

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

Mtra. Yeny Torres Coronel¹

Dr. Alfredo Ruiz Martínez²

RESUMEN

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

Por otro lado se tomó en cuenta la variable dependiente, **desarrollo local**, observando en general la falta de una mayor organización interna (taller), entre artesanos y empresas, para poder contar con alianzas estratégicas que ayuden a generar mayor derrama *económica* para los artesanos y la localidad, que repercute en el *aspecto social*, falta de empleo, gastos

¹ Doctorante del Doctorado en Desarrollo Regional y Tecnológico del Instituto Tecnológico de Oaxaca. E-mail: tochy827@hotmail.com

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

educativos para los que tienen hijos, pagar servicio médico particular y mejorar sus viviendas. Lo concerniente a *Institucional*, donde existe la integración a organizaciones ya constituidas, sin embargo es necesario una mayor organización para buscar apoyos en instituciones gubernamentales y no gubernamentales que beneficien a todos los artesanos. En el aspecto *sustentable* si lo han tomado en cuenta en los últimos años por la escases que se venía presentado de la materia prima que sirve para la elaboración de los alebrijes.

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

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El estado de Oaxaca se reconoce nacional e internacionalmente por su importante riqueza patrimonial. Asimismo, se registra qué un alto porcentaje de su población se dedica a la actividad artesanal como principal fuente de ingreso (González, 1997) mencionado por Lugo, D. y Ramírez, J. et. al. (2008), ocupando 400 mil personas, siendo el 80% mujeres.

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

La problemática que presentan los artesanos productores de alebrijes en las dos localidades de estudio son semejantes como es la escases de la materia prima (madera de copal), la falta de una organización formal, donde se separe la empresa con el hogar, también la falta de

financiamiento, la competencia que se da con otras regiones dedicadas a esta actividad, la escasa asesoría técnica y artística para elevar la productividad, calidad y diseño de las piezas artesanales. Todo lo anterior se ve afectado en la comercialización dentro del estado y fuera del estado y país.

Preguntas de investigación

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

Objetivo general

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

2. MARCO TEÓRICO

Se describen los conceptos de cada una de las variables de investigación.

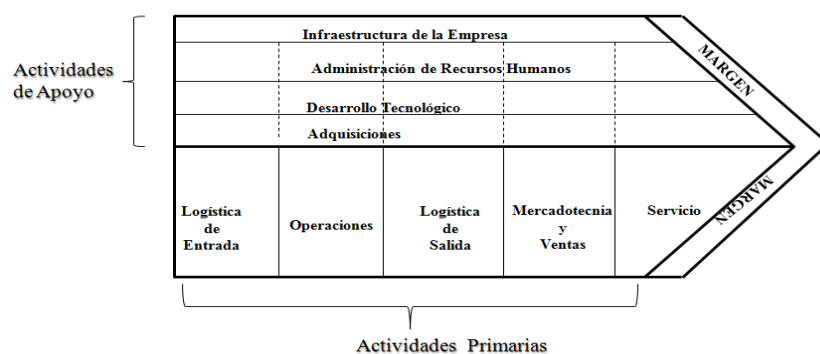
Cadena de valor

Según Romero (2005) el concepto de cadena de valor ya existía antes de la publicación de la ventaja competitiva de las naciones de Michel Porter, sin embargo fue este último quien colocó

en primer plano la discusión del tema de los agrupamientos y cadenas en los años noventa, señala que una cadena de valor es un proceso en que la empresa crea valor para el consumidor en cada paso de la producción y venta del producto.

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

Figura No. 1 La Cadena genérica de valor



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

Estrategias competitivas

De acuerdo con Porter (2004) uno de los autores más connotados del tema, menciona que el aspecto central en la estrategia competitiva es la posición relativa de la empresa dentro de su

sector industrial. El ubicarla determina si la utilidad de una empresa está por arriba o por abajo del promedio del sector. Una empresa que se pueda ubicar bien, puede obtener altas tasas de rendimiento aunque la estructura del sector sea desfavorable y la utilidad promedio del mismo sea, por tanto, modesta. Donde existen tres estrategias competitivas, la de *Liderazgo en costo*, en donde la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial; de *Diferenciación*, una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores; Por último de *Enfoque*, descansa en la elección de un panorama de competencia estrecha dentro de un sector industrial.

Competitividad

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

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

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

último la lealtad al cliente: fidelidad del cliente tiene en el reconocimiento de sus productos que elaboran.

Desarrollo local

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

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

Hipótesis de la investigación

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

Variable Independiente: Cadena de valor, estrategia competitiva y competitividad

Variable Dependiente: Desarrollo local

3. METODOLOGÍA

La investigación fue de tipo descriptiva, correlacional y explicativa, ya que se buscó explicar y dar respuesta cómo interactúan las variables que intervienen en la hipótesis de la investigación.

Así como expresar la relación entre las variables y por último, decir por qué ocurrió un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta. De acuerdo con Hernández, *et. al.* (2008)

Conceptualización y operacionalización de las variables

A continuación se describirán las variables dependientes e independientes con sus dimensiones, indicadores y los aspectos a considerar, como se muestra en las Tabla No. 1 y 2.

Tabla No. 1 Dimensiones e indicadores de la variable desarrollo local

Tipo de variable	Dimensiones	Índice	Subíndice	Ítems
Variable dependiente				
Desarrollo Local	E C O N Ó M I C A	Relaciones económicas	Relación con proveedores, clientes, también entre empresas o empresarios para el intercambio de bienes y servicios	86
		Productividad	Como les afectan los demás sectores económicos Capacidad para organizar los factores productivos con niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados	87, 88 y 89
		Capacitación	Capacitación constante de técnicas de producción y organización	90 y 91
		Inversión	Inversión en el negocio o taller	92 y 93
		Ingreso	Ganancias obtenidas por la actividad artesanal Bienes adquiridos por la actividad artesanal	94
	S O C I A L	Educación	Grado académico de su familia Asistencia a escuelas públicas o privadas Aportación para la educación de la comunidad	95, 96 y 97
		Vivienda	Condiciones de vivienda de los artesanos Mejoramiento de vivienda a través de la actividad artesanal Adquisición de apoyos a través de la actividad artesanal para sus viviendas	98, 99,100, 101,02 y 103.
		Salud	Que servicios médicos ofrece la comunidad para los habitantes de la comunidad Tienen la capacidad de pagar la asistencia médica particular	104.
		Empleo	Generación de empleo a través de los talleres artesanales Quienes son los más beneficiados en cuanto al empleo, hombres o mujeres	105 y 106.

Continúa...

Continuación...

Tipo de variable	Dimensiones	Índice	Subíndice	Ítems	
Variable dependiente					
Desarrollo Local	I N S T I T U C I O N A L	Normas	Existencia de normas con respecto a la actividad artesanal Se cumple realmente con las normas actuales Que dificultades han tenido en cuanto a las normas	108,	
		Apoyos	Cuales han sido los apoyos que reciben de parte de las instituciones gubernamentales y no gubernamentales Cuentan con el apoyo del municipio	107, 109,	
		Organización	Pertenencia a una organización y asociación Existencia de alianzas entre empresas Afectaciones políticas actuales Beneficios obtenidos al integrarse a una organización	110, 111, 112, 113, 114, 115, 116 y 117	
	SUSTENTABILIDAD	Recursos naturales	Esto se refiere al cuidado del medio ambiente	Regulación en cuanto a la contaminación.	118, 119 y 120
		Reforestación			
		Conservación de las áreas verdad			
		Control de contaminación			

Fuente: Elaboración propia del investigador y con información relacionada al Desarrollo Local.

Tabla No. 2 Dimensiones e indicadores de la variable cadena de valor

Tipo de variable	Dimensiones	Índice	Subíndice	Ítems	
Variable Independiente	Cadena de Valor	ACTIVIDADES PRINCIPALES	Logística de entrada (Almacenamiento de insumos y materia prima)	Almacenamiento Manejo de materiales Proveedores	1,2,3 y 4.
			Producción	Elaboración del producto Empaque Embalaje	5, 6 y 7.
			Logística externa (almacenamiento de productos terminados y pedidos)	Almacén de productos terminados Levantamiento de pedidos Programación de pedidos Distribución a los clientes	8, 9, 10, 11, 12 y 13.
			Mercadotecnia y ventas	Promoción Plaza o distribución Precio Publicidad Fuerza de ventas	15, 16, 17, 18 y 19.
			Servicio pos-venta	Reparación Ajustes	20, 21 y 22.
		ACTIVIDADES DE APOYO	Adquisición (compra de insumos y materia prima)	Compra de materia prima, provisiones	23, 24 y 25.
			Desarrollo tecnológico	Métodos de elaboración	26 y 27.
			Administración de los recursos humanos (contratación de personas)	Contratación de personal Capacitación Compensaciones al personal	28, 29, 30, 31, 32, 33, 34 y 35.
			Infraestructura organizacional	Organización interna de la empresa	36,37, 38, 39, 40, 41 y 42.

Fuente: Elaboración propia del investigador y con información relacionada Cadena de Valor.

Tipo de variable	Dimensiones	Índice	Subíndice	Ítems	
ESTRATEGIAS GENERICAS	Liderazgo en costo	Economía de escala	Costo de producción Precio de venta	43 y 44.	
		Aprendizaje	Experiencia adquirida Comporte su experiencia	45 y 46.	
		Subutilización de la capacidad	Responsabilidad de los trabajadores	47.	
		Ubicación	Adquisición de la materia prima e insumos Pago de los alebrijes en el mercado Origen de la materia prima e insumos	48, 49 y 50.	
		Factor institucional	Facilidad de pago de los proveedores Descuento de los proveedores Pago de impuestos	51, 52 y 53.	
	Diferenciación	Diferenciación del producto	Producción de alebrijes especiales Distinción de los alebrijes Atributos de los alebrijes	54, 55 y 56.	
		Diferenciación de proceso	Diferencia en la producción	57.	
		Diferenciación de comercialización	Forma de comercializar Competidores Servicio que ofrecen	58, 59 y 60.	
	Enfoque	Enfoque en costos	Esfuerzos en reducir costos Ubicación para la venta	61 y 62.	
		Diferenciación centrada	Producción para mercados específicos Satisfacción de demandas especiales	63 y 64.	
	COMPETITIVIDAD	Rentabilidad	Ventas de los alebrijes Precio de los alebrijes Ventas en el mercado Utilidad o ganancias Ahorro	Monto de ventas semanales Como son las utilidades o ganancias y si ahorran los artesanos	65, 66, 67, 68, 69 y 70.
		Productividad	Producción	Producción por semana	71 y 72.
		Permanencia en el mercado	Actividades económicas complementarias Evolución de la actividad artesanal Exhibición y venta de los alebrijes	Otra actividad complementaria Años, generación, enseñanza de la actividad artesanal Creación de nuevos diseños Incremento de clientes Lugar de venta Ubicación de los clientes	73, 74, 75, 76, 77, 78, 79 y 80.
		Prestigio	Reconocimiento	Reconocimiento como productor y calidad de los alebrijes.	81, 82 y 83.
Lealtad del cliente		Fidelidad de compra	Frecuencia de compra Recomendaciones de otros clientes	84.	
Calidad		Calidad de producción	Calidad de los alebrijes	85.	

Fuente: Elaboración propia del investigador y con información relacionada Cadena de Valor.

Trabajo de campo. La investigación de campo se realizó con la finalidad de recopilar información que las instituciones correspondientes (Instituto Oaxaqueño de las Artesanías,

Secretaría de Economía Estatal y los propios municipios de las dos unidades de estudio) no cuentan con ellos, los datos se recolectarán mediante los informantes calificados como son: en las unidades artesanales, proveedores, consumidores, y otros actores que tienen relación a la producción del alebrije, mediante cuestionarios y entrevistas. Para lo cual fué necesario revisar fuentes (primaria y secundaria) documentales como: teorías, revisión de literaturas, revistas, intranet, entre otros documentos impresos o digitales que tengan aspectos que enriquezcan el trabajo. Se realizó a través del tamaño de la muestra, logística de campo cuestionario, análisis de la información y comprobación de hipótesis.

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

Determinando que para San Martín Tilcajete el tamaño de la muestra fue de 44 entrevistas a los artesanos productores de alebrijes de un total de 80 y para San Antonio Arrazola fue de 43 entrevistas de un total de 75 productores. Con la finalidad de conocer el punto de vista de todos los artesanos y poder comprender mejor como están desarrollando la cadena de valor en la producción del alebrije y también como se encuentran en el aspecto económico, social, institucional como ambiental a través de la actividad artesanal del alebrije.

Logística de campo. La logística de campo permitió tener un orden para la recolección de la información de los artesanos, contando con los siguientes puntos importantes:

- Prueba piloto: Se aplicarán encuestas a informantes calificados con el objeto de verificar si los artesanos productores de los alebrijes entendían a las preguntas realizadas, para su corrección y mejoramiento.

- Versión final: de acuerdo a las observaciones y debilidades encontradas en la implementación y diseño del cuestionario piloto, se procedió a la adecuación del cuestionario para tener el cuestionario final.
- Aplicación de cuestionario: Se aplicará 87 cuestionarios en total , 44 en Tilcajete y 43 en Arrazola, a los artesanos dedicados a la elaboración de los alebrijes.
- Base de datos: comprendió la construcción de una base de datos, en los programas Microsoft Office Excel Windows vista y Statistical Package for Social Sciences (SPSS v.20), para la construcción de índices, indicadores, correlaciones, ecuaciones de regresión lineal múltiple, análisis de fiabilidad, y las pruebas estadísticas necesarias para lograr los objetivos de investigación.
- Comprobación de hipótesis: para lograr la comprobación de las hipótesis de trabajo, se implementará la prueba estadística de correlación de Pearson (r y r^2).
- Resultados: Se realizó la interpretación de los resultados obtenidos de la base de datos con las diferentes variables de investigación, para posteriormente dar propuestas de estrategias que mejor les convengan.

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

Análisis de los datos. Una vez realizado el trabajo de campo, se concentrara la información en una base de datos, y el siguiente paso es, hacer el análisis de los datos, considerando las variables de investigación: la Cadena de Valor de la producción de los alebrijes y su relación

con el Desarrollo Local de San Martín Tilcajete, y San Antonio Arrazola, Oaxaca., y por último ver qué tipo de estrategia genérica es la más adecuada implementar en la producción artesanal. Para posteriormente, validar estadísticamente y medir los niveles de confiabilidad de los datos con el programa SPSS (Statistical Package for the Social o Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales) versión 20.

Comprobación de la hipótesis. Se realizó la comprobación de la hipótesis mediante el coeficiente de correlación de Pearson, según Hernández et. al (2008) se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra de las dos variables. Se aceptara la hipótesis de investigación si la correlación es positiva +.50 a +1.0, a continuación se describe su interpretación:

0.00= No existe correlación alguna entre las variables

+0.10= Correlación positiva muy débil

+0.25= Correlación positiva débil

+0.50= Correlación positiva media

+0.75= Correlación positiva considerable

+0.90= Correlación positiva muy fuerte

+1.00= Correlación positiva perfecta

4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

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

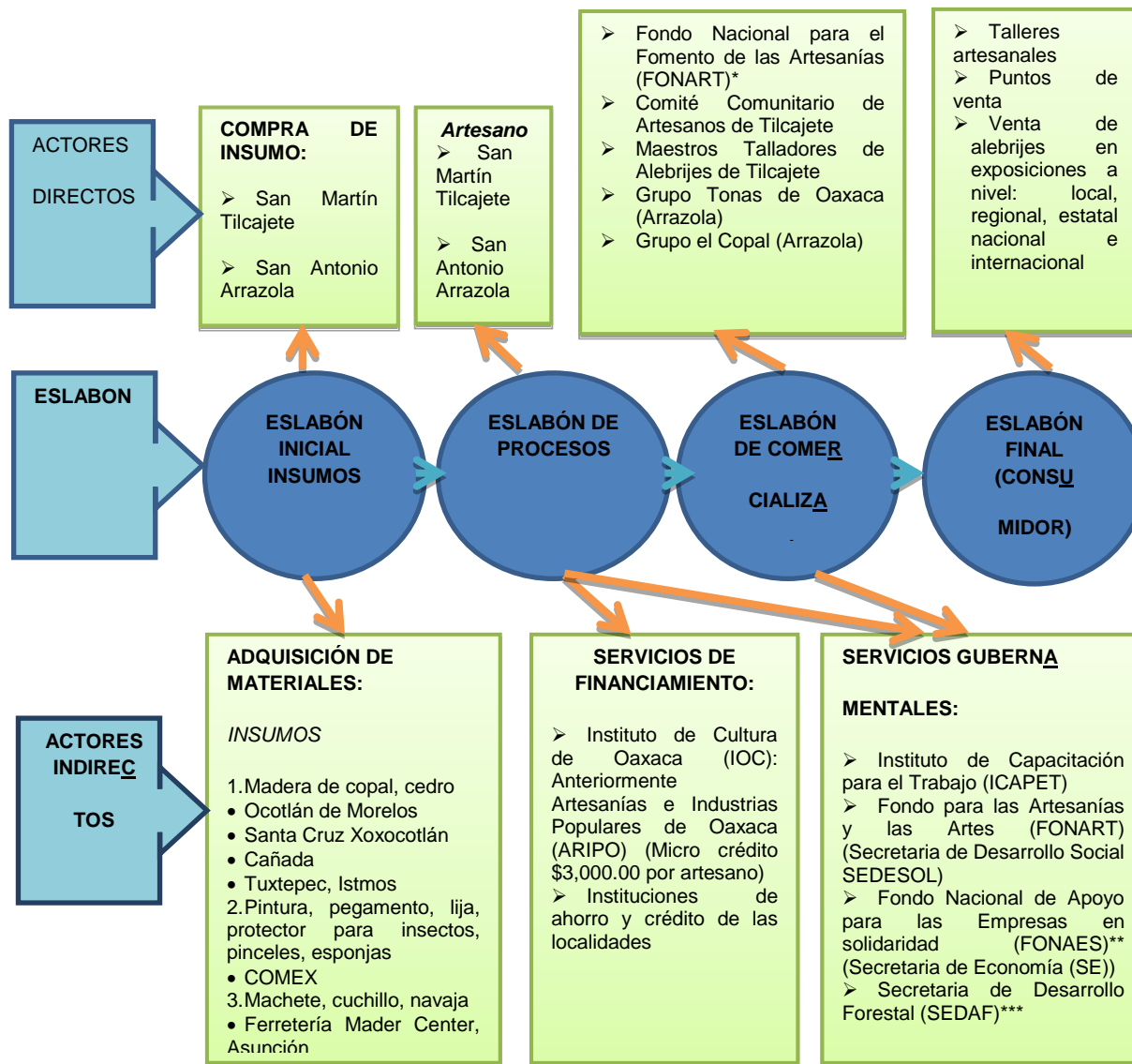
A continuación se presenta el mapeo de la cadena de valor que llevan a cabo los artesanos dedicados a la elaboración de alebrijes de San Martín Tilcajete y San Antonio Arrazola.

En la figura No. 2 se muestra la relación de los actores directos e indirectos en cada uno de los eslabones que tienen los productores de alebrijes, donde los actores directos en el eslabón inicial (insumos) es en la compra de la materia prima se obtienen de San Martín Tilcajete y San Antonio Arrazola; en el eslabón de procesos quienes participan directamente son los artesanos productores de San Martín Tilcajete y San Antonio Arrazola; lo referente al eslabón de comercialización quienes se encuentran derechamente relacionados para la comercialización de los alebrijes son: FONART, las diferentes organizaciones que existen en cada una de las localidades, como es el caso de San Martín Tilcajete se encuentra: Comité Comunitario de Artesanos de Tilcajete y Maestros Talladores de Alebrijes de Tilcajete, mientras que en San Antonio Arrazola esta: el Grupo Tonas de Oaxaca y Grupo el Copal; Por último, el eslabón final (consumidor) en esta parte donde se venden las artesanías son en los talleres artesanales, puntos de venta, venta de alebrijes en exposiciones a nivel: local, regional, estatal, nacional e internacional.

Lo referente a los actores indirectos en el eslabón inicial (insumos) para la adquisición de materiales, con lo que respecta a la materia prima se compra también a Ocotlán de Morelos, Santa Cruz Xoxocotlán, Cañada, Tuxtepec, Istmo, en cuanto a pintura, pegamento, lija, protector para insectos, pinceles y esponjas se adquieren en COMEX ubicado en la ciudad de Oaxaca, en la compra de machete, cuchillo, navaja lo realizan en Ferretería Mader Center, Asunción; pasando al eslabón de procesos en cuanto al servicio de financiamiento para la compra de los materiales para la elaboración de los alebrijes se encuentran: Instituto de Cultura de Oaxaca (IOC): Anteriormente Artesanías e Industrias Populares de Oaxaca (ARIPO) (Micro crédito \$3,000.00 por artesano) Instituciones de ahorro y crédito de las localidades, los servicios gubernamentales que ofrecen sus servicios a esta actividad artesanal son: Instituto de Capacitación para el Trabajo (ICAPET), Fondo para las Artesanías y las Artes (FONART) que está relacionado con la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), Fondo Nacional de Apoyo

para las Empresas en solidaridad (FONAES) a cargo de la Secretaría de Economía (SE),
 Secretaría de Desarrollo Forestal (SEDAF).

Figura No. 2 Mapeo de la cadena valor de la producción de alebrijes



*FONART: Es un fideicomiso público del Gobierno Federal sectorizado en la Secretaría de Desarrollo Social que surge como una respuesta a la necesidad de promover la actividad artesanal del país y contribuir así a la generación de un mayor ingreso familiar de las artesanas y los artesanos; mediante su desarrollo humano, social y económico.

**FONAES: Es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Economía que atiende las iniciativas productivas, individuales y colectivas, de emprendedores de escasos recursos mediante el apoyo a proyectos productivos, la constitución y consolidación de empresas sociales y la participación en esquemas de financiamiento social.

***SEDAF: Es el Servicio de Diagnóstico y Asistencia Fitosanitaria, que brinda el ITAP a agricultores y técnicos, con los objetivos de diagnosticar y, en la medida de lo posible, solucionar los problemas de plagas y enfermedades de los cultivos.

→ : Muestra la relación entre los eslabones

Fuente: Elaboración propia del investigador, con base en las entrevistas realizadas a los artesanos de los dos localidades

Aunado a lo anterior a continuación se da a conocer en la Tabla 3, la matriz FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), con la finalidad de poder al final del trabajo proponer

recomendaciones que ayuden a los artesanos a mejorar y fortalecer los aspectos fundamentales para ser competitivos dentro de su ramo.

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

FORTALEZA (interno)	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Piezas únicas • Familias completas involucradas • Diversidad de alebrijes en las dos localidades (Tilcajete Arrazola) • Organización de expo-ferias cada 4 veces al año (semana santa, sembrina, muertos, guelaguetza de julio) en las dos localidades • Originalidad del pintado en los alebrijes • Prestigio que se tiene en la región como productores de alebrijes • Buena coordinación entre la localidad de Tilcajete y Arrazola en la reforestación 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de organización entre artesanos y localidades dedicadas a la misma actividad • Poco apoyo en la comercialización • Poco apoyo en el financiamiento • Escases de la madera a largo tiempo • Falta de generación de empleo para las familias que no tienen su propio taller • Falta de gestión para obtención de la denominación de origen • Falta de capacitación y asesoría técnica y artística • Falta de planeación en las actividades que realizan • Falta de organización para aspectos legales • Falta de un liderazgo empresarial • Falta de organización para la compra de sus insumos y materia prima • Falta de un inventario del producto terminado • Falta de un directorio de clientes más frecuentes • Falta de contabilidad en los talleres
AMENAZAS (externo)	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Pirataje de otros localidades y países • Competencia de otras localidades • Desaparición de la actividad por falta de interés de los jóvenes de la localidad por seguir estudiando • Falta de apoyo de las instituciones gubernamentales relacionadas a esta actividad (financiamiento, promoción) 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de marcas • Diseño de un catálogo de la variedad de alebrijes • Denominación de origen • Diseño de la página web ofertando la variedad de alebrijes, así como de las localidades que lo realizan (nivel estatal) • Ofertar al cliente otro atractivo de la localidad para atraerlos nuevamente • Apertura de mercados a nivel internacional • Innovación en el pintado de los alebrijes • Programa de reforestación permanente con instituciones a cargo y asociación con fundaciones que apoyan esta causa • Creación de asociaciones de artesanos y con otras localidades • Programa de capacitación a los artesanos sobre el manejo de empresas exitosas • Fundar una cooperativa de artesanos • Organizarse para la compra de insumos y materia prima • Llevar formalmente la contabilidad de los productos vendidos • Hacer inventarios de los productos terminados por tamaños • Diseñar un directorio de clientes más frecuentes

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

4.1 Resultados cuantitativos de la investigación

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

Cadena de valor: Logística de entrada (almacenamiento de insumos y materia prima).

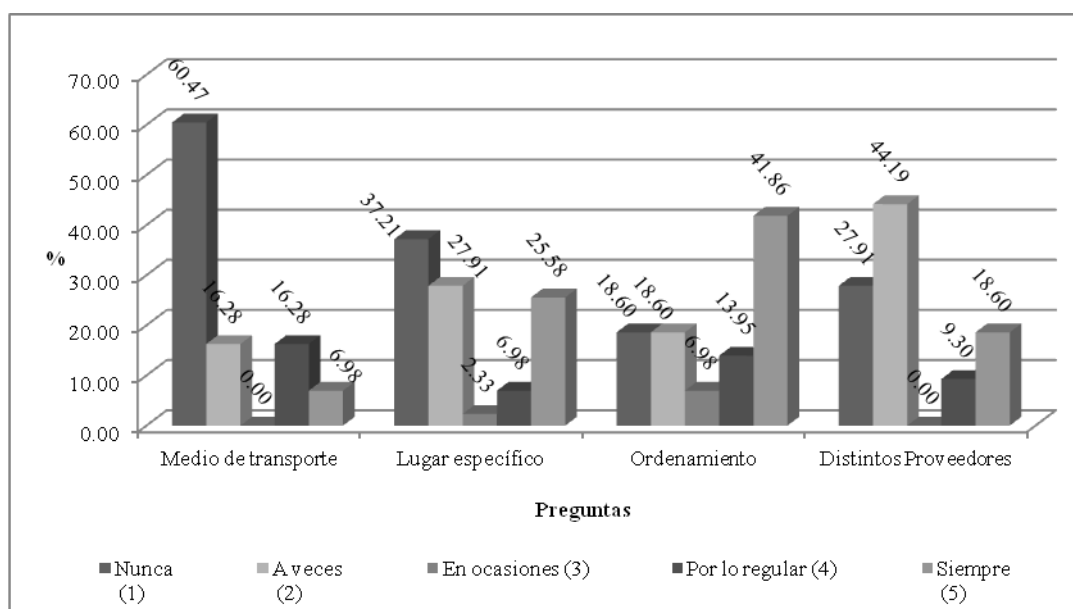
Como se puede apreciar en la Gráfica No.1 Arrazola y 2 Tilcajete, referente a la **Logística de entrada**, en Arrazola el 60.47% de los artesanos compra la materia prima proveedores que llevan a vender a la localidad, por lo que los artesanos no se ven obligados a contar con un *medio de transporte* para el acarreo y en menor grado en Tilcajete es de 34.09%, mientras que en esta misma localidad el 18.18% siempre ha contado con un medio de transporte y Arrazola solo el 6.98%, esto se debe a que son los propios artesanos quienes buscan donde comprar la materia prima, ya que en pocas ocasiones la adquieren en la misma localidad con los proveedores que llegan a vender.

Con lo que respecta al *lugar específico* de almacenar la materia prima e insumos, se puede notar en la Gráfica No.1 Arrazola y 2 Tilcajete, el 45.45% de artesanos de Tilcajete siempre han tenido un lugar específico con respecto a Arrazola con un 25.58% y un 37.21% en esta misma localidad no han contado con un lugar adecuado para almacenar la materia prima e insumos, en menor porcentaje se encuentra Tilcajete con un 22.73%.

Referente al *ordenamiento de los materiales*, en la Gráfica No. 1 Arrazola y 2 Tilcajete, en la localidad de Tilcajete llevan un mayor orden en cuanto al manejo de los materiales que ocupan para la elaboración de los alebrijes con un 56.82% versus Arrazola con un 41.86%, mientras que en Arrazola un 18.60% nunca lo hace y en menor proporción en Tilcajete con un 2.27%.

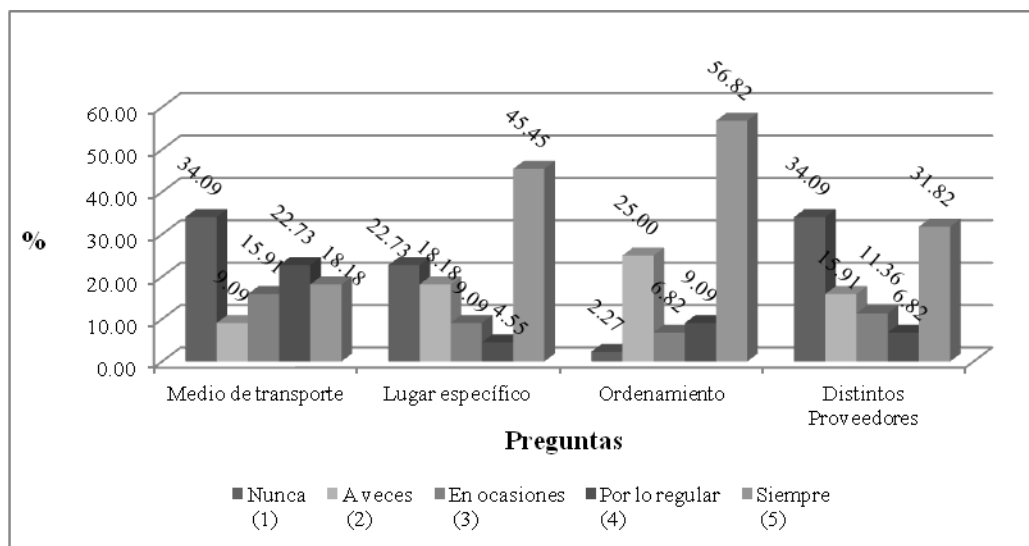
Por último, en la Gráfica No. 1 Arrazola y 2 Tilcajete, los artesanos cuentan con *distintos proveedores para la adquisición de los materiales*, en Tilcajete el 31.82% si cuentan con esta opción, mientras que en Arrazola solo el 18.60% lo tiene, que esto se ve reflejado con un 34.09% nunca ha tenido la elección de contar con diferentes proveedores en Tilcajete y en menor porcentaje en Arrazola con un 27.91%, lo que se puede verse reflejado al final en el costo de los alebrijes, debido a no contar con distintos proveedores en ocasiones se adquieren los materiales a costos elevados.

Gráfica No. 1 Arrazola. Logística de entrada



Fuente: Elaboración propia del investigador, con base a datos de encuestas aplicadas a informantes calificados.

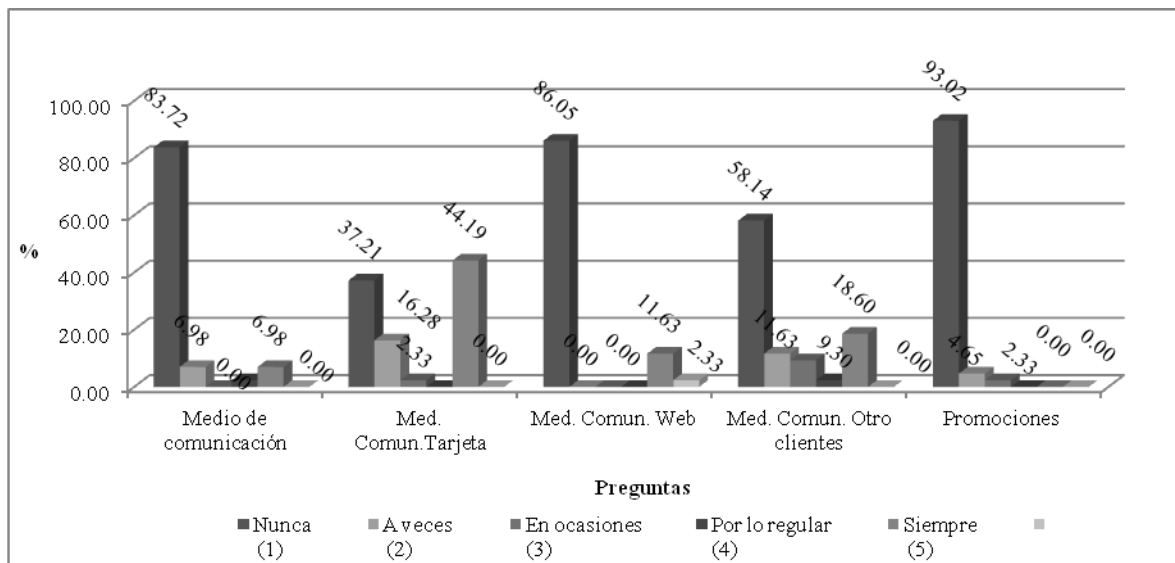
Gráfica No. 2 Tilcajete. Logística de entrada



Fuente: Elaboración propia del investigador, con base a datos de encuestas aplicadas a informantes calificados.

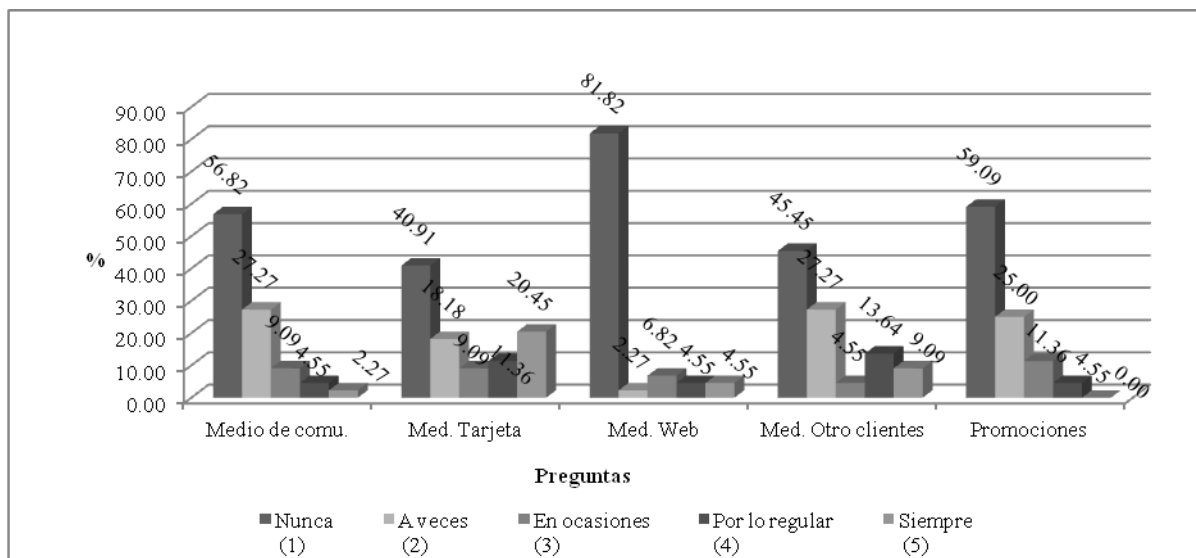
Cadena de valor: Mercadotecnia y ventas. Referente a los artesanos que dan a conocer los productos que elaboran se pudo notar en la Gráfica No. 3 Arrazola y 4 Tilcajete, que no hacen uso de ningún *medio de comunicación* y esto se denota en Arrazola con un 83.72% y con un 56.82% en Tilcajete, con un mínimo porcentaje del 6.98% que si lo hace en Arrazola y con un 2.27% en Tilcajete. Asimismo, se pudo observar que sólo el 44.19% utilizan *tarjeta de presentación* en Arrazola, mientras que el 20.45% en Tilcajete, y sigue disminuyendo el porcentaje en el uso de *la página Web* con un 11.63% en Arrazola y 4.55% en Tilcajete, mientras que los artesanos difunden a través de *otros clientes* sus productos con un 18.60% en Arrazola y 9.09% en Tilcajete, cabe señalar que en su mayoría los artesanos no utilizan estas tres opciones para dar a conocer al público en general los productos que venden, esto se puede deber que para los artesanos implique un gasto más en la producción, sin saber que esto puede ayudarles a la captación de mayores clientes que no saben de sus productos a nivel estatal, nacional e internacional. Por último, en su gran mayoría los artesanos no ofrecen promociones para la venta de los alebrijes esto se observó con un 93.02% en Arrazola y con un 59.09% en Tilcajete.

Gráfica No. 3 Arrazola. Mercadotecnia y ventas



Fuente: Elaboración propia del investigador, con base a datos de encuestas aplicadas a informantes calificados.

Gráfica No. 4 Tilcajete. Mercadotecnia y ventas



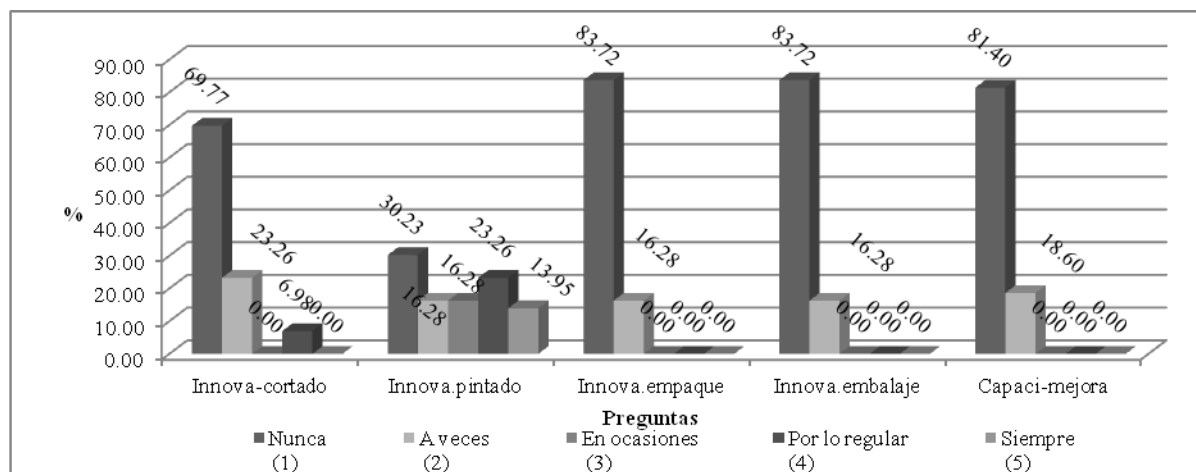
Fuente: Elaboración propia del investigador, con base a datos de encuestas aplicadas a informantes calificados.

Cadena de valor: Desarrollo Tecnológico. Cómo se puede observar en la Gráfica No. 5 Arrazola y 6 Tilcajete, con respecto al desarrollo tecnológico, los artesanos consideran que no han innovado en cuanto al cortado de la madera con un 69.77% en Arrazola y 52.27% en

Tilcajete, en menor porcentaje lo llevan a cabo en Arrazola con un 23.26% y un 13.64% en Tilcajete, un 13.64% lo hacen por lo regular y siempre en Tilcajete y solo un 6.98% por lo regular en Arrazola, y un mínimo porcentaje con 6.82% en ocasiones innova en Tilcajete. Referente a la innovación de pintado de los alebrijes solo el 43.18% en Tilcajete no lo realiza y en Arrazola el 30.23%, en contraste los que van innovando en cuanto al pintado el 29.55% en Tilcajete y un 13.95% en Arrazola, seguido de quienes por lo regular lo implementar son un 23.26% en Tilcajete y un 20.45% en Arrazola, y los que a veces y en ocasiones innovan son el 16.28% en Arrazola y en menor grado un 2.27% y un 4.55% respectivamente en Tilcajete.

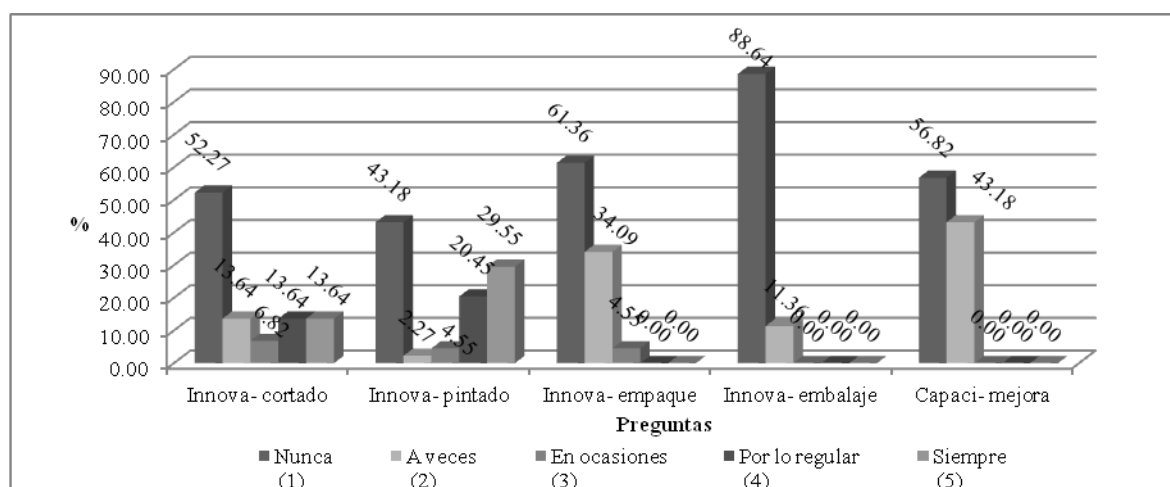
Los que innovan en cuanto al empaquetado de los alebrijes al momento de vender es una mínima parte con un 4.55% que en ocasiones lo implementa en Tilcajete, seguido de los que a veces lo realizan con un 34.09% en Tilcajete y solo un 16.28% en Arrazola, observando con mayor porcentaje los que no innovan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

Gráfica No. 5 Arrazola. Desarrollo Tecnológico



Fuente: Elaboración propia del investigador, con base a datos de encuestas aplicadas a informantes calificados.

Gráfica No. 6 Tilcajete. Desarrollo Tecnológico

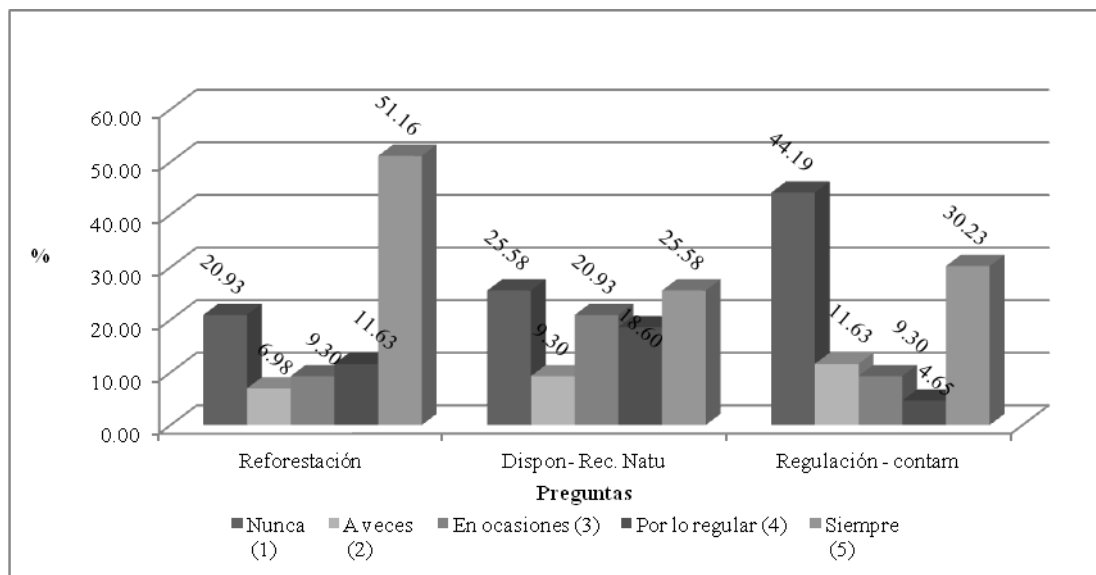


Fuente: Elaboración propia del investigador, con base a datos de encuestas aplicadas a informantes calificados.

Desarrollo local: Sustentable. El aspecto Sustentable, en la Gráfica No. 7 Arrazola y 8 Tilcajete, las dos localidad expusieron que si llevan a cabo la reforestación Tilcajete con un 95.45% y en menor medida que Arrazola con el 51.16%, los artesanos comentaron que si han estado reforestando en coordinación los artesanos de Arrazola e inversa con los de Tilcajete, así también con los diferentes grupos de artesanos de las localidades, y la participación de

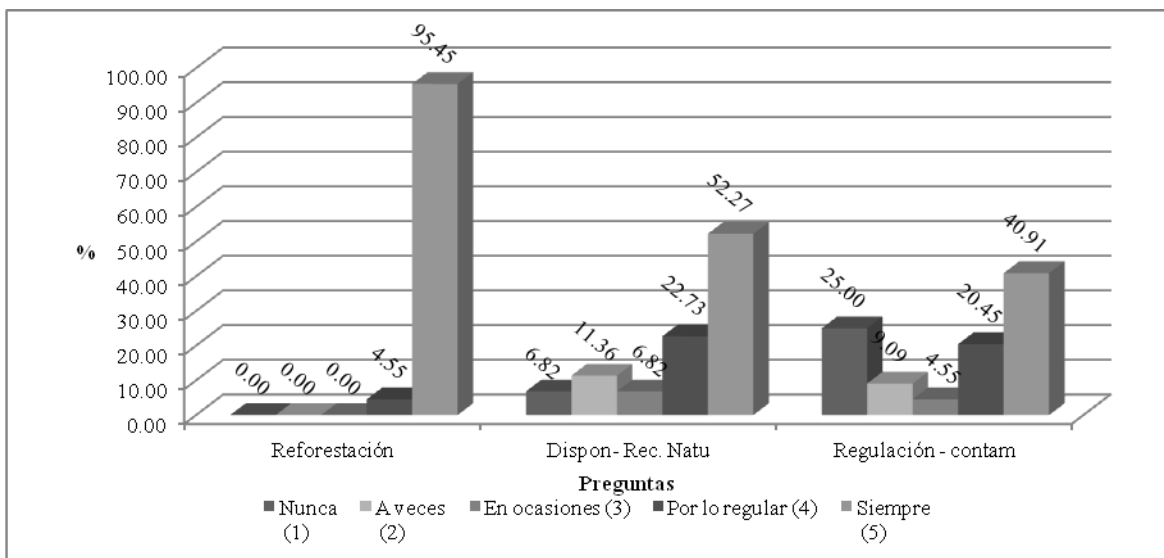
fundaciones. Seguido de la disponibilidad de los recursos naturales en Tilcajete consideran que si hay todavía la materia prima por un largo periodo de tiempo con un 52.27% y en menor medida Arrazola con el 25.58%.., al respecto los artesanos mencionan todavía este recurso para seguir con la actividad de los alebrijes, ya que en la actualidad le están comprando la madera a otras comunidades, mientras ellos reforestan sus propias localidades. Respecto a que si toman en cuenta la regulación de contaminación en Tilcajete es de un 40.91% y Arrazola con un 30.23%, consideran los artesanos que ellos no contaminan al medio ambiente con la actividad que desempeñan, solo en la utilización de gasolina para sellar la pieza, de ahí en fuera utilizan madera y pintura de vinil, que no son contaminantes químicos.

Gráfica No. 7 Arrazola. D.L. Sustentable



Fuente: Elaboración propia del investigador, con base a datos de encuestas aplicadas a informantes calificados.

Gráfica No. 8 Tilcajete. D.L. Sustentable



Fuente: Elaboración propia del investigador, con base a datos de encuestas aplicadas a informantes calificados.

Comprobación de la hipótesis de investigación

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

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

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

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

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

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

Figura No. 3 Correlación de variables



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

De acuerdo con la presente prueba estadística paramétrica el análisis de coeficiente de correlación que se obtuvo para darle respuesta a la presente investigación donde si se **Acepta** la hipótesis de *“La cadena de valor de la producción de alebrijes junto con la estrategia competitiva y la competitividad se asocian positivamente con el desarrollo local de San Martín Tilcajete y San Antonio Arrazola, Oaxaca”*. Donde se denota una **correlación positiva media** (.440) con 95% de confianza de que la correlación es verdadera y el 5% de probabilidad de error en Tilcajete y Arrazola de (.518) con 99% de confianza de que la correlación es verdadera y el 1% de probabilidad de error respecto al Desarrollo local y la Cadena de Valor, respecto a la Cadena de Valor y Competitividad de (.683) para Tilcajete y (.415) Arrazola. Solo en Arrazola existe una correlación entre Estrategias y Cadena de valor con (.356) y Estrategias y Competitividad con (.625). Como se muestra en la Figura No. 3 Correlación de variables.

5. CONCLUSIONES

Este apartado se da respuesta a las preguntas de investigación, al objetivo general y específico, así como de la hipótesis de investigación.

Preguntas de investigación

Respecto a las preguntas de investigación se concluye que la *Relación que tiene la cadena de valor en la producción de alebrijes en el periodo 2010-2012 en el desarrollo local de San Martín Tilcajete y San Antonio Arrazola, Oaxaca*. De acuerdo con la correlación de Pearson la relación que existe entre las variables de investigación *en la localidad de San Martín Tilcajete fue de .440* y en *San Antonio Arrazola de .518* encontrando una **correlación positiva media** con un 95% y 99% de confianza.

Continuando con la segunda pregunta de investigación referente a *qué características presentan los componentes involucrados en la cadena de valor dentro de la producción de alebrijes*. Existen dos componentes en la cadena de valor que son las *actividades primarias* (logística de entrada, producción, logística de salida, mercadotecnia y venta, por último, el servicio post-venta) involucradas exclusivamente en las actividades de elaboración del alebrije, y las *actividades de apoyo* (infraestructura, administración de recursos humanos, desarrollo tecnológico y el de adquisición) relacionado al sistema operativo de los talleres artesanales.

Siguiendo con el orden de preguntas de investigación *las principales dificultades que se tienen en la cadena de valor de las unidades de producción* están en relación a la adquisición de la materia prima debido a que en cada uno de las localidades se encuentran reforestando motivo por el cual tiene que traerlo de otras localidades de la región y del estado, quienes venden la madera en ocasiones a costos elevados, otra dificultad con la que se encuentran los artesanos es en el último eslabón de la cadena que corresponde a la

comercialización debido a que no cuentan con canales de distribución de sus productos. Como se describe en el capítulo 5. Resultados de investigación, en el diagrama de flujo del proceso de producción de alebrijes (ver Figura No. 5.2).

En relación a los **resultados socioeconómicos** se pudo observar que en cuanto al *ingreso* manifestaron que en ocasiones pueden comprar algunos aparatos electrodomésticos, respecto a la rentabilidad que tienen por la elaboración de los alebrijes es regular, no han podido ahorrar, ya que van al día con los gastos de la casa y de la familia, asimismo realizan pagos para la educación de sus hijos y aportaciones a las instituciones educativas. En su mayoría los artesanos tienen su propia casa y pocos son los que viven en casa de sus padres. A veces los artesanos tienen la posibilidad de contar con asistencia médica particular, así mismo, cubrir con los gastos que ello implica.

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

Se da respuesta a la última pregunta de investigación respecto a **que estrategias pueden ayudar a mejorar la administración del taller (empresa), de la cadena de valor y del desarrollo local**, se diseñaron algunas propuestas estratégicas para mejorar la planeación, organización, ejecución y control en los talleres (empresas) que permita una buena administración de las mismas; Búsqueda de canales de distribución y comercialización de los alebrijes a nivel local, regional, estatal, nacional e internacional; Brindar servicio de calidad al

cliente para hacer crecer el negocio; por último, Programar reforestación permanente con instituciones encargadas, asociaciones y fundaciones que apoyan la actividad.

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

6. BIBLIOGRAFÍA

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

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

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

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (CEPAL), diciembre 2010. Un índice Regional de Competitividad para un país. Revista No. 102.

Burin D. y Heras A. (2001). Desarrollo Local: una respuesta a escala humana a la globalización. Edición CICCUS la crujía. Buenos Aires, Argentina.

Tejera, P. (s.f). Objeciones a la Teoría del Desarrollo Local. Universidad de Oriente consultado el 23 de febrero 2011. Desde:
<http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/cuba/if/marx/documentos/22/Objeciones%20a%20la%20teor%EDa%20del%20desarrollo%20local.pdf>

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