



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MÉRIDA

ITM

TESIS:
**FACTORES COMPETITIVOS EN LA ELABORACIÓN
DE PRENDAS DE VESTIR DE PUNTO DE CRUZ EN TEABO, YUCATÁN**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

**MAESTRO EN PLANIFICACIÓN DE EMPRESAS Y
DESARROLLO REGIONAL**

PRESENTA:

L.G.M. YULICA BEATRIZ ANGULO CASTILLO

ASESORA:

DRA. MARÍA ANTONIA MORALES GONZÁLEZ

COASESORA:

MPEDR GUILLERMINA MARISOL PUC IBARRA

MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO

04 DE NOVIEMBRE DE 2022

DEPENDENCIA: DIV. DE EST. DE POSG. E INV.
No. DE OFICIO: X-258/22
Mérida, Yucatán, **14/octubre/2022**

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN


**C. YULICA BEATRIZ ANGULO
CASTILLO
PASANTE DE LA MAESTRÍA EN
PLANIFICACIÓN DE EMPRESAS Y
DESARROLLO REGIONAL
PRESENTE.**

De acuerdo al fallo emitido por su directora **María Antonia Morales González**, su coasesora **Guillermina Marisol Puc Ibarra** y la comisión revisora integrada por Raúl Alberto Santos Valencia, Jorge Carlos Canto Esquivel y Andrés Miguel Pereyra Chan, considerando que cubre los requisitos establecidos en el Reglamento de Titulación de los Institutos Tecnológicos le autorizamos la impresión de su trabajo profesional con la TESIS:

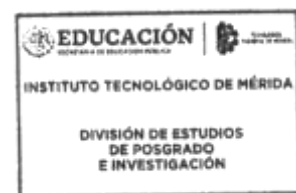
**“FACTORES COMPETITIVOS EN LA ELABORACIÓN DE
PRENDAS DE VESTIR DE PUNTO DE CRUZ EN TEABO,
YUCATÁN.”**

ATENTAMENTE

Excelencia en Educación Tecnológica



**HERMILA ANDREA
ULIBARRÍ BENÍTEZ
JEFA DE LA DIVISIÓN
DE ESTUDIOS DE
POSGRADO E
INVESTIGACIÓN**



C.p. Archivo
HAUB/AMPC/zac



DEDICATORIA

A mis padres Martiniano Angulo y Margarita Castillo.

Por ser los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer en mí, por siempre desear y anhelar lo mejor para mi vida.

A mi hermana Icelly Angulo.

Por el tiempo que estuviste conmigo compartiendo cada logro, por ser ejemplo en vida de lucha y amor.

A mi suegra Isabel Campos.

Por todo el apoyo y el cariño que me brindó en vida.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente a Dios por haberme dado la capacidad y la fortaleza para afrontar los retos académicos y personales, por darme la capacidad de tomar las decisiones adecuadas y concluir con éxito el objetivo que me propuse; obtener el grado de Maestra.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología CONACYT por el apoyo otorgado durante la maestría.

A mi directora de tesis Dra. María Antonia Morales González quien con su experiencia, conocimiento y motivación me orientó durante esta investigación. Gracias Dra. por sus consejos y sobre todo por su apoyo en los momentos difíciles de mi vida.

A todas las personas que me apoyaron para que esta investigación se realice con éxito, en especial a los artesanos del municipio de Teabo, Yucatán que me abrieron las puertas de sus hogares y me compartieron sus conocimientos.

A mi esposo Ismael Azcorra por su amor, paciencia y comprensión a lo largo del estudio de la maestría. Gracias por apoyarme en cada decisión de superación profesional.

A mis hermanos Nubia y Jimmy quienes han creído siempre en mí. Son ejemplo de lucha, superación y humildad. Gracias por su valioso e incondicional apoyo.

Agradezco a mis padres por ser mi pilar y alentarme siempre a seguir adelante. Gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer a ninguna adversidad porque Dios está conmigo.

¡Gracias!

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO	i
ÍNDICE DE TABLAS	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Planteamiento del problema	5
1.3 Preguntas de investigación	5
1.3.1 General.....	5
1.3.2 Específicas:	6
1.4 Objetivos	6
1.4.1 Objetivo general:.....	6
1.4.2 Objetivos específicos:	6
1.5 Justificación	7
1.6 Delimitaciones y Limitaciones.....	8
1.6.1 Delimitaciones:.....	8
1.6.2 Limitaciones:.....	8
1.7 Contenido de los capítulos	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	10
2.1. Antecedentes de la competitividad	10
2.2 Competitividad.....	11
2.3 Estrategia	12
2.4 Estrategias genéricas básicas	15
2.4.1 Liderazgo en costos	15
2.4.2 Liderazgo en diferenciación	15
2.4.3 Enfoque en nichos (segmentación)	15
2.5 Estrategias según el ciclo de vida de la empresa.....	16
2.5.1 Estrategias embrionarias.....	16
2.5.2 Estrategias de crecimiento.....	16

2.5.3 Estrategias de despliegue.....	17
2.5.4 Estrategias de madurez.....	17
2.6 Ventaja Competitiva	20
2.7 Ambiente externo competitivo.....	21
2.7.1 Amenaza de entrada.....	22
2.7.2 La influencia de los proveedores	22
2.7.3 La influencia de los compradores	23
2.7.4 La amenaza de los productos sustitutos	23
2.7.5 Rivalidad entre competidores existentes	23
2.8 Factores competitivos	23
2.8.1 Tecnología	24
2.8.2 Innovación	25
2.8.3 Calidad	29
CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL	30
3.1 Actividad artesanal en México	30
3.2 Actividad artesanal en Yucatán	31
3.3 Lugares destacados por su producción artesanal	33
3.4 Características de Teabo, Yucatán.....	35
3.4.1 Datos Geográficos.....	35
3.4.2 Población	36
3.4.3 Situación Socio-económica.....	36
3.5 Teabo y las artesanías punto de cruz.	36
3.6 Clasificación de los artesanos de Teabo Yucatán de acuerdo a su manera de producir	38
3.6.1 Artesanos independientes.....	38
3.6.2 Artesanos que trabajan de forma familiar.....	39
3.6.3 Artesanos comerciantes	40
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA	42
4.1 Tipo de investigación.....	42
4.1.1 Enfoque.....	42
4.1.2 Alcance.....	42
4.1.3 Diseño de investigación.....	43
4.2 Sujeto de estudio o unidad de análisis.....	43

4.3 Categorías de análisis.....	43
4.3.1 Instrumento de recolección de datos	43
4.3.2 Validez del instrumento	45
4.3.3 Recolección de datos.....	46
4.3.4 Análisis de datos.....	46
CAPÍTULO V. RESULTADOS.....	47
5.1 Descripción de la situación actual del entorno competitivo de los artesanos del municipio de Teabo, Yucatán.....	47
5.1.1 Amenaza de nuevos competidores	47
5.1.2 Poder de los proveedores	51
5.1.3 Influencia de los compradores.....	54
5.1.4 Amenaza de productos sustitutos.....	62
5.1.5 Rivalidad entre competidores existentes.....	64
5.2 Análisis de los factores competitivos internos de los artesanos de Teabo Yucatán	67
5.2.1 Factor Tecnología.....	68
5.2.2 Factor innovación	69
5.2.3 Factor calidad.....	72
5.3 Análisis de las estrategias que implementan los artesanos de Teabo Yucatán a partir de la pandemia del COVID-19.	74
5.4 Propuestas de estrategias de mejora para los artesanos de Teabo, Yucatán.	80
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	85
6.1 Conclusiones	85
6.1.1 Factor Tecnología.....	88
6.1.2 Factor Innovación	88
6.1.3 Factor Calidad.....	89
6.2 Recomendaciones	90
ANEXOS	92

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 3.1 <i>Listado de artesanías por municipio</i>	33
TABLA 3.2 <i>Artesanos que trabajan de manera independiente</i>	38
TABLA 3.3 <i>Artesanos que trabajan de forma familiar</i>	39
TABLA 3.4 <i>Artesanos que trabajan en pequeños talleres (artesanos comerciantes)</i>	40
TABLA 4.1 <i>Distribución de ítems del instrumento</i>	44
TABLA 5.1 <i>Clasificación de nuevos competidores de acuerdo con la manera de producir</i>	48
TABLA 5.2 <i>Clasificación del poder de los proveedores de acuerdo con las 3 maneras distintas de producir</i>	52
TABLA 5.3 <i>Clasificación de la influencia de los compradores de acuerdo con las 3 maneras distintas de producir</i>	54
TABLA 5.4 <i>Clasificación del número de piezas en punto de cruz que los clientes compran por clasificación</i>	56
TABLA 5.5 <i>Listado de artesanos de la forma independiente de producir que manejan distintas formas de pago</i>	57
TABLA 5.6 <i>Listado de artesanos de la forma familiar de producir que manejan distintas formas de pago</i>	58
TABLA 5.7 <i>Listado de artesanos de los pequeños talleres que manejan distintas formas de pago</i>	60
TABLA 5.8 <i>Listado de estrategias que usaban los artesanos antes de pandemia y las nuevas estrategias que han implementado a raíz de la pandemia por el covid-19</i>	75

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 2.1 Estrategias généricas básicas	16
FIGURA 2.2 Estrategias para administrar la rivalidad en una industria	18
FIGURA 2.3 Cuatro estrategias principales para guiar la elección de estrategias en una industria de declive	19
FIGURA 2.4 Cinco fuerzas competitivas que moldean a la estrategia	22
FIGURA 3.1 Prenda representativa del estado de yucatán (terno).....	32
FIGURA 3.2 Prenda representativa del estado de yucatán (huipil)	33
FIGURA 3.3 Ubicación del municipio de teabo	35
FIGURA 3.4 Tres maneras distintas de producción	38
FIGURA 5.1 Artesanos independientes	49
FIGURA 5.2 Artesana líder que lleva a cabo compra de hilos al mayoreo	50
FIGURA 5.3 Local de venta al público de diseños iveth y diseños miguel (pequeño taller)	51
FIGURA 5.4 Establecimiento de los artesanos comerciantes	55
FIGURA 5.5 Prendas hechas con máquinas industriales que imitan el punto de cruz	63
FIGURA 5.6 Blusas con la técnica de impresión digital que imitan el punto de cruz	63
FIGURA 5.7 Prenda hecha en punto de cruz / prenda sublimada.....	64
FIGURA 5.8 Cenebá pintado que agilizaba la producción del punto de cruz	71
FIGURA 5.9 La forma familiar de producción.....	73
FIGURA 5.10 Productos innovadores en punto de cruz.....	77
FIGURA 5.11 Creación de nuevos modelos en punto de cruz con prendas resguardadas	78
FIGURA 5.11 Pasarela en la "Expo del Xokbil chuuy"	80
FIGURA 6.1 Entorno competitivo de los artesanos de punto de cruz de teabo, yucatán..	87

RESUMEN

Los artesanos se han encontrado en desventaja en el mercado cambiante por la competitividad que existe en los mercados tanto nacionales como internacionales, las microempresas requieren ser competitivas para poder enfrentar la realidad y permanecer en el mercado para ello es importante conocer el entorno y los factores competitivos que las microempresas poseen y generar estrategias para enfrentar esta situación. En México existen microempresas artesanales distribuidas en los estados que conforman el país. Específicamente, Yucatán, es un estado característico por su cultura y tradiciones, así como también por los coloridos productos textiles que ofrecen sus artesanos en especial aquellos que elaboran prendas de vestir desde sus hogares en las localidades rurales del sur del estado. Esta investigación presenta un análisis de la situación actual de los artesanos de bordado de punto de cruz de Teabo, Yucatán con base en las 5 fuerzas del modelo de Porter, así como también un análisis de 3 factores competitivos, tecnología, innovación y calidad; Por último, se presenta las estrategias que implementaban los artesanos de Teabo antes y durante la pandemia por el COVID-19. Para esta investigación se entrevistaron 32 artesanos, aquellos que producen de manera independiente, de manera familiar y los artesanos comerciantes. La principal amenaza encontrada en las tres maneras distintas de producir es la fuerte rivalidad que existe entre los artesanos de Teabo, debido a que este municipio concentra alrededor de 1200 artesanos de diferentes ramas, siendo la principal actividad el bordado en punto de cruz.

ABSTRACT

A disadvantage has been found by the artisans in the changing market due to the competitiveness that exists in both national and international markets, microenterprises need to be competitive in order to face reality and stay on the market. For this reason, it is important to know the competitive environment and factors that microenterprises have and generate strategies to deal with this situation. In Mexico there are artisan microenterprises distributed in the states that make up the country. Specifically, Yucatan is a state characterized by its culture and traditions as well by the colorful textile products offered by its artisans, especially those who make clothing from their homes in rural towns in the south of the state. This research presents an analysis of the current situation of cross-stitch embroidery artisans from Teabo, Yucatan based on the 5 forces of Porter's model, as well as an analysis of 3 competitive factors, technology, innovation, and quality. Finally, the strategies implemented by Teabo artisans before and during the COVID-19 pandemic are presented. For this research, 32 artisans were interviewed, those who produce independently, in a family way and merchant artisans. The main threat found in the three different ways of producing is the strong rivalry that exists between the artisans of Teabo, due to the fact that this municipality concentrates around 1,200 artisans from different branches, being the main activity the cross-stitch embroidery.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Este capítulo describe de manera específica cada una de las partes de esta investigación. Primero, se muestran los antecedentes que se abordan en la investigación. Asimismo, se describe la problemática a la que se enfrentan los artesanos del municipio de Teabo Yucatán. En cuanto a las preguntas y objetivos se plantean tanto general como específicos. Y, por último, la justificación.

1.1 Antecedentes

Los artesanos tienen su origen en la sociedad europea, se especializaban en diferentes trabajos con el fin de producir tanto objetos tradicionales como de lujo, para el resto de la sociedad. Hoy en día es importante hacer conciencia que los artesanos viven del tiempo, de su imaginación, de su corazón y de sus manos (Vargas, Blanco y Rivera, 2014).

El artesano es una persona que realiza actividades de artesanía; es la persona que su característica principal es su creatividad, el cual diseña prendas. Es una persona que fomenta y promueve la cultura a través de sus creaciones artesanales (Hernández, Pineda y Andrade, 2011). Por otro lado, Roncancio (1999) define la artesanía como una actividad que se necesita de creatividad y de imaginación, hacer un producto de maneja manual, con procesos manuales, dichos productos reciben un alto valor cultural. Hoy en día la artesanía es una solución productiva y económicamente rentable.

El enfoque cultural establece que la artesanía es toda actividad retribuida o no, que no haya sido afectada por los principios de especialización, división y mecanización del trabajo, definición que se le da por tradición a los productos artesanales dentro de una comunidad, en donde se considera que la propia personalidad se plasma en los diversos productos que se elaboran (Hernández, Pineda y Andrade, 2011). La producción artesanal en México es muy extensa, similar al número de estados que conforman el país, así como la gran diversidad de artesanías que se da al interior de cada estado, entre los cuales, se puede mencionar a Oaxaca, Chiapas, Michoacán y Guerrero, donde se trabajan la mayoría de las ramas artesanales, entre las más importantes se encuentra la

alfarería; la textil (rama artesanal), fibras vegetales, madera, pintura popular, metalistería, entre otras.

Existen factores que se deben considerar para impulsar la comercialización de las artesanías: la innovación, la competitividad, la calidad, la disponibilidad y variedad de productos (García, 2016). Hoy en día la globalización está presente en todos los lugares, es por ello que las microempresas requieren ser competitivas para poder enfrentar la realidad y permanecer en un mercado cambiante. Esta situación exige generar estrategias para obtener ventajas competitivas que les ayuden a mantenerse en el mercado.

La competitividad es un término que indica la situación de una empresa en relación con las otras, la cual se relaciona con la permanencia en el mercado y con la generación de valor para el cliente. Este último no precisamente se calcula en términos de precio, sino que se pueden incluir un sinnúmero de variables, como la disponibilidad, la calidad, la facilidad de uso, el tiempo de vida, la confiabilidad, los atributos simbólicos, así como también el trato que recibe el cliente de los prestadores de un servicio, la capacidad de adaptación de la empresa frente a los cambios que hoy en día enfrenta el mercado, entre otras (Monterroso, 2016). Es por ello que los sectores y empresas deben de estar respaldados en estrategias firmes para lograr grandes avances.

A pesar del mundo globalizado en el que se vive y de la demanda de competitividad de los mercados nacionales e internacionales, en el país aún existen espacios de comercialización artesanal que son conocidos como tradicionales, en su mayoría cuentan con una larga tradición cultural de intercambio de productos e integran a una demanda más local y regional de ciertas artesanías.

El sector artesanal se encuentra dentro de la clasificación de las MiPymes, cuya relevancia económica está en que forman el 99,8% de las empresas que existen en México (Hernández et al., 2011) en todo el país y el mundo, constituyen un factor importante del sistema económico. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2019) las empresas (unidades económicas) antes mencionadas han evolucionado de la siguiente

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

manera: del 2013-2018 las Microempresas han pasado de 1 978 887 unidades económicas a 2 248 315 unidades económicas, teniendo un crecimiento porcentual de 10.1%. Las pequeñas empresas de 43 967 a 53 603 unidades económicas, las medianas empresas de 14 454 a 16 561 unidades económicas, teniendo un crecimiento de 14.6%.

Las microempresas representan una parte importante para el funcionamiento de la economía, tanto en número de unidades económicas, como en porcentaje de la Población Económicamente Activa (PEA) a la que brinda empleo, por lo que, las microempresas cumplen con una función social (Pech,2020). Aunado a lo anterior, las organizaciones artesanales, comparten la misma problemática que desafían las MiPymes.

El Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (FONART) se identifica por ser un fideicomiso público del Gobierno Federal, sectorizado en la Secretaría de Desarrollo Social, y surge como una respuesta a la necesidad de promover la actividad artesanal en el país y contribuir a la generación de un mayor ingreso familiar de las y los artesanos, mediante su desarrollo humano, social y económico. Sus áreas de apoyo son capacitación integral y asistencia técnica, apoyos a la producción, concursos de arte popular, gestiones para el desarrollo de espacios artesanales en destinos turísticos.

En el FONART existe un padrón de artesanos donde el 20% está conformado por personas adultas mayores de 60 años las cuales viven en zonas pobres y marginadas; del total de artesanos de dicho padrón, el 70% es conformado por mujeres y 30% hombres, en su mayoría indígenas. El padrón es una ventaja con la que cuenta el país, debido a que los 31 estados que lo conforman cuentan con un padrón de personas artesanas, y una de sus desventajas es que no están actualizadas, debido a que esta población cambia mucho y no se cuentan con elementos de registro formales como son los censos, según los reportes brindados en las mesas de trabajo (FONART, 2020).

La actividad textil forma parte de la comercialización de artesanías y esta se relaciona con la demanda de textiles de moda, y con la apertura de mercado que lleva estos productos a casi cualquier rincón del país y del estado. Las prendas

textiles indígenas están directamente relacionadas con los regateos y con los cambios de precios debido a la presión del comprador (Johnson, 2015). Entre la ropa típica del estado de Yucatán, las prendas más distintivas son las guayaberas y los huipiles y todas ellas tienen una demanda significativa en el mercado externo y a escala nacional. Yucatán es el primer exportador a pesar de la ausencia de establecimientos y fábricas para la producción de prendas de vestir; son mujeres y hombres los que producen prendas de vestir en su mayoría, en sus hogares en las localidades rurales del sur del estado (Méndez y Ávila, 2018).

De acuerdo con los reportes hechos por los responsables de las “Casas de artesanías” en los distintos estados, los cálculos del ingreso mensual de los productores artesanales están entre \$2,500.00 y \$6,000.00 pesos para Guerrero uno de los estados más pobres; Michoacán señala entre \$5,000 y \$7,000. Como se puede notar, los ingresos del sector son muy cambiantes y dependen del estado. Sin embargo, algunos artesanos señalaron que en varias ocasiones no reciben más de \$1,500 al mes (FONART, 2020). Esas fuentes de ingreso en su mayoría derivan de las ventas directas en concursos estatales, ferias, exposiciones y talleres

Muchas de las experiencias exitosas puestas en práctica en otros estados son aptas para convertirse en propuestas y recomendaciones para formular una estrategia y coordinarla para ayudar al sector artesanal, aunado a lo anterior, el FONART (2020) tiene una serie de propuestas donde menciona que es de mucha importancia crear programas que beneficien directamente a los artesanos y que ayuden a fortalecer los trabajos que realizan. Como son, la capacitación en nuevas técnicas, el apoyo económico para mejorar las condiciones de talleres, la capacitación para ventas en línea, entre otros.

Teabo es la capital del Punto de Cruz, tiene aproximadamente 1200 artesanos que realizan la actividad artesanal, han destacado al ocupar los primeros lugares en los concursos que organiza la “Casa de las artesanías”, sin embargo, aún falta impulso ante la competencia desleal de productores que utilizan máquinas industrializadas con diseños en punto de cruz. Pese a esta realidad, la artesanía Yucateca no ha desaparecido, ni con la industrialización, ni con las crisis

económicas; tampoco se han mantenido estáticos. Novelo (2019) hace énfasis en aclararle al consumidor cuál es la diferencia de un trabajo artesanal a un trabajo artesanal industrializado o con máquina, para no perder los conceptos de precios, utilidad, manufactura y calidad.

Mucho del quehacer artesanal se encuentra depositado en personas mayores y con la crisis de la pandemia corren peligro de desaparecer y con ellas algunas técnicas. En este sentido, resulta urgente apoyar a los artesanos en capacitación, conservación e innovación (FONART, 2020). Es fundamental que se establezcan estrategias para potencializar a los artesanos y de esa manera se enriquezcan las técnicas tradicionales, para que de ese modo se eviten desaparecer junto con los artesanos que en su mayoría son adultos mayores.

1.2 Planteamiento del problema

Los factores competitivos cada día son importantes para que las microempresas puedan mantenerse en el mercado. El bordado de punto de cruz en el Municipio de Teabo, cuenta con un gran potencial, a pesar de que la mayoría de los artesanos no cuentan con la infraestructura o capital para invertir en capacitación para tener las bases que les permitan competir contra las cadenas comerciales o negocios más grandes.

Este problema se ve mucho más grave debido al incremento de prendas bordadas con máquinas industriales que están imitando la puntada de cruz en prendas de origen chino que se encuentran distribuidas en muchas tiendas o boutiques del estado, vendiéndose como si fueran hechas a mano, demeritan el trabajo que realizan las manos de los artesanos del Estado. Por lo que es necesario se identifique y potencialice los factores competitivos para que los artesanos puedan competir contra las grandes empresas.

1.3 Preguntas de investigación

1.3.1 General

¿Cuáles son las estrategias adecuadas para los artesanos que elaboran prendas de vestir de punto de cruz en Teabo, Yucatán, considerando el entorno competitivo actual y los factores competitivos?

1.3.2 Específicas:

1. ¿Cuál es la situación actual del entorno competitivo de los artesanos del Municipio de Teabo Yucatán?
2. ¿Cuáles son los factores competitivos de los artesanos de Teabo Yucatán?
3. ¿Qué tanto influye la tecnología en la competitividad de los artesanos de Teabo Yucatán?
4. ¿Qué tanto influye la innovación en la competitividad de los artesanos de Teabo Yucatán?
5. ¿Qué tanto influye la calidad en la competitividad de los artesanos de Teabo Yucatán?
6. ¿Cuáles son las estrategias que implementadas los artesanos de Teabo, Yucatán a partir de la pandemia del COVID-?
7. ¿Qué acciones de mejora podrían implementar los artesanos de Teabo Yucatán para incrementar sus niveles de competitividad?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general:

Proponer estrategias de mejora a los artesanos que elaboran prendas de vestir de punto de cruz en Teabo Yucatán, mediante el análisis del entorno actual y los factores competitivos.

1.4.2 Objetivos específicos:

1. Describir la situación actual del entorno competitivo de los artesanos del Municipio de Teabo Yucatán.
2. Identificar los factores competitivos de los artesanos de Teabo Yucatán.
3. Analizar la importancia de la tecnología en la competitividad de los artesanos de Teabo Yucatán.
4. Analizar la importancia de la innovación en la competitividad de los artesanos de Teabo Yucatán.
5. Analizar la importancia de la calidad en la competitividad de los artesanos de Teabo Yucatán.

6. Analizar las estrategias que implementan los artesanos de Teabo Yucatán antes y durante la pandemia por COVID-19.
7. Proponer acciones de mejora para los artesanos de Teabo, Yucatán para incrementar su competitividad.

1.5 Justificación

Las industrias con enfoque cultural han tomado un papel muy importante en la defensa de la cultura e identidad nacional, por lo que son un factor a considerar como parte del crecimiento económico de cada país. Asimismo, la actividad artesanal como parte de la industria cultural juega un papel clave dentro de las economías modernas (Vargas et. al, 2014). Por lo que formular estrategias que se puedan aplicar es de gran importancia para la economía local y del país.

Los artesanos del estado de Yucatán han destacado en ocupar los primeros lugares en los concursos que organiza la Casa de las artesanías de Yucatán. Sin embargo, aún falta impulso para promocionar las prendas que elaboran los artesanos yucatecos ante la competencia desleal de productores a granel que utilizan máquinas industrializadas con diseños en punto de cruz y la ropa que viene del extranjero como menciona la presidente municipal del municipio de Teabo “Los artesanos todavía sienten que les hace falta impulso, de difusión, de mercado, y apoyo ante la competencia” (Fernández. A., comunicación personal, 2 de julio de 2021).

Por lo anteriormente expuesto, se debe trabajar en identificar los factores competitivos y potencializarlos para que de ese modo se apliquen las ventajas competitivas, eso les ayudaría a continuar presentes en el mercado. Saligan, Salinas y Del Carpio (2017) afirman que la producción artesanal, durante mucho tiempo ha sufrido el olvido por parte de los gobiernos a aun siendo uno de los más numerosos, una de las razones es que muchos sectores no cuentan con la organización necesaria para lograr apoyos por parte de los gobiernos.

En particular, esta investigación, ayudará a proponer estrategias de mejora a los artesanos que elaboran prendas de vestir de punto de cruz en Teabo Yucatán, mediante el análisis del entorno actual y los factores competitivos para ayudarlos

a sobrevivir en el mercado actual. Es importante destacar que el presente estudio beneficiará de manera directa a los artesanos de Teabo, Yucatán y a sus familias contribuyendo económicamente y de ese modo generando una mejor calidad de vida. Los artesanos, al llevar a cabo una adecuada operación de su negocio beneficiarán de manera indirecta a todo el municipio de Teabo, Yucatán, debido a que lograrán mantenerse en el mercado y poner en alto el nombre del Municipio.

1.6 Delimitaciones y Limitaciones

Considerando lo extensa que puede ser una investigación enfocada a la actividad artesanal, resulta necesario establecer límites claros, tanto espaciales como temporales y conceptuales. Así como también es necesario conocer la posibilidad de afrontar circunstancias que dificulten o limiten el desarrollo de la investigación, específicamente durante el trabajo de campo.

1.6.1 Delimitaciones:

1.6.1.1 Espacial

La presente investigación se realizará en el Municipio de Teabo, Yucatán se tomará como unidad de análisis a los artesanos del Municipio inscritos en el padrón Municipal, con el objetivo de proponer estrategias de mejora, mediante el análisis del entorno actual y los factores competitivos.

1.6.1.2 Temporal

Este estudio se realizará durante un periodo no mayor a dos años, iniciando en el 2020 y concluyendo en el 2022, en el Municipio de Teabo, Yucatán.

1.6.1.3 Conceptual

En este estudio se analizará el entorno actual con el objetivo de proponer estrategias de mejora a los artesanos que elaboran prendas de vestir de punto de cruz en Teabo Yucatán,

1.6.2 Limitaciones:

La realización de la investigación se puede ver afectada por diversas circunstancias que limitarían el estudio: 1) la falta de disponibilidad de

participación por parte de los artesanos del Municipio de Teabo 2) la contingencia por el COVID-19.

1.7 Contenido de los capítulos

La presente investigación está conformada por seis capítulos.

El capítulo 2, el marco teórico, tiene de contenido una revisión teórica de las definiciones y los conceptos relacionados con la investigación como son antecedentes de competitividad, competitividad, estrategia, ventaja competitiva, y finalmente factores competitivos.

El capítulo 3, corresponde al marco contextual, describe la actividad artesanal en México, la actividad artesanal en Yucatán, los lugares destacados por su producción artesanal, y por último las características de Teabo, que es el lugar de estudio.

El capítulo 4, la metodología, presenta la descripción del marco metodológico involucrado para el desarrollo de esta investigación para cumplir con los objetivos planteados.

El capítulo 5, resultados, presenta el análisis de las respuestas que se obtuvieron al aplicar los instrumentos de recolección de datos descrito en el capítulo 4, los cuales fueron aplicados a los artesanos de Teabo, Yucatán.

El capítulo 6, las conclusiones y recomendaciones, contiene una síntesis final de la investigación y de las recomendaciones que surgieron del análisis de las respuestas de los artesanos de Teabo, Yucatán.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Para hablar con profundidad de un tema es necesario empezar por conocer sus conceptos clave, para ello, y tras haber realizado una revisión de los trabajos de diversos autores, en este capítulo se explican los conceptos de competitividad, estrategia, ventaja competitiva, y finalmente factores competitivos; utilizados como base para fundamentar la realización de esta investigación.

2.1. Antecedentes de la competitividad

El término competitividad tiene sus orígenes en las teorías económicas clásicas, con el paso de los años ha tenido cada vez mayor importancia. Hasta cierto punto se ve como algo de moda en estos tiempos tan globalizados. Hoy en día es un concepto utilizado 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. (Jiménez, Domínguez y Martínez, 2015).

Como afirma Porter (2017) la competitividad a nivel nacional es una de las principales preocupaciones de los gobiernos y de las industrias en todas las naciones. A pesar de ser un tema muy sonado aún no existe una definición exacta del concepto «competitividad» aplicada para cada nación. Muchos lo ven como un fenómeno macroeconómico, que va desde el tipo de cambio, el tipo de interés y el déficit público, y otros la relacionan con la mano de obra barata.

A nivel nacional prevalece la idea de que para que las empresas logren una mayor competitividad se requiere de un aumento sostenido de la inversión y de la apertura comercial. Analizar del concepto de competitividad, da como resultado lo siguiente: para el logro de un mejor nivel de competitividad a través del tiempo, se requiere de la implementación de múltiples políticas que permitan la superación de obstáculos que existen actualmente en el mercado (Suñol, 2006).

Cabe destacar que en las últimas décadas la lucha por los mercados se ha vuelto una obsesión en los principales países del mundo, y la competitividad se reconoce como una característica clave de las economías nacionales (Labarca, 2007). El concepto “competitividad” ha ido evolucionando con el paso del tiempo,

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

va desde aspectos relacionados con los productos que se ofrecen al mercado y los recursos internos de las organizaciones, hasta un punto de vista más complejo, sistémico y dinámico (Monterroso, 2016).

2.2 Competitividad

Desde el punto de vista de Porter (2017) la competitividad de una nación en primera instancia depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar día con día. Las empresas logran tener una ventaja competitiva dentro los mejores competidores teniendo presiones y haciendo frente a los retos. Las empresas se favorecen al tener fuertes rivales nacionales, así como proveedores que radiquen en el país y la presencia de clientes nacionales.

La competitividad e innovación se han convertido en un tema interesante que necesita ser abordado a fondo. Ibarra, González y Demuner (2017) sostienen que el término competitividad puede ser abordada desde distintas perspectivas y no tiene una definición exacta, por la amplitud de lo que significa que va desde nivel empresa hasta nivel nación. Es decir, carece de límites para su análisis.

No existe una definición única para este concepto, es por ello que se desarrollan una serie de definiciones para ampliar el significado desde distintos enfoques. Restrepo y Londoño (2003) expresan, que la competitividad puede ser visto como “la capacidad de competir, la cual se puede referir a países, empresas, sectores industriales e incluso a las personas” (p.2).

En este sentido se puede definir como la capacidad de generar la mayor satisfacción entre las organizaciones. Para que una empresa sea realmente competitiva, el mercado en el que mantiene posición tiene que ser abierto y razonablemente competido (Ibáñez et al., 2015).

Otro concepto que frecuentemente se relaciona con el tema de la competitividad es la innovación, que debe ser vista como una actividad ya que se asocia con la supervivencia de los distintos productos en el mercado, Horta, Silveira y Camacho (2015) puntualizan que la innovación es un concepto primordial, para el desarrollo de la competitividad en una economía globalizada, en particular, el desarrollo competitivo de cualquier empresa. Por ello, es

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

importante afirmar que competitividad e innovación son dos conceptos que se vinculan estrechamente.

Sánchez et al. (2017) definen la competitividad como una variable que se relaciona con la formación empresarial que pueden ser: administrativas, laborales y productivas. Es un término que se relaciona, frecuentemente con la estrategia, lo cual es adecuado si se tiene en cuenta que el éxito de la misma se relaciona directamente con la forma en que se utilizan las capacidades competitivas para permanecer y crecer en el mercado (Monterroso, 2016).

La competitividad es un tema tratado tanto en agencias de gobierno y organismos multilaterales como en los sectores empresariales y académicos de todo el mundo. Se puede notar a simple vista que existe una gran demanda por análisis y recomendaciones para generar propuestas innovadoras con estrategias integrales que permitan cambios que lleven a los países, gobiernos y organismos al siguiente nivel de desarrollo (Bernal y Mungaray, 2017)

2.3 Estrategia

El mundo está atravesando una situación que trae consigo muchas consecuencias: la pandemia ocasionada por el virus SARS-CoV-2, ha llevado a los empresarios locales a replantearse estrategias para ser más competitivos, ante esta situación se hace más notorio que las empresas necesitan agilidad y velocidad para obtener las ventajas empresariales, estas estrategias implican asumir riesgos que van relacionados con la innovación y la realización de movimientos estratégicos (Rodríguez, Tagle y Granados, 2020).

Para que los administradores estratégicos logren aplicar un modelo de negocios próspero, tienen que enfrentar otro problema: formular e implantar interminablemente estrategias empresariales para tener una ventaja competitiva sostenible al paso del tiempo en diversos ambientes industriales, lo cual implica para las compañías muchas oportunidades y amenazas, debido a ello los modelos de negocios y estrategias tienen que adaptarse y cambiar para responder a las modificaciones del entorno (Hill y Jones, 2009).

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Para la formulación de la estrategia se toman en cuenta los factores internos y externos de cada organización; así como la misión y visión organizacional, los objetivos de la misma, cultura organizacional, los valores y modos de operar. Jiménez et al. (2015) argumentan que las estrategias que utilizan más los artesanos son las enfocadas en la calidad del producto y el manejo de precios.

Porter (2008) expresa que si existiera una actividad ideal no habría necesidad de formular estrategias, así mismo menciona que la particularidad del posicionamiento estratégico es saber elegir actividades que sean diferentes a las actividades que realizan los rivales para marcar una diferencia.

En el entorno cambiante de hoy en día, las empresas deben desarrollar una estrategia que les permita sobrevivir ante los rivales. Tener conocimiento de cómo poder elaborar una estrategia empresarial es sin duda muy importante y conocer los elementos esenciales lo es aún más. El término “estrategia” es utilizado en el ámbito de la gestión de empresas, entendiéndose como “un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía” (Hill y Jones, 2009, p.3). Diseñar una estrategia obliga a pensar no solo en las capacidades de una compañía, sino también en las de la competencia y del entorno para poder llevar a cabo la toma de decisiones.

Las empresas deben desarrollar una estrategia que les permita permanecer en un entorno cambiante. De acuerdo con Garrido (2006) la estrategia, es entendida como una acción orientada a conseguir algo deseado por varios competidores, en un momento y bajo unas condiciones establecidas, define perfectamente el quehacer empresarial. Desde un punto de vista más práctico, la estrategia es un apoyo, que se fortalece de los múltiples factores de cada organización que toma en cuenta la misión y visión organizacional, los objetivos, así como la cultura organizacional y sus valores, sirve como guía para la toma de decisiones en cada una de las áreas y en los distintos niveles organizacionales.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Teniendo en cuenta a Hill y Jones (2009) el establecer un modelo de negocios exitoso requiere de saber elegir una serie de estrategias de negocios que funcionen para dar a la empresa una ventaja competitiva sobre sus rivales; es decir, deben mejorar el posicionamiento competitivo. Para llevar a cabo tal modelo de negocio, las compañías en primer lugar deben tomar decisiones sobre: 1) las necesidades de los clientes 2) grupos de clientes 3) competencias distintivas para que de esa forma se tenga una ventaja competitiva.

Las necesidades de los clientes

Son los deseos, gustos o antojos que se pueden satisfacer mediante la creación de un producto, un bien o un servicio, de los cuales existen dos factores que determinan la decisión que toma el cliente al momento de satisfacer sus necesidades: 1) la forma en que un producto se diferencia de otros de manera que sea atractivo para ellos y 2) su precio (Hill y Jones, 2009).

Grupos de clientes

Son los conjuntos de personas que comparten una necesidad similar por un producto en particular. Es por ello notorio cómo han surgido una gran variedad de productos para satisfacer los diversos gustos y necesidades de los clientes, ya es normal que hoy en día existan muchos grupos de clientes en un mercado (Hill y Jones, 2009).

Competencias distintivas

Para que se lleve a cabo un modelo de negocios exitoso, los administradores estratégicos deben idear un conjunto de estrategias para determinar 1) cómo marcar una diferencia de productos y fijar el precio, y 2) segmentar el mercado tomando en cuenta qué tan amplia será la variedad de los productos. Por último, que las estrategias den como resultado un modelo de negocios exitoso también depende de la capacidad de los administradores estratégicos para llevar a cabo su implementación (Hill y Jones, 2009).

2.4 Estrategias genéricas básicas

Porter (2017) describe 3 estrategias genéricas básicas que permiten a una empresa obtener ventajas competitivas en el mercado. Estas estrategias son las siguientes:

2.4.1 Liderazgo en costos

La estrategia de liderazgo en costos se basa en conseguir ser la empresa que fabrique productos con los menores costos que los que ofrecen otros en el mercado. De este modo, una empresa que aplique esta estrategia tendrá la posibilidad de ofrecer sus productos a un menor precio.

Mayormente ese tipo de empresas se enfocan en ofrecer productos de uso básico y se enfocan a vender en grandes cantidades al mayor número posible de clientes.

2.4.2 Liderazgo en diferenciación

Esta estrategia es todo lo contrario a la estrategia de costos. Una empresa que aplique esta estrategia tendrá como objetivo vender productos que los clientes distingan como únicos, y por lo tanto estén dispuestos a pagar cualquier precio por ellos. Y es por eso, que diseñan productos de mayor calidad, con más funciones que hagan que el cliente aprecie más el producto.

Las materias primas que aquí se utilizan son de alta calidad, se esmeran en un mejor diseño y para que más personas conozcan el producto le invierten al marketing.

2.4.3 Enfoque en nichos (segmentación)

Esta estrategia surge como complemento a las dos estrategias anteriores. Se basa principalmente en diseñar productos enfocados a nichos de clientes con gustos muy específicos y que están dispuestos a pagar lo que sea por productos adaptados a sus necesidades. Este enfoque se hace en nichos pequeños. Para que esta estrategia tenga éxito se basa en localizar necesidades específicas que no estén siendo cubiertas y que tengan un número suficiente de posibles clientes para ofrecerles el producto. Todo lo anterior se resume en la figura 2.1.

Figura 2.1

Estrategias genéricas básicas



Nota: la figura ilustra el resumen de las estrategias genéricas de Porter. Elaborado en base a Porter (2017.)

Estas estrategias genéricas mencionadas tienen como propósito servir a las empresas como modelo a seguir para conseguir una ventaja competitiva. En otras palabras, Michael Porter propone la elección de en una de sus estrategias genéricas y obtener una ventaja en el mercado.

2.5 Estrategias según el ciclo de vida de la empresa

Hill y Jones (2009) afirman que existen estrategias para cada etapa del ciclo de vida de una empresa o negocio, las cuales se comentan a continuación.

2.5.1 Estrategias embrionarias

En la etapa embrionaria, las empresas débiles como las fuertes, originan el desarrollo de una competencia y un modelo de negocios. En esta etapa, las necesidades de inversión son mayores porque la compañía tiene que crear su ventaja competitiva. En este sentido, la estrategia de inversión de negocios es una estrategia para acumular participación en el mercado mediante el impulso de una ventaja competitiva estable y clara para atraer clientes que no conocen los productos.

2.5.2 Estrategias de crecimiento

En esta etapa, la tarea que enfrenta una compañía es fortalecer su modelo de negocios para que le proporcione la base necesaria para sobrevivir a la

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

siguiente fase. Por ello, la estrategia apropiada es la de crecimiento. Esta fase tiene la meta de mantener la posición competitiva en un mercado que se expande rápidamente.

2.5.3 Estrategias de despliegue

En esta etapa la demanda aumenta lentamente y la competencia por precios o características de los productos se vuelve más intensa. Las compañías bien posicionadas necesitan recursos para invertir en una estrategia de aumento de la participación para atraer clientes de las más débiles que abandonan el mercado. En otras palabras, las compañías tratan de mantener y aumentar su participación de mercado pese a la competencia. La manera en que se invierten los recursos depende del modelo de negocios que implementan.

2.5.4 Estrategias de madurez

En la etapa de madurez las compañías quieren aprovechar los resultados que obtendrán al desarrollar e implementar los modelos de negocios que las volvieron competidoras dominantes en su industria. Aparte de tratar de obstaculizar la entrada a nuevas compañías, también se deben trazar estrategias para manejar la competitividad y el disminuir la rivalidad en los precios.

Existen varias estrategias para que las compañías administren las rivalidades que existen según Hill y Jones (2009): el señalamiento de precios, liderazgo en precios, competencia no relacionada con los precios y control de la capacidad que se muestran a continuación en la figura 2.2.

Figura 2.2

Estrategias para administrar la rivalidad en una industria



Nota: la figura ilustra las estrategias que existen para administrar la rivalidad que existe en una industria según Hill y Jones (2009).

a) **Señalamiento de precios**

Es un proceso donde las compañías reducen los precios de los productos para comunicar sus intenciones a sus rivales e influir en el precio que éstos asignan a sus productos. Las empresas emplean el señalamiento de precios para mejorar su rentabilidad.

b) **Liderazgo de precios**

Es cuando una compañía asume la responsabilidad de asignar el precio a su producto siendo de esta manera más favorable para la industria, es la segunda manera que se utiliza para reducir la rivalidad en precios y mejorar la rentabilidad de las compañías en una industria madura.

c) **Competencia no relacionada con los precios**

Existen estrategias para tratar de prevenir descuentos abusivos, así como la guerra de precios. En realidad, en muchas industrias las estrategias de diferenciación de precios son la principal herramienta de las compañías para convencer a los participantes y regir la rivalidad en su industria.

d) **Control de la capacidad**

El contar con mucha capacidad en una compañía es resultado de que una industria responde en forma rápida a las condiciones favorables: todas invierten

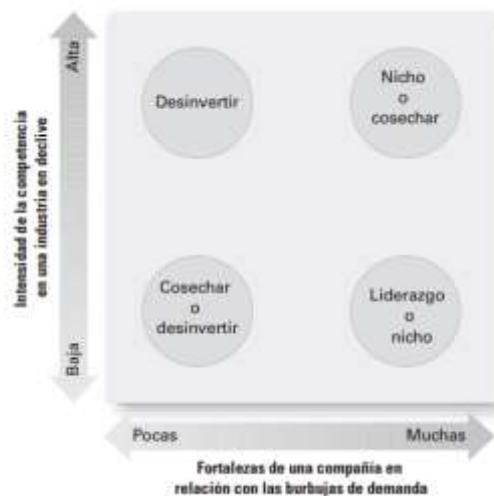
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

en las nuevas oportunidades para sacar ventaja de un aumento predicho de la demanda.

Cuando las empresas competitivas entran en la etapa de declive, tienden a disminuir en demanda, cuando esto suceda existen cuatro estrategias principales que una compañía puede usar cuando la demanda cae: liderazgo, nicho, cosecha y desinversión (Hill y Jones, 2009). En la figura 2.3 se muestran las cuatro estrategias principales para guiar la elección de estrategias en una industria en declive. La opción que se elija está relacionada por la intensidad de la caída en cada industria y por las fortalezas que posee la compañía en relación con la de demanda, puntos que se abordarán seguidamente.

Figura 2.3

Cuatro estrategias principales para guiar la elección de estrategias en una industria de declive



Nota: la figura ilustra las cuatro estrategias principales para regir una industria en declive según Hill y Jones (2009).

1) Estrategia de liderazgo

Esta estrategia tiene por objetivo ampliar el crecimiento de la industria por medio de la toma de la participación de mercado de las compañías que abandonan el sector. Esta estrategia se rige mediante la lógica: 1) la compañía tiene fortalezas distintivas que le permiten tomar participación de mercado en una

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

industria en declive y 2) la velocidad del declive y la intensidad de la competencia en ese sector son monitoreadas (Hill y Jones, 2009).

2) Estrategia de nicho

Esta estrategia está enfocada en áreas en las que la demanda es más estable o baja menos rápidamente en una industria. Esta estrategia también se basa en la lógica cuando la compañía tiene algunas fortalezas únicas con respecto a los mencionados nichos en los que la demanda es fuerte (Hill y Jones, 2009).

3) Estrategia de cosecha

Como se mencionó anteriormente, la estrategia de cosecha es la mejor opción cuando una compañía quiere salir de una industria en declive y mejorar sus resultados económicos. La estrategia es más lógica cuando la compañía prevé un declive y una competencia intensa o bien cuando le hagan falta fortalezas para satisfacer la demanda que queda en la industria. Esta estrategia requiere que la empresa coordine todas las inversiones nuevas (Hill y Jones, 2009).

4) La estrategia de desinversión

Recae en la idea de que una compañía puede recuperar la mayor parte de su inversión en un negocio de mal rendimiento si lo vende pronto, antes de que la industria entre en una crisis profunda. Esta estrategia es apropiada cuando la compañía tiene pocas fortalezas y cuando la competencia sea intensa (Hill y Jones, 2009).

2.6 Ventaja Competitiva

Magretta (2014) puntualiza, “se piensa que la ventaja competitiva es el arma con que vapuleamos a los rivales” (p.14). En ese sentido el obtener una ventaja competitiva no requiere un nuevo enfoque en la forma de hacer negocios, se necesita construir estrategias con base en los principios con que cuenta la empresa para hacer frente a los rivales. El éxito de una empresa se puede notar

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

por la posición que ha adquirido en el mercado, si sobrepasa a los competidores, significa que tiene la capacidad de participar en el juego competitivo. Para Hill y Jones (2009) las empresas, en su mayoría, si no es que todas, el reto máximo que tienen es lograr un desempeño mucho más grande que el de sus rivales. Cuando el desempeño sea superior se dice que tiene una ventaja competitiva.

Según Porter (2002) la ventaja competitiva es un aspecto muy importante en el desempeño en los mercados competitivos. Sin embargo, muchas compañías pierden de vista la ventaja competitiva en su afán de crecer y de diversificarse. La ventaja competitiva emana del valor que una compañía logra establecer para sus clientes. Esta ventaja puede traducirse en los precios más bajos que los de los competidores o por ofrecer beneficios especiales.

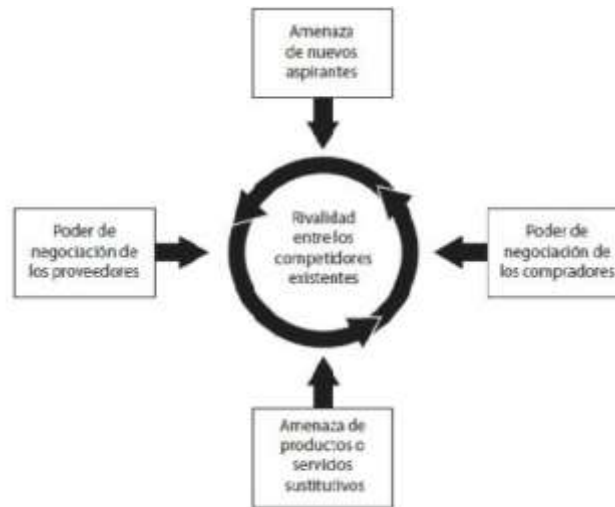
Para analizar la ventaja competitiva se necesita examinar todas las actividades que realizan las empresas y su manera de interactuar con los clientes y el mercado. Porter (2002) menciona la cadena de valor como la herramienta básica para analizar la ventaja competitiva, esta cadena permite clasificar las actividades estratégicas de las compañías, con el fin de tomar las decisiones correctas. El único modo de mantener una ventaja competitiva es mejorarla: ir perfeccionando día con día (Porter, 2017).

2.7 Ambiente externo competitivo

Porter (2017) señala que existen cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia y son: amenaza de entrada, la influencia de los proveedores, la influencia de los compradores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes. En la figura 2.4 se muestra el diagrama de Porter que ilustra el modelo de las cinco fuerzas.

Figura 2.4

Cinco fuerzas competitivas que moldean a la estrategia



Nota: la figura ilustra las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia conocido como el modelo de las cinco fuerzas de Porter (2017).

2.7.1 Amenaza de entrada

Los nuevos entrantes aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener un espacio en el mercado, eso a su vez ejerce presión en los precios, los costes y el índice de inversión que se necesita para competir. La amenaza de entrada marca un límite a los beneficios de una industria. Al existir una amenaza, las compañías deben reducir los precios o extender la inversión para detener a los nuevos competidores.

En este sentido la amenaza de entrada en una industria depende del tamaño de las barreras; que son ventajas de las que gozan los miembros establecidos en comparación con los nuevos aspirantes, Porter (2017) señala que existen siete barreras: economías de escala por parte de la oferta, beneficios de escala por parte de la demanda, costes por el cambio de clientes, requisitos del capital, beneficios para los miembros independientemente del tamaño, acceso desigual a los canales de distribución y la política restrictiva del gobierno.

2.7.2 La influencia de los proveedores

Los proveedores influyentes retienen más valor al cobrar un precio elevado de algún producto o de materia prima y limitar la calidad o los servicios. Los

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

proveedores poderosos, aquellos que abarcan mano de obra, pueden sacar el máximo beneficio posible en una industria que no puede pasarse en los límites de algún coste final (Porter, 2017).

2.7.3 La influencia de los compradores

Es todo lo contrario a los proveedores influyentes, puede tener más valor al exigir los precios a la baja, reclamando mejor calidad o más prestaciones. Todo esto por parte de los clientes que tienen un tiempo comprando el producto, lo cual hace incrementar los costes (Porter, 2017).

2.7.4 La amenaza de los productos sustitutos

Un sustitutivo como su nombre lo indica realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera y desde luego puede ocasionar la disminución en la demanda de un producto (Porter, 2017).

2.7.5 Rivalidad entre competidores existentes

Es conocida de muchas formas, abarca los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. Una rivalidad elevada trae por consecuencia la limitación en el rendimiento de una industria (Porter, 2017).

2.8 Factores competitivos

Es importante el análisis interno de las empresas debido a que ayuda a identificar los recursos y las ventajas con las que se cuentan. A su vez, ayuda a las empresas a ser competitivas, la cadena de valor de Porter (2017), sirve como una herramienta de ayuda para identificar las ventajas competitivas y potencializarlos.

En las empresas existen factores que determinan en gran medida la rentabilidad, y permanencia, según Rubio y Aragón (2008), entre los factores más estudiados se encuentran los recursos tecnológicos, la innovación, los recursos comerciales, la calidad del producto o servicio, la dirección de los recursos humanos, la capacidad del directivo para gestionar la empresa y la cultura organizacional, mismos que se abordarán en esta investigación.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.8.1 Tecnología

Como afirman Hill y Jones (2009) la llegada de una nueva tecnología se puede ver como una oportunidad que se le da a las compañías para desarrollar nuevas estrategias comerciales para consolidar una industria y hacer frente a las situaciones que se vive hoy en día.

Rodríguez et al. (2020) mencionan que la pandemia del COVID-19, hizo más evidente el uso de la tecnología e innovación, visto desde otro sentido brinda nuevas oportunidades para transformar los modelos comerciales, para mitigar los riesgos y replantear nuevas salidas. Porter (2009) menciona que la tecnología de la información está transformando la manera de funcionar de las empresas; hoy en día se relaciona con todo el proceso mediante el cual una empresa crea los productos.

La tecnología forma parte de la vida humana, está presente en cada una de las actividades que se desarrollan día a día, a través de los años han avanzado para beneficio de los seres humanos en las diferentes áreas como: salud, trabajo, educación, entretenimiento, negocios, entre otros (Guaña et al., 2017).

La tecnología es una herramienta imprescindible que puede utilizarse en diferentes actividades, permite a los consumidores obtener la información deseada y realizar actividades en el menor tiempo posible y a menor costo, como en los negocios digitales. Para Delgado y Simao (2015) la existencia de nuevas economías es gracias al resultado de una alta inversión en tecnología relacionado con las nuevas formas de compra y venta de productos. En este sentido, la tecnología trae mejoras y valor para las organizaciones.

Desde que la tecnología existe ha sido muy importante para el hombre y se ha incrementado su uso ya que ayuda a desarrollar y facilitar la vida en muchos sentidos; pero nunca su relevancia ha sido tan grande como en la actualidad, pues se vive en una sociedad que ha puesto mucho énfasis los medios de comunicación y por las herramientas de comunicación, al parecer más que en las personas. (Trujillo, 2015).

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Delgado y Simao (2015) sostienen que una de las principales funciones que cumplen las tecnologías de la información en las organizaciones del siglo XXI es el intercambio de información entre personas, instituciones, clientes y a su vez juegan un papel importante como medios de difusión. Cabe mencionar con base en Porter (2009) que la tecnología de la información influye en cada uno de los puntos de la cadena de valor, cambiando la manera como se realizan las actividades. Del mismo modo, afecta también el ámbito de la competencia y modifica la manera en que los productos cubren las necesidades de los compradores. Estos aspectos explican por qué la tecnología de la información ha adquirido un valor estratégico.

Existen los consumidores digitales, estos utilizan las herramientas tecnológicas como un canal de información, que permite a las nuevas tecnologías cumplir con un papel relevante en la vida de cada individuo (Relaño, 2011 citado en Delgado y Simao, 2015) el internet ha generado el nacimiento de los consumidores digitales, en esta herramienta, no tienen horarios fijos para la compra y venta de productos porque se puede elegir dónde y cuándo adquirir cualquier servicio o producto que se necesite.

Según el punto de vista de Jiménez et al. (2015) las empresas mexicanas de hoy en día a través del uso eficiente de los recursos tecnológicos desarrollan y aplican nuevas estrategias tecnológicas para incrementar su competitividad, intentan incrementar su nivel tecnológico para lograr ser competitivas y de esta forma enfrentarse a las exigencias cambiantes del mercado, a la competencia cada vez mayor. La adquisición de tecnología en las empresas tiene relación con la innovación, concepto que se abordará seguidamente.

2.8.2 Innovación

En un entorno cada vez más competitivo y cambiante, la innovación ha pasado de ser un elemento que marca la diferencia en el mercado, a una exigencia para la supervivencia entre las empresas, hoy en día la innovación ha constituido un elemento clave para la ventaja competitiva (Varela y Méndez, 2017). Una empresa puede lograr la ventaja competitiva a través de la innovación,

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

una vez logrado esto, solo se puede mantener mediante la mejora continua (Porter, 2017).

Asimismo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2005) postula que en una empresa se pueden llevar a cabo un sinnúmero de cambios, tanto en sus métodos de trabajo como en el uso de los factores de producción, así como también en los tipos de productos para mejorar la productividad que a su vez mejora el rendimiento comercial. La innovación es una estrategia para las organizaciones porque les permite obtener ventajas competitivas sostenibles. Innovar es transformar un producto, servicio o forma de realizar una actividad de acuerdo con las necesidades identificadas en el mercado, lo que traerá como consecuencia el logro de un objetivo económico (Londoño, 2015).

Por otro lado, Jiménez et al. (2015) mencionan que “la innovación en artesanía no es una estrategia sino una variable que puede modificar la relación entre estrategia y competitividad” (p.169). Por lo anterior el desarrollo innovador depende de la definición de una estrategia adecuada para generar una ventaja competitiva. Desde la posición de Jiménez et al. (2015) la innovación en el sector artesanal es un proceso muy lento en comparación con la rapidez de cambios de otros sectores del mercado y al avance en el desarrollo tecnológico nacional e internacional, quedando el sector artesanal fuera de competencia con otro tipo de negocios. En la mayoría de los negocios artesanales, los procesos de producción que llevan a cabo son antiguos, la mano de obra que se emplea en general es de tipo familiar, lo que no permite obtener volúmenes suficientes de producción en comparación con las grandes industrias, todo lo anterior trae como consecuencia la participación en el mercado en pequeña escala.

Como afirma Londoño (2015) la innovación es importante porque se convierte en el eje fundamental de la competitividad a gran escala; aunque también menciona que se puede ser competitivo manteniendo solo procesos de mejora continua, pero generalmente esto no es suficiente si se toma en cuenta, que existen necesidades de los clientes. La actividad innovadora es una

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

característica que favorece la capacidad de mejora de la empresa ante situaciones difíciles. Cuando las empresas no llevan a cabo actividades de innovación llegan a tener caídas de empleo con relación a aquellas empresas que invierten en innovación (Sánchez et al., 2017). Conviene especificar que innovar no sólo es la generar nuevas ideas, es necesario convertirlas en productos y/o servicios para que sean apreciadas positivamente en el mercado, a fin de lograr el éxito comercial.

De la Mata (s/f) menciona que, en los últimos años, el concepto de innovación social se ha desarrollado hasta convertirse en uno de los temas más importantes en universidades, empresas, gobiernos y la sociedad en general, en efecto, abre la posibilidad de pensar y actuar de manera diferente y a su vez alienta a los ciudadanos a innovar. Este término abarca nuevas estrategias, conceptos, ideas que se relaciona con las necesidades sociales de todo tipo.

El manual de Oslo (OCDE, 2005) señala que existen cuatro tipos de innovaciones que abarcan cambios en cada una de las actividades empresariales y pueden ser: a) Innovaciones de producto: que abarca las mejoras significativas de los productos que existen b) Innovaciones en los procesos: son los cambios significativos en los métodos de producción y de la distribución de los productos c) Innovaciones organizativas: hace referencia a los nuevos métodos de organización, como pueden ser: los cambios en las prácticas empresariales y en la organización del lugar de trabajo hasta las relaciones fuera de la empresa d) Innovaciones de mercadotecnia: que abarca los nuevos métodos de comercialización que incluye: cambios en el diseño de los productos, en la promoción y la colocación de los productos.

De la Mata (s/f) incluye un nuevo tipo de innovación que todavía se está consensando una definición precisa el cual denomina “innovación social”. Para este concepto existen numerosas interpretaciones que han dado lugar a la aplicación de distintos significados. De la Mata (s/f) sostiene que actualmente existe una transformación de una economía industrial a una establecida en los servicios, y corresponde a un cambio de paradigma del sistema de innovación.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Este cambio involucra la importancia de la innovación social, en comparación con la innovación tecnológica.

En otros términos, una nueva forma de innovación está surgiendo y la idea principal de este surgimiento es que los ciudadanos y las organizaciones se involucren en la resolución de estos desafíos sociales y ambientales apoyando activamente a ser parte de la solución. Dicho en forma breve, la innovación social, surge para desarrollar nuevas ideas, estrategias e iniciativas que puedan hacer frente de una forma factible y sostenible, a los problemas sociales y ambientales más urgentes que enfrenta la sociedad en estos tiempos.

Por lo tanto, De la Mata (s/f) explora el concepto de innovación social y lo relaciona con las nuevas estrategias, conceptos, ideas y organizaciones, para satisfacer necesidades sociales de todo tipo, como son las condiciones de empleo, la educación, el desarrollo comunitario y la salud, que da como resultado el fortalecimiento de la sociedad civil.

La innovación social puede ser promovida por personas y organizaciones de distintos sectores:

- El sector privado: que abarca el emprendimiento social y con negocios inclusivos.
- El sector público y el sector financiero: que igual ha introducido nuevas formas para adaptar los servicios financieros a las necesidades sociales mediante las micro finanzas y las inversiones de gran impacto.
- El sector sin fines de lucro: el cual está muy interesado en el desarrollo de nuevas estrategias e iniciativas para continuar cumpliendo su función de una manera más sostenible.
- Las universidades y escuelas de negocios, que están enseñando y desarrollando programas para promover la difusión y el crecimiento del sector (De la Mata, s/f).

A modo conclusión, las empresas pueden adentrarse a las innovaciones por muchas razones, es decir, sus objetivos de innovación pueden estar relacionados con los productos, los mercados, la eficiencia, la calidad que es un concepto que se desarrollará más adelante, o la capacidad de empresas de

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

introducir cambios. Debido a lo anterior es importante identificar los motivos por los cuales las empresas deciden innovar porque ayuda a examinar las fuerzas que promueven la actividad innovadora como son la competencia y las oportunidades para posicionarse a nuevos mercados (OCDE, 2005).

2.8.3 Calidad

Dependiendo del ámbito de aplicación se pueden encontrar múltiples definiciones del término 'calidad'. Este concepto ha avanzado en los últimos años y ha adquirido importancia ante los ojos de la sociedad.

Inicialmente se emplea el concepto de la calidad en el servicio como una herramienta para potencializar la competitividad, de forma que permite la supervivencia de estos micronegocios en el mercado cambiante. Calidad del servicio, es el enfoque más aceptado que se basa en la evaluación que realiza el cliente sobre la calidad de algún servicio y depende de la magnitud y las expectativas sobre el servicio y la evaluación (percepción) del servicio que realmente recibe el cliente. La calidad percibida se da cuando los clientes califican la calidad de un producto o servicio con base en una variedad de señales informativas que el mercado presenta y lo asocian con el producto; algunas de estas señales son extrínsecas, que abarcan el precio, la imagen de la tienda, el entorno del servicio y la imagen de la marca (Guatzozón, Canto y Pereyra, 2018).

Definir la calidad de un producto o servicio es algo complicado. Rincón (2001) considera que la calidad de un producto no es el resultado de la buena suerte, sino es el fruto del cumplimiento de todo un proceso específico de planificación. Conocer cuáles son las necesidades e intereses de los clientes es la parte más difícil del ciclo de la calidad. No obstante, actualmente existen herramientas que ayudan a entender las necesidades del cliente para cumplir con las especificaciones de diseño y producción. Si se planifica la calidad y se origina de acuerdo con los planes, los productos, finales resultarán de buena calidad.

CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL

CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL

Es imposible entender completamente un fenómeno de forma aislada, se necesita tener en cuenta todo el contexto que lo rodea. Por ello, este capítulo contiene una descripción breve de las condiciones que rodean esta investigación.

3.1 Actividad artesanal en México

Por la contingencia sanitaria originada por el SARS-CoV-2, la mayoría de las comunidades que se dedican a la elaboración de artesanías en el país, padecen múltiples carencias ya que no cuentan con las condiciones básicas necesarias para generar ingresos sostenibles. Como plantea FONART (2020) a pesar de la contribución cultural por parte del sector artesanal, la economía de los artesanos y sus familias en México no han mejorado adecuadamente, se han visto severamente afectadas por la pandemia del COVID-19.

Los artesanos del país han implementado estrategias para sobrevivir, tales como: intercambio de productos por comida, venta en línea, apoyo de créditos federales, estatales y municipales, así como han implementado la innovación en sus productos, por ejemplo, la elaboración de cubrebocas, y otros artículos de uso común que les ha ayudado a sobrevivir durante esta emergencia sanitaria (FONART (2020).

El año 2020 no ha sido bueno para la población del país en general, la enfermedad por COVID-19 afecta de manera directa al sector artesanal, los artesanos han tenido que formular estrategias para atraer beneficio al gasto familiar. Con información que proporcionan las casas e institutos de las artesanías se sabe que muchos productores artesanales han empezado a abandonar la producción artesanal para emigrar a otras actividades que les permitan esquivar la crisis de sobrevivencia caracterizada por la cada vez más inevitable necesidad alimentaria, la falta de espacios de comercialización y la falta de recursos para tener materias primas (FONART, 2020).

De acuerdo con información recabada en las mesas de trabajo del FONART (2020) mucho del trabajo artesanal radica en personas mayores, y con la crisis de la pandemia corren peligro de desaparecer y con ellas muchas

CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL

técnicas valiosas. En este sentido, es urgente apoyar a los artesanos para el rescate de la actividad artesanal.

3.2 Actividad artesanal en Yucatán

Yucatán se caracteriza por la alta diversidad de artículos elaborados con distintos materiales, diseños y colores, que además de ser útiles, aportan belleza y elegancia al estado, como son: productos de madera y piedra tallada, productos de barro, instrumentos musicales de madera, tejidos de fibra de henequén y de algodón, bordados, calados y punto de cruz en ternos y guayaberas, sombreros de paja y de palma de jipi, petates de bejuco, bolsas, zapatos de piel y hamacas (Gobierno del Estado de Yucatán, 2021).

La actividad artesanal que se lleva a cabo en México en especial en Yucatán es conocida en muchos países, existen 36 puntadas en todo el país y en Yucatán existen 26 de esas 36 puntadas (<http://artesanias.yucatan.gob.mx>), lo cual es una expresión cultural que le da identidad y reconocimiento a Yucatán. El aplicar la variedad de puntadas en productos de uso común permite a algunos grupos sociales en especial a los artesanos tener una fuente de ingresos para poder subsistir (Hernandez et al., 2011).

Cabe recalcar que en Yucatán existe una instancia que trabaja en el rescate y el fomento de las artesanías que da impulso a las nuevas formas de expresión de los artesanos, también es el responsable de promover y preservar el valor cultural de las artesanías, es conocida como la Casa de las Artesanías de Yucatán (Gobierno del Estado de Yucatán, 2021). Es una vía de apoyo para que los artesanos preserven la actividad artesanal y puedan mantenerse en el mercado.

Un estudio llevado a cabo en Yucatán por la “Casa de las Artesanías”, concreta que existen alrededor de 20,000 artesanos distribuidos en 15 ramas. Entre las cuales las actividades artesanales que realizan se clasifican de la siguiente manera: el bordado constituye el 40%, siendo por lo general mujeres las que se dedican a esta actividad, el urdido de hamacas con el 30%. Las tejedoras de henequén, con el 15% cerca del 7% lo conforman los talladores/as de madera (Guatzozón, Canto y Ulibarri, 2019).

CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL

De todas las actividades artesanales llevadas a cabo en el estado de Yucatán el bordado es la actividad artesanal más importante, debido al número de personas que la practican. Así como también una gran profundidad histórica que lo respalda, debido a que se borda desde la época prehispánica (<http://artesanias.yucatan.gob.mx>), el xokbil-chuy (hilo contado) o mejor conocido como punto de cruz, es una labor que requiere de dedicación, la artesana bordadora va contando las puntadas que realiza con la aguja y los hilos de distintos colores, cosiendo en forma de una pequeña cruz, y así, fijando hileras de cruces, forma el dibujo (El Gobierno del Estado de Yucatán, 2021).

Esta puntada se lleva a cabo en algunos municipios del estado de Yucatán, es plasmada en variedad de prendas, pero en especial en ternos, que son la prenda representativa del estado de Yucatán usado en vaquerías o fiestas (ver Figura 3.1) y los huipiles que son prendas que se usan cotidianamente en los municipios del sur del estado (ver figura 3.2) característicos de Yucatán.

Figura 3.1

Prenda representativa del estado de Yucatán (Terno)



Nota: la imagen ilustra el traje de gala del estado de Yucatán usado especialmente en vaquerías. Fotografía tomada de la página social de la artesana Luz María (Facebook: Diseños LuzMaría).

Figura 3.2

Prenda representativa del estado de Yucatán (Huipil)



Nota: la imagen ilustra el traje de uso cotidiano en el estado de Yucatán. Fotografía tomada durante la entrevista a la artesana Deysi Chan.

3.3 Lugares destacados por su producción artesanal

El Gobierno del Estado de Yucatán (2021) identifica los municipios y comunidades de Yucatán que sobresalen por la fabricación de los diferentes tipos de artesanías. En la siguiente tabla 3.1 se da a conocer el listado.

Tabla 3.1

Listado de artesanías por municipio

Municipio	Artesanía
Muna y la Ruta Puuc, Dzityá, Pisté, Popolá, Cuncunul, Tixhualahtún y Chemáx	<ul style="list-style-type: none"> • Tallado de madera
Ticul	<ul style="list-style-type: none"> • Producción en alfarería • Objetos ceremoniales y representaciones de dioses • Maceteros y jarrones

CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL

Tixkokob, Chumayel y Teabo	<ul style="list-style-type: none">• Zapatos
Halachó	<ul style="list-style-type: none">• Hamacas• Artesanía de palma• trabajos de cestería• Finos sombreros.
Ebtún y Kinchil	<ul style="list-style-type: none">• Artesanías de bejuco
Hunucmá	<ul style="list-style-type: none">• Zapatos
Dzityá, Muna, Tixhualahtún, Halachó y Kankab.	<ul style="list-style-type: none">• Artesanías con tallado en piedra

Nota: en la tabla se muestra según datos del Gobierno del estado de Yucatán, el listado de artesanías sobresalientes por municipio.

Como se puede notar en la tabla son varios municipios que son reconocidos por la actividad artesanal que realizan como por ejemplo Ticul que es una ciudad que destaca por su producción en alfarería y zapatos. En Yucatán se siguen realizando diversos productos de manera manual algunos para autoconsumo, pero también para la venta.

La casa de las Artesanías de Yucatán (<http://artesanias.yucatan.gob.mx>) encontró que la actividad del bordado en diversos puntos de Yucatán tiene características diferentes, existen sitios especiales donde los bordados los distinguen de los demás, por ejemplo, San José Oriente, municipio de Hoctún, lugar donde los diseños son guardados como tradicionales.

De igual manera existen municipios que sobresalen por realizar dicha actividad, como son Kimbilá, Maní, Teabo, Tahdziu y Valladolid, este último es considerado por la casa de las artesanías como el centro principal de esa actividad.

CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL

3.4 Características de Teabo, Yucatán

En el municipio de Teabo se encuentran distribuidos artesanos que llevan a cabo la producción de prendas de vestir en punto de cruz, con el fin de conocer sus principales características, a continuación, se presentan sus principales rasgos geográficos, económicos y sociales.

3.4.1 Datos Geográficos

Teabo está ubicado en una región conocida como el “cono sur” exactamente este municipio se localiza en la región centro del Estado, ocupa una superficie de 264.87 km². Limita al norte con Mayapan y Chumayel, al sur con Tekax, al este con Cantamayec y al oeste con Maní y Akil. La cabecera cuenta con dos localidades: San Higinio y Kulche (https://www.yucatan.gob.mx/estado/ver_municipio.php?id=75).

Teabo se encuentra ubicado a 82.7 km de la capital del Estado, en la ruta Mérida- Peto/Teya se recorre en 1 hora 6 minutos como lo indica la siguiente figura 3.3 (Google maps, 2021).

Figura 3.3 Municipio de Teabo

Ubicación del municipio de Teabo



Nota: la figura muestra la ubicación de Teabo tomado del Google maps (2021)

CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL

3.4.2 Población

La población del Municipio de Teabo ha ido aumentando en los últimos años, con base en datos del INEGI (2010). En el 2010 su población total era de 6,205 habitantes, en el 2020 tiene una población de 6921 personas (INEGI, 2020).

3.4.3 Situación Socio-económica

En el 2010 había en el municipio 1,380 hogares (0.3% del total de hogares en la entidad), de los cuales 228 estaban encabezados por jefas de familia (16.5 % del total en el municipio). El tamaño promedio de los hogares en el municipio fue de 4.5 integrantes, mientras que en el estado el tamaño promedio fue de 3.9 integrantes (SEDESOL y CONEVAL, 2014).

El grado promedio de escolaridad de la población de 15 años o más en el municipio era en 2010 de 5.6, frente al grado promedio de escolaridad de 8.2 en la entidad. En 2010, el municipio contaba con 2 escuelas preescolares, 3 primarias, 1 secundaria y 1 primaria indígena (SEDESOL y CONEVAL, 2014).

En el 2010, 5,364 personas (83.8% del total de la población de Teabo) se encontraban en pobreza, de los cuales 3,221 (50.3%) presentaban pobreza moderada y 2,143 (33.5%) estaban en pobreza extrema. En el mismo año, las personas sin acceso a servicios de salud fueron de 1,327 (SEDESOL y CONEVAL, 2014).

El Informe Anual sobre la Situación de Pobreza y Rezago Social en el estado de Yucatán y sus municipios resalta la reducción del rezago educativo, la carencia por acceso a los servicios de salud y las carencias que se relacionan con los espacios y servicios básicos en la vivienda en el periodo comprendido entre 1990 y 2015 (SEDESOL,2017).

3. 5 Teabo y las artesanías punto de cruz.

Teabo es considerada la capital del punto de cruz debido a que es una actividad que realizan gran parte de los artesanos de este municipio. Se estima según ha indicado la representante municipal de artesanos la señora Yennifer Collí “existen aproximadamente 1200 artesanos en el municipio, distribuidos en 8

CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL

ramas artesanales” (comunicación personal, 9 de febrero del 2022), las cuales se mencionan a continuación:

1. Chocolate artesanal
2. Urdido de hamacas
3. Zapatos de cuero
4. Horchata artesanal
5. Abanicos de punto de cruz
6. Cubrebocas con bordado de punto de cruz
7. Bolsas para dama con bordado punto de cruz
8. Prendas tradicionales en punto de cruz (huipiles, blusas, ternos, pañuelos y vestidos).

Según ha mencionado Yennifer Collí, la encargada de enlace con los artesanos “En total existen 42 grupos artesanales distribuidos en todo el municipio” de los cuales 32 se dedican a la elaboración de prendas tradicionales en punto de cruz. La presente investigación se centra específicamente en los artesanos que elaboran artículos con bordados en punto de cruz.

Del mismo modo, mencionó que “la producción de prendas de vestir en punto de cruz en el municipio de Teabo se realizan de 3 maneras distintas” (ver figura 3.4) (Y. Collí, comunicación personal, 9 de febrero del 2022):

1. El artesano independiente: produce desde una prenda en su domicilio y cuenta con la materia prima básica para producir (de las tres maneras de organización esta es la más común).
2. Los artesanos que trabajan en familia: trabajan varios miembros de una familia para generar un ingreso y elaboran prendas sobre pedido.
3. Los pequeños talleres: los conforman un artesano (comerciante) que ve la actividad como un negocio y decide emprender, tiene un grupo de costureras que le trabajan a cambio de un pago fijo, al mismo tiempo, obtiene una ganancia. Dichos grupos están conformados entre 16 y 150 integrantes que realizan prendas novedosas, cuentan con los recursos

CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL

económicos para realizar numerosas prendas y las exhiben para su venta posterior.

Figura 3.4

Tres maneras distintas de producción



Nota: La imagen muestra un ejemplo por cada forma de producción que se lleva a cabo en el municipio de Teabo, Yucatán con fotografías tomadas durante las entrevistas

3.6 Clasificación de los artesanos de Teabo Yucatán de acuerdo a su manera de producir

En las siguientes tablas 3.2, 3.3 y 3.4 se muestra el listado de artesanos por cada clasificación, mismos que fueron entrevistados en esta investigación.

3.6.1 Artesanos independientes

Se han designado como artesanos independientes aquellos que producen desde una prenda en su domicilio y cuentan con la materia prima básica para producir.

Tabla 3.2

Artesanos que trabajan de manera independiente

	Nombre del artesano independiente	Número de integrantes
1	Meyli Luciel Ucan Cen	única
2	Elizabeth Canche Méndez	2
3	María Elena Vera Novelo	2
4	Gloria Poot Chan	2
5	Juliana Pat May	2

CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL

6	Silvia Chan	3
7	Aurora Valencia Yah	3

Nota: la tabla muestra el listado de nombres de los artesanos en la clasificación de artesanos independientes, dicha tabla muestra los datos generales de cada artesano. Fuente: elaboración propia con base en las respuestas de los artesanos.

La tabla muestra el registro de siete artesanos que trabajan el punto de cruz de manera independiente, mismos que participan en las actividades del Ayuntamiento en turno, ven la actividad como negocio, llevan a cabo la venta de sus prendas a sus familiares y como máximo el grupo de artesanas costureras está conformado por 3 integrantes (Artesana representante, mamá e hija). Cabe recalcar que en el municipio existen otras personas que tienen conocimiento del punto de cruz, pero no ven la actividad como negocio, no participan en ninguna actividad del Ayuntamiento y únicamente realizan prendas para su uso personal.

3.6.2 Artesanos que trabajan de forma familiar

Se han designado como artesanos que trabajan de forma familiar aquellos donde trabajan varios miembros de una familia para generar un ingreso y elaboran prendas sobre pedido (De las tres maneras de organización esta es la más común).

Tabla 3.3

Artesanos que trabajan de forma familiar

	Nombre del negocio	Nombre del representante	Número de familiares que integran el grupo
1	Julio Moo	Griselda Moo Muñoz	4
2	Elsy May	Elsi May	4
3	Creaciones Cab	Julio Cab Cauich	5
4	Ropa típica Eugenia	Eugenia Yah May	5
5	Sastre Ramiro	Edith Dzul	5
6	Edith Dzul Montalvo	Edith Dzul Montalvo	5
7	Manos creativas	Lucia Ramírez Canche	6
8	Katy Ek	Katy Ek Collí	6
9	Socorro Pérez	Socorro Pérez	6
10	Neli Ruiz	Neli Ruiz	6

CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL

11	Diseños en punto de cruz Doña Imelda	Imelda María Chan Ic	7
12	Nidia Hau Colli	Nidia Hau	7
13	Diseños Doña Rosaura	Mercy Gabriela Motul Chan	8
14	Guadalupe Fuentes	Lupita Fuentes	8
15	Doña Lupita	Guadalupe Fuentes Colli	9

Nota: la tabla muestra el listado de nombres de los artesanos en la clasificación de producción de la forma familiar, dicha tabla muestra los datos generales de cada artesano. Fuente: elaboración propia con base en las respuestas de los artesanos.

La tabla 3.3 muestra el listado de 15 familias sobresalientes en el municipio de Teabo que realizan prendas en punto de cruz, 7 de 15 de los grupos familiares sus integrantes están situados en la misma casa, los 8 grupos restantes están conformados por tíos, primos inclusive nietos ubicados en otro domicilio. Trece de quince de los grupos de artesanos que trabajan de forma familiar, exclusivamente se dedican a la venta de prendas en punto de cruz, los 2 restantes tienen otra fuente de ingresos. Esta clasificación en su mayoría depende de las ventas que realizan.

3.6.3 Artesanos comerciantes

Se han designado como artesanos comerciantes aquellos que, de manera adicional a su labor, se organizan con un grupo de artesanos quienes les entregan su mercancía y ellos se encargan de comercializarla, de esta manera ejercen un liderazgo respecto al grupo.

Tabla 3.4

Artesanos que trabajan en pequeños talleres (Artesanos comerciantes)

	Nombre del negocio	Nombre del representante	Número de costureras que integran el grupo
1	Antalikkaa	Mildred L. Ramírez Martin	16
2	Chi' abaal	María Chan	17
3	Diseños Yennifer	Yennifer Colli Chable	20
4	Diseños Miguel	Miguel Yah	20
5	Artesanias	María Salome Chan	20

CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL

6	Azucena Lucia Ramirez	Martin Lucia Ramirez	29
7	Diseños Iveth	Iveth Caamal Domínguez	30
8	Xokbichuuy Teabo Deysi	Deysi Chan Naal	35
9	Diseños Clem	Lidia Ucán Cocón	40
10	Diseños Luz María	Luz María López Hau	150

Nota: la tabla muestra el listado de nombres de los artesanos en la clasificación de comerciantes, dicha tabla muestra los datos generales de cada artesano. Fuente elaboración propia con base en las respuestas de los artesanos.

La tabla 3. 4 muestra el listado de 10 artesanos comerciantes líderes del municipio que dirigen grupos conformados de entre 16 a 150 artesanos que le trabajan al comerciante a cambio de un pago fijo, quien, al mismo tiempo, obtiene una ganancia. Estos comerciantes tienen el recurso para emprender y generar empleos.

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA

Toda investigación consta de un método para realizarse, sin embargo, no se usa el mismo método para todas las investigaciones. Este apartado contiene la descripción de la metodología que se aplicará para cumplir con los objetivos planteados en esta investigación.

4.1 Tipo de investigación

La investigación puede ser clasificada de diferentes maneras, cada autor tiene distintas formas de clasificarlos, por ejemplo, Hernández, Fernández y Baptista (2014) identifican 4 tipos de investigación según su alcance, los cuales son: Exploratorio, Descriptivo, Correlacional y Explicativo. Ellos reconocen la importancia del “alcance” del estudio, porque de eso de ahí se deriva la estrategia de investigación a utilizar, el tipo de diseño y los procedimientos.

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, alcance descriptivo, según la clasificación de Hernández et al. (2014).

4.1.1 Enfoque

Las investigaciones pueden tener dos tipos de enfoque: cualitativo y cuantitativo. El enfoque cualitativo se guía por temas interpretativos de la investigación, su diseño es flexible y puede cambiar en el transcurso de la investigación. Para esta investigación el enfoque es cualitativo, analizaron los factores competitivos de los 32 grupos artesanales en punto de cruz, distribuidos en el municipio de Teabo, Yucatán.

4.1.2 Alcance

Para esta investigación se trabajó bajo el alcance descriptivo, cuya finalidad fue conocer el entorno actual de los artesanos del municipio de Teabo, Yucatán, así como sus factores competitivos y de ese modo proponer estrategias de mejora.

El trabajo se enfocó en la situación que vivieron y están viviendo los artesanos antes y durante la crisis ocasionada por la pandemia

4.1.3 Diseño de investigación

El diseño de investigación se clasifica en dos: investigaciones experimentales e investigaciones no experimentales. Las experimentales son aquellas en las que el investigador manipula alguna de las variables, las no experimentales, son aquellas en las que no se hacen variar de manera intencional algunas variables, lo que se hace es observar y analizar el fenómeno tal y como se da en su contexto natural (Hernández et al., 2014). Para esta investigación no se pretende modificar el contexto, se estudiaron los sujetos de estudio en su propio ambiente. Por lo tanto, esta investigación se clasifica como no experimental.

4.2 Sujeto de estudio o unidad de análisis

Para esta investigación se consideraron como sujetos de estudio a los 32 grupos de artesanos dedicados a la elaboración de prendas de vestir con punto de cruz en el municipio de Teabo, Yucatán.

4.3 Categorías de análisis

Son los aspectos que se pretenden estudiar. Existen algunos factores importantes con los que cuentan los talleres del Municipio de Teabo. Para esta investigación se identificaron y analizaron esos factores y se relacionaron con algunas estrategias que ejecutan los artesanos para llevar hacia adelante su negocio

4.3.1 Instrumento de recolección de datos

Para esta investigación se elaboraron dos guías de entrevista la primera consta de 25 preguntas con el objetivo de conocer la situación actual del entorno competitivo de los artesanos del Municipio de Teabo Yucatán (ver tabla 4.1). Dicho instrumento fue aplicado a 32 grupos artesanales que realizan prendas en punto de cruz en el municipio, así como también a 3 informantes clave identificados en el municipio como son: la Presidente municipal, el director de cultura y la persona encargada de enlace de artesanos en el municipio de Teabo.

Tabla 4.1

Distribución de ítems del instrumento

Indicador	Número de preguntas
1) Amenaza de entrada	1-5
2) La influencia de los proveedores	6-10
3) La influencia de los compradores	11-17
4) La amenaza de productos sustitutos	18-20
5) Rivalidad entre competidores existentes	21-25
Total	25 preguntas

Nota: Esta tabla muestra la distribución de Items en el instrumento de investigación utilizado. Elaborado con base en el modelo de las 5 fuerzas de Porter (2009).

La guía abarca 5 indicadores que se basan en el modelo de las 5 fuerzas de Porter (ver tabla 4.1). Para el apartado de Amenaza de entrada (primer indicador) se formularon 5 preguntas con el fin de conocer si existe alguna preocupación al ver que nuevos artesanos se integran a la actividad artesanal. Para la sección de Influencia de los proveedores (segundo indicador) se formularon 5 preguntas para conocer el poder de negociación de los proveedores de materia prima. Influencia de los compradores (tercer indicador, consta de 7 preguntas que tuvieron como finalidad conocer el poder de negociación de los clientes.

La amenaza de productos sustitutos (cuarto indicador) contiene 3 preguntas con el fin de conocer si existe la posibilidad de sustitución del bordado de punto de cruz. Por último, pero no menos importante, la Rivalidad entre competidores existentes (quinto indicador) se conformó por 5 preguntas con el objetivo de saber si existe rivalidad entre los artesanos del mismo municipio de Teabo.

El segundo instrumento de recolección de datos se enfoca en el ambiente interno, abarca 4 apartados y son: estrategia competitiva donde se

formularon 6 preguntas con el fin de conocer si los artesanos conocen este concepto y conocer más a fondo su entorno competitivo. Innovación (primer factor) se formularon 6 preguntas para conocer si los artesanos ponen en práctica la innovación en sus prendas. Tecnología (segundo factor) este apartado consta de 4 preguntas que tuvieron como finalidad conocer que herramientas tecnológicas utilizan los artesanos en la elaboración de prendas en punto de cruz. Calidad (tercer factor) este último apartado contiene 6 preguntas con el fin de conocer tanto la calidad del producto como del servicio que le dan a los clientes en el municipio de Teabo Yucatán.

4.3.2 Validez del instrumento

La validez, se refiere al grado de confiabilidad del instrumento a aplicar. Existen varias formas de probar su validez, por ejemplo, a través de la validez de expertos, que se refiere al grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable, de acuerdo con personas expertas que evalúan del instrumento (Hernández et al., 2014).

El instrumento utilizado en esta investigación fueron guías de entrevista, y fueron validadas por medio de 4 investigadores del Instituto Tecnológico de Mérida, expertos en el área de Factores competitivos:

- Dra. María Antonia Morales, profesora de la Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional, del Instituto Tecnológico de Mérida.
- Dr. Raúl Santos Valencia, profesor de la Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional, del Instituto Tecnológico de Mérida.
- Dr. Jorge Carlos Canto Esquivel, profesor de la Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional, del Instituto Tecnológico de Mérida.
- Mtra. Guillermina Marisol Puc Ibarra profesora del Instituto Tecnológico de Mérida.

4.3.3 Recolección de datos

Recolectar los datos quiere decir elaborar un plan detallado de procedimientos que permita reunir todos los datos necesarios para llevar a cabo la investigación (Hernández et al, 2014). Para poder recolectar los datos de esta investigación, las guías de entrevista, se aplicaron a 32 grupos artesanales que elaboran prendas en punto de cruz distribuidos en el municipio de Teabo, Yucatán.

4.3.4 Análisis de datos

La investigación la conforman dos apartados (análisis el ambiente externo y factores competitivos) para el análisis del ambiente externo se analizaron a detalle con base en el modelo de las 5 fuerzas de Porter las respuestas de los artesanos del municipio de Teabo Yucatán. Derivado de ello se hizo una tabla con las respuestas dadas durante las entrevistas, asignando un valor (baja-media- alta) dependiendo de que sí constituye una amenaza. Y de ese modo poder clasificar cada una de las cinco fuerzas. Y, por último, a manera de resumen de lo observado se plasmaron en las tablas detalladas en el siguiente capítulo.

Por otra parte, se analizaron las respuestas de los artesanos por cada uno de los tres factores identificados como importantes para este trabajo.

CAPÍTULO V. RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados de la aplicación del instrumento de investigación de acuerdo con el objetivo general y los objetivos específicos establecidos al inicio. Como primer punto, se presenta una descripción de la situación actual del entorno competitivo de los artesanos de bordado de punto de cruz particularmente los de Teabo Yucatán, con base en el modelo de las 5 fuerzas de Porter. A continuación, Así mismo, se presenta un análisis interno con base en tres factores competitivos identificados (tecnología, innovación y calidad) y un análisis de las estrategias que implementan los artesanos de Teabo, a partir de la pandemia por COVID-19 y, por último, se proponen estrategias de mejora para los artesanos de Teabo, Yucatán.

5.1 Descripción de la situación actual del entorno competitivo de los artesanos del municipio de Teabo, Yucatán.

Después de analizar las respuestas de los artesanos entrevistados, se presentan a continuación los resultados obtenidos con base en el modelo de las cinco fuerzas de Porter, que describen el entorno competitivo de la actividad artesanal que se lleva a cabo en Teabo, Yucatán en la elaboración de prendas de punto de cruz.

5.1.1 Amenaza de nuevos competidores

Con respecto a la primera de las fuerzas del modelo de Porter: Amenaza de nuevos competidores, en la siguiente tabla se muestra una clasificación de la fuerza con respecto a las 3 maneras distintas de producir que existe el municipio, en la tabla 5.1 se sintetizan las opiniones de los entrevistados con respecto a la facilidad de que entren nuevos competidores.

Tabla 5.1

Clasificación de nuevos competidores de acuerdo con la manera de producir

Nuevos competidores	
Los artesanos independientes	<p>1 de 7 artesanos mencionan:</p> <p>No es fácil para una persona iniciar esta actividad por la inversión que está alrededor de \$5,000, comprando lo básico para producir un huipil, blusa o vestido.</p>
Familias de artesanos	<p>13 de 15 artesanos familiares coinciden:</p> <p>No es fácil que alguien pueda iniciar en esta actividad artesanal por la alta inversión económica que conlleva que oscila alrededor de \$10,000-\$20,000 aproximadamente, comprando el material básico para iniciar</p>
Los pequeños talleres	<p>10 de 10 pequeños talleres mencionan:</p> <p>No es fácil que alguien pueda iniciar en esta actividad artesanal por la alta inversión económica que conlleva que está alrededor de entre \$50,000 y \$80,000. Y la dedicación de tiempo completo que esta actividad conlleva</p>

Nota: Esta tabla muestra la clasificación de los nuevos competidores con base en las respuestas de los artesanos en cada una de las 3 maneras distintas de producir en el municipio de Teabo.

Como se puede notar en la tabla anterior, dependiendo del tipo de producción es la cantidad de inversión que aproximadamente se necesita para iniciar esta actividad artesanal, dependiendo de la visión que cada clasificación tiene del

negocio, es la cantidad de recurso económico que se necesita para iniciar en la actividad. Se puede notar que, para el artesano independiente, la inversión que se requiere es menor a las otras dos clasificaciones, debido a que ellos producen prenda por prenda (ver imagen 5.1). Es decir, compran material únicamente para un huipil, una blusa o un vestido, lo producen, lo venden y nuevamente compran material para una nueva prenda que algún conocido les haya solicitado.

Figura 5.1

Artesanos independientes



Nota: la imagen muestra la manera en que los artesanos independientes realizan la prenda en punto de cruz desde su casa, utilizando la materia prima básica necesaria. Fotografía tomada durante entrevista.

A diferencia de la forma familiar, ellos no compran solamente lo necesario para producir una pieza, compran variedad de colores tanto de hilos, como de telas, para ofrecerles a sus clientes varias opciones. También, debido a que aceptan encargos por parte de sus clientes que van desde una pieza o más.

Los pequeños talleres, como se plantea en la tabla anterior, mencionan que se necesita de una inversión mayor a diferencia de la inversión inicial que los artesanos independientes y las familias de artesanos mencionaron y eso es debido a la visión más amplia que tienen del negocio. Estos artesanos líderes del municipio mencionan que se requiere de mucha inversión por la compra de materia prima que se necesita, específicamente estos pequeños talleres realizan

CAPÍTULO V. RESULTADOS

sus compras de material al mayoreo (ver figura 5.2), así como también para la venta de sus productos, mencionan que se requiere de un lugar establecido, en este caso, ellos tienen sus pequeños locales o pequeños talleres, donde llevan a cabo, desde el proceso de diseño hasta la exhibición de sus prendas en vitrinas (ver figura 5.3).

De igual manera, para llegar a más personas se requiere de inversión por el uso de tarjetas o promocionales para beneficio del negocio, el pago de energía eléctrica, gastos de envío de producto a clientes dentro y fuera del estado, gastos en el proceso de producción como mantener a un grupo de artesanas costureras que requieren un pago por producir en punto de cruz, sumado a todo lo anterior, se puede notar que iniciarse en esta actividad implica una inversión, un fuerte recurso para poder subsistir en el mercado.

Figura 5.2

Artesana líder que lleva a cabo compra de hilos al mayoreo



Nota: la imagen muestra la cantidad de hilos que los artesanos comerciantes necesitan para llevar a cabo la combinación de colores en sus creaciones. Fotografía tomada durante entrevista.

Los artesanos de las tres clasificaciones coinciden que esta actividad requiere dedicación de tiempo completo, debido a que para producir una prenda (huipil, terno, blusa, vestido) tiene que pasar por un proceso de preparación que va desde la creación del diseño, la combinación de colores que se va utilizar en el diseño, el bordado en punto de cruz por parte de las artesanas costureras y la búsqueda de mercado para su venta.

Figura 5.3

Local de venta al público de Diseños Iveth y Diseños Miguel (Pequeño taller)



Nota: en la figura se muestra dos pequeños talleres donde se lleva a cabo el diseño y la exhibición de las prendas en punto de cruz para su venta posterior ubicado en Teabo Yucatán. Fotografía tomada durante las entrevistas.

Cabe recalcar que en el municipio de Teabo en los últimos 6 meses no se han abierto talleres y no se han sumado nuevas personas que quieran iniciar esta actividad, a pesar de que en el municipio no existen reglas y regulaciones formuladas con base en actividad artesanal. Es decir, toda persona es libre de iniciar su negocio de venta de prendas en punto de cruz, sin embargo, se mantienen los mismos 32 grupos artesanales de siempre. Todo lo anterior, es una situación que no constituye una preocupación a los artesanos, es por ello que se considera para esta investigación a los nuevos competidores, como una amenaza baja porque se puede notar que no existen personas que se integren en esta actividad y sean consideradas como competidores.

5.1.2 Poder de los proveedores

En lo referente a la segunda fuerza del modelo de Porter: Poder de los proveedores, según las respuestas de los 32 artesanos entrevistados, se puede notar que dependiendo del tipo de producción al momento de realizar la compra de materia prima cambian de proveedor. Situación que se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 5.2

Clasificación del poder de los proveedores de acuerdo con las 3 maneras distintas de producir

Poder de los proveedores	
Los artesanos independientes	La compra de materia prima se lleva a cabo en el municipio de Teabo. Existen dos tiendas establecidas que venden la materia prima básica para que estos puedas operar.
Familias de artesanos	La compra de materia prima para poder operar la llevan a cabo en un municipio cercano llamado Oxcutzcab. Y en ocasiones en el municipio de Teabo.
Los pequeños talleres	La compra de materia prima la realizan directamente en la ciudad de Mérida.

Nota: la tabla muestra la clasificación de los proveedores con base en las respuestas dadas durante las entrevistas realizadas a los artesanos de las tres maneras distintas de producir que se realiza en Teabo, Yucatán.

Con base en lo que se indica en la tabla anterior, se puede decir que los artesanos independientes realizan compras mínimas para llevar a cabo la producción de prendas en punto de cruz y es por ello que las compras las realizan en el mismo municipio de Teabo, las compras van desde la adquisición de una aguja hasta 65cm de tela para producir una prenda, esta situación lo confirma en entrevista la artesana Silvia, “ No voy a ir hasta Merida o hasta Ox, a comprar un metro de tela sino mi ganancia se va ir en pasaje” (S. Chan, comunicación personal, 16 de marzo del 2022).

CAPÍTULO V. RESULTADOS

Cabe recalcar que 4 de 7 artesanos de esta clasificación mencionan que los precios que aplican los proveedores del municipio de Teabo son muy elevados y cada día van en aumento, dicho en palabras de la artesana Meyli, “Se aprovechan los proveedores que son los únicos que tenemos aquí en Teabo para comprar, saben que no vamos a ir hasta Mérida por un metro de tela...aprovechan subirle el precio a las cosas cada vez” (M. Ucán, comunicación personal, 16 de marzo del 2022). Ese aumento se ve reflejado en el precio final al momento de que los artesanos deciden vender la prenda.

Los artesanos de la forma familiar, 14 de 15 artesanos coinciden que en el municipio de Teabo con los dos proveedores establecidos no encuentran la variedad de hilos, telas y las diferentes numeraciones de canevá que requieren para poder producir, todo el tiempo les ofrecen el mismo lino con los mismos colores, es por ello que optan por trasladarse al municipio de Oxcutzcab en donde encuentran varias, tonalidades de hilos y telas, empleando las palabras de una de las artesanas sobresalientes de la forma familiar “No me gusta comprar aquí en Teabo, cuando termine la prenda que estoy haciendo, alguno de mis compañeros artesanos tienen el mismo color de los hilos y de la tela, mejor me voy a Ox, allá puedo encontrar variedad y un poco mas barato” (M. Motul, comunicación personal, 16 de marzo del 2022).

En comparación con los artesanos líderes de los pequeños talleres, por la cantidad elevada de compras que realizan, optan por ir a la capital del estado, Mérida. Nueve de diez artesanos de esta clasificación, mencionan que deciden irse hasta Mérida debido a que los proveedores que son mercerías muy conocidas en la capital, frecuentemente les aplican cierta cantidad de descuento y promociones, como menciona la propietaria de Diseños Iveth, una artesana líder reconocida en el municipio “Como compro mucho, me conviene irme hasta Mérida, porque hay más variedad en las telas lino,... allá encuentro el canevá #2 que hace que mis prendas se vean más de calidad... a veces por mi compra que hago me hacen un descuento en la tienda... de ese modo recupero mi pasaje o mi gas” (I. Caamal, comunicación personal, 16 de marzo del 2022).

CAPÍTULO V. RESULTADOS

Cabe recalcar que los artesanos de Teabo ya los tienen identificados por los proveedores de la ciudad de Mérida, pero, cada compra que realizan no garantiza un descuento o promoción. El beneficio que sí tienen es que cuando llega algún color nuevo de temporada son los primeros en enterarse.

Como se puede ver en los párrafos anteriores, los principales proveedores de materia prima no son del mismo municipio. Esto hace que esta segunda fuerza sea considerada como una amenaza media porque existen muchos proveedores, pero no los tienen cerca y no existe el interés por parte de ellos de surtir y dar ciertas facilidades de manera particular a los artesanos para la adquisición de material que requieren para poder producir sus creaciones.

Un dato importante que vale la pena recalcar es que 28 de los 32 artesanos entrevistados mencionan que la calidad y variedad de los materiales serían motivos por los cuales ellos podrían cambiar de proveedor. Inclusive, si los proveedores de Teabo se surtieran y cubrieran las necesidades de los artesanos de Teabo, ellos ya no se verían en la necesidad de desplazarse hasta la capital del estado Mérida, para llevar a cabo sus compras.

5.1.3 Influencia de los compradores

Para analizar la tercera fuerza de Porter: Influencia de los compradores, en la siguiente tabla se muestra la clasificación de quiénes son los clientes de los artesanos, en relación con el tipo de producción que realizan en el municipio:

Tabla 5.3

Clasificación de la influencia de los compradores de acuerdo con las 3 maneras distintas de producir

Influencia de los compradores	
Los artesanos independientes	Sus clientes son familiares, amigos y conocidos del mismo municipio.
Familias de artesanos	Sus clientes en su mayoría son personas sobresalientes del municipio (Maestros, personas del Ayuntamiento,

CAPÍTULO V. RESULTADOS

	habitantes de Maní, Ticul, y Tekax).
Los pequeños talleres	Sus clientes son personas con poder adquisitivo alto (presidentes municipales, diputados, maestros fuera del municipio, clientes fuera del estado y del extranjero).

Nota: la tabla muestra la clasificación de los clientes con base en las respuestas dadas por los artesanos de las tres maneras distintas de producir que se realizan en Teabo, Yucatán.

Como se muestra en la tabla anterior, dependiendo del tipo de producción es a quién los artesanos le ofrecen sus prendas. Los artesanos líderes de los pequeños talleres como se puede notar en la tabla, sus clientes son de poder adquisitivo alto, es por ello que los precios que manejan son más elevados en comparación con los artesanos que producen de forma familiar, tienen clientes fuera del estado incluso fuera del país.

Los artesanos independientes manejan un precio por debajo de los artesanos que producen de la forma familiar y de los artesanos comerciantes que tiene establecidos sus pequeños talleres en el municipio de Teabo y es así debido a todos los gastos que les genera el tener un lugar propio para la exhibición de las prendas en punto de cruz que realizan para la venta (ver figura 5.4).

Figura 5.4

Establecimiento de los artesanos comerciantes



CAPÍTULO V. RESULTADOS

Nota: la imagen muestra tres establecimientos de tres artesanos comerciantes, espacio que utilizan para la exhibición y venta de las prendas en punto de cruz.

Es importante mencionar que los artesanos, de las tres maneras distintas de producir, conocen las preferencias de sus clientes, les ofrecen atención personalizada, conocen las medidas de sus clientes, gustos en colores y tamaño de diseño. Cada artesano o grupo de artesanos, independientemente de la forma de producción tienen una lista de clientes fieles a sus diseños y a la calidad de la puntada que cada uno maneja, como por ejemplo los artesanos de la forma familiar tienen en promedio 10 clientes fieles, a diferencia de los artesanos líderes quienes tienen en promedio 30 clientes fieles a las creaciones. Cada uno de ellos tienen identificados a sus clientes, saben el número de prendas que les compran cada vez que el cliente los visita, esa diferencia se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 5.4

Clasificación del número de piezas en punto de cruz que los clientes compran por clasificación

Número de piezas que los clientes compran por clasificación	
Los artesanos independientes	6 de 7 artesanos independientes, mencionan que: Los clientes realizan comúnmente la compra de una sola pieza.
Familias de artesanos	12 de 15 artesanos de la forma familiar, mencionan que: Los clientes realizan comúnmente la compra de 1 a 3 piezas.
Los pequeños talleres	3 de 10 artesanos líderes, mencionan que: Los clientes realizan comúnmente la compra de 1 a 6 piezas

CAPÍTULO V. RESULTADOS

Nota: en la tabla se da a conocer el número de piezas que adquieren los clientes de cada clasificación, con base a las respuestas de los artesanos entrevistados en Teabo, Yucatán.

En la tabla se puede observar que las compras más frecuentes que realizan los clientes es una sola pieza. No obstante, algunos de los artesanos comerciantes líderes del municipio, tienen clientes en los Estados Unidos y Canadá que les realizan compras que oscilan entre \$30,000 a \$50,000 como dan a conocer Diseños Yennifer y Diseños Clem. Estas altas ventas les ayudan a mantenerse como negocio, debido al ingreso fijo que reciben, lo cual les permite invertir en materia prima, cubrir sus gastos y poder subsistir.

Así mismo, con base en las respuestas de los artesanos entrevistados se puede notar que es muy frecuente que en Teabo los artesanos apliquen un descuento a sus clientes por comprar cierta cantidad de prendas. De igual modo, es habitual que un cliente pida otras formas de pago al adquirir una prenda. En los siguientes cuadros se muestran cuáles son los artesanos de las 3 formas de producir que manejan sistema de apartado, pago en efectivo, sistema de crédito.

Tabla 5.5

Listado de artesanos de la forma independiente de producir que manejan distintas formas de pago

	Nombre del artesano independiente	Sistema de apartado	Pago en efectivo	Sistema de crédito
1	Aurora Valencia Yah		x	
2	Elizabeth Canche Méndez		x	
3	Gloria Poot Chan		x	
4	Juliana Pat May		x	
5	Silvia Chan		x	
6	María Elena Vera Novelo		x	x
7	Meyli Luciel Ucan Cen	x	x	

CAPÍTULO V. RESULTADOS

Nota: en la tabla se muestra quienes son los artesanos independientes que manejan facilidades de pago, se puede notar que la más común es el pago en efectivo. Clasificación hecha con base a las respuestas de los artesanos entrevistados de la forma independiente.

Con respecto a la tabla anterior, se puede notar que todos los artesanos independientes manejan pago en efectivo, 5 de 7 no manejan otras formas de pago y de los 2 restantes uno maneja el sistema de apartado y el otro sistema a crédito. Los artesanos que solo manejan pago en efectivo con sus clientes decidieron hacerlo así debido a que no cuentan con el suficiente recurso para invertir, cuando el cliente lleva a cabo la compra, el recurso lo vuelven a invertir en materia prima para empezar a producir una nueva prenda así lo confirma la artesana Silvia, “No puedo dar sistema de apartado porque en ocasiones lo separan y no vuelven a buscar la prenda...no doy crédito porque me ha pasado que no me pagan...solo efectivo porque cuando me paguen la prenda pago mis pendientes y vuelvo a comprar material” (S. Chan, comunicación personal, 16 de marzo del 2022).

Tabla 5.6

Listado de artesanos de la forma familiar de producir que manejan distintas formas de pago

	Nombre del negocio “Familias de artesanos”	Sistema de apartado	Pago en efectivo	Sistema de crédito
1	Creaciones Cab		x	
2	Doña Lupita		x	
3	Elsy May		x	
4	Julio Moo		x	
5	Katy Ek		x	
6	Neli Ruiz		x	
7	Nidia Hau Colli		x	
8	Edith Dzul Montalvo	x	x	
9	Guadalupe Fuentes	x	x	
10	Manos creativas	x	x	
11	Ropa típica Eugenia	x	x	

CAPÍTULO V. RESULTADOS

12	Socorro Pérez	x	x	
13	Diseños en punto de cruz Doña Imelda		x	x
14	Sastre Ramiro		x	x
15	Diseños Doña Rosaura	x	x	x

Nota: en la tabla se muestra quienes son los artesanos de la forma familiar que manejan tres formas distintas de pago, se puede notar que la más común es el pago en efectivo. Clasificación hecha con base a las respuestas de los artesanos entrevistados de la forma familiar de producir.

Por otra parte, 7 de 15 familias de artesanos como lo muestra la tabla, únicamente manejan pago en efectivo, dos de las razones por las cuales decidieron que sea únicamente así, es debido a que como es un negocio familiar la inversión para poder producir se hace en familia, no puede decidir la representante del grupo darlo a crédito porque lo invertido no es únicamente dinero de una sola persona, así como también debido a las diversas situaciones por las que ellos se han visto involucrados con algún cliente como lo hizo saber la artesana Kati “No me gusta dar a crédito porque me ha pasado que al momento de cobrarle se les olvida el monto que me deben, como me pagan por abonos al momento que voy descontando su abono me dicen “tanto falta” y yo sé que no es así...no me gusta los problemas” (K. Ek, comunicación personal, 23 de marzo del 2022).

Por otra parte, a algunos artesanos de la misma clasificación les ha funcionado el sistema de crédito, entre ellos Diseños Doña Rosaura, Diseños en punto de cruz Doña Imelda y Sastre Ramiro. Las dos primeras realizan la venta de sus productos casa por casa en las colonias del norte de la capital del estado, Mérida., les ha funcionado darlo a crédito, los cobros los realizan de manera quincenal, aceptando también depósitos y transferencias, dicho en palabras de una de las artesanas “me resulta darlo a crédito, así ya sé que los días 15 y 30 de cada mes es seguro un ingreso para poder cubrir mis gastos, así ya sé que a la quincena no regreso con las manos vacías porque a veces vamos a vender y no vendemos nada” (M. Motul , comunicación personal, 16 de febrero del 2022.).

CAPÍTULO V. RESULTADOS

Así pues, estas dos artesanas que realizan la venta de casa por casa han identificado a quien darle las prendas a crédito como afirma la propietaria de Diseños Doña Rosaura “no a la primera se los damos a crédito, hasta que veamos que siempre nos compra y es de fiar...nos ha pasado que lo dimos a la primera por desesperación que no habíamos vendido nada ese día y con tal de vender... al momento de ir a cobrar no viven en la casa que nos señalaron en la calle” (I. Chan, comunicación personal, 16 de febrero del 2022).

Con base en las experiencias de cada artesano toman las decisiones para seguir operando como negocio. No a todos les ha funcionado de la misma manera el sistema de crédito, así como también el sistema de apartado.

Tabla 5.7

Listado de artesanos de los pequeños talleres que manejan distintas formas de pago

	Nombre del negocio “Pequeños talleres”	Sistema de apartado	Pago en efectivo	Sistema de crédito
1	Chi’abaaal	x	x	x
2	Diseños Clem	x	x	x
3	Diseños Iveth	x	x	x
4	Diseños Yennifer	x	x	x
5	Lucia Ramírez	x	x	x
6	Diseños Miguel	x	x	
7	Diseños Luz María	x	x	
8	Antalikaa		x	x
9	Artesanías Azucena		x	
10	Xokbichuuy Teabo Deysi		x	

Nota: en la tabla se muestra quienes son los artesanos de los pequeños talleres que manejan tres formas distintas de pago. Clasificación hecha con base a las respuestas de los artesanos líderes entrevistados.

Contrario a lo que se observó en los dos grupos anteriores de artesanos, en la tabla anterior se puede notar que únicamente 2 artesanos líderes de 10 que existen en el municipio de Teabo, Xokbichuuy Teabo Deysi y Artesanías

CAPÍTULO V. RESULTADOS

Azucena, manejan solamente pago en efectivo, las razones dicho en palabras de la propietaria de Xokbichuuy Teabo Deysi “no puedo dar a crédito porque yo constantemente estoy pagando a mi grupo de artesanas por producir mis diseños...tengo clientes nuevos que me solicitan una prenda y por esa prenda yo voy a invertir” (D. Chan, comunicación personal, 16 de marzo,2022).

Para resumir, la actividad artesanal genera inversión y los artesanos líderes no todos cuentan con la solvencia económica necesaria para dar este tipo de facilidades de pago. En contraste con los dos casos anteriores, a otros 6 artesanos de esta misma clasificación les ha funcionado el sistema a crédito, en especial a Diseños Yennifer y Diseños Clem como se mencionó en párrafos anteriores, tienen clientes de otros países que llevan a cabo altas cantidades de compra que van entre \$30,000 a \$50,000, los clientes llevan a cabo el pago en un lapso de 6 meses como menciona la artesana Lidia “tengo una clienta quien cada 6 meses viaja a California, me compra varias prendas y ella lo vende allá, cuando ella regresa en 6 meses me lo paga... eso es un ingreso fuerte para poder continuar mi negocio... es mi ahorro” (L. Ucán, comunicación personal, 1 de marzo del 2022). Misma mecánica que maneja Diseños Yennifer con una clienta de Oxcutzcab que se lleva prendas a crédito para vender en San Francisco California por la cantidad de \$20,000 pagando en un lapso de 6 meses.

Con todo lo dicho en párrafos anteriores, se puede notar la influencia que los compradores tienen en los artesanos en particular a los de Teabo, Yucatán y eso permite clasificarla como una amenaza “media” debido a la libertad que tienen los clientes de decidir irse con la competencia si no obtuvieron el descuento o las facilidades de pago que desean. Un dato interesante que vale la pena mencionar, en cuestión de precios, los clientes pueden conseguir las prendas a un precio menor con los artesanos independientes, le siguen los que producen de forma familiar y por último los artesanos comerciantes, ya que ellos son intermediarios, para realizar la venta, al precio que pagan por la producción le aumentan para obtener una ganancia.

5.1.4 Amenaza de productos sustitutos

En cuanto a la cuarta fuerza analizada: Amenaza de productos sustitutos, se encontró que en Teabo existe la alta posibilidad de sustitución del punto de cruz debido a dos razones: el uso de máquinas industriales que imitan el punto de cruz y son vendidos a un menor precio en los productos que se realizan en un municipio cercano a Teabo, Yucatán llamado Tekit (ver imagen 5.5), y por las blusas sublimadas (técnica de impresión digital, (ver imagen 5.6) que se realizan en otra localidad cerca de Teabo, Yucatán llamada Tipikal

Figura 5.5

Prendas hechas con máquinas industriales que imitan el punto de cruz



Nota: la imagen muestra dos prendas creadas con máquina industrial que imitan el punto de cruz que se realiza en el municipio de Tekit, Yucatán. Fotografía tomada durante las entrevistas

Es una situación muy lamentable por parte de los artesanos porque existen personas que no saben diferenciar el punto de cruz hecho a máquina con lo hecho de manera artesanal (ver imagen 5.7). Así mismo, existen personas que se dejan llevar por el precio más bajo del mercado. Las prendas sublimadas son vendidas a menor precio en comparación con lo hecho a mano.

Figura 4.6

Blusas con la técnica de impresión digital que imitan el punto de cruz



Nota: la imagen muestra la exhibición de blusas creadas con la técnica sublimada que imita el punto de cruz. Fotografía tomada durante las entrevistas.

Figura 5.7

Prenda hecha en punto de cruz / prenda sublimada



Nota: la imagen muestra la comparativa de un mismo diseño creado con la técnica en punto de cruz y con la técnica impresión digital que imita el punto de cruz. Fotografía tomada durante las entrevistas.

El punto de cruz está en una situación desventajosa en el mercado artesanal, en especial las prendas que se diseñan en Teabo. Tekit, Yucatán es considerada como la capital de la guayabera y algunos fabricantes han optado por realizar además aparte de guayaberas, vestidos, blusas incluso huipiles con bordado de punto de cruz hecho a máquina, una de las artesanas afectadas con esta situación menciona que “hay personas que no saben diferenciar el punto de cruz con la puntada que se hace con máquinas...se van por el precio porque de

CAPÍTULO V. RESULTADOS

ese tipo son más baratas, pero eso no es artesanal” (E. Canche, comunicación personal, 1 de marzo del 2022). Esta situación representa una fuerte amenaza para los artesanos.

No obstante, los artesanos de los pequeños talleres 8 de 10 artesanos, mencionan que sus clientes conocen lo artesanal e identifican el punto de cruz y eso hace que tengan clientes fieles a las prendas que ellos realizan, por lo tanto no ven esta fuerza como amenaza alta, pero en realidad sí les afecta directamente en sus ventas, ya que este tipo de productos, tanto los elaborados con bordados industriales que imitan el punto de cruz, como los sublimados (técnica de impresión digital), tienen un menor precio y son vendidos a precios menores afectando las ganancias de los artesanos.

5.1.5 Rivalidad entre competidores existentes

Por último, respecto a la quinta fuerza del modelo de Porter: Rivalidad entre competidores existentes, se puede notar que en Teabo existe una rivalidad entre artesanos del mismo municipio y eso constituye una amenaza alta, y las razones se enumeran a continuación.

1. La mayoría de los habitantes de Teabo se dedican a lo mismo siendo alrededor de 1200 artesanos distribuidos en todo el municipio, eso trae como consecuencia que exista la similitud en las prendas que se realizan, es decir, entre ellos se plagian sus diseños y la combinación de colores.

Los diseños pueden ser plagiados desde cuando la artesana costurera lo esté produciendo como le pasó a la artesana Luz María una de las artesanas del municipio con un mayor número de costureras que conforman su grupo tanto del municipio como alrededores, “Una vez hice un diseño muy bonito de mi propia imaginación era para la expo de manos mágicas, una compañera artesana fue a la casa de mi costurera y vió lo que me estaban produciendo, al momento de la pasarela para mi mala suerte modelaron primero el diseño que ella me robó y fue presentado como si fuera su creación, luego supe que le dio un dinero a mi costurera artesana y le pasaron mi muestra” (L. López, comunicación personal, 16 de marzo del 2022).

CAPÍTULO V. RESULTADOS

Son muchas las situaciones de rivalidad que enfrentan los artesanos día a día, sin embargo, han podido sobrellevar el negocio en punto de cruz. Han tomado todos estos retos como oportunidades de crecimiento.

2. Los artesanos independientes, los representantes de la forma familiar de producir y específicamente los artesanos líderes de los pequeños talleres han identificado en el municipio a los artesanos costureros con la puntada de mayor calidad, artesanos responsables de las entregas a los clientes en tiempo y forma.

Un ejemplo de esta segunda razón es lo que comentó la artesana de Diseños Iveth quien ha pasado por una situación de rivalidad entre artesanos “muchas veces me han tratado de robar a mis artesanas y son artesanas que tienen una puntada muy bonita y costuran en un menor tiempo, no me maltratan la tela y son muy cumplidas, pero no falta una compañera que las quiera y le van a ofrecer un aumento de pago para que me dejen de producir... una blusa que yo pago la producción en \$600 les ofrecen \$900... he aprendido a conservarlas” (I. Caamal, comunicación personal, 1 de marzo del 2022. Con base en las entrevistas realizadas 5 de 10 artesanos líderes de los pequeños talleres han pasado por una situación similar, mismos que para conservar a sus costureras han optado por aplicar algunas estrategias como son:

Aumentar el precio de producción, pagar por adelantado la producción, hacer préstamos para alguna situación personal que estos atraviesen, así como también han aprendido a estar más pendientes del grupo que tienen a cargo.

3. Existen costureras que por falta de recursos han empeñado la prenda inconclusa que estaban produciendo en punto de cruz a un artesano comerciante diferente a quien le encargó la prenda y le proporcionó los materiales para realizarla.

Esto ocasiona que el artesano comerciante que proporcionó el material para la elaboración de la prenda, no la recupera y tampoco el recurso invertido para su realización tal es el caso de la propietaria de Diseños Clem “me ha pasado que

CAPÍTULO V. RESULTADOS

vienen las artesanas costureras a pedirme un anticipo por producir un diseño mío pero como unos clientes no me han pagado algunas prendas que se llevaron, no tengo el dinero para dar el anticipo en ese momento, se molestan y buscan otra salida y empeñan la prenda que no está terminada... lo peor con otra artesana con lo que he tenido algún problema... por maldad no recupero mi prenda” (L. Ucán, comunicación personal, 1 de marzo del 2022).

Esta situación ha sido causa de incumplimiento con el cliente, lo cual ha generado la pérdida del cliente debido a que no se le dice a detalle lo que sucedió, ellos simplemente lo ven como irresponsabilidad en el tiempo de entrega por parte del artesano.

4. Han surgido robos de prendas como son huipiles, ternos, blusas y vestidos entre artesanos del mismo municipio, los cuales son parte de las consecuencias de una alta rivalidad.

Dos de 10 de los artesanos comerciantes de los pequeños talleres manifestaron en las entrevistas que han sido víctimas de robos entre artesanos del mismo municipio. Cinco de diez, han sido víctimas de clientes de fuera que son considerados como compradores de paso (situación que se describe más adelante). En palabras de la artesana propietaria de Xokbichuuy Teabo Deysi “ tenía listo un vestido para una boda civil, se lo dejé encargado a mis hijas que hicieran la entrega porque para un sábado iban a pasar por él, ese día me fui a una expo a mostrar mis prendas para ver si tenía suerte y vender, cuando regresé mis hijas me dijeron que pasaron por el vestido y yo lo había llevado a la expo, pero les dije que no lo había llevado... buscamos en toda la casa y en la vitrina y no apareció” (D. Chan, comunicación personal, 16 de marzo,2022).

Cada año antes de la pandemia el COVID-19 se llevaba a cabo la feria de Xmatkuil, una feria muy esperada en el estado de Yucatán, en esa feria eran invitados varios artesanos de las distintas ramas artesanales distribuidos en todo el estado de Yucatán, donde se les brindaban espacios a los artesanos para promover los productos que realizan con el fin de darse a conocer y llevar a cabo

CAPÍTULO V. RESULTADOS

grandes ventas, debido a que llega mucha gente inclusive de otros estados. Al municipio de Teabo llegaba la invitación para que los artesanos vayan a promover sus prendas.

La artesana Deysi menciona que era una oportunidad para que las conozcan y ella no se la perdía “nos dan nuestro stand para colgar las prendas que llevamos, ese día la artesana Iveth estaba en el stand de alado con su mamá instalada como yo, cuando pasaron a avisar que hay receso que cerremos el stand, ellas no estaban me dejaron encargado su stand... cuando regresó la mamá de Iveth me acerque a decirle sobre la indicación que nos dieron y es cuando vi el vestido colgado de la boda civil que se me perdió en mi casa... sin decir nada hice preguntas a Iveth ... se lo fue a vender una artesana y lo compró... en realidad es mío, me lo robaron” (D. Chan, comunicación personal, 16 de marzo,2022).

Como fruto de la rivalidad existente entre los artesanos, se han visto en la necesidad de aplicar la innovación constantemente en las prendas, sin perder la calidad que los distingue. Están a la vanguardia con los diseños y colores de la temporada. Están en constante competencia entre artesanos, a pesar de estos hechos escuchados en las entrevistas, ellos afirman que no actúan por competencia y afirman que no son ni compiten con nadie Pero, con base en las situaciones vividas que dieron a conocer en las entrevistas, se puede concluir que existe una fuerte rivalidad entre artesanos del municipio de Teabo registrados: 7 artesanos independientes, 15 representantes de la forma familiar y por último 10 artesanos líderes en el municipio, en esta última clasificación es donde se da más fuerte la rivalidad.

5.2 Análisis de los factores competitivos internos de los artesanos de Teabo Yucatán.

En lo referente a los factores competitivos relacionados con la elaboración de prendas de vestir en punto de cruz, para esta investigación se identificaron 3: la tecnología, la innovación y la calidad tanto en el producto como en el servicio. En los siguientes párrafos se detallan esos tres factores competitivos, tomando como referencia las tres maneras distintas de producir que los artesanos llevan a

cabo en el municipio de Teabo, Yucatán. Cada uno de los tres factores se abordará también respecto a las tres maneras de producir, ya que el impacto es diferente.

5.2.1 Factor Tecnología

Respecto al factor Tecnología, los artesanos independientes no utilizan ni herramientas tecnológicas tanto para la producción como para la venta de prendas en punto de cruz. Prueba de ello, es que realizan las ventas de forma directa mediante la recomendación de los propios clientes que llegan a sus domicilios, utilizan las herramientas básicas necesarias para llevar a cabo la producción, como una silla, una aguja, el patrón de costura y la materia prima (tela, canevá, hilos) que se requiere para cumplir con la entrega a los clientes.

Para la forma familiar de producir, el uso del factor tecnología es más evidente en comparación con los artesanos de la forma independientes, aproximadamente el 50% de los artesanos de la forma familiar han optado por utilizar herramientas tecnológicas y eso los ha vuelto más eficientes, han mejorado la forma de vender sus productos, han logrado contactar a otros clientes a través del uso de la computadora con internet, para la publicación de sus prendas.

El municipio de Teabo en coordinación con la dirección de cultura, puso en práctica el uso de herramientas tecnológicas mediante la creación de una página de Facebook para cada artesano, el 90% de los grupos artesanales que están distribuidos en el municipio de Teabo hacen uso de la herramienta tecnológica Facebook, en donde publican las nuevas creaciones que día con día realizan, con la finalidad de darse a conocer como negocio y llegar más personas que les interese adquirir alguna prenda.

Por otra parte, los artesanos comerciantes, a través del uso de las herramientas tecnológicas han sido capaces de diversificar y ampliar las capacidades con las que cuentan, hoy en día también se han vuelto más eficientes, todos los artesanos comerciantes cuentan con equipos tecnológicos

CAPÍTULO V. RESULTADOS

como son la computadora, el celular y el internet, han optado por aprender a darle uso para llevar a cabo sus ventas.

La baja escolaridad que tienen no ha sido impedimento como afirma el artesano Julio Moo, “yo solamente tengo primaria... apenas se leer... pero tuve que aprender a publicar en el internet mis bordados en punto de cruz, para que mucha gente sepa que también existen artesanos...y ahora todo es en computadora, celular y por internet” (J. Moo, comunicación personal, 23 de febrero del 2022).

Cabe recalcar que 7 artesanos, 2 de los artesanos independientes, 4 de la forma familiar y 1 de los artesanos comerciantes no manejan de manera personal el Facebook, sino que es administrado por algún hijo o por familiar, los 25 restantes como el artesano Julio, pese a que no saben, se han visto en la necesidad de aprender a usar correctamente el celular, el Facebook, inclusive 4 artesanos comerciantes dominan el uso de la computadora. Así mismo 3 artesanos comerciantes, utilizan el Twitter para promocionar sus ventas.

El uso de la tecnología ha sido una oportunidad de crecimiento para los artesanos para hacer frente a los cambios que día a día surgen en el mercado globalizado.

5.2.2 Factor innovación

Respecto al segundo factor innovación, los artesanos independientes implementan el uso de los colores tradicionales que usaban sus antepasados, misma tradición que conservan 4 de los 15 artesanos que se clasifican en la forma familiar, como afirma la artesana Meyli “lo artesanal, es tradición y la tradición viene de nuestras abuelas, entonces lo que vendemos son prendas artesanales, el punto de cruz original, el matizado original...no voy a cambiar mis colores porque eso me hace diferente a los otros artesanos” (M. Ucán, comunicación personal, 16 de marzo del 2022) es decir, no han aplicado el uso de la innovación, se han mantenido con lo aprendido de sus antepasados y lo han transmitido de generación en generación teniendo el grupo esta característica que los distingue.

CAPÍTULO V. RESULTADOS

Los artesanos que trabajan en forma familiar, han aplicado la innovación en la creación de sus prendas, por ejemplo por la pandemia del COVID-19 las prendas resguardadas que no se pudieron vender, se vieron en la necesidad de adaptarlas haciendo modificaciones a la creación y de ese modo poder venderlos, hicieron del huipil tradicional algo más novedoso, le implementaron los encajes teniendo como resultado final un nuevo modelo para el mercado. Con el terno, realizaron vestidos, blusas y manteles por mencionar algunos ejemplos.

A diferencia de los artesanos comerciantes ellos tienen como tarea ser novedosos día a día para hacer frente a la fuerte rivalidad que existe entre los artesanos del municipio, mejoran el modelo, la combinación de colores y el diseño en punto de cruz, se han visto en la necesidad de ya no utilizar únicamente los colores tradicionales (matizado tradicional) sino que ahora implementaron la combinación en colores pastel y neón.

Es alta la importancia de la innovación en la competitividad, un ejemplo de ello es que en los últimos 6 meses, la mayoría de los grupos artesanales han realizado cambios tanto en el producto, como en el proceso, así como también en la forma de organizarse para trabajar con el grupo de artesanas costureras que tienen a cargo y además, en la forma de promocionar sus prendas. También en los últimos 6 meses han realizado mejoras en la forma de producción y de distribución.

Para la producción en punto de cruz se requiere dedicación de tiempo por lo delicado que es llevar el conteo de las puntadas, esta situación hace que la producción sea lenta. Para no perder el registro mental de las puntadas que se requieren para hacer un diseño, los artesanos de las 3 maneras distintas de producir han implementado un proceso que consiste en pintar el canebá para su bordado posterior (ver imagen 5.8), esto mejora el tiempo de producción como lo afirma la propietaria de Diseños Clem “antes contábamos las crucesitas uno por uno, en ocasiones se nos olvidaba cuántas puntadas ya dimos y eso hace que se revuelva toda la costura... lo teníamos que desbaratar, a veces un día invertido se pierde por un pequeño error” (L. Ucán, comunicación personal, 1 de marzo del

2022) como se puede notar el innovar la manera de producir les ha permitido producir de forma más eficiente.

Figura 5.8

Cenebá pintado que agilizaba la producción del punto de cruz



Nota: la imagen muestra un cambio innovador a la manera de producir, los artesanos optaron por el cenebá pintado.

Uno de los principales problemas que los artesanos de los 32 grupos artesanales enfrentan al tratar de innovar, es en el plagio de sus prendas tanto por parte de grandes empresarios como también por los mismos artesanos del municipio, como lo ratifica la nieta de la pionera en punto de cruz, “los empresarios y mis compañeros artesanos de aquí del pueblo no ponen en práctica su propia creatividad y mejor copian mi idea, subo mi creación al facebook para poder venderlo, y en unos días los otros artesanos están haciendo lo mismo” (I. Caamal, comunicación personal, 16 de marzo del 2022).

Así mismo la propietaria de diseños Clem, menciona que ha pasado por graves situaciones de plagio por parte de diseñadores y por distinguidas autoridades del estado, haciendo pasar el diseño de la artesana como creación propia, “me vinieron a comprar un diseño que hice de mi propia imaginación, pasó el tiempo y una clienta llegó con una revista mostrándome fotos de una pasarela y me mostró de la revista el diseño que quiere, vi la foto y era la prenda que yo vendí hace 2 meses...el blusón lo vendía el diseñador en \$14,000 y esa prenda

CAPÍTULO V. RESULTADOS

yo la vendí en \$4500...me robaron”. Al presentarse ante el mercado como una creación de diseñador la prenda es vendida a un precio elevado en comparación con el precio del artesano.

Otra situación de plagio que han vivido los artesanos de Teabo es por parte de grandes personalidades del estado de Yucatán, sus prendas son plagiadas y vendidas en boutiques del estado a un precio mayor como señala la artesana Luz María “hice un terno de mi propia creación, lo hice para mí, llegaron unas personas a comprar vieron el terno e insistieron que se los venda...lo vendí. Pasado el tiempo cuando fui por material a Mérida y pasé por una boutique del centro que es propiedad de un político...vi el terno, era el mío, lo reconocí porque sé cuántos arcos le puse en el pecho, lo estaban vendiendo en \$45,000 y a mí me lo compraron en \$20,000”. Son muchas las situaciones que viven los artesanos en especial los de Teabo Yucatán.

Por otro lado dicho con palabras de la artesana Elsy “al innovar aparte que me roban el diseño, se necesita de inversión comprar encajes y es caro, eso aumenta el precio de la prenda” (E. May, comunicación personal, 11 de febrero del 2022) por tal situación los artesanos mencionan que corren el riesgo al innovar debido a que invierten recursos para comprar materia prima para estilizar la prenda y a la vez el proceso de innovación hace que el precio de la prenda final aumente y sea vendida un precio más elevado y por la situación que se vive hoy en día no es tan fácil venderla.

5.2.3 Factor calidad

El tercer factor calidad, para esta investigación se divide en la calidad del producto que elaboran los artesanos y del servicio que les brindan a los clientes. Una manera muy propia de que los artesanos verifican la calidad de la prenda es en la satisfacción del cliente al momento de hacer entrega de una prenda en punto de cruz. Los artesanos de las tres maneras distintas de producir son muy selectivos al momento de comprar material para la producción de las prendas, optan por comprar material de calidad, para ofrecerle al cliente un producto artesanal de calidad.

CAPÍTULO V. RESULTADOS

Antes de llevar a cabo una entrega o antes de sacar un producto a la venta los artesanos verifican todos los detalles del armado, de la puntada, de la tela, y un diseño uniforme es decir antes de entregar una prenda pasa por un control de calidad propio de cada uno de ellos. Los artesanos de las 3 formas de producción han recibido comentarios positivos respecto al trato que dan a los clientes, tanto por la responsabilidad que ellos adquieren ante los clientes, como la amabilidad y respeto que brindan para llevar a cabo una venta.

Los artesanos independientes y de la forma familiar atienden a sus clientes en su domicilio, en el patio de sus casas o en el espacio donde llevan a cabo la producción, (ver imagen 5.9) de ese modo el cliente tiene la oportunidad de conocer más a fondo al artesano y la manera en que estos viven con sus familias en comparación con los artesanos comerciantes quienes tienen un espacio de venta (local) donde exhiben las prendas en venta, ubicado en el domicilio de cada uno de ellos. Las tres maneras de producir no cuentan con un horario de venta, es decir, están a la disposición de atender durante todo el día todos los días a sus clientes.

Figura 5.9

La forma familiar de producción



Nota: la imagen muestra el espacio donde las artesanas de la forma familiar llevan a cabo el bordado en punto de cruz.

CAPÍTULO V. RESULTADOS

Las 3 formas de producción brindan a sus clientes atención personalizada como afirma la artesana Guadalupe “El cliente llega con la idea y yo la perfecciono” (G. Fuentes, comunicación personal, 4 de mayo del 2022). Llegan clientes con distintas necesidades, y los artesanos han aprendido a personalizar las prendas de acuerdo con el gusto de los clientes.

Los artesanos, de las tres distintas maneras de producir, con base en su experiencia les ha funcionado dar ciertas recomendaciones y sugerencias a sus clientes para que la prenda al momento de ponérsela no tenga ningún detalle. Les recomiendan a sus clientes algún modelo en especial de acuerdo con el evento que estos pretenden asistir, les sugieren colores de acuerdo a la hora del evento, tamaño de diseño en punto de cruz, así como largo de la prenda.

Los diseños y la combinación de colores que llevan a cabo los artesanos de Teabo cabe recalcar que es con base en la creatividad y muy rara vez del internet. Por todo lo anterior se puede notar que la calidad tanto del producto como del servicio es importante para la competitividad.

Otro factor que se observó con base en las respuestas de los artesanos entrevistados que determinan la competitividad en el municipio de Teabo es el precio. Una prenda artesanal bien diseñada provoca que el cliente esté más predispuesto a llevar a cabo la compra del producto sin tomar cuenta el precio, por lo que aquí se afirma, el precio no es determinante y para ser competitivo en este aspecto los artesanos deben buscar diferentes maneras de reducir sus costos de producción como sería el realizar ellos mismos en el trazo y armado de las prendas en lugar de pagarle a un tercero.

5.3 Análisis de las estrategias que implementan los artesanos de Teabo Yucatán a partir de la pandemia del COVID-19.

Antes de la pandemia las ventas de los artesanos mencionados eran altas, recibían visitantes de muchos lugares tanto nacionales como internacionales que llevaban a cabo la compra de prendas de vestir en punto de cruz. Actualmente por la pandemia del covid-19 han sido afectados fuertemente. Con base en las respuestas de la entrevista realizada a los 32 artesanos distribuidos en el

municipio de Teabo, en la siguiente tabla 5.8 se muestra un listado de estrategias que usaban los artesanos antes de pandemia y por otro lado las nuevas estrategias que han implementado a raíz de la pandemia por el COVID- 19.

Tabla 5.8

Listado de estrategias que usaban los artesanos antes de pandemia y las nuevas estrategias que han implementado a raíz de la pandemia por el COVID-19

Estrategias que implementaban antes de la pandemia por el COVID-19	Estrategias implementadas durante la pandemia del COVID-19
Las ventas las realizaban en el municipio de Teabo, en el domicilio conocido de cada artesano.	Optaron por irse a las colonias de la ciudad de Mérida, Valladolid y Tizimín implementando la venta de casa por casa.
Existen artesanos que sus prendas las vendían casa por casa en las colonias del norte de Mérida.	Optaron por establecerse en un lugar estratégico de la colonia, como son avenidas, frente a tiendas conocidas y cerca del domicilio de sus mejores clientes.
Las ventas de prendas de vestir las realizan por recomendación de los mismos clientes y les dejaban sus tarjetas.	Optaron por crear cada quien su página oficial de facebook y publicar sus prendas para llegar a más personas y cerrar una venta.
Para la entrega de las prendas, la mayoría de los clientes llegaban a recoger sus pedidos en el domicilio de cada artesano.	Optaron por realizar envíos mediante el uso de paqueterías, ya no solamente envíos estatales y nacionales sino que hasta internacionales.
Una de las estrategias que utilizaban para la venta de sus productos es la participación en expos artesanales.	Optaron por realizar transmisiones en vivo a través de sus páginas de facebook ofreciendo los productos

CAPÍTULO V. RESULTADOS

	que tienen en existencia y llevar a cabo la venta.
Implementaban la estrategia de creación más grande en diseño. Mientras más grande y matizada de colores sea la prenda, era más atractiva para los clientes.	Optaron por aplicar el punto de cruz a otro tipo de productos de uso común como son los abanicos, las bolsas para dama, cubrebocas, incluso en vasos térmicos y llaveros que pueden ser vendidos a un menor costo (ver imagen 5.9).
Con anticipación se preparan para las ferias de los pueblos y estados aledaños, realizando huipiles con creaciones novedosas para que posteriormente tengan que ofrecerles a los clientes que los visiten.	Optaron por crear con los huipiles que tenían preparados para su venta antes de pandemia, nuevos modelos de blusas, manteles y vestidos para poder venderse a un menor precio (ver imagen 5.10).
Los artesanos únicamente le dedicaban todo su tiempo al bordado después de sus actividades del hogar.	Los artesanos dedican todo su tiempo a producir, ocasionando que la producción sea más rápida.
Producían en grandes cantidades y trataban de que sea en el menor tiempo posible	Por falta de mercado optaron por parar la producción

Nota: la tabla muestra cuales son las estrategias que utilizaban los artesanos en el mercado para poder sobre llevar la actividad a artesanal, antes y a raíz de la pandemia por el COVID-19. Elaboración propia con base a las respuestas de los artesanos entrevistados de las tres maneras distintas de producir.

Como se puede ver en el cuadro anterior antes de la pandemia del COVID 19, los artesanos tenían una forma distinta de producir, de distribuir el producto y de organizarse para trabajar. Las restricciones aplicadas por las autoridades correspondientes como son el cierre de municipios, y la suspensión de eventos

CAPÍTULO V. RESULTADOS

masivos les afectó directamente a los artesanos, especialmente a los artesanos de Teabo, Yucatán.

Imagen 5.10

Productos innovadores en punto de cruz



Nota: productos de uso común donde los artesanos aplicaron el punto de cruz como una estrategia de venta a raíz de la pandemia por el COVID-19. Fotografías tomadas durante las entrevistas.

La estrategia aplicada de venta casa por casa no es garantía de venta, debido a que los artesanos han regresado a Teabo sin llevar a cabo la venta de ninguna pieza. La estrategia aplicada de crear cada quien su página oficial de facebook y publicar sus prendas para llegar a más personas también les ha ocasionado una serie de problemas debido a que les han plagiado sus creaciones tanto por los mismos artesanos del municipio como también los grandes empresarios como se detalló en los párrafos anteriores.

Así mismo, otras personas las cuales los artesanos desconocen, con las fotos que ellos publican para promocionar los productos, existen personas que se hacen pasar por el artesano y logran estafar a personas inclusive de otros estados pidiendo anticipos por alguna prenda o cobrando mediante depósitos la venta de una prenda cayendo estos en una estafa.

Esta situación les ha causado serios problemas a algunos artesanos cuando la personas estafadas se presentan en el domicilio del artesano en Teabo Yucatán reclamando el incumplimiento de la entrega de su prenda sin este saber a qué prenda se refiere. Esta situación a la vez genera en muchas personas la

falta de confianza en los artesanos por los comentarios negativos que han recibido por esa situación en redes sociales. Del mismo modo la estrategia aplicada sobre parar la producción por falta de mercado generó la falta de empleo de las artesanas costureras del municipio generando esto una situación desesperante en el municipio.

Figura 5.11

Creación de nuevos modelos en punto de cruz con prendas resguardadas



Nota: la imagen muestra las nuevas estrategias aplicadas por los artesanos con los productos resguardados por el COVID-19. Fotografías tomadas durante las entrevistas.

Cabe mencionar que el departamento de educación y cultura de las administraciones pasadas junto con el Ayuntamiento realizaban en el municipio de Teabo un evento llamado “Manos mágicas” en donde participaban todos los artesanos del municipio con el fin de promocionar y contribuir al rescate y la preservación del tradicional “Xokbil Chuuy” (en lengua maya bordado de hilo contado). Realizaban una pasarela donde los artesanos daban a conocer sus creaciones, se invitaba a las personas a asistir por medio de publicaciones en redes sociales y también cada artesano invitaba a sus clientes a que lleguen a dicho evento con el fin de conocer las nuevas creaciones y de ese modo poder vender sus productos.

Para que dicha actividad llegue a más personas se transmitía el evento en vivo a través del Facebook. Esta estrategia de transmisión era oportunidad de

CAPÍTULO V. RESULTADOS

ventas, muchas personas hacían sus pedidos y cada artesano se ponía de acuerdo con el comprador para realizar el envío. Cabe recalcar que los artesanos se preparaban con las prendas novedosas con muchos meses de anticipación. Ningún artesano tenía noción de qué tipo de prenda se iban a presentar los demás el día de la pasarela, todos los artesanos tenían el reto de realizar el mejor diseño e impactar en el evento.

El evento se realiza comúnmente en los meses de marzo o abril, en el 2020 y como cada año los artesanos hicieron una fuerte inversión en materia prima para tener listo todo lo necesario para cubrir el evento. Tristemente por el covid-19, en 2020 y 2021 el evento fue suspendido quedándose los artesanos con todas las prendas listas y sin poder venderlas. Algunos artesanos comerciantes tienen disponibles 15 ternos con un valor promedio de \$20,000 cada uno, más de 30 blusas con un valor de \$1,200 cada una, por mencionar algunos. A todo esto, los artesanos han buscado nuevas estrategias de venta, algunos desde la reactivación económica no han podido vender ninguna prenda.

Debido a la apertura de eventos masivos, los días 23 y 24 de abril del 2022 se retomaron las actividades y se llevó a cabo una expo artesanal en el municipio de Teabo, fecha que los artesanos esperaron con mucho entusiasmo (ver imagen 5.11). La mayoría de los artesanos utilizaron para la venta, las prendas que tenían guardadas, aplicaron la innovación en el producto y presentaron ahora ya una prenda estilizada además del huipil tradicional.

Es importante recalcar que, en la actual administración, el evento se llamó “Expo del Xokbil chuuy” organizado por el municipio, en coordinación con el grupo de artesanos con la finalidad de resaltar sus trabajos y que tengan la oportunidad de llegar a más personas y reactivar la economía del municipio. Para esta ocasión la promoción del evento fue de distintas maneras, con la finalidad de llegar a más gente dentro y fuera del estado, por primera vez fue por medio de la radio y la televisión local en la capital del estado, donde acudieron las artesanas a una entrevista invitando al público en general.

Figura 5.12

Pasarela en la "Expo del Xokbil chuuy"



Nota: es la imagen se muestran las prendas que se modelaron en la “Expo del Xokbil chuuy” realizado en el municipio de Teabo el pasado 23 y 24 de abril del 2022. Fotografías tomadas durante el evento.

5.4 Propuestas de estrategias de mejora para los artesanos de Teabo, Yucatán.

Después de conocer el municipio de Teabo, Yucatán, de llevar a cabo las entrevistas a los artesanos y de analizar a fondo la situación actual de los 32 grupos artesanales distribuidos en el municipio se recomienda lo siguiente:

Debido a que existen personas que desconocen las actividades artesanales que se llevan a cabo en el municipio de Teabo, se recomienda:

1.- Implementar letreros publicitarios en el crucero cerca del municipio, promocionando las 8 ramas artesanales detalladas en el apartado 3.5.

El crucero, es un lugar estratégico por la gasolinera que está establecida, es una oportunidad para los artesanos porque, transitan muchas personas que se dirigen hacia Chetumal Quintana Roo, Maní (Pueblo Mágico) y Tekit (Capital de la Guayabera), y muchas de ellas desconocen las actividades artesanales que se llevan a cabo en el municipio; al implementar anuncios publicitarios invitando a la gente de paso a visitar Teabo, mejoraría la venta de los artesanos en especial, los artesanos que elaboran productos en punto de cruz, y a la vez mejoraría la economía del municipio.

CAPÍTULO V. RESULTADOS

2.- Se recomienda la implementación de lonas o rótulos publicitarios en cada uno de los domicilios de los 32 artesanos entrevistados: esta estrategia traería un impacto visual para las personas de paso, así como también se podría identificar donde están ubicados y la gente sabría qué productos se ofrecen en cada domicilio.

Los artesanos que trabajan en familia, 5 de ellos optan por hacer la exhibición de sus prendas en la puerta de sus casas como manera de persuasión para las personas que están de paso en el municipio y para aquellas que llegan con la finalidad de llevar a cabo la compra de alguna prenda. Los restantes de los 32 grupos artesanales no cuentan con algún letrero que indique que el domicilio del artesano es un establecimiento donde se lleva a cabo la creación y la venta de prendas en punto de cruz, al implementar esta estrategia, sería un modo de persuasión para nuevos clientes.

3.- Se recomienda la creación de un parador turístico en el cruce de Teabo.

En el municipio de Teabo además de las artesanías en punto de cruz se realizan alpargatas, jabones artesanales de miel, entre otros productos y por la ubicación del municipio es una oportunidad gestionar un espacio para el desarrollo turístico, donde se promocionen los productos artesanales que Teabo ofrece para llegar a más personas, esto generaría fuentes de empleo y el incremento en las ventas que llevan a cabo los artesanos e incentivar la economía del municipio

4.- Se recomienda, por medio del Ayuntamiento, se gestionen convenios de apoyo económico con los artesanos.

Durante las entrevistas los artesanos de Teabo que trabajan de forma independiente, mencionaron que no cuentan con el suficiente recurso económico para invertir en la compra de materia prima que se utiliza para la creación de sus prendas en punto de cruz, siendo la principal causa por la cual no operan como negocio. El implementar dicha estrategia, los impulsarían a continuar con la actividad artesanal porque tendrían la oportunidad de comprar lo necesario para poder operar correctamente.

CAPÍTULO V. RESULTADOS

5.- Se recomienda que, mediante el FONART, se fomente la participación en concursos de arte popular ya que Teabo cuenta con el capital humano necesario para ser reconocido.

6.- Se recomienda que, por medio del Ayuntamiento, se gestionen cursos de corte y confección.

El 50% de los artesanos de Teabo, durante las entrevistas mencionaron que realizan el diseño, el bordado en punto de cruz, pero para el armado de las prendas buscan los servicios de un tercero, generando un gasto extra. Al implementar esta estrategia los artesanos podrían dominar esta técnica y la diferencia en ganancia que obtienen de sus ventas sería mayor.

7.- Se recomienda que, mediante el Ayuntamiento, se gestionen apoyos o estímulos en la casa de las artesanías: estancia que brinda espacios a los artesanos, donde se realizan concursos de la mejor puntada, el mejor diseño, así como también cuenta con espacios de capacitación integral y asistencia técnica.

Es una oportunidad de crecimiento para los artesanos y/o artesanas que, a través del otorgamiento de un apoyo, puedan mejorar sus talleres o las familias de artesanos puedan tener un espacio propio para la creación y venta de sus productos.

8.- Se recomienda, que por medio del Ayuntamiento se implementen cursos de capacitación para el manejo de redes sociales a cada uno de los 32 grupos artesanales existentes en el municipio de Teabo.

Los 32 grupos artesanales cuentan con una página de red social, la mayoría de ellos son administrados por un tercero (familiar), se han presentado casos donde los artesanos por desconocer el manejo de las redes han perdido grandes oportunidades de venta, por no saber leer o responder los mensajes que el cliente envía o por responder tarde el mensaje del cliente debido a que desconocen el manejo de la red social. El objetivo de dicha estrategia es que sean más eficientes en el manejo de su negocio mediante el uso de tecnologías.

CAPÍTULO V. RESULTADOS

Tres características con las que cuentan los artesanos de Teabo y se pudieron identificar con base en las entrevistas realizadas son: los artesanos están abiertos a la participación y a la espera de oportunidades para la mejora de su negocio. Así como también, están abiertos al cambio y al diálogo. El implementar alguna de las estrategias mencionadas anteriormente traerá a los artesanos un beneficio en su negocio.

Después de presentar todas las conclusiones de esta investigación es preciso hacer mención de que los objetivos planteados en el capítulo 1 se cumplieron, se describió la situación actual del entorno competitivo de los artesanos del municipio de Teabo con base en el modelo de las 5 fuerzas de Porter. Así como también se identificó que el factor calidad se considera más determinante en comparación con el factor tecnología y el factor calidad debido a que influye más en la toma de decisiones que los artesanos tienen al momento de sacar una prenda al mercado para su venta, con base en las respuestas dadas, se puede notar que para los artesanos, ofrecer un producto de calidad les da una ventaja competitiva en el mercado artesanal.

Tomando en cuenta a los autores Jiménez et al. (2015) la innovación que se da en el sector artesanal es más lenta en comparación con la rapidez de cambios de otros sectores, esta es la realidad que viven los artesanos de Teabo, solamente por la pandemia del COVID-19 se dieron a la tarea de innovar sus productos y por la nueva normalidad en línea apenas le están dando uso al avance tecnológico para llevar a cabo sus ventas y hacer frente a la competencia en sector artesanal y con otro tipo de negocios.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez obtenidos y analizados los resultados, inicialmente se presentan las conclusiones y recomendaciones, que incluyen las respuestas a las preguntas de investigación planteadas en el Capítulo 1, del mismo modo se presentan dos recomendaciones para estudios posteriores.

6.1 Conclusiones

El punto de cruz del municipio de Teabo, Yucatán es el reflejo del esfuerzo y la dedicación de los artesanos, quienes, pese a las limitaciones con las que cuentan se han esforzado por dar a conocer y mantener su cultura en un mercado cambiante ante la competitividad que existe en los mercados nacionales como internacionales. Algunos de estos artesanos han dado a conocer sus creaciones en punto de cruz en el mercado estatal como en otros estados, inclusive en otros países. A continuación, se presentan las conclusiones a las cuales se llegó con base en el análisis del modelo de las cinco fuerzas de Porter, que describen el entorno competitivo de los artesanos de punto de cruz de Teabo, Yucatán.

Después de analizar las respuestas dadas por los artesanos en las entrevistas, se concluye que la fuerza Amenaza de nuevos competidores del modelo de Porter para esta investigación se considera baja, ya que en Teabo, Yucatán no existe la facilidad de que nuevos artesanos se integren a esta actividad, principalmente por la alta inversión que se requiere para iniciarse como negocio y la dedicación que conlleva mantenerse en el mercado. Así mismo, se considera difícil por los mismos artesanos el realizar el punto de cruz de manera manual.

Por otro lado, existen dos fuerzas del modelo de Porter que para esta investigación se consideran como medias y son: Influencia de los proveedores e Influencia de los compradores. Son consideradas como medias, porque los artesanos cuentan con diversos proveedores para comprar sus materiales para producir sus diseños en punto de cruz, pero estos se encuentran fuera del municipio, están ubicados en la capital del estado, la ciudad de Mérida. Los

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

proveedores no tienen la iniciativa de darles a los artesanos las facilidades para adquirir la materia prima y cubrir esta necesidad.

En cuanto a la influencia de los compradores, en Teabo al momento de que los artesanos lleven a cabo una venta es preciso tener presente que no ceden fácilmente a los regateos de sus clientes, a pesar de que sus ventas han disminuido considerablemente debido a la pandemia por el COVID-19, porque saben todo lo que conlleva el proceso de producir una prenda en punto de cruz, que abarca desde el recurso económico, tiempo y dedicación. Conocen el valor de lo hecho a mano.

Finalmente, existen dos fuerzas del modelo de Porter que se clasifican como altas y son: Amenaza de productos sustitutos y Rivalidad entre competidores existentes, en otras palabras, se encontró que en Teabo existe la alta posibilidad de sustitución de las prendas en punto de cruz que realizan en el municipio ya que este tipo de productos, ahora son bordados de manera industrial, y más aún porque el lugar donde realizan la imitación del punto de cruz y las prendas sublimadas está ubicado a pocos kilómetros del municipio de Teabo.

Las prendas sublimadas que simulan el punto de cruz son vendidas más baratas, y en el caso de la imitación de punto de cruz con máquinas industriales, muchas personas aún no las saben diferenciar y se dejan engañar, tomando en cuenta que también el precio es menor en comparación con lo hecho de manera artesanal. Toda esta situación repercute en las ventas y ganancias de los artesanos.

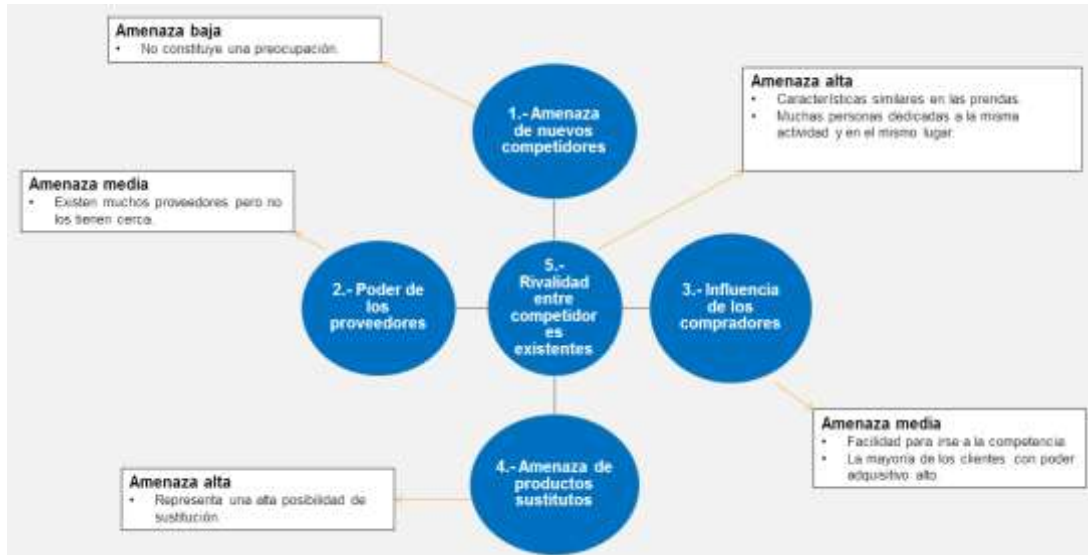
Por otro lado, es considerada como fuerte, la rivalidad que se da al interior de los artesanos que trabajan de manera familiar y los artesanos comerciantes, y en cambio, no es tan notoria esa rivalidad en el caso de los artesanos independientes en donde la competencia no llega a generar ese tipo de problemas de plagios, robos y las demás discrepancias que existen entre estas dos clasificaciones anteriores que han sido detalladas en el capítulo 5. En la figura

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 se muestra el resumen de las cinco fuerzas y el grado en el que representan una amenaza para los artesanos establecidos en Teabo Yucatán.

Figura 6.1

Entorno competitivo de los artesanos de punto de cruz de Teabo, Yucatán



Nota: La figura muestra el resumen sobre las conclusiones del modelo de las 5 fuerzas de Porter con base en las respuestas dadas por los artesanos de Teabo, Yucatán.

Vale la pena mencionar que son muchas las necesidades que tienen los artesanos de Teabo, entre ellas la necesidad de apoyo con capacitación sobre liderazgo o manejo de grupos para hacer frente a la competencia que existe en el municipio, así como también la necesidad de apoyo para hacer frente a la competencia desleal que viven a nivel nacional e internacional con los grandes empresarios. Se debe trabajar sobre la mejora de su negocio y los factores competitivos que poseen y explotarlos.

A continuación, se presentan las conclusiones a las cuales se llegó al analizar las respuestas de los artesanos con base en la herramienta para el ambiente interno y se detalla por cada factor competitivo estudiado.

6.1.1 Factor Tecnología

El servicio de Internet lo usan los artesanos que producen de la forma familiar y los artesanos comerciantes. En comparación con años anteriores las ventas de sus productos solamente las hacían por recomendación entre clientes, el implementar el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación les ha generado que nuevos clientes conozcan sus creaciones y por consiguiente han mejorado las ventas.

El recurso tecnológico empleado por los artesanos competitivos de esas dos clasificaciones son el uso de redes sociales, en tanto que los artesanos conservan la forma tradicional de vender sus productos por medio de la recomendación de clientes. Por último, para este factor, se concluye que la tecnología influye directamente en la competitividad de los artesanos más ahora por la nueva modalidad de venta en línea por el COVID-19.

6.1.2 Factor Innovación

Las mejoras que llevan a cabo los artesanos que trabajan en familia y los artesanos comerciantes del municipio de Teabo, tanto en el proceso de producción de las prendas de punto de cruz como las mejoras que han realizado para trabajar, les han traído grandes beneficios, en comparación con los artesanos independientes que conservan las técnicas de combinación de colores como aprendieron desde al principio, esta situación hace que estén en desventaja y no sean vistos como artesanos competitivos por los otros artesanos del mismo municipio.

Algunas de las mejoras empleadas por los artesanos considerados competitivos consisten en que sus procesos de producción los han hecho más eficientes, uno de los cambios que han realizado es el de pintar previamente el canevá para la reducción de los tiempos de fabricación. En este sentido los artesanos independientes son considerados poco competitivos por los artesanos de las otras clasificaciones debido a que aún mantienen la forma tradicional de producir que es contar puntada por puntada. Del mismo modo la innovación es vista en los artesanos que trabajan en familia y más en los artesanos

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

comerciantes en comparación con los artesanos que producen de manera independiente quienes no han visto la necesidad de realizar alguna innovación en sus prendas o productos. Hasta cierto punto para mejorar las creaciones, los recursos empleados por la mayoría artesanos son los nuevos diseños, nueva combinación de colores y los nuevos colores de tela de temporada. Para este factor, se concluye que la innovación influye en la competitividad de los artesanos más por el mercado globalizado y cambiante de hoy en día.

6.1.3 Factor Calidad

Los 25 grupos artesanales, 15 de la forma familiar y 10 artesanos comerciantes estudiados para esta investigación, en su totalidad, siempre evalúan a los proveedores en cuanto a calidad en los materiales, precio y variedad de materia prima. En contraste, los artesanos independientes considerados poco competitivos por los mismos artesanos del municipio de Teabo, es notorio que tienen una menor preocupación por evaluar a los proveedores debido a la cantidad de compra que realizan que es menor a los otros artesanos de las otras clasificaciones. Así mismo sus clientes son menos estrictos debido a que son sus familiares o conocidos.

En general, los artesanos entrevistados verifican que la prenda este bien hecha y cumpla con las necesidades del cliente. Mientras que para los 32 grupos artesanales entrevistados para mejorar el servicio han procurado incrementar la comunicación con los clientes y mejorar las condiciones de entrega de los productos. En este factor, se concluye que la calidad influye directamente para que los artesanos sean competitivos en el mercado.

Después de presentar todas las conclusiones de esta investigación es preciso hacer mención de que los objetivos planteados en el capítulo 1 se cumplieron, se describió la situación actual del entorno competitivo de los artesanos del municipio de Teabo con base en el modelo de las 5 fuerzas de Porter, así como también se identificó que el factor calidad se considera más determinante en comparación con los 2 anteriores porque influye más en la toma de decisiones que los artesanos tienen al momento de sacar una prenda al

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

mercado para su venta, con base a las respuestas dadas, se puede notar que para ellos ofrecer un producto de calidad les da una ventaja competitiva.

De acuerdo con Jiménez et al. (2015) la innovación que se da en el sector artesanal es más lenta en comparación con la rapidez de cambios de otros sectores, esta es la realidad que viven los artesanos de Teabo, solamente por la pandemia del COVID-19 se dieron a la tarea de innovar sus productos y por la nueva normalidad en línea apenas le están dando uso al avance tecnológico para llevar a cabo sus ventas y hacer frente a la competencia en sector artesanal y con otro tipo de negocios.

Por otra parte de acuerdo con lo que mencionan Jiménez et al. (2015) en la mayoría de los negocios artesanales, los procesos de producción que llevan a cabo son antiguos, situación en la que se encuentran algunos grupos artesanales del municipio de Teabo, en especial los que trabajan de manera independiente: como trabajan las 15 familias de artesanos, la mano de obra que se emplea, en general es de tipo familiar lo que no permite obtener volúmenes suficientes de producción en comparación con las grandes industrias,

De ese modo se comprueba la teoría de Jiménez et al. (2015) al mencionar que el proceso de innovar es una característica que favorece la capacidad de mejora de la empresa ante situaciones difíciles plasmado en el capítulo 2 de esta investigación.

6.2 Recomendaciones

Además de las recomendaciones realizadas en el apartado 5.4 Propuestas de estrategias de mejora para los artesanos de Teabo, Yucatán abordados en el capítulo anterior. Existen dos recomendaciones para futuras investigaciones:

Abordar otros municipios de Yucatán que realizan algún tipo de actividad artesanal como son los artesanos de Tahdziu, donde también realizan el bordado de punto de cruz, las hamacas del Municipio de Tixmehuac así como también el bordado a mano en el municipio de Chacsinkin, todo esto para contribuir a que estos artesanos en zonas vulnerables sean conocidos por más personas, ya que

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

en los municipios antes mencionados llevan a cabo dichas actividades, son fuente de empleo e ingresos para sus familias.

Por último, es preciso recalcar que los resultados de esta investigación pueden ser ampliados. Los artesanos de Teabo cuentan con la disposición de participar en próximos estudios.

ANEXOS

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MÉRIDA MAESTRIA EN PLANIFICACIÓN DE EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL
--



Nombre del grupo:	Fecha de aplicación:
-------------------	----------------------

Datos generales	
-----------------	--

Número de integrantes que conforman el grupo:	Edad:
---	-------

Nombre del entrevistado:	¿Habla español?
--------------------------	-----------------

Dirección:	Grado de estudios:
------------	--------------------

Municipio:	Prendas que elaboran:
------------	-----------------------

Aviso de privacidad: Hacemos de su conocimiento que sus datos personales proporcionados serán tratados y resguardados bajo las más estrictas medidas de seguridad que garanticen su confidencialidad, en base a principios de licitud, lealtad, consentimiento, calidad, proporcionalidad, información y responsabilidad, consagrados en la Ley General de Protección.

Los datos obtenidos serán utilizados únicamente con fines académicos.

Esta investigación tiene como la finalidad analizar el entorno competitivo en el sector artesanías.

Amenaza de entrada

1. ¿Qué tan fácil considera sería para alguien iniciar en esta actividad?

2. ¿Sabe si se han abierto talleres o tiendas de prendas de punto de cruz en el municipio en los últimos 6 meses? Comente por favor

3. ¿Considera usted que le afecta que hayan nuevas tiendas o talleres que entran a este sector?

4. ¿Existen reglas o regulaciones a nivel municipal para formar parte de esta actividad? ¿Me podría comentar sobre ella?

5. ¿Cuánta inversión aproximadamente se necesita para formar parte de este sector artesanal?

La influencia de los proveedores
6. ¿Sus proveedores son de este mismo municipio? Comente por favor
7. ¿Qué razones podrían hacerle cambiar de proveedores?
8. ¿Al cambiar de proveedores, cómo cree podría afectar sus productos?
9. ¿Aparte de sus proveedores realiza compras de materia prima fuera del municipio? ¿Porqué?
10. ¿Los proveedores a los que les compra cumplen con entregarle a tiempo su material y es lo que usted necesita? Explique por favor
La influencia de los compradores
11. ¿Cuántos clientes tienen en promedio?
12. ¿Conoce las preferencias de sus clientes o posibles compradores? Explique
13. ¿Quiénes y de dónde son sus clientes?
14. ¿Qué tan fieles y/o constantes son los clientes a sus prendas?
15. ¿Tiene clientes que le compran una prenda o al mayoreo? ¿Qué es lo más frecuente?
16. ¿Les aplica algún descuento a sus compradores por hacer cierta cantidad de compra y cómo lo determina?

17. ¿Qué tan frecuente es que un cliente pida otras formas de pago y cuáles son?

La amenaza de productos sustitutos

18. ¿Cómo afecta sus ganancias la existencia de productos similares a los que realiza y que tienen un menor precio?

19. ¿Han sentido que sus ventas han sido afectadas por la venta de blusas sublimadas y la imitación a máquina de punto de cruz?

20. ¿Aproximadamente qué porcentaje de ganancias obtiene al vender las prendas? (cuánto paga por la elaboración y en cuánto las vende)

Rivalidad entre competidores existentes

21. ¿Qué distingue su producto de los competidores existentes en el municipio?

22. ¿Qué estrategias utiliza para hacer frente a la competencia?

23. ¿Su taller (empresa) se puede adaptar a los diferentes, modelos y diseños solicitados por los clientes?

24. ¿Cuál es su competencia más fuerte y directa a su empresa? ¿Qué ventajas tiene usted sobre ellos?

25. ¿Cuál es su competidor más débil? ¿Cuáles son las características que lo hacen más débil?



inza

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MÉRIDA MAESTRIA EN PLANIFICACIÓN DE EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL
--

Nombre del grupo:	Fecha de aplicación:
-------------------	----------------------

Datos generales

Número de integrantes que conforman el grupo:	Edad:
Nombre del entrevistado:	¿Habla español?
Dirección:	Grado de estudios:
Municipio:	Prendas que elaboran:

Aviso de privacidad: Hacemos de su conocimiento que sus datos personales proporcionados serán tratados y resguardados bajo las más estrictas medidas de seguridad que garanticen su confidencialidad, con base en principios de licitud, lealtad, consentimiento, calidad, proporcionalidad, información y responsabilidad, consagrados en la Ley General de Protección. Los datos obtenidos serán utilizados únicamente con fines académicos.

Esta investigación tiene como la finalidad analizar el ambiente interno competitivo en el sector artesanías.

Estrategia competitiva

1. ¿Cuál es la situación actual de su negocio?
2. ¿Usted que entiende por competitividad?
3. ¿Considera que su negocio es competitivo? Explique:
4. ¿Qué estrategias implementa en su negocio?
5. En su opinión, ¿cuál es la razón por la cual un cliente prefiere su producto a otros?

6. En su opinión, ¿cuál es la razón por la cual un cliente le deja de comprar su producto?

Innovación
7. ¿Su negocio ha puesto en práctica la innovación en algún producto, proceso, en la forma de organizarse y promocionarse? Comente:
8. ¿En los últimos 6 meses, cuáles han sido los cambios que ha realizado en el producto?
9. ¿En los últimos 6 meses, cuáles han sido las mejores que ha realizado en la forma de producción y de distribución?
10. ¿En los últimos 6 meses, cuáles han sido las mejoras que ha realizado en la forma de organizarse para trabajar?
11. ¿En los últimos 6 meses, cuáles han sido los cambios que ha realizado a sus técnicas de venta?
12. Desde su punto de vista, ¿Cuál es el principal problema que los artesanos enfrentan al tratar de innovar? Comente:
Tecnología
13. ¿Con que equipos tecnológicos (teléfono, internet, computadora, programa contable) cuenta su negocio? ¿Cómo los utilizan?
14. ¿A través de qué medios compra, vende y promociona sus productos?, por ejemplo: correo electrónico, página web, redes sociales, etc.
15. ¿En qué medios de comunicación e informativos piensa invertir en los próximos años?
16. ¿Qué tipo de herramientas utilizan en el armado de sus prendas?

Calidad
17. ¿Qué tipo de comentarios ha recibido respecto al trato que le brinda a sus clientes? ¿Con que frecuencia?
18. ¿Su negocio cuenta con un horario de venta adecuado a las necesidades de los clientes, ha recibido algún comentario al respecto?
19. ¿Este negocio da a sus clientes atención personalizada? Explique:
20. ¿En que se basan para llevar a cabo el diseño y la combinación de colores en las prendas que elabora?
21. ¿De qué manera usted verifica la calidad de su trabajo?
22. ¿De qué manera evalúa usted la calidad del material que utiliza para elaborar sus prendas?

Le agradezco de antemano su tiempo y confianza



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MÉRIDA

MAESTRIA EN PLANIFICACIÓN DE EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL

Folio:	Fecha de aplicación:
--------	----------------------

Datos generales

Nombre del entrevistado:	Edad:
Dirección:	Grado de estudios:
Municipio:	¿Habla español?

Aviso de privacidad: Hacemos de su conocimiento que sus datos personales proporcionados serán tratados y resguardados bajo las más estrictas medidas de seguridad que garanticen su confidencialidad, con base en principios de licitud, lealtad, consentimiento, calidad, proporcionalidad, información y responsabilidad, consagrados en la Ley General de Protección. Los datos obtenidos serán utilizados únicamente con fines académicos.

Esta investigación tiene la finalidad el análisis del entorno competitivo en el sector artesanías.

Amenazas de nuevos competidores

1. ¿Qué situaciones considera usted que enfrentan las personas que desean iniciar como artesano o fabricante de prendas de punto de cruz?
2. Mencione los talleres o tiendas de prendas de punto de cruz que se han abierto en el municipio en los últimos 6 meses
3. ¿Considera usted que a los artesanos les afecta que hayan nuevas tiendas o talleres que entran a este sector?
4. ¿Existen reglas o regulaciones a nivel municipal para formar parte de esta actividad?
5. ¿Cuánto considera aproximadamente se necesita de inversión para formar parte de este sector artesanal?

La influencia de los proveedores
6. ¿Sabe aproximadamente, cuántos proveedores de materiales tienen los artesanos?
7. ¿De dónde son esos proveedores?
8. ¿Cuáles son las razones por las que los artesanos podrían cambiar de proveedor?
9. Los artesanos al cambiar de proveedores, ¿Cómo cree que podría afectar sus productos?
10. Aparte de sus proveedores, los artesanos ¿Realizan compras de materia prima fuera del municipio? ¿Porqué?
11. ¿Considera que los proveedores a los que les compran los artesanos que cumplen con entregarle a tiempo su material y es lo que necesitan? Explique por favor
La influencia de los compradores
12. ¿Considera que existe suficiente demanda de las prendas de punto de cruz en la región?
13. ¿Qué tanto conoce usted a los clientes de los artesanos?
14. ¿Quiénes y de dónde son los clientes de los artesanos?
15. ¿Qué tan fieles y/o constantes son los clientes a las prendas que se elaboran en este municipio?
16. ¿Sabe de clientes que compran desde una prenda o al mayoreo? ¿Qué es lo más frecuente?
17. Mencione si conoce algún descuento que los artesanos les apliquen a sus compradores por hacer cierta cantidad de compra. ¿Sabe cómo lo determinan?

18. ¿Qué tan frecuente es que un cliente pida otras formas de pago a los artesanos y cuáles son?

La amenaza de productos sustitutos

19. ¿Cómo afecta las ganancias de los artesanos la existencia de productos similares a los que realizan en este municipio y que tienen un menor precio?

20. ¿Ha sentido que las ventas de los artesanos han sido afectadas por la venta de blusas sublimadas y la imitación a máquina de punto de cruz?

Rivalidad entre competidores existentes

21. ¿Qué distingue las prendas que se realizan en este municipio a diferencia de otro?

22. ¿Qué estrategias utilizan los artesanos para hacer frente a la competencia?

23. ¿Los artesanos se pueden adaptar a los diferentes, modelos y diseños solicitados por los clientes? Comente

24. ¿Mencione cuál es competencia más fuerte y directa de los artesanos? ¿Qué ventajas tiene?

25. Mencione ¿Cuál es el competidor más débil de los artesanos? ¿Cuáles son las características que lo hacen más débil?

Le agradezco de antemano su tiempo y confianza

REFERENCIAS

- Bernal, G y Mungaray A. (2017). *Los índices de competitividad en México*. scielo.org.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792017000100167
- Casa de las Artesanías de Yucatán (s/f). *Rosas, Xhaílesy Mariposas*. El hipil de Yucatán. <http://artesanias.yucatan.gob.mx>
- Delgado, M. y Simao J. (2015). *Empresa y tecnologías de la información: una mirada a Bolivia y América del Sur*. Redalyc.org.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=92438580006>
- FONART (2020). *Diagnostico situacional del sector artesanal en México durante el periodo de la pandemia por el COVID19*. gob.mx.
<https://www.gob.mx/fonart/documentos/diagnostico-situacional-del-sector-artesanal-en-mexico-durante-el-periodo-de-la-pandemia-por-el-covid19>
- FONART (2020). *Diagnóstico situacional del sector artesanal en México durante el período de la pandemia por el COVID19*. Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías.
<https://www.gob.mx/fonart/documentos/diagnostico-situacional-del-sector-artesanal-en-mexico-durante-el-periodo-de-la-pandemia-por-el-covid19>
- García de Ochoa Víctor (2016). FONART y la comercialización de Artesanías en México. http://documentacion.cidap.gob.ec:8080/bitstream/cidap/1694/1/FONART%20y%20la%20comercializaci%C3%B3n%20de%20artesan%C3%ADas%20en%20M%C3%A9xico_V%C3%ADctor%20Garc%C3%ADa%20de%20Ochoa.pdf
- Gobierno del Estado de Yucatán. (2021). *Artesanías*
<https://www.yucatan.gob.mx/?p=artesanias>

- Guaña, E., Quinatoa, E. y Pérez, M. (2017). *Tendencias del uso de las tecnologías y conducta del consumidor tecnológico*. Redalyc.org.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181550959002>
- Guatzozón, M., Canto, A., & Ulibarri, H. (2019). Contexto Actual de los micronegocios de artesanías de madera en la comisaría de Dzitya, Yucatán. REAXION, 1
- Guatzozón, M., Canto, A., & Pereyra, A. (2018). Calidad en el servicio en micronegocios del sector artesanal de madera en una comisaría de Mérida, México. *Revista chilena de ingeniería*, vol. 28 N° 1, 2020, pp. 120-132
- Google maps (2021). Teabo, Yucatán. Recuperado de:
<https://www.google.com.mx/maps/dir/M%C3%A9rida,+Yuc./Teabo,+Yuc./@20.6856733,89.7179021,10z/data=!4m13!4m12!1m5!1m1!1s0x8f56715cab450d17:0x5dfc155715abeb09!2m2!1d89.5925857!2d20.9673702!1m5!1m1!1s0x8f56fc86c83719d5:0x4672f940bbdae0f1!2m2!1d-89.2842216!2d20.4031442>
- Hernandez, V., Pineda, D. y Andrade M. (2011). *Las mipymes artesanales como un medio de desarrollo para los grupos rurales en México*. Redalyc.org.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187222420004>
- Hernández, S., Fernández, C, y Baptista, P. (2014) *Metodología de la investigación* (6ta. ed.). México: McGraw Hill.
- Hill, C. y Jones, G. (2009). *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill.
- Horta, R., Silveira, L y Camacho M. (2015). *Competitividad e innovación en la industria manufacturera en el Uruguay*. Redalyc.org.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=92433772002>

- Ibáñez, D., Cruz, B., Acevedo, J., Ruiz, A., Maldonado, J. (2015).
ASOCIATIVIDAD PARA LA COMPETITIVIDAD EN LA AGROINDUSTRIA DE OAXACA, MÉXICO. Redalyc.org.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14132408003>
- Ibarra, M., González, L. y Demuner, M. (2017). *Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California*.
 Estudios Fronterizos. <http://ref.uabc.mx/ojs/index.php/ref/article/view/572>
- INEGI. (2019). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos. Censos Económicos 2018 /México
https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825198657.pdf
- INEGI. (2020). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. *Áreas Geográficas*
<https://www.inegi.org.mx/app/buscador/default.html?q=teabo#tabMCcollapse-Indicadores>
- Jiménez, J., Domínguez, M., Martínez, C. (2015). *Estrategias de competitividad para impulsar la innovación del sector artesanal en comunidades del Estado de Hidalgo*. Congreso internacional de investigación en ciencias administrativas. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n26/n26a08.pdf>
- Johnson, K. (2015). *Saberes enlazados. La obra de Irmgard Weitlaner Johnson*. México D.F.: Artes de México
- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. Omnia. <https://www.redalyc.org/pdf/737/73713208.pdf>
- Londoño, J. (2015). *Tecnología como factor de innovación en empresas colombianas*. Redalyc.org.
<https://www.redalyc.org/pdf/290/29040281002.pdf>

- Magretta, J. (2014) Para entender a Porter. Primera edición. Patria
- Méndez, J. y Ávila, M. (2018). *Vista de Tejedoras, bordadoras y armadoras en Yucatán: nuevas y antiguas clases trabajo en casa*. ÍCONOS Revista de Ciencias Sociales. <https://revistas.flacsoandes.edu.ec/iconos/article/view/3417/2854>
- Monterroso, E. 2016. Competitividad y Estrategia: conceptos, fundamentos y relaciones, Revista del Departamento de Ciencias Sociales, Vol. 3 Nro. 3:4-26
- Monterroso, E. 2016. *Competitividad y Estrategia: conceptos, fundamentos y relaciones*, Revista del Departamento de Ciencias Sociales., <http://www.redsocialesunlu.net/wp-content/uploads/2016/05/RSOC014-002-Competitividad-y-estrategia-MONTERROSO.pdf>
- Municipios de Yucatán. (s.f.). Teabo. Consultado el 31 de mayo del 2021. https://www.yucatan.gob.mx/estado/ver_municipio.php?id=75
- Novelo, F. (2019). *Piden patentizar el punto de cruz ante competencia desleal de prendas de origen Chino*. Noticias Contrapunto. <https://www.noticiascontrapunto.com.mx/piden-patentizar-el-punto-de-cruz-ante-competencia-desleal-de-prendas-de-origen-chino/>
- Pech, I. (2020). *Estrategias de competitividad de los micronegocios de la comisaria de Dzununcan en Mérida, Yucatán*. Repositorio: Instituto tecnológico de Mérida.
- Porter, M. (2002). Ventaja competitiva. México: Patria
- Porter, M. (2008) ¿Qué es la estrategia? Harvard Business Review
- Porter, M. (2009). Ser competitivo. Edición actualizada y aumentada. España:
- Porter, M (2017) Ser competitivo. Edición actualizada y aumentada. Novena edición. DEUSTO

- Redalyc.org. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29040281002>
- Porter, M. (2009). Ser competitivo. Edición actualizada y aumentada. España. Deusto.
- Restrepo, G., y Londoño G. (2003). *Modelos de competitividad*. (2003). Facultad de Ingeniería. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/ingenieria/article/view/326420/20783701>
- Rincón, H., (2001). Calidad, Productividad y Costos: Análisis de Relaciones entre estos Tres Conceptos. *Actualidad Contable Faces*, 4(4),49-61.[fecha de Consulta 28 de Junio de 2021]. ISSN: 1316-8533. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25700405>
- Rodríguez, J., Tagle, D. y Granados, G. (2020). *Estrategias empresariales ante la COVID-19: el caso de la industria curtidora de León, Guanajuato*. Redalyc.org. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457662386033>
- Roncancio,E.(1999).Artesanía.http://ftp.unipamplona.edu.co/kmconocimiento/Congresos/archivos_de_apoyo/CERTIFICACI%D3N_DEL_PRODUCTO_ARTESANAL.pdf
- Rubio, A., Aragón, A. (2008). *Recursos estratégicos en las pymes*. Universidad de Murcia.https://www.researchgate.net/publication/40885790_Recursos_estrategicos_en_las_PYMEs
- Saligan, I., Salinas, V., Del Carpio, P. (2017).Dificultades en torno a la producción artesanal. *Jóvenes en la ciencia*
- Sánchez, J., Vázquez, G., Mejía, J. (2017). *La mercadotecnia y los elementos que influyen en la competitividad de las mipymes comerciales en Guadalajara,*

México. Redalyc.org.

<https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=81852035008>

Sánchez, P., Sánchez, M., Sánchez, F. y Garrido, M. (2017). *Innovación en las organizaciones empresariales españolas*. Redalyc.org.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31053180019>

SEDESOL, & CONEVAL (2014). *Informe Anual Sobre La Situación de Pobreza y Rezago Social*.

http://www.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/Informes_pobreza/2014/Municipios/Yucatan/Yucatan_075.pdf

SEDESOL, (2017). *Informe Anual Sobre La Situación de Pobreza y Rezago Social 2017*. http://diariooficial.gob.mx/SEDESOL/2017/Yucatan_075.pdf

Suñol, S. (2006). *Aspectos teóricos de la competitividad*. Redalyc.org.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87031202>

Trujillo, L. (2015). *La tecnología como un ideal moral para el individuo*.

Redalyc.org. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31043005039>

Varela, J., Méndez, J. (2017). *Relación entre factores administrativos e innovación*. Redalyc.org.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20654574003>

Vargas J., Blanco, M. y Rivera L. (2014) Estrategias de la industria cultural mexicana para el desarrollo regional del norte de Jalisco. El caso de la artesanía Huichol. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas. México. <file:///C:/Users/personal/Downloads/Dialnet->

[EstrategiasDeLaIndustriaCulturalMexicanaParaElDesa-6210963%20\(1\).pdf](#)