



Revista Electrónica Nova Scientia

La orientación emprendedora en pequeños
negocios de artesanía de México
Entrepreneurial orientation in small businesses
of handcrafts in Mexico

**Julio César Jiménez Castañeda¹, César Julio Martínez
Castro² y María Lourdes Nieto Delgado³**

^{1,3}Instituto Politécnico Nacional. Centro Interdisciplinario de Investigación para el
Desarrollo Integral Regional, Unidad Oaxaca.

²Universidad del Papaloapan, Campus Loma Bonita, Oaxaca.

México

Julio César Jiménez Castañeda. E-mail: jujimenezc@ipn.mx

Resumen

Introducción: En el campo de la administración estratégica la orientación emprendedora ha sido ampliamente reconocida ya que es un ingrediente importante para que las empresas obtengan un buen desempeño. Las empresas con orientación emprendedora están constantemente monitoreando su ambiente y son las primeras en realizar innovaciones y como consecuencia de esto, toman riesgos, buscan oportunidades, tratan de anticiparse a las demandas de los clientes y participan iniciando o respondiendo a las acciones agresivas de la competencia. El objetivo de esta investigación es analizar la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño de los negocios del sector de artesanías en México.

Método: Se llevó a cabo un trabajo de estadístico no experimental y transversal con base en un cuestionario estructurado dirigido a 170 dueños de negocios de artesanía en Oaxaca, Guerrero, Puebla y Tlaxcala. Para probar la validez de las escalas se utilizó el Análisis Factorial Exploratorio y la confiabilidad fue probada mediante la determinación de los coeficientes del Alfa de Cronbach. Y para probar las hipótesis de la investigación se realizó un análisis de correlación bivariada y el análisis de regresión lineal múltiple.

Resultados: Los resultados mostraron que la innovatividad, la proactividad y la agresividad competitiva son las variables que se relacionaron positiva y significativamente con el desempeño tanto financiero como no financiero.

Discusión o Conclusión: Al ser esta investigación una de las primeras en analizar el desempeño de los negocios de artesanía bajo el enfoque de orientación emprendedora proporciona oportunidades de investigación: analizar de manera más profunda cada una de las variables; la escala de medición necesita ser probada en otros sectores similares al artesanal, como pueden ser las empresas comunitarias, pequeñas agroindustrias de alimentos, etc., y realizar una mejor conceptualización y operacionalización de variables para poder llegar a hacer análisis estadísticos mucho más detallados que permitan determinar con mayor exactitud los efectos de las variables en el desempeño de las empresas.

Palabras Clave: Desempeño; orientación emprendedora; artesanías; México

Recepción: 20-05-2015

Aceptación: 27-04-2016

Abstract

Introduction: Entrepreneurial orientation (EO) has been widely recognized in the strategic management field, because it represents a key factor to obtain a better performance. Entrepreneurial oriented firms are monitoring its environment, making innovations, taking risks, searching for opportunities, anticipating to the customer needs and responding to the aggressive actions from its competence. The object of this research is to analyze the relationship between the EO and the firm performance in the Mexican handcraft sector.

Method: This research was cross-sectional with the application of a survey to 170 Mexican artisans from Oaxaca, Guerrero, Puebla and Tlaxcala. The exploratory factorial analysis was used to test the validity of the scale; the reliability was test by the Cronbach's Alpha coefficient. In order to test the five hypothesis of the research model, a bivariate correlation analysis and a linear regression analysis was made among all the research variables.

Results: Results show that innovativeness, proactiveness and aggressive competitiveness are the variables that are related positively and directly with the financial and non-financial performance of the handcraft business in Mexico.

Discussion or Conclusion: This paper could be one of the first research in analyze the performance in handcraft businesses under the EO focus. It gives some opportunities in the research field: a deeper analysis of each variable, to test the EO scale in other kind of businesses and sectors, a better conceptualization and operationalization of variables in order to make much more detailed statistical analysis, and determinate exactly the effect of the OE variables in the firm performance

Keywords: Firm Performance, Entrepreneurial Orientation, Handcraft businesses, Mexico

Introducción

Shastri, Kumar y Ali (2009, p. 85) mencionan que la actividad emprendedora es el motor en la economía de los países capitalistas ya que sin las actividades emprendedoras los procesos de industrialización y desarrollo no serían posibles, por su parte Lumpkin y Dess (1996, p. 135) mencionan que tanto para las empresas existentes como para las relativamente nuevas, la actividad emprendedora contenida en las oportunidades de negocio propicia la expansión del negocio, el progreso tecnológico y la creación de riqueza.

En el campo de la administración estratégica, la orientación emprendedora ha sido ampliamente reconocida ya que se considera un ingrediente importante para lograr un buen desempeño, según Rauch *et al.* (2009, p. 764), esto se debe a que las empresas con orientación emprendedora constantemente monitorean su ambiente y son las primeras en realizar innovaciones y como consecuencia toman riesgos, buscan oportunidades anticipándose a la demanda y emprenden y responden a las acciones agresivas de la competencia.

La orientación emprendedora puede ser considerada, como los procesos, prácticas y actividades de toma de decisiones que guían las actividades de la empresa (Lumpkin y Dess, 1996, p. 136). Miller (1983, p. 771) sugiere que una empresa con orientación emprendedora es aquella que se dedica a la innovación en el producto y/o en el mercado, emprende algunos negocios riesgosos y es el primero que presenta innovaciones proactivas, sorprendiendo a los competidores. Lumpkin y Dess (1996, p.139-140) sugieren otras variables que se reconocen en una empresa con orientación emprendedora como la agresividad competitiva y las acciones autónomas e independientes.

En los estudios que analizan la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño de la empresa, se ha utilizado principalmente la escala propuesta por Covin y Slevin (1989) que mide la proactividad, la innovatividad y la toma de riesgos y, en menor medida las escalas propuestas por Lumpkin y Dess (2001), Hughes y Morgan (2007) y Lumpkin, Cogliser y Schneider (2009) que además miden la agresividad competitiva y la autonomía. Al respecto, Covin y Wales (2012) mencionan que a pesar que el fenómeno de la orientación emprendedora ha sido sujeto de estudio durante más de treinta años la forma como ha sido medida no ha recibido la atención apropiada por lo que hay pocos progresos en la forma de medirla haciéndose imperioso explorar medidas alternativas.

El objetivo de esta investigación es analizar la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño de los negocios del sector de artesanías en México a través de una escala de medición

acorde a las características del sector artesanal mexicano. La elaboración de artesanías en México es la actividad principal para cerca de nueve millones de personas que viven principalmente en comunidades rurales, pero que contribuyen al Producto Interno Bruto entre dos y tres por ciento. En estas empresas es necesario adaptar estas escalas de medición debido a que en la mayoría no existe organización ni planeación formal. Hernández, Domínguez y Espinosa (2007, p. 27-28) mencionan que en los negocios artesanales el proceso estratégico se realiza de manera informal y depende de la capacidad de los individuos.

Revisión de la literatura

Desempeño de la empresa

Estudios como el de Venkatraman y Ramanujam (1986) y Laitinen (2002), han tratado de definir el desempeño de la empresa, pero en general no existe acuerdo alguno ya que es un tema complejo, y que depende de los objetivos de ésta. La literatura clasifica lo clasifica en desempeño financiero y no financiero. Como desempeño financiero se han considerado los índices de rentabilidad, los volúmenes de ventas, el crecimiento en ventas, el crecimiento en utilidades, el crecimiento en empleos generados, la participación en el mercado, etc. Pero en la pequeña empresa, aunque no pueda demostrarse grandes retornos de capital, volúmenes de venta, crecimiento o participación del mercado, pueden considerarse otro tipo de indicadores de desempeño no financiero, como la sobrevivencia, la reputación, la imagen pública, la buena voluntad, el compromiso con los empleados y la satisfacción del dueño o gerente con los resultados del negocio, entre otros.

Innovatividad

Hult, Hurley y Knigh (2004, p. 429) mencionan que un componente clave dentro del éxito de una empresa es el grado de innovatividad que se refiere a la capacidad de la empresa para introducir nuevos procesos, productos o ideas en la organización. Lumpkin y Dess (1996, p. 142) comentan que, para los gerentes estratégicos o emprendedores, el desarrollo y adopción de innovaciones puede generar ventajas y proporcionar una mejor fuente de crecimiento de la empresa.

La innovatividad es un determinante importante del desempeño de la empresa, concluyen Hult, Hurley y Knight (2004, p. 436), por lo que sugieren que los gerentes deberían de mejorar la innovatividad de su negocio en los esfuerzos por obtener el desempeño superior del negocio. La innovatividad puede estimular el desarrollo de productos nuevos o modificados así como incrementar la velocidad de distribución y diferenciar de esta manera unas empresas de otras, a generar productos competitivos y a obtener un mejor desempeño como lo muestran los resultados

de los estudios de Smart y Conant (1994), Lumpkin, Wales y Ensley (2006), Hughes y Morgan (2007), Coulthard (2007), Chang, *et al.* (2007) y Avlonitis y Salavou (2007) quienes encontraron una relación positiva y significativa entre la innovatividad y el desempeño.

Entonces, en las empresas del sector artesanal la innovatividad puede darse a través de las mejoras que hacen a los productos en formas, colores, tamaños, diseños, etc. En la mejora de los procesos de producción a través de la incorporación de nuevas tecnologías o métodos que ayuden al artesano a producir mayor cantidad sin perder la autenticidad de la tradición artesanal. En la participación en nuevos mercados o mediante nuevas formas para comercializar, haciendo uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación. Por lo tanto, puede decirse que: *H1. La innovatividad en los negocios de artesanía en México tiene una relación positiva con el desempeño.*

Proactividad

Lumpkin, Coglisser y Schneider (2009, p. 56) consideran que la proactividad es una búsqueda de oportunidades, una perspectiva a mirar hacia adelante caracterizada por la introducción de nuevos productos y servicios antes que la competencia y una actuación anticipada a las demandas futuras. Smart y Conant (1994, p. 28-38) encontraron que existe una relación positiva entre el desempeño de la empresa y la habilidad para detectar las necesidades y deseos de los clientes, así como con la identificación de oportunidades. Rauch *et al.* (2009) y Lumpkin, Wales y Ensley (2006) también encontraron que la proactividad tiene un impacto positivo y significativo con el desempeño. Chang, *et al.* (2007, p. 1013) además de encontrar que la proactividad tiene una correlación positiva con el desempeño, mencionan que la proactividad es esencial para el éxito de la administración debido a que implica una perspectiva con miras al futuro que puede crear una ventaja de primer movedor para enfrentar a sus competidores y ser primero en introducir nuevos productos al mercado y ajustar los volúmenes de producción como se necesite. Coulthard (2007, p. 36) menciona que la proactividad parece ser la variable más importante en términos de mejoramiento del desempeño de la empresa. Hughes y Morgan (2007, p. 658) encontraron que la proactividad tiene una relación positiva con el desempeño de la empresa ya que la anticipación a los cambios en el mercado, permite a la empresa manejar el mercado y darle forma a la dirección de la competencia.

En los negocios del sector artesanal la proactividad puede darse por el liderazgo en el mercado mediante la colocación de artesanías mejoradas o modificadas; la detección de oportunidades mediante el monitoreo constante del entorno a través del contacto con proveedores, clientes, intermediarios y competidores; tratando de conocer las tendencias del mercado mediante

información y visitas a mercados locales o foráneos, ferias o exposiciones. Por lo tanto, tenemos: *H₂. La proactividad en los negocios de artesanía en México tiene una relación positiva con el desempeño.*

Toma de riesgos

Dess y Lumpkin (2005, p. 152) se refieren a la toma de riesgos como la voluntad para aprovechar una oportunidad aunque no se conozca si la aventura será exitosa y para actuar de manera audaz sin conocer las consecuencias. Para tener éxito mediante la actividad emprendedora, las empresas usualmente tienen que tomar alternativas más riesgosas, aunque esto signifique privarse de los métodos o productos que funcionaron en el pasado.

En la relación entre la toma de riesgos y el desempeño se ha encontrado diferentes resultados como lo demuestran los estudios de Hughes y Morgan (2007) y Naldi *et al.* (2007) quienes concluyeron que la toma de riesgos está relacionada negativamente al desempeño de la empresa. Según las conclusiones de Naldi *et al.* (2007, p. 41) las empresas familiares toman riesgos, pero con implicaciones negativas en su desempeño debido a que la propiedad y el manejo están a cargo de la familia y los procesos clave a menudo son muy informales por lo que tomar decisiones sin la presión de ser supervisados por personas ajenas a la familia, puede resultar peligroso. Sin embargo, Smart y Conant (1994), Rauch *et al.* (2009), Lumpkin, Wales y Ensley (2006), Chang *et al.* (2007) y Coulthard (2007) encontraron una relación directa y positiva.

Siguiendo la estructura conceptual de Lumpkin y Dess (1996, p. 152) y en vista de los diferentes resultados podría esperarse que en los negocios del sector artesanal la toma de riesgos se presente mediante la obtención de recursos financieros a través de las hipotecas, los préstamos prendarios, la venta de mercancías en consignación, mayores ventas a crédito, etc., que le permitan al artesano continuar con su actividad. Por lo tanto, tenemos: *H₃. La toma de riesgos en los negocios de artesanía en México tiene una relación positiva con el desempeño.*

Autonomía

La autonomía como mencionan Lumpkin y Dess (1996, p. 140-141) es la libertad garantizada a los individuos y equipos para que puedan ejercitar su creatividad y sus ideas promisorias que son necesarios para que la actividad emprendedora ocurra. Dess y Lumpkin (2005, p. 149-150), mencionan que las empresas emprendedoras utilizan un enfoque descendente (*top-down*) para apoyar la actividad emprendedora, es decir, los altos ejecutivos de la empresa apoyan los programas

y los incentivos que fomentan la actividad emprendedora. Sin embargo, muchas de las ideas nuevas provienen de los niveles inferiores (*bottom-up*). Por lo tanto, dentro de muchas empresas, el esfuerzo extra y los incentivos especiales pueden ser necesarios para apoyar la construcción y el desarrollo de las aventuras de negocios. Lumpkin y Dess (1996, p. 142) y Dess y Lumpkin (2005, p. 150) mencionan que para promover la actividad emprendedora algunas empresas destruyen jerarquías y delegan autoridad a las unidades operativas con lo que logran que los equipos trabajen libres de presión logrando obtener buenos resultados.

Hughes y Morgan (2007) encontraron que la autonomía tiene una relación no significativa con el desempeño, sin embargo, otros estudios de la relación entre la autonomía y el desempeño de las empresas muestran una relación positiva y significativa, como los de Smart y Conant (1994), Rauch *et al.* (2009), Coulthard (2007) y Chang *et al.* (2007).

La gran mayoría de los negocios artesanales en México son talleres familiares, en los que los miembros de la organización tienen tareas específicas, siendo el dueño de la empresa una persona con el poder suficiente para realizar cualquier tipo de cambio en la organización, proceso, producto, mercado. Esta flexibilidad de la organización le permite al negocio adaptarse a las circunstancias del entorno de una manera rápida, lo cual generaría una ventaja sobre las organizaciones un poco más complejas. Por lo tanto, tenemos: *H₄. La autonomía en los negocios de artesanía en México tiene una relación positiva con el desempeño.*

Agresividad competitiva

Dess y Lumpkin (2005, p. 151) mencionan que la agresividad competitiva está caracterizada por la capacidad para responder, que puede tomar la forma de una confrontación cara a cara, por ejemplo, cuando una empresa entra a un mercado que otro competidor ha identificado, o, por la capacidad para reaccionar, por ejemplo, cuando una empresa baja sus precios en respuesta al desafío competitivo. La agresividad competitiva también refleja una voluntad para ser inusual más que confiar en métodos tradicionales de competencia. Algunas acciones tienen la finalidad de asustar a los competidores, pero estas acciones podrían ser cuestionables desde el punto de vista ético (Dess y Lumpkin 2005, p. 152) o de reputación personal (Zellweger y Sieger 2010, p. 25). Según Dess y Lumpkin (2005, p. 151) algunas veces la estrategia de agresividad competitiva es mejor cuando se usa con moderación.

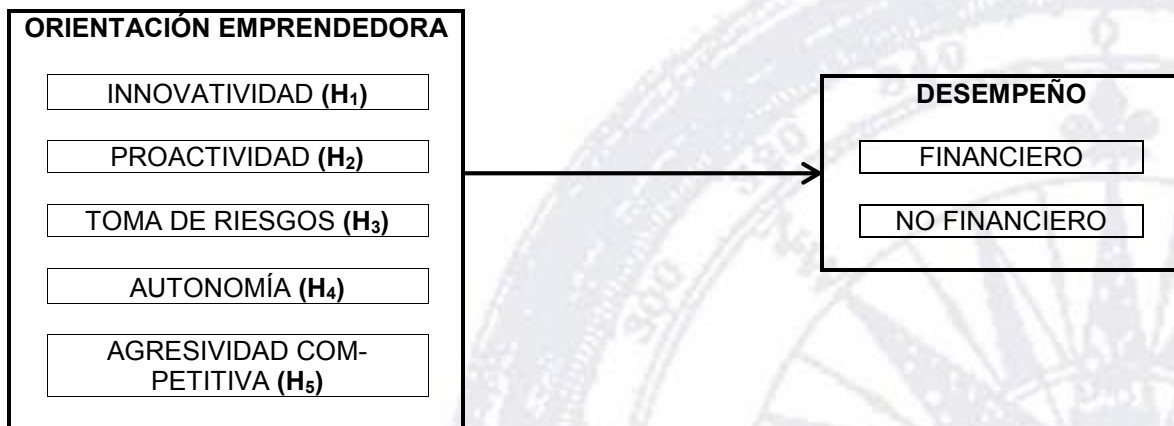
Al igual que la toma de riesgos, los resultados de los estudios que han analizado la relación entre la agresividad competitiva y el desempeño son variados, desde una relación insignificante (Rauch *et al.* 2009; Coulthard, 2007; Hughes y Morgan, 2007; Zellweger y Sieger, 2010) hasta relaciones positivas y directas (Lumpkin y Dess, 2001; Chang *et al.* 2007; Lumpkin, Wales y Ensley, 2006 y Lee y Lim, 2009)

En el sector artesanal la agresividad competitiva puede centrarse principalmente en los precios y promoción de sus artículos. Generalmente los artesanos manejan precios similares a los de su competencia, pero en el momento de la compra, ofrecen descuentos e incluso artículos sin costo como promoción para que el comprador decida adquirir los productos, provocando de esta forma que los competidores pierdan las posibles ventas. Otro factor importante serían las acciones no éticas que podrían utilizar los artesanos, como el engaño o la corrupción. Por lo tanto, tenemos: *H₅. La agresividad competitiva de los negocios de artesanía en México tiene una relación positiva con el desempeño.*

De acuerdo con los planteamientos anteriores se establece el modelo de investigación presentado en la Figura 1.

Figura 1.

Modelo hipotético de investigación de la relación entre la Orientación Emprendedora y el Desempeño de los negocios de artesanía en México.



Método

Siguiendo la metodología para la investigación científica en ciencias sociales (Hernández, Fernández y Batista, 2014; Cea, 2001 y Babbie, 2000), esta investigación es no experimental, cuantitativa, de tipo transversal (transeccional) exploratoria. Las unidades de análisis son los

pequeños negocios de artesanía de México, las unidades de respuesta son los dueños de estos negocios. El muestreo fue no probabilístico, la selección de la muestra se determinó a conveniencia y la selección de entrevistados se llevó a cabo mediante la aplicación de la técnica de en cadena o por redes (*bola nieve*) mediante la cual se identifican a participantes clave y se agregan a la muestra preguntándoles si conocen a otras personas que pudieran participar de la encuesta, como lo sugiere Hernández, Fernández y Baptista (2014)

De acuerdo a los fundamentos de la investigación social, el instrumento básico utilizado en la investigación por encuesta es el cuestionario, que es un documento que recoge en forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el estudio, en este caso la orientación emprendedora y el desempeño de la empresa. La técnica de recolección de datos es la entrevista y el instrumento de medición es un cuestionario estructurado. El cuestionario de esta investigación estuvo integrado por 301 preguntas distribuidas en 5 secciones: datos de la comunidad (2 preguntas), datos generales del encuestado (3 preguntas), datos generales del negocio (2 preguntas), orientación emprendedora (240 preguntas) y desempeño (54 preguntas).

Muestra

El tamaño de la muestra en esta investigación fue determinado por conveniencia basándose en el presupuesto asignado para el trabajo de campo, la representatividad de la artesanía de los Estados Mexicanos seleccionados (Oaxaca, Guerrero, Puebla y Tlaxcala) y la cercanía entre las comunidades. Se visitaron a los artesanos más reconocidos de cada comunidad, logrando una muestra de 170 cuestionarios utilizables.

La muestra quedando integrada de la siguiente forma: 52.9 % en Oaxaca, 11.8% en Guerrero, 29.4% en Puebla y 5.9% en Tlaxcala. De las artesanías sobre salen el barro y alfarería 35.9%, los textiles 25.3%, la madera tallada 25.3%, la laca y maque 11.8% y las esferas y adornos 11.8%.

Tabla 1. Lugares y tipo de artesanía de la muestra

LOCALIDAD	TIPO DE ARTESANIA	FRECUENCIA	%
Oaxaca			
San Martín Tilcajete	Madera Tallada	5	2.9
Santo Tomás Jalietza	Textiles	22	12.9
San Bartolo Coyotepec	Barro Negro	21	12.4
Teotitlán del Valle	Textiles-Tapetes	21	12.4
San Antonio Arrazola	Madera Tallada	21	12.4
Guerrero			
Olinalá	Laca y maque	20	11.8
Puebla			
Acatlán de Osorio	Barro	16	9.4
Puebla de los Ángeles	Talavera	6	3.5
Amozoc	Talavera	3	1.8
Cholula	Talavera	1	0.6
Chignahuapan	Esferas y adornos	24	14.1
Tlaxcala			
San Pablo del Monte	Talavera	10	5.8
Total		170	100.0

Los datos se codificaron y analizaron a través del paquete estadístico para ciencias sociales (SPSS). Mediante el análisis factorial y la determinación del Alfa de Cronbach se determinó la validez del constructo y la confiabilidad de la escala de medición. La prueba de hipótesis se llevó a cabo mediante los coeficientes de correlación bivariada de Pearson y de regresión lineal múltiple.

Conceptuación y operacionalización de las variables

La conceptuación es el proceso por el que se especifica lo que quiere comunicarse cuando se usan determinados términos o variables (Babbie, 2000; p. 101). En tanto la operacionalización es la manera en que esas variables van a medirse, a través de dimensiones, indicadores e ítems. Para lograr tal medición Hernández, Fernández y Baptista (2014) sugieren que se elija un instrumento ya desarrollado y disponible, el cual debe adaptarse a los requerimientos del estudio, como es el caso de esta investigación en la que se retoma la escala propuesta por Covin y Slevin (1990), Lumpkin y Dess (2001), Hughes y Morgan (2007) y Lumpkin, Coglisier y Schneider (2009), pero adaptadas a empresas del sector artesanal mexicano.

Innovatividad

Tomando en consideración los conceptos de Lumpkin y Dess (1996), Lyon, Lumpkin y Dess, (2000) y Lyon y Ferrier (1998), en esta investigación se define la innovatividad como las mejoras, modificaciones o acciones novedosas que se han realizado dentro del negocio respecto a los productos, a los procesos de producción y a la forma en que se ha comercializado y fue operacionalizada como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Operacionalización de la innovatividad

DIMENSIONES	INDICADORES
Productos mejorados Número de productos cambiados o mejorados, que el artesano ha hecho durante los últimos cinco años. Puede considerarse también las creaciones de los artesanos que hayan sido copiadas y comercializadas por otros artesanos de la misma comunidad.	Formas Tamaños Colores Diseños Texturas
Procesos de producción mejorados Número de procesos de producción de artesanía que presenta alguna mejora en relación a los procesos tradicionales y que abarcan materiales, herramientas o formas de producción., que ha sido utilizado por el artesano en los últimos cinco años.	Materiales Herramientas Equipos
Innovatividad en mercados Numero de cambios que ha realizado el artesano para comercializar y ofrecer sus productos.	Medios de venta Promoción de ventas

Proactividad

En negocios como los de artesanía, la proactividad puede definirse como las actividades que ha llevado a cabo el artesano para ser el primero en colocar una artesanía nueva o mejorada al mercado, monitorear constantemente su entorno, anticiparse a las tendencias para detectar oportunidades y aprovecharlas, además de liderar el mercado. La operacionalización se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Operacionalización de la proactividad

DIMENSIONES	INDICADORES
Monitoreo del entorno Se refiere a las actividades que hace el artesano para conocer el mercado en cuanto a tipos de competidores, tipos de clientes, modas, precios de la competencia, proveedores, intermediarios, con la finalidad de detectar oportunidades y aprovecharlas.	Acercamiento con clientes Acercamiento con proveedores Acercamiento con competidores Acercamiento con intermediarios o mayoristas
Anticipación a las tendencias Son las acciones que ha tomado el artesano con la finalidad de conocer cuáles son las tendencias o modas que se avecinan y que pueden repercutir en la producción o venta de artesanía.	Escuchando la radio Viendo la T.V. Navegando en Internet Asistiendo a Ferias Asistiendo a Exposiciones Leyendo Periódicos

	Dando Paseos
Liderazgo en el mercado Son las actividades que ha realizado el artesano para liderar el mercado.	Primer movedor Reconocimiento Liderazgo en el mercado

Toma de riesgos

Hernández, Yescas y Domínguez (2007, p. 92) mencionan que la toma de riesgos en el sector artesanal mexicano se ve reflejada por la disposición que tienen los dueños de los negocios a recibir financiamientos o créditos lo que les permite mejorar en algo la situación financiera del negocio. En esta investigación, la toma de riesgos se define como las acciones que el artesano ha llevado a cabo para continuar o mejorar su actividad obteniendo préstamos difíciles de pagar, hipotecas, préstamos prendarios, emprendiendo aventuras a lo desconocido y comercialización riesgosa. La operacionalización se muestra en la tabla 4.

Tabla 4. Operacionalización de la toma de riesgos

DIMENSIONES	INDICADORES
Gran endeudamiento Son las cantidades de dinero que el artesano ha solicitado y aplicado en las actividades de su empresa (compra de maquinaria, compra de equipo, materias primas, exploración de nuevos productos o mercados, adecuaciones de talleres y locales) y que el pago de dicho financiamiento representa un reto o desafío y un alto riesgo.	Deudas con instituciones financieras (bancos, cajas de ahorro, etc.) Deudas con proveedores Deudas con otros artesanos Deudas con familiares
Hipotecas Son las cantidades de dinero que el artesano ha solicitado y aplicado a las actividades propias de su negocio y que para obtenerlo ha dejado como garantía alguna propiedad como terreno o casa.	Casas hipotecadas Terrenos hipotecados
Préstamos prendarios Son las cantidades de dinero que el artesano ha solicitado y aplicado a las actividades propias de su negocio y que para obtenerlo ha dejado como garantía algún bien, coche, joyas, equipo, maquinaria, etc.	Empeño de automóviles Empeño de maquinaria Empeño de equipo Empeño de alhajas Empeño de artículos electrónicos
Aventuras a lo desconocido Son las aventuras que ha vivido el artesano como parte de su actividad emprendedora para tratar de llegar a lugares desconocidos, experimentación de productos que no son tan aceptados y que llevan un cierto grado de fracaso.	Participación en ferias Participación en exposiciones Experimentos con artesanía totalmente diferente
Comercialización riesgosa Son las actividades que realiza el artesano para lograr colocar su artesanía en mercados desconocidos y riesgosos, como puede ser la venta en consignación en locales establecidos o la venta a crédito de grandes cantidades de artesanía.	Ventas por consignación Ventas a crédito

Autonomía

La autonomía en esta investigación se define tomando en consideración a Lumpkin, Cogliser y Schneider (2009), como las acciones independientes hechas por los dueños de los negocios de artesanía o alguno de sus miembros para crear una idea o una visión y llevarla a su cumplimiento.

La operacionalización se muestra en la tabla 5.

Tabla 5. Operacionalización de la autonomía

DIMENSIONES	INDICADORES
<p>Libertad para decidir Es el grado de libertad que el artesano tiene para tomar decisiones dentro de la empresa respecto a asuntos de producción, comercialización y manejo de la empresa.</p>	<p>Libertad para tomar decisiones sobre</p> <ul style="list-style-type: none"> • producción • comercialización • el manejo de la empresa
<p>Apoyo a ideas novedosas Es el apoyo que el dueño del negocio proporciona a sus empleados respecto a ideas novedosas en producción y comercialización.</p>	<p>Apoyo de ideas novedosas en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comercialización • Producción

Agresividad competitiva

La agresividad competitiva se define en esta investigación como las actividades de los negocios artesanales destinadas al desafío a sus competidores para mejorar una posición en el mercado, así como las acciones que el artesano emprende ante los desafíos o retos que impulsan los competidores. La operacionalización se muestra en la tabla 6.

Tabla 6. Operacionalización de la agresividad competitiva

Dimensiones de Agresividad Competitiva	Indicadores
<p>Desafío a competidores Son la cantidad de acciones que los artesanos inician para desafiar a sus competidores y mejorar una posición en el mercado.</p>	Mejoramiento de la posición en el mercado
<p>Reacciones a las acciones iniciadas por los competidores Son la cantidad de acciones que el artesano realiza para responder a las acciones que inician los otros artesanos.</p>	Respuesta a las acciones de la competencia
<p>Acciones agresivas de otros artesanos Son las actividades que realizan otros artesanos que pueden considerarse poco éticas pero que las utilizan para derrotar a la competencia.</p>	Engaño

Desempeño

En esta investigación el desempeño financiero fue medido mediante el volumen de ventas, el volumen de las ganancias y el número de empleados contratados y el desempeño no financiero a través de la satisfacción del dueño del negocio respecto al negocio en general y a través de la

satisfacción del dueño del negocio respecto a las utilidades. La operacionalización se muestra en la tabla 7.

Tabla 7. Operacionalización del desempeño

DIMENSIONES	INDICADORES
<p>Desempeño financiero Se refiere a los indicadores cuantitativos del desempeño de la empresa, como pueden ser las ventas, utilidades y en empleos generados.</p>	<p>Ventas Utilidades Número de empleados</p>
<p>Desempeño no financiero Se refiere a los indicadores cualitativos del desempeño de la empresa, es decir, lo que el artesano siente acerca de los resultados de su negocio, como son los indicadores de satisfacción.</p>	<p>Satisfacción con las ventas Satisfacción con las utilidades Satisfacción con el crecimiento de la empresa Satisfacción con el negocio</p>

Confiabilidad y validez de las escalas

Según Babbie (2000, p.115) la confiabilidad se refiere a la probabilidad de que determinado procedimiento de medición arroje la misma descripción de cierto fenómeno si se repitiera. La validez es el grado al que cierta medición proporciona datos que se relacionen con los significados aceptados de un concepto, como la validez del constructo, que en este caso es la orientación emprendedora y el desempeño de la empresa.

De acuerdo con Hernández, Domínguez y Mendoza (2010, p. 221), para validar constructos se utiliza el análisis factorial, que es una técnica estadística que ayuda a explicar una variable en función de unas cuantas dimensiones, es decir, muestra cómo está estructurada conceptualmente, agrupando los diferentes indicadores en factores, de esta manera se logra la reducción y sumariación de los datos, buscando la correspondencia lógica entre lo propuesto conceptualmente y la agrupación técnico-estadística. Así se determina el número y la naturaleza de un grupo de dimensiones subyacentes en la medición de esa variable.

El coeficiente Alfa de Cronbach es el indicador más utilizado para cuantificar la consistencia interna de un instrumento y medir la confiabilidad de una escala. Cuanto más cerca se encuentre el valor del coeficiente a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. Por lo anterior, para determinar la validez de las escalas en esta investigación se utilizó el Análisis Factorial Exploratorio mediante el uso del software estadístico SPSS y la confiabilidad fue obtenida mediante la determinación de los coeficientes del Alfa de Cronbach. (Véase el Apéndice 1)

Para la innovatividad, el análisis factorial reveló seis factores: productos mejorados, creaciones que han sido copiadas por otros artesanos, mejoras proceso de producción, mejoras en la promoción de

las artesanías, formas de comercialización y formas de promover las artesanías. La varianza explicada fue de 72.93 con una confiabilidad de .803 de acuerdo al Alfa de Cronbach.

El análisis factorial para la proactividad reveló nueve factores: acercamiento con competidores, formas para conocer las tendencias del mercado, motivos para producir anticipadamente las artesanías, asesorías a otros artesanos, acercamiento con mayoristas, acercamiento con proveedores, reconocimiento al trabajo artesanal, acercamiento con clientes y liderazgo en el mercado. La varianza explicada fue de 74.86 con una confiabilidad de .939 de acuerdo al Alfa de Cronbach.

El análisis factorial para la toma de riesgos reveló cinco factores: Préstamos para el manejo del negocio, préstamos prendarios, deudas con instituciones de crédito, préstamos para asegurar la producción y comercialización riesgosa. La varianza explicada fue de 72.44 con una confiabilidad de .861 de acuerdo al Alfa de Cronbach.

El análisis factorial para la autonomía reveló seis factores: libertad para decidir en procesos productivos, libertad para decidir en aspectos de manejo del negocio, libertad para decidir en aspectos de comercialización, apoyo a las ideas novedosas en los aspectos de producción, opiniones de personas ajenas o no ajenas al negocio y apoyo a ideas de miembros del negocio. La varianza explicada fue de 81.29 con una confiabilidad de .924 de acuerdo al Alfa de Cronbach.

Finalmente, para la agresividad competitiva el análisis factorial reveló tres factores: acciones agresivas de otros artesanos, respuesta a las acciones agresivas de la competencia y acciones iniciadas para derrotar a la competencia. La varianza explicada fue de 74.87 con una confiabilidad de .743 de acuerdo al Alfa de Cronbach.

Resultados

La correlación bivariada de Pearson es una técnica estadística cuya finalidad es determinar si existe relación entre dos variables, la dirección de la relación (positiva o negativa) y la fuerza de la relación (débil, moderada o fuerte). El análisis de correlación muestra valores que oscilan entre -1 y +1, además del nivel de significación que deben ser < 0.05

En la tabla 8 se presenta la correlación bivariada de Pearson entre la orientación emprendedora y el desempeño global (Financiero y No Financiero) de los negocios de artesanía, la cual muestra una relación positiva ($r = .349$, $p < .01$) que es congruente con la literatura.

Tabla 8. Correlación Bivariada de Pearson entre la Orientación Emprendedora y el Desempeño Global

VARIABLE	M	D.E.	DESEMPEÑO
1. Desempeño Global	2.80	1.43	
2. Orientación Emprendedora	1.40	0.55	.349**

** Correlaciones significativas al nivel 0.01

La tabla 9 contiene los resultados de las correlaciones entre todas las variables utilizando la Correlación bivariada de Pearson. Con esta prueba se trata de comprobar las hipótesis del modelo. Los resultados de relación entre la innovatividad, la proactividad y la agresividad competitiva respectivamente con el desempeño de los negocios de artesanía muestran que las hipótesis 1, 2 y 5 quedan probadas de manera satisfactoria (**H1**. $r=0.426$ y $r=415$, $p<.01$; **H2**. $r=0.316$ y $r=409$; $p<0.01$; **H5**. $r=0.226$ y $r= 295$, $p<0.01$).

Tabla 9. Correlación Bivariada de Pearson con todas las variables del modelo de investigación

VARIABLE	M	D.E.	1	2	3	4	5	6	7
1. Desempeño Financiero	2.87	1.58							
2. Desempeño No Financiero	2.59	1.07	.647**						
3. Innovatividad	2.47	0.77	.426**	.415**	(.803)				
4. Proactividad	1.37	0.79	.316**	.409**	.381**	(.939)			
5. Toma de Riesgos	1.08	0.31	.079	-.023	-.064	.090	(.861)		
6. Autonomía	1.87	0.96	.140	.190*	.298**	.297**	-.025	(.743)	
7. Agresividad Competitiva	2.13	0.80	.226**	.295**	.208**	.188*	.072	.249**	(.924)

** Correlaciones significativas al nivel 0.01 * Correlaciones significativas al nivel 0.05
El Alfa de Cronbach está mostrado entre paréntesis.

La hipótesis 3 se refiere a la relación entre la toma de riesgos en los negocios de artesanía y el desempeño, no se prueba totalmente ya que los resultados muestran que tiene una relación positiva, pero no es significativa. La hipótesis 4 que se refiere a la relación de la autonomía con el desempeño se prueba parcialmente, ya que únicamente se relaciona positiva y significativamente con el desempeño no financiero (**H4**. $r=0.190$, $p<.05$) pero tiene una relación positiva y no significativa con el desempeño financiero.

Tabla 10. Análisis de Regresión Múltiple

VARIABLES	DESEMPEÑO (Y)	
	B	S.E.
Constante	.151	.375
Innovatividad (X_1)	.620	.135
Proactividad (X_2)	.335	.131
Agresividad Competitiva (X_3)	.309	.122
	R	.512
	R ²	.262

Para conocer sobre el efecto particular de cada una de las variables de la orientación emprendedora en el desempeño, se realizó un análisis de regresión lineal múltiple en donde solamente fue excluida la toma de riesgos ya que no presentó un coeficiente de asociación significativo con el desempeño. Según Babbie (2000, p.395), el análisis de regresión representa las relaciones entre variables en forma de ecuaciones, que se utilizan para predecir los valores de la variable dependiente (*desempeño*) sobre la base de los valores de una o más variables independientes (*innovatividad, proactividad y agresividad competitiva*).

La ecuación de regresión básica adopta la forma: $Y=a+bX$, donde Y es el valor de la variable dependiente; a es algún valor constante; b es otro valor que se multiplica por X , el valor de la variable dependiente. El coeficiente de determinación (R^2) indica la proporción del ajuste que se ha conseguido con el modelo lineal.

Los resultados del análisis de regresión múltiple (Tabla 10) muestran que la innovatividad, la proactividad y la agresividad competitiva son las variables que tienen más efecto en el desempeño de los negocios de artesanía en México. Por lo tanto, la ecuación para determinar el desempeño de los negocios de artesanía en México bajo el enfoque de la orientación emprendedora sería: $Y=.151+.620X_1 + .335X_2 + .309X_3$; con una R^2 de .262

Conclusiones

La innovatividad en los negocios de artesanía en México se muestra como el factor más importante de determinación en el desempeño. Los artesanos constantemente realizan innovaciones en productos ya sea mejorando los diseños, los colores, los tamaños, texturas y acabados, debido a que los clientes generalmente buscan algo único y original, lo cual se ve reflejado en los ingresos por ventas. Los artesanos más famosos constantemente se encuentran diseñando y creando nuevos

productos lo que les permite contar con una gran variedad de artesanía de excelente calidad, y esto en general es bien sabido por los artesanos que tratan de imitarlo.

La innovación en procesos de producción es muy escasa debido a que los procesos productivos son tradicionales heredados de generación en generación, además en artesanía se considera que un artículo puede tener más valor en el mercado si es fabricado de acuerdo a los métodos ancestrales y con mucha intervención de la mano del artesano y poca intervención de la tecnología. Al respecto podría comentarse que la intervención de la tecnología podría ayudarles quizá a producir un mayor volumen, ya que en el proceso artesanal, la intervención de la mano del hombre generalmente se da en el acabado final.

Las innovaciones en los aspectos de comercialización son escasas, aunque ahora algunos artesanos promocionan sus artesanías en páginas web, tienen cuentas de correo electrónico, teléfonos móviles o fijos, los artesanos prefieren comercializar sus productos de la manera en que la han hecho siempre, directamente a los clientes en sus locales, en mercados de su comunidad o a través de los intermediarios.

La proactividad es el segundo factor que determina el desempeño en el sector artesanal. El contacto del artesano con sus clientes, intermediarios, proveedores y competidores, la participación en ferias exposiciones, la visita a lugares como museos, zonas arqueológicas o simplemente otros mercados sirve para darse cuenta de lo que buscan los clientes o para inspirarse y crear nuevas formas, colores, dibujos, texturas, que traerá como consecuencia nuevos diseños de artesanías que mejoran el desempeño de los negocios. La proactividad en los negocios de artesanías también se identifica por el reconocimiento a la labor artesanal como los premios en concursos de arte y la fama del artesano en la comunidad.

La agresividad competitiva es el tercer factor de importancia en los negocios de artesanía. Los artesanos bajan precios para poder vender más que la competencia, inclusive sacrificando sus ganancias o tratan de comercializar sus artesanías con las Instituciones de Gobierno o buscando mercados en donde otros artesanos no participan. La percepción que tienen los dueños de los negocios respecto a las acciones no éticas de la competencia también juega un papel importante, estas acciones se refieren al desprestigio del trabajo artesanal al mencionar que no son hechos con materiales originales, que son copias de mala calidad, que no respetan los procesos tradicionales, que mienten y engañan a los clientes para tratar de obtener una mayor tasa de ventas.

Contrario a lo que se esperaba, la toma de riesgos en los negocios de artesanía es casi nula, aunque el riesgo está relacionado estrechamente con la palabra emprendedor, en este caso los artesanos tienen gran aversión al riesgo. Aunque existen instituciones de Gobierno que otorgan créditos a la actividad artesanal, el monto de éstos no se considera difícil de pagar y además estos créditos pueden ser cubiertos con la misma artesanía, por otro lado, a los artesanos no les interesa este tipo de créditos porque no ayudan mucho a la continuidad de la actividad artesanal. Los artesanos en general e inclusive los más famosos no hipotecan sus bienes ni los dejan como garantía debido a que no lo consideran tan necesario para desarrollar sus actividades y también porque muchos artesanos, aunque son propietarios de sus viviendas y terrenos, viven en zonas en donde no existe la propiedad privada, sino son considerados como ejidatarios o comuneros. Otra razón por la que los artesanos no toman riesgos es la irregularidad que tienen en los ingresos por ventas, porque a pesar de que logran tasas aceptables de ingresos, éstos no se dan de manera regular, por lo que los artesanos no pueden comprometerse a pagar cantidades de manera regular.

La mayoría de los negocios de artesanía en México están conformados por miembros de una familia, esposa, esposo, hijos e hijas, razón por la cual el jefe de la familia es la persona que toma las decisiones de producción, comercialización y organización. Las iniciativas e ideas de otros miembros del negocio, en aquellos en los que existe personal asalariado contratado para apoyar la actividad artesanal, también son apoyadas, pero no destinan grandes cantidades de recursos para llevarlos a cabo.

En la literatura se comenta que para que una empresa sea etiquetada como emprendedora, no es necesario que la proactividad, innovatividad, toma de riesgos, autonomía y agresividad competitiva sean significantes, basta con que solo alguna de estas variables se encuentre presente para decir que cierta empresa está orientada emprendedoramente. (Lumpkin y Dess, 1996, Covín, Green Slevin, 2006)

El objetivo de esta investigación es analizar la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño de los negocios de artesanía en México, los resultados mostraron que la innovatividad, la proactividad y la agresividad competitiva son las variables que mejor explican el desempeño y esto es consistente con la literatura. La toma de riesgos y la autonomía no parecen ser tan importantes en el sector artesanal.

Evidentemente al ser esta investigación una de las primeras en analizar el desempeño de los negocios de artesanía bajo el enfoque de orientación emprendedora con un instrumento adaptado

al sector proporciona muchas oportunidades de investigación. Una de ellas puede ser dar un tratamiento mucho más profundo y de manera muy particular a cada una de las variables. La escala de medición necesita ser probada en otros sectores similares al artesanal, como pueden ser las empresas comunitarias, pequeñas agroindustrias de alimentos, etc. Realizar una mejor conceptualización y operacionalización de variables para poder llegar a hacer análisis estadísticos mucho más detallados que permitan determinar con mayor exactitud los efectos de las variables en el desempeño de las empresas.

Referencias

- Avlonitis, G. & Salavou, H. (2007). Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance. *Journal of Business Research* 60(5), 566-575.
- Babbie, E. (2000). Fundamentos de la Investigación social. México: Internacional Thompson Editores
- Cea, M. (2001). Metodología cuantitativa: Estrategias y técnicas de investigación social. Madrid, España: Editorial Síntesis.
- Chang, S., Lin, R. Chang, F. & Chen, R. (2007). Achieving manufacturing flexibility through entrepreneurial orientation. *Industrial Management & Data Systems* 107 (27) 997-1017
- Coulthard, M. (2007). The role of entrepreneurial orientation on firm performance and the potential influence of relational dynamism. *Journal of Global Business and Technology* 3(1) 29-39.
- Covin, J., Green, K. & Slevin, D. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice* 30(1) 57-81.
- Covin, J. & Slevin, D. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal* 10(1) 75-87.
- Covin, J. & Wales, W. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice* 36(4) 677-702
- Dess, G. & Lumpkin, G. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive* 19(1) 147-156
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. (6ª. Ed.) México: Mc Graw Hill.
- Hernández, J., Domínguez, M. & Espinosa, C. (2007). Orientación al mercado y desempeño en artesanías. *Revista Naturaleza y Desarrollo* 5(1) 27-40

- Hernández, J., Domínguez, M. & Mendoza, L. (2010). Desempeño de los negocios de artesanía después del movimiento social de 2006 en Oaxaca, México. *Espiral Estudios sobre Estado y Sociedad* XVI (48) 205-240
- Hernández, J., Yescas, M. & Domínguez, M (2007). Factores de éxito en los negocios de artesanía en México. *Estudios Gerenciales* 23(104) 77-99
- Hughes, M. & Morgan, R. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management* 36(5) 651-661.
- Hult, G., Hurley, R. & Knight, G. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management* (33) 429-438
- Laitinen, E. (2002). A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies. *Scandinavian Journal of Management* 18(1) 65-99
- Lee, S. & Lim, S. (2009). Entrepreneurial orientation and the performance of service business. *Service Business* 3(1) 1-13
- Lumpkin, G., Coglisier, C. & Schneider, D. (2009). Understanding and measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective. *Entrepreneurship Theory & Practice* 33(1) 47-69
- Lumpkin, G. & Dess G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review* 21(1) 135-172
- Lumpkin, G. & Dess, G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance. The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing* 16(5), 429-451.
- Lumpkin, G., Wales, W. & Ensley, M. (2006). *Entrepreneurial orientation effects on new venture performance: The moderating role of venture age*. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Atlanta.
- Lyon, D. & Ferrier, W. (1998). The relationship between innovative firm behavior and performance: The moderating role of the top management team. *Paper presented at the Academy of Management Meetings*, San Diego, CA.
- Lyon, D., Lumpkin, G. & Dess, G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal of Management* 26(5) 1055-1085

- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science* 29(7) 770-791
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjoberg, K. & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. *Family Business Review* 20(1), 33-47.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin G. & Frese, M. (2009) Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice* 33(3) 761-787
- Shastri, R., Kumar, S. & Ali M. (2009) Entrepreneurship orientation among Indian professional students. *Journal of Economics and International Finance* 1(3) 085-087
- Smart, D. & Conant, J. (1994). Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance. *Journal of Applied Business Research* 10(3), 28-39.
- Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review* 11(4) 801-814
- Zellweger, T. & Sieger, P. (2012) Entrepreneurial orientation in long lived family firms. *Small Business Economics* 38(1) 67-84.

Apéndice 1

Escala utilizada para medir la orientación emprendedora en los negocios de artesanía

Innovatividad ($\alpha=.803$)

1. Nada 2. Poco 3. Regular 4. Mucho 5. Muchísimo

En los últimos cinco años, cuántas artesanías ha mejorado en cuanto a:

- Formas y figuras novedosas **.874 (Cargas factoriales)**
- Tamaños novedosos **.853**
- Colores novedosos **.688**

En los últimos cinco años, ¿cuántas creaciones tuyas han tratado de copiar otros artesanos de la comunidad?

- Formas y figuras **.882**
- Tamaños **.878**
- Colores **.830**
- Acabados **.830**
- Texturas **.647**

En cuanto al proceso de elaboración de su artesanía, en los últimos cinco años

- ¿Cuántas nuevas herramientas ha utilizado? **.863**
- ¿Cuántos nuevos materiales ha utilizado? **.873**

- ¿Cuántos nuevos equipos eléctricos ha utilizado? **.864**

En cuanto a las formas de comercializar su artesanía, en este año

- ¿Cuántas ventas ha realizado por medio del teléfono? **.817**
- ¿Cuántas ventas ha realizado por medio de internet? **.770**

En este año, cuántas formas de ofrecer su artesanía ha realizado, utilizando:

- Promociones (por ejemplo, 2 X 1) **.688**
- Descuentos **.646**
- Demostraciones del proceso de producción **.825**
- Con publicidad en periódicos, revistas, etc. **.766**
- Con folletos de información **.718**
- Con tarjetas de presentación **.795**

Proactividad ($\alpha=0.939$)

Cuando usted platica con un cliente, que tanto le pregunta:

- Qué precios le han ofrecido **.843**
- Qué artesanía de la comunidad compró a otros artesanos **.849**
- Qué tipo de artesanía ha visto en otros negocios **.856**

Cuando usted platica con un proveedor, qué tanto le pregunta:

- Los lugares en donde vende **.563**
- Los artesanos a los que le vende **.863**
- Los productos que le compran los otros artesanos de su comunidad **.853**
- La existencia de nuevos materiales **.745**

Cuando usted platica con artesanos de su comunidad, qué tanto les pregunta:

- Sus precios de venta **.787**
- La forma de empacar su artesanía **.810**
- Los lugares en donde vende **.908**
- El tipo de artesanía que vende **.852**
- Las personas a las que les vende **.806**
- Las formas en como vende **.784**
- Los mayoristas o intermediarios a los que le vende **.816**
- Los proveedores que tiene **.702**
- Los ingresos por venta mensuales **.876**
- Las formas de hacer la artesanía **.843**
- La maquinaria y equipo que utiliza **.759**
- Los materiales que utiliza **.763**

Cuando usted platica con un mayorista o intermediario, qué tanto le pregunta:

- Los artesanos a los que les compra **.827**
- Los precios que le ofrecen otros artesanos **.810**
- Las formas, colores, diseños o texturas que ofrecen otros artesanos **.807**
- La cantidad de mercancía que le compra a otros artesanos **.742**

Para conocer y anticiparse a lo que sus clientes buscarán, que tanto:

- Asiste a exposiciones locales **.826**
- Asiste a exposiciones foráneas **.807**
- Visita mercados locales **.802**
- Visita mercados foráneos **.896**
- Visita otras comunidades **.762**
- Vista los centros comerciales **.782**

¿En qué medida trata de elaborar artesanía con motivos de diversas festividades? **.803**

En qué medida lo buscan por recomendaciones de

- Familiares .732
- Amigos .601
- Mayoristas o intermediarios .709
- Otros artesanos .532

En qué medida otros artesanos le solicitan asesoría para:

- Producir su artesanía .711
- Mejorar sus ventas .728
- Utilizar nuevas herramientas .730
- Utilizar nuevos materiales .705

¿En qué medida ha participado en concursos de artesanía? .899

¿En qué medida ha recibido premios por su actividad artesanal? .906

¿En qué medida ha recibido reconocimientos por su actividad artesanal? .881

Toma de Riesgos ($\alpha=.860$)

En qué medida ha obtenido préstamos o créditos para:

- Comprar materia prima .960
- Comprar insumos .951
- Comprar herramientas .630
- Participar en ferias o exposiciones .800
- Asistir a cursos de capacitación .825
- Pagar salarios .794
- Pagar rentas de locales .697
- Ampliar su local .868
- Remodelar su local .837

Para continuar con su actividad artesanal, en los últimos cinco años, en qué medida ha obtenido préstamos o créditos que fueron muy difíciles de pagar a:

•

Para continuar con su actividad artesanal, en los últimos cinco años, en qué medida ha solicitado préstamos prendarios (empeños), dejando como garantía de pago:

- Automóvil .841
- Maquinaria .954
- Computadora .954
- Artículos electrónicos .960
- Otros artículos .762

En los últimos cinco años, en qué medida usted ha hecho negocios

- Confiando en la palabra de sus clientes .842
- A crédito con personas desconocidas .625

Autonomía ($\alpha=.924$)

Para tomar decisiones sobre el negocio, en qué medida pide usted ayuda o consulta a otras personas, como:

- Empleados .702
- Amigos .889
- Profesionales .869
- Otros artesanos .659

En los aspectos relacionados a la producción, en qué medida usted hace caso a las opiniones de sus empleados, familia y otras personas para tomar decisiones sobre:

- Materias primas a utilizar .867
- Cantidades a producir .937

- Frecuencia de la producción .934
- Colores de las artesanías .913
- Diseños de las artesanías .952
- Tamaños de las artesanías .947
- Formas de hacer el trabajo .671

En los aspectos relacionados al manejo del negocio (administración/gerencia), en qué medida hace caso a las opiniones de sus empleados, familia y otras personas para decidir sobre:

- La compra de maquinaria .857
- La compra de equipo .856
- La compra de herramientas .852
- La contratación de empleados .884
- Los sueldos de los empleados .886
- La ampliación de talleres o locales .747
- Establecimiento de sucursales .690

En qué medida ha motivado o apoyado las ideas novedosas o creativas de los miembros de su negocio en cuanto a:

- Utilización de colores .795
- Utilización de otras técnicas .738
- Elaboración de diseños artesanales .777
- Mejoras en los procesos .826

De los productos que usted vende en su negocio, ¿en qué medida éstos han sido creaciones de otros miembros de su negocio? .787

De las formas de hacer sus productos (es decir, procesos de producción), ¿en qué medida éstos han sido implementados por otros miembros de su negocio? .851

De las formas en que usted comercializa sus artesanías, ¿en qué medida fueron ideadas por otros miembros de su negocio? .688

Agresividad Competitiva ($\alpha = .743$)

Para derrotar a su competencia, en qué medida usted ha INICIADO acciones como:

- Ofrecer promociones más atractivas .840
- Ofrecer muestras gratuitas .729
- Ofrecer sus productos a Instituciones del Gobierno .604
- Ofrecer sus productos en mercados extranjeros (exportaciones) .697
- Hacer alianzas con agencias turísticas .862
- Hacer publicidad en revistas turísticas .887

Para RESPONDER a las acciones que realizan sus competidores, en qué medida

- Ha tenido que bajar sus precios .817
- Ha tenido que sacrificar sus utilidades .867
- Ha tenido que regalar algunas piezas .684

Para lograr vender más que la competencia, considera usted que OTROS ARTESANOS,

1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo

- Mienten sobre la calidad de las artesanías que producen .962
- Mienten sobre los materiales utilizados .954
- Engañan a los clientes .959
- Engañan a los mayoristas o intermediarios .797
- Niegan información acerca de otros artesanos cuando preguntan por ellos .959
- Baján demasiado sus precios para que otros artesanos no puedan vender .746