

Desarrollo de artesanías por un grupo de mujeres Mixtecas en Oaxaca, México¹.

José de la Paz Hernández Girón

María Luisa Domínguez Hernández.

Rosa María Velásquez Sánchez

Resumen. En este trabajo se presenta un proceso de desarrollo de productos, que es útil para los productores del campo, se basa en el rescate de los valores culturales y sociales, con un enfoque de conservación de los recursos naturales. Se muestra cómo los grupos marginados pueden mejorar sus condiciones de vida a través de la innovación y la diversificación de sus productos. En el proceso se combinan técnicas de desarrollo del producto sugeridas en mercadotecnia, con un enfoque participativo y al final se aplican pasos de mejora continua, para elaborar un producto de palma con características que permitan comercializarlo fácilmente y con mayor éxito.

Este caso muestra cómo el proceso de desarrollo de productos sirvió para mejorar los ingresos de un grupo de 20 artesanas Mixtecas. Ellas tradicionalmente tejían un solo producto: sombreros de palma y lo vendían semi-terminado. Al final de cuatro años tienen una sociedad que vende además del sombrero, diferentes artículos de palma, manejando modelos, tamaños, colores, con calidad y con criterios estéticos de un producto verdaderamente artesanal. Hoy este grupo de artesanas es capaz de planear su producción y sabe evaluar y comercializar sus productos.

Introducción.

En México, el sector rural se ha caracterizado por una gran producción de: trigo, maíz, arroz, azúcar, leche y carne, cuyos precios, además de ser bajos, varían constantemente debido a presiones externas y no por acuerdos del mismo sector.

Este sector, también produce artesanías no suntuarias, que de hecho, son utilitarias. El precio de estas artesanías es establecido por el intermediario, cuando cae el precio, los costos de producción se

¹ Agradecemos al CONACYT por el apoyo monetario otorgado para realizar este proyecto

mantienen constantes y como no existe otra alternativa de producción, el sector tiene que seguir produciendo aún con pérdidas, ocasionando pobreza.

Domínguez y Hernández (1993) describen el comportamiento en el mercado, del sombrero de palma semi-terminado que normalmente es producido en grandes cantidades en la Región Mixteca y tiene un precio de 0.15 dólares la pieza. También Novelo (1996) y Turok (1988) se refieren a la preferencia del consumidor hacia los productos industrializados, porque la gran producción artesanal (ollas, comales, petates, sopladores, canastas, etc.) es vendida sólo si su precio es inferior al del los productos similares industrializados, que los superan en durabilidad y presentación.

En México, los objetos que eran de uso común, sagrados, símbolos de identidad, de creencias y tradiciones, de sentido y valores nativos, hoy son elaboradas como artesanías, son objetos decorativos, de esta forma, el jarro y la olla han sido convertidos en floreros, el sarape en tapete, el tenate en pantalla para lámpara, etc. A partir de los productos usuales existe una producción artesanal expresada en formas y diseños decorativos tradicionales, plasmada en piezas elaboradas con materiales naturales. Esta actividad artesanal es fuente de ingresos para más de 8.5 millones de mexicanos, la mayoría se realiza en zonas rurales, pero también existe en zonas urbanas. La artesanía es una actividad en la que se incluyen todos los miembros de la familia, de todas las edades, cuya economía es la venta de artesanías; aunque es de subsistencia, es también una fuente generadora de divisas, comparable con las del turismo y la petroquímica, porque sus productos tienen gran demanda en el mercado nacional y extranjero

Según Lane y Yoshinaga (1994) existen nichos comerciales que abren mercado a una gama de productos especializados. Los mercados artesanales son más crecientes y están más abiertos a una gran variedad de productos, tanto que diversifican la oferta y sorprenden a la demanda. Por otra parte, Novelo (1996) menciona que existe la oportunidad de colocar los productos artesanales en sociedades cansadas de la perfección y con una gran nostalgia de lo natural, también sugiere que para lograr esa penetración al mercado, los productos artesanales tienen que ser representativos de tradiciones y costumbres de un pueblo, ser elaborados completamente a mano, utilizando materia prima y materiales naturales, no industrializados.

Cole (1993) cree que una manera de mejorar el nivel de vida de los productores del campo es desarrollando sus habilidades empresariales y de mercadotecnia, para que sus productos tengan acceso directo a los consumidores. También Menssner (1993) considera que para lograr competitividad en el sector artesanal se requiere que los ingresos por la venta de productos se incrementen. Trabajos empíricos en artesanía como los de Domínguez y Hernández (1996) sugieren que el bienestar social de los artesanos depende de su conocimiento para elaborar un plan de mercadotecnia, con diseño del producto, diversificación, estilo, variación y marca, complementándolo con el dominio de estrategias de precio, de canales de comercialización y una buena promoción del producto.

Con la industrialización, en México, como en el mundo, surgen mercados crecientes y productos sustitutos a precios y calidad competitiva que desplazan a los productos artesanales. Hoy con la apertura comercial, el éxito de la producción artesanal se enfoca a desarrollar metodologías de producción y comercialización que aseguren la competitividad de un producto.

Este trabajo pretende mostrar un proceso para la investigación y desarrollo de productos, que sea más adecuada a la situación socioeconómica y a la tradición de los productores artesanales. En este proceso se combinan técnicas de investigación participativa (IP) y de desarrollo del producto (DP), con pasos de mejora continua (MC). Las primeras etapas de la IP permiten que los participantes retomen un problema real y sentido por ellos y que se involucren en la generación del conocimiento propio para satisfacer sus necesidades. Las etapas siguientes, permiten que los artesanos conozcan y aprovechen las principales etapas del desarrollo de productos, con los pasos de la MC se logra un avance gradual y sistemático a través de prueba y error.

Las técnicas participativas son parte de una metodología de desarrollo social y la MC se ha generado en la mercadotecnia, la combinación con de las dos asegura un enfoque socioeconómico muy apegado al fenómeno de la producción en el medio rural.

Ubicación del trabajo de campo

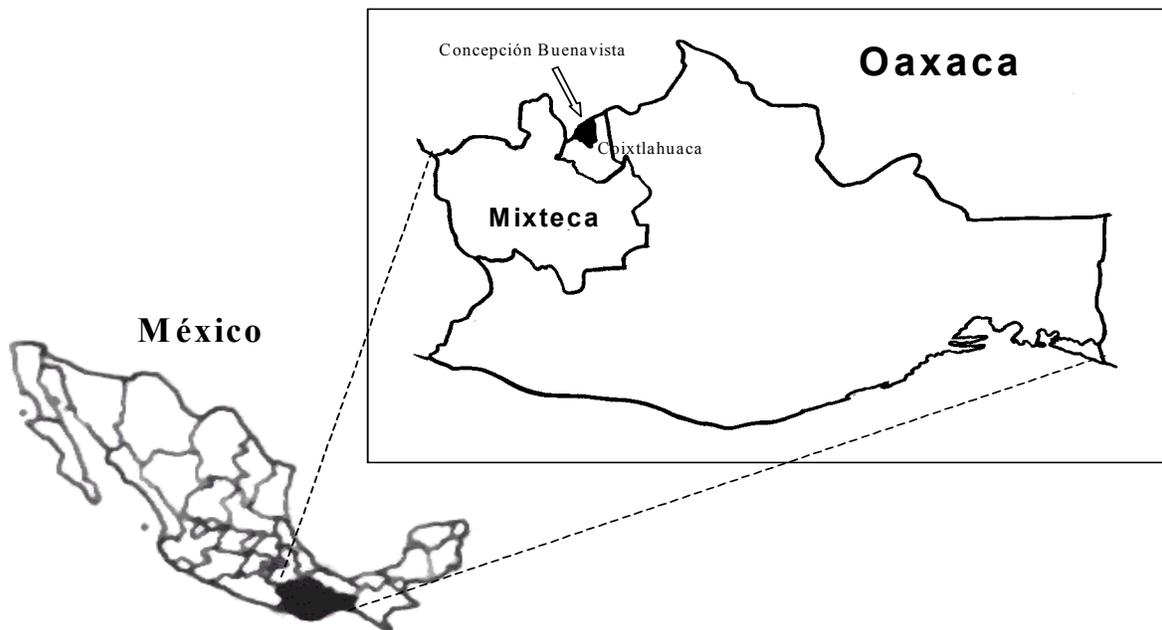
El Estado de Oaxaca se encuentra localizado en el Sureste de México, (Ver figura 1), la Región Mixteca colinda con los Estados de Puebla y Veracruz. La actividad económica principal de la Región Mixteca es la agricultura. Sin embargo, en esta región más de 60,000 familias tejen productos de palma, generalmente sombreros y en menor medida tenates. El tejido de sombreros es una actividad económica complementaria, depende de la agricultura, cuando ésta es próspera la actividad del tejido de sombrero se reduce y cuando la cosecha es mala el tejido del sombrero se incrementa.

Este trabajo se llevó a cabo en Concepción Buenavista, comunidad que pertenece a una de las culturas indígenas más antiguas de México: la *Chocho Mixteca* (López, 1990). Es una de las 1356 comunidades de la Región Mixteca oaxaqueña, actualmente tiene 338 habitantes, los cuales son de los más pobres de México, su economía se basa en la agricultura de subsistencia, sus tierras están muy erosionadas y cada agricultor cuenta con parcelas muy pequeñas. (Domínguez y Hernández, 1996).

En la década de los 90's la población de Concepción Buenavista disminuyó a una tasa anual del 1.8% debido, entre otras causas, al control de la natalidad. Este decremento de la población modificó su estructura: el 32% de la población es menor de 15 años, el 43% está entre los 16 y 59 años, mientras que el 24.3% es mayor de 60 años, de hecho la población está envejeciendo, aunque tiene una edad promedio de 36 años (Domínguez y Hernández, 1996).

El paisaje que rodea a la comunidad ha sufrido una pérdida significativa e irreversible de su diversidad biológica, la reducción de los bosques nativos y la pérdida de suelo fértil han afectado la agricultura, por lo que el tejido de sombreros es una actividad económica muy importante.

Figura No. 1. Ubicación de Concepción Buenavista, en la Región Mixteca, en el Estado de Oaxaca en México.



El tejido de sombreros de palma es una actividad familiar que las personas aprenden desde que son pequeños, para Vásquez (1999) es una forma de vida del pueblo Mixteco. La necesidad es tan grande que a la gente se le ve tejiendo cuando camina, platica o descansa. Estas personas tienen tan arraigada esa actividad, que el tiempo y la distancia pueden calcularlo por el número de sombreros que tejen, es común escuchar que se dicen entre ellos: “*faltan dos sombreros para llevar a pastar a los borregos*”.

Hay años en que la producción de sombreros es la única fuente de ingresos para las familias. Los sombreros son vendidos en tiendas de la comunidad, de la ciudad de Oaxaca, en Tehuacan, Puebla, a un precio promedio de 0.15 dólares la pieza, aunque en la comunidad, el sombrero también lo intercambian por artículos de primera necesidad (trueque). En el Estado de Puebla, se utiliza como materia prima para otros productos o se le da un acabado para venderlo como artesanía. Al mercado nacional e internacional llega como producto artesanal de varios precios, que van desde 1.80 a 5.00 dólares por sombrero (Hernández y Domínguez, 1993).

En el Estado de Oaxaca, muy pocas personas exportan el sombrero, aunque hay agrupaciones e interés de los productores, pocos le han dado ese acabado necesario para venderlo a mejor precio, o hacerlo más atractivo para los mercados internacionales. Por ello se necesita implantar un proceso de DP que permita incrementar el precio del sombrero de palma de la Mixteca Oaxaqueña.

Proceso de desarrollo del producto

En la literatura sobre DP hay una gran variedad de investigaciones y se han escrito muchos libros, Méndez y col. (1984); Stanton y Futrell (1991); Fischer (1995); Stanton (1988); Kotler (1988); McDaniel (1982); Hughes (1986); Shoell y Guiltinan (1991); Gravens y Woodruff (1991); Kotler y Armstrong (1991); Gitman y Mc Daniel (1995); Priede y Ferrell (1996); Zimund y D'Amigo (1996); White (1997); Lerma (1997), Huang y col. (2002), quienes han desarrollado sus trabajos en empresas establecidas formalmente, donde la fuente de ideas proviene de proveedores, clientes, empleados y centros de investigación. En las empresas existe un departamento de investigación y desarrollo de productos, tienen disponibilidad de recursos, hay mucha facilidad para completar los pasos necesarios para el DP. Pocos son los trabajos como los de Scott (1990) en los que aplican métodos de investigación socioeconómica, o los de Yamashina y col. (2002) que buscan integrar distintos procesos de DP para crear técnicas novedosas de desarrollo de productos nuevos. Sin embargo, los artesanos Mixtecos, no tienen contacto con los clientes para generar ideas, tampoco tienen un área con recursos monetarios para llevar a cabo las ideas que tengan, pero lo que si está presente, es que si ellos no aprenden a mejorar su producto y comercializarlo, otros lo harán, tarde o temprano.

Otros supuestos propios para que se lleve a cabo un desarrollo de productos de palma en comunidades como las de la Mixteca son:

- I. Los artesanos son muy pobres y no pueden pagar una capacitación adecuada;
- II. Las generaciones anteriores poseen tecnologías y conocimiento que gran parte de la comunidad olvidó y que pueden recuperarse para la artesanía;
- III. Muchas de las artesanías son parte de la cultura del pueblo, por tanto, debe encontrarse la forma de rescatarlas a favor de la cultura universal;

- IV. Las artesanías, son productos hechos a mano, transforman recursos naturales, con tecnologías muy rudimentarias, entonces la mayor parte de los recursos están al alcance de la comunidad; y
- V. Los artesanos poseen habilidades heredadas de generación en generación, sólo deben aprender a elaborar su producto con calidad y hacerlos atractivos para comercializarlos mejor.

En este caso, el pueblo Mixteco posee una habilidad de milenios para tejer la palma, Orellana (1997) muestra evidencia de que, en el pasado, el pueblo Mixteco tejía muchos productos que derivan de la tradición prehispánica, como: petates, tenates, petacas, mecates, mecapales, soyates y cacles. Algunos de tradiciones españolas como el sombrero, los pizcadores y los objetos producto de la devoción religiosa, como las cruces y figuras de palma tejidas para el domingo de ramos, en la Semana Santa. Además elaboraban una gran cantidad de juguetes, como muñecas y palomas. Gómez (1997) menciona que los petates eran tan finos que podían compararse con los tapices europeos, que los tenates eran decorados con diseños geométricos que reproducían las grecas mixtecas y que tenían un mayor colorido que los productos actuales. Por desgracia, esos viejos diseños de grecas y colorido están perdiéndose, actualmente sólo tejen objetos burdos y sin un acabado atractivo; la mayor parte de artículos de palma han sido sustituidos por gorras, bolsas, escobas, pequeños autos, animales, muñecas, todos de plástico.

Esa situación que vive la zona, es la que condiciona la forma de elaboración y comercialización del sombrero de palma, pero que a la vez presenta ventajas, para suponer, que podía recuperarse todo ese conocimiento tradicional y desarrollar habilidades nuevas para elaborar un producto con calidad y diversificación en formas, tamaños, diseños y productos nuevos de palma, con diferenciación suficiente de los productos similares locales y nacionales para incrementar sustancialmente el precio, con un aprovechamiento total de la fibra natural, formando una cultura ambiental entre los productores y reducir el impacto negativo en el ambiente. En si, trabajar en favor de la naturaleza.

Metodología

Este trabajo es un estudio longitudinal que duró 4 años, inició con 60 mujeres, después de una etapa de acercamiento se formó un grupo de 20 mujeres, que poco a poco y con la aplicación de una combinación de las técnicas de IP, DP y MC, al final del proceso se formalizó como “Tierra de las Nubes S.S.S.” una Sociedad de Solidaridad Social, cuyo fin comercial es la producción y venta de productos de palma.

En el transcurso del proceso se realizaron 197 reuniones de trabajo y seguimiento. La obtención de información se llevó a cabo con diarios de campo, listas de cotejo, control de asistencia, una encuesta estructurada para entrevistas de evaluación periódica, midiendo la participación, la evolución de las etapas del proceso de DP, los resultados de las acciones planeadas, el desarrollo de habilidades y destrezas, satisfacción y cambio de actitud del grupo.

La técnica de IP se seleccionó entre otros procesos de trabajo comunitario porque:

- I. Las características personales de los tejedores de palma limitan el aspecto técnico del desarrollo de productos tal como se presenta en una empresa. En este caso eran mujeres que nunca habían hablado en público, que eran muy calladas y dependían de la opinión de los hombres, eso limitaba que pudieran expresar sus opiniones y las necesidades de mayor importancia para su grupo.
- II. Nace en América Latina (Fals Borda y Rahaman, 1991) en lugares marginados semejantes a Concepción Buenavista.
- III. Existen experiencias que son exitosas como las de Freire (1970), Haverkort y col. (1991), Jiménez (1988), Hernández (1988), Castillo, Viga y Dickinson (1993), Castillo, Dickinson y Viga (1994), Prokopy Joshua y Paul Castelloe (1999), Hernández y Domínguez (2000), Arriaga, et. al (2000) y otras.
- IV. Une sistemáticamente investigación, educación y acción, elementos que completan un proceso exitoso.
- V. No es un proceso de un grupo de intelectuales. Nace de los problemas de la gente, para encontrar soluciones con ellos y para ellos.

- VI. Se involucra con la gente y con su vida diaria, aspectos que en el sector artesanal ayudan a rescatar la tradición, la tecnología y costumbres que se reflejan en el producto, y motivan a los consumidores a comprar un producto del pueblo.
- VII. La IP propone a la gente como sujeto de investigación y transformación de su mundo.

Los pasos del trabajo comunitario fueron: acercamiento, análisis del problema, etapa de aprendizaje y devolución de la información. Estos pasos se ajustaron al proceso de DP y, dentro de éste se utilizó la técnica de MC (Ver cuadro 2). El trabajo comunitario fue continuo y duró los cuatro años, siguiendo los principios de la IP, así:

En la **etapa de acercamiento**, inició el contacto con la comunidad, con un diagnóstico académico socioeconómico y ambiental, se conocieron sus costumbres e historias de vida, se escribió la historia del pueblo, se organizó un taller de tejido de estambre con la intención de incorporar a 60 mujeres al trabajo comunitario, pues era en ese momento, uno de los sectores más marginados de la comunidad. Al respecto, Mayoux (1995) menciona que la participación de los más marginados se ve limitada por falta de recursos y tiempo, pero más por las costumbres de la comunidad. El taller de tejido de estambre fue organizado por mujeres y para mujeres, lo que permitió que hubiera mayor confianza y, por imitación se siguieron los modelos de comportamiento de las mujeres organizadoras del taller, además de aprender a tejer suéteres, chambritas, bufandas, blusas, calcetines y otras piezas de uso diario.

En la etapa de **análisis del problema**, con las 60 mujeres se formaron equipos de trabajo para ayudar al análisis crítico sobre aspectos sociales y políticos del mundo que rodeaba el proceso de producción de sombrero de palma en la comunidad. Se utilizaron técnicas gráficas para hacer más visuales los planteamientos verbales de cada individuo, a través de diálogos y dibujos se presentaron los problemas del proceso de producción y del producto de palma. Después de esta etapa se convocó a las mujeres de la comunidad a formar un grupo, para intentar hacer productos de palma de mejor presentación, con otros diseños y formas para mejorar el precio y la comercialización, a la que solamente respondieron 20 mujeres.

La etapa de aprendizaje se basó en el diálogo, la reflexión y la acción. Su aplicación dio oportunidad de platicar no sólo sobre la producción de sombrero sino también de la familia, sobre los planes, las tradiciones, los temores y muchos otros temas. Poco a poco las veinte mujeres, con el diálogo y la reflexión, fueron adquiriendo confianza para expresar lo que conocían del tejido de palma, para divulgar quienes sabían hacer tal o cual producto interesante con la palma, informaron de lugares donde hacían productos distintos al sombrero y al tenate. La etapa fue útil en el DP porque para elaborar un producto vendible a buen precio se requirió rescatar el conocimiento tradicional de la comunidad, combinar ese conocimiento tradicional con el conocimiento nuevo (los gustos del consumidor) que les permitió un cambio de actitud y, así, tejer un sombrero diferente, un forro de botella, un mantel individual y hasta poder entender el porqué hacer cuatro, seis, ocho o doce manteles iguales para un comedor familiar o una cantidad mayor, pero todos iguales, para los pedidos de los hoteleros.

Esta etapa fue complementada con los pasos del proceso de desarrollo de productos, como la prueba de mercado, que es un paso importante para la innovación y diversificación del producto. También en toda la etapa del aprendizaje se utilizaron los pasos de la MC presentados en el cuadro 2, sugeridos por NAFIN (1992) para impulsar el desarrollo empresarial en México.

La prueba de mercado permitió al grupo evaluar sus productos. Sirvió también, para desarrollar sus habilidades de comercialización, al conocer cómo sus productos ganaban demanda y se volvían rentables, debido a que elaboraban piezas de palma cuyo precio era hasta cien veces mayor que el precio del sombrero; lograron también aprovechar los desperdicios de palma que desechaban en la elaboración del sombrero, elaborando canastas que vendían a 15.00 dólares la pieza. La mayor contribución de esta etapa fue que las mujeres aprendieron a conocer las características que deberían tener cada uno de sus productos (Ver cuadro 2).

Con la etapa de aprendizaje, se implantó un esquema general de afrontar y solucionar los problemas, el cual consta de tres pasos: “Ver–Juzgar–Actuar”. En el primer paso se percibía la experiencia y conocimiento que el grupo tenía sobre el problema. En el segundo paso se juzgaba el problema, describiéndolo, cuestionándolo y agregándole elementos y explicaciones al cómo se percibía. En etapa se mantuvo una relación constante entre el conocimiento que poseía el grupo, el de la comunidad y el

de otras comunidades, según el caso, se agregaba el conocimiento científico que manejan los investigadores dentro del proceso, de manera que los participantes pudieran juzgar las causas del problema y sus efectos, hasta que formularan una hipótesis de trabajo. En el tercer paso se actuaba, se complementaban los juicios y suposiciones, se buscaba información adicional para resolver el problema y se analizaban los resultados para decidir las actividades siguientes.

En la **Devolución de información** se informaba al grupo y a veces a la comunidad, sobre lo que se hizo durante cada etapa, así después de una prueba de mercado, la información era proporcionaba a través de divulgar los productos nuevos que encontraron, la forma en que habían logrado mejoras y los nuevos precios. Durante las etapas de producción, describieron en cartulinas los procedimientos de tinción y planchado, también se realizaron talleres de autocapacitación, para enseñar a otros tejedores de palma lo que habían aprendido y, enseñarles cómo colocar sus productos en el mercado. Con las distintas capacidades didácticas de las instructoras, se completaban las habilidades y conocimientos necesarios para aprender y enseñar cómo hacer un nuevo producto, se enseñó hasta la forma de llevar el control de la calidad y el de los ingresos.

Esta devolución sistemática de información contribuyó para que otras artesanas se incorporaran al grupo; que algunas buscaran de manera independiente su propio mercado y así, nacieron otras unidades productivas que actualmente compiten con la organización inicial.

Resultados

En el cuadro 1 se presentan los resultados del proceso contiene los pasos generados en la literatura de DP, tales como establecimiento de metas, generación, selección y evaluación de ideas, elaboración del producto y prueba de mercado. En los pasos reales se separan las etapas que pudieron distinguirse en cada paso, porque la determinación de metas y acciones se hacía por acuerdos del grupo de trabajo, luego se daba una interpretación a cada etapa a medida que se desarrollaban las actividades. Como referencia del proceso se listan, a manera de comentario, las respuestas que las mujeres daban cuando se evaluaba el proceso, se hace una transcripción tal y como ellas lo decían, haciendo algunos arreglos en los casos en que no expresaban claramente sus opiniones.

Al inicio, las ideas generadas fueron exiguas, pero luego, con las pruebas de mercado, fue abundante tanto para crear nuevos productos como para lograr innovaciones y hacer modificaciones a los productos tradicionales. Se redujo casi a cero el desperdicio, porque se diseñaron productos nuevos en los que se utilizaban casi todos los sobrantes del proceso de producción, entonces se optimizó el uso de la palma como recurso natural.



Cuadro 1.- Proceso de Desarrollo de Productos seguido por el grupo de mujeres Mixtecas.

Pasos Formales	Pasos Reales	Interpretación	Comentario
Determinación de las metas del producto	El grupo acordó aprender a hacer productos y comercializarlos.	El interés de varias personas que entraron al grupo fue aprender	<i>Me dio mucho gusto entrar al grupo de palma, ya que hago el sombrero y puedo aprender a elaborar productos y comercializarlos.</i>
	El grupo acordó mejorar la base de su economía	Se fijó como meta incrementar los ingresos para vivir mejor ella y su familia, encontrando una fuente de trabajo para sus hijos	<i>En ese tiempo el sombrero valía un peso (0.10 dólar) y decíamos de ganar un peso a ganar siquiera \$ 25.00 pesos (2.5 dólares), pues preferible en empeñarme en hacer esos productos para ganarme otro centavo más, porque aquí fuentes de trabajo para los hijos y para más personas, pues no hay</i>
	El grupo acordó conservar sus costumbres.	La intención era que no se perdieran las costumbres, tradiciones, tecnologías, equipos e infraestructura de la comunidad y de la región	<i>Anteriormente se tejió mucho, además se pintaban la palma y hacían sombreros empalmados, con dibujo, rayados, pero al paso del tiempo se fue desapareciendo, es importante que esos productos los conozcan nuestros hijos. Fuimos a ver a la autoridad y nos prestó un cuartito que está cerca de la iglesia, aquí hay maquinaria de planchado entonces decidimos solicitarla y nos la prestó</i>
Generación de Ideas	El grupo describió cada uno de los productos y sus usos	Hicieron una indagación en su comunidad y comunidades cercanas.	<i>La gente de aquí sabe hacer tenates, para el uso diario, los hacemos grandísimos para las tortillas que son de aquí. En Tepelmeme hay personas que saben como hacer dibujos y letras a los tenates y a los sombreros.</i>
	El grupo recolectó los productos elaborados con palma en su comunidad y comunidades vecinas.	Lograron reunir muestras de productos de usos comunes y tradicionales. Lograron erradicar la creencia de que aquellos que sabían hacer algo lo guardaban como un secreto.	<i>Estas figuritas eran los juguetes que mis abuelos les hacían a sus hijos cuando eran pequeños. Una mujer de Santa Cruz sabía hacer muchas cosas de su tierra, pero se casó acá, ella empezó hacer los abanicos y le decíamos pues que nos enseñara, y así íbamos por ratos a su casa y nos empezó a enseñar de este modo, del otro y así fuimos aprendiendo.</i>
	Los ancianos enseñaron al grupo a hacer productos	Una señora logró localizar a otras personas de la comunidad y comunidades aledañas para que les enseñaran a hacer algunos productos	<i>Encontré a una señora que sabe tejer letras y entonces le dije si podía enseñarme y me dijo que sí y me puso unas letras en un sombrero que estaba yo tejiendo y ahí empecé a fijarme como estaba y empecé a tratar de sacarlo en otro sombrero, y ya después le dije que me enseñara pues, hacer todo el abecedario y me dijo sí, y me lo hizo en una copa y ya ahí fue donde empecé a hacer letras</i>
	También, el grupo generó ideas.	Se generó un ambiente de curiosidad en busca de la creatividad, detectando quién hace cosas más bonitas y más	<i>Una vez nos entró la curiosidad por las cáscaras de Jacaranda y empezamos hacer unos broches para el pelo y eso pues no lo habíamos visto en otro lado, pues fue idea de nosotros</i>

Trabajo Presentado en el
Cuarto Congreso Nacional de Estudios del trabajo

Pasos Formales	Pasos Reales	Interpretación	Comentario
		originales.	
	Imitaron productos que elabora la competencia	Tomaron como muestra algunos productos y algunas fotografías de los mercados de Oaxaca, tanto de palma como de productos elaborados con otros materiales como: paja y material sintético.	<i>Nos trajeron muestras y nosotros tratábamos de sacarlas. Nos trajeron también fotografías de algunos productos de Oaxaca y en eso nos basábamos para sacar otra cosa. También con una muestra de una lámpara, pero era de otro material, no de palma, entonces nosotros tratábamos de copiarla, y si la pudimos hacer</i>
		Imitaron los productos de la competencia	<i>En una ocasión cuando fui a vender a Oaxaca durante la fiesta de la Guelaguetza, vi varios productos en ese lugar y me imaginé como los hicieron y los pude hacer</i>
	Aprovecharon el trabajo en equipo.	Surgieron ideas al trabajar en equipo con sus compañeras	<i>Pues surgen ideas del mismo grupo. Vamos hacer de este modelo, y todos cooperaban, de ahí nosotros empezábamos también a buscar la manera de sacar otros productos</i>
Selección y evaluación de ideas	Seleccionaron las mejores ideas, aquellas que puedan lograr las metas.	Seleccionaron los productos con base en los recursos, en sus habilidades y capacidades y en el monto de los ingresos de cada producto.	<i>Escogíamos el producto que podíamos hacer y que nos conviene hacer más, el que creíamos que más se va a vender y el de más alto precio. Pues iba uno calculando que me convenga, por ejemplo, las botellas, porque se ocupa tanto de palma y se vende a mejor precio. Se seleccionaron las canastas pero era muy bajo el precio, entonces no nos resultaba, mejor hacemos sombreros o forramos botellas porque son productos que se hacen más rápido y obtenemos mayores ingresos.</i>
	Selección de ideas tomando en cuenta las necesidades del consumidor	Después de participar en ferias y exposiciones. Seleccionaron las ideas considerando la necesidad del producto en el mercado.	<i>Nosotros hacíamos los productos con el fin de que se venda y se trata de hacer algo que sea útil, que le guste a la gente, por eso en la Guelaguetza preguntamos si les gusta.</i>
Elaboración del producto.	Iniciaron una MC del producto	Iniciaron la etapa de desarrollo y prueba de conceptos. Consideraron la seguridad en la venta, la facilidad de fabricarse sin rebasar los costos asignados en la producción	<i>Cuando empezamos el producto quedaba disparejo y de diferente color, ahora se toma en cuenta que el tejido sea parejo. Aprendimos a seleccionar la palma, aunque viene de diferentes colores, aunque sea natural pero hay un blanco que es claro oscuro, que le llaman color moreno y otro como verde. Si se va a tejer algún producto y tiene que ser de palma blanca, aunque sea palma natural. Ya le digo hay colores y si se quiere tejer palma natural de color, por ejemplo, una verde pero tiene que ser toda verde. Ahora ya se ha mejorado mucho, también en tinción, pues mejoramos el dibujo porque antes pues no más se hacían rallados y se le ponía unas cuantas palmas de color al acabar el producto y fue pues mejorando en los acabados, si, ya hemos mejorado mucho.</i>
	Se homogeneizó la calidad con base en	Entre ellas elegían el producto que estaba	<i>Elegíamos el producto que estaba mejor hecho, y con base a eso se les decía a los compañeros que trataran</i>

Trabajo Presentado en el
Cuarto Congreso Nacional de Estudios del trabajo

Pasos Formales	Pasos Reales	Interpretación	Comentario
	los mejores productos elaborados	mejor elaborado y lo tomaban como muestra para describir la calidad del producto. Con ello determinaban el número de elementos a mejorar por cada tejedora.	<i>de mejorar su producto. Al principio si había fallas porque el producto se elaboraba como cayera, se echaba la palma como fuera, el color como fuera, pero fuimos viendo de que la palma no estaba bien pintada, el color no es igual, o hay partes blancas o que los productos salían chuequitos de arriba y no se venden, al cliente no le gusta. Ahora tenemos cuidado de que no lleve una palma blanca, de que no lleve otra de otro color, de que el color sea uniforme y que no se vea pinto</i>
		Fueron perfeccionando algunos procedimientos	<i>Mejorar el color fue a través de las pruebas. Nos empezó a enseñar primero una señora grande que es de aquí de Concepción que desde hace mucho tiempo sabía pintar de color. Sí, al principio teníamos errores con la tinción, porque manchaba mucho la palma, y al principio como no sabíamos a qué se debía pensábamos que no servía la pintura, después descubrimos que no manchaba la palma cuando la lavábamos antes de teñirla.</i>
		Lograron sistematizar los procedimientos	<i>Decidimos que para que quede un color más uniforme y que brille, primero se lava la palma, antes de teñirla, después de teñida se sumerge en agua con Suavitel para que quede más suave y con más consistencia, ya tenemos medidas y todo. Si, hay una cucharadita, como las de gelatina, son la que se ocupan para cuatro litros de agua.</i>
		Se incrementó la calidad del producto final	<i>Hay que tener cuidado porque se pintan las manos, y se pintaba el trabajo que estamos haciendo y no le gusta a la gente. Sí se trata de entregar un pedido, tratamos de pintar todos al mismo tiempo para que salga el color parejo, si se tiñe toda la palma al mismo tiempo obtenemos un color más uniforme, de otra manera al cliente no le gusta.</i>
		Comparten información, capacitan a sus compañeras de grupo y a gente de la comunidad y comunidades cercanas	<i>si lo sabíamos hacer, pero no sabíamos rajar la palma delgada, ...lo hacíamos como saliera, ... me acuerdo que una señora de aquí nos enseñó a rajar la palma, a cortarla que quedara del mismo ancho, y de lo largo también</i>
		Se estandarizó el producto de acuerdo al tamaño	<i>Primero hacíamos el producto del tamaño que quedara, teníamos una sola medida, los clientes nos dieron las medidas que querían, y ahora ya tienen sus medidas los sombreros, tortilleros, las bases y manteles, en fin todos los productos que hacemos.</i>
	Elaboraron productos que se distinguen de productos similares en el mercado	Decidieron que sus productos deberían tener características diferentes a los de la competencia, como originalidad, el atractivo y el tamaño,	<i>Aquí en la Mixteca donde quiera tejen el sombrero como el que hacíamos antes en greña...Pero los manteles, los tortilleros de orilla, las bases, las botellas forradas... esos los hacemos nada más acá en el pueblo.</i>

Pasos Formales	Pasos Reales	Interpretación	Comentario
		Los diseños originales fueron modificados de acuerdo a las necesidades del consumidor. Hubo diversificación y diferenciación del producto.	<i>Se hacen productos como los de Tepelmeme, nada más que los trabajamos diferente, por ejemplo, los tenates los hacen dobles y grandotes como los que hicimos al inicio, ahora los adornamos con palma de colores, y así, las demás compañeras le ponen letras, así, hay quienes piden con nombres, el sombrero empalmado, el rayado el mosqueado, las botellas y los manteles nadie las hacía sólo nosotros. Los productos son distintos a los de acá porque, en otros lados no hacen estos dibujos y de estos tejidos, por ejemplo, no hemos visto estos sombreros que son caladitos.</i>
		Agregan procedimientos como el planchado para darle mayor presentación al producto.	<i>Acá lo que hacemos son las botellas y los tortilleros que nos damos cuenta que en otras partes no son iguales pues porque los planchamos, en otro lado si los hacen, pero no los planchan, el raje de la palma es más ancho, no pintan con plantas, hay flores y dibujos que nada más aquí hacemos</i>
		Utilizan materiales naturales de la región para adornar sus productos	<i>Al sombrero se le adorna con coronas de totemoxtle, también, le ponemos moño o una cintilla de palma con una flor de palma o del mismo totemoxtle, o con la misma cinta se le hacía un moño, como éste que le gustan a la gente.</i>
		Cambiaron modelos que no tenían demanda	<i>El sombrero empalmado lo combinábamos en cuatro colores, sin embargo, no tenía demanda, y se hicieron modificaciones, por ejemplo, se hicieron como cuadritos, así como rombitos y en un solo color resalta más, que combinado, y a la gente le gusta más.</i>
		Se formó un comité de control de calidad	<i>Se ha nombrado un comité de control de calidad, porque ya todas las personas que estamos en el grupo, estamos entendidas de que producto que no estuviera bien elaborado sé tenía que regresar, pues el producto se rezaga y no hay dinero para que la organización siga comprando ... tenemos un grupo que revisan que los productos tengan las medidas, que estén bien hechos, que la palma sea delgadita, que no estén manchados, que el color brille, que la palma no esté chispada, que esté bien terminado, que el color esté parejo y sea igual, por ejemplo, si es botella que embonara bien en la botella, y si eran tortilleros que estuvieran bien planchados. Nosotros pensamos que la gente se fuera a gusto con el producto, para que así le quedara ganas de volvernos a comprar otro, y en otra ocasión.</i>
Prueba de mercado.	Como investigación de mercado, se hicieron las primeras pruebas para exponer sus productos al mercado.	Se hicieron en las fiestas, ferias y exposiciones de los pueblos. A través de una lista y anotaciones, conocieron la aceptación de sus productos ante un	<i>Una vez pusimos una exposición, un día ocho de diciembre acá en el pueblo, la visitaron mucha gente de fuera. vieron nuestros productos y entonces les empezó a gustar, desde entonces llegaban a buscar lo que ellos quieren comprar, quedando ya lo que les gusta menos. La primera vez que se presentaron los productos fuera de la comunidad fue en la Guelaguetza, llevamos puro</i>

Trabajo Presentado en el
Cuarto Congreso Nacional de Estudios del trabajo

Pasos Formales	Pasos Reales	Interpretación	Comentario
		mercado real. Este paso aceleró el proceso de DP.	<i>sombrero, sí se vendió mucho, casi todo lo que llevamos, eso realmente nos motivó, si, si se vendía mucho y a buen precio</i>
		Se organizaron como un pequeño negocio comunal para vender mejor.	<i>Cuando apenas, fueron los primeros sombreros que planchamos, la venta fue aquí en la comunidad el 8 de Diciembre, entonces a cada sombrero se le ponía una etiqueta, con precio y nombre de la persona que lo hizo, entonces, si cinco sombreros se vendieron míos esos son los que me pagaban y así a otra se lo vendió mas eran los que se les pagaban, pero ya después, pues ya se fue organizando mejor, entonces los productos pertenecían a la organización y nos pagan cuando reciben el producto.</i>
	Conocieron las necesidades y deseos de los consumidores	En las ferias y exposiciones se daban cuenta de las necesidades y deseos de los consumidores	<i>Cuando no le gustaba al cliente simplemente no lo compraban, entonces, ahí uno mismo se daba cuenta de que el producto no es aceptado ... simplemente, no se interesan por verlos, cuando les gustan se los empiezan a medir, por ejemplo, este rayado ni caso les hace y ahí pues uno se da cuenta de que no llama la atención</i>
		Hicieron modificaciones al producto	<i>Allí se le hacia cambios, los clientes eran los que pedían como querían que adornaran su sombrero..., o sea veían un sombrero que les gustaba y pues decían, yo quiero éste sombrero pero igual que ese, entonces les tenían que ponerles el mismo adorno, el mismo color, que el modelo</i>
		Conocieron que productos tenían mayor demanda	<i>Si, pues aquí hay más demanda en el sombrero de dama, también de caballero, ...pero, les gusta mucho el color verde, ...hay algunas bases que se hacen, como una flor en el centro, que les gusta mucho, se venden rápido. Pues si, el sombrero de dama lo quieren con corona se vende más, por ejemplo, el sombrero de niño se vende menos</i>
		Se hicieron productos especiales	<i>Pues en las botellas un señor me dijo que le pusieramos, a lado una asita para que los cargara</i>
		Determinaron los colores que más se venden	<i>El color favorito pues es el color azul y el verde, por cada rosa piden dos verde, un rojo y seis azules...con base a eso se dice que va trabajar</i>
		Fijaron el precio de introducción de sus productos de palma de acuerdo a la oferta y demanda en el mercado	<i>Se fija un precio de acuerdo al trabajo invertido... sí, se fijaba un precio aquí, con todo el grupo, pero sí la competencia la da más barata, entonces sé modifica el precio, por eso hicimos un reglamento, de que si el producto estaba más barato que el que nosotros fijamos, pues tenía uno que bajar a ese precio, para que así se vendiera.</i>
	Identificaron la calidad del producto exigida por el mercado	Reflexionaron sobre la presentación y calidad de los productos de palma que ellos hacían.	<i>La gente escoge productos que estén bien hechos, que tienen colores y tejidos especiales.</i>

Con el proceso, hicieron 85 productos nuevos y 333 innovaciones al producto: 74 a modelos, 88 a calidad, 103 a procedimientos, 44 a colores y 24 a equipo. No se midieron las innovaciones al proceso porque, hacían cambios continuamente en el número de vueltas, en el tipo de tejido, en las formas de teñir y en el estufado, hasta que lograban un proceso confiable con muy pocas fallas. Para que ésto sucediera se dio mucha libertad de acción, pensamiento e imaginación. Las ideas, generalmente, surgían de las mujeres que salían de la comunidad a vender, a participar en exposiciones, ellas describían todo aquello que observaban en el mercado. Para hacer modificaciones al producto, o hacer un producto acorde a los gustos de los consumidores o crear un producto nuevo, se hacía un análisis de aquellos productos que tenían mayor demanda. Ellas lograron expresar las ventajas y desventajas de los productos nuevos, después de dos años de trabajo las ideas sobre innovaciones se les ocurrían continuamente. Hubo acciones que no se tenían planeadas, ni platicadas, pero sucedieron y fueron buenos cambios, o se convirtieron en buenas ideas para nuevos productos, fueron acciones que nacían de la inercia del cambio, como por ejemplo, usar "*Suavitel*" para lavar la palma y descubrir que en realidad servía para suavizarla, resultado que instituciones de investigación, desde hacía algunos años, buscaban sin éxito, lo que ellas pensaron es que si dejaba bonita la ropa, también servía para la fibra de palma.

Eligieron a las mujeres que tuvieran las habilidades necesarias para elaborar el producto mejorado o el producto nuevo para que seleccionaran y evaluaran las mejores ideas, sin embargo, debido a sus compromisos domésticos o pedidos especiales, frecuentemente no tenían el tiempo suficiente para realizarlo, por ello decidieron capacitarse entre ellas, para que todas adquirieran las mismas habilidades y destrezas. Las decisiones para elegir el producto nuevo a producir, eran tomadas por acuerdos de mayoría, pero poco a poco fueron pensando que el producto que representaba mayores ingresos, era la idea más rentable, la más viable y la decisión entonces se tomaba según las sugerencias y comentarios de los consumidores y el contacto con el mercado.

Después de la prueba de mercado, aparecieron muchos problemas en la presentación del producto, en la calidad, en el tamaño, en el diseño, etc., que el grupo no había detectado y que tenían que ver con la satisfacción de las necesidades y deseo de los consumidores, aspectos que ayudaron a mejorar, innovar

y diversificar los productos.

Antes de las pruebas de mercado, para mejorar el tamaño, los colores y el tipo de tejido, iniciaban con observaciones dentro del grupo y, luego hacían preguntas a los miembros de la comunidad, así obtenían la primera impresión de como lucía el producto. Se determinaban las mejores características para luego, ponerlo a prueba entre los consumidores finales. En esta etapa del proceso fueron de gran ayuda los requisitos solicitados por las instituciones de apoyo para la exportación de artesanía, como ARIPO, (Artesanías e Industrias Populares de Oaxaca) y FONAES (Fondo nacional de empresas de solidaridad). Estas instituciones y la participación en ferias y exposiciones, sirvieron también para promover los productos, para probar la aceptación del producto en el mercado. Con el acercamiento a los mercados locales y estatales se logró mayor conocimiento de la variedad de las artesanías de palma y en especial, de la diversidad de productos de palma. El grupo por supuesto, obtuvo mayores ingresos, porque ya no tenía que tejer 30 sombreros para tener un ingreso de 4.50 dólares, bastaba con tejer uno solo, de muy buen diseño, excelente calidad y presentación. Así también redujeron el tiempo de producción y la utilización de materia prima, con un impacto favorable al recurso natural y al ambiente. Además aprendieron a elaborar su plan de producción y mercadotecnia.

Con el acercamiento a los consumidores, las mujeres lograron un aprendizaje notorio porque, antes de iniciar el proyecto, no tenían contacto directo con los consumidores finales, conocían muy poco de las necesidades del cliente y de sus gustos, los intermediarios tomaban las decisiones sobre los estilos y los tipos de productos que las mujeres tenían que hacer.

Este grupo de mujeres aprendió a: asignar y determinar los gastos de la elaboración del producto, conocer como no sobrepasar los costos asignados, pensar en el largo plazo y que el diseño debe perfeccionarse hasta llegar a reunir las características necesarias para ser un éxito comercial. Ahora ya pueden determinar el precio con base en los costos y utilidades presupuestadas. Aprendieron a determinar un nivel de inventarios que cubriera adecuadamente la demanda.

También elaboraron anteproyectos para lograr el financiamiento de la maquinaria, para ello aprendieron a elaborar estudios financieros, determinando pronósticos de ventas, calculando los costos

de producción y de venta, hasta llegar al margen de utilidad. El proceso de DP ayudó a mejorar el nivel de vida del grupo, al incrementar sus ingresos, la producción y las ventas, porque ofrecían diversos productos, más modelos, mejores diseños, mejores acabados, más tamaños y así, aumentaba el precio de sus productos.

La comercialización se inició conociendo primeramente el mercado local, luego el regional. Para analizar la competencia empezaron con la ubicada en la región Mixteca, en poblaciones como Tamazulapan y Huajuapán de León, luego se extendió hasta la capital del Estado y a Tehuacán en el Estado de Puebla. La venta, al inicio, era un problema personal gravísimo porque sus valores, costumbres y tradiciones no permitía desenvolverse como vendedoras, pero al final convencieron, a sus esposos, a las otras mujeres, al pueblo y a su autoridad de que para vender era necesario salir de la comunidad.

Conclusiones y recomendaciones

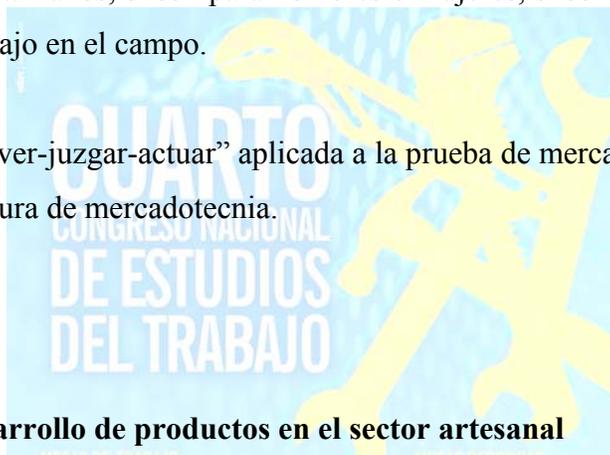
Este trabajo cubre el propósito de generar un proceso de desarrollo de productos para los productores del campo, que sea sostenible, con un enfoque de conservación de los recursos naturales, basados en el rescate de los valores culturales y sociales. Ayudando a que los grupos marginados mejoren sus condiciones de vida a través de la innovación y la diversificación de sus productos. Aplicando toda la tecnología y experiencia de las técnicas de DP sugeridas en mercadotecnia, con un proceso participativo y aplicando los pasos de la MC (ver cuadro 2).

El desarrollo de productos, en este caso, es el proceso para lograr mejoras, modificaciones y productos tejidos de palma, que eran diferentes a los sombreros semi-terminados que elabora el pueblo Mixteco. Los productos nuevos son aquellos que el grupo de mujeres tejedoras de palma lograron junto con los investigadores, mediante un proceso de desarrollo de productos que los capacitaron para determinar qué productos comercializar con éxito. Con el proceso propuesto en el cuadro 2, el grupo de mujeres chochomixtecas logró una extensión del producto: sombreros, gorras, viseras, manteles, forros para botella, canastas para tortillas, maceteros, basureros, alhajeros, monederos, porta vasos, porta lapiceros,

bases para los recipientes calientes, canastas, fruteros, arreglos florales, floreros, jarrones, figuras de animales, bolsas, prendedores, juguetes, miniaturas y productos navideños.

También lograron tener profundidad en cada línea, como en tamaño, color y modelos, por ejemplo, los manteles individuales pueden ser redondos y ovalados, con o sin estampados, con una orilla de palma o tela alrededor del mantel, pudiendo lograrlos en una gran variedad de colores, algunos adornados con figuras geométricas y otros con flores. Los sombreros pueden ser blancos, calados, rayados, empalmados, mosqueados, con cinta, con adornos de palma, con adornos totomoxtle y con bies, independientemente de los tamaños, si son para hombres o mujeres, si son para la playa, para la fiesta, para el turista o para el trabajo en el campo.

La herramienta educativa “ver-juzgar-actuar” aplicada a la prueba de mercado, complementa el proceso de DP sugerido en la literatura de mercadotecnia.



Cuadro 2. Proceso de desarrollo de productos en el sector artesanal

Trabajo comunitario	Desarrollo del producto	Actividades a desarrollar
Etapa de Acercamiento:	<p>Objetivo: Generar un producto artesanal que sea atractivo y de interés común, atractivo y de mucho impacto</p> <p>Logros: Centro de las Artes Bienes, Bienes y Luis Bernal</p> <p>Meta: El producto artesanal que sea atractivo y de interés común, atractivo y de mucho impacto</p>	Contacto con la comunidad
		Conocimiento de su historia, costumbres y tradiciones
		Realizar una actividad de interés común, atractiva y de mucho impacto
Análisis del problema	Establecer las metas del producto	Discusión y análisis de la situación en un grupo de trabajo
		Acuerdos del grupo
		Escribir las metas elegidas
	Generación de Ideas	Recolección de todos los productos elaborados en la zona.
		Análisis de productos actuales, sus características y usos
		Indagación de técnicas con ancianos y personas que saben hacer los productos
Selección y evaluación de ideas	Lluvia de ideas	
	Búsqueda de productos similares o sustitutos	
	Análisis del trabajo en equipo.	
Proceso de Aprendizaje	Elaboración del producto.	Imaginar las necesidades del consumidor
		Seleccionar las mejores ideas que puedan lograr las metas.
		Iniciar una mejora continua del producto:

Trabajo comunitario	Desarrollo del producto	Actividades a desarrollar
		Decisión y definición de una actividad de mejora Formulación del objetivo de la actividad de mejora. Identificación de las condiciones favorables y desfavorables. Determinación de las causas del problema. Determinar diferentes posibilidades de solución. Decidir las acciones a realizar. Elaboración de un programa por escrito Ejecución de acciones. Medición y registro de lo que ocurre. Verificación de resultados Corrección de errores. Estandarización de acciones exitosas. Mantenimiento de los resultados Reconocimiento y decidir nuevas acciones de mejora Continuación con el programa de mejora. Homogeneizar la calidad Elaborar productos que se distingan en el mercado
Devolución de la Información	Prueba de mercado.	Establecer el contacto con el consumidor para conocer sus necesidades y deseos. Participar en exposiciones, ferias, y fiestas locales, estatales y nacionales Identificar la calidad del producto exigidas por el mercado

Con este trabajo se muestra que la IP es una técnica que sirve para facilitar que los participantes puedan crear su propio conocimiento, descubrir su realidad, rescatar el conocimiento olvidado y útil para progresar, evaluar sus resultados, desarrollar sus propias teorías, soluciones políticas y normas que permitan lograr los objetivos planteados y, específicamente en este caso, el desarrollo de productos artesanales.

Tabla 1. Muestra de productos de palma de mayor demanda, con precios en dólares, sin incluir los diferentes modelos y tamaños.

Artículo de Palma	Producto Inicial	Producto Mejorado	Producto Nuevo	Precio Mínimo	Precio Máximo
Sombrero semi terminado	X			.15	.20
Sombrero para caballero		X		1.00	2.0
Sombrero para dama		X		1.10	2.5
Sombrero para niño		X		.80	1.00
Sombrero para la playa		X		1.50	2.8
Sombrero rayado		X		2.00	2.50
Sombrero mosqueado		X		2.20	2.75
Sombrero adornado con cinta y flores		X		2.50	3.00
Sombrero con letras tejidas		X		3.00	4.50
Tenate sencillo	X			.20	.30
Tenate con figuras	X			.50	.60
Tortillero de palma (Tanate pequeño)		X		1.9	2.30
Tortilleros con figuras		X		3.00	4.500
Canastas de palma			X	3.00	4.50
Canasta con base adornada			X	13.00	15.00
Mantel			X	.80	1.50
Tapete decorativo, con flores			X	4.00	10.00
Forro de botella			X	3.50	4.20
Bases aislantes de calor			X	.80	1.00

Precios tomados de la facturación a Artesanías e Industrias Populares de Oaxaca (ARIPO)