gubernamentales:

Realizada la aclaración, se plantea en primera instancia la participación del Gobierno responsable de las políticas públicas y sociales que instrumenta a través de diversas instancias como son: la Secretaría de Economía, que en México cuenta ya con varios años con diversos mecanismos de apoyo a las MiPyMEs, que van desde el otorgamiento de financiamientos, capacitación y asesorías, en algunos casos en coordinación con el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) que a su vez promueve diversos fondos como los Mixtos, los sectoriales y los regionales. Si bien, tiene como encomienda el impulso y el fortalecimiento del desarrollo científico mediante la formación de recursos humanos y el apoyo a proyectos de investigación, también tiene como encomienda la promoción de la innovación tecnológica en las

empresas, así como la vinculación entre los procesos productivos y la academia. En este contexto, cabe hacer mención que las personas que se especialicen en el apoyo de proyectos dirigidos a las MiPyMEs del sector artesanal, deberán encontrar y desarrollar los mecanismos que los hagan pertinentes, ya que en México actualmente no existen apoyos dirigidos a este sector, puesto que no se consideran sostenibles y por lo mismo de poco impacto.

Es el Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (Fonart), cuya misión principal es coordinar, integrar y alinear las políticas públicas que promueven el desarrollo sustentable de las artesanías y los artesanos mexicanos, de acuerdo a una perspectiva multidimensional del fenómeno artesanal, es decir, que contempla su carácter social, económico, cultural e indígena (Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías, 2010). Ahora bien, la realidad operativa de estos programas aun está lejos de llegar a todos los sectores, por la distancia en la que se encuentran, especialmente en las zonas marginadas; en entrevistas realizadas a ex funcionarios de dicha dependencia describen como existen comunidades con una marginación tan alta que ni carretera de terracería tienen, siendo el caballo el único transporte por caminos y veredas de peligro. Por lo que en la realidad optan por impulsar sus proyectos sólo en las cabeceras municipales y por tanto relegando a los que verdaderamente requieren los apoyos.

Se cuenta también con la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), que ofrece diversos mecanismos relacionados con albergues, fondos regionales, desarrollo de la cultura, turismo alternativo (Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos indígenas, 2011). La misma Secretaría de Desarrollo Social cuenta con diversos programas que apoyan a los sectores más vulnerables de México (Secretaría de Desarrollo Social, 2011).

Como se ha planteado, los mecanismos relacionados con el apoyo a proyectos sociales por parte de los diferentes niveles de gobierno existen, sin embargo, los programas que han contemplado los sectores vulnerables y de alta marginación, en

la operatividad solo han podido cubrir las principales cabeceras municipales de las diferentes comunidades. Por otro lado, han dejado de lado el seguimiento de los proyectos que inician y a falta de capacitación técnica muchos proyectos han fracasado, no por falta de voluntad por parte de las comunidades sino por falta de conocimiento, asesoría y seguimiento. Además, aún cuando se promueve la leyenda de que los programas sociales no son de ningún partido, la realidad es que así se han manejado y los beneficiarios directos de muchos de estos proyectos no son quienes realmente lo necesitan sino quienes han respondido a los intereses de los que han estado en el poder en turno. Así mismo, ya no sólo las instituciones financieras han dejado de lado a las MiPyMEs del sector artesanal, también diversas instancias como el mismo CONACYT y las misma Secretaría de Economía, al considerar que el sector artesanal no tiene un respaldo y un impacto importante en la economía.

8.1.2. Organismos Internacionales y No gubernamentales:

Si bien muchas fuentes de cooperación son especializadas, particularmente las bilaterales (agencias de cooperación de países amigos). Es el caso de UNESCO, FAO, ONUDI, OMPI. Otras, sin serlo, privilegian ciertos temas. Hoy, tanto el sistema de agencias de Naciones Unidas, como la mayor parte de las agencias de cooperación al desarrollo de los países desarrollados, tiene prácticamente los mismos temas prioritarios, que son los objetivos de desarrollo del milenio (ODM), adoptados por los países del sistema de Naciones Unidas el año 2000 en Nueva York.(RedClara, 2011). Por tanto, nivel internacional se podrán encontrar diversas instancias de apoyo a las MiPyMEs, como los que a continuación se enlistan:

Banco Interamericano de desarrollo. Organismo fundado en 1959 reconocida como la fuente de financiamiento para el desarrollo de América Latina y el Caribe y cuyo objetivo es reducir la pobreza y la desigualdad. Dentro de los esquemas de apoyo ofrece no sólo financiamiento, sino además asistencia técnica y asesorías que permita apoyar las intervenciones en las zonas más vulnerables. Los apoyos que dan

van desde préstamos con bajas tasas de interés hasta donaciones. (Banco Interamericano de Desarrollo , 2011)

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). Organismo cuya función consiste en contribuir a la consolidación de la paz, la erradicación de la pobreza, el desarrollo sostenible y el diálogo intercultural mediante la educación, las ciencias, la cultura, la comunicación y la información. Dicha organización cuenta con diversos programas encaminados a promover proyectos que permitan disminuir la desigualdad y la pobreza. (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 1995)

Organización Internacional del Trabajo (OIT). Creada en 1919. Organismo que desde comienzos de los años 50 proporciona cooperación técnica a países de todos los continentes y en todas las etapas de desarrollo económico, como una forma de finanzas sociales, en donde durante la última década fueron destinados un promedio de 130 millones de dólares anuales a proyectos de cooperación técnica. Estos son realizados mediante una estrecha colaboración entre los países receptores, los donantes y la OIT, que tiene una red de oficinas regionales y de área alrededor del mundo. (Organización Internacional del Trabajo, 1996)

Organismos de Estados Americanos (OEA). Es el organismo regional más antiguo del mundo, cuyo origen se remonta a la Primera Conferencia Internacional Americana, celebrada en Washington, D.C., de octubre de 1889 a abril de 1890. Si bien, en sus orígenes, fue creada para defender su soberanía, la justicia y la libertad, cuenta también con diversos programas que buscan fomentar el desarrollo sostenible, en este sentido han desarrollado el FEMCIDI - Fondo Especial Multilateral del Consejo Interamericano para el Desarrollo Integral creado 1997 para atender las necesidades más urgentes de los países miembros. (Organismos de Estados Americanos, 2011)

Unión Europea (UE). En este contexto, más de la mitad del dinero que se destina a ayudar a los países pobres proviene de la Unión Europea y sus Estados miembros, que son por ello el mayor donante del mundo. La política de desarrollo no se limita a suministrar servicios de primera necesidad como agua potable o carreteras asfaltadas. La UE utiliza también el comercio para impulsar el desarrollo, abriendo sus mercados a las exportaciones procedentes de los países pobres y animando a éstos a que comercien más entre sí.

Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (CYTED). Organismo cuyo objetivo principal es contribuir al desarrollo armónico y sostenible de la Región Iberoamericana mediante la cooperación en ciencia, tecnología e innovación, así mismo busca fortalecer la capacidad de desarrollo tecnológico de Iberoamérica mediante la promoción de la investigación científica conjunta, la transferencia de conocimientos y técnicas, y el intercambio de científicos y tecnólogos entre grupos de I+D+I de los países miembros. (Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo , 2008)

Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (Rimisp). Ahora bien, no solo organismos internacionales oficiales existen, se cuentan con diversas fundaciones que en materia de desarrollo social están dispuestas a colaborar, así por ejemplo se cita al Centro latinoamericano para el Desarrollo rural, que es Una organización sin fin de lucro, fundada en 1986, que apoya el aprendizaje organizacional y la innovación para promover la inclusión, la equidad, el bienestar y el desarrollo democrático en las sociedades rurales latinoamericanas. (Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, 2007).

Canadá. En el país vecino se cuenta con diversas fundaciones y organismos que apoyan y fomentan el desarrollo como es el caso del *Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo* (International Development Research Centre - IDRC) que contribuye a la búsqueda de soluciones a los problemas sociales, económicos y ambientales de las comunidades en el mundo en desarrollo, a través

del financiamiento de investigaciones científicas. El CIID es una corporación pública creada en 1970 por el Parlamento de Canadá. Ha escogido como prioritarios los siguientes seis temas de desarrollo que son: seguridad alimentaria; equidad en el uso de los recursos naturales; conservación de la biodiversidad; empleo sostenible; estrategias y políticas para sociedades saludables, información y comunicación.

Para finalizar este apartado, diversos organismos no gubernamentales se han asociado preocupados por buscar la equidad, la igualdad, los derechos humanos y el acceso a una vida digna, por lo que han creado también esquemas de apoyo financiero, capacitación y apoyo técnico, tanto a nivel nacional como a nivel internacional. A continuación, se describió la participación que pueden tener las diversas instituciones educativas.

8.1.3. Instituciones de Educación

Hoy más que nunca, la participación de las Instituciones educativas juega un papel preponderante, especialmente en sus diversos niveles. En primer instancia porque consientes de la realidad que caracteriza a los integrantes de las MiPymes's artesanales al no tener la oportunidad de acceder a medios de conocimientos técnicos y bajo la perspectiva del presente trabajo, al no contar con acceso a una cultura Financiera, son las Instituciones educativas que deberán asumir con responsabilidad y sentido social el compromiso de realizar las transferencias de conocimiento, de técnica y de cultura financiera y las necesarias que se requieran. Así se deberá considerar la participación investigadores con el desarrollo de proyectos de investigación que resuelvan problemas prácticos en contextos concretos de realidad de pobreza, es decir con el desarrollo de investigaciones con un enfoque social y con temáticas diversas que fortalezcan a las MiPymes's, desde los temas financieros, de innovación, de producción etc. Así mismo deberán participar los alumnos que en su etapa de estancia, estadía, prácticas o servicio social con una verdadera conciencia que permitan realizar aportaciones con un

sentido de compromiso y responsabilidad tal como ahora ya lo realizan algunos programas de medicina.

La falta de éxito de la mayoría de programas Gubernamentales y de los demás Organismos Nacionales e Internacionales, radica en la ausencia de la figura de gestor financiero. Es decir, la ausencia de la persona que con conocimiento, experiencia, compromiso, responsabilidad y valores como la ética y la transparencia realice las actividades propias de búsqueda de financiamiento, acceso a los mismos dado que cada organismo financiero público o privado requiere del cumplimiento de requisitos, que de por sí resulta ser demasiado técnico para el profesionalista financiero lo es más para los empresarios, cuyo nivel educativo muchas veces es nula. El trabajo de la persona responsable de realizar las gestiones financieras deberá tener un verdadero enfoque social, ya que actualmente existen estas personas, sin embargo la realidad es que sólo ellas son las directamente beneficiadas y no logran hacer la transferencia de manera transparente a las comunidades que realmente las requiere.

Es quizá la figura de la empresa social lucrativa y del emprendedurismo social que debe surgir en las aulas universitarias. Que si bien es un tema poco conocido, se tienen referencias importantes que pueden dar pauta a un esquema de acceso financiero innovador y por tanto el concepto mismo de las finanzas Sociales. A manera de ejemplo referimos el caso del Dr. Muhammad Yunus, conocido popularmente como el banquero de los pobres, nació en Chittagong, la ciudad portuaria más importante de Bangladesh en 1940. Con una beca de Fullbright estudia en Estados Unidos doctorándose en la Universidad de Vanderbilt en 1970 en áreas económicas. Conocido como el banquero de los pobres que al ver que las teorías en el aula no resolvían los problemas de pobreza, miseria y hambruna, y consciente de que las instituciones financieras no prestarían sin contar con garantías, funda en 1968 el Banco Grameen, cuya actividad es prestar dinero sin ningún papel, documento o firma, solo basado en la confianza de las personas y en sus proyectos.

En el caso de México, si bien no está enfocado a la actividad empresarial, la empresa Cemex, otorga microcréditos para la construcción de vivienda. Por su parte, las microfinancieras *Compartamos*, *Fin Común*, *Pro desarrollo*, son otros ejemplos de empresas comprometidas con la erradicación de la exclusión financiera a través de las microfinanzas.

8.1.4. Consideraciones Prácticas para la gestión de financiamientos

Realizadas las aportaciones anteriores y afecto de poder realizar gestiones pertinentes, es importante tomar en cuenta la adquisición de competencias en formulación y gestión de proyectos (Red Clara, 2011) que contempla:

1) *El proyecto como instrumento para la gestión que implica:*

a) *Definición de proyectos*, que implica conocer claramente el resultado final que se desea alcanzar y el tiempo que llevará, implica identificar a los actores, gestores, investigadores, financistas, grupos interesados

b) *La triple restricción de los proyectos*: Es decir costo, tiempo y alcance del proyecto.

c) *Dimensiones de la gestión de los proyectos*: Conocidos también como las áreas de conocimiento de la dirección de proyectos y su aplicación práctica está orientada hacia la gestión por procesos. En este sentido se toma en cuenta, la iniciación, la planificación, la ejecución, el seguimiento, control y cierre del proyecto. Dentro de estas dimensiones habrá de contemplar la gestión de la:

- Integración del proyecto
- Alcance del proyecto
- Tiempo del proyecto
- Costos del proyecto
- Calidad del proyecto

- Recursos humanos
- Riesgos
- Adquisiciones de productos o servicios para el proyecto

2) *Categorías del proyecto*: Que permita identificar la naturaleza y orden del proyecto tales como:

- Investigación básica o aplicada
- Investigación + Desarrollo
- Investigación + desarrollo + Innovación
- Cooperación técnica internacional
- Desarrollo científico tecnológico

3) *Ciclo de vida de los proyectos*, que permita identificar la relación con los costos y el alcance. En este punto se debe considerar:

- Programación
- Identificación que correspondió a la formulación inicial de la idea del proyecto
- Diseño o formulación, donde se lleva a cabo la definición de la matriz de planificación del proyecto
- Ejecución y seguimiento
- Evaluación que contemple la pertinencia, eficacia, eficiencia y viabilidad del mismo proyecto

4) *Cierre*: Etapa que finaliza las actividades del proyecto y comprende el conjunto de procesos que completan formalmente el proyecto.

Otro elemento clave que deberá tomarse en cuenta por parte de los gestores o de los agentes que se involucren en la promoción o trámite de financiamientos es tener muy claro:

5.- *Los componentes del proyecto*: Que son los elementos con los cuales se procede a formular el mismo, en el que se deberá valorar los requisitos particulares de cada entidad cooperante, sin embargo, para el presente trabajo se toman en cuenta los

siguientes aspectos, tomados del curso impartido por la red Clara para la formulación de proyectos:

- Problema
- Marco Teórico y Estado del arte
- Objetivo general y propósitos
- Metodología
- Impacto y resultados esperados, que pueden ser: generación de conocimiento, fortalecimiento de la capacidad científica, apropiación social del conocimiento. Que para la investigación sobre estrategias de competitividad para fortalecer la innovación en el sector artesanal queda la última.
- Grupos de interés o stakeholders con todas las personas u organizaciones que reciben el impacto del proyecto
- Grupos de trabajo
- Cronograma
- Presupuesto

Por último y no menos importante, se deben contemplar las diversas fuentes de financiamiento que anteriormente se han descrito y que se sintetiza aquí:

- Fuentes oficiales: Bilaterales o multilaterales, las primeras son las que establecen los países a través de sus embajadas y las últimas aquellas que otorgan o ejecutan cooperación con sus propios recursos o con fondos entregados por los países miembros para programas concretos.
- Fuentes no oficiales: correspondientes a organizaciones internacionales de carácter privado, sin ánimo de lucro, conocidas como Organizaciones No Gubernamentales u Organizaciones internacionales de Asistencia no oficial como fundaciones

Puntos tomados del curso de Formulación de Proyectos impartidos por la Red Clara.

8.2. Estrategias de Mercadotecnia:

Las estrategias de mercadotecnia que se plantean, están basados en el enfoque al cliente. En primera instancia se detecto que las Pymes artesanales no cuentan con una planeación estratégica, por lo que se sugiere iniciar con este primer aspecto. Realizar un diagnóstico, determinar los puntos de mejora, construir con ellos la filosofía, valores y objetivos organizaciones, para así bajar a los aspectos relaciones con las estrategias funcionales, en donde participa directamente las estrategias de mercadotecnia.



Figura No. 103: Resumen de Planeación estratégica:
Elaboración propia con base a (Gómez-Hernández, 2009)

En la figura 103, como se explicó en el capítulo 3, representa el primer paso para generar así la planeación estratégica de mercadotecnia, que se resume en los siguientes puntos:

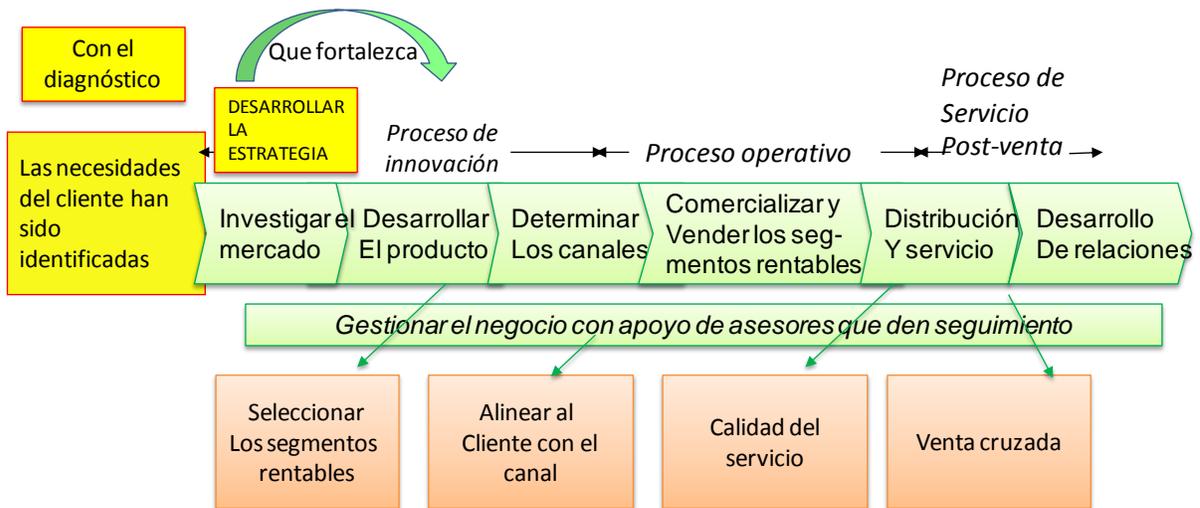


Figura No. 104: Esquema de planeación: Elaboración propia con base a (Gómez-Hernández, 2009)

En el esquema de planeación que se presenta en la figura 104, como parte de un proceso de planeación estratégica, se sugiere determinar las necesidades del cliente a través de una investigación de mercado. Con los resultados de la investigación de mercado, entrar al proceso de innovación, en donde se pueda desarrollar el producto, pasar posteriormente a la etapa de proceso operativo que implica la determinación de los canales más adecuados de comercialización y así distribuir y dar los servicios posventa, de tal manera que en esta última etapa se desarrollen relaciones con los clientes y se garantice no solo calidad en el producto, sino además en el servicio. Dada las características del sector, se plantea el apoyo de asesores que capaciten y den seguimiento. Para sintetizar las estrategias de mercadotecnia, en la figura 105, se resumen los aspectos considerados.



Figura No. 105: Estrategias de mercadotecnia.
Fuente: Elaboración propia.

Se describe a continuación de manera sintética los aspectos considerados en las estrategias de mercadotecnia planteadas en la figura 105.

8.2.1.- En cuanto a los atributos que tiene el producto:

- a) Desarrollar una imagen corporativa, que involucre, filosofía, logo, marca, slogan
- b) Registro de patentes y marcas
- c) Diseños especiales de envoltura que permita el aprovechamiento para publicidad
- d) Fortalecer las estrategias de diferenciación, por las características originales de las artesanías que desarrollan

8.2.2.- En cuanto a plaza

- a) Realizar estudios de mercados potenciales a nivel nacional y nivel internacional con apoyo de instituciones académicas

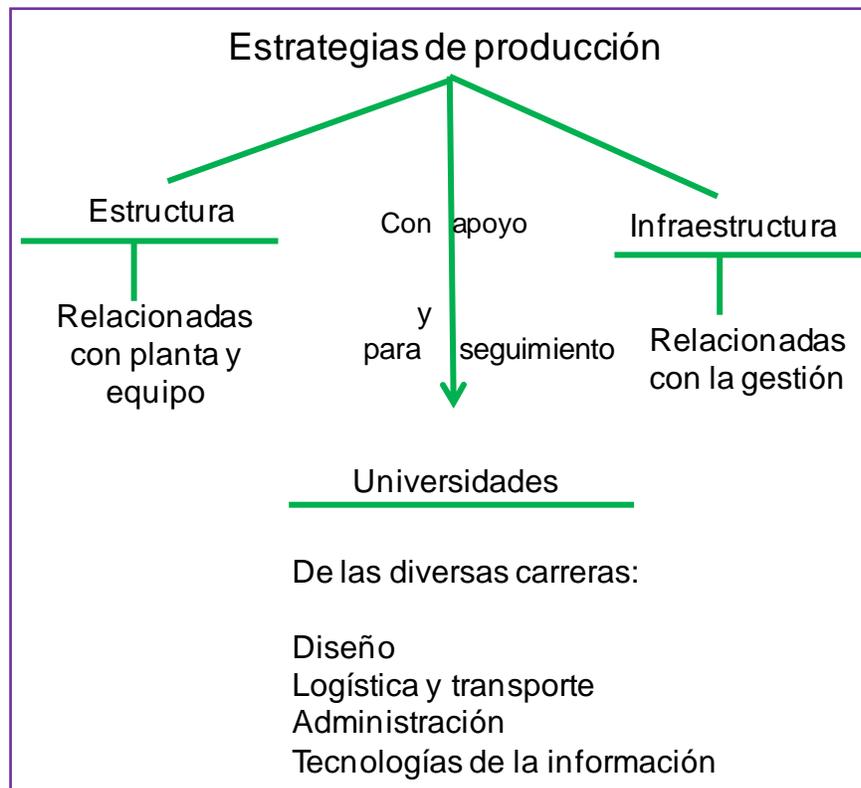
- b) Integrar y desarrollar cursos de capacitación para tener acceso a organizaciones que impulsan el comercio justo y la exportación
- c) Crear una comercializadora con el concepto de comercio justo en diversos puntos del país y en internet
- d) Integración de directorio de clientes

8.2.3.- Publicidad y Promoción

- a) Utilizar y actualizar las páginas web como apoyo para dar a conocer sus productos a nivel nacional e internacional con apoyo de la Academia
- b) Generar catálogos con apoyo de instituciones de educación superior que cuenten con la carrera de diseño gráfico
- c) Participar en ferias nacionales e internacionales con apoyo de organizaciones gubernamentales y civiles
- d) Hacer uso de las redes sociales para difundir su producto

8.3. Estrategias de Producción:

Con relación a las estrategias de producción, se presenta la figura, que esquematiza la propuesta planteada.



*Figura No. 105. Estrategia de producción.
Fuente: Elaboración propia*

Dado que la mayoría de los artesanos externaron no tener orden y no renovar su equipo se plantean las siguientes estrategias:

8.3.1. Estrategias relacionadas con la Estructura:

- 1.- Revisión y organización del taller
- 2.- Análisis del tamaño y localización del taller
- 3.- Desarrollo de ley out para talleres con objeto de optimizar los tiempos
- 4.- Análisis de nuevas tecnologías que permitan el cuidado del medio ambiente
- 5.- Seguir fortaleciendo la calidad del producto

8.3.2. Estrategias relacionadas con la Infraestructura:

- 1.- Generar un plan de producción vinculado a la planeación estratégica
- 2.- Capacitación para control de la producción
- 3.- Capacitación para diseño de dibujos (con expertos en diseño gráfico)
- 4.- Capacitación par desarrollo de nuevos productos

5.- Gestión con proveedores (para esquemas de financiamiento)

6.- Capacitación para operar control de inventarios

7.- Integración de directorio de proveedores

Para operar y desarrollar estas propuestas, se sugiere la intervención de Centros Universitarios, que permitan la capacitación, así como los estudios en materia de administración de la producción que pueden dar diversas instituciones, además de posibles seguimientos a través, de estancias, estadías, servicio social, de universales públicas y privadas, así como de algunas fundaciones que se dedican a impulsar y promover diversos proyectos con un sentido social.

8.4. Una nueva conceptualización del concepto de competitividad desde una cosmovisión indígena

Hoy como nunca los efectos de la globalización son eminentes en todos los sectores, cultural, político, económico y social. Bajo el contexto de globalización, las empresas se han visto obligadas a entrar al juego de la competencia para subsistir. En este juego de competencia, la historia desde los inicios del auge de la globalización nos ha mostrado que existen ganadores y perdedores. Sin embargo, solo son conscientes quienes entran al sistema, las comunidades indígenas, si bien reciben los daños colaterales, no han sido los protagonistas de los desastres y crisis actuales que vivimos.

La globalización y los avances e impactos de las tecnologías de la información consideran sólo a quienes participan y compiten, dejando a un lado y afectando a sectores que ni les es posible competir, o simplemente asumiendo un papel de consumidor activo. Si bien los efectos de la globalización han permeado en todos los sectores, la resistencia de los pueblos étnicos por preservar su identidad, cultura, costumbres, tradiciones y lengua es cada vez es más marcada. El sentir del mercado de consumo dista mucho de la postura de los grupos étnicos que lejos de consumir, solo toman lo necesario a la madre tierra, pidiéndole permiso y

retribuyéndola a través del cuidado del campo y de la naturaleza. Por tanto, la actividad productiva que tiene y la actividad emprendedora y creativa que les distingue les permiten considerar otras estrategias que no dejan de ser competitivas, sin embargo, con enfoque diferente a la interpretación económica neoliberal.

Al abordar el término de estrategias competitivas, es importante acotar que las *estrategias* son acciones que se llevan a cabo para lograr un fin, es decir alcanzar determinados objetivos. Para un sector artesanal cuyos artistas en su mayoría son comunidades indígenas, los objetivos en todo caso son: dar a conocer la cultura, los valores, la alegría por la vida, el agradecimiento por la naturaleza, plasmando la idiosincrasia que no tiene por qué pelearse con el valor económico que tienen las obras que con maestría producen sus manos.

En este sentido el conocer, difundir y promover los conocimientos ancestrales e integrales de los pueblos indígenas, constituye sin duda una estrategia para el desarrollo socioeconómico además de una aportación para el desarrollo sostenible de estos pueblos, (De la Cruz, et al., 2005).

La cosmovisión o visión cósmica, se refiere al conjunto de formas de ver y sentir, percibir y proyectar el mundo que tiene todas las culturas. (Huanacuni-Mamani, 2010), aspecto importante que permitirá expresór desde una postura indígena las reflexiones presentes.

8.4.1. Competitividad y solidaridad

El término de competencia tiene un significado occidental por demás antagónico para la cosmovisión de los pueblos indígenas, el diccionario Larousse (2009), refiere que competitividad es la “capacidad para competir” y dijo además que es “rivalidad o competencia para conseguir algo” (pág. 270). Entonces como se plantea al inicio, necesariamente competitividad implica ganadores, vencedores y aquellos que no tendrán este apelativo.

En la cosmovisión indígena no existe la praxis de esta palabra con este significado. Ante la existencia de una práctica neoliberal plasmada de egoísmo y falta de solidaridad, la existencia de comunidades indígenas en todo el mundo con sus características particulares, pareciera un respiro. Un respiro porque los pueblos indígenas están rescatando y difundiendo algo que parecía muerto y que sin embargo vive y son la razón de la existencia de los pueblos indígenas, la solidaridad, además de una serie de valores, considerados así porque en este mundo moderno ya no existen o al menos están en crisis. Valores como el respeto, la tolerancia, el trabajo en equipo. En todo el mundo vemos que a pesar de las conquistas en los diferentes continentes, a pesar de la opresión que por años vivimos, no morimos. Y aquí no fue por una competencia de quien tendría que vivir, sino la práctica de un valor, la ayuda mutua, la solidaridad, el trabajo en faena, o equipos de trabajo, la práctica del perdón y la ausencia de un egoísmo inhumano, en donde aún la nobleza y la sensibilidad del dolor del otro llega a fondo y no sólo conmueve, realmente mueve al apoyo y rescate. Es así que pueblos enteros han podido subsistir, aún después de haber dejado sus casas, sus tierras en la resistencia por dejarse invadir en su mente, en su cultura, en sus tradiciones, oirllándonos a vivir en las zonas más alejadas de las zonas urbanas, ejemplo real ha sido la comunidad de mujeres hñahñu del Alberto, que con una actitud solidaria de trabajo en equipo, han logrado exportar sus productos.

La postura de un capitalismo y de una cultura consumista, individualista y homogenizadora difiere de la postura indígena que se preocupa más bien por el otro, pero a la vez disfruta de la vida y celebra cuando alguien cosecha, cuando alguien se casa porque habrá gran fiesta y todos serán partícipes de ella, ahí no existen los invitados especiales y mucho menos los lugares reservados, hay un sentido de que todos somos iguales y a todos se nos trata con la misma dignidad, no hay un sentido de individualismo, sino de coletividad.

8.4.2. De la comunicación (dialogicidad) a la domesticación

Después de reflexionar sobre las formas de enseñar, de transmitir conocimiento en el mundo occidental, no se puede evitar pensar en la domesticación, que como tal implica una sumisión, una actitud pasiva de recepción, ya lo decía mi amigo el antropólogo, con la lengua nos están domesticando, nos están invadiendo, rompe nuestras costumbres y la cultura propia, hasta hacer perder inclusive la identidad – Mi amigo bien dijo – por eso yo no quiero aprender inglés- quiero fortalecer mi lengua y difundirla, porque es mi cultura. Bajo este análisis, en el mundo occidental, se enseña a la vez que, se invade, se conquista y se domestica, entonces se somete como refiere Sanchez (2006):

Las herramientas del capitalismo para generar riqueza al ritmo de la modernidad son: Capital, propiedad privada, propiedad intelectual y educación por el propósito de ser competitivo (velocidad para aparecer primero). La competitividad globalizada nos pone a todos, ricos y pobres, niños y adultos en una competencia desleal, a muchos por “el pan de cada día,” y a otros simplemente para satisfacer el ego y acumular riqueza para sentirse importantes. (Sánchez 2006, pág. 1).

Es un círculo que no tiene fin, en las escuelas permea esta filosofía egoísta y consumista, de hecho se prepara a los jóvenes a competir, y retarlos a ver quien es el mejor, ya desde aquí a entrar a esa carrera donde necesariamente solo habrá un ganador y muchos perdedores. Al entrar a este juego, pareciera que ha sido tan fuerte esta influencia que de algún modo las conciencias se han mantenido como dormidas, como inconcientes, como domesticadas.

En la cosmovisión indígena, es diferente, se enseña no para ser el mejor, se enseña porque se disfruta, porque se comunica, hay un diálogo, ya decía Paulo Freire (2007) al plantear su postura de cómo se dan los procesos de aprendizaje al hablar de la existencia de un diálogo. El diálogo es más que un método, una postura frente al proceso de aprender-enseñar y frente a los sujetos que "unos enseñan, y al hacerlo aprenden y otros aprenden, y al hacerlo enseñan", (Freire, 2007).

El diálogo se dará siempre que se esté en condiciones de igualdad, en una relación horizontal, que favorece la síntesis cultural, en tanto que los sujetos son activos, se co-intencionan al objeto de su pensar y se comunican el significado significativo que termina por hacer síntesis y no una invasión cultural. No puede haber desarrollo con sentido de equidad sin diálogo, en tanto que el modelo se construye desde el dialogo de saberes y no puede haber construcción del conocimiento colectivo ni aprendizajes significativos sin diálogo. Siempre precisamos del otro para aprender, crecer, desarrollarnos. No existe "Yo" si no existe "Tú". El diálogo se da sobre el objeto a ser conocido, sobre la representación de las realidades a ser decodificada, asunto que permite la profundización del conocimiento del mundo para transformar las realidades. El diálogo, afirma Freire (2007), debe ser la práctica de los que quieren construir un mundo mejor y más justo. En esta interacción hay una actitud y una práctica que desafía al autoritarismo, la intolerancia, los fundamentalismos y la homogeneización.

El diálogo parte del sentido común, respetándolo, considerándolo y también proponiendo su superación. Es así en una comunidad indígena el maestro indígena artesano enseña con alegría en un esquema de diálogo y respeto, en donde el que aprende es un sujeto activo y a la vez creativo, y en este proceso de enseñanza no cabe el egoísmo, el interés propio, sino el de una colectividad, aprendemos y nos enseñamos para preservar nuestra cultura, nuestra idiosincrasia, nuestra lengua, nuestro arte que refleja quiénes somos y los que somos. Ante la pregunta a un artesano de -¿Por qué enseña, sino le pagan? El contesta – Esto me gusta, lo disfruto, no quiero que se pierda y enseñó a todos los que quieran aprender.

El dialogo entendida también como comunicación, como una conexión recíproca, no sólo se da entre las personas, se da con la naturaleza misma. La madre tierra enseña que todo tiene su tiempo, que los procesos no se aceleran. Nuestros pueblos indigenas disfrutan, la carrera del tiempo no existe en el pensamiento del hombre, justamente porque todo tiene su tiempo, entonces puede uno sentarse con la calma a ver la flor abrirse, la cosecha crecer, la lluvia mojar la tierra. Y que decir

cuando llueve, es una fiesta, es una alegría, porque se conoce a fondo esa relación entre todos los elementos que forman parte de la naturaleza y respiramos profundamente valorando el aire limpio, y amamos la lluvia porque representa la vida. Así, sin ser filósofos formales se tiene la concepción de que todo esta interconectado, entonces sigue vigente el paradigma comunitario de la cultura de la vida para vivir bien, que tiene sus raíces en la práctica cotidiana del respeto, la armonía y equilibrio con todo lo que existe, (Huanacuni-Mamani, 2010).

Al tener claro que los tiempos de la naturaleza no se presionan y se respetan, y al estar en sintonía, se vive en armonía, se vive en paz, no hay stress que presione, que enferme que genere enfermedades degenerativas, cáncer o ataques cardiacos. La postura es relajante, por eso es que estar en armonía con la naturaleza se disfruta y se goza. Es así que con alegría y llenos de vida platicaba con artesanos con más de 85 años de edad.

8.4.3. La cosmovisión solidaria de las comunidades indígenas

El sentido de solidaridad es una práctica diaria para las comunidades indígenas, no existe el egoísmo, más bien relaciones de reciprocidad, es diálogo recíproco, no una invasión o como lo cita Freire (2007), una extensión. Estas relaciones recíprocas, está motivada por valores éticos (considerada así como todo aquello que construye y genera vida). Por tanto en este concepto e interpretación, surge un término llamado “economía de la reciprocidad” (Temple, 2010), de la solidaridad, en dónde suprime o al menos eso se intenta, suprimir la pobreza y la desigualdad, ya que se satisface primero las necesidades del más desheredado, pero no permite un aprovechamiento privado y prohíbe la acumulación capitalista. Así, en las comunidades, si alguien requiere de tierra para el trabajo se acuerda en grupo y se otorga, siempre y cuando sea para trabajarla y de ahí comer, se promueve el crecimiento razonable por consenso democrático, motivado por la felicidad, más no por el consumo egoísta y el simple disfrute.

La cosmovisión solidaria de la cultura indígena, surge como respuesta/propuesta de la cultura de la vida, que no es individualista sino comunitario, que llama a construir y reconstruir con esa visión de comunidad, (Temple, 2010). Así en 2012, muchas comunidades como en Emilio Hernandez “La Florida”, comunidad indígena hñahñu del Valle del Mezquital, para arreglar caminos, o realizar algún proyecto productivo, como la producción artesanal o el aprovechamiento de proyectos ecoturísticos, se trabaja en comunidad, para arreglar la escuela o los caminos, están las faenas y unos trabajan pero todos colaboran, algunos para aportar lo que van a comer, otros para preparar la comida. No se cuestiona, sino con alegría y esperanza gozan lo que hacen, porque saben que estarán mejor.

8.4.3. Desarrollo con identidad

Si de estrategia se trata con una cosmovisión indígena, tomando en consideración que las estrategias buscan llegar a un fin. El fin para el indígena es la armonía consigo mismo y su entorno, personas, agua, tierra, la naturaleza en general.

Por tanto, las estrategias desde una cosmovisión indígena que se proponen es que en estos tiempos de modernidad, sumergida y plasmada de individualismo y crisis (de valores, de agua, ambiental, económica), son:

- Escuchar y practicar la herencia de nuestros abuelos
- Reconstruir la armonía y el equilibrio de la vida con la que convivieron nuestros ancestros.
- Considerar los conocimientos, innovaciones y prácticas tradicionales (saberes de las comunidades indígenas sobre las relaciones y prácticas de su entorno y transmitidos de generación en generación), (De la Cruz, et al., 2005).

Visto desde este alcance, podríamos decir que los conocimientos tradicionales están relacionados con los siguientes saberes y prácticas:

- Ciencias naturales (e.g. biología, botánica, zoología, taxonomía indígena).
- Lingüística, cantos, rituales, danzas y ritmos.
- Curaciones, medicina y farmacología.
- Artesanía, cerámica, tejidos y diseños.
- Manejo de la biodiversidad, desarrollo sostenible, cultivos asociados, agroforestería, manejo de ecosistemas, manejo forestal y manejo de cuencas hidrográficas.
- Conocimiento de uso actual, previo o potencial de especies de plantas y de animales, así como de suelos y minerales, conocido por un grupo cultural.
- Conocimiento de preparación, proceso y almacenamiento de especies útiles.
- Conocimientos sobre conservación de ecosistemas.
- Ceremonias y curaciones realizadas dentro y fuera de su ámbito cultural.
- Sistemas de derecho consuetudinario y valores morales. (De la Cruz, et al., 2005)

Por lo anterior, antropólogos y dirigentes indígenas han destacado como los usos y costumbres son importantes en el tiempo y aún bajo las condiciones adversas a las que se han enfrentado, “los usos y costumbres –refieren- no los inventamos nosotros, pero, eso sí, gracias a esta normatividad sobrevivimos...- claro nos afecta la carestía, el maíz no alcanza, pero no tenemos deudas. (Carlsen, S/F). En esa resistencia al consumismo occidental desenfrenado, el hecho de no estar atado a una deuda genera tranquilidad y armonía.

Cuando se habla de planeación, en la cosmovisión indígena no se piensa en futuro, porque no existe este verbo ni la preocupación por el transcurrir del tiempo, sin embargo en la práctica de las actividades de comunidades indígenas, se genera esta relación, de cuidar el medio ambiente, la cultura, las tradiciones, sin que ello implique que necesariamente deba estar peleado con el sentido económico. Y esta práctica de cuidado, es básicamente por la relación y contacto directo con el entorno, en donde implícitamente se aplica el cuidado para el futuro, que sin manejar el lenguaje técnico, practican los conceptos de sustentabilidad y sostenibilidad, no como discurso político, sino como forma de vida.

Hoy sin duda, las comunidades indígenas que están emergiendo de un despertar consciente, plantean la necesidad de un desarrollo que ya no signifique la imposición de proyectos y sistemas ajenos, des apropiados, insostenibles y destructivos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Investigar sobre las estrategias de competitividad que se aplique al sector artesanal ha constituido un reto, especialmente porque los estudios en el área de la Administración se han enfocado principalmente a las Pymes de sectores urbanos.

En este sentido, con la conclusión del trabajo se cumple el objetivo general que se planteó que fue “diseñar estrategias de competitividad mediante el análisis del sistema productivo artesanal para impulsar la innovación en las microempresas del sector artesanal en las comunidades El Nith, Tlahuelompa y Tizapán de Zaragoza Hidalgo”. En el capítulo anterior, se hicieron las propuestas de estrategias de competitividad en donde hubo de tomar en cuenta la cosmovisión indígena, dado que la actividad artesanal la realizan principalmente comunidades étnicas ubicadas en zonas marginadas, en el mundo, pero también en México e Hidalgo.

Es así que para dar respuesta se propusieron estrategias de producción, estrategias de financiamiento y estrategias de mercadotecnia. Al desarrollar el trabajo se encontró que por estar en zonas marginadas, la operacionalización de las estrategias serán un reto, por tanto, se generó un modelo de apoyo interinstitucional donde participen los diversos sectores o agentes principales como son: Gobierno, academia así como organismos no gubernamentales tanto nacionales como extranjeros.

Será sin duda, la intervención que realice la academia, para que en el futuro las gestiones logren concretarse en estrategias operativas que fortalezcan este sector, a través de las asesorías, capacitación y gestión.

En cuanto a los objetivos específicos, se construyó un sustento teórico sobre estrategias de competitividad tomados de las aportaciones de diversos autores como Porter (2002), Hitt (2004), Gonstein (1998), Garza (2006), Rodríguez (2000), Solleiro (2008), Castañón (2008), Reynoso (1995), Pelayo (2000), Hernández (2007), Gómez (2009), Godstein (1998), Deming (2009) por citar algunos.

Para dar cumplimiento al segundo objetivo específico, se hizo la descripción de las características de producción que se tiene en el sector artesanal, se planteo un breve resumen del proceso productivo, así mismo en el apartado de anexos se presentan una serie de fotografías que sirvieron de evidencia para el análisis e interpretación de resultados.

Así mismo, en el capítulo cuatro, se presentaron diversas aportaciones relacionadas con la innovación, misma que permitió identificar los tipos de innovaciones, con aportaciones de autores como Porter (2002), Hitt (2004), Gonstein (1998), Garza (2006), Rodríguez (2000), Solleiro (2008), Castañón (2008), Reynoso (1995), Pelayo (2000), Goodman (1976), Manual de Frascati (2002), Nelson y Winter (1982), Tushman y Nadler (1986), Nanaka y Takeuchi (1995) estos últimos cuatro citados por (López, Montes, & Vázquez, 2007).

Dado que se realizó un estudio de tipo descriptivo, la hipótesis planteada se ha corroborado con la investigación misma, tanto por la investigación documental como en los hallazgos encontrados. Especialmente cuando las estrategias financieras y de mercadotecnia son las que más afectan la innovación en la empresa, generándose a su vez un círculo que no termina, dado que la innovación impulsa también la competitividad misma de la empresa.

En conclusión se establecen los siguientes puntos:

- A nivel mundial y en México la actividad artesanal subsiste a pesar de los avances tecnológicos y de un mundo globalizado
- Los microempresarios que realizan la actividad artesanal en su mayoría están compuestos por grupos étnicos que viven en sus comunidades
- Estas comunidades étnicas presentan altos índices de marginación y pobreza, junto las problemáticas de migración y ahora de inseguridad social, convirtiéndose en los más vulnerables.

- Aún ante las crisis económicas y sociales, la actividad artesanal, sigue siendo una alternativa de empleo y de ingreso para las familias dedicadas a esta actividad.
- Existen en común problemáticas que presentan tanto Pymes, como micros del sector artesanal como son:
 - o Falta de apoyos financieros
 - o Dificultad para colocar sus productos (problemas de mercadotecnia)
 - o Falta de capacitación
 - o Desconocimiento de información y de apoyos
 - o Desconocimiento para determinar nuevos mercados potenciales
- Presentan sin embargo, fortalezas que invitan a la reflexión y a la vivencia de valores que en los contextos de un mercado globalizado y en la práctica de la competitividad tan impulsado por Porter se han perdido como son:
 - o Solidaridad
 - o Trabajo en equipo
 - o Responsabilidad por el cuidado del medio ambiente
 - o Apertura por mejorar y por apoyarse mutuamente
 - o Interés en enseñar y preservar una identidad, una cultura, una lengua
 - o Una cosmovisión integral, que permite apreciar la realidad desde un contexto total, dónde se aprecia la unidad con el entorno natural, con lo social y con la preocupación de mejorar sin competir para dejar el otro atrás, sino más bien de compartir para salir juntos como ganadores.

Sugerencia de trabajos futuros:

En esta misma línea de investigación queda por investigar muchos aspectos como son:

- Diversos esquemas de Financiamiento, específicos para Pymes y Micros
- Desarrollo y aplicación de Clusters como una forma de trabajo colaborativo con otras áreas relacionadas con las artesanías

- Trabajos de investigación relacionadas con el mercado internacional, dado que se pudo determinar que las artesanías y más las mexicanas tienen aceptación en diversos mercados internacionales
- Trabajos de investigación relacionadas con el diseño para generar nuevas propuestas de producto, pero también para integrar una imagen corporativa para este tipo de empresas.

REFERENCIAS

1. Alvarez-Torres, M. (1998). *Manual de Competitividad: procedimientos y herramientas prácticas*. México: Editorial Panorama.
2. Aragon, A. y. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las Pyme industriales en España. *Universia Business Review* , 36-49.
3. Arter, D., & Russel, J. P. (2009). *ISO, Lesson Guide 2008*. EUA: ASQ.
4. Ávila-Baray, H. L. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. México: Eumed. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros/2006c/203/>.
5. Banco Interamericano de Desarrollo . (2011). *Banco Interamericano de Desarrollo* . Recuperado el 8 de Agosto de 2011, de Banco Interamericano de Desarrollo : <http://www.iadb.org/es/banco-interamericano-de-desarrollo,2837.html>
6. Banco Interamericano de desarrollo. (2001). *Competitividad: el motor del crecimiento*. Estados Unidos de America: Banco Interamericano de desarrollo.
7. Barba, E. (2011). *Innovación. 100 consejos para inspirarla y gestionarla*. España: Libros de Cabecera.
8. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* , 17 (1), 99-120.
9. Becerra, L. de D. (1 de Enero de 2009). *Fundación española para la Innovación de la artesanía*. Recuperado el 17 de Mayo de 2010, de www.fundesarte.org: <http://www.fundesarte.org/new/ES>
10. Bernal-Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Thompson.
11. Besley, S. (2009). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Cengage Learnen Editores.
12. Biasca, R. E., Rodríguez M., M., & Andriani, C. S. (2003). *Un nuevo sistema de gestión para lograr PyMEs de clase mundial*. México: Norma.
13. Brigham, E. (2005). *Fundamentos de administración financiera*. México: Cengage Learning Editores.
14. Bueno, E., & Morcillo, P. (1994). *Fundamentos de Economía y Organización Industrial*. Madrid: Mc Graw Hill.
15. Bullón Caro, J., & Álvarez Gallego, I. (2006). *Introducción a la calidad: aproximación a los sistemas de gestión y herramientas de calidad*. España: Ideaspropias Editorial S.L.
16. Calvo, C. (2008). *Administración financiera*. México: Publicaciones Administrativas Contables Jurídicas PAC.
17. Canales, D., Glover, A., González, M. F., Kessler, T., Mizrahi, Y., Nava, R., y otros. (2006). *Fundación Idea*. Recuperado el 10 de Febrero de 2010, de http://www.fundacionidea.org.mx/admin/documentos/publicacion/pymes_innovacion_web.pdf
18. Carlsen, L. (S/F). *autonomía indígena y usos y costumbres: la innovación de la tradición*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
19. Carrión-Maroto, J. (2007). *Estrategia, de la visión a la acción*. Madrid: Esic.

20. Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural. (2007). *Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural*. Recuperado el 8 de Agosto de 2011, de Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural: <http://www.rimisp.org/inicio/index.php>
21. Chapa, R. (2001). *Manual de Mercadotecnia de Exportación*. México: Trillas.
22. Comisión Europea. (12 de Junio de 2006). *Dossier de Prensa de la Comisión Europea*. Recuperado el sep de 15 de 2010, de Sitio Web de la Comisión Europea: http://ec.europa.eu/spain/pdf/dosierpymes_es.pdf
23. Comisión Europea-Eurostat. (sep de 2005). *Una Política Moderna de la Pyme para el crecimiento y el Empleo*. Recuperado el Septiembre de 16 de 2010, de Sitio de la Comisión Europea Eurostat: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database
24. Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos indígenas. (2011). *Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos indígenas*. Recuperado el Agosto de 4 de 2011, de Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos indígenas: <http://www.cdi.gob.mx/>
25. CONACYT. (2009). *El reto de la Política de innovación en México*. Jalisco: Publicaciones de Conacyt.
26. CONAPO. (2006). *Índice de marginación en México*. México: CONAPO.
27. Cook, T., & Reichard, C. (2005). *Métodos cualitativos y cuantitativos en Investigación*. España: Morata.
28. Correa, C., Yepes, V., & Pellicer, E. (2007). Factores determinantes y propuestas para la gestión de la innovación en las empresas constructoras. *Ingenierías de Construcción* , 5-14.
29. Correa, C., Yeps, V., & Pellicer, E. (2007). Factores determinantes y propuestas para la gestión de la innovación en las empresas constructoras. *Revista Ingeniería y Construcción* , 22 (1), 5-14.
30. Cuadros, E. V. (2004). *La creación de valor y las PyMEs*. Caracas.
31. De la Cruz, R., Szauer, M. T., López, R., & Guinand, L. (2005). *Elementos para la protección sui geneirs de los conocimientos tradicionales colectivos e integrales desde la perspectiva indígena*. Caracas: www.caf.com/publicaciones.
32. Deleuze, G., & Guattari, F. (1997). *¿Qué es la Filosofía?* México: Anagrama.
33. Deming, E. (1998). *Calidad, Productividad y competitividad*. Madrid: Diaz de Santos.
34. Denzin, N. (1994). Handbook of qualitative research. *Thousand Oaks* , 1-17.
35. Di Tomaso, M. R., & Dubbini, S. (2000). Towards a theory of the small firm: theoretical aspects. *Cepal* , 51.
36. Díaz, E. (Septiembre de 2003). La estrategia funcional de producción: Una propuesta de configuraciones genéricas en la industria española. España: Disertación doctoral. Recuperado de la Biblioteca de la Universidad Rey Juan Carlos en <http://hdl.handle.net/10115/481>.
37. Drucker P. (1996). *La innovación y el empresario innovador*. Calí, Colombia: Norma.
38. Drucker, P. (1999). *La Administración en una época de grandes cambios*. Buenos Aires: Sudamericana.

39. Dubrin, A. (2000). *Fundamentos de Administración. Soluciones empresariales*. México: International Thomson Editores, S.A de C.V.
40. Duque, C. (1996). Las artesanías: un camino hacia la paz. *Las artesanías: un camino hacia la paz*.
41. E. Pereira, J. (Octubre de 2006). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 12 de Febrero de 2010, de Calidad: un imperativo:
<http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/calidad-como-imperativo-para-la-competitividad.htm>
42. Economía, S. d. (2003). *www.economia.gob.mx*. Recuperado el Noviembre de 2009
43. El independiente. (13 de Enero de 2010). Se pierden 6,000 empleos en Hidalgo. *Se pierden 6,000 empleos en Hidalgo*, pág. 18.
44. Escorsa, P., & Valls, J. (2008). *Tecnología e innovación en la empresa*. México: Alfa Omega.
45. Fernández, A. E., & Hogenboom, B. (2007). Latin America and China Under Global Neoliberalism. *Journal of Developing Societies*, 23 (4), 467-501.
46. Fisher, L. (2000). *Mercadotecnia*. México: Mac Graw Hill.
47. Fleitman, J. (2000). *Negocios éxitosos. Cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. México: Mc Graw-Hill.
48. Flick, U. (2007). *Introducción a la Investigación Cualitativa*. Madrid: Morata.
49. Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías. (2010). *Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías*. Recuperado el 4 de Agosto de 2011, de Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías:
<http://www.fonart.gob.mx/web/index.php>
50. Franklin, E. B. (2009). *Organización de empresas*. México: Mc Graw Hill.
51. Freire, P. (2007). *Extensión o comunicación* (vigésimocuarta ed.). México: Siglo XXI.
52. Fundación Española para la Innovación de la Artesanía. (1 de Enero de 2009). *Fundación Española para la Innovación de la Artesanía*. Recuperado el 2010 de Septiembre de 21, de Fundación Española para la Innovación de la Artesanía: <http://www.fundesarte.org/new/ES>
53. Gallo, C. (2010). *The innovation Secrets of steve Jobs*. USA: Mc Graw Hill.
54. Garza, J. G. (2000). *Administración contemporánea*. España: Mc Graw Hill.
55. Genescá, E., & Capellares, J.-L. (2004). Un análisis comparativo de las características de las Microempresas en España. *Universia Business Review*, 72-93.
56. Gitman, L. (2003). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson.
57. Global Economics Company. (2008). SMEs in the Global Economy. *SMEs in the Global Economy* (pág. 25). Global Economics Company.
58. Gobierno del Estado de Hidalgo. (s/a). *Artesanías Hidalgo*. Pachuca, Hidalgo. México: Talleres de Tipos Futura S.A. de C.V.
59. Gobierno del Estado de Hidalgo. (2010). *Gobierno del Estado de Hidalgo*. Recuperado el 13 de Enero de 2010, de Gobierno del Estado de Hidalgo:
<http://www.hidalgo.gob.mx>
60. Gobierno del Estado de Hidalgo. (2009). *Ley de Fomento Artesanal*. Pachuca Hidalgo: Gobierno del Estado de Hidalgo.

61. Gobierno del Estado de México. (14 de Diciembre de 2007). *Artesanías en el Estado de México*. Recuperado el 15 de Mayo de 2010, de Artesanías en el Estado de México: <http://iifaem.wordpress.com/>
62. Gómez-Hernández, L. (2009). *Su Pyme puede ser más competitiva*. México: Panorama.
63. Guaipatín, C. (2003). *Observatorio MIPYME: Compilación estadística para 12 países de la Región*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
64. Heijs, J. (2007 de Noviembre de 2007). *Biblioteca de la Universidad Complutense*. (U. Complutense, Ed.) Recuperado el 29 de julio de 2009, de E-Prints complutense: <http://eprints.ucm.es/6758/1/25-01.pdf>
65. Hernández Girón et. al, J. d. (2007). *Factores de éxito en los negocios de artesanía en Mexico*. Oaxaca: IPN-CONACYT.
66. Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill.
67. Hernández-Girón, J. d., & Domínguez-Hernández, M. L. (2007). Factores de Innovación en negocios de artesanía de México. *Gestión Y Política Pública. Centro de Investigación y Docencia Económica, A.C.* , XVI (2), 353-379.
68. Hernández-Ramírez, V. (12 de Noviembre de 2006). Comercialización de artesanías como fuente de ingreso en la Sierra Central del Estado de Hidalgo. Caso Tlahuelompa y Tizapán de Zaragoza. Pachuca, Hidalgo, México.
69. Hitt, M. (2004). *Administración Estratégica*. México: Thompson.
70. Huanacuni-Mamani, F. (2010). *Buen vivir/ Vivir bien*. Peru: www.minkandina.org.
71. Ibarra, S., Sarache, W. A., & Suárez, M. (2004). La estrategia de producción: Una aproximación al nuevo paradigma en investigación de manufactura. *Universidad Eafit* , 40 (136), 65-77.
72. Inche, J. (1998). Modelos de Innovación Tecnológica. *Industrial Data* , 1 (2), 9-16.
73. INEGI. (2010). *Ejidotes y comunidades que realizan actividades no agropecuarias ni forestales*. México: INEGI.
74. INEGI. (2005). *INEGI*. Recuperado el 13 de Enero de 2010, de IENGI: <http://www.inegi.gob.mx>
75. INEGI. (2005). www.inegi.org.mx. Recuperado el Noviembre de 2009, de Encuesta anual de servicios no financieros.
76. Jagüey, S. M. (6 de Diciembre de 2009). Vivir de la incrustación de la Concha de Abulón. (V. H. Ramírez, Entrevistador)
77. Jenesick, V. (1998). *Stretching Exercises for Qualitative Researchers*. California: Sage Publicaciones.
78. Kalra, A., & Goodstein, R. (1998). The limpact of Advertising Positioning strategie on Consumer Price Sensitivity. *Journal of Marketing Research* , 35 (3), 210-224.
79. Kelley, T., & Littman, J. (2004). *The Art of Innovation*. New York: IDEO.
80. Kerlinger, F. (1980). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*. México: Edit. Interamericana. Cap. 8.
81. Kotler, A. (2005). *Marketing. Edición adoptada a Latinoamerica*. México: Prentice Hall.

82. La casa de las artesanías. (2011). *La casa de las artesanías*. Recuperado el 15 de Octubre de 2012, de La casa de las artesanías: <http://www.elrebozo.gob.mx/tipos.html>
83. Lefcovich, M. (Marzo de 2007). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 12 de Febrero de 2010, de Sistema de gestión para la excelencia. SGE hacia la empresa del siglo XXI: <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/sistemas-de-gestion-para-la-excelencia.htm>
84. Lerma, A. (2004). *Mercadotecnia*. México: Gasca.
85. López, N., Montes, J. M., & Vázquez, C. (2007). *Cómo gestionar la innovación en las Pymes*. España: Netbiblo.
86. Lores, C. E. (1985). *Informe de la Comisión Especial de la Cámara de los Lores sobre Comercio Internacional*. México: <http://www.eclac.org/mexico/capacidadescomerciales/TallerBasesdeDatosRep.Dom/Documentosypresentaciones/2.2Warner.pdf>.
87. Luecke, R. (2004). *Desarrollar la gestión de la creatividad y de la innovación*. España: Deusto.
88. Luis Romero, A., & Luis Miranda, S. (10 de Agosto de 2007). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 12 de Febrero de 2010, de La calidad, su evolución histórica y algunos conceptos y términos asociados: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-calidad-historia-conceptos-y-terminos-asociados.htm>
89. Manjarrez Sóliz, L. (2000). *La realidad económica mexicana*. México: Fondo de Cultura Económica.
90. Martínez, P. (1981). *Arte popular de México. La creatividad artística del mexicano*. México: Panorama editorial S.A.
91. Méndez Morales, J. S., & Zorrilla, S. (1986). *México por entidades federativas*. México: Oceano.
92. Mercado, H., & Palmerín, M. (13 de Septiembre de 2007). *La internacionalización de las pequeñas y medianas empresas*. Recuperado el Septiembre de 2010, de Eumed: www.eumed.net/libros/2007c/334/
93. Mora Vanegas, C. (Abril de 2006). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 12 de Febrero de 2010, de Debilidades en gestión de calidad de servicio en las PyMEs venezolanas: <http://www.gestiopolis.com/canales6/emp/debilidades-gestion-calidad-en-pymes.htm>
94. Morales, G. y. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Contaduría y Administración* , 47-63.
95. Moreno-Fernández, J. (2005). *Administración Financiera del Capital del trabajo*. Mexico: Cecsa.
96. Namakforoosh, M. N. (2000). *Metodología de la Investigación*. México: Limusa.
97. Nava, V. M. (2009). *ISO 9001:2008 Elementos para conocer e implantar la norma de calidad para la mejora continua*. México: Limusa.
98. Nicole, M. (2004). *Arte popular Mexicano*. California: Museo de Antropología Phoebe A. Hearst y los Regentes de la Universidad de California.
99. Nijssen, E. J., & Frambach, R. T. (2000). *Creating Customer Value Through Strategic Marketing Planning*. U.S.A.: Kluwer Academic Publishers.

100. Novelo, V. (2004). La Fuerza de Trabajo artesanal en la industria mexicana. *2do. congreso Nacional de Historia Económica* (pág. 18). México: Ciesas y Cencadar.
101. Ochoa, G. (2009). *Administración Financiera*. México: Mc Graw Hill.
102. OECD. (2 de 2005 de 2005). *Manual de Oslo. Principios básicos para la recopilación de datos sobre innovación Tecnológica*. Europa, europa, Comisión europea: OECD.
103. Olguín, E. (2004). *Nácar en manos otomíes*. México: Universidad Autónoma de México.
104. Organismos de Estados Americanos. (2011). *Organismos de Estados Americanos*. Recuperado el 8 de Agosto de 2011, de Organismos de Estados Americanos: <http://www.oas.org/es/sedi/femcidi/>
105. Organización de Estados Americanos. (2000). *Gestión de Tecnología*. (H. E. Bosch, Ed.) Argentina: Organización de Estados Americanos.
106. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (1995). *Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura*. Recuperado el 8 de Agosto de 2011, de Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura: <http://www.unesco.org/new/es/unesco/>
107. Organización Internacional del Trabajo. (1996). *Organización Internacional del Trabajo*. Recuperado el 8 de Agosto de 2011, de Organización Internacional del Trabajo: <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang-es/index.htm>
108. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas. (2005). *Manual de Oslo*. España: Grupo Tragsa. Empresa de Transformación Agraria.
109. Pablo-Calderón, K. d. (2008). *El capital intelectual en la competitividad de las empresas exportadoras de Oaxaca*. México: Eumed. Disertación doctoral. Recuperado de: <http://www.eumed.net/tesis/2008/kapc/index.htm>.
110. Pardini, F. (2005). *Metodología y técnicas de investigación en Ciencias Sociales*. México: Siglo XXI.
111. Pérez Moya, J. (1997). *Estrategias, gestión y habilidades directivas*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
112. Pérez Villa, P. E., & Múnera Vásquez, F. N. (2007). *Reflexiones para implementar un sistema de gestión de la calidad (ISO 9001:2000) en cooperativas y empresas de economía solidaria*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.
113. Piaget, J. (2001). *Psicología y Pedagogía*. España: Crítica.
114. Pineda-Domínguez, D., & Torres-Márquez, A. C. (2007). *Las Estrategias y Tecnologías. Estrategias en la competitividad de las empresas*. México: IPN.
115. PNT. (1 de Enero de 2008). *Premio Nacional de Tecnología*. Recuperado el 12 de Marzo de 2009, de Premio Nacional de Tecnología: http://www.pnt.org.mx/03_docslinks/04_bis.html
116. Porter, M. (2004). *Estrategia Competitiva*. México: Cecsca.
117. Presidencia Municipal de Ixmiquilpan. (1 de 12 de 2009). *H. Ayuntamiento del Municipal de Ixmiquilpan, Hidalgo*. Recuperado el 4 de

- Enero de 2010, de H. Ayuntamiento del Municipal de Ixmiquilpan, Hidalgo.: <http://ixmiquilpan.hidalgo.gob.mx>
118. Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo . (2008). *Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo* . Recuperado el 8 de Agosto de 2011, de Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo : http://www.cytcd.org/cytcd_informacion/es/objetivos.php
 119. PyME, O. (2002). <http://www.cipi.gob.mx/html/observatorio.html>. Recuperado el Noviembre de 2009
 120. Ramírez Flores, J. A. (2007). *Gestión del Conocimiento e innovación en la toma de decisiones en el abastecimiento de librerías*. México: IPN.
 121. Red Clara. (4 de Marzo de 2011). *Formulación y Gestión de Proyectos. Formulación y Gestión de Proyectos* . México.
 122. Ricaldi, R. (2003). *Empresas familiares de producción artesanal de mates burilados de Huancayo: Problemática y lineamientos básicos para la creación de consorcios de exportación*. Peru: Tesis digitales de la UNMSM.
 123. Rivas-Tovar, L. A. (2006). *¿Cómo hacer una tesis de maestría?* México: Ediciones Taller Abierto.
 124. Rodríguez Moguel, E. A. (2005). *Metodología de la investigación*:. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
 125. Rodríguez, C. J. (2002). De artesanos locales a artesanos globales. *ICE Económico* , 31-38.
 126. Rodríguez, J. (2000). *Administración con Enfoque Estratégico*. México: Trillas.
 127. Rodríguez, J. (2002). *Las Mypimes*. México: Thompson.
 128. Rodríguez-Juárez, E., & Gaona-Rivera, E. (6 al 24 de Noviembre de 2006). *Migraciones, causas y consecuencias*. Recuperado el 2009 de Enero de 2010, de www.eumed.net
 129. Rojas, P., & Sepúlveda, S. (1999). *¿Qué es la competitividad?* San José Costa Rica: Cuadernos Técnicos IICA. No.9.
 130. Rojas-Soriano, R. (2006). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
 131. Romo, H. (2008). *La competitividad de las empresas operadoras de Telefonía móvil en México*. Mexico: (Disertación Doctoral, IPN.
 132. Salkind, N. J. (1998). *Métodos de investigación*. México: Prentice Hall.
 133. Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. (2003). *Economía*. México: Mc Graw Hill.
 134. Sanchís Palacio, J. R., & Ribeiro Soriano, D. (1999). *Creación y dirección de PyMEs*. España: Díaz de Santos.
 135. Saracho, A., & Gutiérrez, C. I. (2009). *Fundación Idea*. Recuperado el 10 de Febrero de 2010, de Fundación Idea: http://www.fundacionidea.org.mx/admin/documentos/publicacion/Manual_PyME.pdf
 136. Schumpeter, J. (1967). *Teoría del desenvolvimiento económico*. México: Fondo de Cultura Económica.

137. Secretaría de Desarrollo Social. (2011). *Secretaría de Desarrollo Social*. Recuperado el 4 de Agosto de 2011, de Secretaría de Desarrollo Social: <http://www.sedesol.gob.mx/>
138. Secretaría de Economía. (18 de Octubre de 2010). *Secretaría de Economía*. Recuperado el 7 de Noviembre de 2010, de Secretaría de Economía: www.economia.gob.mx
139. SGUT. (2004). *Manual de mercadotecnia*. México: SGUT.
140. Sierra, J. (2008). *Administracion de los Inventarios: Estrategia Financiera administrativa para elevar la productividad en los negocios*. México: Gasca Sicco.
141. Sóliz Manjarrez, L. (2000). *La realidad económica mexicana*. México: Fondo de Cultura Económica.
142. Solleiro, J. L. (2006). *El Sistema Nacional de Innovación y la Competitividad del Sector Manufacturero en México*. México: Plaza y Valdés.
143. Soto, E., & Dolan, S. L. (2003). *Las Pymes ante el reto del siglo XXI*. México: Thomson.
144. Stanton, J. W. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México: Mac Graw Hill.
145. Stefanovich, A. (2011). *Mira más cosas*. U.S.A.: Jossey-Bass.
146. Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación Científica*. México: Limusa.
147. Tatkiewicz, W. (1987). *Historia de las seis ideas*. Madrid: Tecnos.
148. Taylor, S. J., & Bodgan, R. (2009). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Book Print Digital.
149. Taype Molina, M. (24 de Octubre de 2007). www.gestiopolis.com. Recuperado el 12 de Febrero de 2010, de Normas ISO 9000: un desafío hacia la calidad: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/normas-iso-9000-un-desafio-hacia-la-calidad.htm>
150. Temple, D. (2 de Enero de 2010). *Reciprocidad*. Obtenido de Reciprocidad: http://dominique.temple.free.fr/reciprocite.php?page=nociones&id_mot=122
151. Thompson, A., Strickland, A. J., & Gamble, J. (2007). *Administración Estratégica. Teorías y Casos*. México: Mc Graw Hill.
152. Tovar-Rodríguez, E. (1964). *La Artesanía Mexicana, su Importancia Económica y Social*. México: UNAM.
153. Turok, M. (1988). *Cómo acercarse a las artesanías*. México: Plaza y Valdés.
154. Turró, S. (1996). Tránsito de la naturaleza a la historia en la filosofía de Kant. En S. Turro, *Tránsito de la naturaleza a la historia en la filosofía de Kant* (págs. 130-135). México: Anthropos y Universidad Autónoma Metropolitana.
155. Udaondo Durán, M. (1992). *Gestión de Calidad*. Madrid: Díaz de Santos.
156. UNESCO. (2001). *Artesanías creadoras*. Naciones Unidas.: Unesco. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001259/125920s.pdf>.
157. Valdes, L. (2004). *Innovación: el arte de invetar el futuro*. España: Grupo Editorial Norma.

158. Valencia Rodríguez, J. (1994). *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*. México: Thomson.
159. Valtierra, S. (2009). Componentes y Retos de los Sistemas Locales y Regionales de Innovación. Formación de Recursos Humanos para la Innovación. *Jornada Nacional de innovación y Competitividad* (págs. 1-36). Jalisco, México: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
160. Vázquez, A. M. (30 de Abril de 2008). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 12 de Febrero de 2010, de El sistema de gestión de la calidad como herramienta del cambio organizacional:
<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/mujeres/sistema-de-gestion-de-calidad-como-herramienta-del-cambio-organizacional.htm>
161. Vilaseca, J., & Torrent, J. (Noviembre de 2000). *Nueva economía ¿evolución o revolución?* Recuperado el Agosto de 4 de 2011, de Nueva economía ¿evolución o revolución?:
<http://www.uoc.edu/web/esp/articulos/vilaseca/vilaseca.html>
162. Villareal, R., & De Villareal, R. (2002). *"México Competitivo 2020: Un Modelo de Competitividad Sistémica para el Desarrollo"*. México: Oceano.
163. Villarreal, R. (2002). *Un Modelo de competitividad sistémica para el desarrollo*. México: Oceano.
164. Villavicencio, D. (2000). La innovación en las empresas como espacio de análisis sociológico. *Sociología del trabajo* , 40.
165. Warner, A. (2005). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Recuperado el 24 de Febrero de 2010, de
<http://www.eclac.org/mexico/capacidadescomerciales/TallerBasesdeDatosRep.Dom/Documentosypresentaciones/2.2Warner.pdf>
166. Wheelwright, S. (1984). Manufacturing strategy: Defining the missing link strategic. *Management Journal* , 1 (5), 77-91.
167. World Economic Forum. (2009). *The Global Competitiveness Report 2009-2010*. Geneva, Switzerland 2009: World Economic Forum.
168. Zapata, E., & Suárez, b. (2007). Las artesanías, sus quehaceres en la organización y en el trabajo. *Ra Ximhai* , 591-620.
169. Zevallos, E. (2003). Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. *Revista de la Cepal* (79), 53-70.
170. Zorrilla, S. (2001). *Diccionario de Economía*. México: Limusa.

ANEXOS

ANEXO1: Cronograma De Actividades

ACTIVIDAD	1er. semestre				2do. semestre				3er. Y 4to. semestre				5to. semestre				6to. semestre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Construcción del estado del arte	■	■	■	■																
Revisión de modelos e investigaciones desarrolladas	■	■	■	■																
Construcción del marco teórico	■	■	■	■																
Descripción del problema	■	■	■	■																
Enunciado del problema	■	■	■	■																
Definición de objetivo general y específico	■	■	■	■																
Justificación	■	■	■	■																
Preguntas de investigación	■	■	■	■																
Hipótesis					■	■	■	■												
Definición de Categorías					■	■	■	■												
Operacionalización de categorías					■	■	■	■												
Método de investigación (alcance, diseño, tipo)					■	■	■	■	■	■	■	■								
Identificación del universo y muestra					■	■	■	■	■	■	■	■								
Desarrollo de instrumentos					■	■	■	■	■	■	■	■								

ANEXO 2: Matriz de congruencia

TÍTULO	ENUNCIADO	OBJETIVO GRAL.	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS (descriptiva)	CATEGORÍAS DE ESTUDIO	INDICADORES O DIMENSIONES	
ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD PARA IMPULSAR LA INNOVACIÓN DEL SECTOR ARTESANAL EN COMUNIDADES DEL ESTADO DE HIDALGO	La falta de estrategias de competitividad en el sector artesanal, limita la innovación en microempresas productoras de artículos artesanales en las comunidades el Nith, Tlahuelompa y Tizapán de Zaragoza Hidalgo.	Diseñar estrategias de competitividad mediante el análisis del sistema productivo artesanal para impulsar la innovación en las microempresas del sector artesanal en las comunidades el Nith, Tlahuelompa y Tizapán de Zaragoza Hidalgo.	¿Cuáles son las estrategias de competitividad que impulsarán la innovación en microempresas productoras de artículos artesanales en las comunidades el Nith, Tlahuelompa y Tizapán de Zaragoza Hidalgo?	Las estrategias de competitividad están relacionadas con el impulso de la innovación en la actividad artesanal en las comunidades el Nith, Tlahuelompa y Tizapán de Zaragoza Hidalgo.	INDEPENDIENTE Estrategias de competitividad	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de producción • Estrategias de financieras • Estrategias de mercadotecnia • Estrategias de gestión 	
		OBJS. ESPECÍFICOS	PREGUNTAS ESPECÍFICAS				
		1) Determinar los elementos teóricos y prácticos de las estrategias de competitividad.	¿Qué elementos teóricos y prácticos sustentan las estrategias de competitividad?			DEPENDIENTE : Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación de producto • Innovación de proceso • Innovación organizacional • Innovación en comercialización
		2) Describir las características de producción del sector artesanal, de las comunidades participantes	¿Qué características tiene el sector artesanal de las comunidades del Nith, Tlahuelompa y Tizapán de Zaragoza, en cuanto a forma de producción, comercialización y administración?				
		3) Investigar los referentes teóricos-prácticos de la Innovación aplicados al sector artesanal.	¿Cuáles son los referentes teóricos-prácticos de la Innovación aplicados al sector artesanal?				
4) Presentar una propuesta de estrategias competitivas propias para el sector artesanal de las comunidades del Nith, Tlahuelompa y Tizapán de Zaragoza en el estado de Hidalgo.	¿Qué elementos se deben considerar para desarrollar una propuesta de estrategias competitivas propias para las microempresas artesanales de la comunidad El Nith en Ixmiquilpan, y para las comunidades de Tlahuelompa y Tizapan de Zaragoza Hidalgo.?						

Elaboración propia

ANEXO 3: HISTORIAS DE VIDA Y ENTREVISTAS.

(TRANSCRIPCIÓN LITERAL)

Artesano de madera con incrustaciones de concha de abulón - El Nith Hidalgo

Habla don Santiago:

Voy a empezar a comentar como se hizo este trabajo, porque yo tengo muchos años trabajando, tengo 70 años trabajando. Tengo 76 años, empecé a trabajar desde que tenía uso de razón, ya limaba la conchita. Mi abuelo se llamo Cesario Pedraza pero vivía en San Andrés Orizabita, se casa con mi abuela que era dEl Nith y mi abuelo se vino a vivir al Nith, nacieron mis padres aquí, y entonces aprendió de mi abuelo la incrustación de concha. Pero nada más eran dos, eran mi papá y mi tío, Catarino Pedraza y mi papa Victoriano Pedraza, pero nomas en ratito estaban haciendo este trabajo, porque como trabajan la jarciería mi abuelo, mi padre también aprendió eso, la jarciería, después llega el riego y ya se olvido de todo, de la jarciería. Se dedicó a la agricultura a sembrar a todo eso.

Ya luego, aprendí con mi padre lo de la concha, y pues empezamos a trabajar lo de la milpa y en ratos empezamos a trabajar lo de la concha y cuando necesitábamos dinero, bueno él, porque yo sólo le ayudaba

Estaban chiquitos,

- Si, íbamos a vender una guitarrita o dos terminabas el día en el mero centro, para comprar el maíz y así pasamos, hasta que crecí y ya de grande. Este, pues, a mí me gustaba mucho estudiar iba a la escuela, pero mi padre me dijo que mejor me dedicara a trabajar mejor las

tierras, porque yo no iba a ser maestro ni menos licenciado. Entonces dirá, entonces me puse a trabajar, pero ya de grande dije, no, no sale, de la agricultura no sale, entonces ya sabía lo de la concha, entonces, pero empecé a trabajar lo concha yo, y este, no avanzaba porque allá donde vivimos en un lugar que se llama el Tishbadá, que ahora se llama Felipe Ángeles, allá vivíamos, y no había ni luz, ni camino, ni para el centro de Ixmiquilpan, ni para El Nith.

Entonces yo digo, que hago, necesito un esmeril para limpiar la concha y para hacerlo más rápido, porque es lo más tardado, entonces en 1960, habíamos intentado con especie de malacates con rines de bicicleta, pero no, no es lo mismo para limpiar la concha, porque dura la concha y es muy cansado, entonces en el centro dEl Nith ya había luz, había corriente de luz, porque funcionaba unos talleres de fabrica de cobijas, ahí en el centro dEl Nith, fuera de ahí no había nada, entonces para 1960, ya los que trabajaban ahí, ya se habían ido, también, ya solo quedaba la luz y uno que otro andaba trabaja ahí, entonces ya estaba el patrimonio indígena del Valle del Mezquital, ya estaba en sus manos de ellos los talleres y todo lo que había ahí, entonces lo fui a ver y les pedí permiso, si me dejara trabajar por ahí en un cuartito que tenían por ahí, y me dijeron si como no. Entonces compre un esmeril y empezamos a trabajar, después una sierra para cortar la madera e ir más rápido, y entonces ya se dio a conocer en 1960. Y vine primero, luego vino mi primo Nicolás, que ya no vive, en paz descansa. Este, mi primo Nicolás, su hijo de mi tío Catalino, también él sabía, se vino a darle también.

Ya éramos dos maestros, yo en el centro y el ahí a la orilla de la carretera, bueno ahora es carretera, antes era camino de tierra. Entonces, dimos a conocer el trabajo, hubo mucha demanda, contratamos gentes, los muchachos que andaban por ahí, que son los

que ahorita ya tienen sus propios talleres, se apartaron, se independizaron, ya pusieron su taller, formaron su familia toda y viven aparte. Pero fui el de la idea de empezar esto, porque mi primo, incluso no quería venir.

¿Su hermano cuando vino?

- Mi hermano él se fue para México, mi hermano Pancho, que está aquí en El Nith, mis dos hermanos saben de este trabajo, uno se vino conmigo el menor que yo, y el otro más menor todavía él se fue al DF a trabajar, ya después que regreso, no sé cuánto tiempo estuvo ahí si dos, tres años o cuatro, no se no me acuerdo, pero ya regreso y como ya sabía algo, pues se puso a trabajar también y seguimos trabajando.

En 1972, no sé si oyó o conoció del padre Lino - si escuche -, el padre Lino, es un italiano de los millonarios que vivió aquí en Ixmiquilpan, que ayudaba mucho a la gente, a mí nunca me ayudo, pero si ayudaba a la gente, dijon, porque a mí nunca, nunca me ayudo. Un día llega al Nith, entonces yo estaba en El Nith, ahí trabajando en mi tallercito, humilde y contento, hasta que él llegó y me dijo: - ¿no quieres trabajar conmigo? –mmm no sé, pero estaría bien dije- cuanto quieres por toda tu herramienta, lo llevamos mañana – dijo el italiano – te vas a trabajar conmigo- ya dije al tanteo cuesta tanto, luego me paga y me dijo – mañana vengo, este, mando un carro para que lo lleve y te lleve a ti también. Allá vamos a trabajar, en el Carlos puso un tallersote grande y ahí en la semana yo creo que anduvo en los pueblos juntando gente entonces, después llegaron muchachos, llegaron de varios comunidades, eran mis alumnos, yo creo que estuve como dos meses, dos o tres meses pero no me convenía porque el sueldo era bajo y no aumentaba, ganaba yo más en mi propio taller que trabajar en la otra, entre ellos varios muchachos que todavía se quedaron a vivir en El

Nith, uno que se llama Pedro, Pedro Pedraza por coincidencia que lleva mis apellido, pero él vivía en Remedios ya colindando con Orizabita - no es su pariente?- mm no, no somos, a la mejor, pero que yo sepa no, el, todavía está ahí Martín López Nopal, y así varios se quedaron a vivir ahí, ya no se quisieron regresar a su tierra, les gusto el trabajo, apartaron sus talleres y ahora son varios.-Son de los que usted les enseñó- Sí, ya luego ellos a sus hijos, y ahora hay como 40 talleres casi, pero yo soy el que les enseñó en 1960.

¿Ahorita cuantas familias se dedican a la artesanía?

A la concha hay como 38 familias, esta regado todo, en El Nith, Felipe Ángeles y Colonia libertad que todo pertenecen a El Nith. Ya ni los conozco, ya aprendieron de los demás y apartaron sus talleres – (Unos trabajan de forma continua y como único trabajo, otros sólo lo hacen por temporadas, según la versión de los demás informantes).

Cuantos forman la asociación de artesanos?

Son como 12, que son los principales en este caso, mis hermanos panchos que son el presidente y los demás socios. Nomás que yo en 1972 me vine para acá, allá donde vivía estaba un terreno chiquito, y una maestra me ofreció el terreno, le vendía unos trabajos y me ayudaba a vender también, ella tenía uno terrenos, en uno de 4000 mts, de grande, construyo una casa.. dijo – te vas para allá, quiero que le enseñes artesanías a los muchachos, nunca salgas de tu tierra, porque si sales de tu tierra, pierde valor tu trabajo- bueno le hice caso-vine a trabajar, por último me dijo- quiero que te quedes con la casa, ya sabes cuánto costó, tú la conseguiste sabes lo que cuesta tu fíjate el precio y me vas pagando cuanto puedas- bueno, yo no quería venir, yo ya estaba aclimatado en mi lugar pero luego me dijo – que paso, te

vas a ir o que, la casa está abandonada no hay nadie ahí- bueno total me vine, con las pocas pertenencias que tenía, me vine a vivir aquí, la maestra hizo un testamento y me deja la casa y ya ni le pague todo, ya no me cobro y me regreso poco dinero de lo que le había dado, me lo heredo, falleció y ya me quede con la casa, ya no regrese al centro dEl Nith, porque cuando me vine para El Nith del Tishfada (Felipe Ángeles ahora) para El Nith, yo pensaba regresar para allá, quería yo trabajar para llevar luz, que hubiera luz, le digo que no había ni camino, no había nada, entonces yo y mi primo Nicolás fundamos la colonia, somos los fundadores de la Felipe Ángeles, pero cuando ya casi estábamos acabando de fundar la colonia, ya no regrese para allá, porque mi tirada era regresar a mi tierra. Bueno voy y vengo, tengo familiares, primos.

¿Se caso usted?

Si me case, me case de ley. –

¿Cuántos hijos tiene usted?

- seis

¿Sus hijos de dedican a esto?-

Nomas uno, como tu son profesionistas- nomas uno, está viviendo en la casa donde vivía, le deje la casa dEl Nith, el es ingeniero pero le gusta mucho este trabajo y dijo - que no lo va abandonar porque es una herencia de nuestros antepasados, lo voy a conservar dijo mijo- . Nomas él, los demás no, no les interesa.

¿Su hijo, está en la asociación igual?

No lo incluyeron, porque como él trabaja en temporadas nada más, trabaja sobre pedido no vive de esto, vive de su profesión, nomas se dedica en tiempos que no tiene mucho trabajo o tiene tiempo o descanso, ya para entonces tiene pedido, y se dedica a trabajar, surte el pedido que le hacen. Como yo si me dedico todo el tiempo a esto, aparte de sembrar maíz y alfalfa yo no sé hacer otra cosa y ya hace mucho, ya para mí también ya no puedo trabajar la tierra es un trabajo muy pesado, entonces me dedico a la artesanía, entonces salimos a vender, salimos a las exposiciones a ofrecer por allá por acá. Es así como vivimos. Ahorita mi esposa esta en Querétaro y como yo tengo trabajo aquí, pues ella va, sale a vender y como está uno de mis hijos se facilita y se queda en la casa de mi hijo, en el día va a la exposición y la noche se queda ahí, son cuatro o cinco días o tres días, luego cuando hay en Pachuca, aquí en Ixmiquilpan, vamos a las exposiciones. O hay concurso, Fonart organiza concurso, no hace poco saque un segundo lugar en un concurso de nacimiento y así. Yo si me dedico cien por ciento a este trabajo.

¿Y si le dan algún premio por ese concurso?

– Sí, me dan premio económico y también como se llama?.. Diploma y mención honorífica –

¿Cuánto le dieron de económico?

- Ocho mil pesos, pero a otros le dan cuarenta o cincuenta mil pesos a primer lugar si, como siempre tengo trabajo, no, o cuando a veces me entero, pero ya tarde, no me da tiempo y luego como puedo termino y ya si saco algo y sí, he sacado algunos lugares.

Su negocio tiene algún nombre?, - *Hiasna-luz de luna*

Yo me considero ciento por ciento otomí. Y soy la tercera generación de este arte. Mi esposa, se dedica a bordar y yo soy el dueño del negocio de la concha. Pertenezco a la asociación. Hoy sólo trabajo con un muchacho, porque ahora los muchachos no saben y no les interesa y no son responsables, ahora ya no ocupo gente como antes.

Para saber el costo de un trabajo, se necesita saber cuánto cuesta la concha la madera, la lija, el barniz la resina y no me he puesto a medir, yo trabajo al tanteo.

Tengo notas, pero no tengo facturas, la gente casi no quiere dar facturas porque dijo que es un pequeño comercio. Los servicios de luz y agua son de la misma casa. Solo tenemos celular. Los muchachos si tienen internet pero el taller no tienen internet.

Cuando sale defectuoso ni los ofrezco, y la materia prima cuando se detecta, se desecha, porque normalmente cuando esta buena se ocupa tres cuartas partes si todo esta buena, si esta picada el cincuenta por ciento, y si es mala a veces solo el veinticinco por ciento, por lo general se ocupa tres cuartas partes porque lo demás nunca se puede ocupar. Se trabaja con el enebro, nunca lo dejamos a la intemperie para que no se abra, lo tenemos en la sombra siempre.

Como se vende en exposiciones, no siempre se conocen a los clientes, porque no saben de dónde viene y a donde van y clientes fijos solo tengo uno en el DF. Como es fijo siempre regresa. Siempre llegan clientes nuevos, algunos llegan diciendo lo andamos buscando, porque me regalaron una guitarrita cuando salí de la escuela, o cuando me case y si me dijeron que me andan buscando.

Con el tiempo me compre poco a poco mi herramienta como son:

- Sierra para la madera
- Caladora
- Esmeril para limpiar la concha y cortar
- Roulter
- Cepillo para cepillar
- Sierra
- Torno para tornear
- Arco y segueta

En este momento no sé cuánto vale, porque son los mismos que compre hace años, y ahorita ya no me acuerdo, aunque los precios han cambiado. Casi siempre tengo artesanía terminada, es la que se fue a Querétaro, y tengo algo de materia prima guardada, pero no sé cuánto cuesta. Cuando elaboro las artesanía las cambio siempre cada mes, no manejo envoltura, y no tengo presentación especial, la materia que utilizo es madera de enebro y concha de abulón, y siempre es la misma.

Yo siempre le hago cambios y diseños nuevos. Mira cuando un artesano que se puede decir artesano, cualquier figura que ve le nace una idea, puede hacer de otro tamaño, figuras diferentes que salen de la cabeza, otros no cambian, yo sí. Siempre, bueno no sé, ya de nacimiento, yo veo algo que me gusta, esto lo puedo hacer de concha...si veo una tortuguita lo hago de madera le pego conchita, un pajarito, si una cruz por ejemplo, esto lo puedo hacer de este tamaño, de esta forma cambia un poco y es una nueva forma de cruz, si veo modelos, los compro y los cambio y de ahí saco otra cosa, siempre he hecho eso por eso he sobrevivido de este trabajo, siempre cambio y cambio, inventando, claro es tardado, pero tiene una seguridad de vender, porque ya no chotea con los que ya había antes que siguen

haciendo, ya es diferente y así se acerca la gente a ver y a comprar. La materia prima que utilizo es la misma, aunque de colores uso rojo, blanco, azul y negro, la concha nunca cambia.

Busco hacer siempre con calidad, yo no conozco los precios de los demás, pero mis precios son más baratos, y aún así recupero lo que invierto. También vendo aquí en mi taller y en las ferias mi esposa es la que sale, o a veces vamos los dos a las exposiciones que a veces nos invitan. Solo tengo tarjeta para vender. Vendo por pedido trabajitos o a veces recomiendan los clientes que me vienen a buscar. Tengo modelos de navidad, de día de muertos como cajitas de muertos en miniatura, imágenes de nacimiento, tengo dibujos, así cuando llega la temporada hago los trabajos, por ejemplo en 14 de febrero hago prendedores, con forma de corazón, aretes. Aunque en este momento no tengo catalogo, aunque en la asociación se tiene en la computadora.

Hace un tiempo Findagan me prestó un poco de dinero y pago un 3% de interés, porque me desfalque y tuve que conseguir dinero, el gobierno nunca me ha prestado y Fonart, en días pasados se metió un proyecto pero no he sabido nada. Y de otras organizaciones no me han dado nada.

Mis ventas me dejan ganancia para comprar material, para comer, pero no sé cuando vendo y tampoco cuanto me deja de ganancia. Lo que sí que se ha incrementado un poco. Me ayuda a sobrellevar, porque para mejorar se requiere herramienta y meter gente, pero la venta no siempre hay y entonces es difícil. En la producción el tiempo es regular, depende de si hay pedido, y algunos me pagan luego, otros vienen cuando ya está terminado. De envoltura uso siempre bolsitas de plástico. No tiene marca. Mi forma de vender si ha cambiado,

porque últimamente he dejado a consignación en algunos lugares, para que se venda, ya cuando se vende me pagan, otros los dejo y me dijeron tal día vienes y así, voy y luego me pagan.

Algunas veces hemos intentado hacer cooperativas, pero como dijeron cada cabeza es un mundo y no siempre ha funcionado, porque no nos hemos podido poner de acuerdo y no, no ha funcionado.

Hacer una guitarrita, por ejemplo es como de 50 pesos de tiempo y de material 25 pesos y más o menos de ganancia 25 pesos, porque yo los doy en 10 pesos, y por ejemplo en doce horas se hacen dos piezas. Yo busco hacer con calidad mis productos. Los doy a conocer ofreciendo, a veces en México, Pachuca, Querétaro. He vendido en estados unidos, y más bien los extranjeros han venido de Estados unidos, de Italia y Alemania.

6.1.2. Historia de vida de don Heriberto Guzmán Gress. Artesano fabricante de campanas.

Elaboración de campanas- Comunidad de Tizapán de Zaragoza Hidalgo. Empecé de 10 años de edad, a trabajar en esto, yo tengo 57 años, desde entonces hasta hoy día de hoy trabajo en esto. Yo me enseñó un tío que se llamaba Patricio Guzmán, uno de los que principiaron el oficio, él hizo la campana más grande que se ha hecho en este pueblo, que está en Monterrey en la Iglesia del Roble y él fue el que me enseñó y ahora yo trabajo este oficio.

El oficio es muy importante, porque se ha dado a conocer a nivel nacional y han hecho campanas muy importantes, como el evento de la visita del Papa recientemente. El proceso de elaboración de la

campana, las herramientas que se utilizan todas son manuales, son unos compases que nosotros formamos de acuerdo al modelo que quiéranos que lleve la campana o que nos pidan, el molde se hacen con tierras que nosotros preparamos que hay aquí en los cerros, que es arena y barro y otras tierras que aquí combinamos, con eso se hace los moldes. No compramos nada del molde, todo es artesanal, quemamos con leña los moldes, y todo es de aquí del lugar.

Mire esta es una plantilla o un compás para hacer una campana de media tonelada, y su diámetro es de un metro por un metro de alta, el tamaño de la campana va a depender del compas y la plantilla y depende el diámetro es el peso que se le da, así se mide y se calcula el tamaño y el peso.



Figura No. 55: Molde/plantilla para hacer campana. Fuente: Foto de la autora

Lo primero que se necesita es el molde o la plantilla para hacer una campana, por ejemplo esta, primero se hace la forma de abajo, que es el hueco de la campana.



Figura No. 56: Molde de campana. Fuente: Foto de la autora

Después se moldea la parte de afuera, para que quede la campana en vacío, y se hace el molde de arriba y se cierra, y la campana queda en vacío es lo que llena de metal y al enfriarse ya es la campana, como se ven estas que ya están casi terminadas, están ya nomas les falta de pulir y darles su acabado, estas, ya están hechas.

Figura No. 57: Campana en proceso



. Fuente: Foto de la autora

El metal se funde en unos crisoles que nosotros preparamos con tierra refractaria que preparamos a base de ceniza y barro que aguanta mucha lumbre para que nos se funda el horno o pozo donde fundimos. El diseño de los hornos depende del tamaño de la campana. Y también, se mide de acuerdo al tamaño de la campana, el horno tiene que caberle más del tamaño de la campana, y para medir la temperatura, por el conocimiento que uno tiene, se mide con el tacto de la mano o con la vista.

Para el terminado y pulir, se hace con una esmeriladora, se moldea también con la esmeriladora y discos. Una campana de 100 kilos cuesta de materia prima y trabajo aproximadamente ocho mil pesos y ya terminada, pero la campana, su calor ya terminada, para vender se vende en diez mil quinientos pesos.

La calidad de las campanas, o el sonido, depende de la aleación del metal, el metal se compone sea de cobre y zinc es el metal más barato o comercial, y el metal fino se hace de ochenta por ciento de cobre y veinte por ciento de estaño, es el metal más bueno, la aleación varía de acuerdo a lo que nos pidan, que puede ser el mínimo de cinco por ciento de estaño y el máximo veinte por ciento, porque si uno le pone más estaño se cristaliza y se rompe, por lo que la calidad varía de la aleación y de ahí depende el precio, porque es la calidad del sonido.

Así al vender el margen de utilidad abarca de un veinte a un veinticinco por ciento.

En relación a los apoyos, nunca he recibido ningún apoyo, el conocimiento de esta herencia, va de padres a hijos. Yo el que me la enseñó, fue un tío que ya no vive es el que hizo la campana de Monterrey, yo tiene aproximadamente 47 años, la campana que hizo mi tío peso 11 toneladas con 700 kilos, es la más grande que se ha hecho en este pueblo, la más grande que he hecho yo, pesa tres toneladas y media que se encuentra en la catedral de Tepic Nayarit, la segunda pesa dos toneladas y media, que se encuentra en la Iglesia de Tecolotlan Jalisco y la tercera más grande está en Portitico, en Juchitlán Jalisco.

En cuanto a la modificación para mejorar, si he hecho y puedo decir que en este lugar fue donde se hizo la primera campana en Tizapán y la primera olla hecha en martillo.

Cada uno trabaja de manera independiente, nunca en organización, el padre le enseña a su hijo y así se va de generación a generación. Para dar a conocer mi producto, la mayoría le vendo a los comerciantes, porque en este pueblo, unos se dedican a sacarlo el producto a vender a toda la república, pueblo por pueblo, y otros fabricamos, por

eso es de que a nosotros casi no nos conocen nadie, conocen a los comerciantes pero ellos no saben trabajarlo, ellos nomas lo revenden.

Para dar a conocer los productos, yo no utilizo ningún medio de publicidad. En lo que yo sé, cuando comenzamos a trabajar, se trabajaba para fundir el metal con combustible con madera y a base de leña se alcanzaba temperaturas de dos mil grados, hasta que el metal se fundía, ahora después se modificaron los hornos, son hornos más chicos, se les metió quemador con diesel y una turbina de aire, y ahora en vez de tardar tres días en fundir, tardamos tres horas, ahora es más rápido, los moldes también ya no se hacen con tanto trabajo como antes, porque se han hecho hormas que hace que se haga más rápido el trabajo y para pulir, se limaba con puro tallar, ahora es con pulidora, es más rápido.

Acá nosotros hacemos campana, con corona cuadrada, otras son para colgar, estos son piezas de candelerero, se funden en parte y luego se soldán, y ya terminado queda bien. Estos son bagajos, bagajos para muchos tamaños de campana porque el bagajo es el que se terminan muy rápido y hay que cambiarlo, lo que hay que cuidar es que dure mucho la campana, años la campana de muchos tamaños, aquel badajo es para una esquina, lleva varillas porque la campana va dado vuelta sino lleva la varilla se enreda y ya no suena.

Este es un buen inicio, sería muy bueno impulsar a otras generaciones, para darles trabajo, enseñarles, porque es un trabajo manual que no lleva costo maquinarias y que si sostiene a las familias y de aquí puede evolucionar y hacer otras cosas más pequeñas o mas grandes o que sirvan para otras cosas, sería bueno impulsarlo para el bien de los pueblos y transformar la industria, así como nosotros lo hemos hecho, hemos ido modificando y no solo campanas hacemos.

Porque necesitamos difundir y no venderla a los revendedores y sería bueno que en las escuelas conocieran de esto porque serviría mucho para la gente, y habría trabajo y evolucionaría el sector, nada más que aquí estamos en un pueblo donde no avanza mucho. Muchas gracias, por la atención, esperamos que se transmita de generación en generación.

6.2 Resultados de entrevistas

6.2.1. Entrevista a don Salvador Sánchez Trinidad

Soy indígena otomí, me dedico a la artesanía desde hace 38 años. Vivo en una colonia que se llama Colonia Felipe Ángeles, en la avenida de la amistad número 42, pertenecemos al Nith.

Trabaje con la familia Pedraza, ya no viven los señores, uno que se llamaba Catarino Pedraza y el otro hermano Victorino Pedraza, son los que yo trabaje con ellos, después vino el cambio, vinieron sus hijos, que son Francisco Pedraza, Lorenzo Pedraza y Santiago Pedraza, son los que yo les trabajé y de ahí me separé para trabajar independiente. Ellos siguen trabajando todavía, pero ahora yo trabajo ahora muy independiente. No tengo trabajadores, nada mas mi familia y yo, no tengo a alguien que me apoye para la producción, por eso tengo muy poca producción, no tengo a alguien que me apoye. Mi esposa y mis dos hijos son los que nos ayudamos a elaborar la artesanía, pero son muy pocos los que producimos.

Cuando hacemos un arpa, en el taller le damos un precio, y cuesta con todo tiempo y mano de obra, sale en cien pesos, pero un instrumentito,

lleva un promedio de 10 hora, y yo trabaje con los Pedraza y eso lo sabemos, y eso lleva un tiempo, pero por ejemplo producimos en serie, es decir primero cortamos madera, mañana la figurita y pasado mañana entintamos y dentro de cuatro días, producimos más de una docena peros solo cuando producimos así.

Yo lo hago por piececita, porque yo lo hago poco a poquito, porque no tengo trabajadores. Yo de todo el tiempo que me he dedicado a la artesanía, desde que trabaje con la familia Pedraza y hasta que me salí y me independijo, es mi única fuente de entrada, yo no tengo otro entrada, yo no trabajo la agricultura, no trabajo la albañilería o de otro tipo de jornal que se hace, es mi único trabajo, si hoy vendí tendré para comprar tortillas, si hoy no vendí pues me quedaré sin comer, así con mi familia, si vendemos tenemos para comer cada mes, ya sino puro nopalitos y quelites, frijolitos y chilitos día tras día.

El precio de mi herramienta, no conozco el precio, porque lo compro como cada diez años, porque no lo ocupamos siempre y no compramos cada año o cada seis meses, porque por lo regular nos dura un poquito lo que si compramos continuamente es la sierrita de joyería eso es lo que utilizamos y la concha de abulón, eso sí continuamente cada tres meses, cada seis meses, cada año de acuerdo a lo que vayamos produciendo, es lo que compramos continuamente.

Las herramientas que utilizamos, es la

- Sierrita*
- El arco*
- La Lima*
- El triangulito*
- Herramienta para hacer las hojitas*

Por lo regular, muy poco que hemos participado poco en las ferias, porque solo cuando nos invita turismo, después de que turismo no nos llega a invitar o a organizar, cada quien buscamos donde acomodamos una piececita para poder sobrevivir. Hay algunas ferias que no vamos, los otros compañeros si van, mi producción es poco y a veces no saco ni el costo de lo que se paga, por el espacio que nos dan, por ejemplo en Santiago de Anaya, es más cara que Pachuca, es más caro tanto lo que cobra en Santiago, sale muy caro y mi producción no da para más. No sé si lo cobra la presidencia o turismo, pero es carísimo y están cobrando están entre 600 y mil pesos por cuatro o cinco días y entonces no saco el costo de mi producción.

Trabajo un poquito diferente, yo trabajo por ejemplo pura maderita, porque algunos solo quieren algo más baratito, una piececita, con la misma hechura, por ejemplo con pura maderita, para que no tenga conchita, porque lo caro es la concha, pero vea esta cruz, está tupidito de figura.

Yo me ingenio con las figuras, a veces me piden los clientes cuando me piden una piececita que me dan la idea, porque a veces me dijeron que quieren en los llaveritos por ejemplo o cuando quieren un regalito.

6.2.2. Entrevista a la señora María Elena García Simón

Soy originaria de El Nith, mi esposo aprendió primero, y al casarme tuve que aprender la técnica, no participe en la feria de acá abajo porque participo principalmente en ferias fuera de Ixmiquilpan, para darlo a conocer fuera. Tratamos de darlo a conocer el producto fuera de Ixmiquilpan, ya que aquí somos varios artesanos, entonces no es buen mercado, y tratamos tener

siempre algo diferente a los compañeros y por eso tratamos de ir a eventos importantes. He ido a Monterrey, a Puebla, contaditos a Michoacán.

Me case a los veinte años y a los veinticinco años, ya empecé a trabajar de lleno, antes por los niños que tenía que cuidarlos, estaban chico y no entraba al taller, ya crecieron y ya puede ayudar de lleno.

Mis hijos me ayudan, es taller familiar, nos apoyan dos personas en el taller, tenemos otras personas que nos apoyan pero desde sus casas y trabajan a destajo y entonces lo que hagan. Como estoy involucrada, por ejemplo la cruz, lleva diez días de trabajo de madera, hacer toda la figura, la terminación, esta cuesta mil ochocientos, con esta se gana un premio, es la cruz contorneada, el museo del arte, hizo como selección de piezas y fuimos seleccionados con la cruz y un alhajero, la pieza que nos lo pidieron no lo compraron, esos están en exhibición. Nos dedicamos al cien por ciento a esto. Otros compañeros combinan con la milpa o animales. Nosotros no tenemos ni tierras ni animales, nos hemos visto en la necesidad de dedicarnos al cien por ciento nuestro tiempo y a buscar mercados. Llegamos a vender por internet, no es continuo.

6.2.3. Entrevista a don Celerino Catalán Vázquez

Soy originario de El Nith, municipio de Ixmiquilpan, tengo 45 años y soy indígena hñähñü. Me dedico a la artesanía de hace como 30 años. Decidí dedicarme a la artesanía cuando iba a la primaria y entre a trabajar con don Francisco Pedraza. Luego vino el temblor del 85, y don Francisco perdió sus clientes, y entonces no venía bien en México, por la desgracia que hubo y como no alcanzaba a pagar, pues le dije que si me podía subir mi sueldo, y esa vez mi hermana le urgía mucho su patrón un trabajo del campo. Me Salí como medio año, pero no había agua y ahí donde trabajaba el campo, solo tomaban pulque, entonces dije, si sigo aquí voy a terminar de borracho y me

regrese con don Pancho. El es muy buena gente, me recibió y siguió enseñando.



Figura No. 58: Celerino Catalán en taller. El Nith. Fuente: Foto de la autora

Estudie nomas la primaria, tengo hermanos y sobrinos. Aquí trabajamos seis personas, son mayores de edad, son familiares, sobrinos. Mira soy independiente, pero la mera verdad en una organización, si he estado como siete años, la verdad no me gusta, es mucho relajo, aunque han llegado personas de gobierno, que pide que nos acomodemos que hay que hacer un taller único, que si es bonito porque produce uno bastante, seguro conoce mejor, que si apoya, cuando uno está organizado y constituido, pero la verdad, no sé, piden que nos organicemos, pero para mí que honestamente, desde hace muchos años que se quisieron hacer los intentos, a los que han estado, si les da el gobierno, pero solo se pide y no se avanza nada, por ejemplo a mi me gustaría que nos apoyaran con materia prima y ya luego yo

buscaba mercado. Por ejemplo estaba un señor en Hidarte, apoyaba a los artesanos, pero solo a unos cuantos, eran sus consentidos, y se apoyaban solo a ellos.

Una vez nos dio un buen apoyo el gobierno, con maquinaria, esmeril, seguetas, y de ahí reforcé más mi taller, a mí sí me beneficio. Los que no trabajan al cien por ciento, no avanzan. Yo solo me dedico a esto, me gusta porque lo que produzco lo guardo y no se echa a perder, y cuando llega un cliente, me aliviano cuando me compra y tengo guardadito, pero solo de vez en cuando. Me gusta trabajar independiente, aquí deben haber como unos diez familias, cada familia tienen sus talleres.

Para realizar mis artículos aunque hemos recibido cursos, la verdad no me acuerdo, trabajo al tanteo, más o menos entre ochenta y cien pesos, o ciento veinte, de hecho recibimos un curso del gobierno, de la Universidad Tecnológica, aunque no me acuerdo. Cuando uno compra, mientras que uno pida las notas te las dan, pero la verdad no conviene para nada. También recibimos un curso, no me acuerdo de quien de un ingeniero, me gusto, nos acomodó, y nos dijo como acomodarnos, pero ahora como tengo que mover mi maquinaria para que no se moje, ya ni me acuerdo como iba, pero eso sí me gusto, porque cuando busco materia prima o herramienta ayudaba y no se perdía tiempo. De lo demás yo me capacité por medio del Señor Francisco, es un buen señor, muy buena persona que fue mi patrón.

Aquí es casa propia, pero hacienda, nos quita lo del predial y lo del permiso, por eso pienso que no conviene, a veces mejor sin registro, porque se paga mucho. Nosotros pagamos teléfono y tienen internet, pero no lo usamos en el negocio, es para los sobrinos que están estudiando en la Universidad Tecnológica. Cuando compramos materia prima nosotros detectamos la materia prima defectuosa y casi nunca me regresan nada, y normalmente los clientes regresan porque vendo barato.

Hace tiempo con los grandes vendían mucho, pero los grandes artesanos, hacían promesa, se comprometían mucho y luego los clientes se enojaban, por eso ahora, nosotros lo que hacemos es ponernos de acuerdo con los clientes para asegurarnos y no quedarles mal como hace años, porque se molestan los clientes.

Te comento que el negocio lo inicie con dinero familiar, no le sé decir exactamente cuánto tengo de producto terminado o de materia prima, porque para eso se requiere hacer un inventario y no lo tenemos.

Fonart es la única institución que nos apoya, y hace como 10 ó 15 años nos apoyó, el gobernador con herramienta. Pero no recibamos más apoyos, porque dijeron que nuestra comunidad ya no es de una zona marginada, pero sí estamos marginados y nos hacen falta los apoyos. Mira, la ganancia que nos deja es mínimo, la gente de gobierno piensa que ya no estamos marginados, pero la mera verdad sí, porque todo los artesanos que estamos, solo nos dedicamos a esto, mira, puede ver nuestra casita, pero la construcción no salió de la artesanía, nuestros hermanos se han ido de migrantes, casi toda las familias tienen familia en estados unidos, porque si de verdad si de verdad no fuera una zona marginada, nuestros familiares no se hubieran ido de migrantes y estuvieran trabajando aquí. Cuando vendemos, apartamos una partecita para comprar materia prima, pero deja muy poco de ganancia, porque de todo lo que se vende aunque no se cuanto es, porque a veces no se vende nada. Pero cuando se vende, apartamos para materia prima, y lo demás lo repartimos en partes igual.

El trabajo del campo y el artesanal es casi igual, nomas que aquí estamos en la sombra y allá en el sol, pero es igual de pesado y no deja mucho, pero hay necesidad y nos tenemos que esforzarnos entre todos y colaboramos entre todos.

Porque en sí, anteriormente tenía yo plástico y no tenía puerta, y el cliente como que se molestaba con el polvo, así que hicimos este tallercito, le puse piso rústico, y así para verse mejorcito y ya luego los demás hicieron sus tiendas como la del señor Mario. Pero el arreglo lo hice con la ayuda que mandaron mis hermanos que están en Estados Unidos.

Yo casi siempre hago lo mismo, muy poco hago los cambios. Vendo mis productos más o menos como lo da la competencia, porque no siempre puedes malbaratar tu trabajo, y normalmente vendo en tiendas y ferias. Una vez nos apoyaron con folletos, pero solo cuando vendo les doy un folleto, porque son caros. Luego fíjate, se vende poco en las ferias, luego sale caro participar. En Ixmiquilpan antes le ponían feria artesanal me acuerdo cuando era chavillo, y le daban preferencia para su trabajo, venían hasta por la maquinaria y le daban preferencia, pero ahora el gobierno cobra muy caro, y dan más preferencia a las personas que venden cosas chinas, y es porque pagan más dinero

Los problemas que más tenemos son para la compra de materia prima, no quiero que me den regalado, que me den un préstamo y ya luego lo pago, apoyo para materia prima y luego vender. Porque si viene gente, por ejemplo mi ex patrón, hacía una mesita así mira bien adornada bien bonita, y así llega de repente la gente y luego se molesta la gente porque no encuentra lo que busca, pero es que los productos son únicos no se repiten. Y quizá otro problema es que no cambiamos la forma de vender.

ANEXO 4:

6.4. Fotografías de observación de proceso de producción

a) Artesanías de madera con concha de abulón –El Nith Hidalgo



b) Proceso de elaboración de imágenes religiosas – Tizapán y Tlahuelompa





C) Proceso de elaboración de campanas - Tizapán y Tlahuelompa











ANEXO 5. TABLA RESUMEN DE DATOS DE VARIABLES

(BASE DE CORRELACIÓN)

ART./VARIABLE	E.P.	E.F.	E.M.	IN. PR.	I.PRC	I.ORG.	I.COM.	TOT. ESTR	TOT INNOV.
ARTESANO 1	58	35	47	27	10	9	9	140	55
ARTESANO 2	60	37	56	30	13	9	8	153	60
ARTESANO 3	57	42	63	28	14	9	9	162	60
ARTESANO 4	61	32	56	34	14	7	10	149	65
ARTESANO 5	55	31	54	30	12	8	16	140	66
ARTESANO 6	61	43	61	36	19	14	20	165	89
ARTESANO 7	74	53	75	45	24	12	11	202	92
ARTESANO 8	94	66	82	39	12	10	8	242	69
ARTESANO 9	59	35	51	27	10	11	8	145	56
ARTESANO 10	62	39	49	32	9	10	8	150	59
ARTESANO 11	57	35	55	28	12	8	8	147	56
ARTESANO 12	64	46	54	29	15	11	9	164	64
ARTESANO 13	77	55	68	34	10	13	8	200	65
ARTESANO 14	54	50	63	31	13	11	8	167	63
ARTESANO 15	57	55	56	29	12	10	9	168	60
ARTESANO 16	50	41	55	32	13	9	9	146	63
ARTESANO 17	53	27	56	32	11	7	8	136	58
ARTESANO 18	66	47	75	26	12	10	9	188	57
ARTESANO 19	63	47	72	25	14	10	9	182	58
ARTESANO 20	71	54	75	22	12	11	8	200	53
TOTAL	1253	870	1223	616	261	199	192	3346	1268
PROMEDIO	62.7	44	61.2	30.8	13.1	9.95	9.6	167.3	63.4

ANEXO 6.- INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD SANTO TOMÁS
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO E INVESTIGACIÓN
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CUESTIONARIO

OBJETIVO: Conocer las estrategias de competitividad que como sector artesanal realiza en comunidades del Nith Hidalgo, Tlahuelompa y Tizapán de Zaragoza Hidalgo y los efectos que tiene en la innovación que incorpora dicho sector.

Instrucciones: Indique por favor (marcando con una X en el paréntesis correspondiente), la alternativa que más se acerque a su opinión o respuesta:

I.- DATOS GENERALES DEL DUEÑO (NEGOCIO)

Nombre del dueño (negocio): _____

II.- DATOS GENERALES DE LA COMUNIDAD

1.- Localidad: _____ 2.- Estado: _____

3.- Municipio: _____

4.- Tipo de comunidad a) rural _____ b) Semiurbana _____

5.- Edad del artesano(a): _____ 6.- Etnia _____

7.- Tipo de artesanía: _____ 8.- Subrama: _____

9.- Grado de estudios: _____ 10.- Especialidad: _____

a) No sabe leer: _____ b) Prim.: _____ c) Sec.: _____ d) Bachi. _____ e) Prof.: _____ f) Otro _____

11.- Quién es el dueño del negocio: a) Hombre _____ b) Mujer _____ c) Ambos _____

II.- DATOS DE LA PERSONA ENCUESTADA

12.- Sexo del encuestado(a): a) Hombre _____ b) Mujer _____

13.- Jerarquía que ocupa dentro de la familia o (negocio): _____

14.- Cuántas personas trabajan en el negocio:

a) Niños: _____ Familiar : _____ Contratado: _____

b) Adolescentes: _____ Familiar : _____ Contratado: _____

c) Adultos: _____ Familiar : _____ Contratado: _____

d) Ancianos: _____ Familiar : _____ Contratado: _____

15. ¿Qué tipo de organización es?

a) Ninguna: _____ b) S.A. de C.V. c) Cooperativa: _____ d) otra: _____

VARIABLE INDEPENDIENTE: ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD**DIMENSIÓN:** Producción**Indicador:** Costos

ITEMS	Muchísimo	Mucho	Regular	Poco	Nada
1. ¿Conoce el costo de la elaboración de sus productos artesanales?					
2. ¿Tiene facturas y notas de las materias que ocupa en la elaboración de sus productos?					
3. ¿Paga luz, agua?					
4. ¿Paga renta?					
5. ¿Paga Teléfono?					
6. ¿Realiza pagos de internet?					
7. ¿Ha comprado computadoras para su negocio?					

Indicador: Proceso

ITEMS	Muchísimo	Mucho	Regular	Poco	Nada
8. ¿Tiene espacio suficiente para trabajar?					
9. ¿Su taller esta ordenado para producir?					
10. ¿Toma en cuenta las diferentes temporadas para producir?					
11. Ha recibido capacitación para mejorar sus taller					
12. Se ha capacitado para hacer sus productos					
13. ¿Se organizan como sector artesanal?					

Indicador: Calidad en el producto

ITEMS	Muchísimo	Mucho	Regular	Poco	Nada
14. ¿Lleva un registro de la cantidad de artículos que produce por día?					
15. ¿En un día le sale algún producto defectuoso que ya no vende?					
16. ¿Detecta la materia prima con defectos?					
17. ¿De lo que vende en un día, le devuelven algún producto por					

defectuoso?					
18. ¿Las personas que le compran le dicen que sus productos tienen calidad?					

Indicador: Calidad en el Servicio

ITEMS	Muchísimo	Mucho	Regular	Poco	Nada
19. ¿Conoce el número de clientes que tiene?					
20. ¿Sus clientes regresan a comprarle nuevamente?					
21. ¿Tiene clientes nuevos que son recomendados por clientes antiguos?					
22. ¿Se tarda en las entregas a sus clientes?					
23. ¿Tiene siempre productos y entrega en tiempo y forma?					
24. ¿Sabe cuando está contento su cliente con la compra de su producto?					

DIMENSIÓN: Financiera

Indicador: Inversión

ITEMS	Muchísimo	Mucho	Regular	Poco	Nada
25. ¿Su negocio lo inicio con aportación familiar?					
26. ¿Conoce los costos de sus máquinas y herramientas?					
27. ¿Tiene productos terminados listos para vender?					
28. ¿Tiene materia prima guardada?					
29. ¿Conoce el importe de la materia prima guardada?					
30. ¿Conoce el importe de los productos que tiene terminado?					
31. ¿Cuenta con transporte (camioneta o carro) para llevar sus productos a vender?					

Indicador: Financiamiento

ITEMS	Muchísimo	Mucho	Regular	Poco	Nada
32. ¿Ha recibido préstamos de dinero para su taller?					
33. ¿El gobierno le ha prestado a través de la Secretaría de Economía?					

34. ¿El gobierno le ha prestado a través de Fonart (Fondo nacional para el fomento de las artesanías)?					
35. ¿Ha recibido préstamos de otras organizaciones?					
36. ¿Paga usted intereses por los préstamos que ha recibido?					
37. ¿Tiene apoyo de de las personas que le venden su materia prima y todo lo que necesita para producir y vender?					

Indicador: Rentabilidad

ITEMS	Muchísimo	Mucho	Regular	Poco	Nada
38. ¿Su negocio le deja ganancia?					
39. ¿Lo que vende le permite comprar nuevamente materia prima y le sobra?					
40. ¿Conoce lo que vende en un mes?					
41. ¿Conoce lo que gasta en un mes por la fabricación de sus productos?					
42. ¿Su negocio le permite mejorar su nivel de vida?					
43. ¿Su negocio le ha permitido mejorar su vivienda?					

DIMENSIÓN: Mercadotecnia

Indicador: De producto

ITEMS	Muchísimo	Mucho	Regular	Poco	Nada
44. ¿Envuelve los productos que vende?					
45. ¿Tiene marca sus productos?					
46. ¿Sus productos tienen imagen?					
47. ¿Tienen presentación sus productos?					
48. ¿Sus productos son para ceremonias?					
49. ¿Sus productos son útiles para el hogar?					
50. ¿Sus productos son para adorno?					
51. ¿Sus productos tienen sus nombres, su firma, etiqueta, logo o marca?					

Indicador: De precio

ITEMS	Muchísimo	Mucho	Regular	Poco	Nada
52. ¿Calcula el precio por el tiempo que invierte, las materias primas y la calidad de sus productos?					

53. ¿Vende sus productos de acuerdo a los precios que maneja la competencia?					
54. ¿Cuándo vende sus productos recupera lo que invirtió y le sobra dinero?					
55. ¿Conoce los precios que tiene su competencia?					

Indicador: Plaza

ITEMS	Muchísimo	Mucho	Regular	Poco	Nada
56. ¿Vende directamente sus productos en su taller?					
57. ¿Cuenta con un local para vender sus productos?					
58. ¿Tiene distribuidores que le ayudan a vender sus productos?					
59. ¿Vende en tianguis y ferias?					
60. ¿Tienen equipo de transporte?					

Indicador: Publicidad y Promoción

ITEMS	Muchísimo	Mucho	Regular	Poco	Nada
61. ¿Utiliza folletos, carteles o lonas para dar a conocer sus productos?					
62. ¿Realiza anuncios en radio para dar a conocer sus productos?					
63. ¿Tiene volantes que dé a conocer sus productos?					
64. ¿Cuenta con página web que promueve sus productos?					
65. ¿Sus productos se venden por recomendación de sus clientes?					
66. ¿Da alguna muestra en las ferias?					
67. ¿Ha utilizado clasificados o anuncios en periódico?					
68. ¿Cuenta con catálogo de productos?					
69. ¿Venden por internet?					
70. ¿Venden por pedido de catálogo?					
71. ¿Ha dado a conocer sus productos por televisión?					

VARIABLE DEPENDIENTE: INNOVACIÓN

DIMENSIÓN: Productos

Indicador: Nuevos Productos

ITEMS	Muchísimo	Mucho	Regular	Poco	Nada
72. ¿Cuántos productos nuevos realiza en un mes?					
73. ¿Tiene variedad de productos?					
74. ¿Inventa nuevos productos?					
75. ¿Hace cambios en sus diseños?					
76. ¿Hace cambios en la envoltura?					

Indicador: Colores

ITEMS	Muchísimo	Mucho	Regular	Poco	Nada
77. ¿La materia prima que ocupa siempre es la misma?					
78. ¿Qué colores maneja?					

Indicador: Tamaño y variedad

ITEMS	Muchísimo	Mucho	Regular	Poco	Nada
79. ¿Maneja diferentes tamaños de cada uno de sus productos?					
80. ¿Cambia los productos que fabrica?					

Indicador: Dibujos

ITEMS	Muchísimo	Mucho	Regular	Poco	Nada
81. ¿Repite sus diseños?					
82. ¿Sus dibujos los inventa?					
83. ¿Sus diseños los copia?					

DIMENSIÓN: Proceso

Indicador: Maquinaria

ITEMS	Muchísimo	Mucho	Regular	Poco	Nada
84. ¿Su maquinaria la cambia continuamente?					

DIMENSIÓN: Proceso

Indicador: Herramientas

ITEMS	Muchísimo	Mucho	Regular	Poco	Nada
85. ¿Renueva seguido sus herramientas?					

DIMENSIÓN: Proceso

Indicador: Distribución

ITEMS	Muchísimo	Mucho	Regular	Poco	Nada
86. ¿Ha hecho cambios en su forma de vender en los últimos tres meses?					
87. ¿Ha incorporado cambios en las formas de vender y de hacer llegar sus productos a sus clientes?					
88. ¿Ha cambiado de mercado o de ferias?					

DIMENSIÓN: Proceso

Indicador: Técnicas de producción

ITEMS	Muchísimo	Mucho	Regular	Poco	Nada
89. ¿Ha cambiado la organización de su taller para producir?					
90. ¿Ha hecho cambios en su forma de producir?					
91. ¿Ha cambiado las técnicas de producción?					

DIMENSIÓN: Organización

Indicador: Nuevas estructuras

ITEMS	Muchísimo	Mucho	Regular	Poco	Nada
92. ¿Ha cambiado de dueño del taller?					
93. ¿Ha hecho cambios en su forma de registrar su negocio?					

Indicador: Nuevos modelos de negocios

ITEMS	Muchísimo	Mucho	Regular	Poco	Nada
94. ¿Han incorporado cambios en su forma de negocio como formar cooperativa?					
95. ¿Han incorporado formas nuevas de organizarse como sector artesanal?					

96. ¿Ha trabajado por pedido como una forma nueva de negocio?					
97. ¿Ha cambiado su forma de relacionarse con sus clientes?					
98. ¿Ha cambiado la forma de comunicarse con sus proveedores?					

DIMENSIÓN: Mercadotecnia (comercialización)

Indicador: Nuevos canales de venta

ITEMS	Muchísimo	Mucho	Regular	Poco	Nada
99. ¿Ha hecho cambios en su forma de vender?					
100. ¿Los métodos utilizados para vender a sus clientes son siempre los mismos?					

DIMENSIÓN: Mercadotecnia (comercialización)

Indicador: Promoción

ITEMS	Muchísimo	Mucho	Regular	Poco	Nada
101. ¿Ha cambiado la manera de dar a conocer su producto?					
102. ¿Ha utilizado algún medio informático para dar a conocer su producto?					
103. ¿Su página web cuenta con productos nuevos?					

DIMENSIÓN: Mercadotecnia (comercialización)

Indicador: Imagen de marca

ITEMS	Muchísimo	Mucho	Regular	Poco	Nada
104. ¿Ha cambiado su imagen como artesano a través de una marca?					

DIMENSIÓN: Mercadotecnia (comercialización)

Indicador: Logo

ITEMS	Muchísimo	Mucho	Regular	Poco	Nada
105. ¿Ha lanzado algún logo que le permitan que reconozcan sus productos?					

DIMENSIÓN: Mercadotecnia (comercialización)

Indicador: Precio

ITEMS	Muchísimo	Mucho	Regular	Poco	Nada
106. ¿Ha hecho nuevos cambios al determinar sus precios?					



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD SANTO TOMÁS
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO E INVESTIGACIÓN
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

GUIA DE ENTREVISTA

1. **¿Cuánto le cuesta hacer un producto?**
2. **¿Cómo es la calidad de su producto y de su servicio?**
3. **¿Qué herramientas y maquinas usa en su negocio?**
4. **¿Ha recibido apoyos de dinero para su negocio?**
5. **¿Le deja ganancias su negocio?**
6. **¿Cómo da a conocer sus productos?**
7. **¿Maneja publicidad para sus productos?**
8. **¿Ha incorporado nuevas materias primas?**
9. **¿Qué cambios ha hecho para fabricar sus productos y procesos?**
10. **¿Se organizan como comunidad para producir o lo hacen de forma independiente?**
11. **¿Cuándo empezó con la actividad artesanal que realiza?**
12. **¿Quién le enseñó?**
13. **¿Tiene otros ingresos aparte que no sean la producción y venta de campanas o imágenes?**

MEDIOS A UTILIZAR PARA RECABAR INFORMACIÓN:

VIDEO Y GRABADORA



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD SANTO TOMÁS
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO E INVESTIGACIÓN
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

GUIA DE OBSERVACIÓN:

OBJETIVO: Reunir información relacionada con estrategias de competitividad e innovaciones incorporadas en el sector artesanal en comunidades de Tizapán, Tlahuelompa y el Nith Hidalgo, con objeto de interpretar los hallazgos obtenidos.

VARIABLE INDEPENDIENTE: ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD

DIMENSIÓN A OBSERVAR: Formas de Producción

Costos: _____

Calidad del producto: _____

Calidad en el servicio: _____

Tecnologías: _____

DIMENSIÓN A OBSERVAR: Financiera

Fuentes de financiamiento: _____

Inversiones: _____

Utilidades: _____

Mercadotecnia: _____

Innovaciones: _____

Formas de gestión: _____

Tipo de organización: _____
