

Comercialización internacional de bordados del Istmo de Tehuantepec

International commercialization of embroidery of the Tehuantepec Isthmus

María Soledad Ramírez Flores¹
Araceli Angón Martínez²

Recibido: 13/08/2018

Aceptado: 12/11/2018

¹ Profesora Investigadora de la Universidad del Istmo. Responsable del Cuerpo Académico Generación y Desarrollo Empresarial UNISTMO-CA-8

² Profesora Investigadora de la Universidad del Istmo.

Resumen

La presente investigación muestra las condiciones de comercialización que guardan los artesanos de Istmo de Tehuantepec, Oaxaca, las cuales fueron obtenidas por medio de un estudio de campo donde se aplicó el cuestionario diagnóstico que utiliza PROMEXICO para conocer las condiciones que tienen las empresas para la exportación, posteriormente se hizo una revisión teórica para identificar las estrategias de marketing que se pueden aplicar a este tipo de negocios, la investigación tiene la finalidad de hacer propuestas que ayuden a los artesanos a posicionar sus productos en el mercado y posteriormente exportarlos. Los resultados obtenidos muestran la falta de conocimiento en materia comercial por parte de los productores, así como la necesidad de aplicar estrategias pertinentes de diversificación y comercialización.

Palabras clave

Comercialización, estrategias de marketing, artesanías, bordados.

Abstract

This research shows the constraints that Istmo de Tehuantepec craftsmen faces, when attempting to expand their comercial activities outside of the region. A field investigation, based on diagnostic questionnaires used by PROMEXICO was conducted, to identify the conditions that inhibits the local company's ability to export their product. A theoretical review was then applied to determine the marketing strategies that could be adapted for this type of business. The research aims to make proposals, that will assist craftsmen in positioning their products in the market, for future export. Overall, the results highlights the lack of commercial knowledge on the part of producers, as well as a need to adopt relevant strategies for diversification and comercialization.

Keywords

Commercializing, strategies marketing, handicraft, embroidery.

Introducción

Oaxaca es uno de los 32 estados que conforman la República Mexicana, y es el quinto con mayor extensión territorial, cuenta con 570 municipios, se localiza al sur del país y es mundialmente reconocido por sus costumbres y tradiciones. Oaxaca está dividido tanto política, económica como socialmente en ocho regiones, que son: Cañada, Costa, Mixteca, Papaloapan, Sierra Norte, Sierra Sur, Valles Centrales y el Istmo (INEGI, 2018).

La región del Istmo es la segunda en el Estado de Oaxaca con la mayor tasa de participación económica, se integra por 41 municipios donde se distribuyen 1,352 localidades, agrupadas en dos distritos: Tehuantepec y Juchitán. La región presenta la mayor concentración de población en el estado, el 15.9% de su población total (COPLADE, 2017). En la región sobresalen las actividades del sector servicios, impulsadas principalmente por el comercio; en el que las mujeres juegan un papel fundamental, sobre todo de manera evidente las zapotecas en el control del mercado. Las cinco poblaciones más importantes por su actividad económica en el Istmo son: Juchitán, Tehuantepec, Salina Cruz, Matías Romero y Ciudad Ixtepec, poblaciones que han sido consideradas para el presente estudio.

El Istmo Oaxaqueño constituye una zona de convergencia cultural diversa, múltiple y por lo tanto diferenciada tanto en el ámbito de la historia de los pueblos que en ella viven, como en el ámbito de la estructura económica que permite su reproducción no sólo como grupos étnicos, sino como comunidades. Son cinco los grupos étnicos que ocupan la región del Istmo, además del mestizo nacional, se trata de las etnias Chontal, Mixe, Zoque, Zapoteca, y Huave, en donde a nivel histórico ha predominado la etnia zapoteca. Por lo que las manifestaciones culturales de cada grupo se confunden, se entrelazan, se influyen mutuamente y en una lógica asociada a la perdurabilidad de dichos procesos, se imponen.

Los textiles forman parte de la indumentaria, siendo un medio de comunicación conocido desde siempre entre las personas que forman parte de un grupo, la indumentaria es utilizada para la identificación de género y posición socio-económica, política y cultural. Es uno de los recursos más importantes para la comunicación y reproducción de valores culturales, son fuente de información ya que contienen códigos y signos en los que se expresa la cultura e idiosincrasia de un pueblo.

Los mercados del Istmo constituyen el corazón no sólo del comercio sino de las relaciones humanas: ahí destaca la presencia de las mujeres que comercian los productos de la región, como los textiles indígenas que son característicos por su extensa diversidad de forma y colorido en los que se muestran una extensa gama de técnicas. Los tejidos son hilos entretejidos en variedad de formas que hacen surgir texturas, motivos y diseños vibrantes. Las fibras y colores muestran la mayor variedad registrada en México, esto refleja la diversidad biológica del estado y la sofisticación en la técnica del textil que se manifiesta en la destreza del hilado y la complejidad del tejido. El istmo de Tehuantepec es un gran ejemplo, es rico por su gastronomía, dialectos, tradiciones y costumbres, su variedad de vestimenta autóctona que indiscutiblemente es un icono de la región en todo el mundo.

En la era de los tratados comerciales y bloques económicos, bajo la normativa de la Organización Mundial del Comercio (OMC) en la aplicación de reglas únicas mundiales a los Estados y el nuevo papel en el contexto internacional, alrededor del Istmo mexicano se ha visualizado que los distintos actores incluyendo a las empresas transnacionales no están trabajando para establecer relaciones que permitan un desarrollo equitativo regional, dándole lugar a los más desfavorecidos; se repite lo que tantas veces se ha hecho, que los pueblos indígenas y los campesinos pobres aporten mano de obra no calificada, territorios y recursos naturales; y se queden con la miseria y el deterioro ambiental.

La situación actual en México y en el mundo a través de la brecha cada día más grande en materia comercial entre comunidades

artesanales y las grandes empresas transnacionales, han generado fracasos constantes de comunidades dedicadas a elaborar artesanías. La falta de estrategias que impulsen el desarrollo comercial de artesanías a nivel internacional abre un abanico de posibilidades al respecto, que se pueden evaluar para generar actualización, competitividad y ventajas para los artesanos tanto a nivel nacional como internacional.

La presente investigación se divide en cuatro apartados, en la primera se plantea la problemática que se busca resolver por medio del establecimiento de objetivos para la investigación, posteriormente en un segundo apartado se hace una revisión teórica de la literatura relevante para el conocimiento del comercio y las principales estrategias que se pueden aplicar a este sector, a continuación en el tercer apartado se establece la metodología utilizada para la recolección de información, finalmente se analizan los resultados obtenidos, en los cuales se fundamentan las conclusiones.

Planteamiento del problema

El traje regional zapoteca o tehuano, es reconocido y distinguido en otros países por su amplia gama de colores y su ardua elaboración artesanal, es cierto cuando se dice que el traje está siendo presentado en países extranjeros, sin embargo, no es por medio de exportaciones, sino en ferias culturales y comercio entre comunidades de migrantes mexicanos, buscando preservar su originalidad y su valor. Adicional a su presentación, el traje regional habría de resaltar a todos aquellos artesanos que los elaboran y que desgraciadamente no tiene todo el reconocimiento que merecen, ya que ellos son los que tienen la creatividad de lograr esta muestra de arte, sin embargo, pocas veces son ellos quien llevan a cabo las actividades de comercio en el exterior.

Los bordados de la región de Tehuantepec se ven afectados en muchas maneras por la importancia económica que le dan a nivel nacional e internacional, los artesanos encargados de su elaboración y producción se les facilita elaborar los trajes regionales a máquina y ya no a mano como lo hacían sus antepasados hace varios años,

sin embargo, en la región del Istmo prevalece la cultura del bordado típico. También se elaboran imitaciones del bordado, elaborados por diseñadores quienes lo venden en el mercado a un precio excesivo a comparación del original, trayendo como consecuencia la pérdida de su originalidad, su valor cultural y social, lo que hace necesario buscar alternativas que ayuden a posicionar el bordado tradicional.

Existen diversos conflictos sociales en el país que han afectado de forma directa a los artesanos, específicamente a los que se dedican a la elaboración de bordados de la región, se han visto fuertemente afectados por el ingreso de textiles y maquinaria china, lo que ha logrado su desplazamiento en sus propios mercados, por lo que dichos artesanos han optado por diversificar sus producciones, con algunos otros productos adicionales al traje regional, tales como bolsas, ropa de moda, zapatos y accesorios, ayudando a lograr una estabilidad en sus negocios, sin embargo, los problemas económicos por los que atraviesa el país restringen a muchos de los consumidores locales en la compra de los productos, lo que lleva al consumo de productos baratos y poco artesanales.

Como apoyo a la economía local y considerando que de acuerdo con el Directorio Estadístico de Unidades Económicas del INEGI (DENUE) existen más de 1,100 micro y pequeñas empresas de bordados y artesanías localizadas en la región, se visualiza la oportunidad de ayudar al crecimiento económico buscando estrategias que ayuden al ingreso en mercados externos para la venta de dichos productos, es por ello que se decide llevar a cabo la presente investigación, lo anterior con la finalidad de buscar condiciones para difundir la cultura del bordado, sus productos y el comercio de la localidad.

Por lo anterior, la investigación parte de dos objetivos, el primero identificar la comercialización internacional de los distintos productos elaborados con bordados de la región y posteriormente se busca establecer estrategias de marketing viables para una adecuada comercialización de los productos, esto partiendo de la hipótesis planteada

que establece que actualmente los bordados de la región del Istmo no son comercializados internacionalmente por falta de estrategias viables.

Marco teórico

La comercialización es un conjunto de actividades realizadas por organizaciones, y un proceso social. Se da en dos planos: Micro y Macro, por lo que se utilizan dos definiciones; *micro comercialización* es la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización previendo las necesidades del cliente y estableciendo entre el producto y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfacen las necesidades, teniendo en mente la ganancia que es el objetivo de la mayoría de las empresas. Por otra parte, la *macro comercialización* no recae sobre las actividades de las organizaciones individuales; por el contrario, el acento se pone sobre cómo funciona todo el sistema comercial. Todos los sistemas económicos deben elaborar algún método para decidir qué y cuánto debe producirse y distribuirse, por quién debe ser producido, cuándo y para quién (Malhotra, 2004).

Bush (2004), divide la evolución de la comercialización a través de los años en 5 etapas:

- La era del *comercio simple*; cuando las familias traficaban o vendían sus excedentes de producción a los intermediarios locales.
- La era de la *producción*; ese periodo cuando la firma se dedicaba a la producción de unos pocos productos específicos, quizá porque no los hay en plaza.
- La era de *la venta*; se da cuando la compañía pone en énfasis las ventas debido al incremento de la competencia.
- La era del *departamento comercial*; es aquel momento en que, todas las actividades comerciales quedaron a cargo de un departamento para mejorar el planteamiento de la política de corto plazo y se trata de integrar todas las actividades de la empresa.

- La era de la *compañía comercial*; además del planeamiento comercial a corto plazo, el personal de comercialización elabora planes a largo plazo.

Considerando lo anterior, bien valdría la pena mencionar que una sexta etapa podría ser la *era digital* que plantea llevar a cabo acciones de comercialización a largo plazo con innovaciones y cambios a corto plazo por medio de herramientas de promoción y venta digital.

Es importante conocer las funciones universales de comercialización, las cuales consisten en: comprar, vender, transportar, almacenar, estandarizar y clasificar, financiar, correr riesgos y lograr información de mercado, (referente a un grupo de vendedores y compradores deseosos de intercambiar bienes y/o servicios por algo de valor). Las funciones universales de la comercialización hoy en día se ven expuestas desde la perspectiva del marketing.

La mercadotecnia internacional para fines del presente trabajo de investigación es definida en el concepto descrito por Lerma (2004):

El conjunto de conocimientos que tienen como fin promover y facilitar los procesos de intercambio de bienes, servicios, ideas y valores entre oferentes y demandantes de dos o más países, para satisfacer las necesidades y/o deseos de los clientes y/o consumidores, al tiempo que permiten a los oferentes (empresas, instituciones o individuos) lograr sus propósitos respecto a ingresos, ganancias, servicios, ayuda o proselitismo que son el motivo de su acción y su existencia.

La literatura de la comercialización internacional se distinguen por tener un enfoque mercadológico que integra estrategias propias del marketing, Lerma (2004) destaca varios elementos que intervienen en la aplicación de la mercadotecnia internacional: 1) *Producto*; aquellos bienes o servicios que pueden ser necesitados en el mercado meta, además de que presentan alguna ventaja competitiva significativa y observable con respecto a otras opciones que pueden tener los consumidores, 2) *Precio*; se establece para ser manejado dentro del país

del vendedor, el cual debe cubrir los costos fijos y variables, gastos y margen de utilidad correspondiente, además de atender a la situación del mercado, competencia y objetivos de la organización, 3) *Plaza (distribución)*; consumidores, clientes, mercado meta, segmentos, nichos, canales de distribución, logística, posicionamiento y diferenciación, 4) *Promoción*; actividad o proceso destinado a estimular al comprador potencial a la adquisición de bienes, servicios, ideas valores y estilo de vida y 5) *Posventa*; se refiere a la atención al cliente después de la venta. En general, los estudios teóricos respecto a la comercialización hacen énfasis a las variables antes mencionadas, y en el desarrollo de una estrategia para cada variable, de acuerdo con las necesidades del mercado y de la propia empresa (Fisher y Espejo, 2011; McCarthy y Perreault, 2006; Kotler y Armstrong, 2002; Lamb, Hair y McDaniel, 2002; Czincota, 2002; Keegan y Green, 1998; entre otros).

Estrategias para la comercialización

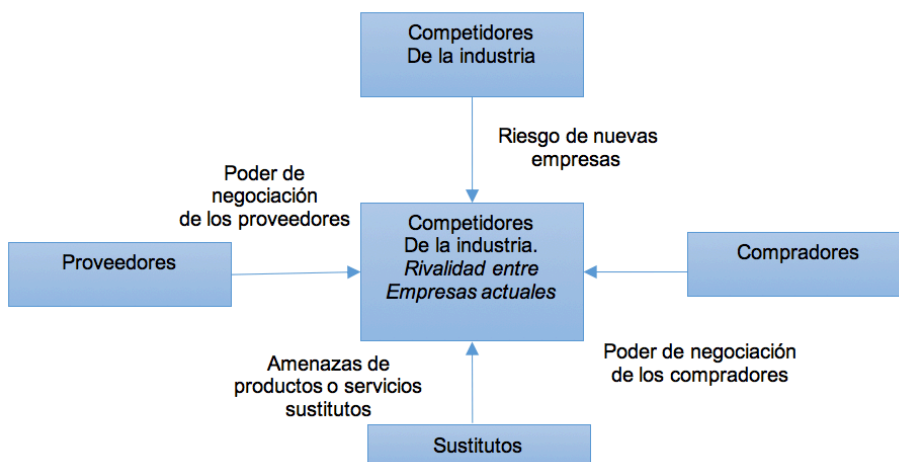
Hasta antes de la globalización, los resultados de la empresa eran valuados como una parte interna de la empresa, industria o país, se hablaba de productividad, para lograrla existía una competencia interna por la eficiencia y la eficacia de una organización. La apertura comercial del país obliga a las empresas a participar en mercados internacionales lo que significa competir no sólo en el nivel local y nacional sino también internacional, para competir y sobrevivir en un mercado globalizado, cada día, las empresas buscan las mejores estrategias competitivas. Hoy se habla entonces de competitividad.

Toda empresa que compita en una industria tiene una estrategia competitiva, ya se explícita o implícita, pudo haberla desarrollado explícitamente en un proceso de planeación o implícitamente en las actividades de sus departamentos funcionales (Porter, 2015).

La formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente; en este ambiente existen fuerzas que influyen en las empresas que pertenecen a ese sector industrial donde se compite. Las capacidades de éstas empresas

son las que deciden el éxito o el fracaso. La meta de la estrategia competitiva de una unidad de negocios consiste en encontrar una posición en ese sector industrial donde pueda defenderse de esas fuerzas o influir en ellas para obtener provecho (figura 1).

Figura 1
Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.



Fuente: Porter, M., (2015)

Para hacer frente a estas 5 fuerzas Porter menciona que existen tres estrategias genéricas.

- *Liderazgo global en costos.* Consiste en alcanzar el liderazgo en costos lo cual exige instalaciones de escala eficiente, control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar costos en publicidad e investigación y desarrollo entre otras.
- *Diferenciación.* Diferencia el producto o servicio que se ofrece creando así algo que en la industria entera se percibe como único, por lo que se considera una barrera de protección contra la competencia que implica sacrificar participación en el mercado, incrementar costos para rea-

lizar investigaciones que arrojen nuevos diseños, tanto en imagen, consistencia, tecnología del producto o servicio que se ofrece al cliente.

- *Enfoque de concentración.* Se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, busca dar un servicio excelente al mercado particular.

Por su parte Wheelwright (1986) plantea que existen tres niveles de estrategias: estrategia corporativa, estrategias de negocio y estrategias funcionales. La estrategia corporativa tiene dos áreas de interés: la primera alude a la definición de negocio en que quiere participar la empresa y, la otra a la adquisición de recursos corporativos y los compromisos con cada uno de los negocios definidos. Las estrategias de negocio se refieren a dos tareas importantes: la primera especifica la amplitud operativa en que cada uno de los negocios vinculan las estrategias de negocios con la estrategia corporativa y, la segunda especifica las bases sobre las cuales las unidades estratégicas logran y mantienen una ventaja competitiva.

La estrategia funcional se define de acuerdo a cada función que debe apoyar la estrategia de negocios elegida bien pueden ser: estrategias de mercadotecnia y ventas, estrategias de manufactura, estrategias de investigación y desarrollo y estrategias de control y contabilidad.

Mullins, *et al.* (2005), propone una tipología basada en las estrategias de Miles y Snow y menciona que: este conjunto de estrategias competitivas genéricas es igualmente apropiados para pequeñas empresas que para unidades de negocios dentro de empresas grandes (figura 2).

Figura 2
Tipología combinada de estrategias competitivas en el nivel de negocios

Nivel de importancia del crecimiento de mercado de un nuevo producto

		Muy importante	←————→		Sin importancia
		Buscadora	Analizadora	Defensora	Reactora
Estrategia competitiva	Diferenciación	Unidades básicamente enfocadas en alcanzar el crecimiento a través de la búsqueda agresiva de nuevas oportunidades del mercado de producto	Unidades en las que el negocio principal es sólido; busca activamente expandirse en mercados de producto. Relacionados con ofertas diferenciadas	Unidades básicamente dedicadas a mantener una posición diferenciada en los mercados maduros	Unidades sin estrategia competitiva o desarrollo del mercado de producto claramente definida.
	Liderazgo en costo		Unidades en las que el negocio principal es sólido; busca activamente expandirse en mercados de producto relacionados con oferta de bajo costo	Unidades básicamente dedicadas en mantener una posición de bajo costo en los mercados maduros	

Fuente: Mullins, *et al.* (2015).

Según Porter (2015), el análisis de las estrategias difiere respecto de los ambientes genéricos de las industrias y estos ambientes contemplan 3 dimensiones básicas: concentración de la industria, estado de madurez de la industria y exposición a la competencia internacional. Así una industria fragmentada es aquella en la que ninguna empresa tiene una gran participación en el mercado ni puede influir profundamente en los resultados del sector, se caracterizan no sólo por la presencia de muchos competidores, sino también por una posición negociadora generalmente débil con los proveedores y con los compradores.

Los negocios de artesanías en México, constituyen un sector fragmentado con poco crecimiento y eficacia, basado en concesiones, subsidios, subvenciones y en una política social que aísla a sus productores de los rigores del mercado y los vuelve dependientes, se centran en lo local con poco control sobre el mercado y con grandes limitaciones para establecer estrategias competitivas (Hernández, Domínguez y Caballero, 2007).

Los artesanos de Oaxaca, al igual que los de Wayuu Colombia, no cuentan con los conocimientos necesarios para la comercialización y venta de artesanías, éstas son controladas y acaparadas por intermediarios quienes definen el volumen de producción, los diseños, los colores y tamaños que empaquetan, trasladan y distribuyen en un mercado asegurado (Rojas et al, 2010 y Romero *et al.* 2016).

Hernández, Domínguez y García (2000), muestran que las estrategias utilizadas en empresas de artesanías son la utilización de las estrategias de liderazgo en costos, éstas se incrementan cuando el artesano percibe un ambiente complejo y decrecen cuando el artesano percibe un ambiente dinámico. El uso de las estrategias de liderazgo en diferenciación se incrementa con la creatividad, con el ambiente dinámico y con el ambiente complejo. La estrategia de diferenciación es la que facilita permanecer con éxito a los negocios locales en un ambiente globalizado. Simancas, *et al.* (2015) menciona que el consumidor de artesanía aprecia la cultura y la tradición, tiene un perfil cultural medio-alto y cierto poder adquisitivo, pero sobre todo un interés por el trabajo manual o artesano y no estandarizado. Está compuesto tanto por turistas como por autóctonos que compran artesanía para uso cotidiano. Hernández (2005) menciona que a medida que se ofrece variedad en cuanto a tamaños, formas, diseños y colores se atrae más la atención de los clientes, generándose una fidelidad hacia un negocio determinado, por otro lado, las estrategias de mercadotecnia y la capacitación está relacionado con la competitividad, la lealtad del cliente aumentaría si los artesanos invirtieran en medios publicitarios.

Muchos artesanos no tienen contactos comerciales dentro de la misma localidad, no tienen la habilidad de reaccionar ante las fluctuaciones y los cambios de estilo en los productos; regularmente realizan mejoras y cambios al producto de acuerdo con su percepción, sin tomar en cuenta las necesidades del consumidor, esto conlleva a un efecto negativo ya que su imagen se ve afectada al dejar de cumplir con las especificaciones que el mercado le está demandando. Les hace falta habilidades para ampliar su mercado, tienen poco control en sus operaciones, todo esto reduce su capacidad competitiva (Hernández, *et al.*, 2000 y Jiménez *et al.*, 2008).

Pocos dueños de negocio le dan importancia a las características especiales de la operatividad del negocio de artesanía, y la mayoría cree que esas características regionales les permite ser competitivos, se conforman con seguir viviendo su vida de productores típicamente locales. La poca capacidad de reacción al ambiente de los artesanos les da un mayor carácter para tipificarlos como sector fragmentado con serias limitaciones para establecer estrategias competitivas (Hernández, Domínguez y García, 2000).

El tamaño de negocio de la artesanía está integrado por la innovación administrativa y el manejo de los precios. El crecimiento del negocio está en función de la capacidad en el manejo del proceso, la tecnología de producción y el financiamiento, de esta manera el sector artesanal muestra una dependencia del apoyo que puede lograr por parte del gobierno y de las habilidades y conocimientos que tiene el artesano para elaborar su producto. Los factores que determinan el éxito es la capacidad para manejar los precios, seguida por la capacidad del manejo del negocio, también resulta importante el impacto del financiamiento y el manejo del empaque (Hernández, Yesca y Domínguez, 2007).

El problema fundamental de la artesanía de Oaxaca tiene su explicación en la falta de apoyo de las instituciones gubernamentales que no buscan el progreso de Oaxaca en el sistema económico y productivo sino en la asistencia social (Ramos, 2001). En Guanajuato y

Jalisco los gobiernos y las instituciones de educación han intervenido directamente en el desarrollo de las artesanías. Ese apoyo tiene el carácter empresarial que le falta al ambiente artesanal que vive Oaxaca. La necesidad de mejorar productos en Oaxaca es vital, con el desarrollo de esa actividad los productores crecerán hasta convertirse en pequeños talleres o en manufacturas que satisfagan las demandas del mercado, que compitan con calidad y no con precio (Hernández *et al.*, 2002).

Metodología

El enfoque metodológico de la investigación es cualitativo, con alcance exploratorio, descriptivo y explicativo, partiendo del estudio hipotético-deductivo.

Para el logro del primer objetivo que es conocer las condiciones en materia de comercialización internacional se optó por aplicar el cuestionario de autodiagnóstico para empresas propuesto por PROMEXICO (anexo 1). Como objeto de estudio se tiene a los negocios del Istmo dedicados a los bordados regionales, en total el Directorio Estadístico de Unidades Económicas (DENUE) tiene registradas 1,116 negocios, concentrados en 7 municipios de la región: Juchitán, Salina Cruz, Tehuantepec, Matías Romero, Ixtepec, San Blas Atempa y San Juan Guichicovi por lo que se determinó una muestra probabilística de tipo aleatoria simple con un 95% de confianza, se obtuvo una muestra óptima de 270 empresas a encuestar, al final del estudio se lograron recabar 360 cuestionarios aplicados a los artesanos. La información obtenida del cuestionario se procesó mediante la distribución de frecuencias por medio del programa SPSS.

Cuadro 1
Distribución de cuestionarios aplicados

Municipio	No. Cuestionarios	Porcentaje
Juchitán	278	77.2%
Salina Cruz	6	1.7%
Tehuantepec	17	4.7%
San Blas Atempa	21	5.8%
Matías Romero	6	1.7%
San Juan Guichicovi	13	3.6%
Ixtepec	19	5.3%
Total	360	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

El número de encuestas aplicadas fue en proporción de la cantidad de empresas registradas en los municipios, para el caso de Salina Cruz, Matías Romero, Ixtepec y Tehuantepec se hicieron censos, ya que la cantidad de encuestas aplicadas son las que se encuentran registradas ante el DENUE, Juchitán es el municipio con casi el 80% del total de unidades económicas registradas.

Análisis e interpretación de resultados

Después de realizar el trabajo de campo mediante la aplicación de cuestionarios se obtuvo información relevante, la cual se expone a continuación.

Haciendo un análisis general de las unidades económicas se logró detectar que 359 son micro empresas al contar con menos de 10 empleados (personas laborando en la misma), mientras que una empresa es considerada como mediana al contar con más empleados, la mayoría de ellas se consideran unidades familiares debido a que los que laboran en ella son familia y no son considerados bajo el término de empleados. En cinco empresas se cuenta con personal que habla inglés mientras que en más del 50% (más de 180) de las empresas encuestadas se cuenta con alguna persona que habla zapoteco lengua predominante en la región.

Las decisiones son tomadas por el dueño en el 81% de los casos, mientras que en el 17% son tomadas en familia y tan sólo en 5 empresas se cuenta con un director general. El 74% manifiesta no haber aumentado su participación en el mercado en los último 3 años, esto se puede interpretar como una consecuencia del aumento de competencia, aunado a lo anterior, también se puede considerar que la falta de aumento en la participación en debido a que el 91% de las empresas no se ha preocupado por identificar mercados potenciales, y el 77% no hace investigación sobre el consumo de sus bordados en el mercado objetivo.

El 88% de las empresas venden por costumbre y de formas tradicionalmente conocidas (por medio de intermediarios) ya que no conocen los canales de distribución más adecuados para sus productos, el 85% no conoce con claridad quienes son sus compradores potenciales, tan sólo 12 empresas han llevado a cabo algún viaje al exterior para dar a conocer su producto con apoyo de la Secretaría de Economía. La participación en ferias ha sido baja, 51 empresas han participado en ferias regionales, 19 empresas en ferias nacionales y 290 empresas no han participado en ferias.

En cuanto a información y promoción de sus productos, el 94% no cuentan con catálogo de sus productos o sitio web para promocionarse, tan solo 10 de las empresas cuentan con etiquetado, regulaciones y estándares de calidad. En materia de certificaciones 7 de las empresas cuentan con alguna certificación mientras que 353 no. El 94% no conocen los medios de transporte viables para acceder a nuevos mercados, el total de las empresas desconoce las reglas de operación de contratos en materia de comercio externo, esto se da porque la mayoría de los artesanos sólo trabaja bajo pedido y no comercializa su mercancía directamente.

En materia de precios, 144 empresas consideran que su precio es competitivo en el mercado, mientras que 102 considera que no lo es y 114 dice no saber si su precio es competitivo. Tan solo siete de las empresas dice conocer medios de cobranza internacional. En

cuanto a las ventas casi el 98% dice estar muy por debajo del millón de pesos anual, sin embargo, el 64% considera no tener la capacidad para aumentar su producción en caso de que el mercado lo requiera.

El financiamiento es un problema para ellos ya que el 64% no son sujetos de crédito para acceder a ellos. Por otra parte el 77% dice no contar con plazo de pago para sus clientes, es decir, vende solo de contado, mientras que el 9% otorga de 60 a 90 días de crédito a sus clientes. De igual manera el 96% compra de contado y solo el 4% tiene crédito con sus proveedores.

En materia de programas y apoyos sólo el 6% conoce los otorgados por organismos públicos, mientras que el 94% desconoce en su totalidad los programas que están a su disposición para hacer crecer su negocio.

Vale la pena mencionar que 19 de las empresas han realizado ventas en el exterior ya sea de manera directa o indirecta, mientras que 341 empresas nunca han realizado ventas fuera del México. El monto máximo que han vendido fuera del país es un poco menos de 20 mil dólares.

El 99% de las empresas no se encuentra asociada a alguna cámara o gremio que represente su sector. Sólo 12 empresas cuentan con personal que se dedica a la revisión documentan como facturas y documentos necesarios para las ventas, el 55% dice haber hecho mejoras en sus procesos, productos y servicios en los últimos 5 años, mientras que el 45% no ha hecho mejoras en ese periodo. Casi el 90% no cuenta con un plan de capacitación mientras que el 10% si tiene instituido un plan. El 95% no hace inversión en desarrollo e innovación de sus productos lo cual también es interpretado como que no ha diversificado sus productos, tan solo 4 empresas contratan consultores externos para mejorar sus productos. Como se puede observar con la información anterior, el conocimiento de los artesanos en materia comercial es mínimo.

Finalmente, de las 360 empresas consultadas ninguna ha contratado servicios para promocionarse internacionalmente en los últimos

3 años, los productos que más se elaboran son trajes regionales, y blusas bordadas, solo el 3% ha diversificado y tiene productos como zapatos, bolsos, blusas de moda, carteras, entre otros.

Conclusiones y recomendaciones

Una vez analizados los datos se puede concluir que las micro empresas dedicadas a bordados en la región del Istmo tienen carencias importantes en materia comercial: recursos administrativos, orientación y capacitación. Como se puede observar en los resultados las ventas de sus productos los hacen por costumbre entre la comunidad de la región, pocas empresas se han preocupado por buscar alternativas para hacer crecer sus negocios, sin embargo, se puede concluir lo siguiente.

Existe un producto de calidad que es demandado por un mercado local, sin embargo, actualmente los bordados de la región han ganado terreno al ponerse de moda internacionalmente, los artesanos no han sabido aprovechar esta oportunidad plasmando su bordado en artículos de uso más cotidiano, solo lo han mantenido en el traje típico de la región que no es demandado en el mercado internacional.

Se observa que los artesanos tienen poco interés en vender su producción en mercados externos, sin embargo, hay algunas empresas, cerca del 10% que tienen interés en ganar terreno en otros mercados, por lo que se considera que se podría iniciar proponiendo esquemas de mejora a esas empresas, con el objetivo de ganar el interés de otras que a mediano y largo plazo puedan incorporarse a los mercados internacionales.

Conociendo ahora el panorama de las empresas se puede pensar en hacer propuestas estratégicas primero en materia administrativa, dotando de información, capacitación y esquemas de mejoras al interior de los negocios, para posteriormente pensar en incrementar ventas con la finalidad de aumentar primero la producción que se tiene y poder diversificarla, y en un segundo plano hablar de una organización comunitaria que genere grupos de artesanos que se apoyen entre

ellos para llegar a mayores beneficios regionales, estatales, nacionales e incluso internacionales, incluso pensar en organizar un clúster que beneficie a toda la cadena de valor implicada en los bordados.

Por lo anterior se propone retomar la teoría de sectores fragmentados iniciando por conocer los programas de capacitación y apoyo que otorga tanto gobierno del estado como nacional, participar en ferias regionales y nacionales, y una vez capacitados generar inversión en diversificación de sus productos para poder participar en ferias internacionales, esto ayudará a que los artesanos tengan otra mentalidad y se mantengan al tanto de las modificaciones demandadas por los consumidores. Lo anterior dará a conocer el bordado mostrando la calidad, por lo que se podrá definir el perfil del consumidor y seleccionar un mercado meta, se podría comenzar intercambios comerciales con Estados Unidos en el conocido Mercado de Nostalgia, que son mexicanos de la región del istmo que viven en ese país o que tienen familiares que son de la localidad y recuerdan esos bordados con nostalgia e interés.

Referencias

- Bush, R. (2004). *Investigación de Mercados*. 4ª Ed. Mc Graw-Hill
- COPLADE (2017). *Diagnóstico Regional Istmo, Universidad del Istmo*. Recuperado de: <http://www.coplade.oaxaca.gob.mx/wp-content/uploads/2017/04/DR-Istmo-28marzo17.pdf>
- Fischer, L. y Espejo J. (2011). *Mercadotecnia*. 4a Edición. Mc Graw Hill, Pág. 47.
- Hernández, J., Domínguez, M. y García, G. (2000). La competitividad y los sectores fragmentados, el caso de las artesanías en México. *Trabajo presentado en el VI Congreso Nacional y 1er Congreso Internacional en investigaciones de Ciencias Administrativas*. México.
- Hernández, J., Domínguez, M. y Ramos, A. (2002). Canales de Distribución y competitividad en artesanías. *Espiral*, vol. IX, núm. 25, septiembre-diciembre. Universidad de Guadalajara. Guadalajara, México. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13802505>.
- Hernández, J., Yesca, M. y Domínguez, M. (2007). Factores de éxito en los negocios de artesanía en México. *Estudios Gerenciales*, vol. 23, núm. 104, julio-septiembre. Universidad ICESI. Cali, Colombia. Recuperado de: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21210404_

- Hernández, V. (2005). *Estudios de las estrategias de mercadotecnia y competitividad del sector alfarero en el estado de Oaxaca*. Universidad tecnológica de la Mixteca. Huajuapán de León Oaxaca. México.
- Hernández, J., Domínguez, M. y Caballero, M. (2007). Factores de innovación en negocios de artesanía de México. *Gestión y Política Pública*, vol. XVI, núm. 2, 2007. Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C. México. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13316204>
- INEGI. (2015). Encuesta intercensal de población. Recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/enchogares/especiales/intercensal/>
- INEGI. (2016). Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE). Recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/encestablecimientos/especiales/enaproce/2015/>
- Jiménez, J., Domínguez, M. y Martínez, C. (2008). Estrategias y competitividad de los negocios de artesanía en México. *Pensamiento y gestión*, N° 26. Universidad del Norte. ISSN 1657-6276
- Keegan, W. y Green, M. (1998). *Fundamentos de mercadotecnia internacional*. 1ra ed. México: Pearson educación.
- Kotler P., Armstrong G., (2004). *Marketing*. 10a Ed., Prentice Hall, Págs. 392 al 394
- Lamb C., Hair J. y McDaniel C., (2002). *Marketing*. 6a Ed., International Thomson Editores, Págs. 607 al 610
- Lerma, A. (2004). *Comercio y Mercadotecnia Internacional*. 3ra Ed. Thomson. México.
- link Strategic Management Journal.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados*. 4ª Ed. Prentice Hall.
- McCarthy, J. y Perreault W., (2006). *Marketing Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica*. Tomo 1, 11a. Edición, de, Mc Graw Hill, Pág. 47.
- Mullins, et al. (2015). *Administración de marketing. Un enfoque en la toma estratégica de decisiones*. Mc Graw hill. México D.F
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva*. Editorial Patria. México.
- Ramos, A. (2001). *Canales de distribución y posicionamiento de mercado para la competitividad en las artesanías Oaxaqueñas*. Universidad Tecnológica de la Mixteca. Huajuapán de León Oaxaca. México.
- Rojas, C., Martínez, B., Ocampo, I., y Cruz, J. (2010). Artesanías Mixtecas, Estrategias de reproducción y cambio. *Revista de Estudios de Género*. La ventana, vol. IV, núm. 31. Universidad de Guadalajara. Guadalajara, México Recuperada de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88415215006>
- Romero, C., Zúñiga, G. y Suárez, A. (2016). Técnicas de marketing en las empresas de artesanías wayuu en el distrito turístico y cultural de Riohacha, Guajira, Colombia. *Omnia*. Vol. 22, núm. 3, septiembre-diciembre. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuel. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73752819007>

Simancas, E., García, M., Silva, C. y Balhadj, F. (2015). Artesanía y comunicación: retos para el sector artesanal de Tánger. *Opción*. Vol. 31, núm. 2. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31045568057>.

Wheelwright, S. C. (1984) Manufacturing Strategy: Defining the missing link. *Strategic Management Journal*. Vol. 5, No 1. pp. 77-91.

Anexo 1

Cuestionario de autodiagnóstico

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

La presente encuesta es de naturaleza académica y su finalidad es obtener un diagnóstico sobre la situación de las empresas del Istmo de Tehuantepec dedicadas a bordados típicos de la región, dicho estudio busca conocer las condiciones que guardan las empresas en materia comercial, tanto nacional como internacionalmente. La información facilitada es de carácter confidencial.

De antemano agradecemos su valiosa cooperación

Nombre de la Empresa	
Nombres de la persona que contesta el cuestionario	
Correo Electrónico	
Dirección	
¿Cuenta con RFC?	

+

- ¿Cuántos empleados tiene la empresa?
 - De 1 a 10 Empleados
 - De 11 a 50 Empleados
 - De 51 o 250 Empleados
 - Más de 250 Empleados
- ¿Cuenta con personal que hable el idioma Inglés?
 - Sí
 - No
- ¿Quién toma las decisiones estratégicas en la empresa?
 - El dueño de la empresa
 - El director General
 - Se toman en Familia
 - Las toma un consejo directivo
- ¿La empresa ha aumentado su participación en el mercado nacional durante los últimos 3 años?
 - Sí
 - No
- La empresa tiene un producto que ha vendido con éxito en el mercado (puede elegir varias opciones)
 - Local (varias ciudades)
 - Regional (varios Estados de la República)
 - Nacional
 - Internacional
- ¿Cuenta con objetivos, metas y estrategias plasmadas por escrito?
 - Sí
 - No
- ¿Han identificado mercados internacionales potenciales?
 - Sí
 - No
- ¿Realizan investigación sobre el consumo o uso de sus bordados en el mercado objetivo?
 - Sí
 - No
- ¿Conocen los diferentes canales de distribución para la venta de sus bordados en el mercado objetivo?
 - Sí
 - No
- ¿Cuenta con una descripción clara y por escrito de quiénes son o podrían ser sus posibles compradores o clientes en los mercados objetivo?
 - Sí
 - No
- ¿Han llevado a cabo viajes de negocios al exterior?
 - Sí
 - No
- Han participado en ferias: (Puede elegir varias opciones)
 - Regional (a nivel estatal)
 - Nacionales
 - Internacionales
 - No ha participado
- ¿Tiene un sitio web con el catálogo de sus productos en español e inglés?
 - Sí
 - No
- ¿Sus bordados cuentan con las normas de embalaje, etiquetado, regulaciones y estándares de calidad al mercado objetivo?
 - Sí
 - No
- ¿Sus bordados y procesos cuentan con alguna certificación?
 - Sí
 - No

En caso de responder Sí, ¿cuál?

- ¿La empresa conoce el medio de transporte que utilizará para acceder a un nuevo mercado objetivo?
 - Sí
 - No
 - ¿La empresa realiza cotizaciones bajo INCOTERMS?
 - Sí
 - No
 - ¿El precio de venta final de sus productos es competitivo en el mercado objetivo?
 - Sí
 - No
 - No sé
 - ¿La empresa conoce los medios de cobranza seguros en operaciones internacionales? (cartas de crédito, factoring u otros)
 - Sí
 - No
 - ¿En el último año las ventas que alcanzó la empresa fueron? (MDP: Millones de pesos):
 - Hasta 1MDP
 - De 2 MDP a 5 MDP
 - De 5 MDP a 10 MDP
 - Más de 10 MDP
 - ¿La empresa tiene la capacidad de aumentar la producción actual para atender mercados externos?
 - Sí
 - No
 - ¿La empresa califica como sujeto de crédito en caso de necesitar un financiamiento?
 - Sí
 - No
 - El plazo de cuentas por cobrar por ventas que puede sostener la empresa es de:
 - No lo puede sostener
 - 30 días
 - 60 días
 - 90 días
 - 120 días
 - No lo sé
 - El plazo de cuentas por pagar que sostiene con proveedores es de:
 - Contado
 - 30 días
 - 60 días
 - 90 días
 - 120 días
 - No lo sé
 - ¿La empresa conoce los programas de fomento y apoyo que ofrecen los organismos públicos para la promoción exterior?
 - Sí
 - No
- En caso de responder Sí, ¿cuál?
- Ha exportado de manera:
 - Directa
 - Indirecta
 - Ambas
 - No ha exportado
 - El monto de mis exportaciones (directas, indirectas o ambas) actualmente es de:

- Hasta 20 mil dólares De 50 mil dólares a 100 mil dólares
 20 mil dólares a 50 mil dólares Más de 100 mil dólares
 No ha exportado
- 28.- ¿La empresa es socia de una cámara o gremio que represente al sector textil o de bordados?
- Sí No
 En caso de responder Sí, ¿cuál? _____
- 29.- ¿En la empresa conocen a detalle la o las fracciones arancelarias de los productos?
- Sí No
- 30.- ¿Ha utilizado las ferias internacionales como herramienta de promoción?
- Sí No
 En caso de responder No, ¿por qué? _____
- 31.- ¿En su empresa existe una persona dedicada a la revisión documental, tanto de facturas como de todos los documentos requeridos nacional como internacionalmente?
- Sí No
- 32.- La empresa ha trabajado con su proveedor de transporte de exportación (carretero, marítimo o aéreo, según corresponda):
- Menos de 3 años Más de 5 años
 No aplica
- 33.- ¿Ha desarrollado mejoras en sus procesos, productos o servicios en los últimos cinco años?
- Sí No
- 34.- ¿La empresa ha realizado inversión en maquinaria y equipo en los últimos 3 años?
- Sí No
- 35.- ¿Cuenta con un plan de capacitación técnica?
- Sí No
- 36.- ¿Realiza inversión en Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I)?
- Sí No
- 37.- ¿Contrata consultores externos para realizar mejoras productivas en la empresa?
- Sí No
- 38.- ¿Cuenta con un plan de reducción de costos para ofrecer un precio competitivo a nivel nacional e internacional?
- Sí No

39.- ¿La empresa tiene certificación en materia de control de calidad, incluida la ISO, TS, HACCP, BPM, entre otras?

- Sí No

40.- ¿El porcentaje de las ventas que la empresa puede dedicar a esfuerzos de promoción de exportaciones es?

- Ninguno 5%
 1% Más de 7%
 3%

41.- ¿En los últimos 3 años la empresa ha contratado los servicios de alguna agencia para llevar a cabo campañas de promoción internacional?

- Sí No

42.- La empresa se ha internacionalizado vía:

- Representantes comerciales Planta productiva en el exterior
 Oficina de ventas en el exterior No aplica

43.- ¿Cuáles son sus productos?

44.- En caso de no exportar: ¿Por qué no ha realizado ventas internacionales?

45.- ¿Le interesaría exportar? ¿Por qué?