

CADENA DE VALOR EN LA PRODUCCIÓN DE LOS ALEBRIJES Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO LOCAL EN DOS LOCALIDADES DEL ESTADO DE OAXACA

Mtra. Yeny Torres Coronel¹

Dr. Alfredo Ruiz Martínez²

Dra. Ana Luz Ramos Soto³

Resumen

El presente es un trabajo terminado, que se llevó a cabo en dos localidades del estado de Oaxaca, con la finalidad de estudiar y analizar la cadena de valor en la producción de los alebrijes y conocer su relación con el desarrollo local de San Martín Tilcajete y San Antonio Arrazola, Oaxaca. Contempla la variable independiente **cadena de valor** que permitió realizar un diagnóstico de los talleres (empresas) dedicados a la elaboración de los alebrijes (tallado de madera). Así como **estrategias competitivas** donde se observó que no han manejado en gran medida la estrategia de bajo costo, de diferenciación y enfoque, por falta de una visión empresarial. Considerando aún más los aspectos de productividad, permanencia en el mercado, prestigio, lealtad del cliente y calidad, en menor grado esta la rentabilidad, debido a que no existe una separación de los ingresos y gastos familiares con respecto al taller (empresa), resumiendo todo lo anterior se deriva la **competitividad**.

Por otro lado, se tomó en cuenta la variable dependiente, **desarrollo local**, observando en general la falta de una mayor organización interna (taller), entre

¹ Doctorante del Doctorado en Desarrollo Regional y Tecnológico del Instituto Tecnológico de Oaxaca. E-mail: tocy827@hotmail.com

² Doctor en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional, Profesor-Investigador en el Instituto Tecnológico de Oaxaca con domicilio en Av. Ing. Víctor Bravo Ahuja #125 esq. con Calzada Tecnológico, Oaxaca, Oax., Tel. y Fax. 01 (951) 5146921, E-mail malfred@prodigy.net.mx

³ Doctora en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional, Profesor-Investigador en la Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca.

artesanos y empresas, que propicien alianzas estratégicas que ayuden a generar mayor derrama *económica* para los artesanos y la localidad, repercutiendo en el *aspecto social*, en la falta de empleo, en gastos educativos y de servicio médico particular y mejorar sus viviendas. Lo concerniente a *Institucional*, existe la integración a organizaciones ya constituidas, sin embargo es necesaria una mayor formalidad para lograr apoyos de instituciones gubernamentales y no gubernamentales que beneficien a todos los artesanos. Respecto al aspecto *sustentable* lo han venido tomado en cuenta en los últimos años, debido a la escases que se venía presentado en la materia prima (madera de copal) que sirve para la elaboración de los alebrijes.

Palabras claves: cadena de valor, estrategias competitivas, competitividad y desarrollo local.

Abstract

This is a finished work, which was carried out in two locations in the state of Oaxaca, in order to study and analyze the value chain in the production of alebrijes and disclose their relationship with the local development of San Martín Tilcajete and San Antonio Arrazola, Oaxaca. Contemplate the independent variable value chain that allowed a diagnosis of the workshops (companies) dedicated to the development of alebrijes (carved wood). As noted competitive strategies which have not handled largely low-cost strategy, differentiation and focus, for lack of a business vision. Considering further aspects of productivity, stay in the market, prestige, quality and customer loyalty, to a lesser degree this profitability, because there is no separation of revenue and expenditure for the workshop (company), summing it follows all competitiveness.

On the other hand, took into account the dependent variable, local development, noting the lack of generally greater internal organization (workshop), among artisans and companies that promote strategic alliances to help generate greater economic benefit for artisans and locality, affecting the social, lack of employment, educational expenses and private health service and improve their homes. Concerning Institutional integration exists already established organizations, however it is necessary to achieve greater formality supports governmental and nongovernmental institutions that benefit all craftsmen. Regarding sustainable aspect

have been taken into account in recent years due to the shortage that had been presented in the raw material (copal wood) used for the preparation of alebrijes.

Keywords: value chain, competitive strategies, competitiveness and local development.

1. INTRODUCCIÓN

La competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) se define a través de esquemas de planeación efectiva, los cuales ayuden a prevenir situaciones adversas tanto dentro como fuera de la compañía, para así direccionar a la misma hacia mercados potenciales que brinden mejores beneficios. La competencia empresarial no solo se da en los mercados locales sino en los mercados nacionales e internacionales, el modo de desarrollo de las empresas ha ido cambiando de manera drástica, por lo que aquellas organizaciones que no se han adecuado a los cambios se han quedado rezagadas en el mercado y en otras han desaparecido, por ello, las empresas han adoptado esquemas de producción como es la cadenas valor. Como parte de la preparación para aumentar la ventaja competitiva en las empresas es indispensable que todas realicen diagnósticos continuos a todos sus sectores de impacto. Torres, Y. (2011: IX).

Para las MIPyMES en los países en desarrollo, la participación en la *cadena de valor* es la alternativa más viable que tienen para salir adelante, porque es una herramienta que disgrega a la empresa (taller) por eslabones, para conocer los puntos críticos de la cadena y conocer el margen de ganancia, lo que deriva la ventaja competitiva de la empresa (taller), y por consecuencia existe una diferenciación con respecto a sus competidores, para acceder a mercados: locales, regionales, estatales e internacionales. El reto que enfrentan las MIPyMES es mejorar su competitiva a través de una mayor organización, integración y disminución de costos en la producción de sus productos. Torres, Y. (2011: 7).

Por ello, los procesos de desarrollo local son ante todo “una estrategia que toma como mecanismo dinamizador los procesos de desarrollo endógeno, esto es, el

impulso de la capacidad emprendedora local, las acciones de capacitación de potenciales creadores de empresas, las políticas de formación para el empleo, las iniciativas de las instituciones locales en materia socioeconómica”. Según Dardo, S. (2006:6).

El presente trabajo se encuentra enfocado al análisis de la cadena de valor de la producción de alebrijes y su relación con el desarrollo local de San Martín Tilcajete y San Antonio Arrazola. Que permita proponer un esquema estratégico de mejora e incremente la competitividad en la *cadena de valor* de la empresa (taller), debido a los imparable cambios que se ha venido dando en el mercado local, estatal, nacional e internacional.

1.1 Planteamiento del problema

La artesanía en México la realiza un amplio sector social, donde seis millones de mexicanos dependen de la producción de las artesanías, que representa 28% de la Población Económicamente Activa (PEA) y apenas aporta 0.1 del Producto Nacional Bruto (PNB). Estas cifras, si bien no son recientes, reflejan la importancia que tiene la actividad artesanal para millones de mexicanos, especialmente para numerosas familias rurales de bajos recursos como las de campesinos e indígenas. Ésta se constituye como una actividad importante que forma parte de sus estrategias de reproducción económica y social, frente a la quiebra de las actividades agrícolas en el contexto de la globalización y el desempleo. Mencionado en Lugo, D. & Ramírez, J. et. al. (2008: 982).

Como es el caso del Municipio de San Martín Tilcajete, Ocotlán, y la localidad de San Antonio Arrazola, Xoxocotlán, Oaxaca., que se han caracterizado por desarrollar la actividad artesanal de los Alebrijes (tallado de madera) desde años atrás, teniendo cada quien su propio estilo, mientras Arrazola se especializa en figuras de coyote, tigre, iguanas, y las más comunes que son jirafas, conejo, entre otras figuras, en Tilcajete hay más diversidad de figuras. Los artesanos trabajan en su casa, a puertas cerradas, y sólo se sabe de su existencia por los letreros colgados o pintados en las paredes al exterior de sus casas. Actividad realizada en la informalidad, aunada a la ausencia de datos estadísticos y aun censo artesanal que permita conocer el número y localización exacta de los artesanos.

La problemática que presentan los artesanos productores de alebrijes en las dos localidades de estudio son semejantes como es la escases de la materia prima (madera de copal), la falta de una organización formal: falta de separación de la empresa (taller) con el hogar, también la falta de financiamiento, la competencia que se da con otras regiones dedicadas a esta actividad, la escasa asesoría técnica y artística para elevar la productividad, calidad y diseño de las piezas artesanales. Todo lo anterior se ve afectado en la comercialización dentro y fuera del estado y país.

1.2 Preguntas de investigación

2. ¿Cuál es la relación que tiene la cadena de valor en la producción de alebrijes en el periodo 2010-2012 con el desarrollo local de San Martín Tilcajete y San Antonio Arrazola, Oaxaca?
3. ¿Qué características presentan los componentes involucrados en la cadena de valor dentro de la producción de alebrijes?
4. ¿Cuáles son las principales dificultades dentro de la cadena de valor de las unidades de producción?
5. ¿Cuáles son los resultados socioeconómicos de la capacidad competitiva de la producción de alebrijes?
6. ¿Qué estrategias pueden ayudar a mejorar la administración del taller (empresa), de la cadena de valor y del desarrollo local?

1.3 Objetivo general

Analizar la incidencia de la cadena de valor de la producción de alebrijes con el desarrollo local de San Martín Tilcajete y San Antonio Arrazola, Oaxaca.

1.3.1 Objetivos específicos

- Elaborar un perfil socioeconómico de la actividad de San Martín Tilcajete y San Antonio Arrazola.
- Conocer los procesos de la cadena de valor de la producción de alebrijes.
- Identificar los inconvenientes de la cadena de valor de la producción de alebrijes.
- Analizar los elementos de la cadena de valor que pueden generar estrategias competitivas en la producción de alebrijes.

- Diseñar un modelo teórico con las variables de la cadena de valor y el desarrollo local.
- Qué estrategias pueden ayudar a mejorar la administración del taller (empresa), de la cadena de valor y del desarrollo local.

2. Marco Teórico

Se describen los conceptos de cada una de las variables de investigación, considerando a diversos autores que abordan los diferentes conceptos.

2.1 Definiciones de conceptos

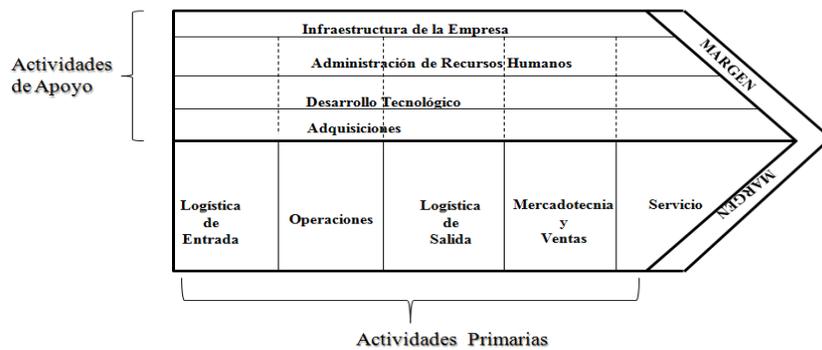
Cadena de valor

Según Romero (2005) el concepto de cadena de valor ya existía antes de la publicación de la ventaja competitiva de las naciones de Michel Porter, sin embargo fue este último quien colocó en primer plano la discusión del tema de los agrupamientos y cadenas en los años noventa, señala que una cadena de valor es un proceso en que la empresa crea valor para el consumidor en cada paso de la producción y venta del producto.

Para este trabajo de investigación se consideró a Michel Porter quien aborda la temática de la cadena de valor, debido a que fue el primero en realizar un planteamiento teórico congruente y novedoso. Porter (2004: 33 y 34) menciona que la cadena de valor es una herramienta o medio sistémico que permite analizar las fuentes de la ventaja competitiva, es decir, la cadena de valor permite dividir a la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de comprender su comportamiento en costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. Siguiendo con la aportación de Porter asevera que la cadena de valor es toda aquella actividad que una organización requiere desarrollar para llevar un producto desde el productor primario hasta el comprador final en un sistema de negocios, definiendo valor como la cantidad que un comprador está dispuesto a pagar por lo que una empresa está dispuesta a ofrecer, como se puede ver en la Figura No.1.

Lo que se resumió de acuerdo con Porter la *cadena de valor* como “La herramienta o actividad que una organización requiere desarrollar para llevar un producto desde el productor primario hasta el comprador final en un sistema de negocio, que permite analizar las fuentes de la ventaja competitiva, divide a la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de comprender su comportamiento en costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación”.

Figura No. 1 La Cadena genérica de valor



Fuente: Tomado del libro de ventaja competitiva de Porter (2004). Pág. 37

Estrategias competitivas

De acuerdo con Porter (2004: 11-15) uno de los autores más connotados del tema, menciona que el aspecto central en la estrategia competitiva es la posición relativa de la empresa dentro de su sector industrial. El ubicarla determina si la utilidad de una empresa está por arriba o por abajo del promedio del sector. Una empresa que se pueda ubicar bien, puede obtener altas tasas de rendimiento aunque la estructura del sector sea desfavorable y la utilidad promedio del mismo sea, por tanto, modesta. Existen tres estrategias competitivas, la de *Liderazgo en costo*: la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial; de *Diferenciación*: la empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores; Por último, de *Enfoque*: descansa en la elección de un panorama de competencia estrecha dentro de un sector industrial.

De acuerdo con la información proporcionada por Porter, se concluye que para la presente investigación se entenderá como *estrategias competitivas*: La posición relativa de la empresa dentro de su sector industrial: liderazgo en costos, diferenciación, enfoque en costos y de diferenciación. Se basa en que la ventaja competitiva constituye la esencia de cualquier estrategia y elegir el ámbito donde desea posicionar.

Competitividad

Si bien es cierto que el origen del concepto de competitividad de una nación se remonta a varios siglos atrás con las teorías de comercio, es Michael Porter (1991) en su libro *La ventaja competitiva de las naciones* quien establece las bases y reconoce los cambios en el entorno y la inestabilidad de las estrategias competitivas, señalando la necesidad de contar con modelos más dinámicos para concebir la ventaja competitiva de las naciones. Benzaguen, J. et al (2010: 70).

La competitividad es un tema por demás controversial, existen diversas posturas y enfoques para conceptualizarla y analizarla, a pesar de la discusión en su concepto, la mayor parte de los autores coinciden en un proceso económico pero depende de aspectos políticos, sociales y culturales.

De acuerdo con Hernández, J., Domínguez H. y Ramos, A. (2002), la competitividad es concebida desde el punto de rentabilidad: mejoramiento de los artesanos a su vivienda; participación en el mercado: medida por las ventas en un día normal, ferias o en días festivos; Prestigio: reconocimiento que la organización artesanal le da por elaborar el mejor producto; por último la lealtad al cliente: fidelidad del cliente tiene en el reconocimiento de sus productos que elaboran.

Resumiendo los conceptos de diversos autores que abordan el tema, se definió la competitividad como: “La capacidad de las empresas de un país o región de diseñar, desarrollar, producir y vender sus productos en los mercados locales e internacionales de una manera lucrativa que permita su crecimiento y bienestar, contando con productividad, innovación, calidad, para obtener rentabilidad, lealtad del cliente, permanencia en el mercado y prestigio, logrando una ventaja competitiva respecto a los competidores”. Rojas (1999), Cordero et. al (2003) Porter (2004) Hernández, J., Domínguez H. y Ramos, A. (2002)

Desarrollo local

No existe una definición precisa de desarrollo local. Burin D. y Heras A. (2001: 12), señala que existe una confusión acerca de su significado y ello por dos motivos. Es aun una práctica sin teoría y en segundo lugar, reconoce por lo menos tres matrices de origen: expresa una lógica de regulación horizontal, es una respuesta a la crisis macroeconómica y al ajuste, y expresa la dialéctica global/local.

Es habitual hablar del desarrollo local como alternativa frente a la globalización. A juicio de Albuquerque, citado en Tejera (1020: 14): "[...] *la expresión desarrollo local parece reflejar algo más que la de desarrollo económico local, ya que la primera alude también a las dimensiones social, ambiental, cultural e institucional*".

Definiendo *Desarrollo local* como: "Un proceso de acción que tiene componentes de carácter económico, social, cultural, político, institucional y sustentable, tratando de crear, reforzar, preservar actividades y empleos, utilizando los medios y recursos del territorio, estableciendo un ambiente favorable para transformar los sistemas productivos locales, que conduce a un mejor nivel de vida de la población local". Garofoli, Albuquerque citado en Tejera (2010), Llorens, J.; Albuquerque, F.; del Castillo, J. (2002)

2.2 Modelo explicativo

El modelo explicativo se diseñó para entender la problemática presentada con los artesanos dedicados a la elaboración de los alebrijes en San Martín Tilcajete y San Antonio Arrazola, se consideró las variables involucradas dentro de la investigación (cadena de valor, estrategias competitivas, competitividad y desarrollo local), como se muestra en la Figura No. 3.2., comenzando por la variable independiente: *cadena de valor* que permitió analizar como llevan actualmente la producción de los alebrijes desde la compra de los insumos, producción hasta la comercialización, considerando al autor Michael Porter quien trata la temática para empresas manufactureras (economías desarrolladas) que han tenido éxito en las grandes ciudades. Se ha adaptado la metodología de Porter para el estudio de la cadena de valor y estrategias

competitivas de las MIPyMES y empresas familiares en el estado de Oaxaca y de otros estados de la república mexicana que se han desarrollado con éxito.

Motivo por el cual, para el presente estudio se consideró a Porter para analizar la cadena de valor en la producción de los alebrijes, quien lo divide en dos actividades:

1) De apoyo: que involucra *infraestructura de la empresa*: busca saber si los artesanos llevan a cabo una planeación formal o de tipo emergente, también como hacen con el financiamiento para su empresa (taller); *administración de recursos humanos*: como realizan el reclutamiento o contratación de personas, que va desde el tallado, lijado, resanado, pintado de los alebrijes, como del tipo de capacitación que reciben sea de pintado, para el manejo de la empresa, comercialización entre otros; desarrollo tecnológico: por ser una actividad artesanal no utilizan maquinaria y equipo industrializado para la producción de sus piezas, si innovan constantemente en el diseño de cada una de los alebrijes que elaboración donde desarrollan su creatividad e imaginación diariamente; *Adquisiciones*: se refiere como realizan la compra de la materia prima, insumos y herramientas que son necesarias para la producción de los alebrijes.

2) Primarias: que contempla *logística de entrada*, renombrada para este estudio como *almacenamiento de insumos y materia prima*: trata sobre cómo le hacen los artesanos para la compra de la materia prima e insumos, si cuentan varios proveedores, también si tienen un lugar apropiado y un orden de los mismos para su mayor ubicación; *producción*: como elaboran los alebrijes si tienen un manual o un diagrama de flujo que les permita realizarlos con mayor rapidez; *logística de salida*, renombrada también como *almacenamiento del producto terminado y pedidos*: los artesanos cuentan con un almacén de los alebrijes terminados, si tienen un directorio de sus clientes más frecuentes, si cuentan con terminales bancarias o si envían al cliente los alebrijes que le soliciten a cualquier parte de la república mexicana y al extranjero entre otros; *mercadotecnia y ventas*: como desarrollan la comercialización de los alebrijes, si cuentan con promociones, publicidad, participan en exposiciones; por último *servicio*: si llevan a cabo el servicio pos-venta, es decir, si le dan seguimiento al cliente en caso de algún desperfecto de las piezas (alebrijes) al paso del tiempo.

Con el análisis de la a cadena de valor se buscó conocer los puntos críticos y el margen de ganancia que representa la actividad de los alebrijes (tallado de madera),

aunado a lo anterior se analizó el tipo de estrategias competitivas se han implementado los artesanos en cuanto a sus piezas (alebrijes) que comercializan, como son liderazgo en costos, de diferenciación y por último, de enfoque, estrategias que se convierten en una ventaja competitiva que provienen de varias actividades discretas que se ejecutan al diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto, ya que cada una de ellas contribuye a su posición relativa en costos y sientan las bases de la estrategia de diferenciación. Es decir, dependiendo de qué estrategias han manejado los artesanos se verá reflejado en la competitividad como la rentabilidad, productividad, permanencia en el mercado, calidad de sus piezas (alebrijes), también tendrán la lealtad de sus clientes y contarán con un prestigio dentro y fuera de su localidad. Por consecuencia, serán competitivos en el sector artesanal de los alebrijes (tallado de madera).

Por ello, la importancia que tienen los sistemas productivos locales, basado en el conocimiento y las relaciones de actores unos de otros, así como de la confianza mutua que se ha generado gradualmente, también el beneficio que el comercio e intercambio produce. Representa parte de la cultura social y productiva de la comunidad local y toma formas diferentes en cada localidad. Aunado a lo anterior es importante la alianza de los intercambios de producción y recursos entre las empresas, la multiplicidad de relaciones entre los actores, y la transmisión de mensajes e informaciones entre ellos propicia la difusión de las innovaciones, impulsa el aumento de la productividad y mejora la competitividad de las empresas locales de acuerdo con Pérez, B. y Carrillo, E. (2000:97).

Como es el caso de San Martín Tilcajete y San Antonio Arrazola, zona de estudio en donde el sistema productivo local es la producción de los alebrijes (tallado de madera), del cual vive la mayoría de sus habitantes, complementado con la agricultura y la actividad de traspatio (cuidado y crianza de gallinas, borregos, vacas entre otros animales), que heredaron de sus antepasados, forma parte de su cultura y productiva de cada una de las localidades. Por lo que se estudió la relación que tiene el sistema productivo con el desarrollo económico, socio-cultura, institucional y sustentable de las dos localidades.

Donde el nacimiento y consolidación de los sistemas productivos locales se han producido en áreas, que se caracterizan por un sistema sociocultural fuertemente

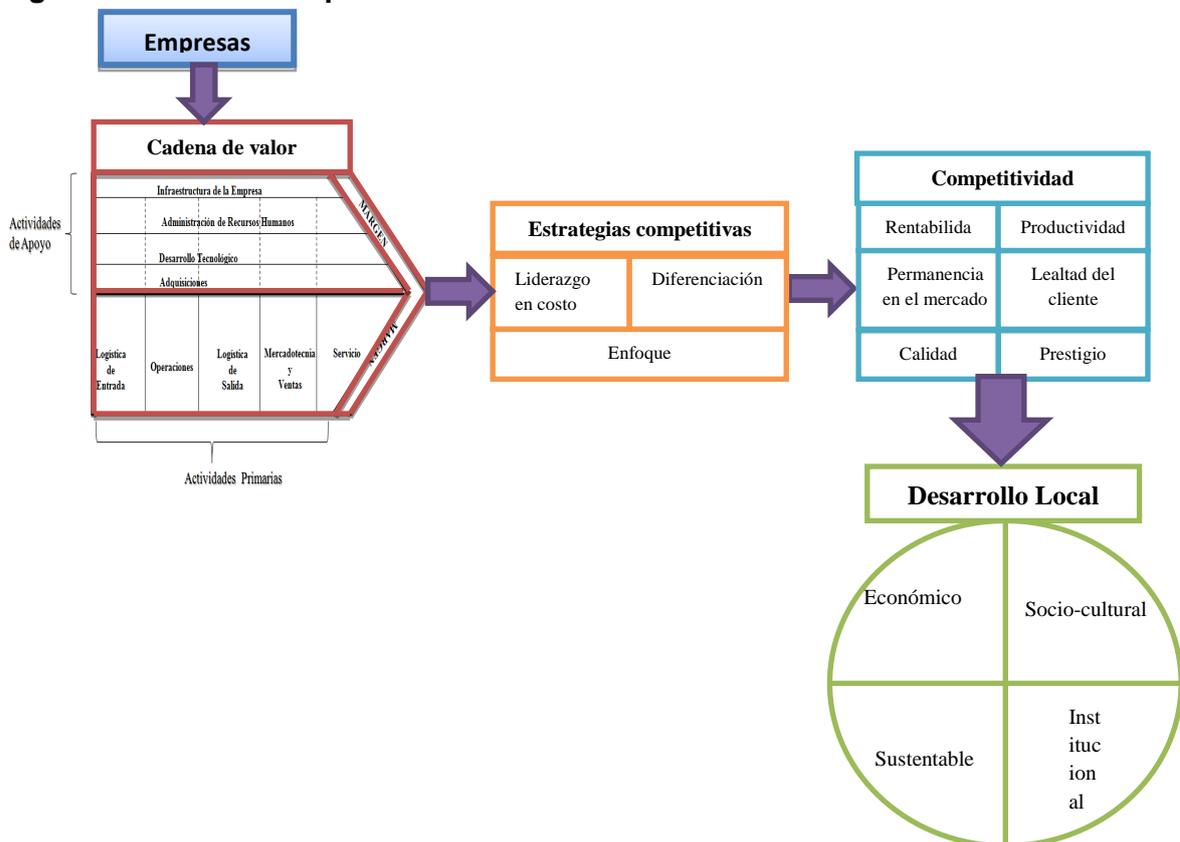
vinculado al territorio. La aceptación de un modelo de sociedad, en el que se premia el esfuerzo y la ética del trabajo, en la que la capacidad emprendedora es un valor social importante, en la que la movilidad social se potencia, explica el funcionamiento de los mercados de trabajo locales y la capacidad de respuesta de las comunidades locales ante los cambios tecnológicos y los desafíos de la competitividad. Así mismo, los mecanismos de funcionamiento de las economías locales sólo pueden explicarse por la fuerte relación que se establece en los sistemas productivos locales entre empresas, cultura y territorio. El sentimiento de pertenecer a una comunidad local diferenciada puede estar tan fuertemente arraigado que se anteponga al sentimiento de clase, lo que altera las relaciones industriales e interfiere y limita los conflictos sociales locales. En los procesos de desarrollo local, los valores sociales juegan un papel clave en el funcionamiento del sistema productivo. La fuerte identidad local unida al reconocimiento social a la actividad empresarial explica el surgimiento y el mantenimiento de la actividad productiva en situaciones de necesidad y en circunstancias de riesgo. La confianza entre empresarios locales, lo que permite obtener economía y reducir los costes. Por último, la ética del trabajo induce a la mejora de la cualificación de los recursos humanos, reduce la conflictividad social y, en definitiva, favorece el proceso de acumulación de capital. Pérez, B. y Carrillo E. (2000:101).

En este contexto, las empresas (especialmente MIPyMES) son decisivas para el desarrollo local. Ellas estimulan una localidad o región, le dan una densidad, una estructura, una dinámica con base en su capacidad para crear empleo, innovar, diversificar y modernizar la economía local y adaptarse de forma flexible y creativa a los cambios. Por lo que los empresarios no deben pensar sólo en su propio beneficio sino en su capacidad de crear empleos y en asumir una responsabilidad social en la comunidad local. Este interés por el ámbito local debe basarse en el hecho de que la propia actividad empresarial, y por tanto, deben sentir una mayor necesidad de participar en el proceso. Rosales, R y Chauca, P (2010:161).

Donde, los pequeños empresarios (artesanos) tienden a instalarse allí donde viven, favoreciendo con ello un mayor desarrollo de su zona. Este hecho ha facilitado la expansión y la diversificación de las economías locales, que potencializa más si existe el apoyo de instituciones públicas u organismos no gubernamentales destinados a ayudar a los empresarios, por lo menos durante los primeros años de existencia de

su empresa. En donde la empresa es un sistema abierto que ha de estar en interacción continua con su medio social, económico, político y cultural. En este marco, es necesario recordar que el desarrollo local es fruto de la dinámica articulada de diversos actores sociales y de la implantación de estructuras adaptadas a las necesidades de la zona, correspondiendo a las instituciones públicas y privadas el papel de promover la relación entre los actores y los instrumentos de apoyo precisos. Además, de las autoridades públicas y las empresas privadas, son también actores significativos para el desarrollo local las universidades, las agencias de desarrollo, los sindicatos, el sistema financiero (en especial las microfinancieras), las cámaras empresariales o las asociaciones de diverso tipo con una amplia base local. Citado en Rosales, R y Chauca, P (2010:162).

Figura No. 2 Modelo explicativo



Fuente: Elaboración propia del investigador, con información y modelo de la cadena de valor tomado del libro de Ventaja competitiva de Porter (2004). Así como de Desarrollo Local tomado de otros autores.

2.3 Hipótesis de la investigación

La Cadena de Valor de la producción de alebrijes junto con las estrategias competitivas y la competitividad se asocian positivamente con el Desarrollo Local de San Martín Tilcajete y San Antonio Arrazola, Oaxaca.

Variable Dependiente: Desarrollo local.

Variable Independiente: Cadena de valor, estrategias competitivas y competitividad.

3. Metodología

La investigación fue de tipo descriptiva, correlacional y explicativa, ya que se buscó explicar y dar respuesta cómo interactúan las variables que intervienen en la hipótesis de la investigación. Así como expresar la relación entre las variables, de acuerdo con Hernández, *et. al.* (2008:100-109)

3.1 Trabajo de campo. La investigación de campo se realizó primeramente la recopilación de información de las instituciones correspondientes (Instituto Oaxaqueño de las Artesanías, Secretaría de Economía Estatal y de los propios municipios de las dos unidades de estudio) donde se observó que no cuentan con una base de datos, por lo que se recopiló mediante los informantes calificados como son: unidades artesanales y otros actores que tienen relación a la producción del alebrije (tallado de madera), mediante cuestionarios y entrevistas. Fue necesario revisar fuentes (primaria y secundaria) documentales como: teorías, revisión de literaturas, revistas, intranet, entre otros documentos impresos y digitales que fortalecieron el trabajo. Se realizó el tamaño de la muestra, la logística de campo, el cuestionario, análisis de la información y la prueba de hipótesis.

- *Tamaño de la muestra.* Se calculó con base a la muestra probabilística, ya que es esencial en los diseños de investigación transeccionales, tanto descriptiva como correlacionales-causales, donde se realizó estimaciones de variables en la población.

Determinando para San Martín Tilcajete el tamaño de la muestra fue de 44 entrevistas a los artesanos productores de alebrijes de un total de 80 y para San Antonio Arrazola fue de 43 entrevistas de un total de 75 productores. Con la

finalidad de conocer el punto de vista de todos los artesanos y comprender mejor como están desarrollando la cadena de valor en la producción del alebrije y también como se encuentran en el aspecto económico, social, institucional como ambiental a través de la actividad artesanal del alebrije.

- *Logística de campo.* La logística de campo permitió tener un orden para la recolección de la información de los artesanos, contando con los siguientes puntos importantes:
 - Prueba piloto: Se aplicó encuestas a informantes calificados con el objeto de verificar si los artesanos productores de los alebrijes entendían a las preguntas realizadas, para su corrección y mejoramiento.
 - Versión final: De acuerdo a las observaciones y debilidades encontradas en la implementación y diseño del cuestionario piloto, se procedió a la adecuación del cuestionario final.
 - Aplicación de cuestionario: Se aplicaron 87 cuestionarios en total, 44 en Tilcajete y 43 en Arrazola, a los artesanos dedicados a la elaboración de los alebrijes.
 - Base de datos: Comprendió la construcción de una base de datos, con los programas Microsoft Office Excel Windows vista y Statistical Package for Social Sciences (SPSS v.20), para la construcción de índices, indicadores, correlaciones, ecuaciones de regresión lineal múltiple, análisis de fiabilidad, y las pruebas estadísticas necesarias para lograr los objetivos de investigación.
 - Comprobación de hipótesis: Para lograr la comprobación de las hipótesis de trabajo, se implementó la prueba estadística de correlación de Pearson.
 - Resultados: Se realizó la interpretación de los resultados obtenidos de la base de datos con las diferentes variables de investigación, para posteriormente dar propuestas de estrategias para los talleres (empresas).

- *Cuestionario.* El cuestionario que se aplicó fue de dos tipos cerradas y abiertas. Para las preguntas cerradas se utilizó la escala de Likert para dar respuestas al cuestionario, de acuerdo con Hernández et., al. (2008:275). Este método fue desarrollado por Rensis Likert en 1932; sin embargo, se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado. *Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos.*

- *Análisis de los datos.* Una vez realizado el trabajo de campo, se concentró la información en una base de datos, el siguiente paso fue hacer el análisis de los datos, considerando las variables de investigación: Cadena de Valor, estrategias competitivas, competitividad y desarrollo local. Para posteriormente validar estadísticamente y medir los niveles de confiabilidad de los datos con el programa SPSS (Statistical Package for the Social o Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales) versión 20.
- *Prueba de hipótesis.* Se realizó la comprobación de la hipótesis mediante el coeficiente de correlación de Pearson, según Hernández et. al (2008: 142) se calculó a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra de las dos variables. Se aceptó la hipótesis de investigación si la correlación es positiva +.50 a +1.0.

4. Resultados de la investigación

Los alebrijes representan el espíritu innovador e irreal del alma oaxaqueña mediante la formación de figuras artísticas y coloridas después de un tallado y pintado manual. Más que artesanía, algunos consideran las piezas como verdaderas obras de arte. El conocimiento para la elaboración de tallados en madera es un proceso que se adquiere de generación en generación.

La matriz FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), con la finalidad de poder al final del trabajo proponer recomendaciones que ayuden a los artesanos a mejorar y fortalecer los aspectos fundamentales para ser competitivos dentro de su sector.

Tabla No. 3 Matriz FODA de la actividad artesanal de alebrijes

FORTALEZA (interno)	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Piezas únicas • Familias completas involucradas • Diversidad de alebrijes en las dos localidades (Tilcajete Arrazola) • Organización de expo-ferias cada 4 veces al año (semana santa, sembrina, muertos, guelaguetza de julio) en las dos localidades • Originalidad del pintado en los alebrijes • Prestigio que se tiene en la región como productores de alebrijes • Buena coordinación entre la localidad de Tilcajete y Arrazola en la reforestación 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de organización entre artesanos y localidades dedicadas a la misma actividad • Poco apoyo en la comercialización • Poco apoyo en el financiamiento • Escases de la madera a largo tiempo • Falta de generación de empleo para las familias que no tienen su propio taller • Falta de gestión para obtención de la denominación de origen • Falta de capacitación y asesoría técnica y artística • Falta de planeación en las actividades que realizan

	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de organización para aspectos legales • Falta de un liderazgo empresarial • Falta de organización para la compra de sus insumos y materia prima • Falta de un inventario del producto terminado • Falta de un directorio de clientes más frecuentes • Falta de contabilidad en los talleres
<p>AMENAZAS (externo)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pirataje de otros localidades y países • Competencia de otras localidades • Desaparición de la actividad por falta de interés de los jóvenes de la localidad por seguir estudiando • Falta de apoyo de las instituciones gubernamentales relacionadas a esta actividad (financiamiento, promoción) 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registro de marcas • Diseño de un catálogo de la variedad de alebrijes • Denominación de origen • Diseño de la página web ofertando la variedad de alebrijes, así como de las localidades que lo realizan (nivel estatal) • Ofertar al cliente otro atractivo de la localidad para atraerlos nuevamente • Apertura de mercados a nivel internacional • Innovación en el pintado de los alebrijes • Programa de reforestación permanente con instituciones a cargo y asociación con fundaciones que apoyan esta causa • Creación de asociaciones de artesanos y con otras localidades • Programa de capacitación a los artesanos sobre el manejo de empresas exitosas • Fundar una cooperativa de artesanos • Organizarse para la compra de insumos y materia prima • Llevar formalmente la contabilidad de los productos vendidos • Hacer inventarios de los productos terminados por tamaños • Diseñar un directorio de clientes más frecuentes

Fuente: Elaboración propia con información de artesanos de San Martín Tilcajete y San Antonio Arrazola.

Como se puede observar en la Tabla 5.1, referente al FODA de los artesanos productores de alebrijes, que tienen como *fortaleza* que los alebrijes que elaboran cada uno de los artesanos son piezas únicas, debido a que son hechos con el ingenio e imaginación de cada uno de ellos, esto da como resultado que exista una variedad de figuras y el pintado de los mismos, también que toda la familia está involucrada en todo el proceso de elaboración y venta, y que en cada localidad se organizan para la realización de expo-ferias en las fiestas (semana santa, sembrina, muertos,

guelaguetza), en contraste se tiene las *debilidades* como la poca organización entre los mismos artesanos, que da como consecuencia la falta de capacitación para la planeación de sus actividades de manera individual como grupal, así como para la comercialización de los mismos productos, también falta de gestión adecuada para la obtención de la denominación de origen de los alebrijes, entre otros.

La actividad se ve amenazada por la desaparición de la actividad por el poco interés de los jóvenes de cada una de las localidades por estudiar una carrera profesional, también por la competencia de otras localidades dedicadas a esta misma actividad, y otro de las amenazas que se enfrenta es al pirataje de los alebrijes por parte de otras localidades y países. Pero se tiene la oportunidad de gestionar el registro de marca de los alebrijes, también de diseñar un catálogo de la variedad de alebrijes que no se tiene actualmente, así como buscar mercados de venta a nivel internacional, para ello pueden crear una asociación de artesanos conjuntamente con los de otras localidades dedicadas a esta actividad.

4.1 Resultados cuantitativos de la investigación

En este apartado se muestra alguno de los resultados obtenido de las encuestas realizadas a los informantes calificados de cada una de las localidades San Martín Tilcajete y San Antonio Arrazola, teniendo un total de 87 encuestas. Empezando por la primera variable de investigación: Cadena de valor, seguido de las Estrategias competitivas, así como de la Competitividad y por último Desarrollo Local. Considerando que para el presente estudio se utilizó la escala de Likert, en el cual se realizó la suma de todas las respuestas de los artesanos encuestados, obteniendo porcentajes de las respuestas dadas.

Cadena de valor: Logística de entrada (almacenamiento de insumos y materia prima). Referente a la **Logística de entrada**, en Arrazola el 60.47% de los artesanos compra la materia prima proveedores que llevan a vender a la localidad, por lo que los artesanos no se ven obligados a contar con un *medio de transporte* para el acarreo y en menor grado en Tilcajete es de 34.09%, mientras que en esta misma localidad el 18.18% siempre ha contado con un medio de transporte y Arrazola solo el 6.98%, esto se debe a que son los propios artesanos quienes buscan donde comprar la materia

prima, ya que en pocas ocasiones la adquieren en la misma localidad con los proveedores que llegan a vender.

Con lo que respecta al *lugar específico* de almacenar la materia prima e insumos, el 45.45% de artesanos de Tilcajete siempre han tenido un lugar específico con respecto a Arrazola con un 25.58% y un 37.21% en esta misma localidad no han contado con un lugar adecuado para almacenar la materia prima e insumos, en menor porcentaje se encuentra Tilcajete con un 22.73%.

Referente al *ordenamiento de los materiales*, en la localidad de Tilcajete llevan un mayor orden en cuanto al manejo de los materiales que ocupan para la elaboración de los alebrijes con un 56.82% versus Arrazola con un 41.86%, mientras que en Arrazola un 18.60% nunca lo hace y en menor proporción en Tilcajete con un 2.27%.

Por último, los artesanos cuentan con *distintos proveedores para la adquisición de los materiales*, en Tilcajete el 31.82% si cuentan con esta opción, mientras que en Arrazola solo el 18.60% lo tiene, que esto se ve reflejado con un 34.09% nunca ha tenido la elección de contar con diferentes proveedores en Tilcajete y en menor porcentaje en Arrazola con un 27.91%, lo que se puede verse reflejado al final en el costo de los alebrijes, debido a no contar con distintos proveedores en ocasiones se adquieren los materiales a costos elevados.

Cadena de valor: Mercadotecnia y ventas. Referente a los artesanos que dan a conocer los productos que elaboran se pudo notar que no hacen uso de ningún *medio de comunicación* y esto se denota en Arrazola con un 83.72% y con un 56.82% en Tilcajete, con un mínimo porcentaje del 6.98% que si lo hace en Arrazola y con un 2.27% en Tilcajete. Asimismo, se pudo observar que sólo el 44.19% utilizan *tarjeta de presentación* en Arrazola, mientras que el 20.45% en Tilcajete, y sigue disminuyendo el porcentaje en el uso de *la página Web* con un 11.63% en Arrazola y 4.55% en Tilcajete, mientras que los artesanos difunden a través de *otros clientes* sus productos con un 18.60% en Arrazola y 9.09% en Tilcajete, cabe señalar que en su mayoría los artesanos no utilizan estas tres opciones para dar a conocer al público en general los productos que venden, esto se puede deber que para los artesanos implique un gasto más en la producción, sin saber que esto puede ayudarles a la captación de mayores clientes que no saben de sus productos a nivel estatal, nacional e internacional. Por último, en su gran mayoría los artesanos no ofrecen promociones para la venta de los alebrijes esto se observó con un 93.02% en Arrazola y con un 59.09% en Tilcajete.

Cadena de valor: Desarrollo Tecnológico. Respecto al desarrollo tecnológico, los artesanos consideran que no han innovado en cuanto al cortado de la madera con un 69.77% en Arrazola y 52.27% en Tilcajete, en menor porcentaje lo llevan a cabo en Arrazola con un 23.26% y un 13.64% en Tilcajete, un 13.64% lo hacen por lo regular y siempre en Tilcajete y solo un 6.98% por lo regular en Arrazola, y un mínimo porcentaje con 6.82% en ocasiones innova en Tilcajete. Referente a la innovación de pintado de los alebrijes solo el 43.18% en Tilcajete no lo realiza y en Arrazola el 30.23%, en contraste los que van innovando en cuanto al pintado el 29.55% en Tilcajete y un 13.95% en Arrazola, seguido de quienes por lo regular lo implementar son un 23.26% en Tilcajete y un 20.45% en Arrazola, y los que a veces y en ocasiones innovan son el 16.28% en Arrazola y en menor grado un 2.27% y un 4.55% respectivamente en Tilcajete.

Los que innovan en cuanto al empaquetado de los alebrijes al momento de vender es una mínima parte con un 4.55% que en ocasiones lo implementa en Tilcajete, seguido de los que a veces lo realizan con un 34.09% en Tilcajete y solo un 16.28% en Arrazola, observando con mayor porcentaje los que no innovan en cuanto al empaque de los alebrijes con un 83.72% en Arrazola y un 61.36% en Tilcajete. Referente a la innovación del embalaje solo un 16.28% en Arrazola a veces buscan innovar mientras que en Tilcajete es mejor con 11.36%, en contraste se puede apreciar que el 83.72% en Arrazola y el 88.64% en Tilcajete no innovan en este aspecto. Por último, sucede algo parecido en cuanto a que no se capacitan para realizar mejoras de cada uno de los aspectos antes mencionados, con un porcentaje de 81.40% en Arrazola y 56.82% en Tilcajete, y los que a veces si buscan capacitarse son 43.18% en Tilcajete y 18.60% en Arrazola.

Desarrollo local sustentable. El aspecto Sustentable, las dos localidades expusieron que si llevan a cabo la reforestación Tilcajete con un 95.45% y en menor medida que Arrazola con el 51.16%, los artesanos comentaron que si han estado reforestando en coordinación los artesanos de Arrazola e inversa con los de Tilcajete, así también con los diferentes grupos de artesanos de las localidades, y la participación de fundaciones. Seguido de la disponibilidad de los recursos naturales en Tilcajete consideran que si hay todavía la materia prima por un largo periodo de tiempo con un 52.27% y en menor medida Arrazola con el 25.58%, al respecto los artesanos mencionan todavía este recurso para seguir con la actividad de los alebrijes, ya que en la actualidad le están comprando la madera a otras comunidades, mientras ellos

reforestan sus propias localidades. Respecto a que si toman en cuenta la regulación de contaminación en Tilcajete es de un 40.91% y Arrazola con un 30.23%, consideran los artesanos que ellos no contaminan al medio ambiente con la actividad que desempeñan, solo en la utilización de gasolina para sellar la pieza, de ahí en fuera utilizan madera y pintura de vinil, que no son contaminantes químicos.

4.2 Prueba de hipótesis de investigación

Para la prueba de hipótesis se hizo uso del paquete estadístico del programa es SPSS versión 20, primeramente se determinó el índice de cada una de las variables de investigación, mediante el análisis de *reducción de dimensiones de tipo factorial*, considerando todo el cuestionario aplicado respecto a las variables de investigación. Como se muestra en la Tabla No. 4

Tabla No. 4 Concentrado de las correlaciones de las variables de investigación

LOCALIDAD	CADENA DE VALOR & COMPETITIVIDAD	DESARROLLO LOCAL & CADENA DE VALOR	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS & CADENA DE VALOR	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS & COMPETITIVIDAD
TILCAJETE	.683*	.440*		
ARRAZOLA	.415**	.518**	.356*	.625**

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

**.. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia del investigador, con base a los índices de cada una de las variables de investigación, y procesada en el programa SPSS versión 20.

De acuerdo con la presente prueba estadística paramétrica el análisis de coeficiente de correlación se **Acepta** la hipótesis de investigación dado que la *cadena de valor de la producción de alebrijes junto con la estrategia competitiva y la competitividad se asocian positivamente con el desarrollo local de San Martín Tilcajete y San Antonio Arrazola*. Obteniendo una **correlación positiva media** en Tilcajete de **.440** con 95% de confianza y 5% de probabilidad de error. Mientras que en Arrazola de **.518** con 99% de confianza y 1% de probabilidad de error, respecto al desarrollo

local y la cadena de valor. Con lo que se refiere a la cadena de valor y competitividad para Tilcajete fue de .683 y Arrazola de .415. En Arrazola existe la correlación entre estrategias competitivas y cadena de valor de .356. Por último estrategias competitivas con competitividad de .625.

5. Conclusiones

En este apartado se da respuesta a la hipótesis, a las preguntas y los objetivos de investigación.

Hipótesis de investigación

*Se acepta que la cadena de valor de la producción de alebrijes junto con la estrategia competitiva y la competitividad se asocian positivamente con el desarrollo local de San Martín Tilcajete con un **.440** y San Antonio Arrazola de **.518**, con una **correlación positiva media** de un 95% y 99% de confianza.*

Respecto a lo explicado en el marco teórico, se comprueba que para la unidad de análisis en las dos localidades, la cadena de valor está generando el desarrollo local, dado que el proceso de la cadena de valor está inmersa la estrategia competitiva que da como resultado la competitividad. Debido a que los artesanos buscan en todo momento la diferenciación de sus piezas con respecto a otros artesanos de la localidad y de otras regiones que se dedican a esta misma artesanía, por lo que toman en cuenta aspectos de productividad y calidad en la elaboración de los alebrijes, así como buscan la rentabilidad, permanecer en el mercado, la lealtad de sus clientes y el prestigio por la actividad que desempeñan. Considerando que las zonas de estudio se encuentra una en zona rural (San Martín Tilcajete) y otra en área conurbada (San Antonio Arrazola).

Preguntas de investigación

Respecto a las preguntas de investigación se concluyó que la *relación que tiene la cadena de valor en la producción de alebrijes en el periodo 2010-2012 con el desarrollo local de San Martín Tilcajete y San Antonio Arrazola, fue una **correlación positiva media** con un 95% y 99% de confianza de acuerdo con la correlación de Pearson, con un **.440 en Tilcajete y .518 Arrazola**. Este resultado se debe en parte a que San Martín Tilcajete se encuentra en una zona rural, teniendo un solo acceso a la localidad por la carretera federal Oaxaca – Puerto Ángel, comunidad en donde existe pocos comercios, escuelas y centros de salud, teniendo que emigran para el distrito de*

Ocotlán de Morelos y en su caso a la ciudad de Oaxaca. La mayoría de los habitantes de la localidad se dedican al sector secundario (manufactura, elaboración de alebrijes) en un 47.18%, seguido del sector primario (agricultura) en un 37.04% de acuerdo con información del INEGI 2000. De acuerdo con la investigación solo el 29.55% de los artesanos se dedican exclusivamente a la elaboración de alebrijes, dedicándose más a la siembra de maíz, garbanzo y frijol, un 36.36%, se complementa con la ganadería de traspatio en la crianza de bovinos, ovinos, porcinos y avícolas, entre otros, por último, un 20.45% se dedica a labores del hogar, con base a las encuestas aplicadas a los artesanos de la localidad.

Para el caso de San Antonio Arrazola se localiza en la zona conurbada, muy cerca de la ciudad de Oaxaca, cuentan con mayor acceso a comercios, escuelas y centros de salud, medios de transporte. Esta localidad se dedica en un 56.53% al sector secundario (manufactura, elaboración de alebrijes), seguido del sector terciario en un 25.07% y con 16% al sector primario (agricultura). De acuerdo con las entrevistas realizadas a los artesanos un 72.09% dedicados a la actividad exclusivamente a la actividad artesanal, seguido de un 13.95% a la agricultura, motivo por el cual puede haber una diferencia entre las dos localidades de estudio en cuanto a la correlación de las dos variables (cadena de valor y desarrollo local).

Continuando con la segunda pregunta de investigación referente a **qué características presentan los componentes involucrados en la cadena de valor dentro de la producción de alebrijes**. Se pudo observar que si toman en cuenta las *actividades primarias* almacenamiento de insumos y materia prima (logística de entrada), en menor medida lo realizan, es decir, por la actividad que realizan no cuentan con un lugar específico para la ubicación de la madera de copal, pero si para los insumos (pintura, lija, etc.); la producción es totalmente de forma artesanal de los alebrijes; referente al almacenamiento del producto terminado y pedidos (logística de salida) en un menor grado lo realizan, debido a que no cuentan con un lugar específico para su colocación por tamaños, pintado y decorado, simplemente lo ubican donde se pueda, referente a los pedidos cumplen con ellos, pero no tienen un catálogo de sus clientes más frecuentes, también de un catálogo de muestra; respecto a mercadotecnia y venta, solo algunos artesanos han implementado el uso de la tecnología (página web), en su gran mayoría solo utilizan las tarjetas de presentación, así como se dan a conocer en las expo-ferias en los cuales son invitados, los precios

de los alebrijes dependen del tamaño, pintado y decorado, es decir de la dificultad y tiempo de la pieza; por último, el servicio post-venta en su mayoría los artesanos ofrecen este servicio a sus clientes.

En las *actividades de apoyo* se encontró en el eslabón *desarrollo tecnológico* lo más sobresaliente debido a que es en este apartado donde los artesanos con sus mágicas manos plasmas su calidad artística en las piezas (alebrijes), ya que por la actividad que desempeñan no utilizan maquinaria y equipo sofisticado para su producción; respecto a la administración de recursos humanos, en su mayoría se observó que no contratan personal para la elaboración de los alebrijes debido a que son empresas familiares donde participan los niños, jóvenes, adultos, adultos mayores, dependiendo del sexo se le asigna las actividades; referente a infraestructura se encontró una organización interna, planeación, contabilidad débil, debido a que no llevan a cabo una organización formal en toda la empresa (taller); en cuanto al eslabón de adquisición se encontró que los artesanos compran la materia prima e insumos de calidad, que debido a la materia prima (madera de copal) que utilizan no pueden almacenarlos por meses porque se pone dura la madera y no se puede manipular fácilmente, y que en ocasiones han tenido dificultades para adquirir la madera, ya que sus proveedores no pueden ir a dejarlo a la localidad, y en ocasiones les venden más caro la madera.

Siguiendo con el orden de preguntas de investigación **las principales dificultades que se tienen en la cadena de valor de las unidades de producción** están en relación a la adquisición de la materia prima, debido a que en las dos localidades se encuentran reforestando motivo por el cual tiene que traerlo de otras localidades de la región del estado (cañada, istmo, Papaloapan, entre otras), quienes venden la madera en ocasiones a costos elevados, otra dificultad con la que se encuentran los artesanos es en el último eslabón de la cadena que corresponde a la comercialización debido a que no cuentan con canales de distribución de sus productos. Como se describe en el capítulo cinco, resultados de investigación, en el diagrama de flujo del proceso de producción de alebrijes (ver Figura No. 5.2).

En relación a los **resultados socioeconómicos** se pudo observar que en cuanto al *ingreso* manifestaron que en ocasiones pueden comprar algunos aparatos electrodomésticos, respecto a la rentabilidad que tienen por la elaboración de los

alebrijes es regular, no han podido ahorrar, ya que van al día con los gastos de la casa y de la familia, asimismo realizan pagos para la educación de sus hijos y aportaciones a las instituciones educativas. En su mayoría los artesanos tienen su propia casa y pocos son los que viven en casa de sus padres. A veces los artesanos tienen la posibilidad de contar con asistencia médica particular, así mismo, cubrir con los gatos que ello implica.

Continuando en la misma pregunta de investigación y respondiendo a la **capacidad competitiva de la producción de alebrijes**, se tiene que se siguen manteniendo en el mercado a pesar de sus competidores y otros factores que influyen a esta actividad. Continúan en la búsqueda de nuevos mercados a nivel estatal, nacional e internacional, contando con la lealtad de sus clientes actuales lo que les ha garantizado su permanencia en el mercado.

Se da respuesta a la última pregunta de investigación respecto a **que estrategias pueden ayudar a mejorar la administración del taller (empresa), de la cadena de valor y del desarrollo local**, se diseñaron algunas propuestas estratégicas para mejorar la planeación, organización, ejecución y control en los talleres (empresas) que permita una buena administración de las mismas; búsqueda de canales de distribución y comercialización de los alebrijes a nivel local, regional, estatal, nacional e internacional; brindar servicio de calidad al cliente para hacer crecer el negocio; por último, programar reforestación permanente con instituciones encargadas, asociaciones y fundaciones que apoyan la actividad.

6. Recomendaciones

En este apartado se presenta un conjunto de recomendaciones para la cadena de valor, estrategias competitivas y competitividad de la producción de los alebrijes y su relación con el desarrollo local. Cabe señalar que estas propuestas están basadas en los resultados obtenidos tanto en términos teóricos como empíricos de la investigación. Para futuras investigaciones y así mismo sean tomadas en cuenta para los asesores de política pública. Tomando en cuenta la localización de las dos localidades una ubicada en zona rural y otra en zona conurbada.

1. Agrupación de artesanos:

- Fortalecer la agrupación de las dos organizaciones existentes en la localidad para destacar el liderazgo empresarial en la localidad.
- Instituir capacitación mensual o bimestral de liderazgo empresarial, administración y comercialización a los encargados de los talleres, esto les ayudará a tener una visión más completa del potencial que tienen en el sector. Asimismo, agruparse entre artesanos y organizaciones con un solo fin común salir adelante con la actividad que desempeñan.

2. Cadena de valor:

- *Infraestructura:* Fundar una cooperativa de artesanos, con el único propósito de contar con un financiamiento para invertir en cada uno de los talleres; Planear las actividades que se desarrollaran por mes con el objetivo de saber que van hacer y no hagan las actividades a como se les presenten; Contar con un representante para realizar gestiones en oficinas gubernamentales y no gubernamentales para no retrasarse con sus actividades. La mejor forma es agrupándose todos los artesanos de la comunidad para que todos salgan beneficiados.
- *Administración de Recursos Humanos:* Establecer la división de trabajo en los talleres familiares, esto permitirá aumentar el potencial productivo de los mismos. Es decir, que todos los involucrados en participar en la elaboración de los alebrijes, sepan que actividad desempeñan y no exista duplicidad del mismo.
- *Desarrollo Tecnológico:* Innovar constantemente de acuerdo a las exigencias del mercado, específicamente en el pintado de los alebrijes, debido a que día con día se va cambiando la tendencia en la decoración de los mismos.
- *Adquisición:* Organizar un grupo de artesanos o encargados para la compra de insumos y materiales que utilizan en la producción de los alebrijes.
- *Logística de entrada:* Instituir un programa de reforestación permanente en las localidades con instituciones gubernamentales y no gubernamentales a cargo, asociaciones y fundaciones que apoyen a esta causa.
- *Producción:* Involucrar a los hijos pequeños para que aprendan a cómo llevar a cabo la actividad; Incluir a los clientes en el proceso de la elaboración de los alebrijes, específicamente en el pintado, diseño y decorado del alebrije.
- *Logística de salida:* Llevar en forma la contabilidad del taller de los productos vendidos; Hacer inventario del producto terminado por tamaños (pequeños, medianos, grandes) con la finalidad de saber cuánto se tiene en producto; Diseñar un directorio de clientes más frecuentes, para llamarles cada tres o cinco meses

con el objetivo de saber si se les ofrece algún otro producto o darle mantenimiento a los productos ya adquiridos.

- *Mercadotecnia y ventas:* Constituir legalmente la denominación de origen y el registro de marca, es decir, cubrir con todos los requisitos necesarios para obtener lo anterior, ya que esto les permitirá posicionarse en el mercado local, estatal, nacional e internacional; Diseñar un catálogo con la variedad de alebrijes; Crear página web a nivel estatal dando a conocer que localidades realizan estos productos; Buscar nichos de mercados a nivel internacional.
- *Servicio posventa:* Ofertar al cliente y no cliente otro atractivo de la localidad para atraerlos nuevamente, es decir, su gastronomía, sus costumbres, sus fiestas entre otros.

3. Estrategias competitivas:

- *Estrategia en costo:* Lograr una producción de menor costo en el sector de los alebrijes, organizando los artesanos para adquirir la materia prima e insumos a costos más bajos y no afecten los costos de producción para poder vender el alebrije a un precio regular.
- *Estrategia de diferenciación:* Buscar ser únicos en el sector a través de los atributos (tallado y pintado) que los diferencian de sus competidores, es decir, hacer la pieza única dando un valor que el cliente esté dispuesto a pagar.
- *Estrategia de enfoque:* Seleccionar un grupo o segmento del sector industrial que se pueda atender donde los demás artesanos han descuidado.

4. Competitividad:

- *Rentabilidad:* Llevar por separado los gastos del taller (compra de materia prima, insumos, herramientas de trabajo, etc) con los gastos del hogar (alimentación, despensa, vestimenta, calzado, gastos médicos, escolares, etc.), Aunque se entiende que son empresas familiares en su mayor parte, es importante conocer los ingresos y egresos del mismo, con la finalidad de saber cuál es realmente la utilidad del negocio.
- *Productividad:* Establecer un formato de cuantos alebrijes en sus diferentes tamaños (pequeños, medianos y grandes) realizan por semanal, quincenal y mensual realizan en los talleres. Esto permitirá poder cumplir con los pedidos y tener alebrijes en las tres expo-ferias que tienen en la localidad para ofertar los alebrijes.

- *Permanencia en el mercado:* Preparar a las nuevas generaciones a seguir con la actividad de los alebrijes y conservar la actividad; Desarrollar estructuras reactivas, es decir, contar con una administración, planeación, organización, control de todas las actividades a desarrollarse en la empresa y no de forma intuitiva, es decir, hacer las cosas como vienen sin un objetivo a seguir; Conocer el mercado al cual se quiere dirigir, con la finalidad de entender para poder atender a las exigencias del mercado y poder ser diferentes que sus competidores.
- *Prestigio:* Generar confianza dentro y fuera de la empresa, por ejemplo, de manera interna es fortalecer la propia empresa desde el recurso humano, producción y comercialización, también de forma externa es ofrecer alebrijes de calidad para que el cliente regrese nuevamente a comprar más adelante.
- *Lealtad del cliente:* Aprender a conservar a los clientes, mediante promociones, trato servicial al cliente, ofrecer alebrijes innovadores (pintado y decoración) de acuerdo con las tendencias del mercado.
- *Calidad:* Seguir ofreciendo alebrijes únicos con calidad, donde el cliente esté dispuesto a pagar por el alebrije que se llevara.

5. Desarrollo local:

- *Desarrollo Económico:* Seguir manteniendo la relación de los sistemas productivos locales entre empresas, cultura y territorio, esto permitirá que exista una derrama económica en la localidad; Mantener la confianza entre los empresarios (artesanos) locales, permitiendo con esto obtener economía y reducir los costos; Proteger a las MIPyMES porque son ellas las que crean empleo, innovan, diversificar y modernizar la economía local, quienes se adaptan más rápido a los cambios del entorno.
- *Desarrollo Socio- cultural:* Conservar la identidad local unida al reconocimiento social de la actividad empresarial (artesanal); Premiar el esfuerzo y la ética del trabajo del artesano, ya que la capacidad emprendedora es un valor social importante;
- *Desarrollo Institucional:* Seguir manteniendo la buena relación con las autoridades municipales, así como entre los mismos artesanos, ya que esto permitirá fortalecer a la localidad y poder impulsar proyectos en beneficios de los mismos; Establecer relación con las autoridades de gobierno a nivel estatal encargadas de dar apoyos de capacitación, financiamiento y de aspectos legales, para que la actividad artesanal de los alebrijes se conserve y despunte a nivel estatal, nacional e internacional.

- *Desarrollo Sustentable*: Implementar un programa de conservación del árbol de copal con cada artesano para que siembren en sus casas, como lo han venido haciendo en los terrenos comunales de la localidad, ya que es la materia prima principal en la elaboración de los alebrijes; Seguir fortaleciendo la relación con la Fundación Rodolfo Morales quienes ayudan a la reforestación de las áreas verdes de las dos localidades de estudio.

7. Referencia bibliográfica

Benzaguen, J. et al (2010). Un índice regional de competitividad para un país. Revista No. 102. CEPAL. Diciembre.

Dardo, S. (2012). Análisis de la institucionalidad asociada a los procesos de innovación tecnológica en el sector hortícola del gran la plata. Curso de extensión rural. Facultad de ciencias agrarias y forestales. Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Mundo Agrario, vol. 12, No. 24. Consultado el 10 de octubre 2012, desde: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1515-59942012000100011&script=sci_arttext

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2008). Metodología de la investigación. Cuarta edición. Mc Graw Hill. México, D.F.

Kaplinsky, R. (2003) *Developing capability through learning networks*, International Journal of Technology Management and Sustainable Development. Vol. 2, N^o 1

Lugo, D. y Ramírez J. et. al. (2008). Etnocompetitividad del sistema artesanal textil Mitla, el papel del territorio y la innovación. Consultado el 23 de octubre 2010, desde: http://fenix.cmq.edu.mx/documentos/Revista/revista28/est28_6.pdf

Pérez, B. y Carrillo, E. (2000). Desarrollo Local: Manual de uso. Editorial ESIC y Federación Andaluza de Municipios y Provincias. Madrid.

Porter, M. (2004). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. Editorial CECSA. México.

Romero, W. (2005) *Estado del Arte de las cadenas de valor*. Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Rosales, R. y Chauca, P. (2010). Desarrollo local: Teorías, políticas y experiencias. Editoriales Plaza y Valdés. Universidad Autónoma Metropolitana. México.

Tejera, P. (2010). Objeciones a la Teoría del Desarrollo Local. Universidad de Oriente consultado el 23 de febrero 2011. Desde



<http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/cuba/if/marx/documentos/22/Objeciones%20a%20la%20teor%EDa%20del%20desarrollo%20local.pdf>

Torres, Y. (2009). Encadenamiento productivo y competitividad en las MIPyMES: Estudio de caso de la integradora de muebles en Miahuatlán de Porfirio Díaz., Oaxaca. Editorial académica española.

Van, D. y Col. (2004) *Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas. Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola. Consultado el 23 de febrero 2011, desde:* http://www.catie.ac.cr/econegociosagricolas/BancoConocimiento/R/rde_cv_metodologias/rde_cv_metodologias.asp?CodSeccion=5&CodSubMenu=79