




## La cadena de valor en la artesanía textil: el caso de la tira bordada tabasqueña Value chain in textile handicrafts: The case of the Tabasco embroidered strip

Dulce María Pérez Hernández<sup>1</sup>  0000-0002-4996-9440  
Salvador Neme Calacich<sup>1</sup>  0000-0003-4085-9541

<sup>1</sup> División Académica de Ciencias Económico Administrativas.  
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Villahermosa, Tabasco.  [dulperezh@gmail.com](mailto:dulperezh@gmail.com)  
© Universidad De La Salle Bajío (México)

**Palabras clave:** cadena de valor, eslabón, enfoque cualitativo, artesanía textil, tira bordada, artesanas.

**Keywords:** value chain, link, qualitative approach, textile crafts, embroidered strip, artisans.

Recibido: 09-11-2020 / Aceptado: 24-03-2021

---

### Resumen

**Introducción:** La actividad artesanal, además de ser parte de la cultura, representa una oportunidad de ingreso para muchas familias en México. Existen pocos diagnósticos que muestren la dinámica de esta actividad, y a partir de los cuales se puedan proponer acciones para su fortalecimiento; por lo tanto, el objetivo de este trabajo fue identificar las condiciones de la cadena de valor de la artesanía de tira bordada tabasqueña del municipio de Nacajuca, Tabasco, cuyo estudio sirva como marco para futuras estrategias de comercialización.

**Método:** El método de investigación siguió el enfoque cualitativo con un diseño fenomenológico, se realizaron diez entrevistas semiestructuradas a líderes artesanas y cinco grupos de enfoque a artesanas productoras de tira bordada tabasqueña del municipio de Nacajuca; la información obtenida fue procesada y estudiada a través del método de análisis de contenido.

**Resultados:** Los hallazgos muestran las actividades de cada uno de los eslabones de la cadena de valor y ponen en evidencia que se requiere mejorar los eslabones de recursos humanos, infraestructura, logística interna, mercadotecnia y servicios; en consecuencia, se proponen acciones para su fortalecimiento.

**Conclusión:** Este trabajo muestra que realizar ajustes en los eslabones débiles puede contribuir al mejoramiento de la cadena de valor y sienta las bases para el diseño de estrategias que mejoren los ingresos de las artesanas. Los elementos de la cadena de valor de la tira bordada que se describen en este estudio representan una oportunidad para abrir nuevas líneas de investigación en un contexto poco estudiado.

## **Abstract**

**Introduction:** The artisan activity, besides being part of the culture, represent an income opportunity for many families in Mexico. There are few diagnoses that show the dynamics of this activity and from which actions can be proposed to strengthen it; therefore, the objective of this work was to identify the value chain conditions of the Tabasco embroidered strip handicraft of the municipality of Nacajuca, Tabasco, whose study serves as framework for future marketing strategies.

**Method:** The research method followed the qualitative approach with a phenomenological design, ten semi-structured interviews with artisan leaders and five focus groups with artisan producers were carried out, all of them were embroidered strip artisans from the municipality of Nacajuca, Tabasco. The information obtained was processed and studied through the method of content analysis.

**Results:** The findings show the activities of each link of the value chain and illustrate that it is necessary to improve the links of human resources, infrastructure, internal logistics, marketing and services, in consequence, actions are also proposed to strengthen them.

**Conclusion:** This work shows that making adjustments in the weak links may contribute to the improvement of the value chain and lays the foundation for the design of strategies that improve the income of artisans. The elements of the embroidered strip value chain described in this study represent an opportunity to open new lines of research in a little-studied context.

---

## **Introducción**

Las artesanías son una expresión artística con raíces en las tradiciones de un grupo (UNESCO, 2017), que además de ser una expresión de la cultura son un negocio (Hernández, Pineda y Andrade, 2011b), pues representan oportunidades de empleo para los individuos que las realizan (Chudasri, Walker, y Evans, 2013), y se convierten en un elemento clave que favorece el desarrollo de las comunidades (Divandari, Danaeinia, y Izadi, 2017).

A nivel nacional según datos del INEGI, doce millones de mexicanos se emplea en alguna actividad artesanal (Senado, 2017); de éstos 1,738,673 se dedican a la rama de la artesanía textil (FONART, 2018), al respecto la Matriz DAM (Manual de Diferencias entre Artesanía y Manualidad), indica que las artesanías textiles están presentes en las prendas de vestir y en los accesorios; las técnicas

textiles más populares en México son el telar de cintura, el telar de pedal o colonial, el bordado y el deshilado (FONART y SEDESOL, 2015).

Algunos de los problemas de este sector se centran en su capacidad económica y de organización (Del Carpio, 2012; Hernández, Pineda y Andrade, 2011a), así como los intermediarios, quienes obtienen la mayor parte de las ganancias (Ramírez y Rosas, 2016). En este sentido, durante el foro Las Artesanías en México: Situación Actual y Retos, realizado por la comisión de la Cámara de Diputados LXII Legislatura, especialistas en el sector y artesanos de diversas ramas externaron la necesidad de investigaciones académicas que generen propuestas enfocadas en mejorar la producción y comercialización artesanal (CESOP y Cámara de Diputados LXII Legislatura, 2013).

Yadav y Mahara (2018) afirman que es posible obtener mejoras al realizar ajustes menores en actividades de la cadena de valor que así lo requieran. Una cadena de valor fuerte puede representar mejoras en el desarrollo de cualquier empresa y el ambiente donde opera, que se puede dar a través del escalamiento económico, que se centra en mejoras en los procesos y en los productos (Padilla-Pérez y Oddone, 2017). Lo eslabones que conforman una cadena de valor son adaptables a los requerimientos de la industria (Porter, 2002), su análisis es útil para sentar las bases de futuras estrategias de comercialización y producción. Con relación a la problemática del sector artesanal, se conoce poco sobre las características de las actividades que conforman los eslabones de su cadena de valor, por lo que se requiere información oportuna que enmarque futuras estrategias. Desde esta perspectiva resulta imperativo cuestionarse ¿Cuáles son las condiciones de la cadena de valor de la artesanía de tira bordada tabasqueña?

En el contexto específico del estado de Tabasco, existe una tradición textil en la tira bordada tabasqueña (TBT), que es un bordado elaborado en forma de tira, usando la técnica de punto de lomillo que se borda sobre canevá con hilo o hilera, y que adorna el traje típico del estado de Tabasco con un diseño de tulipanes de diferentes colores con un fondo negro y un marco rojo, además es empleada para realizar las bandas que por tradición utilizan las embajadoras de cada municipio en la feria estatal; la tira bordada también se aplica en prendas de vestir y accesorios.

El padrón de artesanos estatal reporta un registro de 859 personas que se dedican a la manufactura de tira bordada, de estos el 81% radican en Nacajuca, Tabasco (IFAT, 2018), quienes en su mayoría son mujeres, que se organizan en grupos liderados por una artesana quien se encarga de gestionar los pedidos y comercializar.

Estos artesanos tienen oportunidades de desarrollo que pueden ser impulsadas a partir del fortalecimiento de la cadena de valor. De acuerdo con esta premisa este trabajo tiene como objetivo identificar las condiciones de la cadena de valor de la artesanía de tira bordada tabasqueña del municipio de Nacajuca, Tabasco, cuyo estudio sirva como marco para estrategias de comercialización. Pues se parte del supuesto de que, una cadena de valor fortalecida coadyuva a generar condiciones para futuras estrategias de comercialización que contribuyan a mejorar los ingresos de los artesanos.

### **Cadena de valor**

Una empresa está compuesta por actividades que involucran la fabricación, comercialización y soporte de un producto, que a la vez pueden ser representadas por una cadena de valor, la cual es una herramienta de análisis utilizada para describir las actividades de una empresa y cómo estas interactúan entre ellas (Porter, 2002). La cadena permite visualizar un conjunto de actividades internas que se encuentran entrelazadas, inicia con el abastecimiento de la materia prima, recorre todo el proceso de producción, ensamble, distribución hasta llegar al consumidor final (Quintero y Sánchez, 2006).

Kotler y Keller (2012) exponen que la principal contribución de la cadena de valor propuesta por Porter (2002) se centra en que ésta sirve para identificar cómo generar valor; por lo que el reto para la empresa radica en identificar cuáles son las actividades clave que crean valor y trabajar en su mejora. El modelo de cadena de valor que propone Porter (2002) es genérico y sugiere que sea adaptado dependiendo de la empresa que se analice; sin embargo, en la práctica se ha enfocado en la industria de la manufactura (García, 2010). De manera simple muestra todas las actividades que son necesarias desde la etapa de suministro de la materia prima, pasando por todas las fases de producción hasta llevar el producto al mercado (Roko y Opusunju, 2016).

La cadena de valor de Porter (2002) está integrada por las actividades de valor que se dividen en dos grupos, (1) las actividades primarias y (2) las actividades de apoyo. Las primarias son las relacionadas con la elaboración del producto y su envío al consumidor por medio de la distribución, mercadotecnia y atención posventa, está dividida en cinco categorías que integran los eslabones primarios: (1) logística interna: actividades relacionadas con la entrada de la materia prima del producto; (2) operaciones: actividades concernientes a la transformación de la materia prima en el producto final; (3) logística externa: actividades relativas al almacenamiento y distribución del producto a los compradores; (4) mercadotecnia y ventas: actividades referentes con el canal por el cual los consumidores pueden conocer y obtener el producto, como publicidad, promoción y venta; (5) servicio: actividades encaminadas a mantener el valor del producto.

En la búsqueda de la generación de valor del producto hacia el cliente en el eslabón de operaciones, Kaplan y Norton, (1997) consideran importante analizar el tiempo de respuesta al cliente y de fabricación, así como la calidad en cuanto a la identificación de defectos de los productos durante el ensamble.

El segundo grupo de la cadena de valor de Porter (2002) son las actividades de apoyo, que son las que están destinadas a servir de soporte a toda la cadena e identifica cuatro categorías o eslabones: (1) abastecimiento: donde se agrupa todas las acciones relacionadas a la compra de insumos que se utilizarán en la manufactura del producto, su disposición y venta; (2) desarrollo de tecnología: estas actividades son todas aquellas que ayudan a mejorar los procesos; (3) administración de recursos humanos: consiste en las actividades relativas al personal como la contratación y capacitación de todos los que colaboran en cualquier actividad de la cadena; (4) infraestructura de la empresa: las actividades concernientes a la administración, planeación, relaciones con otros actores e instalaciones, que apoyan a toda la cadena.

Para Padilla-Pérez y Oddone (2017) el tamaño de la cadena depende del tipo de industria, pues por su naturaleza no tendrán la misma cantidad de eslabones una empresa de manufactura que una de comercio, y enlista los seis eslabones que comúnmente contiene una cadena de valor amplia: en el primer eslabón se ubica la investigación y desarrollo que se encarga del diseño de nuevos productos, el segundo lo ocupan las actividades de ingeniería cuya función es diseñar los procesos

de manufactura, en el tercero surge la manufactura, como cuarto y quinto eslabón se encuentra el armado y pruebas finales del producto para dejarlo listo para su entrega, y finalmente, en el sexto eslabón, todas las actividades que atañen a la comercialización y servicios posventa.

El análisis de la cadena de valor permite obtener un panorama amplio de lo que la empresa está realizando, y se convierte en una herramienta fundamental para el diseño de estrategias y la mejora de los procesos. La cadena de valor permite obtener fluidez en los principales procesos de una empresa que llevan a un producto de la producción a la comercialización, por medio de una serie de actividades relacionadas y dependientes la una de la otra que son básicas para trasladar un producto, de la producción al consumo final (Cayeros, Robles y Soto, 2016). Estas actividades divididas en actividades primarias y secundarias contribuyen de manera significativa al desempeño de las empresas pequeñas y medianas en el contexto estudiado por Roko y Opusunju (2016) en Nigeria y afirman que su mejora debe ser una constante.

Una cadena de valor fortalecida propicia una mayor contribución al desarrollo económico y social del ámbito geográfico en el que tiene operaciones, la sinergia entre los actores de la cadena es un elemento fundamental para lograr el fortalecimiento, así como la entrada de nuevos actores que contribuyan al escalamiento económico, que se concibe como la manufactura eficiente de los productos, este a su vez conduce a un escalamiento social que significa mejores empleos y una contribución al entorno que rodea la cadena (Padilla-Pérez y Oddone, 2017).

Cabe resaltar los hallazgos de Jiménez, Martínez y Nieto (2016) acerca de los pequeños negocios de artesanías en México, los cuales al ser familiares se pueden adaptar a los cambios del entorno, el contacto directo con el cliente les permite mejorar sus diseños constantemente, se inclinan por utilizar medios tradicionales de comercialización como intermediarios, mercados o locales propios, no están interesados en adquirir créditos para su negocio y con el fin de generar ventas pueden ofrecer precios más bajos que la competencia.

Rivera, Alberti y Vázquez, (2008) exponen una problemática similar en los artesanos de Texcoco, quienes padecen de competencia de precios desleal entre ellos, además de la necesidad de organización que los ayude a promoverse como agrupación y homogeneizar sus precios. De

acuerdo con Hernández, Yesca y Domínguez (2007) los artesanos consideran a la mercadotecnia como poco importante, pues consideran que las características físicas de sus productos y sus precios son suficientes para generar ventas.

En el estudio de Yadav y Mahara (2018) sobre la cadena de valor de un cluster de artesanías de madera, concluyen que es posible obtener mejoras significativas al realizar ajustes en los eslabones que presentaron debilidades como marketing y recursos humanos; por consiguiente, el fortalecimiento de la cadena de valor puede traer mayores ingresos (Padilla-Pérez y Oddone, 2017), al mejorar sus aspectos de producción y comercialización a partir del análisis de sus actividades primarias y secundarias.

### **Método**

La investigación se realizó con un diseño fenomenológico, con el fin de explicar el fenómeno a partir de las experiencias de los actores involucrados en él (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018), este diseño permite entrar a la realidad de la población bajo estudio para conocer sus procesos de trabajo y los significados que les dan a estos (Marí Mollà, Bo Bonet y Climent, 2010).

Las participantes fueron artesanas de la artesanía textil de tira bordada tabasqueña que están registradas en el Padrón Estatal de Artesanos del IFAT, y que se ubican en el municipio de Nacajuca, Tabasco, pues el 81% de los artesanos registrados provienen de este municipio.

Se empleó un muestreo de avalancha, pues permite acercarse a participantes que de otra manera sería difícil encontrar, además es una oportunidad de entablar una relación de confianza con ellos (Martín-Crespo y Salamanca, 2007), como criterio de exclusión se descartó a las artesanas que no formaban parte del padrón. Se emplearon dos técnicas de recolección de datos, la primera fue la entrevista semiestructurada, la cual contó con la participación de diez mujeres líderes de grupos de artesanos, pues ésta es la muestra recomendada para los estudios fenomenológicos (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

La segunda técnica de recolección de datos fue el grupo de enfoque, se realizaron cinco sesiones integradas de entre cinco a ocho artesanas productoras que son miembros de los grupos liderados

por las artesanas entrevistadas. Para ambas técnicas se diseñaron guías con base en las categorías de la cadena de valor del enfoque de Porter (2002) pues ésta es la que se ajusta mejor al contexto de la manufactura, las cuales fueron validadas por juicio de cuatro expertos.

Este jurado estuvo integrado por profesores investigadores con doctorado en el área administrativa, a quienes se les envió la guía para que emitieran un juicio, así como información sobre el objetivo de la investigación, los constructos a investigar, y se les solicitó retroalimentación de cada pregunta; el resultado fue favorable por lo que se procedió a realizar a una primera inmersión a campo, en la cual se levantaron tres entrevistas a artesanas líderes, lo que sirvió para ajustar la terminología y así lograr una mejor comprensión de las preguntas.

Se realizaron visitas a las artesanas líderes para agendar las entrevistas y los grupos de enfoque. El trabajo de campo se efectuó de enero a marzo de 2020, se solicitó el consentimiento informado para grabar las sesiones con cámara de video en las instalaciones de su taller a puertas cerradas.

La información obtenida se procesó con ayuda del programa Atlas Ti, los datos se estudiaron por medio del método de análisis de contenido, pues se sistematizó la información conseguida a partir de la descripción de las entrevistas y grupos de enfoque, se concentraron los datos obtenidos de ambas técnicas en un mismo análisis pues esto permitió tener información completa de toda la cadena de valor, ya que las artesanas líderes se encargan de la comercialización y las productoras tienen la experiencia en la producción de las piezas.

Se generaron códigos para identificar las categorías y subcategorías de los constructos a través del método deductivo, pues se generaron a partir del modelo teórico de Porter (2002), de las subcategorías emergieron códigos que describen los eslabones de la cadena a partir de su conceptualización (ver **tabla 1**), permitiendo así, la inferencia de los conocimientos referentes a la producción de los mensajes (Bardin, citado por Diaz, 2018).



**Tabla 1.** Definición de categorías y subcategorías  
**Table 1.** Definition of categories and subcategories

Categorías	Subcategorías	Definición operacional
<b>Actividades primarias</b>	Logística interna	Actividades relacionadas con la entrada de materia prima al negocio: proveedores.
	Operaciones	Actividades asociadas con el proceso de fabricación del producto: tiempo, ensamble.
	Logística externa	Actividades relacionadas con la distribución del producto al cliente final: almacenamiento de producto terminado, distribución, intermediarios.
	Mercadotecnia	Actividades que se realizan para dar a conocer el producto, por medio de las cuales el consumidor puede adquirir el producto: publicidad, venta.
	Servicios	Actividades realizadas después de la venta del producto para mantener el valor: atención al cliente
<b>Actividades de apoyo</b>	Infraestructura	Actividades que dan soporte al negocio en aspectos administrativos y de operaciones: administración instalaciones, relaciones con el gobierno.
	Recursos Humanos	Actividades que se encargan del personal y su capacitación.
	Abastecimiento	Actividades relacionadas a dotar de las herramientas necesarias para realizar el trabajo: material y equipo
	Desarrollo tecnológico	Actividades realizadas para mejorar procesos

**Nota:** con base en el modelo de Porter (2002)

**Note:** based on Porter (2002) model

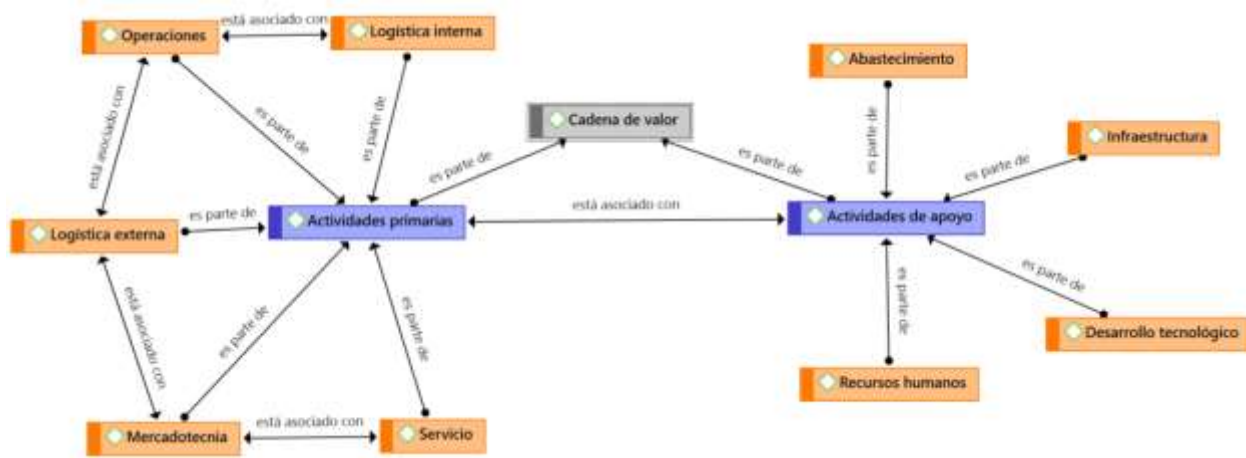
## Resultados

Las artesanas líderes y productoras comparten características demográficas, todas son mujeres que radican en zona rural en rancherías del municipio de Nacajuca, Tabasco. Las líderes tienen un rango de edad de 34 a 74 años, la mitad son casadas, todas tienen hijos, en cuanto a la escolaridad cuatro concluyeron la primaria, tres terminaron la secundaria, dos no lograron concluir la primaria y solo una obtuvo certificado de preparatoria. Mientras que las artesanas productoras que participaron en los grupos de enfoque tienen entre 17 y 67 años, 84% son casadas, 97% son madres, en cuanto al grado de estudios 63% concluyó la secundaria, 18% tiene estudios de preparatoria, 9% terminó la primaria, 6% no logró concluir la primaria y una artesana que representa el 3% de las participantes tiene un grado de licenciatura.

Con base en el enfoque de cadena de valor de Porter (2002) se codificaron las actividades primarias y de apoyo, de las cuales surgen las categorías que atañen a la teoría de este autor, cuya red semántica se muestra en la **figura 1**, así como las subcategorías que emergieron de la información

recopilada en las entrevistas y grupos de enfoque; las categorías de actividades primarias y actividades de apoyo se graficaron en redes semánticas para lograr una visión más clara del fenómeno de estudio, a partir de éstas se obtuvieron las frecuencias de cada subcategoría (ver **tabla 2**).

**Figura 1.** Red semántica de cadena de valor  
**Figure 1.** Semantic network of value chain



**Nota:** elaborado con datos de campo en Atlas.Ti 8

**Note:** prepared using field data in Atlas.Ti 8

**Tabla 2. Frecuencias de categorías y subcategorías**

**Table 2. Frequencies of categories and subcategories**

Categorías	Frecuencia	Subcategorías	Frecuencia	Sub-Subcategorías	Frecuencia		
<b>Actividades primarias</b>	232	Logística interna	35	Proveedores	35		
				Operaciones	64	Tiempo	24
						Pedidos	22
						Ensamble	18
		Logística externa	52			Almacenamiento	21
						Intermediarios	16
						Distribución	15
		Mercadotecnia	73			Precio	31
						Venta	24
						Publicidad	18
Servicios	8			Atención al cliente	8		
<b>Actividades de apoyo</b>	136	Infraestructura	35	Relaciones con el gobierno	22		
				Administración	13		
				Recursos Humanos	62	Colaboradores	31
					Capacitación	23	
					Especialización	8	

Abastecimiento	13	Equipamiento	6
		Compras a terceros	7
Desarrollo tecnológico	26	Adaptación de diseños	18
		Protección intelectual	8

**Nota:** elaborado con datos de campo

**Note:** prepared using field data in

En la red semántica de cadena de valor (**figura 1**) puede observarse que las actividades de apoyo están asociadas a las actividades primarias puesto que estas son las encargadas de brindar soporte a la cadena; por otro lado, en la **tabla 2** se presenta la frecuencia en que las participantes proporcionaron información sobre las categorías y subcategorías de la cadena de valor, así como las sub-subcategorías que emergieron sobre éstas en los comentarios con relación a la teoría de Porter (2002).

## Actividades primarias

### Logística interna

La materia prima que requieren las artesanas para manufacturar la tira bordada son hilos, hileras y canevá, que adquieren en diferentes mercerías, al no tener un proveedor fijo enfrentan dificultades para encontrar los colores exactos de los hilos que necesitan para sus piezas pues la variedad de tonos es amplia y la demanda de ciertas temporadas provoca el aumento de precios de la materia prima: “... *Se le batalla para encontrar la materia prima, sobre todo por los tonos, pero se encarece solamente cuando no hay*” (grupo de enfoque 15:55 [16457 – 16569]). En este contexto la materia prima utilizada en la artesanía no proviene de la naturaleza, como en el caso que exponen Yadav y Mahara (2018) donde además los artesanos de madera tienen la posibilidad de adquirir el material a bajo costo a través de subastas organizadas por el gobierno; o como los artesanos de textil de Oaxaca que con el fin de reducir costos tiñen sus propios hilos ya sea de forma artificial o natural (Ramírez y Rosas, 2016), esta es una práctica que no se realiza en el contexto de la tira bordada.

### Operaciones

Las artesanas tienen una mecánica particular de trabajo, se detectó que los pedidos son recibidos por la líder quien distribuye el trabajo entre sus compañeras, les comunica los requerimientos del pedido y ellas se comprometen a realizar determinada cantidad de metros en un tiempo específico,

a menos que se trate de un bordado especial sobre tela sin canevá para lo cual la líder asigna el trabajo a la artesana especializada en esa técnica: “... *Cuando viene un pedido se habla a las señoras cuanto puede hacer cada una de ellas en un determinado tiempo. Y terminando ese viene otro y viene otro y así sucesivamente se hace*” (entrevista 5:22 [3028 – 3208]).

Realizar su trabajo en el hogar les permite administrar su tiempo, conjugando la labor artesanal con las actividades del hogar o algún otro trabajo, además les permite involucrar a toda la familia en el proceso de manufactura pues se apoyan en sus hijos y esposos para realizar el ensamble: “... *le digo ayúdame a empalitar porque tú en lo que empalitas ya estoy haciéndole otra cosa ya cuando él tenga el empalitado nada más rellenar*” (grupo de enfoque 15:44 [11162 – 11372]).

Los conocimientos y la coordinación que tienen las artesanas para responder a las necesidades del cliente son evidentes, pues los factores de tiempo y ensamble son claves para generar valor al cliente (Kaplan y Norton, 1997).

### Logística externa

En el caso de la tira bordada el tiempo de almacenamiento del producto terminado es corto puesto que la mayoría de las piezas son realizadas bajo pedido o para generar un lote que se espera comercializar en algún evento como ferias o expos, pero, en ocasiones cuando la líder del grupo no tiene pedidos, las artesanas productoras fabrican tiras que en cuanto están listas se venden a intermediarios comerciantes que tienen puntos de venta establecidos: “... *no la almacenamos mucho. Hay muchas que dicen que la van guardando y ya que tienen unas cuatro o cinco ya las salen a vender*” (grupo de enfoque 16:32 [19434 – 19594]), por lo que las piezas son almacenadas en cajas recicladas o bolsas de plástico.

De la dinámica con los intermediarios comerciantes, afirman que cuando las artesanas productoras acuden a ellos para vender sus tiras son estos quienes asignan el precio e incluso pagan los productos en plazos: “... *son intermediarios y aparte le compran barato las tiras a las artesanas y como las artesanas necesitan el dinero*” (grupo de enfoque 16:46 [26826 – 27264]). Esta práctica reduce las ganancias de los artesanos (Ramírez y Rosas, 2016). Mientras que la artesana líder

busca comercializar los productos a través de tiendas de artesanías de gobierno, y con comerciantes de otros estados que hacen pedidos por mayoreo.

Acerca de la distribución del producto, han utilizado los servicios de paquetería para hacer envíos a otros estados de la república mexicana, aunque estos han sido pocos y esporádicos: “... desde que empezó enero hemos hecho varios envíos como 6 quizá. Pero es que a veces no hay envíos, o sea nos puede convenir y no nos puede convenir también” (entrevista 4:9 [8160 – 8409]), también han realizado entregas en la capital del estado citándose con sus clientes en plazas comerciales o en el domicilio del cliente, aunque la mayoría no hace entregas fuera del municipio de Nacajuca.

### Mercadotecnia

Las artesanas sienten que no se paga un precio adecuado por el trabajo que realizan, opinan que su labor no es valorada: “... porque al hacer una tira que tanto tiempo pasas ahí, usted se imagina lo que cuesta rellenar un puntito, te metes diría por ejemplo a hacer ese trabajo y la gente no te lo quiere a veces pagar bien” (grupo de enfoque 15:89 [30618 - 30950]); en contraste, aseguran que debido a los bajos ingresos se ven en la necesidad de acceder a vender a precios bajos: “... a veces hasta te lo mal pagan tu trabajo, pero la necesidad te obliga” (grupo de enfoque 11:67 [27484 – 27554]), con esto se afecta a los artesanos que pretenden vender sus piezas a un mejor precio, pues algunos con el fin de vender bajan sus precios (Jiménez *et al.*, 2016), esta práctica lleva a una competencia de precios entre ellos (Rivera *et al.*, 2008), lo que dificulta que se generen acuerdos entre ellos o que haya una relación de cooperación y formar un cluster con los artesanos del gremio, como sí se da en otros contextos.

En cuanto a la venta, los artesanos coinciden en que las temporadas son determinantes: “... ahora en abril que viene lo de la feria pues si tiene salida. Por ejemplo, lo que es octubre, noviembre, diciembre y enero, la venta baja.” (grupo de enfoque 15:59 [17232 - 17446]), la temporada con mayor venta en el año son los meses cercanos a la feria estatal. A pesar de que la temporada de feria es la que registra una venta más alta, las participantes afirman que esta puede ser variable, ya que pueden tener días buenos y malos, e incluso en ocasiones solo han logrado recuperar lo invertido, sumado a esto aseguran que anteriormente no debían pagar por los espacios como lo hacen ahora: “... pues ni crea usted que se venda bien, porque ahí los primeros 3 días en cero.

*Pero, ya después como que arranca un poquito más. No se vende todo lo que llevas, no. Porque como habemos muchas bordadoras no se vende todo lo que llevamos. Nos queda algo pues de lo que llevamos a vender”* (entrevista 9:10 [7566:7850]). La presencia en ferias es uno de los canales a los que los artesanos tradicionalmente acuden para comercializar como lo evidencian Jiménez *et al.*, (2016) y Yadav y Mahara (2018) en sus respectivos estudios.

Sin embargo, aunque en ocasiones represente un gasto, las ferias se convierten una oportunidad de publicidad, pues afirman que estos espacios les permite darse a conocer con clientes potenciales, esto representa una activación de marca pues de esta manera pueden mostrar su trabajo y presentar sus datos de contacto: “... *me encuentran en las ferias, reparto tarjetas con mi número de teléfono y ya llegan aquí”* (entrevista 9:9 [6328 – 6415]), *los clientes posteriormente se acercan a ellas para solicitar pedidos grandes: “... me compro en la feria y cuando me marcaron querían, era un casorio que había y era tabasqueño, querían blusas, guayaberas”* (entrevista 1:21 [16114 – 16342]), en otros contextos esta práctica es útil a los artesanos pues el contacto con cliente sirve para mejorar sus diseños (Jiménez *et al.*, 2016).

Otro medio de publicidad, que utilizan para dar a conocer su producto son las redes sociales donde las líderes promueven las tiras, por este medio los clientes pueden encontrar las piezas artesanales que ellas comparten y contactarlas para agendar cita: “... *ya subí cosas que vendo las blusas, los fajines, cualquier cosita que voy haciendo lo voy subiendo y por medio de ahí me empiezan a contactar”* (entrevista 7:3 [2523:2838]), este medio es utilizado solo por algunos artesanos, en general optan por el contacto directo con el cliente (Jiménez *et al.*, 2016), como la recomendación que los clientes satisfechos hacen, lo que les ha dado publicidad de boca a boca: “...*la mayoría de las personas que yo les he vendido siempre se van contentas y de hecho me recomiendan con su familia, me recomiendan me dicen: fíjate que va ir mi sobrina, fíjate que va ir mi hermano”* (entrevista 4:27 [26477 - 26832]).

### Servicio

Es una actividad que los artesanos perciben en menor medida y quienes la prestan se enfocan en realizar el pedido con los requerimientos del cliente y en atenderlos con amabilidad: “... *Yo lo máximo que pueda atender a la gente, la calidad, siempre mi sonrisa”* (grupo de enfoque 16:50

[32889 - 33063]). Las actividades de este eslabón pueden representar un aumento en el valor que el cliente percibe del producto después de la venta, los servicios posventa que se pueden ofrecer en este contexto son por ejemplo la reparación, repuestos, ajustes en las prendas (Quintero y Sánchez, 2006).

## **Actividades de apoyo**

### Infraestructura

Las artesanas coinciden en que el acceso a financiamiento por parte de gobierno les permitiría obtener materia prima y maquinaria para producir, así como apoyos ya sea en especie, a través de microcréditos: “...*apoyarnos económicamente igual y que no nos falte nuestro material, porque por ahí podemos comprar y pagar el microcrédito y volver a seguir trabajando*” (entrevista 2:23 [17011 - 17425]). A diferencia de otros grupos de artesanos en el país que no muestran interés por créditos de gobierno (Jiménez *et al.*, 2016).

Otro elemento fundamental en la infraestructura es la administración sobre lo que los artesanos evidencian las dificultades que presentan en sus procesos, aunque reconocen su importancia: “... *como le digo como no tengo ningún registro ni nada pues no llevo nada, factura ni nada. Así nada más.*” (entrevista 2:26 [19978 - 20118]). Otro fenómeno que se hace presente es la necesidad de establecer condiciones de igualdad entre artesanas a través de una institución que las regule, para que no se dé la competencia desleal entre el gremio: “... *Si nos pusieran en un nivel de igualdad, todas ganaríamos igual. Yo digo que todas pondríamos más empeño*” (entrevista 1:27 [29925:30030]). Lo que hace evidente la necesidad de organización entre ellos para promoverse como un gran grupo y homogeneizar sus precios, como sucede en el contexto de los artesanos de Texcoco que exponen Rivera *et al.* (2008), lo que se complica en el entorno de la tira bordada de Nacajuca por la competencia que hay entre pequeños grupos por vender sus productos.

### Recursos humanos

Consiste en las actividades relacionadas con el desarrollo del personal que labora en toda la cadena (Porter, 2002), en este caso la tira bordada el equipo de colaboradores está conformado en su mayoría por los integrantes de la familia y algunos vecinos, no cuentan con empleados asalariados: “... *¡Todos! Mujer y hombre, nosotros para abastecer si va a caer la ganancia que quede en la*

*familia. Hombre y mujer hacemos todo*” (entrevista 6:4 [10825:10950]), los negocios artesanales que están conformados por familiares tienen la oportunidad de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno (Jiménez *et al.*, 2016).

En cuanto a la capacitación, las artesanas transmiten sus conocimientos a sus hijos y esposos: “... *mi esposo me decía enseñame para que yo te ayude, no me gusta que siempre estés sola dando y dándole, yo quiero aprender, porque mi esposo aprendió como de 7 años para acá*” (grupo de enfoque 11:5 [1600:1771]); de igual manera, se ponen de manifiesto su deseo por adquirir conocimientos en administración y comercialización que les puedan representar oportunidades de venta, en este sentido la capacitación es un elemento importante para brindar un servicio que se traduzca en mejores ingresos (Divandari *et al.*, 2017).

En la tira bordada se da la especialización, hay un tipo de bordado especial sobre tela que solo algunas artesanas se encargan de realizar, pues es más delicado requiere mayor tiempo y experiencia, cuando reciben un pedido de este tipo la líder ya tiene identificadas a las artesanas que realizarán el trabajo: “... *Nada más tengo cinco personas las que hacemos ese trabajo. No todas quieren bordar, obviamente cuesta más trabajo*” (entrevista 5:15 [14652:14762]).

### Abastecimiento

Consiste en actividades relacionadas con la adquisición de suministros y materiales (Quintero y Sánchez, 2006) que servirán a las actividades primarias. En este eslabón surge el equipamiento, sobre el que coinciden que existe una necesidad de maquinaria para armar las prendas de vestir y accesorios con acabados de calidad: “... *máquinas de acabados por ejemplo una cortadora, porque yo corto por volumen igual y eso es todo a mano*” (entrevista 4:18 [15717 - 15898]).

Una manera de abastecerse de las tiras necesarias para armar las prendas es la compra a terceros, es decir, las artesanas adquieren tiras de pares, no solo de quienes forman parte de sus grupos sino también de aquellas artesanas que se acercan a vender sus piezas y esto les permite tener un inventario para producir prendas de vestir y/o accesorios: “... *hay comunidades que son lejanas, ellas por decir, le dan a una todas sus tiras y ella viene con 10, 20 tiras y ya nos dice fíjese que tenemos tantas tiras y ya dice mi mamá si tiene el dinero*” (entrevista 11:46 [15670 - 15899]).



### Desarrollo tecnológico

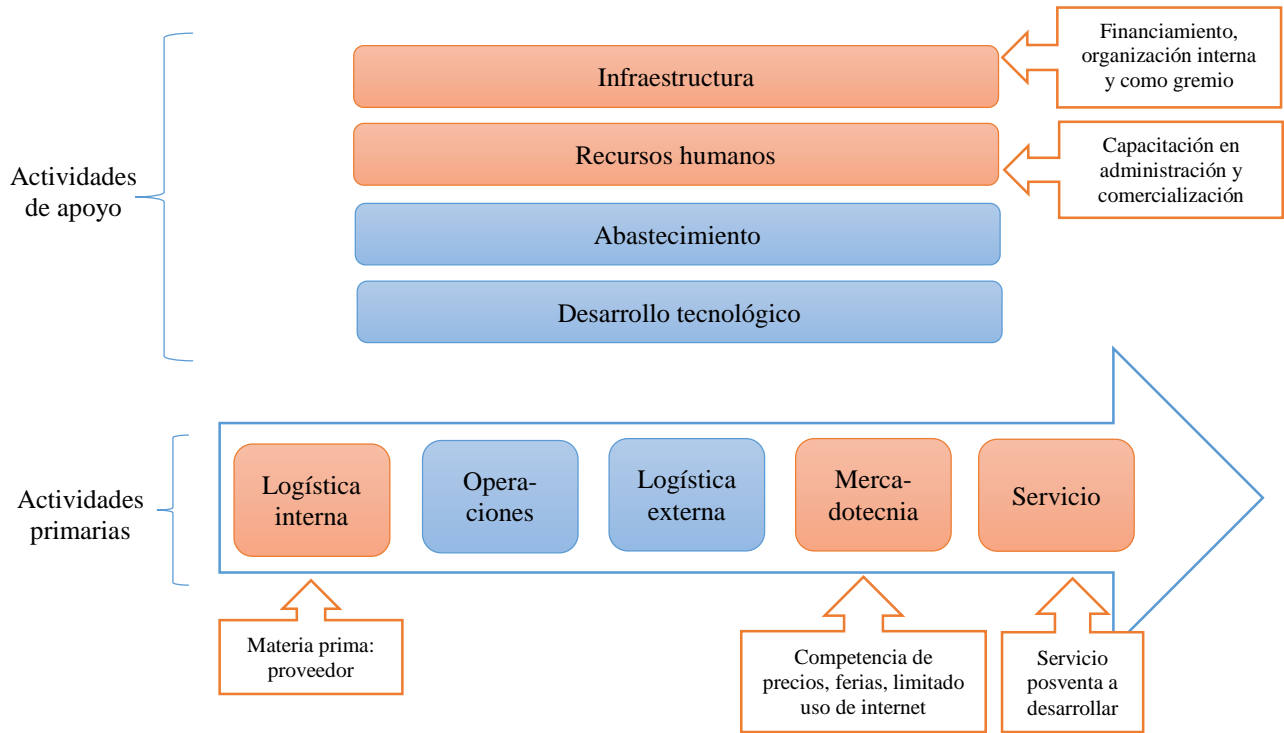
Las artesanas hacen innovación al adaptar del diseño tradicional de la tira bordada a cualquier elemento ya sea accesorio o prenda de vestir que solicite el cliente: “... *me han pedido gorra ya se la he hecho, no hace mucho me pidió unos nombres y al lado unas florecitas, ahorita me pidió este para un sacerdote que va a venir por acá.*” (grupo de enfoque 16:36 [21587 - 21751]). La innovación en los diseños es una característica que se hace presente en diversos grupos de artesanos (Jiménez *et al.*, 2016; Ramírez y Rosas, 2016).

Por otro lado, carecen de protección a la propiedad intelectual en cuanto a su registro de marca, pues desconocen los beneficios que ésta les puede representar para la venta de su producto, a pesar de que manifiestan que se les ha ofrecido asesoramiento por parte del gobierno: “... *si nos dijeron, pero a veces uno como dicen se nos olvida, es lo que yo le estaba diciendo a mi hija, no sé si registrar mi marca. Es lo que le digo yo, pero a veces lo que no hay primordialmente es el dinero para trabajar*” (entrevista 9:16 [10879 – 11082]).

### **Eslabones que fortalecer**

De esta manera se evidencian las dificultades que presentan las artesanas de tira bordada en los eslabones de (a) logística interna, con la falta de un proveedor fijo; (b) mercadotecnia, acceder a vender a precios bajos provoca competencia de precios entre ellos, para promover y vender sus productos uno de sus principales canales son las ferias que desde marzo de 2020 no se han podido realizar en el país por la crisis sanitaria, limitado uso de internet para promover y vender; (c) servicio, actividad poco atendida por las artesanas y que puede generar valor para el negocio; (d) infraestructura, necesidad de financiamiento de gobierno para adquirir materia prima y equipo, falta organización en su administración interna y como gremio para promoverse y homogeneizar precios; (e) recursos humanos, necesidad de capacitación en administración y comercialización. En la **figura 2** se observan los eslabones de la cadena de valor de las artesanías de tira bordada tabasqueña en los que se detectó necesidad de acciones para su fortalecimiento.

**Figura 2.** Eslabones de la cadena de valor a fortalecer  
**Figure 2.** Links in the value chain to be strengthened



**Nota:** elaborado con base en Porter (2002) y datos de campo  
**Note:** prepared based on Porter (2002) and field data

Para fortalecer la cadena de valor de las artesanías de tira bordada, en el eslabón de logística interna vale la pena tomar el ejemplo de los artesanos de Oaxaca, quienes tienen sus propios hilos (Ramírez y Rosas, 2016) para contrarrestar los problemas de proveedores de tonos de hilos, lo que debe ir acompañado de capacitación en esta técnica.

El eslabón de mercadotecnia es de los más débiles, pues a esta actividad se la ha dado poca importancia como sucede en el contexto expuesto por Hernández *et al.* (2007); las artesanas utilizan los medios tradicionales que desde marzo de 2020 por motivos de la crisis sanitaria no han estado disponibles, las ferias están canceladas y aun no tiene fecha de regreso, por lo que la presencia en internet y la comercialización por esta vía se ha vuelto una necesidad para todos los negocios. La adopción de internet es algo que se ha propuesto con anterioridad para otros sectores artesanales

como lo mencionan Yadav y Mahara (2018), pero que en estos momentos se convierte en una acción urgente.

El servicio, es un eslabón poco atendido y que deben desarrollar va de la mano con el eslabón de recursos humanos, en cuanto a la necesidad de capacitación en administración del negocio, comercialización, técnica de teñido, servicio posventa, plataformas digitales para la venta de sus productos, pues éstos les darán las herramientas necesarias para fortalecer de igual manera, las actividades de logística interna y mercadotecnia, a la vez les permitirá mejorar su infraestructura en cuanto a la gestión que hacen del negocio lo que podría significar una posibilidad de acceso a financiamiento. Por lo que sería necesaria la intervención del gobierno con programas de capacitación a las artesanas en estos temas.

### **Conclusiones**

Esta investigación contribuye a la evidencia empírica sobre la dinámica de la cadena de valor en el caso de la artesanía de tira bordada tabasqueña, al indagar en las actividades de cada eslabón de la cadena, se logró identificar las condiciones de cada uno de los eslabones de la cadena de valor, así como visualizar aquellos que se requiere mejorar y proponer acciones para fortalecerlas. Los resultados muestran que la capacitación del recurso humano es básica para impulsar los eslabones que necesitan fortalecerse, por lo que cualquier acción debe iniciar por este eslabón, seguido por la infraestructura, pues estas actividades de apoyo darán el soporte que la cadena de valor necesita (Porter, 2002), y dar el siguiente paso hacia el fortalecimiento de las actividades de logística interna, mercadotecnia y servicios.

Las actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor han mostrado tener una contribución significativa para los negocios en otros contextos (Roko y Opusunju, 2016), así mismo se observó que ajustes en sus eslabones puede coadyuvar a su mejoramiento (Yadav y Mahara, 2018); por lo que, tener una cadena de valor fortalecida sienta las bases para diseñar estrategias de comercialización, que representen oportunidades para mejorar los ingresos de las artesanas. Al tratarse de una población poco estudiada y con características particulares se recomienda que en futuras investigaciones se aborde el enfoque cuantitativo para medir cada actividad de la cadena de valor, esto permitiría comprobar y ampliar la evidencia empírica. Este estudio debe considerarse

como una oportunidad para abrir nuevas líneas de investigación en una población poco estudiada en torno a su cadena de valor.

### **Agradecimientos**

Agradecimiento especial al gremio de artesanos de tira bordada tabasqueña por el acceso y la disposición para participar en este estudio, así como al IFAT por el enlace con las artesanas líderes.

### **Referencias**

- Cayeros, S. E., Robles, F. J., y Soto, E. (2016). Cadenas Productivas y Cadenas de Valor. *Revista Educateconciencia*, 10(11), 6–12. Recuperado de: <http://tecnocientifica.com.mx/educateconciencia/index.php/revistaeducate/article/view/129>
- CESOP / LXII Legislatura. (2013). *Las artesanías en México. Situación actual y retos*. Recuperado de: <http://www5.diputados.gob.mx/index.php/camara/Centros-de-Estudio/CESOP/Estudios-e-Investigaciones/Libros/Las-artesantias-en-Mexico.-Situacion-actual-y-retos>
- Chudasri, D., Walker, S., y Evans, M. (2013). *Directions for Design Contributions to the Sustainable Development of the Handicrafts Sector in Northern Thailand*. Recuperado de: <http://design-cu.jp/iasdr2013/papers/1117-1b.pdf>
- Del Carpio, P. (2012). Entre el textil y el ámbar: Las funciones psicosociales del trabajo artesanal en artesanos tsotsiles de la ilusión, Chiapas, México. *Athenea Digital*, 12(2), 185–198. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=53723279010>
- Díaz, C. (2018). Investigación cualitativa y análisis de contenido temático. Orientación intelectual de revista Universum. *Revista General De Información y Documentación*, 28(1), 119-142. DOI: <https://doi.org/10.5209/RGID.60813>
- Divandari, J., Danaeina, A., y Izadi, P. (2017). Analysis of the Role of Handicraft Production in Rural Sustainable Development: A Case of Sar Aqa Seyyed, Chaharmahal and Bakhtiari. *Journal of History Culture and Art Research*, 6(1), 549. DOI: <https://doi.org/10.7596/taksad.v6i1.760>
- FONART y SEDESOL. (2015). *Manual de Diferenciación entre Artesanía y Manualidad Matriz DAM*. Recuperado de:

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/107963/Manual\\_diferenciacion\\_artisanal\\_a\\_manualidad\\_2015.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/107963/Manual_diferenciacion_artisanal_a_manualidad_2015.pdf)

FONART. (2018). *Artisanos y artesanías, una perspectiva económica*. Recuperado de:

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/330994/ARTESANOS\\_Y\\_ARTESANIAS\\_UNA\\_PERSPECTIVA\\_ECONOMICA.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/330994/ARTESANOS_Y_ARTESANIAS_UNA_PERSPECTIVA_ECONOMICA.pdf)

García, E. (2010). Fases para el diseño y análisis de la Cadena de Valor en las organizaciones. *Journal of Business*, 2(1), 1-28. DOI: <https://doi.org/10.21678/jb.2010.28>

Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación, las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: Mc Graw Hill

Hernández, V., Pineda, D. y Andrade, M. A. (2011a). Estrategias de competitividad para impulsar la innovación del sector artesanal en comunidades del estado de Hidalgo. *XV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas, La administración y la responsabilidad social empresarial* (pp. 18–34). Recuperado de:

[http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/10\\_02\\_estrategias\\_de\\_competitividad.pdf](http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/10_02_estrategias_de_competitividad.pdf)

Hernández, V., Pineda, D. y Andrade, M. A. (2011b). Las MIPYMES artesanales como un medio de desarrollo para los grupos rurales en México. *Universidad & Empresa*, 13(21), 65–92. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187222420004>

Hernández, J. P., Yesca, M., y Domínguez, M. L. (2007). Factores de éxito en los negocios de artesanías en México. *Estudios Gerenciales*, 23(104, julio-septiembre), 77–99. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21210404%0ACómo>

IFAT. (2018). *Total por municipios textiles*. Manuscrito inédito.

Jiménez, J.C., Martínez, C.J. y Nieto, M. L. (2016). La orientación emprendedora en pequeños negocios de artesanía de México Entrepreneurial orientation in small businesses of handcrafts in Mexico. *Revista Electronica Nova Scientia*, 8(1), 475–500. Recuperado de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-07052016000100475&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-07052016000100475&script=sci_abstract)

Kaplan, R., y Norton, D. (1997). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Education.

Marí Mollà, R., Bo Bonet, R. M., y Climent, C. I. (2010). Propuesta de análisis fenomenológico de los datos obtenidos en la entrevista. Universitat Tarraconensis. *Revista de Ciències de l'Educació*, 1(2010), 113–133. DOI: <https://doi.org/10.17345/ute.2010.1.643>

- Martin-Crespo, M.C. y Salamanca, A.B. (2007). El muestreo en la investigación cualitativa. *Nure investigación*, 27(07), 1–4. Recuperado de: <http://www.sc.ehu.es/plwlumuj/ebalECTS/praktikak/muestreo.pdf>
- Padilla-Pérez, R., y Oddone, N. (2017). Metodología para el fortalecimiento de cadenas de valor. Padilla-Pérez, R. (ed.), *Política Industrial Rural y Fortalecimiento de Cadenas de Valor*, UN, New York. DOI: <https://doi.org/10.18356/ce427709-es>
- Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva*. México, DF: Compañía Editorial Continental.
- Quintero, J., y Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), 377–389. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- Ramírez, C.I. y Rosas, M. (2016). *Condiciones de producción y comercialización de artesanos textiles de mantelería en Oaxaca de Juárez*. En El desarrollo regional frente al cambio ambiental global y la transición hacia la sustentabilidad. Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional, A. C. Trabajo presentado en el 21 Encuentro Nacional sobre Desarrollo Regional en México. Recuperado de: <http://ru.iiec.unam.mx/3380/>
- Rivera, M.L., Albertti, P., Vázquez, V., y Mendoza, M. (2008). La artesanía como producción cultural susceptible de ser atractivo turístico en Santa Catarina del Monte, Texcoco. *Convergencia*, 15(46), 225–247. Recuperado de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-14352008000100010&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352008000100010&lng=es&tlng=es).
- Roko, L. P., y Opusunju, M. I. (2016). Value Chain and Performance in Agro Allied Small and Medium Scale Enterprise in Sokoto State, Nigeria. *International Journal of Business and Social Research*, 6(9), 08–19. DOI: <https://doi.org/10.18533/ijbsr.v6i9.957>
- Senado. (2017). *Gaceta: LXIII/2SPR-23/73588*. Recuperado de: <http://www.senado.gob.mx/index.php?ver=cp&mn=4&id=73588>
- UNESCO (2017). *Artesanía y Diseño*. Recuperado de: <https://webarchive.unesco.org/20170512031534/http://www.unesco.org/new/es/santiago/culture/creative-industries/crafts-design/>
- Yadav, R., y Mahara, T. (2018). An exploratory study to investigate value chain of Saharanpur wooden carving handicraft cluster. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 9(1), 147–154. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13198-016-0492-5>