

10. Liderazgo de mujeres del sector artesanal y su contribución al fortalecimiento del turismo en Tabasco



CASANDRA ÁNGELES GUZMÁN*
MAYRA ALEJANDRA GÓMEZ GARCÍA**
MONTSERRAT GÓMEZ PÉREZ***

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.426.10>

Resumen

La investigación tiene como objetivo fundamental, identificar los factores de liderazgo que poseen las mujeres del sector artesanal y su contribución al fortalecimiento del turismo en Tabasco. La metodología empleada consiste en Fase 1: Análisis documental, a través de la revisión de fuentes secundarias como investigaciones recientes sobre el tema central, consulta de bases de datos disponibles del Instituto Nacional de estadística y Geografía (INEGI), así como del padrón de artesanos del Instituto para el Fomento de las Artesanías de Tabasco (IFAT); Fase 2: Investigación de mercado del sector turístico, mediante la aplicación de una encuesta estructurada al público objetivo. Dentro de los hallazgos más significativos de este estudio se destaca que la mayoría de los artesanos se concentran en los municipios de Nacajuca con una cifra de 1040, seguido por Centro con 155, y Jonuta con 78. Además, es evidente el liderazgo que ejercen las mujeres en la rama de textiles de este sector, en el municipio de Nacajuca, ya que representan el 96.56%. Los principales factores de liderazgo identificados en las mujeres artesanas son capacidad de innovación en sus productos, adaptabilidad al

* Doctora en Estudios Económico Administrativos. Profesora investigadora del Tecnológico Nacional de México. ORCID: <https://orcid.org/000-0002-2902-6285>

** Estudiante de Ingeniería Industrial del Tecnológico Nacional de México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2340-4948>

*** Estudiante de Ingeniería Industrial del Tecnológico Nacional de México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8597-6269>

entorno para comunicarse, para planear, para organizarse, para crear alianzas y visión empresarial. El trabajo que han realizado las mujeres artesanas ha pasado por varias generaciones. Por tanto, han mejorado la técnica de bordado de punto de lomillo y buscan la innovación continua de sus productos con diseños exclusivos y de alta calidad, haciéndolos mucho más atractivos para turistas locales, nacionales e internacionales. Esto les ha permitido desarrollar modelos de negocios más exitosos, haciendo el estado un referente de belleza natural, con artesanos talentosos que pueden destacar a nivel global.

Palabras clave: *liderazgo, mujeres artesanas, turismo.*

Introducción

El estado de Tabasco, ubicado en la región sureste de México, posee una gran riqueza natural, cultural, histórica y gastronómica que lo convierte en un destino con un alto potencial turístico. Para aprovechar esta diversidad, la Secretaría de Turismo del estado desarrolló el concepto de Las 7 rutas turísticas de Tabasco, las cuales buscan promover diferentes zonas y atractivos del territorio: la ruta del cacao, la ruta de los pantanos, la ruta de la sierra, la ruta de los ríos, la ruta olmeca-zoque, la ruta biji yokot'an y la ruta aventura. Cada una de ellas ofrece experiencias únicas que combinan naturaleza, cultura, historia y tradiciones locales.

Sin embargo, a pesar de contar con este valioso patrimonio y una propuesta turística estructurada, Tabasco no ha logrado consolidarse como un destino competitivo a nivel nacional e internacional. Las estadísticas de visitantes y el desarrollo de servicios turísticos aún son bajos en comparación con otros estados del sureste, como Chiapas, Campeche o Quintana Roo, que han logrado posicionarse con mayor fuerza.

Entre las principales problemáticas que enfrentan las rutas turísticas se encuentra la falta de promoción y difusión efectiva. Muchos turistas nacionales e, incluso, locales desconocen la existencia de estas rutas o los atractivos que ofrecen. A esto se suma la carencia de infraestructura adecuada en algunos destinos, como caminos en mal estado, señalización deficiente,

escasez de hospedaje o falta de servicios básicos que garanticen una experiencia cómoda y segura.

Otro factor importante es la falta de capacitación y profesionalización del personal turístico, lo que limita la calidad del servicio y la satisfacción del visitante. Además, no existe una coordinación eficiente entre los sectores público, privado y comunitario, lo que dificulta la planeación integral y sostenible de los proyectos turísticos.

Por otro lado, las empresas de artesanías locales representan la cultura del estado. Se plantea que el sector artesanal impulsa al turismo, por ello, se requiere contar con redes de apoyo para su fortalecimiento, en donde se incluya al Estado o gobierno, las empresas, la academia y la sociedad. Por lo tanto, la pregunta de investigación es: ¿Cómo contribuye el sector artesanal en el fortalecimiento del turismo en Tabasco?

La recopilación de la información se desarrolla con fuentes primarias (encuestas) y secundarias (bases de datos disponibles), con la finalidad de brindar a las autoridades, prestadores de servicios y emprendedores del sector, diseñar estrategias efectivas de promoción y desarrollo. Asimismo, se pretende impulsar el turismo sustentable, destacando la riqueza natural, cultural y gastronómica de Tabasco, con el fin de consolidar a las 7 rutas como un atractivo competitivo en el ámbito regional y nacional. Por ello, se analizaron la oferta y demanda de las 7 rutas turísticas del estado de Tabasco para identificar las oportunidades de desarrollo y promocionar el crecimiento del sector turístico, y esto les permita a los artesanos elevar sus ventas a partir de la afluencia de turistas.

Marco teórico

Rutas turísticas de Tabasco

Tabasco cuenta con una riqueza histórica, gastronómica, cultural y natural que, organizada en rutas turísticas, permite ofrecer experiencias inolvidables al visitante. El estado posee ríos, lagunas, pantanos y selvas que permiten desarrollar rutas de ecoturismo, turismo de aventura y turismo de naturaleza. Es cuna de culturas ancestrales como la olmeca y la maya-chontal.

La organización de rutas turísticas genera derrama económica en comunidades rurales y urbanas, a través del hospedaje, gastronomía, artesanías y servicios complementarios. De esta manera, el turismo se convierte en un motor de desarrollo sustentable para las familias tabasqueñas. La gastronomía de Tabasco es reconocida por su diversidad y raíces prehispánicas, como el pejelagarto, el pozol o el cacao. Las rutas turísticas permiten vincular la experiencia cultural con la degustación de platillos tradicionales, fortaleciendo la identidad local. Al mismo tiempo, permite posicionar al estado en el mapa turístico nacional e internacional (Gobierno de Tabasco, 2019).

El sector artesanal y su relación con el turismo

De acuerdo con el Fondo Nacional para el Fomento a las Artesanías (FONART, 2025) es necesario promover las actividades artesanales, así como realizar aportaciones para generar mayores ingresos a los artesanos a través de su desarrollo humano, social y económico. Las ramas artesanales registradas son: alfarería, alfarería y cerámica, cantera, cartonería y papel, cerería, fibras vegetales, joyería, lapidaria, madera, maque, metalistería, talabartería, textil y vidrio. Para las cuales, se han desarrollado programas que contribuyen al bienestar de comunidades de artesanos, a través de la consolidación de proyectos productivos (capacitación, compra y venta de artesanías). Se convoca a profesionales y académicos expertos para que faciliten esas capacitaciones, logrando resultados muy destacables, donde se busca el posicionamiento de las marcas de artesanos locales. Las competencias necesarias para realizar esta labor, implican tener conocimiento de las ramas artesanales, de administración y de comercio, así como contar con habilidades gerenciales. Para ello, existen convenios con distintas entidades federativas e instituciones de educación superior. Por tanto, Martínez-Escobar (2024) establece que los fideicomisos públicos son una herramienta útil para impulsar el desarrollo de áreas prioritarias, como el FONART (creado en 1974), el cual reúne recursos de la Federación para suministrarlos como apoyo al sector artesanal a nivel nacional.

En ese sentido, Pérez-Hernández et al. (2025) señalan que la actividad artesanal es parte del turismo alternativo, por tanto, ambas son importantes

para el desarrollo regional. Por su parte, los grupos artesanales buscan oportunidades para crecer a través de la actividad turística, y se pueden fortalecer implantando estrategias orientadas a su cadena de valor, y adaptando los conceptos de economía social y solidaria. Algunas de las teorías que se destacan en este estudio son la evolución de la cadena de valor y el comercio justo.

El turismo tiene un papel importante en la generación de fuentes de empleo, sin embargo, la pandemia por COVID-19 causó estragos significativos en este sector, debido a que se redujo la llegada de turistas internacionales a nivel global. A su vez, el comercio de artesanías tuvo repercusiones severas, ya que se reflejó en sus actividades económicas por las restricciones en cuanto a movilidad de las personas. En esta investigación, se destaca la vinculación que existe entre el turismo y el sector artesanal, por ello, se recomienda incluir desde la planificación estratégica de los gobiernos acciones concretas que los fortalezcan de manera conjunta, estableciendo ejes de desarrollo para incentivar a las instituciones a promover el comercio de artesanías mediante el turismo (Núñez y Riveiro, 2023).

Liderazgo de las mujeres en el sector artesanal en Tabasco

Actualmente hay una cifra de 1686 artesanos registrados en el padrón estatal de artesanos del Instituto para el Fomento de las artesanías de Tabasco (IFAT), donde sobresale la labor de las mujeres en las ramas de textiles y fibras y vegetales (IFAT, 2025). Por ello, se mencionan algunos de los factores que las han llevado a tener el liderazgo en este sector, y de qué manera han contribuido a mejorar su entorno.

A pesar de los obstáculos, las mujeres artesanas han tenido una evolución en sus actividades a través de factores, como toma de decisiones, capacidad de adaptación, empoderamiento al interactuar con los actores clave, como agentes de cambio, e involucrándose activamente en redes empresariales o grupos para fortalecerse. Además, buscan la innovación y mejora de manera continua; tienen habilidades en comunicación, planeación, organización; sostienen una visión empresarial para continuar con sus negociaciones de artesanías, buscando opciones de financiamiento para enfrentar los desafíos que se presenten.

Citando a Sánchez et al. (2023), el estilo de liderazgo transformacional representa a las mujeres empresarias tabasqueñas. El liderazgo femenino se refiere a la capacidad para motivar a las personas para el logro de objetivos comunes, promoviendo la toma de decisiones y la influencia dentro de una organización; este incluye más que una responsabilidad en el trabajo, puesto que involucra a su familia y a su comunidad o entorno de acción, relacionándolo con estilos de liderazgo: transformacional y carismático. La trayectoria de una mujer que emprende un negocio de artesanías le permite desarrollar habilidades y competencias para sobrellevar las circunstancias adversas, ya que son fundamentales para tener estabilidad económica y buscar la superación personal. Sin embargo, aún existen limitaciones sobre todo culturales, debido a su rol en la sociedad, por ello, por lo general, trabajan en pequeñas empresas para tener ingresos y seguir atendiendo sus labores en casa y tener un equilibrio entre lo laboral y personal.

En el plan estatal de desarrollo de 2024-2030 se presenta el diagnóstico del turismo en Tabasco, donde se observa un crecimiento en la oferta hotelera, con número de hoteles que van de 502 en 2018 a 558 en el año 2024, aunque existe una ocupación hotelera del 42.2%, posicionando a Tabasco en el número 23 de los 24 destinos con más visitantes. Respecto a la promoción turística, el estado busca, a través del IFAT, promocionar los productos de los artesanos por medio de la feria y diversos festivales del chocolate, queso artesanal, butifarra, ostión, pesca de la sardina, los cuales tienen el objetivo de promover los atractivos turísticos de la región. Por su parte, en el diagnóstico del sector cultura se expresa que el patrimonio cultural se manifiesta por medio de la gastronomía, las artesanías, festividades y tradiciones; por ello, se realizan acciones y se impulsan proyectos orientados a conservar la cultura e historia, sin embargo, existen limitaciones, sobre todo económicas, que ocasionan la modificación de modelos de apoyo, en los cuales se considera la intervención de asesores expertos y académicos para que impartan talleres y cursos, así como el acompañamiento técnico y metodológico, como parte de la vinculación entre las instituciones y la cultura (Gobierno de Tabasco, 2024).

Resultados y discusión

La investigación tiene un enfoque con mayor peso cuantitativo y se desarrolló en dos fases: Fase 1: Análisis documental, a través de la revisión de fuentes secundarias como investigaciones recientes sobre el tema central, consulta de bases de datos disponibles del Instituto Nacional de estadística y Geografía (INEGI), así como del padrón de artesanos del Instituto para el Fomento de las Artesanías de Tabasco (IFAT); Fase 2: Investigación de mercado del sector turístico, mediante la aplicación de una encuesta estructurada al público objetivo. El principal instrumento de recolección de datos fue un cuestionario estructurado, administrado a través de Google forms, incluye 20 preguntas cerradas basadas en una escala tipo Likert de cinco niveles (1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo y 5. Totalmente de acuerdo).

Los ítems del instrumento de investigación (cuestionario) son los siguientes:

1. Las 7 rutas turísticas representan fielmente la cultura y tradiciones de Tabasco.
2. Los atractivos naturales y culturales de las rutas son de alta calidad.
3. Los museos, parques y actividades de las rutas resultan interesantes para los visitantes.
4. La gastronomía ofrecida en las rutas refleja la identidad tabasqueña.
5. Las reservas naturales y humedales incluidos en las rutas incrementan su valor turístico.
6. Los servicios (guías, transporte interno, instalaciones) satisfacen las necesidades de los turistas.
7. Los precios de los tours o recorridos son accesibles para la mayoría de los visitantes.
8. La relación entre el costo y la calidad de los servicios es adecuada.
9. Los paquetes turísticos disponibles para las rutas ofrecen buenas opciones de ahorro.
10. Los precios de alimentos, bebidas y recuerdos dentro de las rutas son razonables.

11. La ubicación de las 7 rutas turísticas facilita su visita.
12. El transporte público o privado permite llegar fácilmente a las rutas.
13. La señalización y mapas en las rutas son claros y suficientes.
14. Las instalaciones (estacionamientos, sanitarios, áreas de descanso) son adecuadas.
15. Los horarios de operación de las rutas resultan convenientes para los visitantes.
16. La información sobre las 7 rutas turísticas es fácil de encontrar en internet o redes sociales.
17. La publicidad utilizada (carteles, medios locales, campañas) despierta interés en visitarlas.
18. Las actividades promocionales (ferias, festivales, eventos) incentivan el turismo en las rutas.
19. Las recomendaciones de familiares o amigos influyen en mi interés por visitarlas.
20. Las autoridades locales realizan suficiente promoción para dar a conocer las 7 rutas.

Se encuestó a 98 personas, con el objetivo de obtener una muestra representativa de los posibles turistas y habitantes interesados en actividades culturales, ecológicas y gastronómicas del estado.

Los resultados reflejan que las personas encuestadas no cuentan con información suficiente de las rutas del estado de Tabasco por ello, tienen una percepción indiferente (neutral) y ligeramente negativa ante factores como la representación de cultura y tradiciones; la calidad de los atractivos naturales y culturales; el atractivo de museos, parques y actividades; las reservas naturales como valor turístico; los servicios que se ofrecen; los precios de los paquetes turísticos; la relación costo-calidad; opciones de ahorro en paquetes turísticos; precios de productos y servicios complementarios; la ubicación; el transporte; instalaciones; horarios; publicidad; actividades promocionales, y la promoción por parte de autoridades del gobierno.

En los *hallazgos* se muestra que la percepción general sobre las 7 rutas turísticas de Tabasco es neutral a moderadamente negativa. Las áreas mejor valoradas son la gastronomía y las recomendaciones de familiares o amigos, lo que revela que la experiencia social y la identidad gastronómica son

puntos fuertes del turismo local. Sin embargo, existen problemas significativos en servicios turísticos, precios, instalaciones, accesibilidad y, especialmente, en la promoción oficial de las rutas. Los visitantes no perciben un valor claro entre lo que pagan y lo que reciben, y tampoco consideran que los esfuerzos de *marketing* o promoción institucional sean suficientes. Esto limita el crecimiento turístico y reduce el atractivo de las rutas frente a otros destinos.

En conjunto, la información sugiere la necesidad de fortalecer la infraestructura turística, mejorar la calidad de los servicios, ajustar los precios a la realidad económica del visitante y rediseñar completamente la estrategia de promoción y difusión.

Servicios y promoción institucional son las mayores debilidades.

- La gastronomía y las recomendaciones son los mayores activos turísticos.
- Los precios no son percibidos como accesibles ni razonables, ya que estos son elevados.
- La señalización es aceptable, pero las instalaciones no lo son, ya que estas requieren de mayor mantenimiento.
- La publicidad y los eventos promocionales tienen poco impacto real.
- La información digital es insuficiente o poco visible, ya que estas no se comparten lo suficiente.
- La ubicación y transporte generan opiniones divididas, no totalmente favorables.

Por tanto, se propone lo siguiente:

Tabla 3. Estrategias de mercadotecnia

Estrategias de producto	Diseñar rutas temáticas atractivas. Incorporar experiencias únicas y auténticas. Asegurar transporte cómodo y seguro. Incluir materiales informativos promocionales. Cuidar la imagen visual y de marca.
Estrategias de precio	Aplicar precios diferenciados según la temporada. Crear paquetes con todo incluido. Ofrecer descuentos por grupo. Determinar locales de pago accesibles. Agregar opciones de pago digitales.
Estrategias de distribución	Difundir rutas en plataformas turísticas. Promover en redes sociales con enlaces directos de reserva. Crear puntos de ventas físicas en terminales, hoteles o centros turísticos. Distribuir material publicitario. Participar en ferias y exposiciones turísticas.
Estrategias de promoción	Crear campañas publicitarias. Usar redes sociales y marketing digital. Aprovechar el <i>marketing</i> de experiencias. Hacer promociones por temporada (2x1). Porcentajes de descuentos.

Figura 1. Propuesta de modelo de negocios

Asociaciones Clave Hoteles, restaurantes, transportistas, plataformas, guías turísticos, certificados, artesanos, productores de cacao y comunidades.	Actividades Clave Organización paquetes turísticos y experiencias. Diseño y promoción de las rutas turísticas. Gestión de redes sociales y atención al cliente.	Propuestas de Valor Ofrecer experiencias auténticas que muestren la riqueza cultural, natural, y gastronómica de Tabasco. Crear rutas temáticas: ruta del cacao, aventura, gastronomía, arqueología. Promover un turismo responsable y sostenible que beneficio a comunidades y artesanos locales.	Relación con los clientes Atención antes, durante y después del viaje. Comunicación continua mediante redes sociales y correo electrónico. Programas de fidelización y descuentos por recuperación.	Segmentos de clientes Mercado meta: turistas extranjeros, nacionales o estatales). Familias que busquen experiencias culturales y gastronómicas. Estudiantes que busquen recorridos educativos. Parejas jóvenes o adultos mayores.
	Recursos Clave Guías turísticos certificados y capacitados. Transporte turístico. Material promocional. Equipo de seguridad. Convenios con hoteles y restaurantes		Canales Publicidad digital, mediante campañas locales, páginas Web y redes sociales (Facebook, Tik tok). Participación en ferias y exposiciones.	
Estructura de costes Fijos: sueldos, mantenimiento de transporte, renta de oficinas, seguros y licencias y permisos. Variables: combustibles, material promocional, pago de guías turísticos certificados, proveedores, campañas publicitarias.		Fuentes de ingresos Venta directa de paquetes turísticos y experiencias. Comisiones por alianzas con hoteles, restaurantes y transportistas. Servicios complementarios: fotos, guías privados, transporte personal y excursiones. Venta de recuerdos, souvenirs o artesanías locales.		

Conclusiones

Se concluye que las 7 rutas turísticas de Tabasco que son del cacao al chocolate, aventura en la sierra, ríos mayas, Villahermosa, olmeca zoque, biji yokotán y pantanos, poseen un gran potencial para convertirse en un atractivo significativo dentro del turismo regional y nacional. No obstante, este potencial se encuentra limitado por deficiencias en infraestructura, escasa promoción oficial, servicios insuficientes y una falta de difusión informativa que impide que los turistas tengan una percepción más positiva del destino, ya que en las plataformas existentes no les hacen llegar esta información al público necesario. Las rutas cuentan con una base sólida: riqueza natural, historia, tradiciones vivas y gastronomía única; sin embargo, requieren una intervención estratégica que permita transformar estas cualidades en experiencias turísticas consistentes, accesibles y competitivas.

Además, se destaca que la mayoría de los artesanos se concentran en los municipios de Nacajuca con una cifra de 1040, seguido por Centro con 155, y Jonuta con 78. De hecho, es evidente el liderazgo que ejercen las mujeres en la rama de textiles de este sector, en el municipio de Nacajuca, ya que representan el 96.56%. Por ello, se propone crear un corredor turístico de la ruta artesanal, para facilitar que los turistas lleguen de forma más fácil y encuentren los productos artesanales típicos de la región. Respecto a los principales factores de liderazgo identificados en las mujeres artesanas son la capacidad de innovación en sus productos, adaptabilidad al entorno para comunicarse, para planear, para organizarse, para crear alianzas y visión empresarial.

El estudio demuestra que, para alcanzar un mayor desarrollo, es indispensable fortalecer las instalaciones, ampliar los canales de comunicación, profesionalizar al personal turístico, optimizar los precios y rediseñar la estrategia de *marketing* para que sea más visible, moderna y efectiva. Asimismo, resulta necesario que las instituciones gubernamentales participen de forma más activa en la promoción turística, generen campañas actualizadas y fomenten la colaboración con empresas locales siendo esta nuestra empresa de nueva creación.

Si se implementan estas mejoras, Tabasco podrá aprovechar plenamente el potencial que posee y posicionarse como un destino atractivo, soste-

nible y culturalmente enriquecedor. Las rutas turísticas podrían convertirse no sólo en una oferta distintiva para los visitantes, sino también en un motor de desarrollo económico y social para las comunidades locales. En síntesis, el estudio confirma que el turismo tabasqueño tiene una base sólida, pero requiere una modernización estratégica para destacar en un mercado cada vez más competitivo, dinámico y exigente.

Referencias

- Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (FONART). (2025). *Programa de capacitación integral*. <https://www.gob.mx/fonart?tab=programa-v4-capacitacion-integral>
- Gobierno del Estado de Tabasco. (2019). *Programa sectorial de desarrollo turístico 2019-2024*. https://tabasco.gob.mx/sites/default/files/users/planeacion_spf/9.%20Programa%20Sectorial%20de%20Desarrollo%20Tur%C3%ADstico%202019-2024.pdf
- . (2020). *Centro*. <https://tabasco.gob.mx/centro>
- Martínez Escobar, E. (2024). *El programa de acopio de artesanías y su venta en las tiendas FONART de la Ciudad de México como impulso al desarrollo artesanal (2015-2020)*. <https://ru.dgb.unam.mx/server/api/core/bitstreams/f73c8690-b868-49c0-89be-b141f34e33b1/content>
- Núñez, E. S. y Riveiro-García, D. (2023). Relación entre el comercio de artesanías y el sector turístico en Imbabura-Ecuador: Consideración desde la planificación y promoción institucional. <https://hdl.handle.net/10347/42240>
- Pérez-Hernández, D. M., Ramón-Hernández, P. y Jiménez-Rodríguez, D. J. (2025). La cadena de valor y la economía social y solidaria de la actividad artesanal como parte del turismo alternativo: Una revisión sistemática de la literatura. <http://riull.ull.es/xmlui/handle/915/41985>
- Sánchez, J. D. M., Contreras, J. C. M., Ocaña, L. R. y de la Cruz, C. R. (2023). *Capítulo 26. Liderazgo en las empresarias de Tabasco, México*. <https://releg.redesla.la/biblioteca/23.001/CRELEG-2023.pdf>
- Secretaría de Turismo del Estado de Tabasco. (2024). *Informe estadístico DATATUR - Visite Tabasco*. <https://visitetabasco.com/Datatur.pdf>
- . (s. f.). *Visite Tabasco*. <https://visitetabasco.com/>