



Tejiendo hilos

para una estrategia de negocios, el caso de El sarape en Saltillo, Coahuila

Elizabeth Bautista Flores*

Resumen

En 2016 se realizó una estancia de investigación en la Universidad Autónoma de Coahuila, donde se tuvo comunicación con artesanos de la Escuela del Sarape “La Favorita” en Saltillo, Coahuila. Ellos expresaron la necesidad de tener un buen producto para introducirlo al mercado de las artesanías en México y conseguir un mejor precio por sus tejidos. Los datos recopilados pudieron mostrar la relación que los artesanos guardan con sus sarapes, la forma en la que tratan de organizarse como emprendedores, y cómo emergen varios reflejos del pensamiento de negocios en algunos grupos artesanales en México.

Palabras clave: Plan de negocios, el sarape, organización empresarial, emprendedor.

Abstract

IN 2016 A RESEARCH WAS DONE IN THE AUTONOMOUS UNIVERSITY OF COAHUILA, WHERE CONSTANT AND CONTINUOUS COMMUNICATION WAS HELD WITH ARTISANS OF THE SCHOOL OF THE SARAPE “LA FAVORITA” IN SALTILLO, COAHUILA. THESE ARTISANS EXPRESSED THE NECESSITY TO HAVE A GOOD PRODUCT TO INTRODUCE IN THE MARKET OF HANDCRAFTS IN MEXICO AND TO ACQUIRE BETTER INCOME FOR THEIR FABRICS. THE DATA COLLECTED COULD SHOW THE SPECIAL RELATIONSHIP THAT CRAFTSMEN KEEP WITH THEIR SARAPES, THE WAY IN WHICH THEY TRY TO ORGANIZE THEMSELVES AS ENTREPRENEURS, BUT SEVERAL

reflections of business thinking emerge in some artisan groups in Mexico.

Key words: Business plan, el sarape, business organization, entrepreneur.

Introducción

EL SARAPE (ZARAPE) ES CONOCIDO COMO UNA PRENDA TÍPICA DE LA IDENTIDAD MEXICANA, POR SU COLORIDO, DISEÑO Y TEXTURA. TAMBIÉN SE LE LLAMA PONCHO, TILMA, JORONGO, MANTA, GABÁN. EN PARTICULAR, EL SARAPE DE SALTILLO SE CARACTERIZA POR EL SIMBOLISMO DE SUS DISEÑOS GEOMÉTRICOS QUE INCLUYE EL DIAMANTE AL CENTRO, CENEFAS LATERALES Y SUAVES Matices DE COLOR QUE SE DIFUMINAN PARA CONFUNDIRSE CON OTROS TONOS. ESTE DISEÑO REPRESENTA EL CICLO DEL DÍA, EL AMANECER/ATARDECER DEL DESIERTO; PERO TAMBIÉN TIENE RELACIÓN CON EL TIEMPO, LA VIDA Y LA MUERTE, EL CIELO Y LA TIERRA (Imagen 1).

De acuerdo con la historia (Mena, 1926; Hernández, 2014; Notimex, 2016), el origen del sarape de Saltillo se remonta a fines del siglo XVI, cuando los artesanos tlaxcaltecas lo llevaron a esas tierras para tejer, con lana de borrego, los escenarios desérticos, es decir, interpretar el encuentro entre el cielo, las flores y la tierra. Así surgen nuevas y características creaciones con un colorido particular y diferente a las del centro-sur de México. Incluso se dice que los hilos se hicieron más finos y delicados; debido al clima de la entidad se tejió más ligero y delgado, por lo que ello marcó la diferencia con los acolchados de otros estados.

IMAGEN 1. Diseño El Sarape de Saltillo (Estructura básica)

FUENTE: Elaboración Propia (2016), tomado del distintivo de la Escuela del Sarape "La Favorita"

Debido a esa calidad y colorido singular, los sarapes de Saltillo rápidamente comenzaron a comercializarse y fueron demandados en ferias por comerciantes y jugadores, lo cual hizo que se perfeccionaran los diseños, pagándose altos precios por cada prenda. Sin embargo, a fines del Siglo XIX, con la llegada del tren, las ferias cambiaron de lugar, se suprimieron los juegos de azar y así mermó el mercado de los sarapes; comenzó el declive de la producción y el fin de esa industria en aquel sitio (Mena, 1926).

En 2008, el gobierno estatal buscó promover la producción de tejidos. Entre esas nuevas iniciativas se desarrolló un esquema educativo y formativo para nuevos cuadros de artesanos, a través de la apertura de la Escuela de Sarape "La Favorita", así como el Museo del Sarape y la Tienda de las artesanías. Estos tres eslabones se han unificado para la producción, exhibición/difusión y venta del producto. Sin embargo, al momento de hacer los primeros acercamientos fue evidente que hacía falta organizar una estructura más emprendedora o con visión de negocios que permita a los

artesanos tener mayor conciencia de su conocimiento, trabajo y forma de organización.

Por ello fue necesario comenzar por implementar mejoras en el sentido organizacional de la escuela. Debido a la incipiente organización se plantearon como objetivos: Desarrollar los elementos básicos propios del pensamiento estratégico como es la Estrategia corporativa, Unidad Estratégica de Negocios para más adelante considerar estrategias para el desarrollo de Marca (*branding*).

En ese sentido, es importante considerar que las actividades artesanales deben incluir un plan de negocios que les permita a los miembros comprender las implicaciones de estar en el mercado de bienes y servicios; en el caso de la Escuela de Sarapes Finos "La Favorita", se tiene que procurar un servicio y desarrollo, al mismo tiempo, de un producto que parece estar posicionando en la mente de los mexicanos, pero no forma parte del consumo cotidiano, ya que cada sarape puede rondar precios entre los tres mil pesos, aunque pueden ser más caros dependiendo de los materiales, diseño y técnica de tejido.

Para alcanzar los objetivos se aplicaron tres instrumentos diferentes (dos cualitativos y uno cuantitativo). El primero para definir la Estructura ideológica (Misión, Visión y Valores), donde según los expertos se encuentran la esencia de la empresa o negocio (Vicente, 2009), El segundo fue un análisis FODA para identificar el funcionamiento del negocio (por motivos de espacio no se abordará este apartado) y el tercero entrevistas con profesores, personal administrativo y alumnos.

El orden que se tiene considerado para este escrito es el siguiente: en la primera se hizo un recuento de la importancia de las artesanías y en especial de los tejidos y bordados en México, en ese mismo apartado se reseñó el origen de la escuela, ubicación y estructura organizacional. En la segunda parte se explica la metodología de trabajo con los artesanos, administrativos y personal de dirección de la Escuela de Sarape "La Favorita". En la tercera parte se incluyen los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados y, por último, se ofrecerán algunas sugerencias a manera de conclusiones.

El problema

DE ACUERDO CON DATOS DEL FONDO NACIONAL PARA EL Fomento de las Artesanías (Fonart), en México se tienen al menos 12 millones de artesanos (*El economista*, 2014), que se dedican a trabajar en diferentes proyectos productivos, sin embargo, es necesario organizar a estas iniciativas en modelos comerciales más rentables, pues de acuerdo con declaraciones de ese mismo organismo de gobierno, de ese total, solo 600 mil cuentan con mecanismos de comercialización eficientes que les permiten atender de manera correcta la demanda del consumidor.

Es importante mencionar que gran parte de las artesanías producidas se desplazan en mercados turísticos nacionales, el cual se ha incrementado en los últimos cinco años. De acuerdo con información del Instituto Nacional de Geografía e Informática (INEGI), en 2014 México se ubicó a nivel mundial en el lugar número 10 en cuanto a llegadas de turistas internacionales con 29.1 millones de personas, además de que 89.8 de cada 100 pesos gastados en actividades turísticas son aportados por turistas residentes en México (turismo interno). Es decir, el turismo interno en puntos nacionales es cada vez más fuerte y consistente, aunque es necesario indicar en qué se gasta principalmente.

A partir de los datos del Sistema de Cuentas Nacionales de México en la Cuenta Satélite del Turismo de México (CSTM), 2015, del mismo INEGI se tiene que:

Las actividades que generaron mayor aportación fueron los restaurantes, bares y centros nocturnos con 839 378 puestos de trabajo, lo que equivale a 36.3% del total del sector, seguido del transporte de pasajeros con 15.7%; la producción de artesanías con 9.6% y el comercio turístico con 11.0 por ciento, mismas que en su conjunto generan el 72.6% del total de las ocupaciones remuneradas en el turismo (:4).

Como puede observarse, ambos elementos, el turístico y el mercado de artesanías, deben anali-

zarse con atención, pues parecen complementarse, tanto en el punto de la buena percepción que tienen los turistas (nacionales y extranjeros) de los productos artesanales mexicanos, así como de los sitios donde se pueden disfrutar días de descanso y recreación.

Sin embargo, esa misma relación provoca una paradoja, ya que por un lado la mayoría de los artesanos imprimen en cada una de sus producciones un distintivo de originalidad, sentido simbólico de su cultura y hasta de su personalidad, lo que hace lenta la producción para tratar de atender la demanda del mercado, pero, por otro lado, si se considera que la demanda es creciente, se corre el riesgo de masificar las artesanías y lastimar la creatividad e innovación con las que estas son producidas.

En México existe una larga tradición en tejidos y bordados. Son mayormente distintivos de grupos indígenas en diferentes entidades federativas, por ejemplo, Amuzgos (Guerrero), Huichol (Nayarit), Mazahuas, Otomíes (Estado de México/Michoacán), Totonacas (Veracruz), Chinantecos, Mazateco, Mixe, Zapoteco (Oaxaca), Tzeltal, Tzotzil, Zoque (Chiapas). Las fibras, colores, urdimbres y tejidos son propios de cada uno, ya que reflejan su identidad, simbolismo y creatividad en cada pieza.

Recientemente, en Coahuila se promovieron iniciativas para la recuperación de este oficio a través de diferentes programas del gobierno estatal. En 2008, en el Instituto Municipal de Cultura se inauguró la Escuela del Sarape "La Favorita", en la ciudad de Saltillo, muy cerca del Centro Histórico, con el objetivo de "formar maestros tejedores que continúen con esta tradición centenaria en grave riesgo de desaparición" (museodelsarape.com). Ahí se enseña todo el proceso de producción artesanal del sarape al cursar un programa educativo de dos años (4 semestres), que al concluir se obtiene un certificado avalado por la Secretaría de Educación Pública (SEP). En 2016 habían inscritos 19 estudiantes, que van del primer al cuarto semestre, ninguno tiene menos de 25 años.

La mayoría de los estudiantes que acuden a la escuela son adultos; de manera complemen-

taria realizan las artes de tejido de sarapes, pues tienen una actividad económica principal o ya están retirados del mercado laboral. Al momento de realizar la investigación se tienen certificadas 17 personas, de las cuales 10 sí han continuado con la producción de sarapes y solo seis dependen totalmente de este modelo de producción; dos casos se han independizado y tienen un negocio propio (Bautista, 2016a). Para los demás fue solo un pasatiempo y no tienen deseo por desarrollar esa actividad. De aquellos que están interesados en la producción, la mayoría se han incorporado al Taller del artesano, que depende de la misma Escuela del sarape, donde se cuenta con los laboratorios para manejo de la fibra, tintura, secado y tejido; además de la asesoría de los profesores, quienes vigilan el desarrollo de los trabajos.

En cuestiones de calidad, se desea mantener la marca Saltillo como el distintivo del producto, por lo que, de acuerdo con los profesores (Bautista, 2016c), el sarape debe cumplir estándares de medidas tradicionales como el doble entre ancho por el largo (10x20; 30x60 etc.), la estructura del diamante debe ser cerrado, concéntrico; con cenefas de Saltillo que son la flor de manita, igual a las de hace de 300 años y las sombras (Imagen 1).

Se busca que sea una garantía de 100 por ciento calidad comprar un sarape de Saltillo, ya que no habrá otro sarape igual, pues para ello se está trabajando con que todos los artesanos sean certificados, firmen una carta de intención y el tejido sea aprobado por los propios profesores, antes de entregar cualquier producto (Bautista, 2016a).

Gran parte de los sarapes se hacen sobre pedido y bajo diseños especiales indicados, en ocasiones, por el propio comprador. El tiempo promedio de elaboración de un sarape (60x120 cms) es de una semana, para quien tiene una buena habilidad en el manejo de la máquina, que son aquellos que tienen al menos dos años de trabajo cotidiano de entre 6 y 8 horas diarias. El precio es de 3 mil 200 pesos. A la escuela se le paga por el material utilizado y el resto es para el artesano, que puede

ser una ganancia de dos mil pesos. Por lo general se trabaja bajo proyectos que la escuela adquiere, bajo pedidos de empresas, instituciones educativas o gobierno estatal y son asignados según las habilidades de los artesanos.

Por otra parte, también existe La Sociedad de Amigos del Museo del Sarape y Trajes Mexicanos, que es un grupo de empresarios, artistas, artesanos que apoya el registro de marca y la tiene bajo su resguardo, lo mismo que la tienda donde se hace la venta directa de distintos productos elaborados por artesanos del taller y de la escuela, así como otros productos promocionales.

Los artesanos de Saltillo tienen fuertes vínculos con tejedores de otras ciudades como Teotitlán del Valle, Oaxaca, donde incluso comparten conocimientos de cómo mejorar los tejidos, aunque cada uno respeta sus propios diseños. En general, se intercambian técnicas de tejido, teñido, manejo de lana y estilos para bordados con hilos de oro y plata.

En agosto de 2016 se obtuvo el registro de la marca *Saltillo, Sarape fino* y para octubre del mismo año se logró incluir a estos artesanos en el Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (Fonart), lo que les brindará apoyos para financiamiento en sus talleres, distribución de los productos en puntos de venta institucionales, así como algunos beneficios en salud y educación.

Por último, los artesanos deben hacer frente a la producción de sarapes fabricados en el extranjero, los cuales son tejidos con acrilán con mala calidad, de manera masiva y a bajo costo, y ello limita la demanda de la artesanía mexicana. Aunque algunos han sugerido buscar el registro por denominación de origen, ello resulta más complicado, ya que no cuentan con una producción local ni propia de lana ni algodón, que son materias primas para el tejido de los sarapes. La mayoría de los materiales provienen de otros lugares y se busca que sean naturales.

Metodología

DEBIDO A QUE ESTE ES UN PRIMER ACERCAMIENTO SE DECIDIÓ comenzar con la aplicación de tres instrumentos básicos (dos cualitativos y uno cuantitativo), los cuales, podrán ayudar al diseño de la Estrategia de Negocios. En primer lugar, procedió al desarrollo de la Estructura ideológica, la cual incluye la definición de la *Misión, Visión y Valores*.

Este ejercicio es básico, ya que para algunos expertos significa la esencia de la empresa o negocio, debido a que implica la identidad del mismo, la estrategia de futuro y los valores bajo los cuales se deben regir cada uno de los miembros, colaboradores e inversionistas.

Este instrumento se aplicó en tres tiempos, por un lado se respondió de manera individual y posteriormente se organizaron tres equipos donde se promovió la discusión entre sí. De esa forma se abrió una actividad tipo sesión plenaria, donde a partir de los resultados de los tres equipos se motivó al consenso para acordar solo una propuesta en común para Misión, Visión y Objetivos.

El segundo instrumento fue en relación a la Estructura del Entorno, donde es importante la aplicación de la metodología basada en la identificación de Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), a fin de identificar el funcionamiento de la industria y el mercado en el cual desea desarrollarse el negocio o la empresa.

Por último, se entregó un cuestionario cualitativo, donde los participantes respondieron con la intención de identificar lo referente al concepto de *Branding* (marca) y de imagen de la Escuela Sarape Fino "La Favorita" como elementos de autopercepción y posicionamiento.

Para la aplicación de los tres instrumentos se solicitó la participación del personal administrativo, docente y artesanal, a fin de poder recabar la mayor cantidad de datos. Del personal acudieron 18 personas, de un total de 30, lo cual lo hace significativa de acuerdo con la muestra requerida.

Resultados

A CONTINUACIÓN SE EXPONEN LOS RESULTADOS A FIN DE QUE los datos puedan comprenderse mejor y posteriormente permitan el análisis correspondiente.

Estructura ideológica

COMO PARTE EL PRIMER EJERCICIO COLECTIVO (PANEL DE DISCUSIÓN), que se describió en el apartado anterior se obtuvo lo siguiente:

MISIÓN. La Favorita, escuela de Sarape de Saltillo es una institución dedicada a la enseñanza-aprendizaje, la investigación, al rescate de la tradición y al fomento de la producción del sarape fino.

VISIÓN. En 2020, elaborar sarapes finos Saltillo con técnicas tradicionales, a partir de ser una empresa autosustentable y sostenible

VALORES.

- Compromiso con la pertenencia e innovación cultural del sarape Saltillo
- Honestidad con el uso de materiales y creatividad en los procesos de producción
- Respeto con nuestros clientes y compañeros

Estructura del entorno

A CONTINUACIÓN, SE EXPONE LO QUE ES PARTE DE LA ESTRUCTURA del entorno en la cual se encuentra ubicada la Escuela del Sarape. Aunque por la incorporación al FONART, tanto el mercado se ampliará a causa de la distribución en centros de venta de esa institución y con ello es posible que este consumidor pueda ampliarse a turistas extranjeros, debido a que cuentan con 6 puntos estratégicos para la oferta de artesanía mexicanas, además de venta electrónica.

Con respecto a la Competencia, de acuerdo con los resultados obtenidos en los instrumentos, existe dispersión en cuanto a lo que consideran la competencia. Para algunos, son otros productores del país como Oaxaca y Aguascalientes mientras que unos más mencionan a las importaciones que se tienen desde el extranjero, principalmente de China, la cual es una competencia desleal

debido a la baja calidad de los materiales con los que fabrican y lo económico de sus precios.

De esta forma es importante mantener la unidad entre los productores para darles el sentido de pertenencia al negocio, pues si bien el sarape es en sí un elemento simbólico de la identidad mexicana, es necesario promover mayor unidad para integrarlos en un colectivo más consolidado, manteniendo no solo el trabajo y la colaboración con un nivel de producción constante, sino también al desarrollar criterios de calidad para el producto e incluso considerar la promoción de los elementos de diferenciación.

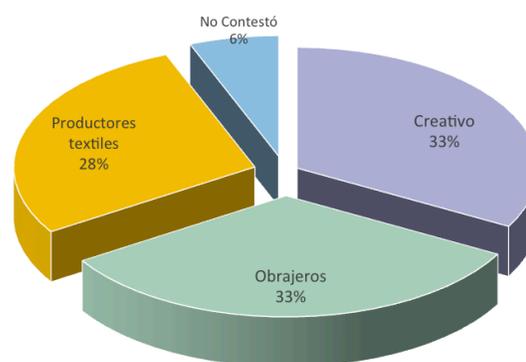
Como una gran oportunidad se encuentra que en el mes de octubre se obtuvo el Registro de Marca, lo cual incrementa el valor del producto, además de esto, se reconoce la oportunidad para someterse a estrategias de competencia.

Por otro lado, aunque la Escuela del Sarape tiene inscripciones abiertas cada semestre, es necesario promover más las actividades para la incorporación del sarape, incluso en las escuelas secundarias o técnicas incluir esta actividad como una formación en talleres que se imparte de manera regular, a la par de otros talleres como corte y confección, cocina o mecánica. La promoción de estas acciones entre jóvenes puede ayudar a engrosar y reposicionar esta actividad entre las personas de la localidad, no solo como un oficio, sino como un negocio con rentabilidad, de calidad y beneficioso que le permita una buena calidad de vida, pero además ayude a consolidar el sentido identitario de los artesanos y su aportación a la cultura mexicana.

Relación productor-producto

EN ESTE APARTADO SE MUESTRAN DE MANERA VISUAL ALGUNOS resultados que indican las percepciones de los artesanos, pues es necesario conocerlos para que con esa información se puedan diseñar estrategias y escenarios pertinentes para continuar algunas actividades en la Escuela del Sarape "La Favorita".

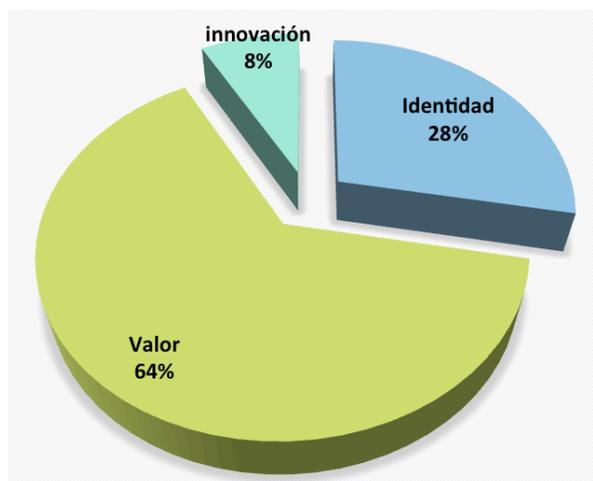
GRÁFICA 1. Autopercepción de artesanos



ELABORACIÓN Propia (2016)

Uno de los elementos clave para toda organización es el nivel de autopercepción que tienen los miembros que la integran, pues ello también ayuda a comprender los objetivos de sí mismo y los de sus compañeros. En el caso particular, se consideran como Productores textiles (28%), mientras que la mayor parte se identifica con un oficio, como el Obrajero (33%), que en términos estrictos refiere a un artesano que trabaja la madera. Por otra parte, se encuentran quienes se perciben como un ser creativo (33%), pero ninguno se refiere a sí mismo como un emprendedor con negocio propio ni a ser parte de un colectivo de artesanos (Gráfica 1); ello puede resultar un problema, ya que se necesita antes que nada tener clara la identidad individual y, por supuesto, colectiva si se desea impulsar "la investigación, al rescate de la tradición y al fomento de la producción del sarape fino", como se indica en la Misión.

Además, en la Visión se planteó que en un plazo de cinco años se tiene indicado ser "una empresa autosustentable y sostenible", por lo que es importante comenzar a introducir asignaturas sobre los negocios, finanzas y el emprendimiento para que de esa manera se tengan claros puntos clave de los negocios y la mercadotecnia.

GRÁFICA 2. Significación del sarape para los artesanos

ELABORACIÓN Propia (2016)

Sin embargo, cuando se pregunta a los participantes sobre la significación del producto para el artesano, la cuestión histórica es más clara para ellos, pues es Arte/historia (28%); es un objeto (28%); y en tercer lugar es Creatividad (20%). Los menos indicaron que es Magia (12%), Pasión (6%) y un número igual prefirió no contestar (6%).

Estos tres elementos pueden dar solidez para desarrollar esa identidad entre los artesanos y fortalecer a la escuela; la historia, el objeto, la participación y dedicación que tiene el artesano (creatividad, magia y pasión) pueden retomarse como la base para justificar singulares prendas y es fundamental que continúe la producción y pueda reposicionarse en el mercado nacional.

Por otra parte, los artesanos mencionaron que el sarape es un producto de alto valor (64%) para los mexicanos, por lo que en ellos se incluye la identidad (28%) mientras solo la innovación se mencionó en un 8% (Gráfica 2). Como puede observarse, se tiene la claridad del valor de sarape, de ahí que pueda deducirse también la importancia para lo que ellos hacen y reflejan en cada tejido. Incluso es revelador que la proporción del 8% (quienes indicaron hacer un producto innovador) indica la posibilidad de que algunos van más allá de la reproducción o preservación del sarape, sino de bordar con base en la diferencia, la transformación constante y con sentido propio de una identidad.

Negocios y emprendedurismo

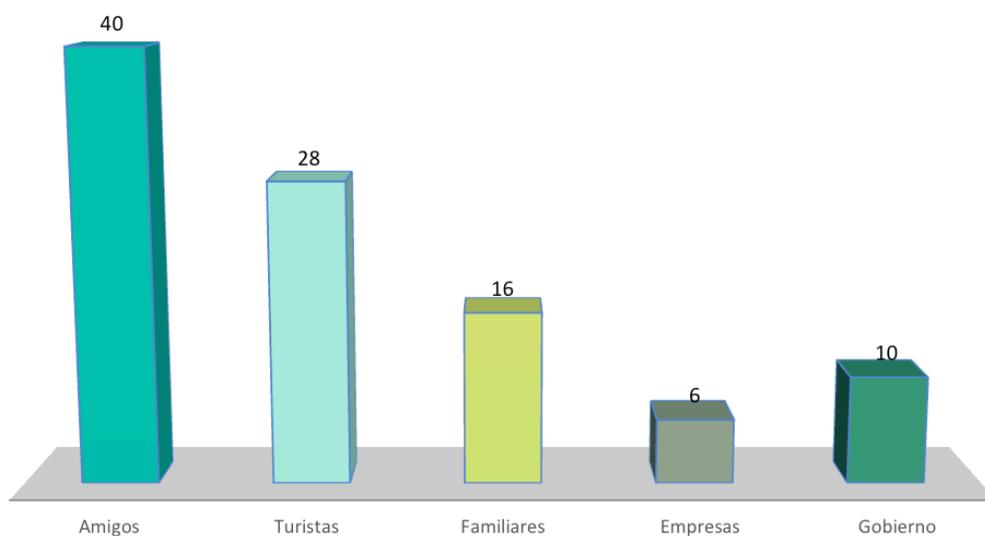
LO MOSTRADO EN EL APARTADO ANTERIOR AYUDARÁ A QUE LOS artesanos se apropien de su participación en el nivel de negocio y su presencia en el mercado, pues los resultados son por demás reveladores, debido a que hay una fuerte relación del productor con su producto, aunque no es la mejor relación, pues es clara la *esencialización*¹ que se tiene de su labor y del sarape. Al no estar bien dimensionada como un objeto para la venta, resulta difícil mantener una distancia entre ambos, pues los afectos o emociones deben quedar al margen de los protocolos de producción, innovación y calidad.

A pesar de ello, más de la mitad de los artesanos (54%) consideraron al sarape un miembro de la familia (hijo/hermano), mientras que el 28 por ciento lo vincula con sí mismo o con un amigo, un 12% lo relaciona con un artista, y un 6%, con una deidad. Estas referencias resultan por demás subjetivas, pues es incorrecto que alguien ponga en venta a un familiar. De esa forma se contraponen a la producción de una artesanía de negocio que incluya la calidad, innovación o de competencia que se requiere para estar dentro del mercado artesanal.

Con base en este estudio sí resulta notable esa subjetividad, pues al cruzar los resultados con otra pregunta en cuanto a quiénes identifica como posibles compradores (Gráfica 3), las respuestas vuelven a centrarse en el mismo círculo de familiares (40%) y amigos (16%), lo que da un total mayor al 50 por ciento. Es decir, es necesario que los productores tengan en cuenta que sus creaciones no necesariamente serán adquiridas en el primer círculo de sus afectos, pues si se decide por actividades propias a los negocios es importante considerar que se desconocerá a los clientes, ya que sólo el 28% pensó en que un posible comprador podría ser un turista, otros identifican al gobierno (10%) y solo un 6 por ciento indicó a las empresas.

Es decir, tanto los estudiantes como los profesores y personal administrativo deben tener en cuenta cual es la Misión y funciones que ellos/ellas deben desempeñar dentro de la organiza-

¹ Asignar connotaciones de auto perfección a un objeto o persona

GRÁFICA 3. Identificación de segmento según artesanos

ELABORACIÓN Propia (2016)

ción o una vez que hayan egresado de la Escuela del Sarape, pues este tipo de posturas centradas en el primer círculo de amistad y familia e incluso las que piensan en que el gobierno puede resolver el problema de la venta, puede generar una confusión entre saber si sus productos en verdad están destinados a un mercado más competitivo. Además, ayudarán a lograr cierto nivel de bienestar económico o simplemente se están formando y capacitando personas que van a encontrar en la elaboración del sarape una forma de entretenimiento o pasatiempo, el cual desean compartir con sus familiares y amigos, pero no hay un sentido de negocio o al menos de emprendimiento como tal.

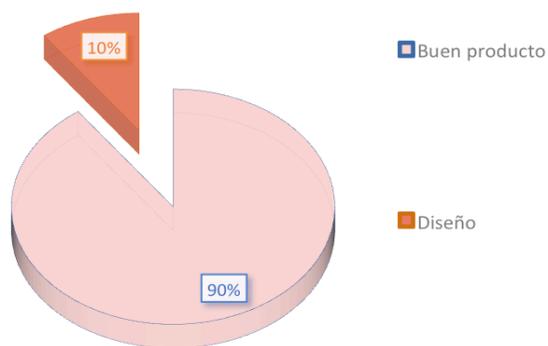
Esta idea queda reforzada porque en otro resultado se evidencia que de nueva cuenta el artesano se fija más en la parte del diseño (90%), que tiene más connotaciones visuales y de proyección individual que de producción (10%), de un objeto con calidad, listo para incursionar en un mercado sumamente competitivo e incluso desleal, debido a las importaciones provenientes de China.

Dicha situación debe ser entendida por las autoridades de la Escuela de Sarape "La Favorita", debido a que también esta institución tiene problemas en cuanto a lo que se percibe de ella, pues poco más del 40 por ciento la considera *interesante*,

término que en ocasiones se dice cuando se desconoce qué decir. Mientras menos del 20 por ciento la declara exitosa, lo cual vuelve a reafirmar la idea de que para muchos de los estudiantes es un elemento secundario entre sus actividades diarias y no necesariamente se requiere obtener el éxito laboral, sino posiblemente solo un poco de reconocimiento familiar o amistoso.

Posiblemente esto, en alguna forma, resulta poco atractivo para los jóvenes, quienes dados los contextos actuales en los que se debaten por ubicarse en profesiones de éxito que integren la fama y los altos niveles económicos. Si se insiste en la posibilidad de formar cuadros de artesanos más jóvenes, también puede ser posible que sea necesario posicionar a la escuela como una opción educativa a la par de otras y no como una de actividad complementaria o para personas jubiladas. Es decir, quienes están dentro de la institución educativa deben tomar en cuenta que tienen las posibilidades para mejorar y apegarse a la Misión y Visión que diseñaron en conjunto para ubicarse como una institución donde lo importante sean los artesanos y sus productos.

GRÁFICA 4. Motivo de compra



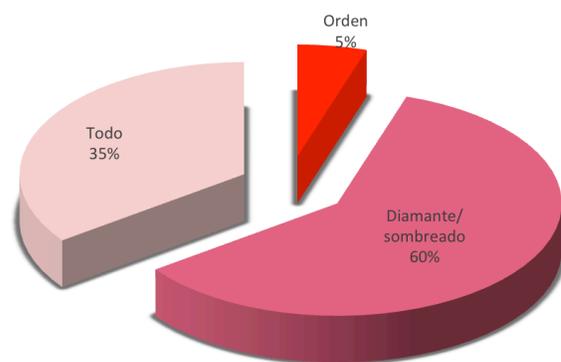
ELABORACIÓN Propia (2016)

El objetivo en el mejor de los casos debe centrarse en la importancia formativa de los artesanos con sentido emprendedor y no solo pensar en el producto, pues como se puede constatar, los tejedores tienen clara su actividad y los motivos para producir un sarape, por lo que tendrá mayores valores agregados y, por ende, un mejor precio, lo que podría repercutir en el éxito no solo del artesano, sino también de la escuela y del mismo producto, para mantenerse como un objeto simbólico e histórico de México.

En ese sentido es conveniente considerar que para los participantes en este ejercicio el motivo que debe estimular la compra es tejer un buen producto (90%), por encima del diseño (Gráfica 4). Es decir, es más sustancial el esfuerzo, trabajo o dedicación que ellos agregan como artesanos, como valor de esa actividad, además de los materiales (lana, algodón y tinturas naturales y orgánicas), que son diferentes a la creatividad y técnica de tejido y que podría ubicarse más a cuestiones de diseño.

Para finalizar esta exposición se consideró importante incluir la opinión de los participantes en tanto a los elementos que deben permanecer en el tejido del sarape (Gráfica 5), como un punto de identidad del producto. Es claro, que como expertos, tienen bien definido que tanto el Diamante como el Sombreado son los elementos que no deben modificarse (60%). En un 30% de los asistentes mencionó Todo, lo cual puede incluirse desde materiales, color, etc., y sólo un cinco por ciento restante indicó que el orden de los elementos debe mantenerse.

GRÁFICA 5. Diseño del sarape



ELABORACIÓN Propia (2016)

Otro elemento que se considera relevante es la competencia, que como se mencionó anteriormente, se identifican algunos competidores que a nivel nacional tienen, en opinión de los entrevistados, mayores ventajas en cuanto a la antigüedad de sus tejidos (37%), en tanto que otros consideran que la competencia se vale más de las oportunidades del mercado, pues tienen mejores estrategias de comercialización, así como que tienen mejores diseños (14%).

Muy cerca de ese nivel se encuentran quienes consideran que la competencia se da principalmente porque otros tienen mayores volúmenes de producción y con ello los precios son menores, por lo cual les resulta difícil a los sarapes de Saltillo tener un mercado consolidado.

Conclusiones

SE CONSIDERA IMPORTANTE TRABAJAR UN POCO MÁS EN LA identidad de los mismos artesanos, para que no solo sea dignificado su trabajo, sino también la actividad, ya que la mayoría de los actuales artesanos no tienen ese sentido emprendedor, por lo que se debe promover la incorporación de elementos que estimulen la competitividad; la subjetividad que tienen con relación al sarape es una mezcla poco favorable, ya que desconocen dónde fincar su identidad, si en el trabajo que realizan o en el producto que elaboran.

La relación entre producto y productor se nota relevante, lo que explica los motivos por los cuales se requeriría asesoría, pues resulta complicado

llegar a una asignación de precios y detección de segmentos y puntos de venta, cuando se asignan lazos familiares al producto que se desean incorporar al mercado.

Por último, para el desarrollo de un Plan de Negocios es necesario analizar el nivel de venta del producto y/o servicio. Este dato es vital para calcular el tiempo para completar el ciclo de venta y así determinar, por ejemplo, costos de almacenamiento y distribución.

También es necesario desarrollar objetivos de la escuela que incluyan estrategias para lograrlos, así como los plazos en los que se deben reportar los primeros resultados.

—Precio del producto y/o servicio.

Es necesario investigar el rango en el que oscilan los productos y/o servicios de los competidores. No es recomendable bajar el precio de venta al público, mejor es influir en los procesos internos más eficientes para que disminuyan los costos de operación.

En cuanto a los canales de comunicación. Actualmente las empresas se apoyan de otros medios, además de los tradicionales (como radio y televisión), para llegar a su público meta (segmento para el cual se dirigen los productos). Se recomiendan las siguientes opciones a explorar:

- Spots de radio y televisión. Que están un poco más perfilados a personas adultas y mayores. Se recomienda para negocios que ya están operando y que cuentan con productos y/o servicios ya posicionados en la mente del público.
- Redes sociales. Si se tiene considerado hacer llegar la información a públicos más juveniles. La ventaja es que son de gran alcance e incluso algunas de sus aplicaciones son gratuitas. Son ideales para llegar a un público juvenil, entre los 14 y 35 años. Entre las más populares se encuentran Facebook y Twitter, pero si son estas utilizadas se debe hacer una correcta administración y uso.

Referencias

- Bautista Flores, E. (2016a). Entrevista a Claudia Rumayor, Directora de la Escuela del Sarape "La Favorita", Saltillo, Coahuila, Noviembre de 2016.
- Bautista Flores, E. (2016b). Entrevista a Dra. Iris Rubí Monroy Velasco (Profesor investigador de tiempo completo de la Universidad Autónoma de Coahuila). Facultad de Psicología. Octubre de 2016.
- Bautista Flores, E. (2016c). Entrevista a Sr. Javier Reyes, profesor artesano de la Escuela del Sarape "La Favorita", Saltillo, Coahuila, Noviembre.
- Hernández Sánchez, Melissa. (2013). Los tejidos mexicanos, una valiosa muestra de arte y cultura, Recuperado noviembre de 2016. http://www.nacion.com/ocio/artes/tejidos-mexicanos-valiosa-muestra-cultura_0_1362063812.html
- INEGI (2015). Estadísticas a propósito del día mundial del turismo (27 de septiembre). Datos nacionales. <http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2015/turismo0.pdf>
- Notimex. (2016). El Sarape de Saltillo: sus orígenes e historia en El Siglo de Torreón. <https://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/1289799.sarape-de-salttillo-sus-origenes-e-historia.html>
- Ortiz Gasca, Marilyn Adriana. (2014). Bajo el manto de un sarape: colores y conciliaciones internacionales a través de un objeto de arte popular. Escaparate. Recuperado noviembre de 2016. <http://www.scielo.org.mx/pdf/inter/v5n9/v5n9a4.pdf>
- Ponce, Ana. (2014). El sarape de Saltillo, distintivo de todo un país. Grupo Milenio, México, Recuperado en abril de 2017. http://m.milenio.com/region/sarape_Salttillo-Sarape_Mexico-sarape-sarape_Coahuila-sarape_mexicano_0_632936842.html
- Romero, A. (2014). La producción de artesanías no es rentable en México. *El economista* <http://eleconomista.com.mx/estados/2014/04/10/produccion-artesantias-no-rentable-mexico><http://www.gob.mx/fonart>
- S/a. Las 10 artesanías más representativas de México. México Desconocido. México. Consultado en octubre de 2016. <https://www.mexicodesconocido.com.mx/artesantias-representativas-mexico.html>

Sales Heredia, F.J. (2013). Las artesanías en México, Situación actual y retos. Centro de estudios Sociales y de Opinión Pública. www5.diputados.gob.mx/index.php/es-l.../9-Las%20artesanías%20en%20México.pdf

Vicente, Miguel Ángel. (2009). *Marketing y competitividad. Nuevos enfoques para nuevas realidades*. Buenos Aires, Argentina. Pearson.