



Universidad Autónoma del Estado de México

Centro Universitario UAEM Tenancingo



TESIS

**“Análisis de la competitividad de las artesanías de San Antonio la Isla en el
Estado de México “**

Para obtener el grado en

Licenciada en Relaciones Económicas Internacionales

Presenta:

María Neftaly López Alvarez

Directora de Tesis:

M. en ED. Laura Elena Castorena de Ávila

14 de Octubre del 2019, Tenancingo de Degollado, Edo. México

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.1 Planteamiento del problema.....	6
1.2 Pregunta de investigación	8
1.3 Objetivo general.....	9
1.3.1 Objetivos específicos.....	9
1.4 Justificación	9
1.5 Supuesto de la investigación	10
1.6 Definición de la investigación	10
1.7 Matriz de congruencia metodológica.....	10
1.8 Enfoque de la investigación	11
1.9 Alcance de la investigación	11
1.10 Diseño de la investigación.....	12
1.11 Objeto de estudio	12
1.12 Sujeto de estudio.....	12
1.13 Población	12
1.14 Determinación de la muestra.....	12
CAPÍTULO II SAN ANTONIO LA ISLA Y SUS ARTESANÍAS	13
2.1 Generalidades de San Antonio la Isla.....	13
2.1.1 Historia.....	13
2.1.2. Ubicación.....	14
2.1.3 Población.....	15
2.1.4 Clima y sus principales ecosistemas	15
2.1.5 Actividades Económicas.....	16
2.2 Definición de Artesanía	17
2.3 Antecedentes de las artesanías en San Antonio La Isla	17
2.4 Tipo de artesanías	19
2.5 Asociación de la Plaza de Artesanos.....	22
CAPÍTULO III VENTAJA COMPETITIVA DE PORTER.....	24
3.1 Estrategia competitiva: Conceptos básicos.....	24
3.2 La cadena de valor y la ventaja competitiva.....	27
3.3 Ventaja en Costos.....	32

3.4 Diferenciación.....	37
3.5 Tecnología y la ventaja competitiva.....	41
3.6 Selección de competidores	43
3.7 Segmentación de la industria.....	46
3.8 Sustitución	48
3.9 Productos complementarios	52
CAPÍTULO IV HERRAMIENTAS PARA LA CREACIÓN DE PROPUESTA DE VALOR.	54
4.1 Herramientas de planeación estratégica.....	54
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	55
4.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	59
4.4 Matiz de Evaluación del Factor Interno (MEFI).....	60
4.5 Matriz interna- externa	63
4.6 FODA.....	65
4.7 Elaboración de estrategias	66
4.8 Creación de interrelaciones.....	69
CAPÍTULO V PROPUESTA DE VALOR	71
5.1 Trabajo de campo	71
5.2 Análisis y procesamiento de la información	72
5.3 Herramientas para la creación de la propuesta	72
5.3.1 Generación de estrategias	73
5.3.2 Evaluación de estrategias.....	76
5.4 Propuesta de Valor	77
CONCLUSIONES	88
REFERENCIAS.....	89
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	89
FUENTES ELECTRÓNICAS	90
FUENTES OBTENIDAS DE TESIS	91

ÍNDICE DE TABLAS y FIGURAS

Figura 1: Matriz de Congruencia metodológica.....	11
Figura 2:Elementos de la Estructura de la Industria	25
Figura 3: Cadena de valor genérica	28
Figura 4: Cadena de Valor del Sector Artesanal de San Antonio la Isla.....	31
Figura 5: Alcances Competitivos	32
Figura 6: Factores de costos en el Sector Artesanal de San Antonio la Isla.....	34
Figura 7: Criterios generales del sector artesanal de San Antonio la Isla	40
Figura 8: Fuentes de diferenciación de Sector Artesanal de San Antonio la Isla	41
Figura 9: Estrategias para alcanzar la ventaja competitiva en productos complementarios	53
Figura 10: Elaboración de la matriz.....	55
Figura 11: Matriz Interna- Externa.....	64
Figura 12: Explicación de los pasos para la creación de una estrategia Horizontal.....	68
Figura 13: Obstáculos para la creación de interrelaciones	70
Tabla 1: Comparación de Precios de Industrias Artesanales	36
Tabla 2: Matriz de Factores Externos	57
Tabla 3: Matriz de perfil competitivo.....	59
Tabla 4: Matriz factores internos	61
Tabla 5: Normas Ambientales en el Estado de México.....	75
Tabla 6: Costos de la Página de Internet.....	87

INTRODUCCIÓN

El sector artesanal en México ha jugado un papel muy importante al reconocimiento de las culturas y tradiciones en el país, debido a que cada rincón de cada estado tiene sus propias tradiciones y costumbres, las cuales los extranjeros las perciben por medio de las artesanías.

Actualmente las artesanías mexicanas han adquirido un gran valor por parte de los extranjeros, esto debido a que cuentan con una mayor cultura para poder apreciar dichos artículos, en México las artesanías no son valoradas por las nuevas generaciones. En la actualidad, los artesanos mexicanos utilizan gran variedad de materias primas que se encuentran dentro del país, decoradas con grandes diseños y colores, cada artesanía representa al estado en el que se encuentra.

De acuerdo con el periódico el Economista, en 2018 la adquisición de artesanías en México representó un poco más del cuatro por ciento del Producto Interno Bruto que se genera a partir del turismo, una de las principales atracciones para los turistas son las artesanías, esto retoma nuevamente su lugar en el mercado, una de las desventajas de la globalización es que los productos chinos que ingresan al país imitan las artesanías a un bajo costo, ya que son producidas en masa con máquinas industriales que suelen ser más rápidas y de baja calidad, por lo que la competencia es desleal.

Debido a la entrada de los productos chinos y electrónicos al mercado, se vieron afectadas las artesanías. La investigación se centra en los juguetes tradicionales de madera elaborados en el municipio de San Antonio la Isla.

Los artesanos mexicanos de madera tienen un problema muy grave con el calentamiento global, debido a que la madera de pino y el guayacán ya son especies de flora protegidos, lo que está provocando que los artesanos busquen una nueva manera de conseguir su madera, algunos productores han recurrido a comprar la -madera de forma ilegal y otros producirla con diferente material, aunque esto perjudica en los costos de producción.

Los establecimientos de producción de madera son pocos y el volumen de venta es escaso, y esto ocasiona que los artesanos no puedan cumplir con su meta de producción, por lo que el principal objetivo de la presente investigación es analizar la competitividad de las artesanías de San Antonio la Isla, debido a que ahora los juguetes son electrónicos y de plástico.

Los artesanos de San Antonio la Isla crearon diversas maneras para poder reducir costos y ampliar más su mercado, en 2002 se crea la Asociación de Artesanos que reúne al 70% de Artesanos de la población del municipio, los cuales tienen como objetivo llevar mercancías a los diversos estados del país que, a pesar de ser una asociación, no comparten los riesgos que conlleva esta situación. Por lo que de acuerdo con la información recabada en la presente investigación se pretende realizar una propuesta de valor que ayude a los artesanos a expandir su mercado.

El presente trabajo está conformado por cuatro capítulos. El capítulo uno menciona las generalidades de la investigación en donde se menciona el marco metodológico, el segundo capítulo hace referencia a las generalidades de San Antonio la Isla, así como se conceptualiza la artesanía.

La investigación se basa en la ventaja competitiva de Porter, por lo que se analiza cada uno de sus aspectos en el capítulo tres, en el capítulo cuatro hace referencia a las herramientas para la propuesta de valor, para concluir el capítulo cinco, en donde se diseñaron estrategias que permitieron crear una propuesta de valor.

De acuerdo con datos proporcionados por el encargado de fomento artesanal de San Antonio la Isla se cuenta con un número aproximado de 200 artesanos, sin embargo, se toma como referencia únicamente las personas que integran la Asociación de Artesanos de juguetes de madera para la obtención de una información clara, verídica y confiable para esta investigación.



CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado se muestra la metodología de la investigación, se detallará el planteamiento del problema, la pregunta de investigación, el objetivo general, los objetivos específicos, justificación, el supuesto de investigación. Además, se define el enfoque, el alcance y el diseño de la investigación; así como los instrumentos de la recolección de la información, población, determinación de la muestra que se utilizó para este proyecto. Finalmente, la descripción de objetos y sujeto de estudio que proporciona la estructura esta tesis.

1.1 Planteamiento del problema

México tiene una de las herencias culturales más interesantes y complejas del mundo. Los pueblos que habitaron sus tierras antes de la conquista española desarrollaron magníficas civilizaciones que amaron las ciencias y las artes y todo se veía influenciado por su fascinante cosmogonía. Con la llegada de los españoles muchas de estas tradiciones y técnicas de elaboración de piezas artesanales se vieron enriquecidas con las aportaciones que se trajeron del viejo continente (Destinos México, 2018).

Todas estas tradiciones y/o costumbres fueron tomando la riqueza de la cultura de cada pueblo de todo México, desde el Halachó elaborado el tradicional “jipi” o “Panama” en Yucatán, hasta las hermosas vasijas de cerámicas hechas por mujeres en el estado de Baja California, cada una respetando y resaltando cada una de las tradiciones que representa cada estado.

Cada estado tiene sus tradiciones y artesanías, en cada uno de éstos hay municipios, pueblos que varían de más artesanías, un caso muy claro y del que se hablara es de San Antonio la Isla.

Las artesanías en México representan un gran apoyo para la economía del país, ya que de acuerdo con la Cuenta Satélite de la Cultura de México (CSCM), en el año 2014 las artesanías contribuyen con el 20.3% del PIB del sector de la cultura, esto es, el 0.6% del PIB nacional.

La producción de artesanías y juguetes tradicionales es la actividad de mayor tamaño en el sector de la cultura, comprende actividades como cerámica, textiles, alfarería, cestería, madera, metalistería, lapidaria, cantería, vidrio, cerería, cartón y papel, talabartería, peletería, así como dulces tradicionales, y generó 91612 millones de pesos de Producto Interno Bruto, esto es más que lo que generaron en su conjunto las artes escénicas, espectáculos, artes plásticas y la industria editorial (Gobierno de México, 2019).

El estado de México cuenta con una amplia gama de artesanías de acuerdo a las comunidades pertenecientes al mismo, dado los casos más destacados de Tenancingo con su rebozo artesanal, Metepec y el Árbol de la vida, y de ahí San Antonio la Isla y Santa María Rayón con la creación de artesanías de madera, ya mencionando estos últimos, son de cierta forma afectados por el cambio climatológico, el cual hace buscar nuevas formas de realización de sus artesanías, debido a que sus materias primas se van acabando o tienen mayores restricciones para poder obtenerlas.

San Antonio la Isla es un gran productor de diferentes tipos de artesanías, pero debido a la falta de materias primas es que se van perdiendo, por ejemplo, en este municipio se hacen las artesanías de hueso, pero se dejó de realizar en gran cantidad debido a que resulta muy laborioso y dejaba bajos ingresos, y también debido a que el hueso que utilizan es el cuerno de res, el cual se está haciendo cada vez más difícil de obtener, ya que este era obtenido en los rastros de los alrededores y parte de la Ciudad de México, pero el hueso cada vez es más delgado e imposible manejarlo, como se realizaba antes.

Otro gran problema que enfrentan los artesanos de San Antonio la Isla son los grandes competidores, representados por los juguetes de plásticos, los chinos, los electrónicos, provocando que las nuevas generaciones no se interesen y los consideren antiguos, como son el trompo, los yoyos, la pirinola, el balero, solo por mencionar algunos.

Algunas artesanías del municipio son reconocidas por los turistas, pero no tienen mucho impacto, debido a que el turismo en el municipio ha sido poco, y el salir a vender a otros lugares tanto dentro del Estado de México, como fuera, es muy costoso y no tienen la suficiente economía para poder realizarlo, provocando que no se aproveche al máximo el mercado.

Un factor desfavorable para las artesanías del municipio son los llaveros, plumas, mercancía derivada a “recuerdos” son solicitadas en el municipio, pero ninguna de estas tiene grabado que fue elaborado en San Antonio la Isla, se muestra el grabado “recuerdo de Valle de Bravo”, “recuerdo de Ixtapan” por mencionar algunos, dando pauta a pensar que son realizados en estos lugares, y no se da el crédito a los verdaderos productores.

Por lo tanto, a lo largo de dicha investigación, se identificarán las ventajas competitivas que tienen las artesanías del municipio de San Antonio la Isla, de igual forma se determinara que tan competitivas son en el mercado del estado de México, ya que como se mencionó anteriormente, existen artesanías que como tal no son cien por ciento identificadas por parte de los consumidores en relación al lugar de origen, posteriormente se podrá brindar una propuesta de valor a los artesanos, que les permita incrementar su competitividad y lograr una penetración en el mercado.

1.2 Pregunta de investigación

¿Cuál es la competitividad de las artesanías de madera de San Antonio la Isla en el estado de México?

1.3 Objetivo general

Analizar la competitividad de las artesanías de San Antonio la Isla en el estado de México.

1.3.1 Objetivos específicos

- Comparar el desempeño de los bienes sustitutos en precio y calidad.
- Investigar los diferentes insumos y costos cambiantes de los proveedores.
- Analizar los accesos de distribución, diferenciación y ventajas absolutas de los nuevos participantes en el mercado.
- Categorizar la diversidad de los competidores principales de las artesanías de San Antonio la Isla.
- Examinar los diferentes determinantes de poder de compra de los compradores dentro del Estado de México.

1.4 Justificación

La finalidad de este estudio es analizar la competitividad de las artesanías del municipio de San Antonio la Isla en el edo. México. Se hablará con los artesanos del municipio para conocer la situación en la que se encuentra el sector y determinar en conjunto, para precisar que las causas que conlleva a sus bajas ventas sean efectivamente por causas similares, también con ello analizar a sus diferentes competidores que tienen, tanto en la misma rama como con los productos sustitutos.

Esta investigación ofrece amplias perspectivas para los artesanos del municipio, ya que se pretende conocer un poco a más a los consumidores y a su competencia logrando así poder tener bastante información acerca de todos los aspectos que conlleva la industria de acuerdo con la teoría manejada por Porter.

Eso llevara a los artesanos visualizar las oportunidades que pueden se les presenten, tanto en su visa diaria, como los conocimientos acerca de los programas estatales y federales que les pueden brindar una gran ayuda para su profesión, teniendo en cuenta las oportunidades que le puede brindar cada uno de ellos.

En el caso de los artesanos que se dedican a las artesanías de madera es necesario que se actualicen. ya que su competencia con otros municipios o estados lo han hecho a causa de que las leyes ambientales cambian. Esto influye en el proceso de producción, en los nuevos competidores que se van adaptando a estos cambios, y actualmente los consumidores tienden a ser más selectivos con el medio ambiente, se pretende que esta investigación se considere totalmente viable para aportar lo que sea necesario a los artesanos de información que le sirva a crecer en su competitividad y en su economía tanto grupal como individualmente.

1.5 Supuesto de la investigación

La determinación de la competitividad de las artesanías de San Antonio la Isla, permitirá al sector artesanal una propuesta de valor que pueda diferenciar en condiciones favorables a la economía de los artesanos para generar ventas, ingresos y ganancias para un mejor nivel socioeconómico.

1.6 Definición de la investigación

- a) Propuesta de valor
- b) Ventaja competitiva
- c) Competitividad

1.7 Matriz de congruencia metodológica

La relación directa e indirecta, que existe entre las preguntas de investigación y los objetivos, así como los supuestos de la investigación se muestra en la figura 1.

Figura 1: Matriz de Congruencia metodológica

TEMA	TITULO	PREGUNTA GENERAL	OBJETIVO GENERAL
Propuesta de valor Competitividad	Análisis de la competitividad de San Antonio la Isla	¿Qué tan competitivas son las artesanías de madera de San Antonio la Isla en el Estado de México?	Determinar la competitividad de las artesanías de San Antonio la Isla en el Estado de México.
			Objetivos Específicos
			Comparar el desempeño relativo de los bienes sustitutos en precio y calidad.
			Investigar los diferentes insumos y costos cambiantes de los proveedores.
			Analizar los accesos de distribución, diferenciación y ventajas absolutas de los nuevos participantes en el mercado.
			Categorizar la diversidad de los competidores principales de las artesanías de San Antonio la Isla.
Examinar los diferentes determinantes de poder de compra de los compradores dentro del Edo. México.			

Fuente: Elaboración propia (2019).

1.8 Enfoque de la investigación

En este análisis se llevará a cabo una investigación cuantitativa, ya que se tendrá un punto de partida en la que hay una realidad que descubrir, construir e interpretar, también se encuentra con una realidad que se va a estudiar, existen varias realidades subjetivas construidas en la investigación, las cuales varían en su forma y contenido de los individuos, grupos, y culturas. El cual pueden ser entendido desde el punto de vista de los actores estudiados.

1.9 Alcance de la investigación

La presente investigación acerca de la competitividad de las artesanías de San Antonio la Isla en el Estado de México se enfocará exclusivamente en el municipio ya mencionado, ya que es el único que no obtiene la denominación de origen de dichas artesanías, tomando como base los elementos de estructura de la industria mencionados en la teoría de competitividad de Michael Porter.

El límite considerado en esta investigación podría ser que los artesanos no proporcionen datos exactos que podrían requerirse.

1.10 Diseño de la investigación

El estudio es de tipo no experimental ya que la obtención de la información para esta investigación se hará por medio de manera no transversal, esto debido a que la información se adquirirá en un momento específico, y con esto se deberán describir y analizar las variables que conlleva.

1.11 Objeto de estudio

Para la presente investigación el objeto de estudio es la determinación de la competitividad para poder realizar la propuesta de valor para los artesanos de San Antonio la Isla

1.12 Sujeto de estudio

El sujeto de estudio de la investigación son las artesanías del Municipio antes ya mencionado.

1.13 Población

La pequeña parte de población que se estudiara en el municipio de San Antonio la Isla será la asociación de artesanos encargados de juguetes de madera que se encuentran en San Antonio la Isla, ya que ellos son los únicos capaces para dar datos específicos y exactos de toda la información que se llegara a dar en esta investigación.

1.14 Determinación de la muestra

La elección de los elementos se realizó mediante el muestreo no probabilístico, es decir la elección de la muestra no depende de la probabilidad, sino obedece a los criterios de la investigación (Hernández, Fernández y Baptista,2014). Por lo que el tamaño de muestra o de la población a utilizar será el Etnográfico cultural, ya que es el tipo estudio, tomando en cuenta que la muestra mínima sugerida es una comunidad o grupo cultural de 30-50 casos que lo conformen.



CAPÍTULO II

SAN ANTONIO LA ISLA Y SUS ARTESANÍAS

2.1 Generalidades de San Antonio la Isla

2.1.1 Historia

San Antonio la isla se encuentra dentro de lo que fue el Valle Matlazinco, se cree que los primeros habitantes fueron de origen matlazinca, sin embargo, se menciona que el primer nombre que llevó el municipio fue Otopan, que significa “donde hay otomíes”, y que fue el Tlatoani Mexica Axayácatl el encargado de haber conquistado esta zona.

Algunos cambios político- administrativos que se dieron durante la Colonia y que impulso la organización indígena, fue el sistema de cabeceras municipales, en este, los pueblos de Calimaya y Tepemaxalco fungían como cabecera municipal encontrándose San Antonio y San Lucas sujetos a ellos.

Toponímicamente San Antonio la Isla proviene de Techialoyan o Tlachialoyan, es palabra de origen náhuatl, se compone de tlachialo, voz impersonal de tlachia: “mirar” o “ver” y de “yan” que expresa el lugar donde se ejecuta la acción de verbo, por lo que significa: “lugar donde se mira” o “mirador”.

El escudo de San Antonio la Isla representa una base de pirámide, arriba de la cual está erigido un templo, al centro aparece un ojo. Debajo de la base se encuentra una escalera, representando en movimiento, la cual podría ser de un río o de alguna laguna. Actualmente es parte de la identidad del pueblo, a la fecha se sigue utilizando en documentos oficiales.

Ilustración 1: Topónimo



Fuente: H. Ayuntamiento (2019- 2021)

2.1.2. Ubicación

Se encuentra ubicado en el extremo suroccidente de la cuenca del río Lerma, dentro del Valle de Toluca y su posición geográfica es 99°30'51" longitud mínima y 99°35'42" de longitud máxima; 19°08'34" de longitud mínima y 19°11'30" de latitud máxima.

Ilustración 2: Ubicación de San Antonio la Isla



Fuente: H. Ayuntamiento (2019- 2021)

2.1.3 Población

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015) en sus últimos datos registrados en su página que hasta hoy tiene del 2015 San Antonio la Isla cuenta con 27,230 habites, cabe mencionar que durante el año en curso puede cambiar la cifra, debido que este año INEGI realizara su censo de cada periodo.

2.1.4 Clima y sus principales ecosistemas

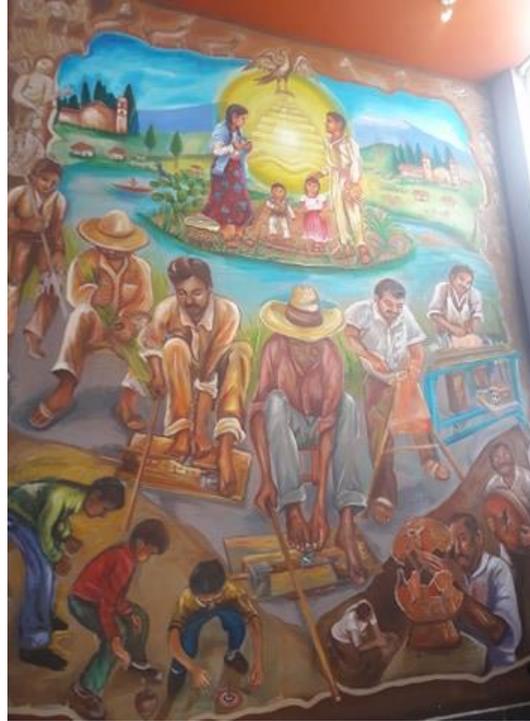
Su clima es templado subhúmedo, la máxima de lluvias se presenta en el mes de julio; el mes más cálido es mayo; debido a esta oscilación entre el mes más cálido y el más frío se considera clima mesotérmico, es decir, sin gran variación en cuanto a la temperatura.

Dependiendo del clima de un lugar determinado, es conforme dependerá su flora y fauna de este, debido a que el municipio cuenta con sectores principalmente agrícolas, carece de bosques, pero se encuentran diversos tipos de árboles y plantas como: sauce llorón, la palmita, epazote, sábila, ruda y rosa de castilla, entre otros.

Dentro de la fauna sólo existen patos, casi extintos debido al desecamiento de la laguna de Chignahuapan, además podemos encontrar ratas de campo, tlacuache, sapos, culebras, víboras de cascabel, tejones, ranas, ajolotes, tórtolas, gorriones, calandrias, golondrinas, azulejos, tordos, canarios, zopilotes, gavilanes, lechuza, gabilancillos, clantuza, así como el insecto llamado fraile.

2.1.5 Actividades Económicas

Ilustración 3: Actividades económicas



Fuente: Museo Del H. Ayuntamiento (2019- 2021)

Dentro del este espacio territorial se cuenta con diversas actividades económicas, las cuales fueron cambiando de acuerdo con su evolución, esto debido a que anteriormente cuando aún se colindaba con la laguna que actualmente se encuentra en el municipio de Almoloya del Rio, la principal actividad era la pesca obteniendo productos como pesado blanco, acocil, ranas y ajolotes, a lo largo del tiempo esta actividad se perdió debido al proceso de desecación de la laguna por el proyecto de bastecimiento de agua potable en la Ciudad de México dando paso a que los pobladores se concentraran en las otras dos actividades como al cultivo, con el paso del tiempo y con los cambios de la globalización en sus inicios se dio la actividad artesanal siendo a la fecha su principal fuente de ingreso.

2.2 Definición de Artesanía

Fábregas y Santos (2000) defienden que la elaboración de artesanías no sólo responde a una necesidad de identidad, de uso, de costumbre o de situación geográfica, sino que esta producción expresa también la habilidad creativa de los individuos y los contextos colectivos que conforman las expresiones culturales. Éstas no son sólo los rituales o las fiestas sino la cotidianidad misma, las manifestaciones que día a día están presentes en la vida de un pueblo y que, por ello, a veces suelen pasar inadvertidas.

La definición de artesanía que encontramos en la Dirección General de Arte Popular de la Secretaría de Educación Pública: “Es la actividad productiva de objetos hechos a mano con la ayuda de instrumentos simples. Estos objetos pueden ser utilitarios o decorativos, tradicionales o de reciente invención.

La artesanía popular es la tradicional, vinculada con necesidades, festividades, gustos populares o rituales. (Torre, 1994)

La definición de artesanías va variada dependiendo del ámbito que interprete, pero algo muy cierto es que todos saben que una artesanía es un material que en su totalidad tiene un significado dependiendo en el Estado o Municipio en el que se encuentre, Las artesanías también son destacadas por la forma de su elaboración ya que en ellas solo son maquinas especiales las que se utilizan, ya sea desde un torno, hasta un tejedor y lo demás es hecho a mano, es por ello que dichas piezas no son cien por ciento homogéneos, no se venden en masas y su precio no es ni muy caro pero también ni muy barato.

2.3 Antecedentes de las artesanías en San Antonio La Isla

Hablando de los antecedentes y principalmente refiriéndose a los de las actividades económicas que tiene el municipio, en el año de 1940 su principal actividad era la pesca esto debido a que contaban con la laguna de Chignahuapan, debido a esta se daban también las actividades de caza y la colección de los diversas especies de peces que se encontraban en la misma, los principales peces que se obtenían eran el pez blanco, el juli, las ranas, atepocates y los ajolotes, esta

actividad se realizaba por medio de canoas ya que con estas se era más fácil su captura.

En los meses de noviembre y diciembre era la temporada de la caza de patos provenientes del norte, debido a que estos llegaban a invernar dentro del territorio, esta actividad se realizaba por medio de la escopeta o por las trampas que ingeniosamente hacían los mismos habitantes.

Pero a lo largo de este tiempo el desarrollo de la industria que se presentó en la Ciudad de Toluca, Estado de México a partir de esa misma década logro atraer una gran ola migratoria a la ciudad, provocando que esta aumentara radicalmente una sobre población para ese entonces llegando a la creación de nuevas zonas habitacionales, adaptándose poco a poco a la vida de los pobladores de pueblos que alrededor estaba ya formados.

Al pasar de los tiempos llegando al año de 1957 en el municipio de San Antonio la Isla, carecido de una forma política o representante de este, las autoridades de Toluca actúan la desecación de la laguna de Chignahuapan la cual ya estaba destinada para la Ciudad de México, esta fue llevada por medio de tubos, sin consentimiento de sus pobladores, entrado en una crisis en el municipio debido que la pesca era quien mantenía a flote su economía en ese entonces.

Debido a que su principal fuente económica se había marchado la agricultura tomo importancia, los cultivos que se iniciaron fueron con el maíz, la calabaza, frijol y avena. Respecto a la actividad artesanal comentan los pobladores que empezó a realizar por el año de 1918 debido que antes de era la pesca y agricultura, este año el municipio sufrió una pérdida de cosechas ocasionadas por las heladas fuertes que hubo, los artesanos comentan que el señor Fidel San Juan inicio con la elaboración de las artesanías, lo cual en esta época fuerte enseñó a los pobladores a elaborarla y mantenerse económicamente estable.

Después de ese año los pobladores siguieron con la pesca, luego de que en 1957 se la llevaran a la Ciudad de México, En la década de 1970 el gobernador del Estado, Carlos Hank González, impulso la actividad artesanal en las comunidades

volviendo a los agricultores del municipio crearan nuevamente las artesanías ya aprendidas gracias al señor Fidel, las primeras artesanías elaboradas se convirtieron esenciales para muchos años creando baleros, yoyos, pirinolas, títeres y matracas. Al igual se encontraba las artesanías de hueso, que son los peines, peinetas, anillos, botones de charro y piezas de ornato.

Estas artesanías están elaboradas a mano, de maquinaria solo se utiliza máquina de coser, torno, etc. Cada pieza es única esto debido a su forma de elaboración. Son producidas principalmente en las zonas más rurales, ya que en estos tiempos este tipo de artesanías no son tan consumidas por el pueblo mexicano, con la globalización fueron perdiendo y tomando valor en el medio internacional, los extranjeros son aquellos a los cuales le llaman más la atención que a los nacionales, esto recayó en la entrada de los juguetes de plástico que entraron a un precio no tan accesible pero que al paso del tiempo tomaron una fuerte penetración en el mercado, después la llegada de la tecnología que derribo por fin a este gran apogeo de las artesanías de madera y en específico los juguetes de madera.

En estos talleres los juguetes tradicionales tienen un proceso de fabricación muy lento y tienden a ser limitados, alrededor del 70% del proceso de producción es artesanal, el otro 30% utilizan maquinaria dependiendo del juguete que se realizara, por lo que se pueden producir de 100 a 200 juguetes semanales. En la elaboración de juguetes se utilizan diversas herramientas como lo son el torno, la sierra y la herramienta manual (pegamento, martillos y cepillos) como comenta González (2014).

2.4 Tipo de artesanías

Los artesanos poseen grandes habilidades manuales, en este municipio se han podido destacar las técnicas como el torneado para moldear figuras y miniaturas, con este instrumento se pueden realizar diversos productos como son los utensilios de cocina como son molinillos, saleros y cucharas, asimismo objetos decorativos juegos de mesa y principalmente los juguetes de madera, principalmente los tradiciones, ya sea las matracas, yoyos, trompos baleros y

pirinolas, Hace tiempo los artesanos del mismo municipio todavía confeccionaban los botones de madera, siendo una de sus grandes especialidades de los isleños hace más ya de 30 años.

Ilustración 4: Artesanías de San Antonio la Isla



Fuente: Museo Del H. Ayuntamiento (2019- 2021)

Por otra parte, los Tepemaxalca que actualmente es Tepemajalco a pesar de pertenecer al mismo municipio se destacaron por especializarse el tejido de tule, manufacturando petates, aventadores, icpallis y otros objetos de uso cotidiano, todo esto es el patrimonio histórico y cultural que identifica a los isleños ante otros pueblos del Valle de Toluca.

Ilustración 5: Artesanías de Hueso de San Antonio la Isla



Fuente: Museo Del H. Ayuntamiento (2019- 2021)

Hace aproximadamente 50 años se manufacturaban objetos de hueso o cuerno de res para fabricar botonadura de charro, escarmenadores juegos de ajedrez, silbatos y domino. Esta artesanía dejó de realizarse debido a que el hueso de res fue escaseándose, pero solo quedó un artesano Don Prudencio Manjarrez es cual realizaba pasadores, prendedores, peines y peinetas vendiendo sus productos en Toluca y México.

A lo largo de los años los artesanos tuvieron que adaptarse a la globalización y al cambio que hubo entre los compradores, ya que llegaron los productos de plástico, los electrónicos y en general los chinos, quitándole gran venta a los mismos, entonces fue por ello que empezaron a realizarse unas polveras de la mejor calidad, en cuestión de juguetes se realizaron guitarras, recuerdos, llaveros, y cruces de difunto, aunque dependiendo de la tendencia con los niños, es conforme van cambiando los estilos de los juguetes.

2.5 Asociación de la Plaza de Artesanos

Esta Asociación fue creada en 2012 , los señores Samuel Torres López, Bernalindo López Aguilar y Luis Suarez Becerril integrantes de la asamblea de la asociación nos relatan que a sus inicios contaban con el apoyo de 96 artesanos, al pasar del tiempo los artesanos fueron disminuyendo debido que aproximadamente dos años las ventas de los juguetes fue mínima, ya que el establecimiento no era muy conocido, los gastos aumentaban e iban los artesanos retirándose del establecimiento, poco después con la poca promoción o fama que se iba dando al pasar de los años el establecimiento se mantuvo, hasta el día de hoy este cuenta con 54 titulares, los cuales reparten el gasto del establecimiento, cabe mencionar que en el municipio de San Antonio cuenta con dos asociaciones importantes, la primera es la asociación de la plaza de artesanos que se dedican únicamente a la venta de juguetes de madera y la asociación de artesanías de hueso, las cuales están comunicadas para cualquier situación, ni una de ellas cuenta con recursos para el transporte de su madera, debido a esto cada artesano se hace responsable de su mercancía a la hora de su distribución y de su venta ambulante en el Estado de México.

La asociación de juguetes de madera ha tenido la necesidad de innovar la mercancía debido a que sus consumidores que van desde niños, hasta adultos van cambiando de gustos dependiendo la temporada. Los artesanos para estar en vanguardia acuden a cursos de diseño que imparte la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM).

Las temporadas altas de ventas para ellos son el 06 de enero (día del niño), Semana Santa y fin de año con las artesanías navideñas, cabe mencionar que en semana santa los pedidos que tienen los artesanos son para venderlas a mayoreo por todo el Estado, estas como recuerdo para cada comunidad, va desde Valle de Bravo, Toluca, Metepec, Ixtapan de la Sal, entre otros.

Ilustración 6: Plaza de las Artesanías de San Antonio la Isla



Fuente: Museo Del H. Ayuntamiento (2019- 2021)



CAPÍTULO III

VENTAJA COMPETITIVA DE PORTER.

3.1 Estrategia competitiva: Conceptos básicos

Esta investigación estará basada en la ventaja competitiva que expone Porter, debido a que esta cuenta con todo lo necesario para una correcta y confiable estructura para el análisis de competitividad de una empresa o sector, en este caso el sector que se analizará será el de las artesanías de San Antonio la Isla, Estado de México. Para el comienzo de todo este proyecto es necesario definir la competitividad debido a que se hablara y tratara de ello, por consecuente se consultara las siguientes definiciones de los diferentes autores.

Michael Porter, quien en el libro: la ventaja Competitiva de las Naciones (1990) presentó las bases de lo que sería una teoría de la competitividad, enuncia:

"La prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con la cual esta produce bienes y servicios. Políticas macroeconómicas e instituciones legales sólidas y políticas estables, son condiciones necesarias, pero no suficientes para asegurar una economía próspera. La competitividad está fundamentada en las bases microeconómicas de una nación: la sofisticación de las operaciones y estrategias de una compañía y la calidad del ambiente microeconómico de los negocios en la cual las compañías compiten. Entender los fundamentos microeconómicos de la competitividad es vital para la política económica nacional".

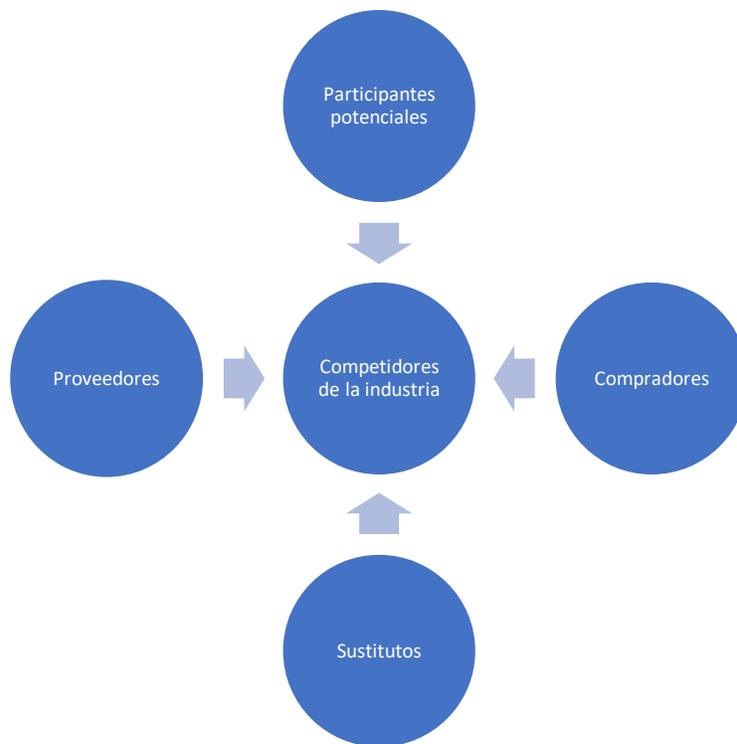
Otro gran punto de vista es el de Markusen (1992), el cual comenta que se considera que la firma puede ser competitiva si el nivel de sus costos unitarios es al menos igual que el de sus competidores. De esta forma, se reclaman políticas como subsidios a los precios de los insumos, desgravaciones impositivas y tasas

preferenciales de interés con el mero objetivo de aumentar las ganancias de las empresas a corto plazo.

Por lo que puede decir que la competitividad es aquella que se basa en la productividad de los bienes y servicios que ofrece un sector o una industria, considerando los costos de sus productos sea igual o menor que los de sus competidores, con el fin de obtener mayores ganancias, como posicionarse como una de las mejores empresas en el mercado. La competitividad tiene diversos análisis y uno de los principales es su análisis estructural el cual ayuda a saber que tan rentable es la empresa o sector que se esté estudiado.

En el caso particular de esta investigación se realizará este análisis estructural para el sector de la industria artesanal del municipio de San Antonio la Isla utilizando también las cinco reglas fundamentales de la competencia que marca Porter. Las cuales son:

Figura 2:Elementos de la Estructura de la Industria



Fuente: Elaboración propia con base en Porter (2016)

Estos factores ayudan a ver de manera más clara la rentabilidad que tiene la industria en sus diferentes aspectos, dado que aquí influye mucho los precios, costos y su rendimiento. Toda industria es única y posee su propia estructura, este modelo permitirá a cualquier empresa ir más allá de la complejidad y describir los elementos indispensables para competir e identificar sus innovaciones estratégicas para mejorar su propia rentabilidad.

Otra de las grandes estructuras que conlleva este gran análisis es la estructura de la industria y necesidades del comprador o cliente, esta nos menciona que quien establece el valor del producto son los compradores y en qué proporción. Esa estructura se fortalece cada vez más cuando el producto o servicio crea un enorme valor para los compradores, de igual forma el poder de los proveedores determina hasta qué punto de valor creado para los compradores será propiedad de ellos. También otra estructura que complementa este análisis es la estructura de equilibrio la cual intervine la oferta y la demanda, esto quiere decir, que lo que se produzca sea lo que se venda, logrando que no haya inventario y mucho menos pedidos para la industria, en este caso sería al sector artesanal.

El hablar de la competitividad es hablar de un campo enorme que ayuda que sea lo que esa, en este mismo se derivan lo que son las estrategias que debe seguir una empresa o un sector debido a que estas ayudan a crecer en el mercado, haciendo una diferenciación con la competencia, la diferenciación puede darse desde el diseño del producto hasta la forma de tratar a los clientes por medio de los empleados, de igual manera puede lograrse esto gracias a la innovación que vaya teniendo los artículos, ya sea por temporadas o año teniendo en cuenta los comentarios o críticas de su público al que va dirigido.

Otra forma de poder diferenciarnos de nuestro rival es siendo líder de los costos del sector, teniendo en cuenta que el costo del producto final no puede ser menor que el del inicial, el precio debe ser justo a lo que vale su producto, dependiendo de la calidad y elaboración, en este caso las artesanías de San Antonio la Isla suponiendo que tienen un precio competitivo a los demás, (se dice competitivo ya que esto es previo a investigación) estando en sintonía con esto

seguiremos con el ejemplo, teniendo en cuenta que el precio es competitivo y líder en costos es debido a que su precio es lo que costo su elaboración es bajo en comparación a la competencia logrando que sus utilidades sen mayores.

Así como hay grandes ventajas en el poder de las estrategias y la estructura de la competitividad , esta también cuenta con grandes riesgos en la industria, esto va desde que la empresa imiten que este sector realice, hasta lograr precios más bajos de los que se están ofreciendo, con esto se perdería el liderazgo de costos, de igual forma con la diferenciación ya que si logran que los productos o servicios sean homogéneos los compradores no se toman importancia de si es de un lugar o de otro y que son prácticamente similares

Finalmente podemos concluir que cada paso, aspecto o elemento que tiene la competitividad es importante, sabiéndolo aplicar adecuadamente es una gran herramienta para quien lo esté utilizando, logrando que sus ventas aumenten y su participación en el mercado sea alta, y logrando que sus utilidades sean las mejores y eficientes para seguir creciendo como sector.

3.2 La cadena de valor y la ventaja competitiva

Para poder iniciar con este apartado, que como bien se menciona que es la cadena de valor, es necesario poder definir lo que representa dicha palabra, esto llevándonos a que la cadena del valor de una compañía para competir en un determinado sector forma parte de una mayor corriente de actividades que se denomina el sistema del valor (Porter 1986). Esto mencionado por el ya famoso autor, pero también Mayo (2004), define el valor como la suma de los beneficios percibidos por el cliente recibe los costos vistos por él; al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

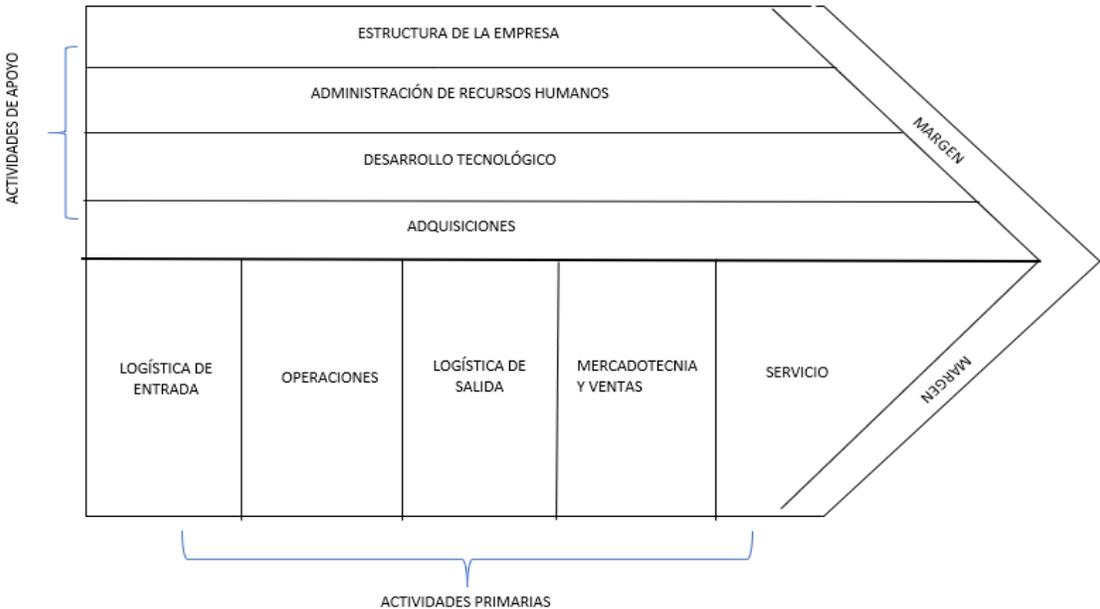
Con estas definiciones podemos concluir que la cadena de valor es un análisis en el que la empresa se divide en diversas partes para ser analizadas con

el fin de identificar las distintas fortalezas fuertes que se tienen en cada área, para crear valor al producto o servicio prestado a los compradores de sector o industria.

Si se habla de una estructura de cadena de valor genérica, la cual tendrá como fin poder utilizarse en cualquier compañía o sector, la más compleja y completa con la que se puede contar en la actualidad es la de Porter (2016), debido a que muestra resultados extractos y digeribles para el lector. Cuenta con dos partes las cuales son las actividades de apoyo lo que comúnmente es la infraestructura de la empresa como son recursos humanos, desarrollo tecnológico y las adquisiciones como tal de la misma, en la otra parte se encuentra las actividades primas, ya llámense la logística de entrada y salida del bien o servicio, las operaciones, su servicio y por último su mercadotecnia y ventas que se tiene.

Este esquema se utilizará para poder realizar una cadena genérica de valor para las artesanías de San Antonio la Isla, esta estructura se encuentra como en la Figura 3.

Figura 3: Cadena de valor genérica



Fuente: Elaboración propia con base en Porter (2016).

Como ya se ha mencionado, las actividades de valor se dividen en dos las cuales son las materias primarias y las de apoyo, que de igual manera están representadas en la Figura 3 en ellas podemos encontrar que en la actividad prima se refiere a la creación física del producto, en su venta y transferencia al cliente, es por ello por lo que para un mayor resultado de análisis se divide en cinco. Por otro lado, la actividad de apoyo respalda a la actividad primaria y viceversa, al ofrecer insumos, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales. A grandes rasgos esa es la estructura para poder realizar una cadena genérica de valor, pero asimismo se pretende realizar esta misma cadena para el sector ahora investigado por lo que es necesario contar con más información con el fin de obtener la creación de esta, por ello a continuación se describirá cada una de las actividades y hacer que como investigador, como el lector pueda entender de donde surgieron los resultados de dicha estructura.

A primera instancia de mencionaran las actividades primas, ya por lo mencionado esta cuenta con cinco categorías genéricas necesarias para competir en un sector industria, estas dependen de la industria y de la estrategia de corporación:

- ❖ Logística de Entrada: En esta se ve todo lo relacionado con el almacenamiento y la distribución de insumos del producto, también como del manejo de este y poder tener un mayor rendimiento para el servicio de los proveedores.
- ❖ Operaciones: En concreto son las actividades en donde se transforman los insumos en el producto final.
- ❖ Logística de Salida: Son todas aquellas actividades para almacenar y distribuir el producto entre los clientes.
- ❖ Mercadotecnia y Ventas: Categoría en la cual se crean los medios que permiten al cliente comprar el producto y que la compañía lo introduzca al mercado.
- ❖ Servicio: Mejorar o conservar el valor de producto para conservar su valor, atendiendo a las necesidades y ajustes del producto.

Estas cinco categorías son indispensables para obtener una mayor ventaja competitiva con las demás industrias o sector, dentro de estas se encuentran dos importantes las cuales son la logística de entrada y salida, ya que estas son las más notorias para los consumidores, porque de ello dependerá la calidad del productor.

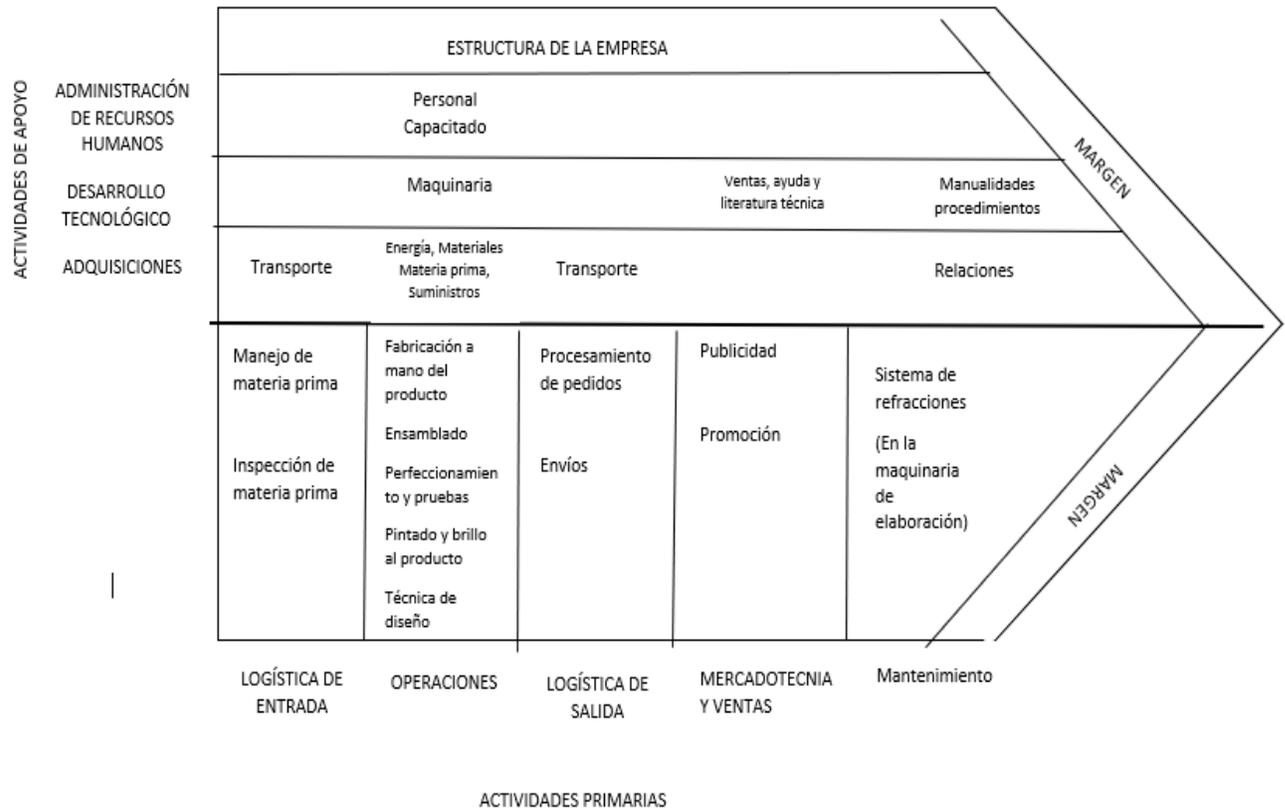
En las actividades de apoyo solo se dividen en cuatro categorías estas cuentan con actividades propias de cada industria en particular por lo que se encuentran las siguientes:

- Adquisición: Función de comprar los insumos como son materia prima, suministros y otros componentes para la elaboración del producto.
- Desarrollo tecnológico: Consta en una serie de actividades agrupables en acciones tendientes a mejorar el producto y el proceso de elaboración. Esta categoría opta muchas modalidades ya que es muy compleja, va desde el diseño del producto hasta investigación en el mercado.
- Administración de Recursos Humanos: Esta constituida por las actividades de reclutamiento del personal, como su contratación, capacitación y las compensaciones que se llegaran a necesitar de cada uno de ellos.
- Infraestructura Organizacional: Consta de actividades como la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de todo lo legal, de la calidad del producto y asuntos de gobierno.

Con todas estas herramientas es posible estructurar una cadena de valor para cualquier industria, ya que es muy compleja y digerible para cualquier lector, también cabe destacar de dentro de las actividades de apoyo y las primas hay tres tipos de actividades que pueden afectar a la estructura si no son diferenciadas en su totalidad, en este caso se encuentran las actividades directas, estas van para la creación de valor del cliente, como son el ensamblaje , maquilado de las partes y el diseño del producto; por otro lado están las actividades indirectas, tales como el mantenimiento, la programación , administración de investigación y mantenimiento de riesgos por parte de los proveedores; Finalmente se encuentra el aseguramiento de calidad que cuenta con las actividades de supervisión, inspección, realización de pruebas, evaluación y ajuste de producto para una mejor calidad.

Con base a lo ya mencionado ya podrá realizarse una correcta cadena de valor en el sector artesanal de San Antonio la Isla, el cual se presenta en la Figura 4.

Figura 4: Cadena de Valor del Sector Artesanal de San Antonio la Isla



Fuente: Elaboración propia con base en Porter (2016).

Las actividades relacionadas con la cadena de valor como ya se mostró anteriormente son básicas para poder crear una ventaja competitiva, un punto que cabe mencionar es que Porter (2016) menciona que la cadena de valor no es conjunto de actividades independientes sino un sistema de actividades independientes que se relacionan por medio de nexos de la cadena.

Los nexos son una forma de relacionar las actividades y con costos de esta, ellos originan dos tipos de ventaja competitiva, estas son mediante optimización y la coordinación, ambas formas ayudan reducir el costo y mejora la diferenciación del producto. Para aprovechar los nexos casi siempre se requiere información o

flujos con el fin de optimizar o coordinar la información y poder lograr una ventaja más fuerte.

Otro factor muy importante para lograr esta estructura y obtener mejores resultados, es necesario tener en cuenta el alcance competitivo que tenga la empresa o un sector en particular ya que este moldea la configuración y la economía de la cadena de valor, dentro de esto existe cuatro categorías que son:

Figura 5: Alcances Competitivos



Fuente: Elaboración propia con base en Fred (2003).

3.3 Ventaja en Costos

La ventaja en costos es un análisis del comportamiento de los costos, los determinantes de la posición relativa en ellos, la cadena de valor ofrece la herramienta básica para analizar los costos, ya que contiene ambas características en forma de capital fijo y de trabajo.

Los costos tienden a tener una asignación para obtener un resultado más eficiente, los que son los costos operativos y los activos en las actividades relacionadas para identificar su cadena de valor. Hay dos métodos generales para asignarlos: tal cual es determinar su valor en libros y/o traducir su valor en libros, estos tienen la capacidad de reflejar las características de la industria.

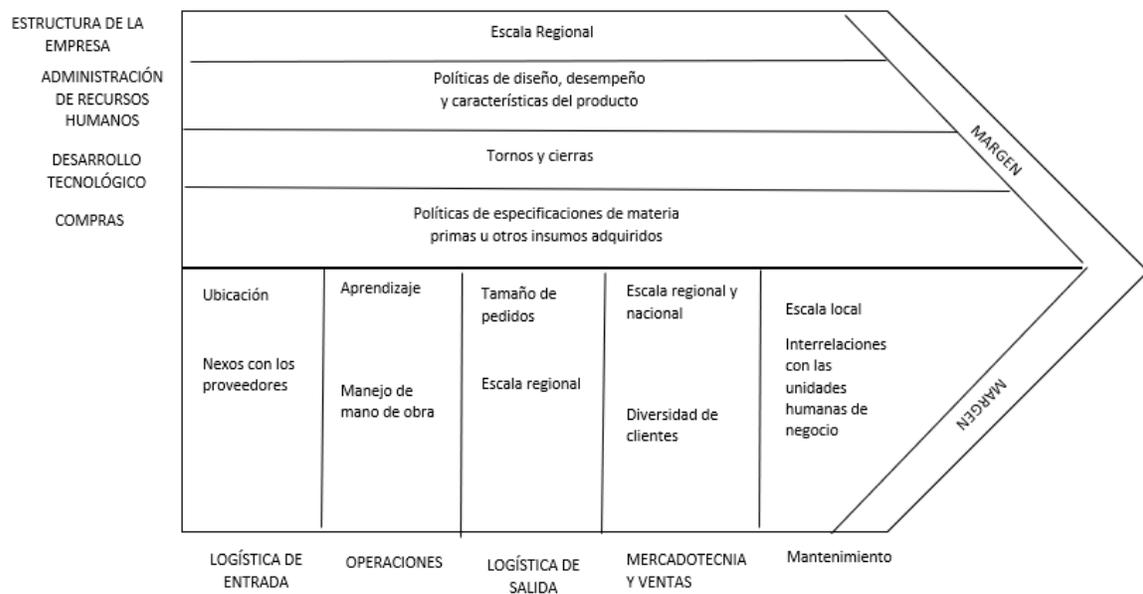
El comportamiento de los costos depende de diferentes factores estructurales que influyen en estos, llamados factores de costo, con lo que se llega a determinar el precio de una actividad en particular, los factores de costo que menciona Porter son diez y son los siguientes:

1. Economías a Escala: se originan en la capacidad de ejecutar actividades de modo diferente y con mayor eficacia en grandes cantidades o en la capacidad de amortizar el precio de la publicidad o de I+D.
2. Aprendizaje: tiene como función aminorar los números y abarca factores como lo son cambios de diseño, perfeccionamiento de programación, manejo de eficacia, mano de obra y adaptación adecuada de la materia prima.
3. Patrón de Uso de Capacidad: está subordinada a la demanda estacional, cíclica y de otra índole.
4. Nexos: estos significan que el comportamiento de los costos de las actividades no se entiende con solo analizarlas por separado.
5. Interrelaciones: ayuda a la reducción de gastos y costos unitarios para poder conseguir una ventaja y descender con mayor rapidez.
6. Integración: apoya a la eliminación de los costos de usar el mercado, como las adquisiciones y el transporte.
7. Oportunidad: depende de la sincronización con el ciclo de negocios o con las condiciones del mercado que de la sincronización en términos absolutos.
8. Políticas Discrecionales: reflejan la estrategia organizacional y con frecuencia suponen un compromiso intencional entre el costo y la diferenciación.

9. Ubicación: afecta principalmente a los costos de diversas formas ya que va desde los costos de mano de obra hasta niveles salariales dependiendo del lugar donde se encuentran establecidos.
10. Factores institucionales: influyen en la regularización gubernamental, las exenciones fiscales y otros incentivos.

Con base a lo ya mencionado puede verse es una manera más simplificada y fácil de entender en la siguiente estructura, ya que se da un ejemplo con el sector artesanal y pueda entenderse mejor acerca de los factores de costo. Se puede apreciar en la tabla 6.

Figura 6: Factores de costos en el Sector Artesanal de San Antonio la Isla



Fuente: Elaboración propia con base en Porter (2016).

La figura 6 contiene los factores más importantes en el sector de artesanos del municipio lo cual se debe de tratar en lo posible de cuantificar la relación entre los factores y el costo de una actividad de valor. Su actividad en valor para este sector es que en el aprendizaje de la realización del producto no obtienen gastos y/o costos debido de que viene de generación en generación.

También los factores de costos son determinados mediante entrevistas con expertos, lo cual fue el caso de esta investigación ya que hubo entrevista con la asociación de artesanos de juguete. A pesar de ser una entrevista agradable, los productores se reservaron al mencionar los costos que tienen con respecto a sus materias primas e insumos debido a que sus materiales son cambiantes de acuerdo con la temporada en la que se encuentren, por lo que solo nos pudieron ofrecer los precios de sus artesanías como producto final. Por lo que el examinar como el costo absoluto y relativo de las actividades de valor cambiara con el tiempo sin importar la estrategia, esto se le conoce como dinámica de los costos, esta se debe a la interacción de los factores a través del tiempo debido a diversas situaciones poniendo por ejemplo al sector artesanal en las que se entran:

- * Crecimiento Real de la Industria: Crecimiento de oferta y demanda de las artesanías (por municipio o por industria).
- * Sensibilidad Diferencial a Escala: Dependiendo de las ventas va sujeto el precio, debido a que si sus ventas son bajas el precio disminuye para evitar exceso de mercancía.
- * Distinta Rapidez de Aprendizaje: Facilidad de aprendizaje para realización de artesanías y manejo de herramientas.
- * Cambio Tecnológico Diferencial: Como su nombre lo dice es el cambio de tecnología que se van dando para un mayor resultado, en caso de las artesanías es casi imposible cambiar la maquinaria ya que lo que lo hace “ser”, es por su realización mayormente a mano.
- * Inflación relativa den los costos: Se debe a las actividades de valor, cambiando significativamente su costo relativo.

- * Obsolescencia: Refiere al mantenimiento de los equipos utilizados para su elaboración por ejemplo el torno, sierras, etc.
- * Ajuste del mercado: Adaptarse al mercado y a su constante cambio en el precio de la materia prima y los insumos adquiridos.

Estos puntos son importantes para determinar el precio final de los productos finales, y poder competir con los demás, cabe mencionar que los juguetes tradicionales como lo son el yoyo, el balero, el trompo, la pirinola y por demás, también son realizados por grandes industrias de juguetes de plástico o metal, por lo que a continuación se mostrara en la tabla 1 la comparación de precios de dichos productos, respecto a su competencia.

Tabla 1: Comparación de Precios de Industrias Artesanales

JUGUETE	SAN ANTONIO LA ISLA	SANTA MARÍA RAYÓN	INDUSTRIAS GRANDES
Pirinola	10	13	30
Trompo	12	9.50	25
Balero	35	30	97
Flecha	12	7.5	8.50
Pirinola de bola	12.50	13	170
Tráiler	40	28	150
Rompe cabeza	20	9	52
Balero copa	8	8.50	45
Aviones	17	17	65
Ring	18	60	80
Raqueta	10	7	39
Carro de carrera	15	13	80
Avionetas	25	20	107
Yoyos	15	7	25
Carritos	7	9	20

Fuente: Elaboración propia (2019).

En la tabla 1 se muestra la competitividad de precios en los mismos productos, cabe mencionar que los artículos son igualitarios, solo que las industrias grandes se manejan como intermediarios lo cual hace subir su precio aparte de que son empresas reconocidas y lo que pagan es su prestigio, por lo que las artesanías

de San Antonio la Isla tienen un precio menor debido que son producidas ahí mismo pero pagadas a un menor costo.

Para poder obtener una ventaja en costos según Porter nos menciona que se puede obtener de dos diversas formas las cuales son:

1. Controlando los factores de costos: Obtenida por las actividades de valor que representan una porción significativa de los costos totales.
2. Reconfigurando la cadena de valor: Se adopta por una manera diferente de elaboración.

En este sector podrá mencionar que como tal no se tiene una ventaja en costos respecto a sus competidores como tal, debido a que la proporción de ganancias respecto a los costos totales como se mencionó en la entrevista con la asociación de artesanos es mínima a comparación de las grandes empresas de juguetes además, pero con la segunda medida que nos da tiene un poco más que ver, debido a su eficacia en diseñar y en producir a su capacidad aparte que abarca un mercado diferente a sus competidores, el único detalle de esto es que su elaboración del producto no es en serie por lo que es más tardado, haciendo piezas únicas en cada pedido realizado.

Es importante mencionar que, respecto a los costos de los artesanos del municipio de San Antonio la Isla, cambian respecto donde se encuentran vendiendo, dado, ellos salen a distintas partes de México, e incrementan dependiendo de la distancia y el lugar.

3.4 Diferenciación

La diferenciación se da cuando una empresa o sector ofrece algo especial a los compradores que ellos aprecien diferente a un bajo costo, esta no puede apreciarse desde un conjunto de actividades, más bien proviene de las actividades concretas que se realiza de manera que el comprador pueda apreciar cada una.

La diferenciación proviene prácticamente de las actividades que pueda percibir el comprador de una manera clara como lo es el diseño, su ensamblado, prendimiento, servicio, etc. Esto por mencionar algunos factores que ayudan a

lograr apreciar. Pero también existen otros factores de diferenciación que provienen de un alcance competitivo que son la capacidad para atender las necesidades y sugerencias de los clientes hacia el producto o servicio y el punto de venta.

Cabe mencionar que de igual manera los canales cumplen un gran papel dentro de la diferenciación dentro de una empresa o sector, debido a que se establecen normas y políticas de como poder alcanzar una gran diferenciación. Base a ello es muy común que la diferenciación se confunde con la calidad, pero ambas tienen diferente concepto ya que la calidad se asocia al producto físico y la diferenciación crea valor al cliente.

Así como la diferenciación puede confundirse con la calidad, a este mismo termino se le relaciona con la singularidad debido a que es una actividad relacionada con el valor, pero en los factores básicos como los costos, es importante identificar la singularidad de una compañía o asociación debido que ayuda a desarrollar los medios para crear nuevas clases de diferenciación y estas sean sustentables para el crecimiento de la empresa.

Gran parte de las decisiones de las políticas de las empresas favorece las singularidades, en ellas influyen las características del producto, los servicios prestados, la intensidad en la publicidad, por el contenido de la información de los pedidos, su tecnología utilizada, la calidad de sus insumos y el procedimiento del producto. En el aspecto de la diferenciación su análisis es muy complejo debido a que incluyen varias variantes para su identificación debido que también el aspecto de singularidad ingresa muchos puntos como son sus nexos entre proveedores y los canales de distribución, sus oportunidades que surgen al realizar una actividad diferente, su ubicación, entre otras.

Como ya se mencionó, la diferenciación es muy compleja por este modo el costo de ella es bastante caro, ya que este procedimiento es costoso a comparación de los demás debido a que se ven reflejados los factores de las actividades de valor en la que se funda la singularidad. Estos costos también reciben un fuerte influjo de la escala teniendo en ello una publicidad intensiva. Como en todos los análisis

deben tener un valor para el cliente debido a que él es el agente principal para todo el análisis en este caso no sería la excepción.

Para poder crear el valor para el agente se basa en el precio del producto final, ya que se hace reducción del costo del comprador y por el mejoramiento del desempeño del comprador, a el valor para el comprador de obtenía al rebajar los costos.

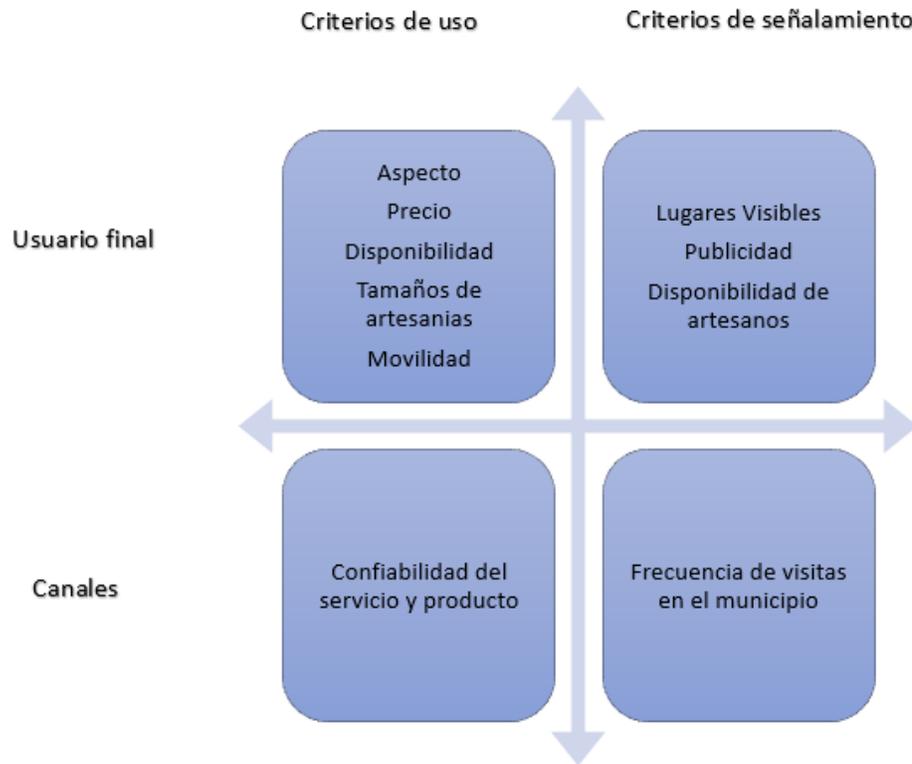
La propuesta de valor en este aspecto es necesario saber cómo manejarlo ya que algunas veces cuando la propuesta es mucha y muy costosa el comprador la percibe muy poco, y a veces cuando la propuesta es baja, pero es muy perceptible al comprador la hace ver más sin necesidad de gastar tanto. Los compradores no pagaran por un valor que no perciben, por muy real que sea, si no se logra transmitir el valor verdadero por medio de señales, quizás nunca se obtenga el precio especial que merece su valor real del producto.

Para poder determinar cierta propuesta de valor a los clientes es necesario conocer los criterios que tiene para poder crear el valor real o para que lo perciba, los criterios que llegan a utilizar los compradores son dos:

- Criterios de uso: Es donde se ve el desempeño de la calidad y las características del producto y tiempo de entrega del producto.
- Criterios basados en señales: Influye factores como publicidad, el atractivo de las instalaciones y la reputación del producto.

Para poder concluir con estos criterios cabe mencionar que los de uso son medidas concretas que generan el valor para comprador y los basado en señales son aquellas medidas de como el cliente percibe la existencia de valor, prácticamente los primeros se basan en el producto y los segundos en su mercadotecnia. Comprendamos mejor estos dos tipos de criterios poniendo como ejemplo las artesanías del municipio de San Antonio la Isla como se muestra en la figura 7.

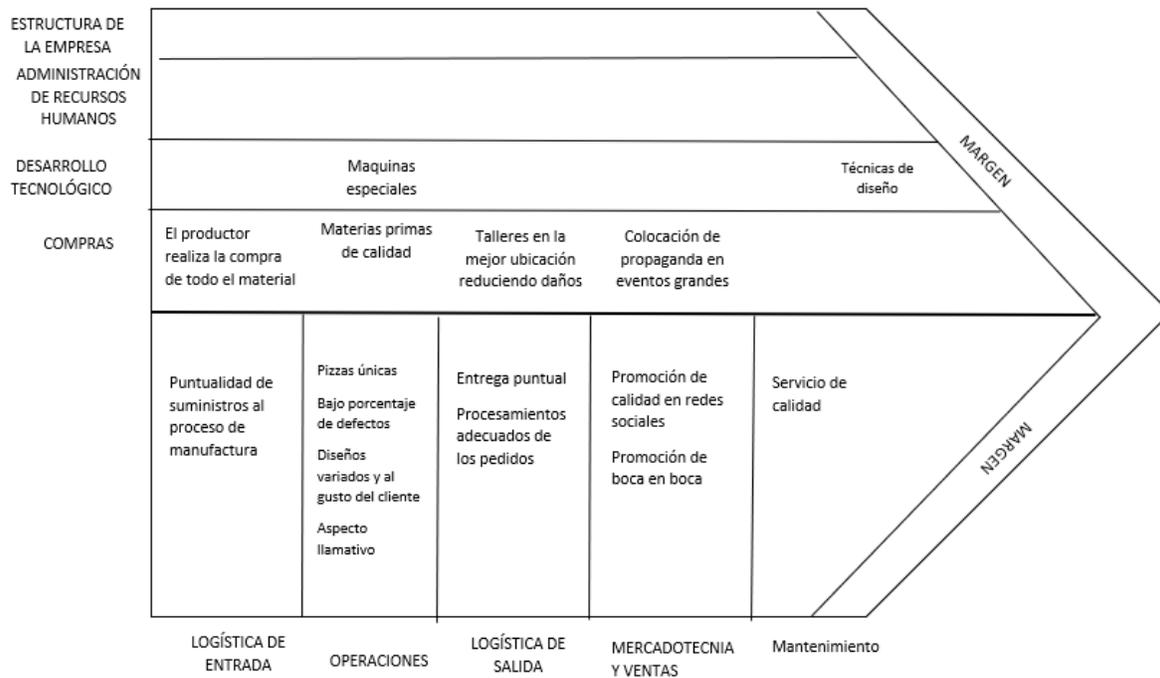
Figura 7: Criterios generales del sector artesanal de San Antonio la Isla



Fuente: Elaboración propia (2019)

La diferenciación también proporcionara el desempeño sobresaliente sin el valor percibido por el cliente es superior al costo de la diferenciación, ya que este depende de la actividad relacionada con el valor. Finalmente, para poder terminar el espacio de identificación de la diferenciación en el siguiente esquema se verán reflejadas las fuentes de diferenciación de las artesanías de San Antonio la Isla, poniendo en práctica todo lo mencionado ya anteriormente pudiendo identificar cada aspecto de valor en ella.

Figura 8: Fuentes de diferenciación de Sector Artesanal de San Antonio la Isla



Fuente: Elaboración Propia con base en Porter (2016).

3.5 Tecnología y la ventaja competitiva

El cambio tecnológico es uno de los principales factores en cualquier industria para poder lograr una gran diferenciación con sus demás competidores y penetrar el mercado, debido a que el éxito de la competencia internacional, gran parte de ella se funda principalmente por el cambio tecnológico, cabe mencionar que esto también dependerá de cómo es utilizada ya que esta no garantiza una rentabilidad estable. Mas bien la importancia de la tecnología en la competencia no depende de su valor científico ni de su prominencia del producto físico, bien influye por su impacto real en cualquiera de ellas.

La tecnología del producto está ligada a su mantenimiento, mientras que los de los componentes estando vinculada a la tecnología global del producto, asimismo esta influye en las productos y procesos, y viceversa; en cambio la tecnología del procesamiento de pedidos influye en los métodos de compras del cliente y a su vez recibe el influjo de ellos. Este cambio también es además el fundamento de la curva

de aprendizaje, debido a que este se origina en las mejoras de aspectos como el diseño, reconocimiento la rapidez de las máquinas de la empresa o sector; el cambio tecnológico además de todo ya lo mencionado tiene como principal función en la diferenciación y en costos, el determinar el poder de compra.

Uno de los más grandes efectos de la tecnología en la estructura de la industria es en el que tiene en la sustitución. Asimismo, para poder crear una estrategia para mejorar ciertos aspectos dentro de la planta es necesario tener en cuentas tres aspectos generales que son:

- Determinar las tecnologías a desarrollar
- Decidir si se busca el liderazgo en esas tecnologías
- Establecer la función de las licencias tecnológicas

Se dice generales porque son complejas y abarcan todo tipo de giros. Ya que es la empresa quien debe decidir si se convierte en líder o no esto dependiendo de su sustentabilidad y las ventajas que tenga por ser quien realice esos procedimientos primero, al igual tomando en cuenta sus desventajas. Base a ya lo mencionado cabe decir que el ser el primero o bien tener la ventaja del sector tecnológico por lo que el tener las ventaja es sinónimo de ser quien pone la estructura, o las reglas de la competencia, debido a que su reputación estará en juego en si falla o no, por otro lado, las desventajas son de acuerdo a los costos de innovación suele ser sumamente costosos, hay mucha incertidumbre en la demanda del producto, poder atender el cambio de las necesidades de los clientes, es por ello, que de acuerdo a esto la empresa analice si es beneficioso ser líder o no.

Dado el caso de las artesanías suele ser poco probable el tener una ventaja tecnológica debido a que suele ser el 30% en maquina y el 70% manualmente, por lo consiguiente las maquinas utilizadas en el proceso de las artesanías de juguete básicamente solo se enfoca a lo que es el torno, la sierra, cortadora eléctrica y en dado caso una máquina de pintar, la última solo es cuando es requerida de urgencia,

ya que los diseños son hechos a mano al igual sus ensamblados esto se puede apreciar en las siguientes imágenes.

Ilustración 7: Elaboración de artesanías de San Antonio la Isla



Fuente: Elaboración propia (2019).

Como se muestra en la imagen 7, las artesanías se basan en la habilidad del artesano con el torno y con la sierra eléctrica, debido a que la tecnología no juega un papel muy importante dentro de estas por lo ya mencionado anteriormente, los artesanos buscan más el tener una ventaja en innovación de diseños y costos, en vez de tener una ventaja tecnológica.

3.6 Selección de competidores

Los competidores son considerados una gran amenaza y hay que saber cómo eliminarlos con base a que hay enemigos “Buenos” y “Malos”, estos nuevos agentes benefician hasta cierto punto la competencia en el mercado, de esto depende que una empresa o sea complaciente con estos agentes y deberá de seguir en su búsqueda con alcanzar la ventaja competitiva en cualquiera de sus áreas. Como anteriormente se comentó que hay competidores beneficiosos a la empresa y otros que la perjudican, pero una gran pregunta respecto a esto es el ¿Cómo puede un competidor beneficiar a una empresa?, a esta interrogante se puede responder con lo siguiente:

Cuando un competidor es adecuada para la empresa ese tiende a dar muchos beneficios a la misma, estos beneficios están englobados en cuatro categorías generales, la primera es que aumenta su ventaja competitiva debido a que los competidores absorben las fluctuaciones de la demanda atribuibles a los caracteres en el mercado eso siendo cíclicos (que va conforme al mercado) con el fin de utilizar su capacidad con mayor plenitud a lo largo del tiempo, también en este punto este sirve de igual manera para crear un criterio de ellos y poder medir su desempeño relativo con ello poder decidir mejor el costo para tener una mayor diferenciación ante ellos. Para el aumento de la ventaja también es necesario saber ¿Cuál es el segmento del mercado del competidor?, porque existen diferentes clases de segmentación como son: Alta, Media- Alta, Media, Media- Baja y Baja, dependiendo de la empresa es como ven la clase que le convine y cuando un nuevo competidor escoge otro rango que no es la de la empresa la cual se está analizando es beneficiada debido a que no va atacada o dirigida a su segmentación dentro del mercado.

Otra categoría de beneficio que atraen los competidores es el mejoramiento de la estructura actual de la industria, va mejor beneficiado a las empresas complementarias ya que con esto hay una incrementación de la demanda en el sector industrial debido a que algunos competidores intensifican la demanda del producto principal, aumenta con mayor fuerza la venta de productos complementarios para poder un producto completo. En este mismo punto se puede contar con una segunda o tercera fuente a fin de atenuar el riesgo de interrupciones de los suministros o protegerse contra el poder del negociador de los proveedores.

El tercer beneficio que se cuenta con los competidores es con la contribución al desarrollo al mercado, este punto a mi parecer es uno de los más importantes si no el más importante de los beneficios que puede tener debido a que este beneficio va a compartir los costos del mercado reducir el riesgo de los clientes (ofrecimiento de fuente alterna de clientes), apoyo a estandarizar la tecnología requerida y promocionar la imagen del sector o giro en el que se encuentran. Y finalmente el ultimo beneficio general en la industria es el de la disuasión en la entrada.

Teniendo una noción de todo lo referente a los competidores aplicándolo en sector artesanal, sus competidores en el sector Media-Baja se encuentra con los artesanos del municipio de Santa María Rayón, aunque haciendo una breve investigación, nos damos cuenta de que los artesanos son originarios del municipio de San Antonio la Isla, pero por falta de oportunidades es que se va para allá, dando el crédito al mismo, compitiendo con los de su mismo municipio.

A pesar de que las grandes empresas venden este tipo de artesanías afecta de manera indirecta a los productores debido a que ellos buscan quienes sea sus proveedores, poniendo en rivalidad a estos grades pueblos de artesanos para ser ellos quien tomen ese trabajo, pero es necesario estar dispuesto a cumplir con los requerimientos que se pidan y las cantidades solicitadas por lo que no muchos se arriesgan y pierden esta oportunidad, a pesar de que estas grandes tiendas como lo son Palacio de Hierro, Liverpool, Walmart y en este caso entra hasta Mercado libre ya que tienden a estar dirigidas a un segmento diferente que es el Alto y Alto-Medio ocasionando que los precios de disparen de una manera sorprendente dejando así que los precios de los productores sean mínimas, como se comprobó anteriormente en la tabla en diferenciación.

A pesar de que esto sea beneficioso para algunos, para otros competidores estos sectores son muy malos debido a que muchas personas son las que solo tienen esta actividad económica para poder obtener ingresos para el y sus familiares, cabe mencionar que los artículos de ambas comunidades no llevan un sello o algo que los identifique o los diferencie ocasionando que su origen no sea caro y que las empresas grandes lo aprovechen para ellos y así poder ponerles su sello sabido que son intermediarios y tener mayores ganancias, poniéndolos así como uno de los mayores rivales de los artesanos.

3.7 Segmentación de la industria

Esta segmentación procura identificar las diferencias en las necesidades del cliente y en su comportamiento de compra, esto teniendo como objetivo crear programas específicos de mercadotecnia estos programas podrán ser personalizados dependiendo a la parte de la población en donde se encuentran interesados, por ello y porque aborda el alcance real competitivo es que es importante la segmentación de la industria.

Porter (2016) define a la industria como un mercado donde se venden productos similares y bastante a fines, o bien más explícita es el espacio físico donde interactúa la oferta y la demanda con el fin de obtener beneficios ambos.

Esta segmentación influirá en las características de los productos y compradores de la industria sin importar las estrategias actuales de la industria. Estos segmentos nacen de las diferencias de atractivo estructural entre los productos y los prospectos las cuales se ocasionan por el comportamiento del comprador y de la economía de ofrecer distintos productos, pero estos solo se originan si afectan a los factores del costo o a la singularidad de la cadena de valor de una compañía o si suponen divergencias en la cadena de valor del cliente.

Un ejemplo de una diferencia de productos que repercute en la cadena de valor es la que existe entre los juguetes de madera de San Antonio la Isla y las grandes empresa ya mencionadas anteriormente, debido a que las grandes empresas sus procedimientos son automatizados y en serie; en comparación con los del municipio casi todo su procedimiento es manualmente a pesar de servir lo mismo sus materiales pueden ser iguales o pueden ser de plástico según la empresa lo considere, aunque las artesanías del San Antonio la Isla solo son de madera.

Para poder segmentar una industria se utilizan cuatro clases de variables observables en forma individual o en combinación para incluir las diferencias entre productores y compradores, las variables siguientes delinearán segmentos de interés estratégico aplicando al mercado investigado:

- Tipo de producto: Juguetes de madera
- Tipo de comprador: Van dirigido a personas de aproximadas de 35 años en adelante, teniendo o no niños.
- Canal (comprador inmediato): Su distribución es por medio terrestre distribuyendo en toda la república mexicana, de igual manera en sus tiendas en el municipio.
- Ubicación geográfica del consumidor: Se encuentran diversos por el país ya que dependerá del gusto de cada persona.

En este apartado también se hace la selección de los clientes potenciales para escogerlos hay ciertos factores para tomarlos en cuenta y seleccionarlos mejor, en estos factores depende la demografía, psicográfica, idioma, toma de decisiones y decisión de compra poniendo esto en funcionamiento con la investigación, este apartado quedaría de la siguiente manera:

Demografía: Familia con hijos, con ingreso medio- bajo, para todas personas con el gusto por las artesanías.

Psicográfica: Estilo de vida medio.

Idioma: español.

Toma de decisiones: La imagen del producto es atractivo para las personas.

Ocasión de compra: Hace falta marca como tal para poder identificarla y reforzar esta parte de compra.

Todas las variables de segmentación estas conectadas, debido que es importante identificar cada variante para que sea fácil poder seleccionar los compradores y los canales de distribución más favorables para el sector artesanal de San Antonio la Isla, cabe mencionar que la segmentación de los compradores que se ha realizado en la parte de arriba y de los canales que a continuación vamos a segmentar es de acuerdo con como esta en este momento situados por los artesanos del municipio ya mencionado, los canales que utilizan para la venta de las artesanías son la venta directa frente a los distribuidores y la de correo directo

frente a venta del detalle, la primera como su nombre lo dice es una venta directa con el comprador y la segunda es la venta por correo electrónico siempre y cuando sea por mayoreo.

Los segmentos geográficos también son importantes ya que se basa al espacio geográfico al que va dirigido, por ello dependerá la relación de las artesanías, como esto influye mucho en el precio del producto debido a que su traslado se ve reflejado en los costos de los canales, en este caso y hablando del Estado de México se distribuyen en los municipios turísticos para una mejor venta. En conclusión, de acuerdo con la segmentación que realiza una empresa o sector es importante debido a que se por medio de este análisis se podrá observar si es favorable o no para las utilidades de esta, al igual de que se busca que su competitividad sea mayor a los demás abasteciendo mayor el mercado.

3.8 Sustitución

La sustitución es el acto que se hace al reemplazar un producto o servicio por otro dependiendo de las necesidades del consumidor, la sustitución o bien los sustitutos son uno de los cinco factores que determinan la rentabilidad de una industria o sector. Para identificar los sustitutos se requiere buscar productos o servicios que cumplan la misma función o funciones genéricas que el producto o servicio que ofrece el sector de la industria, cuanto más genérica sea la forma de expresar la función de un producto, mayor será la cantidad de posibles sustitutos.

Un sustituto puede desempeñar una serie amplia o limitada de funciones del producto o servicio original, es por ello por lo que para poder identificarlos hay que incluir productos que sean capaces de desempeñar oras funciones aparte de las de la industria investigada, entre más funciones realice el producto mayor será su valor para el comprador, al igual que tendrá un aumento de sustitutos.

Los sustitutos pueden ser amplios dependiendo las funciones que realice por eso es necesario tener en cuenta cuatro opciones como sustitutos para tener un amplio panorama de ellos en los cuales podemos encontrar:

1. No necesitan comprar nada para satisfacer sus necesidades: Son aquellos productos que tienen como función una actividad, pero indirectamente atacan a otra afectando a otro producto o servicio.
2. Aminorar la frecuencia de uso del producto servicio requerido para satisfacer la necesidad: Productos o servicios que al paso del tiempo van adaptándose a sus nuevas innovaciones.
3. Productos usados, reciclados o reacondicionados: Como su nombre lo dice son todos los productos de segunda mano que cumplen las mismas funciones de producto tratado.
4. Integración hacia atrás: Cuando el cliente no realiza la función de manera interna.

Estos cuatro tipos de sustitutos son excelentes para poder realizar un amplio análisis de ello, así como poder encontrar con mayor facilidad los sustitutos de la industria de interés en este caso los juguetes de madera de San Antonio la Isla dada esta clasificación los sustitutos de estas artesanías tienen como objetivo principal entretener y divertir a niños y adultos por lo que de esta sección quedarían de la siguiente manera:

1. No necesitan comprar nada para satisfacer sus necesidades: computadoras, videojuegos y juguetes electrónicos, debido ya que estos aparatos electrodomésticos cumplen distintas funciones, pero indirectamente actúan sobre las artesanías debido a que ellos también satisfacen la necesidad de entretener y divertir a la misma segmentación del mercado de las artesanías.
2. Aminorar la frecuencia de uso del producto servicio requerido para satisfacer la necesidad: Productos chinos ya que estos productos son realizados de una madera mucho más delgada y los crean de plástico para un mayor rendimiento en el mercado.
3. Productos usados, reciclados o reacondicionados: Bien se da por los juguetes heredados y/o reciclados ya sea los juguetes de papel, de lata o plástico reciclable

4. Integración hacia atrás: Productores de Santa María Rayón

Los sustitutos como bien se ha mencionado son una amenaza para el producto investigado y esto se debe a que el precio o valor del sustituto en comparación con el producto de la industria sea menor, sus costos de producción sean menor y finalmente que la propensión o los gustos del cliente cambien. Para poder medir el desempeño de un bien sustituto es necesario tener en cuenta la tasa de uso, el costo de entrega y de instalación, costo de funcionamiento, variabilidad relativa del precio y los costos directos de uso.

Estos factores ya mencionados junto con el costo de mano de obra se utilizan para determinar el precio implícito de producto haciendo ese más atractivo para el consumidor. Pero el sustituto influirá en la cadena de valor del cliente si afecta a la productividad de otras actividades, si influye en la necesidad de materia prima o en la calidad requerida y si afecta la cantidad y el tipo de materiales de empaque que se necesite en los envíos o entregas del producto.

En este análisis de sustitución se maneja tanto la disciplina del producto como principalmente la del comprador o bien el consumidor por lo que es necesario poner en análisis y practica la teoría del consumidor tal teoría nos ayudara a tener una amplia cantidad de información para llegar a un resultado meramente exacto. ¿Por qué implementar la teoría del consumidor en el apartado de la sustitución?, se incluirá por el simple hecho que este tiende a analizar de manera similar la conducta del comprador, debido a que el agente económico busca siempre maximizar sus utilidades, ya a la vez tener dos cosas para saber su decisión a la hora de compra (eso dependerá de sus preferencias y de sus restricciones).

Dentro de las preferencias influyen tres tipos que son las de consumo diario, las de lujo y bienes alternativos y básicamente como su nombre no los indica tiene restricciones que van basadas principalmente en el ámbito económico en las que se encuentra el agente, como se ha mencionado antes el consumidor siempre buscara maximizar su utilidad, para poder identificar las preferencias del consumidor

es necesario trabajar en los supuestos que marca como tal la teoría donde nos dice lo siguiente:

- I. Racionalidad: Es tener en cuenta a la razón esto basándose en la importancia del producto o servicio ofrecido en la vida de este.
- II. Deseabilidad: Que tan deseable o atractivo sea y producto o servicio para el consumidor, dependiendo del consumidor se abrirá nuevo debate entre calidad y cantidad.
- III. Monotonicidad: Satisfacción que ofrece la compra del producto o servicio.
- IV. Insaciabilidad local: Es la distancia que existe entre los productos sustitutos y el de interés.
- V. Convexidad: Referente a que tan satisfactorio es el sustituto para el consumidor.

Estos son uno de los grandes supuestos que conlleva el consumidor para poder tener en cuenta cual sustituto es el indicado y si satisface sus necesidades a la comodidad de su bolsillo.

Por este análisis y lo comentado en la reunión con los artesanos nos comentan que su sustituto peligroso son los artículos tecnológicos ya que con ellos cuentan con mayores habilidades que la de sus juguetes, debido a que los carros de control remoto son llamativos a comparación de los de madera, las computadoras aparte de entretener a los niños tiene diversas funciones, los padres de familia se inclinarán más por las funciones que por un objeto que solo tiene una, al igual que estos mismos objetos tienen mayor tiempo de vida poniendo una gran utilidad a los consumidores y estos artículos electrónicos pueden encontrarse en cualquier parte que vayan debido que son de uso comercial y las artesanías se encuentran en el municipio y plaza de pueblos mágicos, pero por no tener una marca como tal se les hace poco significativo y de baja calidad.

3.9 Productos complementarios

Los productos complementarios son aquellos que el comprador emplea junto con los principales, ya que son un tipo de conexión entre las industrias y constituyen importantes problemas para el alcance competitivo. Si bien se ha mencionado la investigación presente solo se basó principalmente en los juguetes tradicionales, pero a lo largo del tiempo los artesanos de madera se han visto obligados a crear nuevos juguetes, y si hablamos de juguetes complementarios, ellos también entraron en esta rama siendo vendedores de productos complementarios.

Aquellos productos que ellos realizan son principalmente las camas y casitas para muñecas, tableros para canicas, tráiler cargable (solo estructura) y carritos montables. Por ello, era necesario el saber que aparte de ser un productor de productos estables y/ u original también es parte de la industria de productos sustitutos. Dentro de estas prácticas se encuentran tres practica de estrategias complementarias las cuales clasifican a estos competidores, esta clasificación se basa en como tienden a asociarse la empresa “original” con los complementarios, los cuales son:

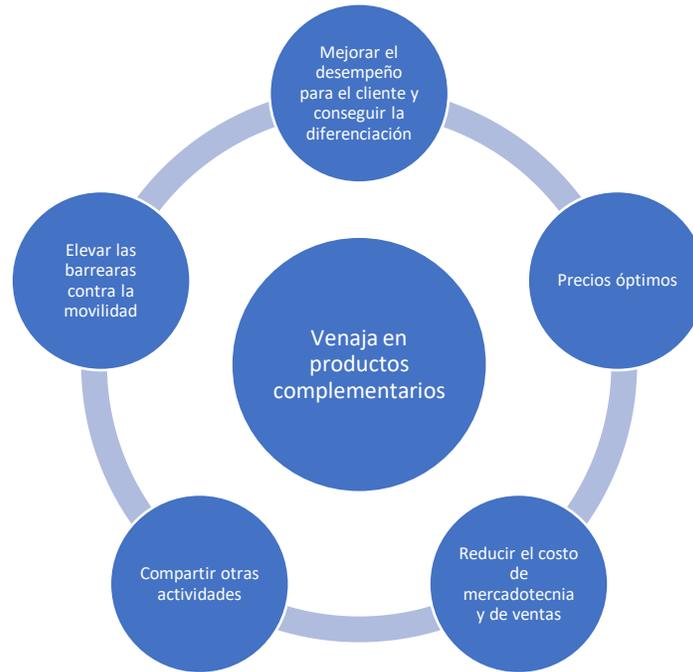
- Control de los productos complementarios: en esta parte los productos complementarios de un producto únicamente las realiza la misma empresa.
- Empaquetamiento: el productor complementario y el original se asocian para vender el producto y el complementario en un solo paquete.
- Ventas conjuntas: promover la venta de productos complementarios.

Las ventas de los productos complementarios siempre están relacionadas, de modo que aumentan o disminuyen al mismo tiempo que la del producto principal. Cabe mencionar que la compañía que ofrezca los productos complementarios tiene el poder de decidir si empaquetar o no el producto, debido que el beneficio de estos productos se obtendrá con mayor facilidad y efectividad si se venden por separado.

Por lo que los artesanos se van con la tercera opción ya que ellos no cuentan con asociaciones para ser uno solo y parte de la primera si se da la compra en la misma fabrica, pero por los precios y la segmentación que ellos manejan sus

productos son a un bajo costo por lo que tienen ventajas en esta situación. Una compañía alcanza la ventaja competitiva en los productos complementarios en varias formas estas pueden ser:

Figura 9: Estrategias para alcanzar la ventaja competitiva en productos complementarios



Fuente: Elaboración propia con base en Porter (2016).

La estrategia en la que se basan los artesanos en los productos ya mencionados es la de los precios óptimos, ya que la decisión de compra se basa en el precio final del producto, estos precios se establecen de modo conjunto para maximizar las utilidades (conjunto de materias primas), los beneficios que se obtienen con esta estrategia es que no exigen venderlos con el complemento en el paquete, esto ahorrando en los precios de empaquetamiento e instrucciones dando mayores utilidades.



CAPÍTULO IV HERRAMIENTAS PARA LA CREACIÓN DE PROPUESTA DE VALOR

Este capítulo presenta las diversas herramientas mercadológicas, al igual la generación que provoca en ellas la ventaja competitiva. En la que se consideraran técnicas que permiten hacer un diagnóstico de la situación que tiene sujeto de estudio de la investigación administrativa como es el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), elaborada a partir de la Evaluación de los Factores Externos (EFE) y la matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI), asimismo realizar el análisis de los factores de que se emplea la matriz de Perfil Competitivo (MPC) utilizando las cinco fortalezas de Porter. Se considera también la Teoría del Consumidor como referencia para la tabla competitiva de las artesanías del municipio de San Antonio la Isla que constituye su competencia.

Para la determinación de una propuesta de Valor, para los artesanos del municipio ya mencionado, se siguieron una serie de pasos, en primera instancia se usaron herramientas administrativas, para determinar un diagnóstico, en este proceso fue utilizado el análisis FODA, la matriz de Perfil Competitivo, de tal forma que se definieron las estrategias para crear valor utilizando la Teoría del Consumidor. Conocer sus conceptos, características y elementos básicos que se definen, así como los aspectos relevantes que permite entender su estructura.

4.1 Herramientas de planeación estratégica

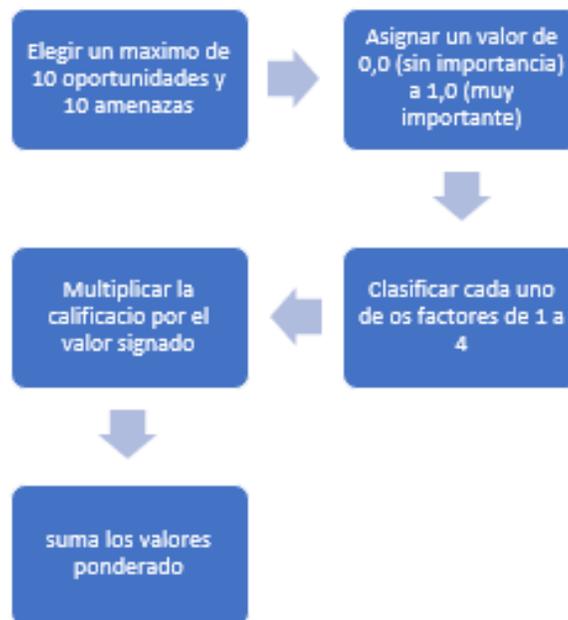
Para llevar a cabo un procesamiento de datos, análisis e interpretación de la información, es necesario implementar las herramientas necesarias para la consecución de los objetivos. Es por ello, que se desarrollan los temas referentes al FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), la Evaluación de los Factores Externos (EFE) y la matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI), la matriz de Perfil Competitivo (MPC).

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Esta matriz es también conocida como evolución del entorno o análisis de la industria, en esta revela las oportunidades y las amenazas clave que confrontan a la empresa, en este caso a un sector, de tal forma que sean capaces de formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas. Los efectos que tiene esta matriz afectan principalmente al consumo de los productos brindados por la empresa o sector, ya que las fuerzas externas afectan de manera directa a los proveedores como a los consumidores, por lo que es necesario identificar las amenazas y oportunidades para poder elaborar una misión definida, diseñar estrategias para lograr objetivos a largo plazo.

Para la creación de la matriz de MEFE y de la MEFI ocuparemos la estructura que ofrece Fred (2013) para un mayor análisis como se muestra en la Figura 10.

Figura 10: Elaboración de la matriz



Fuente: Ávila, K. (2016).

La puntuación ponderada más alta posible para una organización es de 4.0, y la más baja posible es de 1.0. La puntuación ponderada total promedio de 2.5. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que la organización está respondiendo extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas existentes en la industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan de manera eficaz las oportunidades existentes, y minimizan os posibles efectos adversos de las amenazas externas. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están ayudando a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas externas (Fred,2013).

Tabla 2: Matriz de Factores Externos

Matriz de EFE

Fuerza de Marco General o Microambiente de la Competitividad Artesanal de San Antonio la Isla					
Fuerzas del microambiente	No	Oportunidades	Peso	Clasificación (1-4)	Valor Ponderado
Políticas Gubernamentales Y legales	1	Programas de ayuda de ProMéxico en el Estado de México	0.06	3	0.18
	2	Apoyo de difusión por parte de la Presidenta Municipal de San Antonio la Isla	0.04	2	0.08
Económicas	3	Algunos artesanos cuentan con seguro de vida	0.02	2	0.04
	4	Creación de la Asociación de Artesanos	0.1	3	0.3
	5	Turismo en el Municipio en Semana Santa	0.03	2	0.06
Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales	6	Innovación de las artesanías de acuerdo con la temporada	0,1	4	0.4
	7	Utilización de diversas maderas para la creación de estas	0.05	4	0.2
	8	Reconocido como pueblo artesanal de madera	0.06	3	0.18
Tecnológicas	9	Difusión de las artesanías por medio de las redes sociales, páginas de internet y periódicos electrónicos	0.04	2	0.08
	10	Contacto por internet y telefónico de compradores	0.05	1	0.05
Globales	11	Personas de distintos estados y países interesados en comprar las artesanías de San Antonio la Isla	0.06	1	0.06

Fuerza de Marco General o Microambiente de la Competitividad Artesanal de San Antonio la Isla					
Fuerzas del microambiente	No	Amenazas	Peso	Clasificación (1-4)	Valor Ponderado
Políticas Gubernamentales Y legales	12	Falta de apoyo para la distribución de las artesanías en todo México	0.03	1	0.03
	13	No se encuentran al alcance los programas de orientación en los artesanos de San Antonio la Isla	0.02	1	0.02
Económicas	14	Elevados costos de la materia Prima	0.03	2	00.6
	15	Elevado Flete de la movilidad de las artesanías	0.06	1	0.06
	16	No hay apoyos económicos por parte de su presidenta municipal	0.02	2	0.04
Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales	17	Agotamiento de la materia prima	0.05	1	0.05
	18	Poco aprendizaje de la cultura del municipio	0.01	1	0.01
	19	Leyes ambientales	0.05	1	0.05
Tecnológicas	20	Juguetes tecnológicos, así como los de plástico y productos chinos en el Estado de México	0.03	2	0.06
	21	No se aprovechan al cien por ciento las redes sociales	0.02	3	0.06
	22	Falta de maquinaria para una mejor producción	0.03	2	0.06
Globales	23	Existe una gran variedad de artículos de fábrica que reemplazan a lo artesanal	0.04	1	0.04

Fuente: Elaboración propia (2019).

Esta matriz es la primera parte de evaluación de un sector, derivado de que estos son los factores externos, es decir, los que se encuentran fuera del alcance de la empresa, pero que repercuten consecuencias no tan solo positivas, sino también negativas en ella. Por lo ya mencionado, uno de los factores que marca una excelente oportunidad es en Sociales, Culturales, Demográficas y ambientales ya que en esta hay innovación en los juguetes de madera porque con ello se van abriendo paso a los nuevos mercados actuales, al igual que el tipo de madera que utilizan puede variar, pero no perdiendo la calidad que los ha marcado desde sus inicios. San Antonio la Isla considerado un pueblo artesanal le da un plus a las artesanías debido a que ha pasado varias pruebas de calidad garantizando la mercancía.

Este análisis de fuerzas macro ambiente afectan directa e indirectamente al sector artesanal de manera positiva y negativamente, es por ello que tanto las oportunidades como las amenazas se clasifica en las siguientes categorías para tener un mejor resultado y estas son: las políticas gubernamentales y legales, los aspectos económicos, sociales, culturales, demográficos y ambientales, las tecnologías que se desarrollan en la actividad que ayudan a la mejora en los procesos y por último los aspectos globales.

Es por ello por lo que se enlistaron así en la tabla 2; esto para un mejor funcionamiento del sector artesanal.

4.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo se encarga de identificar los principales competidores de una empresa, este análisis se realiza por medio de las Fortalezas y Debilidades de esta, estas son específicas para poder obtener una posición estratégica que, tengan mayor beneficio al sector. En esta matriz es necesario implementar los factores tanto internos como externos, para obtener un mayor éxito en el análisis y esto conlleva a una mayor veracidad. Este análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante.

La clasificación que maneja es donde 4 es la fortaleza principal, 3 la fortaleza menor, 2 a la debilidad menor y 1 a la debilidad principal. Los factores importantes para el éxito de una MPC son muy amplios, pues no incluye datos específicos, ni basados en hechos incluso se pueden centrar en aspectos internos.

Tabla 3: Matriz de perfil competitivo

Factores críticos para el éxito	Ponderación	SAN ANTONIO LA ISLA		SANTA MARÍA RAYON	
		Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Localización	0.18	3	0.54	2	0.36
Conectividad y ya de acceso	0.09	3	0.27	2	0.18
Tiempo (antigüedad)	0.1	4	0.4	1	0.1
Talleres de artesanos	0.09	3	0.27	3	0.27
Inventario Turístico	0.08	2	0.16	3	0.24
Satisfacción del cliente	0.08	3	0.24	2	0.16
Servicios	0.06	2	0.12	2	0.12
Competitividad de precios	0.07	3	0.21	3	0.21
Medios de Difusión	0.06	2	0.12	1	0.06
Medios de promoción	0.09	2	0.18	1	0.09
Punto de Venta	0.1	2	0.2	2	0.2
Total	1		2.71		1.99

Fuente: Elaboración propia (2019).

En dicha matriz se realiza un análisis de competencia de las artesanías de San Antonio la Isla, específicamente de los juguetes de madera comparándolos con los de su vecino Santa María Rayón y que ellos con los únicos en el Estado de México que los realizan y están registrados en la Secretaría de Turismo como pueblos artesanos de madera.

Se toman como puntos de comparación los factores necesarios para el éxito de análisis de la matriz como son: la localización, la conectividad y vías de acceso, los atractivos culturales que tiene como tal el municipio, la satisfacción del turista, la competitividad en precios, los medios de difusión y promoción que se llevan a cabo y sus puntos de venta.

Como resultado de esta comparación que se hizo sujeto al estudio presenta una puntuación más alta a la de su competencia debido a que la localización de sus puestos de artesanías en Santa María Rayón se encuentran dispersos en todo el municipio, y comentando con los artesanos de San Antonio la Isla que algunos artesanos de este van representando al municipio aledaño, pero no comparado con estos ya que cuentan con diversas piezas de concursos nacionales y estas están localizadas en el museo municipal "Techialoyan Tepemaxalco". En la tabla 3 se mostró un análisis detallado de la competencia, así como sus ponderaciones que le asignaron a cada uno de los factores de éxito y su calificación muy particular que tiene cada rubro.

4.4 Matiz de Evaluación del Factor Interno (MEFI)

Dicha matriz tiene como fin analizar las Fortalezas y Debilidades, ya que toda empresa o sector puede ser tan Fuerte y ni tan Débil en todas las áreas en la que está dividida, con los elementos de la MEFI y la MEFE pueden establecer objetivos y estrategias con la intención de aprovechar al máximo las Fortalezas y superar cualquier debilidad.

Tabla 4: Matriz factores internos

Debilidades del Marco Interno					
Debilidades del microambiente	No	Debilidades	Peso	Clasificación (1-4)	Valor Ponderado
Administración	1	Falta de capacitación a los miembros de la asociación artesanal	0.06	1	0.06
Producción y operaciones	2	La producción es lenta debido a que es echo a mano y no son en serie	0.06	1	0.05
Comercialización	3	No y transporte, ni seguro para mayor movilidad de la mercancía	0.07	1	0.07
Finanzas	4	No todos los gastos son divisibles	0.09	2	0.18
Contabilidad	5	No hay inversión privada	0.01	2	0.02
Seguro y Finanzas	6	No se cuenta con seguro de mercancía	0.07	4	0.28
Investigación y desarrollo	7	El turismo se encuentra menos del 50% de su capacidad	0.09	3	0.27

Fortalezas del Marco Interno					
Fuerza del microambiente	No	Fortaleza	Peso	Clasificación (1-4)	Valor Ponderado
Administración	8	Existencia de una asociación de artesanos	0.10	4	0.4
Producción y operaciones	9	Diversidad de técnicas, así como la elaboración de artesanías son únicas	0.08	3	0.24
Comercialización	10	La comercialización se da debidamente por menudeo y mayoreo, se dan dentro del municipio	0.06	3	0.18
Finanzas	11	La Asociación ayuda a división de gastos del establecimiento	0.11	4	0.44
Contabilidad	12	Cursos gratuitos	0.05	2	0.1
Seguro y Finanzas	13	Depende de temporada el precio del producto	0.10	4	0.4
Investigación y desarrollo	14	Reconocimientos nacionales (Estas piezas se encuentran en el museo del municipio)	0.06	4	0.24
		TOTAL	1		2.93

Fuente: Elaboración propia (2019).

Los factores internos son todos aquellos que son influenciados por parte de los integrantes de la asociación de artesanos, desde su administración, producción, operación, comercialización, finanzas, contabilidad, seguros finanzas, además de la investigación y desarrollo.

Como resultado a esto, una de las fortalezas que representa recurso clave para este sector es la existencia de una asociación que sirve para una mayor organización interna de los artesanos, asimismo que los artesanos toman curso para poder innovar sus productos y poder actualizarse dependiendo de cómo vaya cambiando el mercado y la preferencia de sus consumidores, logrando nuevas técnicas artesanales, y que sus precios no son tan fijos, ya que dependen de la temporada en la que se encuentren.

Uno de los factores internos que afecta de manera negativa, es que la promoción que se da de boca en boca es distorsionada ya que por falta de algo que identifique la mercancía del municipio esta es confundida por los consumidores creyendo que es trabajo hecho por los vecinos de Santa María Rayón, a pesar de que esta es un poco más conocida por los utensilios de cocina, pero son cosas que se han ido aclarando al paso de los días.

De acuerdo con la tabla del análisis de esta matriz el promedio de puntuación que tiene las artesanías de San Antonio la Isla es de 2.93 lo que se interpreta que tiene una posición interna muy fuerte y esta tiene que ser aprovechada a su máximo para la obtención de mejores resultados y posicionar los juguetes de madera nuevamente en el mercado como sector fuerte y con identidad del municipio.

4.5 Matriz interna- externa

La matriz Interna-Externa se basa a los resultados de las matrices de EFE y EFI estas matrices realizadas para obtener un diagnóstico de la empresa, los puntajes totales ponderados derivados de cada división de las matrices permiten construir este esquema, ya que se toma a los cuatro factores importantes del FODA para la creación de dicho esquema.

En el eje X de la matriz se encuentra el porcentaje ponderado de EFI los cuales son tres separaciones las cuales va de 1.0 a 1.99 que representa una posición interna débil, un porcentaje de 2.0 a 2.99 s considerado promedio y el ultimo porcentaje es de 3.0 a 4.0 que se considera como fuerte. De manera similar es sobre el eje Y de las EFE lo único que cambiaría sería la manera de interpretación debido a que la ponderación de 1.00 a 1.99 es considerado bajo; en el puntaje de 2.0 a 2.99 se considera medio, finalmente de 3.0 a 4.0 es alto (Fred,2013)

El resultado de este análisis es la interacción de los porcentajes que han sido avaliados, tanto los factores externos (X), como los internos (Y), en un plano cartesiano que establece nueve celdas, las cuales representan distintos escenarios con situaciones determinadas del sector.

Figura 11: Matriz Interna- Externa

PORCENTAJES TOTALES PONDERADOS EFI

	Fuerte (3.0 a 4.4)	Promedio (2.0 a 2.99)	Débil (1 a 1.99)
Alto (3.0 a 4.0)			
Medio (2.0 a 2.99)			
Bajo (1 a 1.99)			

PORCENTAJES TOTALES PONDERADOS EFE

Fuente: Elaboración propia (2019).

Esta matriz ayuda peculiarmente a identificar en que posición se localiza nuestra empresa o en dado caso el sector del cual se ha estado haciendo el análisis, como podemos observar con base a las tablas de las matrices la industria artesanal de San Antonio la Isla Estado de México se encuentra en y una posición media, lo cual nos da a conocer que la participación en el mercado es promedio, es decir, su penetración en el mercado es buena, solo que por cuestiones de mercadotecnia y por falta de apoyo a estos es que no se ve reflejado dicho esfuerzo, es agradable darnos cuenta que los artesanos han desempeñado un gran papel dentro del mismo sin necesidad de acudir a terceros, pero también nos hace pensar en qué posición estarían si contaran con la ayuda que requieren para su comercialización, a lo mejor ellos estuvieran ya exportando el producto; es una interrogación que al paso del tiempo se contestará ya sea por medio de terceros o por la de ellos que es la que deja más que decir.

4.6 FODA

El análisis FODA, es una herramienta de planeación que proporciona muchos beneficios, sin embargo, su simplicidad puede llevar a tomar un enfoque erróneo, además que se le adjudican muchas desventajas, pero a pesar de ello se ha convertido en un ejercicio académico de clasificación de datos y de información; sin embargo, determina su utilidad real (Ferrel. et al. 2012)

En este análisis se encuentran cuatro factores importantes a considerar ya que de ellos se desprende la palabra del método y con ello se realiza su máximo valor dado que dos variables son internas, es decir, que dependen de la industria y las otras variables son externas a la industria, estos son:

- Fortalezas internas potenciales
- Oportunidades externas potenciales
- Debilidades internas potenciales
- Amenazas externas potenciales

El análisis FODA, sirve para impulsar el desarrollo de un plan de mejora, además ayuda a simplificar la información de la industria, cada fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza tienen repercusiones en las actividades y decisiones del sector, por lo que anticipadamente debe hacerse una evaluación determinada de ellas (Ferrel,2012).

Como se ha visto anteriormente las matrices de factores externos como internos son divididos por esta clasificación ya que con ello se puede dar una mayor efectividad a las matrices. Junto con estas matrices se pueden realizar diversas estrategias para lograr mayores resultados, estas estrategias se realizan o una combinación de estos factores de estas convenciones suelen ser comúnmente:

- * FO= fortalezas/ oportunidades
- * FA= fortalezas/ amenazas
- * DO= debilidades/ oportunidades
- * DA= debilidades/ amenazas

Este tipo de estrategias son utilizadas para aprovechar el máximo los factos del FODA, convirtiéndolos en una ventaja para maximizar tanto las utilidades de la empresa como impactar los factores débiles y amenazantes de la industria, teniendo un panorama más grade de los problemas beneficios con los que cuenta la industria, sector u empresa.

Para comprender lo anterior hay que evaluar los cuatro puntos, así como lo señala Thompson (2002), y llegar a conclusiones sobre:

1. La forma en la estrategia de la empresa puede estar a la altura tanto de las capacidades de sus recursos como de sus oportunidades de mercado.
2. Qué tan urgente es para la empresa corregir una debilidad de recursos particular y protegerse contra amenazas externas concretas.

4.7 Elaboración de estrategias

Al obtener la información necesaria es preciso identificar los problemas prioritarios que presenta la empresa actualmente y así poderlos atacar primero. El diseño de las estrategias requiere la evaluación y análisis de los problemas que se ha identificado, en este aspecto se utilizara por medio de las matrices EFI y EFE las cuales anteriormente fueron ya elaboradas.

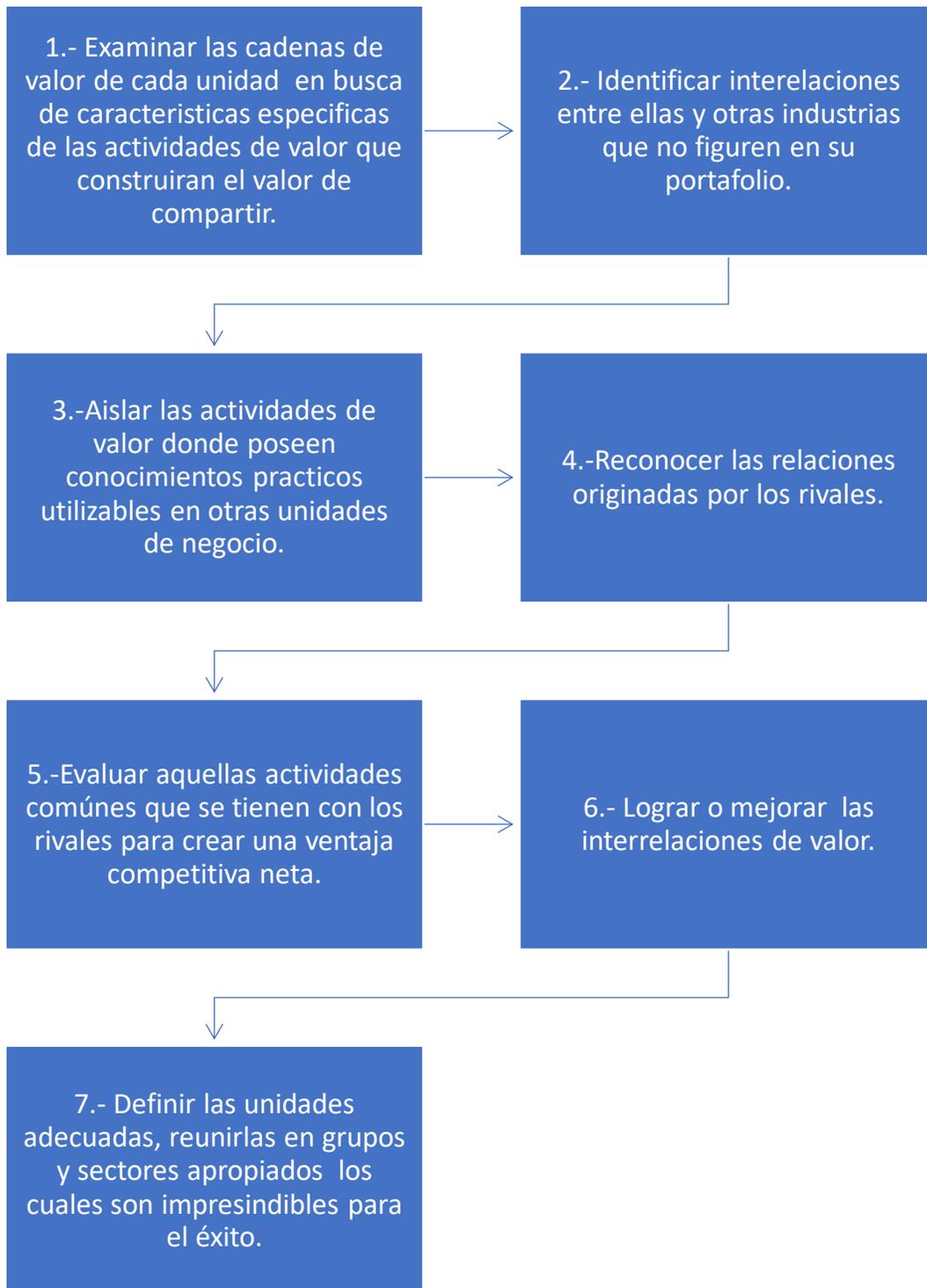
La estrategia principal que puede ocupar en esta investigación será la de hacia adelante, hacia atrás y horizontal que nos proporciona Fred (2013), la cual implica tener la propiedad de aumentar el control sobre vendedores y distribuidores, esta estrategia también es conocida como de integración ya que se puede obtener la propiedad o aumentar el control sobre los proveedores, aunque el horizontal es encargado de buscar y aumentar el control sobre los competidores.

Para tener mejores resultados en este proyecto se ocupara la estrategia horizontal debido que coordina las metas y estrategias, donde se seleccionan nuevos mercados para penetrarlos a partir de las interrelaciones. Para la formulación de esta estrategia es necesario llevar diversos pasos analíticos los cuales nos ofrece Porter (2016) los cuales son:

1. Identificar todas las interrelaciones tangibles
2. Descubrir las interrelaciones tangibles fuera de la empresa
3. Identificar posibles interrelaciones intangibles
4. Identificar las interrelaciones de los competidores
5. Evaluar la importancia que las interrelaciones tienen en la ventaja competitiva
6. Diseñar una estrategia horizontal coordinada para obtener y mejorar interrelaciones más importantes
7. Crear mecanismos organizacionales horizontales para garantizar la instauración

Para poder entender mejor cada paso para la creación de la estrategia horizontal es necesario poder explicar a que se refiere cada una de ellas, para una mejor comprensión de estos pasos se realizó la figura 12.

Figura 12: Explicación de los pasos para la creación de una estrategia Horizontal



Fuente: Elaboración propia con base en Porter (2016).

4.8 Creación de interrelaciones

A veces a creación de las interrelaciones no mejoran la ventaja competitiva, por lo que en esos casos no es recomendable generarlas. La creación de las interrelaciones en las unidades de negocios contradice la filosofía predominante de muchas compañías (Porter 2016).

Las interrelaciones a lo largo de los años se han descentralizado de un ámbito en particular adquiriendo así características de autonomía, lo que permite maximizar el desempeño de una compañía en vez de la cooperación de la misma, dentro de estas nuevas interrelaciones que se van dando dentro de las industrias, se crea el famoso portafolio para forzar la concepción de las unidades de negocios, debido a que estos portafolios muestran en una forma simplificada a los rivales con los que se cuenta.

Es necesario examinar las interrelaciones estratégicas de las unidades de negocio con el fin de acabar con las dificultades que pueden llegar a presentarse al momento de obtenerlas, en caso de no atender estas dificultades durante el proceso la estrategia Horizontal tendrá un fracaso absoluto, por ello, es necesario abordar los obstáculos organizacionales que impiden alcanzar las interrelaciones.

Por el contrario, si una empresa es diversificada, la estrategia horizontal es sobrepuesta en las unidades de negocio y es mucho más fácil la colaboración entre ellas, una compañía con interrelaciones significativas necesita una estructura horizontal que complemente la vertical, ya que esta estructura no pretende eliminar la descentralización, bien pretende que una serie de mecanismos de la compañía vertical garantice las interrelaciones para la creación de una ventaja competitiva y asimismo esta sea cien por ciento efectiva.

Para obtener interrelaciones tangibles es necesario que las unidades de negocio compartan actividades en su cadena de valor con otras sin tener la identidad de manera independiente, debido a que esto nos llevaría a contrar obstáculos para la creación de las interrelaciones, es necesario explicar de manera

general cuando es que se originan los obstáculos de las mismas los cuales se plantean en la figura 13 para tenerlos en cuenta en cualquier ámbito empresarial o sector.

Figura 13: Obstáculos para la creación de interrelaciones

Beneficios Asimétricos

- Se da debido a que una empresa o sector tenga mayor beneficio en comparación de su competidor con quien realizó la interrelación.

Pérdida de Autonomía y control

- Es cuando hay pérdida de identidad de la empresa, debido a que ya se toma como una sola a ella y a su contraparte.

Sistemas poco objetivos de incentivos

- Se origina cuando ya no se tiene control sobre los empleados (Amonestaciones, créditos, participación e incentivos).

Distintas circunstancias de las unidades de negocios

- Diferencias de comunicación hacen que estas sean prescindibles por parte de sus competidores.

Temor a entorpecer la descentralización

- Proveniente de la orientación y la motivación de los gerentes de las unidades de negocio.

Fuente: Elaboración propia con base en Porter (2019).



CAPÍTULO V

PROPUESTA DE VALOR

En este capítulo se presenta la propuesta de valor de las Artesanías de San Antonio la Isla, la cual se elabora a partir de la información obtenida en la investigación de campo, dicho capítulo contendrá las estrategias basadas en el FODA, con su respectiva selección, de igual manera propuestas para su posible implementación dentro del sector basándose en las necesidades de los artesanos.

5.1 Trabajo de campo

Se realizó una entrevista con la asociación de artesanos del municipio que está constituido actualmente con 57 titulares, En esta se tocaron temas como los gastos que se tienen, la producción de las artesanías, sus temporadas de mayor venta, los lugares donde llevan su mercancía, los programas con los que cuentan, promoción de estas, su maquinaria, las innovaciones que han tenido, más que una entrevista como tal, fue una plática informativa.

Dentro de esta misma plática se realizó un recorrido dentro de la instalación donde se encuentra citada la plaza de las artesanías, donde mostraron los productos más vendidos y la actualización que tuvieron, por este medio los artesanos nos comentaron que ellos han sido parte de varias investigaciones de las cuales les han prometido apoyarlos si ellos les facilitan la información que dichos tesisistas o investigadores necesitan, pero al final no reciben nada a cambio.

Asimismo se quiso realizar la misma plática con los artesanos del pueblo vecino lo cual no fue posible realizar ya que no dieron pauta a hacerlo, los artesanos de San Antonio comentan que ellos no se toman dicho tiempo debido a que algunos de ellos fueron aprendices de los mismos y es por ello que el municipio de Santa María Rayón cuenta con artesanías, el Señor Isidro comenta que una parte que se llevaron también dichas personas fue el molinillo, una artesanía perteneciente del

trabajo de su familia que llevo años perfeccionándola y ahora es símbolo de identificación de los artesanos de Rayón, con este testimonio y con otros, de esta investigación se obtuvo la información necesaria para que su elaboración fuera lo más exacta posible y con apego a la realidad de los artesanos.

5.2 Análisis y procesamiento de la información

Realizado a partir de la concentración de la platicas que se llevaron a cabo a lo largo de la investigación con los diferentes artesanos, como la observación que se obtuvo dentro de los diversos eventos que se realizaron por parte de las autoridades del municipio, las cuales fueron esenciales para la creación de las diversas matrices mostradas en el capítulo 4.

Este método de análisis consistió en analizar y separar la información que daban los artesanos debido a que la información que se tiene es igual, solo con punto de vista diferente, obtenida en esta información se pudo dar más peso significativo a la información que tienen las matrices del capítulo ya mencionado anteriormente.

5.3 Herramientas para la creación de la propuesta

Al principio de este capítulo da mención de las estructuras que se tomaran en cuenta para la realización de la propuesta con la finalidad de que esta investigación sea más objetiva, esto tomando en cuenta que hay que tener bien establecido que son dos sectores que hay que manejar refiriéndonos al externo e internos del sector artesanal.

5.3.1 Generación de estrategias

La generación de las estrategias estará basada en el modelo FODA, ya que con este se realizaron las matrices del sector interno y externo de las artesanías, debido a que contienen las bases principales de este modelo.

A continuación, se en listarán algunas estrategias generadas a partir de la matriz FODA.

Estrategias FO (Oportunidades- Fortalezas)

Este tipo de estrategias denominado FA es debido a que se busca que las estrategias derivadas de esta combinación combatan a las oportunidades esto con ayuda de las fortalezas de esta.

1. Con la existencia de la asociación de los artesanos y del grupo que internamente está conformado para el funcionamiento de esta capacitarlo para que tenga un mayor conocimiento acerca de todo el apoyo que pueden obtener por medio de los diferentes programas estatales y federales que ofrece el gobierno, así como sus beneficios que podrán obtener dentro de cada una de ellas, ejemplo: Secretaria de Economía y ProMéxico.
2. Utilizando las redes sociales de la actual presidenta del municipio, dar a conocer más los reconocimientos obtenidos por los diferentes artesanos, dando a conocer la historia de cada uno, ya que actualmente el mercado se mueve dependiendo de las referencias de calidad de cada artesanía.
3. Realizar distintas actividades en las temporadas vacacionales y tomar los días feriados como 6 de enero, y semana santa para llevarlas a cabo con el fin de que todo gire al entorno de la artesanía del municipio para poder darlas a conocer aún más en el Estado de México.
4. Realizar una página en internet con el catálogo de las artesanías, para lograr un nuevo mercado más competitivo y amplio.

Estrategias FA (Amenazas- Fortalezas)

1. Programar una plática con la Secretaria de Economía específicamente el encargado de ProMéxico para poder dar una asesoría acerca del comercio exterior y poder ampliar el segmento de venta con el fin de que las artesanías sean conocidas internacionalmente.
2. Darles un giro a los juguetes artesanales debido a los altos niveles de competencia en serie, tratar de que los juguetes artesanales sean considerados como coleccionables, esto cambiando el segmento a un público de mayor edad y sean atraídos por sus nuevas innovaciones de decorados y diseños.

Estrategias DA (Amenazas- Oportunidades)

1. Atraer por medio de distintas actividades o ferias el turismo, esto creando promoción por medio de las redes sociales, lo cual nos llevara a una inyección de capital fuerte si se pone alrededor de la plaza de las artesanías esto dando como atracción principal la misma.
2. Para poder sobrellevar las normas ambientales y los altos precios de la materia prima, buscar un aserradero con el fin de negociar las materias primas que necesitan los artesanos con precios de mayoreo, y de fábrica, con el fin de disminuir sus costos primarios, obteniendo ventaja para ambos lados.

Tomando como opción el aserradero tecnificado del estado de México, que está ubicado en el paraje de "Agua bendita", con la información recabada en los recorridos de la instalación se puedo observar que lo que para ellos es desperdicio, para los artesanos es material para la elaboración de sus artesanías y además cuenta con la regulación de las siguientes normas:

Tabla 5: Normas Ambientales en el Estado de México

Principales Normas Ambientales	Definición	Entra en Vigor
Norma Técnica Estatal Ambiental NTEA-018- SeMAGEM-DS-2017	Que establece las especificaciones técnicas y criterios que deberán cumplir las autoridades de carácter público, personas físicas, jurídicas colectivas, privadas y en general todos aquellos que realicen labores de poda, derribo, trasplante y sustitución de árboles en zonas urbanas del Estado de México.	07 Febrero 2018
Proyecto de Norma Técnica Estatal Ambiental NTEA-018- SeMAGEM-RS-2017	Que establece las especificaciones técnicas y criterios que deberán cumplir las autoridades de carácter público, personas físicas, jurídicas colectivas, privadas y en general todos aquellos que realicen labores de poda, derribo, trasplante y sustitución de árboles en zonas urbanas del Estado de México.	20 Julio 2017

Fuente: Elaboración propia con base en LEGISMEX (2019).

Estrategias DO (Debilidades – Oportunidades)

1. Buscar la manera de que los artesanos llegue a un acuerdo para los costos de traslado de las mercancías a diferentes merados del Estado teniendo un buen resultado para todos.
2. Debido que la producción de las artesanías es lenta, en el catálogo que se pretende hacer vía internet especificar cuál es la capacidad de producción y en dado caso de pedidos grandes juntar dos o más productores para un solo fin, que es vender.

3. Crear contactos por vía internet y telefonía para poder obtener recursos para los artesanos del municipio.
4. Recrear diseños antiguos con el fin de despertar en los ciudadanos de mayor edad mayor recuerdo y poder hacer con ayuda del marketing el deseo de comprar dichas piezas.

5.3.2 Evaluación de estrategias

Este punto tiene como objetivo evaluar las diversas alternativas que se pueden obtener para el mejoramiento de la empresa o sector esto seccionando las estrategias convincentes para llevarlas a cabo de una manera rápida y eficaz. Las estrategias que tienen un pronto ser son las siguientes:

1. Con la existencia de la asociación de los artesanos y del grupo que internamente está conformado para el funcionamiento de esta capacitarlo para que tenga un mayor conocimiento acerca de todo el apoyo que pueden obtener por medio de los diferentes programas estatales y federales que ofrece el gobierno, así como sus beneficios que podrán obtener dentro de cada una instancia de ellas, ejemplo: Secretaria de Economía y ProMéxico.
2. Realizar una página en internet con el catálogo de las artesanías, llegando a un nuevo mercado más amplio.
3. Para poder sobrellevar las normas ambientales y los altos precios de la materia prima, buscar un aserradero con el fin de negociar las materias primas que necesitan los artesanos con precios de mayoreo, y de fábrica, con el fin de disminuir sus costos primarios, obteniendo ventaja para ambos lados.
4. Recrear diseños antiguos con el fin de respetar en los ciudadanos de mayor edad recuerdos y poder hacer con ayuda del marketing el deseo de comprar dichas piezas.
5. Realización de un mural en la parada del municipio de San Antoni la Isla, con el fin de que sea ubicado por los turistas.

Las estrategias debidamente evaluadas son un conjunto de estrategias con el fin de incrementar las posibles ventas e ingresos de los artesanos del municipio y con ello obtener una base para crear una propuesta de valor estable y funcional para dichos productores.

5.4 Propuesta de Valor

La propuesta de valor tiene como fin poder dar el punto de vista de la investigación, ya que con base a los datos obtenidos se han encontrado diversas formas de apoyar a los ciudadanos y productores de artesanías del municipio de San Antonio la Isla. Cabe mencionar que en estos datos fueron recolectados por algunos artesanos del municipio y por diversos comentarios que se dieron durante este tiempo.

En primera instancia se quiere señalar la entrada o bien la ubicación de San Antonio la Isla debido a que por muchos comentarios por parte de los visitantes de los vecinos aledaños no está muy bien fijado, y por lo que concierne el municipio solo es ubicado por el Garis que se encuentra cerca, pero tiene diversas entradas que son más reconocidas es el caso de sus comunidades de San Dimas y de San Lucas Tepemajalco, y la que es la principal no está bien segmentada.

Por lo que se propone que la pared que se encuentra como la parada principal del municipio ubicada en la carretera Toluca- Tenango, que como tal no está en perfecto estado se pueda ver restaurada y pintada como un mural que sea símbolo de este, por lo anterior se mostrara una imagen de dicha pared.

Ilustración 8: Parada de San Antonio la Isla



Fuente: Elaboración propia (2019)

Como se muestra en la imagen esta pared es con lo que primero se colisionan los visitantes es por ello por lo que se pretende restaurarla y poder pintar lo siguiente:

Ilustración 9: Mural



Fuente: Elaboración propia (2019).

A pesar de ser un boceto a blanco y negro, se pretende dar a conocer la vida de los ciudadanos artesanos del municipio, poniendo esto en un taller, con los diversos juguetes tradicionales como el trompo, el yoyo, la pirinola y los tapetes que se realizan en el mismo municipio, también se buscó la manera de reflejar la realización de dicha artesanía y su trabajo. Dicho mural fue cotizado con un precio de alrededor de 20 mil pesos contando la mano de obra y los materiales, los cuales este proyecto y el que se estará mencionado más adelante, se pretenderá poner como proyecto de inversión ante instancias, federales, estatales y principalmente municipales para el apoyo de enriquecimiento del pueblo y los artesanos en general.

En segunda instancia las artesanías del municipio pierden identidad debido que a lado vecino también se encuentra un pueblo artesanal que es Santa María Rayón que, aunque sus artesanías son básicamente el molinillo es un pueblo con mayor identidad, por lo que se propone registrar el topónimo que es símbolo del municipio, para poder utilizarlo en las artesanías como marca, el topónimo es importante en el municipio por su significado como se explicó en un principio en el capítulo II del presente trabajo.

Ilustración 10: Topónimo



Fuente: H. Ayuntamiento (2019- 2021).

En el momento que se tuvo la primera instancia con la asociación de la plaza de los artesanos y al haber proporcionado información acerca de que daban platicas acerca de este tema, por medio de una asociación, se acercaron a la presidenta municipal pidiendo el apoyo para poder bajar dicha platica a sus compañeros y por beneficio de que el ayuntamiento también necesitaba saber el proceso correcto de registro del topónimo, este evento fue realizado el 23 de Agosto del 2019 en las instalaciones del museo , la plática fue otorgada por el Instituto de Investigación y fomento de las Artesanías (IFAEM).

Esta platica solo fue otorgada para unas cuantas personas que son apegadas al ayuntamiento del municipio por nuestra parte se tiene propuesto que todos los artesanos tengan una información simétrica y con ella puedan apoyarse para proteger sus artesanías y la identidad de su origen.

Cabe mencionar que en esta investigación se buscó la manera de obtener la denominación de origen de las artesanías en IMPI (Instituto Mexicano de Propiedad Intelectual), pero fue cancelada por no ser una artesanía con materiales exclusivamente de la región, no se pudo realizar el proceso, El registro de origen surgió debido a que los ciudadanos cuentan con los registros de antigüedad que se pudieran requerir, pero por lo primero fue imposible seguir con el procedimiento.

Teniendo en cuenta que no pudo realizarse este procedimiento, por eso es necesario poder registrar el topónimo como marca y poder darles identidad a las artesanías del municipio. Contribuyendo a la investigación varios artesanos cuentan que los clientes que han obtenido son gracias a las ventas realizadas fuera del estado, por lo que es necesario poder crear una página de internet como se ha mencionado en las estrategias con el fin de obtener un catálogo y este pueda ser difundido dentro y fuera del país para que ellos puedan obtener mayores ingresos y el turismo del pueblo artesanal. Poniendo en marcha este asunto del sitio web del municipio, a continuación, se muestra un boceto de ello.

Para poder explicar su elaboración este boceto cuenta con 6 apartados, empecemos con el primero, el cual contara con:

- 1.- El encabezado cuenta con una imagen con los juguetes tradicionales y el nombre del municipio y abajo sus abreviaciones
- 2.-Menú en donde se ubica el inicio, ubicación, historia y museo.
- 3.- Imágenes de los artesanos del municipio haciendo el trabajo de artesanías en sus diferentes talleres para poder conocerlos a ellos y a su trabajo.

Ilustración 11: Página de Internet



Fuente: Elaboración propia (2019).

En seguida en el botón de menú se encontrarán despegables las variables de madera, hueso y tapetes, que son las artesanías del municipio, aunque la investigación solo se basa en los juguetes tradicionales esta página pretende apoyar a todos, los cuales en el apartado de madera se desplegara otro con apartados de juguetes, juego de mesa, artículos de cocina, artículos para el hogar, recuerdos y pedidos especiales. En el apartado de hueso estará juegos de mesa, anillos,

collares, peinetas y pedidos especiales, y finalmente en tapetes se desglosará una que es el normal y pedidos especiales.

Ilustración 12: Página de Internet



(SALI)

4	inicio	Ubicación	Historia	Videos	Museo
	Madera				
	Hueso				
	Tapetes				



Fuente: Elaboración propia (2019).

4.- D2esglosándose en un catálogo y pueda observar los artículos que se encuentran en cada apartado, con precio a público y con precio de mayoreo. En el apartado de ubicación se pondrá un mapa para poder llegar a municipio, asimismo una foto de la plaza de los artesanos con el fin que pueda ser promovida y visitada por los turistas.

Ilustración 13: Página de Internet



Fuente: Elaboración propia (2019).

Después en el apartado de historia se contará la historia de cómo el municipio se logró posicionar como pueblo artesanal y los inicios de los primeros artesanos y la evolución que se ha tenido a lo largo de los años.

Ilustración 14: Página de Internet



inicio	Ubicación	Historia	Videos	Museo
--------	-----------	----------	--------	-------

Hablando de los antecedentes y principalmente refiriéndose a los de las actividades económicas que tiene el municipio, Rematándonos en los años de 1940 su principal actividad era la pesca esto debido a que contaban con la laguna de Chignahuapan, debido a esta se daban también las actividades de caza y la colección de los diversas especies de peces que se encontraban en la misma, los principales peces que se obtenían eran el pez blanco, el jujil, las ranas, atepocates y los ajolotes, esta actividad se realizaba por medio de canoas ya que con estas se era más fácil su captura.

En los meses de noviembre y diciembre era la temporada de la caza de patos provenientes del norte, debido a que estos llegaban a invernar dentro del territorio, esta actividad se realizaba por medio de la escopeta o por las trampas que ingeniosamente hacían los mismos habitantes.

Pero a lo largo de este tiempo el desarrollo de la industria que se presentó en la Ciudad de Toluca, Estado de México a partir de esa misma década logro atraer una gran ola migratoria a la ciudad, provocando que esta aumentara radicalmente una sobre población ara ese entonces, llegando a la creación de nuevas zonas

Fuente: Elaboración propia (2019).

Por consecuente habrá un apartado de videos; su contenido será reportajes que se le han hecho a los artesanos por las diversas televisoras y radios a lo largo de este tiempo; dichos videos podremos obtenerlos a treves del museo que son con los que cuenta con estos multimedia y que se podrán dar más a conocer por este medio, dándoles un mayor factor de seguridad y calidad a los clientes.

Ilustración 15: Página de Internet



Inicio	Ubicación	Historia	Videos	Museo
--------	-----------	----------	--------	-------



San Antonio la Isla (El pueblo de los juguetes de madera)

Fuente: Elaboración propia (2019).

Y finalmente nos encontramos con el apartado del museo que contiene la historia de San Antonio la Isla, pero principalmente la historia de cómo se elaboraron las piezas de madera en sus inicios y que a la fecha cuenta con piezas importantes que han participado en concursos a nivel nacional.

Ilustración 16: Página de Internet



inicio	Ubicación	Historia	Videos	Museo
--------	-----------	----------	--------	-------



Fuente: Elaboración propia (2019).

Cabe mencionar que dicha página cuenta con un costo de elaboración, fueron proporcionados por un ingeniero en sistemas, los cuales son:

Tabla 6: Costos de la Página de Internet.

Concepto	Precio en Pesos
Realización de pagina	9 000
Mantenimiento	5 000
Plataforma	6 000
Total	20 000

Fuente: Elaboración Propia (2019)

Los costos de elaboración se pretenden que sean pagados por medio de una propuesta de inversión para la presidenta municipal del ayuntamiento de San Antonio la Isla y al asimismo tiempo ponerlo a disposición de instancias federales y estatales. Si por motivos ajenos no es posible el apoyo, este gasto será puesto a disposición de los 54 titulares de la plaza de artesanos, manejándolo como plan de negocio, obteniendo las ventajas y desventajas que conllevará página de internet y poder saber si los costos podrán ser divisibles entre los mismos titulares.

Esta página de internet contara con la protección del IMPI para no tener problemas a futuro con la identidad de esta, dando paso a que la pagina sea confiable para la sociedad y productiva para los artesanos.

CONCLUSIONES

A lo largo de la investigación se pudieron observar distintos resultados tanto negativos como positivos, derivado de a que los objetivos planteados en dicho trabajo no fueron cumplidos al cien por ciento a consecuencia de que sus insumos y costos en materia prima no son específicos y por lo cual los artesanos se abstuvieron en dar más información de sus costos de producción, es por ello por lo que en el apartado de costos solo se tiene información de los costos finales en un panorama general.

A pesar de los obstáculos que se tuvieron para obtener dicha información, se pudo llegar al objetivo principal, el resultado lanzo que las artesanías de San Antonio la Isla son aun competitivas dentro del estado de México en un nivel promedio. Pero esto puede ir disminuyendo a causa de las nuevas generaciones que ya no aprecian los juguetes de madera, en vista que la tecnología los está absorbiendo de una manera impresionante. Hoy en día es muy difícil poder obtener la materia prima como el pin, delo a las normas ambientales que existen dentro del estado de México poniendo en riesgo su elaboración. Es increíble ver como los extranjeros pueden apreciar mas la cultura mexicana que los propios mexicanos.

Es por ello que con apoyo de la propuesta de valor se pretende a que más personas conozcan de dónde vienen y como son realizadas las artesanías del municipio y poder aumentar más el ingreso de los artesanos por medio de la página de internet que fue pensada por parte de la información recabada, esperando poder aumentar el segmento de población a un segmento con mayores recursos y que la artesanía deje de ser pagada tan barata como se ha venido haciendo a los productores y hacer esto un canal directo con el vendedor final y dejar a un lado el consumidor intermediario que son los más beneficiados a costilla del productor.

Finalmente agradeciendo a la Dirección de fomento artesanal y al personal del museo de San Antonio la Isla por el apoyo brindado para la obtención de la información de dicho proyecto y por su participación en la plática grupal con la asociación de la plaza de artesanos, esperando que esta información sea útil y relevante para los mismos artesanos.

REFERENCIAS

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

Caloca, R y Leriche, C. (2011). Una revisión de la teoría del consumidor: la versión de la teoría del error. Universidad de Autónoma Metropolitana Unidad de Azcapotzalco, México.

Delgadillo, M. (1973). Monografía de San Antonio la Isla. México. Dirección de prensa y relaciones públicas del Estado de México. México.

Fábregas, A., y Santos, C. (2000). Una mirada antropológica a las artesanías de Chiapas. En V. Novelo (Coord.), Artífices y artesanías de Chiapas. México. CONACULTA/CONECULTA.

Ferrel, O y Michael D (2012). Estrategia de Marketing. Quinta edición. Querétaro, México. Cengage Learning Editores.

Fred, R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México. Pearson Education.

Freud, D. (2013) Conceptos de Administración Estratégica. D.F., México. Pearson

Hernández, S., Fernández, C y Baptista, L. (2014). Metodología de la Investigación. México, Edit. MC. Graw Hill.

Jiménez, S. y Peralta, M. (2004). Herramientas de planificación y pensamiento estratégico para la gestión del postgrado y el doctorado. Pautas y lineamientos generales No. 1, Universidad del Valle, Cali, Colombia

Lombana, J., y Gutiérrez, S. (2009). Marco analítico de la competitividad. Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Pensamiento & Gestión*

Markusen, J. (1992) Productivité, compétitivité, performance commerciales et revenu réel: le lien entre quatre concepts., Conseil économique du Canada, Ottawa.

Porter, M (1986). Competitive Advantage. The Free Press.

Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. The Free Press.

Porter, M. (2016). Ventaja competitiva. México. Patria

Quintero, J., y Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. México. *Telos*

Thompson, Arthur A y A.J. Strickland. (2004). Administración estratégica. México, Edit. MC. Graw Hill.

Torre, Francisco de la (1994), Arte popular mexicano, México: Trillas.

FUENTES ELECTRÓNICAS

Destino México. (2019). Artesanías de México. Recuperado en <https://programadestinosmexico.com/artesantias.htm>

González, H. (2018). Juguete Artesanales, Olvidados Por Las Nuevas Generaciones. Recuperado en <https://www.elsoldemexico.com.mx/republica/sociedad/juguetes-artesanales-olvidados-por-las-nuevas-generaciones-1649558.html>

González, V. (2014). Juguetes Artesanales Luchan Por Mantenerse. Recuperado en <http://www.manufactura.mx/industria/2014/12/19/juguetes-artesanales-luchan-por-mantenerse>

INEGI, (2015). Población de San Antonio la Isla. Recuperado en <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/mex/poblacion/>

Medina, D. (2016). 60 años de juguetes en México (1910-1970): ¿Qué dicen los sótanos y roperos del país? Recuperado en <http://www.sinembargo.mx/31-07-2016/3073531>

Núñez, S. (2017). Sobreviven Artesanos De Juguetes Tradicionales. Recuperado en <https://www.elsoldemexico.com.mx/republica/sociedad/sobreviven-artesanos-de-juguetes-tradicionales-394461.html>

Saldaña, F. (2017). Artesanías Mexicanas, Un Mercado En Crecimiento. Recuperado en <https://www.rankia.mx/blog/agentes-cambio-papel-finanzas/3642220-artesantias-mexicanas-mercado-crecimiento>

Sujey, E. (2017). Analogía: Las artesanías dentro de la globalización. Recuperado en <http://ipuntocom.mx/96192/analogia-las-artesantias-dentro-de-la-globalizacion/>

LEGISMEX, (2019) Normas Ambientales en el Estado de México. Recuperado en <http://www.legismex.mty.itesm.mx>

Economista, (2018, agosto). Artesanías, muy importantes para México, Recuperado en <https://www.economista.com.mx/opinion/Artesanias-muy-importantes-para-Mexico-20180304-0066.html>

FUENTES OBTENIDAS DE TESIS

Ávila, K. (2016). Propuesta de Valor para la Comercialización de la Ruta Turística – Económica Caminos del Mezcal. Tesis no publicada. Instituto Politécnico Nacional

Espinoza E. (2009). La competitividad del sistema agropecuario localizado productor de quesos tradicionales. Distinción doctoral no publicada. Universidad Autónoma del Estado de México. México

Meraz, L. (2014). Estrategias De Competitividad De Las Micro, Pequeñas Y Medianas Empresas Vinícolas De La Ruta Del Vino Del Valle De Guadalupe, En Baja California, México. Distinción doctoral no publicada, Universidad Autónoma de Baja California, Baja California, México.

Motejo, S. (2016). Análisis de la sustentabilidad en la actividad artesanal de madera de Dzityá, Yucatán. Tesis no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Muguira, R. (2010). La artesanía en México hoy: Su inserción en el modelo capitalista de consumo. Tesis no publicada, Universidad de las Américas en Puebla, México.

Orozco, F. (1998). Las artesanías como recurso turístico de San Antonio la Isla Edo. México. Tesis no publicada, Universidad Autónoma del Estado de México. México

Piña, L. (2014). Proyecto para hacer de Calimaya un lugar turístico e integrarlo al programa Pueblos con encanto del Bicentenario. Tesis no publicada. Universidad Autónoma del Estado de México, México.

Sanchez, L (2010). La transformación de las Artesanías en el Edo. México. Tesis no publicada. Universidad Autónoma del Estado de México, México.

Torres, G y Mendoza, A. (2007). Entre madera y concreto: San Antonio la Isla en proceso de urbanización, una perspectiva antropológica. Tesis no publicada. La autora. México.

Torres, S. (2014). Geografía Económica de la Industria Artesanal en San Antonio la Isla. Tesis no publicada. Universidad Autónoma del Estado de México, México.