



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**

---

**Centro Interdisciplinario de Investigación  
para el Desarrollo Integral Regional, Unidad Oaxaca**

Maestría en Ciencias en Conservación y Aprovechamiento  
de Recursos Naturales  
(Competitividad y desarrollo)

**AMBIENTE HOSTIL Y DESEMPEÑO DE LOS  
NEGOCIOS ARTESANALES DE OAXACA**

Tesis que para obtener el grado de  
**Maestro en ciencias**

Presenta:  
**Luis Mendoza Ramírez**

Director de tesis:  
**Dr. José de la Paz Hernández Girón**

Santa Cruz Xoxocotlán, Oax.

Diciembre 2008





# INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL SECRETARIA DE INVESTIGACION Y POSGRADO

## ACTA DE REVISION DE TESIS

En la Ciudad de Oaxaca de Juárez siendo las 13:00 horas del día 28 del mes de Noviembre del 2008 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación del **Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional, Unidad Oaxaca (CIIDIR-OAXACA)** para examinar la tesis de grado titulada: **"Ambiente hostil y desempeño de los negocios artesanales de Oaxaca"**.

Presentada por el alumno:

**Mendoza**  
Apellido paterno

**Ramírez**  
materno

**Luis**  
nombre(s)

Con registro: 

B	0	6	1	4	7	8
---	---	---	---	---	---	---

aspirante al grado de: **MAESTRÍA EN CIENCIAS EN CONSERVACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE RECURSOS NATURALES**

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **SU APROBACION DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

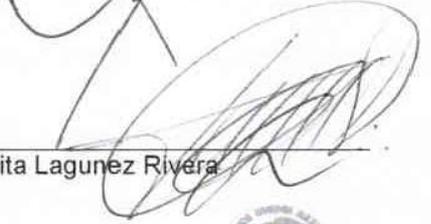
LA COMISION REVISORA  
Director de tesis

  
Dr. José de la Paz Hernández Giron

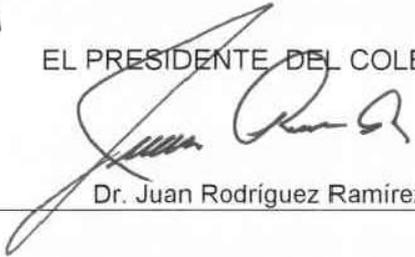
  
Dra. María Luisa Domínguez Hernández

  
Dr. Juan Regino Maldonado

  
Dr. Magdalena Caballero Caballero

  
Dra. Luicita Lagunez Rivera

EL PRESIDENTE DEL COLEGIO

  
Dr. Juan Rodríguez Ramírez



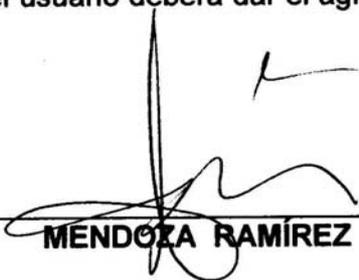


**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

**CARTA CESION DE DERECHOS**

En la Ciudad de Oaxaca de Juárez el día 28 del mes noviembre del año 2008, el (la) que suscribe **Mendoza Ramírez Luis** alumno (a) del Programa de **MAESTRÍA EN CIENCIAS EN CONSERVACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE RECURSOS NATURALES** con número de registro **B061478**, adscrito al Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional, Unidad Oaxaca, manifiesta que es autor (a) intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del Dr. José de la Paz Hernández Girón y cede los derechos del trabajo titulado: "**Ambiente hostil y desempeño de los negocios artesanales de Oaxaca**". Al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección **Calle Hornos 1003, Santa Cruz Xoxocotlán, Oaxaca**, e-mail: [posgradoax@ipn.mx](mailto:posgradoax@ipn.mx) ó [coatlihuec@hotmail.com](mailto:coatlihuec@hotmail.com). Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

  
MENDOZA RAMÍREZ LUIS



INSTITUTO POLITÉCNICO  
NACIONAL  
CIDIR-UNIDAD-OAXACA

## RESUMEN

La situación política, económica y social, derivada del movimiento político social del 2006 en el estado de Oaxaca, representó un reto más para los negocios de artesanía, quienes desde siempre se han desempeñado en un ambiente poco favorable; ya que provocó la reducción de visitantes a la ciudad y al Estado, afectando el desempeño de los negocios de artesanía, especialmente porque dependen de la afluencia del turismo. Por lo tanto, el objetivo de este trabajo fue comprobar que existe una relación directa y negativa entre el ambiente hostil y el desempeño en 74 negocios de artesanía, durante el periodo de enero a junio de 2008; para lo cual, se pone a prueba un modelo desde el enfoque de la teoría de las estrategias adaptativas, que supone que las estrategias de supervivencia que utilizaron los artesanos para reducir la hostilidad ambiental, modifican dicha relación. Se utilizó la técnica de encuesta como instrumento de observación, aplicando un cuestionario mediante entrevista estructurada; la muestra se determinó mediante un proceso de selección aleatorio que incluyó cuatro ramas artesanales: alfarería, textil, hojalatería artística y tallado en madera; así como tres zonas: urbana, conurbada y no conurbada. Se utilizó un análisis de correlación bivariada para probar la relación ambiente hostil-desempeño y la correlación parcial para determinar el efecto de las estrategias de supervivencia sobre dicha relación. Los resultados muestran que la hostilidad está generada por: sistema económico, presiones regulatorias y corrupción; además, modifica significativa y negativamente el desempeño de los negocios de artesanía. Las tres estrategias de supervivencia que manifiesta el artesano para contrarrestar el efecto negativo de la hostilidad del ambiente, son: manejo de capital social, manejo de relaciones externas y comportamiento competitivo. Estas estrategias logran que la percepción de hostilidad por el sistema económico se reduzca y la percepción de rentabilidad y del crecimiento en ganancias se incremente.

Palabras clave: desempeño, ambiente hostil, estrategias de supervivencia, artesanía, hostilidad económica.

## **ABSTRACT**

The political, economic and social situation after the political and social movement of 2006 in Oaxaca, has led to a challenging situation for most handcrafts businesses. These businesses, which depend on the presence of tourism, have ever since performed in an unfavorable environment, where visitors to the city and state have diminished affecting their performance. Therefore, the objective of this study was to probe the existence of a direct and negative relationship between hostile environment and business performance in 74 handcraft businesses, from January to June of 2008. The model tested has been taken from the theory of adaptive strategies, which implies that the survival strategies used by artisans in order to reduce the environmental hostility, modify the relationship between the hostile environment and the handcraft business performance. The technique of inquiry as an instrument of observation was used, applying a structured interview questionnaire, the sample was determined by a random selection process that included four branches of crafts: pottery, textile crafts, artistic tinsmithery and wood carving, as well as three areas: urban, metropolitan and non-metropolitan. A bivariated correlation analysis was used to test the hostile environment-performance relationship and a partial correlation to determine the effect of the survival strategies on such relationship. The findings show that, environmental hostility is generated by the economic system, regulatory pressures and corruption; furthermore, it significantly and negatively modifies the handcraft businesses performance.

There are three strategies used by the artisans in order to counteract the hostile environment negative effects: social capital management, external relationships management, and a competitive posture. These strategies reduce the perception of the economic environment as hostile, and increase the perception of profitability and growth.

Key words: performance, hostile environment, survival strategies, handcraft and economic hostility.

## **Agradecimientos**

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT), por el apoyo económico brindado para la realización de mis estudios de maestría.

Al Instituto Politécnico Nacional, a través del Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional, Unidad Oaxaca, por aportar la infraestructura necesaria para la formación de recursos humanos que requiere el Estado de Oaxaca, para su desarrollo y por el apoyo brindado a través del otorgamiento de la beca para terminar esta tesis.

Al Programa Institucional de Formación de Investigadores (PIFI) del IPN, por el apoyo económico otorgado a través de los proyectos: “Impacto de los programas del FONART en los indicadores de pobreza, producción y comercialización artesanal”, claves: SIP-20060475 y SIP-20070368; y “Regulación ambiental y desempeño económico de los negocios de artesanías de barro en México”, clave SIP-20080460.

Gracias a mi director, Dr. José de la Paz Hernández Girón, por el gran empeño compartido conmigo en este proyecto, durante el cual, sus consejos y guía han sido fundamentales; pero sobre todo, por darme la oportunidad de compartir su conocimiento y experiencia en la investigación.

De manera muy especial, quiero expresar mi agradecimiento a la Dra. María Luisa Domínguez Hernández, por su generosa disposición para transmitir y compartir sus conocimientos; así como por su paciencia, confianza y valioso apoyo en la realización de esta tesis.

A los miembros de mi Comité Tutorial y Jurado, por su atención, consejos, sugerencias y aportaciones para mejorar esta tesis.

Mi reconocimiento a los artesanos alfareros de San Bartolo Coyotepec y Santa María Atzompa, a los talladores de madera de San Antonio Arrazola y San Martín Tilcajete,

a los tejedores de Teotitlán del valle, del barrio de Xochimilco y de Casa Brena; y a los artesanos de la hojalata, por la disponibilidad mostrada durante la encuesta realizada para este estudio.

A mis compañeras de generación: Mary, Faby y Tábata, por sus demostraciones de compañerismo, de apoyo y de aliento durante nuestra estancia en la maestría.

A mis compañeros de la “Casa Muestra”: Dora, Vero, Paty, Arcelia, Sol, Claudia, Mary Carmen y Julio, por compartir conmigo no solamente el espacio de trabajo, sino además, su conocimiento y experiencias.

## **Dedicatorias**

A mi madre (Q.P.D.), que seguramente se sentirá satisfecha dondequiera que se encuentre.

A mis hermanas, que me han apoyado y animado durante el tiempo dedicado a la realización de este trabajo.

Especialmente a mis grandes amigos: Lee, Raúl, Steve, Willy y Nancy, por estar siempre ahí, alentándome y dándome su apoyo incondicionalmente y en los momentos más difíciles. Mi más sincero agradecimiento.

A los que ya no están, por su recuerdo.

# ÍNDICE

	Página
Relación de cuadros y figuras.....	i
Introducción.....	ii
Planteamiento del problema.....	vii
Justificación.....	ix
Objetivo general.....	xii
Objetivos específicos.....	xii
1. Antecedentes.....	2
1.1. Ambiente hostil en los negocios de artesanía en el Estado de Oaxaca.....	2
1.2. Desempeño en ambientes hostiles.....	7
1.3. Antecedentes de la teoría de las estrategias adaptativas.....	9
2. Marco teórico.....	12
2.1. Ambiente hostil – desempeño.....	12
2.2. Teoría de las estrategias adaptativas.....	14
2.3. Estrategias de supervivencia y la relación entre el ambiente hostil y el desempeño	18
Hipótesis.....	20
Modelo de investigación.....	21
2.4 Ambiente hostil.....	21
2.5 Dimensionalidad de ambiente hostil.....	25
2.6 Estrategias de supervivencia.....	25
2.7 Dimensionalidad de estrategias de supervivencia.....	28
2.8 Desempeño.....	28
2.9 Dimensionalidad de desempeño.....	31
3. Metodología.....	33
3.1. Recopilación de la información.....	33
3.2. Descripción de la muestra.....	35
3.3. Operacionalización de las variables.....	36
3.3.1. Operacionalización de la variable ambiente hostil.....	46
3.3.2. Operacionalización de la variable estrategias de supervivencia.....	47
3.3.3. Operacionalización de la variable desempeño.....	47
3.4. Confiabilidad y validez de las variables.....	49
3.4.1. Confiabilidad y validez de ambiente hostil.....	49
3.4.2. Confiabilidad y validez de estrategias de supervivencia.....	50
3.4.3. Confiabilidad y validez de satisfacción.....	52
4. Resultados y discusiones.....	60
4.1. Presentación y análisis de resultados.....	60
Conclusiones.....	72
Recomendaciones.....	75
Referencias.....	78
Anexos	
Cuestionario	

## RELACIÓN DE CUADROS Y FIGURAS

		Página
Figura 1	Modelo de investigación.....	21
Cuadro 1	Muestra según zona.....	35
Cuadro 2	Muestra según rama de artesanía.....	35
Cuadro 3	Muestra según género.....	36
Cuadro 4	Muestra según estado civil.....	36
Cuadro 5	Muestra según escolaridad.....	36
Cuadro 6	Operacionalización de variables.....	37
Cuadro 7	Análisis de factores de ambiente hostil .....	48
Cuadro 8	Varianza explicada de ambiente hostil.....	49
Cuadro 9	Confiabilidad de ambiente hostil.....	50
Cuadro 10	Análisis de factores de estrategias de supervivencia.....	50
Cuadro 11	Varianza explicada de estrategias de supervivencia.....	51
Cuadro 12	Confiabilidad de estrategias de supervivencia.....	51
Cuadro 13	Análisis de factores de satisfacción.....	52
Cuadro 14	Varianza explicada de satisfacción .....	53
Cuadro 15	Confiabilidad de satisfacción.....	53
Cuadro 16	Tabla de valores unitarios para el calculo del valor de mercado inmobiliario de terreno.....	56
Cuadro 17	Tabla de valores unitarios para el calculo del valor de mercado inmobiliario de edificios.....	56
Figura 2	Gráfico del método Dupont.....	57
Figura 3	Modelo resultado del análisis de Correlación Bivariada de Pearson entre ambiente hostil y desempeño.....	60
Figura 4	Modelo resultado del análisis de Correlación Parcial controlando las tres estrategias de supervivencia.....	62
Cuadro 18	Correlación Bivariada de Pearson entre ambiente hostil y desempeño.....	61
Cuadro 19	Relación entre ambiente hostil y desempeño controlando las estrategias de supervivencia.....	63
Cuadro 20	Relación entre ambiente hostil y desempeño controlando la estrategia de capital social.....	65
Cuadro 21	Relación entre ambiente hostil y desempeño controlando la estrategia de relaciones externas.....	66
Cuadro 22	Relación entre ambiente hostil y desempeño controlando la estrategia de comportamiento competitivo.....	67
Cuadro 23	Correlación Bivariada de Pearson entre ambiente hostil y desempeño para la rama textil.....	68
Cuadro 24	Correlación Bivariada de Pearson entre ambiente hostil y desempeño para la rama alfarería.....	68
Cuadro 25	Correlación Bivariada de Pearson entre ambiente hostil y desempeño para la rama hojalatería.....	69
Cuadro 26	Correlación Bivariada de Pearson entre ambiente hostil y desempeño para la rama madera.....	70
Cuadro 27	Rentabilidad por rama artesanal.....	70
Cuadro 28	Relación entre ambiente hostil y desempeño controlando la zona.....	71
Cuadro 29	Rentabilidad por zona.....	72

## INTRODUCCIÓN

El objetivo general de este estudio fue determinar la manera en que el ambiente hostil generado por el movimiento político social del 2006 en el Estado de Oaxaca, afectó el desempeño de los negocios de artesanía. Con ello se pretende conocer el actual desempeño de esos negocios, así como conocer su impacto en la satisfacción de los artesanos, tanto en el aspecto personal, como del negocio. Y de manera específica se pretende determinar, cómo la relación ambiente hostil-desempeño se ve modificada por las estrategias de supervivencia que los dueños de los negocios de artesanía implementaron para hacer frente a esa situación; es decir, cuales son las estrategias que resultaron más adecuadas para mejorar el desempeño en un ambiente hostil; para tal efecto el trabajo de investigación se divide en 4 capítulos:

En el capítulo I se habla de los antecedentes del ambiente hostil en los negocios de artesanía, especificando que en el Estado de Oaxaca, a pesar de la relevancia que el sector artesanal tiene para la economía de las familias que se dedican a esta actividad; durante el año 2006, además de enfrentar serios problemas como: la piratería (López, 2007; Izquierdo, 2006); la competencia con objetos modernos, la falta de apoyos económicos, promoción y la escasez de materias primas (Ramírez, 2006; López, 2007; Izquierdo, 2006); además del difícil acceso a los apoyos gubernamentales (Izquierdo, 2006); los artesanos tuvieron que lidiar con el ambiente hostil generado a partir del 22 de mayo, cuando la sección 22 del magisterio oaxaqueño inició sus actividades de presión para exigir su revisión salarial, así como la retabulación de salarios y otras prestaciones, contenidas en su pliego petitorio. Las acciones de lucha del magisterio oaxaqueño por conquistas laborales, se fueron incrementado e intensificando hasta convertirse en un movimiento político social que derivó en el enfrentamiento entre el Gobernador Ulises Ruiz y la Asamblea Popular de los Pueblos de Oaxaca (APPO), el cual provocó la disminución en la afluencia de visitantes extranjeros a la ciudad hasta de un 36 por ciento con respecto al año anterior, originando la caída de las ventas en general hasta en 400 por ciento, lo que originó pérdidas económicas de 950 millones de pesos al dejar de percibirse la derrama económica generada por el turismo; además del despido de 6 mil

empleados y una tasa de crecimiento de 3 % menor que durante el 2005 (Guerrero, 2007; Miguel, Torres y Maldonado, 2007; Murillo, 2007).

La importancia del estudio de la relación entre ambiente hostil y desempeño, se justifica por la actualidad y vigencia de estas dos variables, como lo demuestran las declaraciones hechas por el presidente del Banco de México, Guillermo Ortiz, el 30 de octubre de 2008, quien mencionó que:

La economía mexicana se enfila a registrar el peor desempeño en la década, luego que este miércoles el Banco de México anticipó que el producto interno bruto (PIB) puede crecer sólo 0.5 por ciento en 2009, una cuarta parte de la dinámica estimada para este año. Con ese ritmo, en 2008 sólo serán creados 230 mil empleos, y en 2009 la oferta de plazas en el sector formal será de apenas 150 mil a 250 mil, en un país en que cada año se incorporan 1.3 millones de jóvenes a la población económicamente activa (PEA) (González, 2008, p. 30).

Dos años después del movimiento político social vivido en Oaxaca, cuando la economía del Estado aún no logra reponerse de las afectaciones económicas derivadas de tal acontecimiento.

A continuación se analiza el desempeño de los negocios, especificando que el desempeño de los negocios en ambientes hostiles se ha estudiado desde la teoría de las estrategias adaptativas, respuestas estratégicas efectivas (Marlin, Huonker y Hasbrouck, 2004), o respuestas adaptativas estratégicas (Smith, Discenza y Baker, 2006); según la cual los negocios que desarrollan e implementan estrategias para adaptarse a las condiciones ambientales de acuerdo con sus aptitudes y recursos logran sobrevivir y mejorar su desempeño en el largo plazo (Miller y Friesen, 1983; Zajac, Kraatz y Bresser, 2000; Dilts y Hanlon, 2002; Marlin y cols, 2004). Tales estrategias comprenden la diversificación para mejorar el desempeño reduciendo la dependencia de la industria afectada por el ambiente, diversificándose hacia

industrias relacionadas menos afectadas o identificando nichos donde las competencias sean ventajosas; o implementando estrategias como el establecimiento de alianzas externas al ambiente económico en el que operan las firmas, la creación de capital social que les permite evitar impuestos y salvar barreras gubernamentales y el fortalecimiento de redes sociales para obtener recursos, particularmente capital; provenientes de la familia, amigos o conocidos (Bacot, Hartman y Lundberg, 1993; Puffer, McCarthy y Chudakova, 2001; Dilts y Hanlon, 2002; Dyer y Mortensen, 2005).

En el capítulo II, dentro de lo que es el marco teórico, se presentan los aportes y teorías propuestas por diferentes investigadores, las cuales fueron utilizadas en los estudios sobre el desempeño de los negocios en ambientes hostiles. En la teoría organizacional el desempeño positivo de los pequeños negocios en ambientes hostiles se debe a:

- Factores gerenciales como: a) la estructura organizacional orgánica, b) la postura estratégica emprendedora, c) el perfil competitivo caracterizado por la orientación a largo plazo, altos precios del producto y la atención en las corrientes de la industria (Covin y Slevin, 1989).

- El enfoque en las estrategias centradas en el mercado, invirtiendo fuertemente en investigación, en diseño de productos o servicios y marketing (Kumar, Subramanian y Strandholm, 2002).

- La orientación competitiva basada en la reacción, así como en la discusión por parte de la gerencia, de las acciones y estrategias empleadas por los competidores; con el objetivo de buscar oportunidades de lograr una ventaja competitiva (Ward y Lewandowska, 2005).

Por otro lado, de acuerdo con la teoría de las estrategias adaptativas, el desempeño positivo de los negocios en ambientes hostiles se atribuye a:

- El énfasis en la utilización de estrategias de marketing como: la selección de dominio para incursionar en mercados atractivos; la diversificación a otras áreas de negocio más estables o predecibles, invirtiendo en nuevos productos para reducir la dependencia de los productos actuales; y las fusiones y adquisiciones, combinando dos o más firmas en una sola empresa para mejorar las oportunidades de robustecer las fortalezas a través del tamaño del negocio y del poder de mercado (Dilts y Hanlon, 2002).

- La exploración efectiva del ambiente hostil combinada con la estrategia del uso creativo de los recursos escasos, los cuáles producen metas y decisiones organizacionalmente orientadas de manera positiva a la supervivencia organizacional, al crecimiento y la rentabilidad de las empresas (Puffer y cols, 2001; Bacot y cols, 1993).

- La formación de alianzas externas con clientes y proveedores fuera del ambiente económico de actividades de los negocios; el desarrollo de una red social, estableciendo relaciones con personas involucradas en la burocracia gubernamental para obtener un tratamiento favorable en cuestión de impuestos, contratos, licitaciones y permisos para exportar, con el objetivo de salvar barreras gubernamentales al crecimiento de los negocios; además del fortalecimiento de capital social para apoyarse en la familia, amigos y conocidos en la obtención de recursos, particularmente capital financiero (Dyer y Mortensen, 2005).

Con base en los conceptos utilizados en las investigaciones analizadas, se presenta la conceptualización y operacionalización de las variables: ambiente hostil, desempeño y estrategias de supervivencia; así como el modelo de investigación estructurado por las tres variables mencionadas.

Al final de este capítulo se proponen las hipótesis para la comprobación del modelo de investigación establecido.

En el capítulo III, la metodología, se describe como se llevó a cabo el proceso de la investigación: se menciona la forma en que se recopilaron los datos para el estudio; cómo se determinó el tamaño de la muestra, los lugares de la misma, se describe el instrumento de medición, la operacionalización de las variables y las escalas de medición.

También se determina la confiabilidad y validez de las escalas utilizadas por medio de un paquete estadístico para ciencias sociales, versión 12.0 (SPSS) y se comprueban las hipótesis planteadas al inicio de la investigación.

En el capítulo IV se presentan los resultados de la investigación, obtenidos mediante un análisis de correlación Bivariada de Pearson que se utilizó para comprobar las dos hipótesis de la investigación, las cuales quedaron parcialmente probadas, también se ilustra la presentación gráfica de las relaciones entre variables como resultado del análisis realizado con el paquete estadístico para ciencias sociales versión 12.0 (SPSS por sus siglas en inglés), y se mencionan los hallazgos realizados.

Por último se muestran las conclusiones del trabajo realizado, derivadas de los resultados y de las observaciones.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Como consecuencia del plantón del magisterio oaxaqueño en la plaza de armas de la ciudad de Oaxaca, así como en las 60 calles aledañas al centro histórico, el turismo se ausentó de la ciudad y del Estado, afectando no sólo a los hoteleros, empresarios y dueños de restaurantes; sino también al sector artesanal que es el grupo más vulnerable de Oaxaca, pues las personas que se dedican a la producción de artesanía viven al día (Murillo, 2007). Según datos de la Secretaría de Economía, los artesanos productores de artesanía de barro y los que producen artículos textiles resultaron ser los más afectados, pues la venta de sus productos se redujo hasta en 95 por ciento, ya que sus mercancías, que eran vendidas en locales del centro de la ciudad se quedaron sin compradores; así, sus ventas se colapsaron y sus ingresos quedaron prácticamente en cero, con sus bodegas llenas de productos (Ochoa, 2006; Murillo, 2007; Morales, 2007).

Esa situación de crisis económica originada por el problema político social no sólo afectó a los comerciantes del centro de la ciudad y las calles aledañas, sino también a los productores de mezcal y a los artesanos de las poblaciones aledañas a la capital del Estado como Mitla, Santa María el Tule, Tilcajetes, Jalieza, San Bartolo Coyotepec, Santa María Atzompa, San Antonio Arrazola, San Antonino Castillo Velasco, Teotitlán del Valle, Tlacoahuaya, Yagul, Xaaga, San José el Mogote y decenas de poblaciones donde la riqueza cultural y artesanal es el principal atractivo turístico (Ochoa, 2006; Morales, 2007).

Cuando los artesanos vieron reducidos sus ingresos como consecuencia de la caída de sus ventas y con sus bodegas llenas de productos, tuvieron que endeudarse para poder sobrevivir sin que hasta la fecha terminen de pagar sus deudas (Salanueva, 2007), pues aún después del conflicto y con la ciudad libre de barricadas, policías y manifestantes, la crisis no termina, la economía que en gran medida depende del turismo, no logra reactivarse todavía (Murillo, 2007).

Consecuentemente, el Estado de Oaxaca se encuentra inmerso en un ambiente hostil desde 2006, pues la mayoría de los negocios pequeños tienen problemas de liquidez, sus clientes se atrasan en sus pagos y como el acceso al mercado financiero es muy restringido, no pueden obtener los créditos necesarios para poder cumplir con los pagos a sus acreedores. Como los negocios artesanales oaxaqueños generalmente son unidades familiares que carecen de una estructura organizacional formal, ni aún similar a la de una pequeña empresa, su estructura organizacional se basa en la organización de la producción y en el grado de especialización de los miembros de la familia: por sexo, edad y relaciones sociales. Los miembros del negocio de artesanía tienen poco conocimiento del mercado, porque dependen de los intermediarios para comercializar los productos, y en sí tienen baja capacidad de reacción al ambiente en el que se desarrollan sus negocios, por lo que los dueños del negocio no pueden actuar para hacer las adaptaciones y ajustes a los cambios del ambiente externo.

## JUSTIFICACIÓN

La promoción del desarrollo humano, social y económico de los artesanos es prioritaria para el desarrollo social y económico del Estado de Oaxaca (Morales, 2007; Rivas, 2007). Sin embargo, a pesar de la relevancia que el sector artesanal tiene para la economía de las familias oaxaqueñas, los artesanos enfrentan serios problemas, tales como:

La piratería (de origen Chino principalmente), situación ante la cual los artesanos están indefensos, pues según Santiago Toledo Teja, director comercial del Fondo Nacional de Fomento a las Artesanías, de un total de 7 mil artículos que hay en el catálogo del Fonart, sólo 18 tienen un Registro Colectivo de Marca ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, que los protege de la piratería (López, 2007; Izquierdo, 2006).

La misma modernidad representa una amenaza para las artesanías, como en el caso del “realzado” que se realiza en San Juan Teitipac, pues los metates y molcajetes artesanales son desplazados por la licuadora y la batidora. Aunado a este problema, la falta de apoyos económicos, promoción y la escasez de materias primas hacen que ya pocos artesanos se dediquen a la elaboración de artesanías y prefieran emigrar a los Estados Unidos (Ramírez, 2006; López, 2007; Izquierdo, 2006). Y en el caso de que hayan apoyos, estos son inaccesibles ya que exigen el cumplimiento de requisitos que para los artesanos es muy difícil poder cumplir, como por ejemplo: llevar registros contables y estar dado de alta en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, o hacer productos en serie y con un mismo acabado para exportar, lo que resulta casi imposible pues las artesanías son piezas únicas (Izquierdo, 2006).

A los problemas antes mencionados, se suman los originados por el movimiento político social del 2006, que provocó una disminución en la afluencia de visitantes extranjeros a la ciudad, originando pérdidas económicas de más de 370 millones de dólares, al dejar de percibirse la derrama económica generada por el turismo; a cuarenta días del conflicto magisterial, los empresarios del centro histórico

consideraban el siguiente saldo rojo expresado en dólares: nómina: \$ 5,709,902.56; rentas: \$ 3,567,621.97; facturas vencidas con proveedores: \$31,091,724.33; pérdidas en ventas: \$55,448,411.88 y crédito requerido: \$95,817,660.74 (Miguel y cols, 2007), demás del despido de 6 mil empleados y una tasa de crecimiento de 3 por ciento menos que durante el 2005 (Guerrero, 2007; Murillo, 2007).

Dada esa situación, es muy importante determinar cuál fue la relación entre el ambiente hostil generado por los acontecimientos socio políticos del movimiento del 2006 y el desempeño de los negocios artesanales; que de acuerdo con datos del XII Censo General de Población y Vivienda, corresponden al 42 por ciento de la población económicamente activa, este porcentaje representa a 450 mil artesanos, distribuidos en 108 de los 560 municipios en que se divide el Estado de Oaxaca (Morales, 2007); así como cuáles fueron las estrategias que adoptaron los dueños del negocio para hacer frente a la situación de contingencia que representaron los acontecimientos mencionados, puesto que la producción de artesanías es una actividad que representa la fuente de una parte importante de los ingresos económicos de un gran número de familias oaxaqueñas que se dedican a la elaboración de objetos artesanales.

El conocimiento sobre las estrategias que adoptaron los artesanos y que les ayudaron a sobrevivir al ambiente hostil, constituye fuente de información para las instancias gubernamentales relacionadas con el sector artesanal, que podrá ser útil en el diseño de políticas de apoyo a los artesanos, y serán elementos de prevención a las consecuencias del ambiente hostil en el desempeño de sus negocios.

La información vertida puede ser de utilidad también para los artesanos, de manera que encuentren estrategias que consideren efectivas para enfrentarse con un ambiente hostil generado por condiciones económicas adversas, similares a las aquí analizadas.

Desde la perspectiva teórica, la interacción de los negocios entre sí y con otros actores del ambiente externo como: clientes, mercado laboral, gobierno, instituciones financieras y tecnología; trae como consecuencia que las acciones o los cambios en unos tengan repercusiones en los otros (Miller, 1983; Levy, 1994). Un ejemplo se da a partir de 1983; cuando el gobierno federal introdujo el sistema de pago prospectivo, mediante incentivos financieros para hacer más eficiente el programa de atención médica, el cambio en el sistema de pago originó presión sobre la industria del cuidado de la salud, especialmente en los hospitales ineficientes que se vieron obligados a controlar sus costos y/o encontrar otras fuentes de ingresos, también surgieron Organizaciones de Atención Administrada, como proveedoras de servicios de salud, y otros proveedores de servicios médicos, que originaron una nueva competencia y más presión sobre los hospitales para mantenerse (Kumar y cols, 2002).

Entonces las acciones o los cambios realizados por los actores del ambiente externo de los negocios provocan que las presiones económicas y tecnológicas del ambiente externo se intensifiquen, las estructuras de la industria evolucionen y que los competidores hagan cambios en sus estrategias, generando hostilidad en el ambiente externo de los negocios; lo cual a su vez puede provocar cambios en su desempeño, a menos que también hagan cambios en sus propias pautas, reglas de decisión y estrategias funcionales (Hall, 1980; Levy, 1994; Prahalad y Hamel, 1994; Kim y Vorhies, 1998; Dyer y Mortensen, 2005; Smith y cols, 2006).

Tal hostilidad en el ambiente afecta de manera diferente a cada institución y puede representar una amenaza para las metas lógicas de la misma como son: la rentabilidad, la liquidez, o su participación en el mercado. El decremento o deterioro en alguno de los indicadores del desempeño es un estímulo clave; el cual motiva la necesidad de implementar las estrategias adaptativas que permitan mejorar el desempeño de los negocios (Miller y Friesen, 1980; Smith y cols, 2006).

La literatura revisada y enfocada a los problemas relacionados con el desempeño de los negocios en ambientes hostiles, refleja que son investigaciones que se han llevado a cabo en países como Estados Unidos (Covin y Slevin, 1989; Bacot y cols, 1993; Kim y Vorhies, 1998; Kumar y cols, 2002 y Wischnevsky, 2004), Rusia (Puffer y cols, 2001), Singapur (Ward y Lewandowska, 2005) Lituania (Dyer y Mortensen, 2005) y Croacia (Pejic-Bach, 2003), en empresas grandes y complejas, inmersas en ambientes de hostilidad originada por cambios en los sistemas políticos, recesiones económicas y cambios en las regulaciones gubernamentales, pero no se han enfocado en los problemas sociales que dan como resultado las condiciones económicas que llevan a las pequeñas empresas a enfrentar problemas de supervivencia.

Entonces surgen las siguientes preguntas de investigación:

¿Cómo se relacionan el ambiente hostil y el desempeño de los negocios de artesanía de Oaxaca?

¿Cómo modifican esa relación las estrategias de supervivencia?

¿De qué forma los artesanos han sobrevivido al ambiente hostil generado en 2006, que modificó el desempeño de sus negocios?

## **OBJETIVO GENERAL**

Como objetivo general se pretende determinar la manera en que se relaciona el ambiente hostil con el desempeño de los negocios artesanales, y cómo las estrategias de supervivencia modifican dicha relación.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

- Especificar cómo la literatura científica y común ha tratado la relación entre ambiente hostil y el desempeño.

- Conceptualizar operacionalmente el ambiente hostil, el desempeño del negocio y las estrategias de supervivencia.
- Determinar relación entre ambiente hostil y desempeño del negocio.
- Explicar cómo las estrategias de supervivencia modifican la relación entre ambiente hostil y desempeño.

# **CAPÍTULO 1**

## **Capítulo 1. Antecedentes**

En este capítulo se mencionan los inicios de la producción de artesanías, fomentada como un medio para establecer una identidad nacional; pero sobre todo, para propiciar el desarrollo rural, con el objeto de mejorar la situación económica de las zonas rurales; se menciona también la importancia de la elaboración de artesanías en la economía de las familias que se dedican a esta actividad para ayudar al ingreso familiar, y cómo desde sus inicios la producción de artesanías se ha desarrollado en un ambiente poco favorable hasta la actualidad en que enfrenta serios problemas que amenazan su supervivencia. Se mencionan también los diferentes factores que se han relacionado con el desempeño positivo de los negocios en ambientes hostiles.

### **1.1. Ambiente hostil en los negocios de artesanía en el Estado de Oaxaca.**

Después de la revolución mexicana las políticas gubernamentales con una orientación nacionalista fomentaron la producción artesanal, con el objetivo de hacer renacer el interés por las culturas indígenas, y de este modo crear una identidad nacional; pero además impulsar el crecimiento económico (Romero, 1990; Novelo, 2003).

Romero (1990) menciona que ya en los primeros años del siglo veinte, la producción a pequeña escala de productos como loza, mezcal, canastas, textiles y artículos de cuero; provenientes de los hogares indígenas tenía gran importancia y que tales productos se vendían o se intercambiaban en el mismo pueblo, en los mercados regionales o incluso eran enviados fuera de Oaxaca.

De acuerdo con Turok (1996) y Chibnik (2003), el fomento dado a la producción de artículos artesanales fue un medio para propiciar el desarrollo rural que aliviara la difícil situación económica de los campesinos, granjeros y residentes de la zonas rurales, quienes enfrentaban cada vez mayor dificultad para mantener a su familia

con la agricultura; de tal forma que, con la elaboración y venta de sus productos artesanales, tuvieran un medio adicional para allegarse ingresos, y de este modo reducir la migración rural-urbana atrayendo turistas a las regiones con grandes poblaciones indígenas para adquirir sus artesanías.

Es así como la producción de artesanías se vuelve una actividad complementaria a la práctica de la agricultura y a toda una variedad de actividades de donde provienen los ingresos de los miembros de la mayoría de las familias, como por ejemplo: la comercialización de sus productos agrícolas; la realización de trabajos asalariados en la misma localidad, poblados vecinos u otras ciudades, o en el extranjero. Generalmente las familias que elaboran objetos artesanales no pueden dedicarse de manera exclusiva a esta actividad; no obstante que la elaboración de artesanías constituye un aporte económico complementario fundamental para muchas familias que se ganan la vida combinando esta actividad con la agricultura (Romero, 1990; Paré y Sánchez, 1996).

Al respecto, Romero (1990) menciona que: “la elaboración de productos artesanales es una producción familiar en pequeña escala, hecha por ratos, en el transcurso de las actividades cotidianas” (p. 373).

Por supuesto el Estado de Oaxaca, en México, que se encuentra densamente poblado por comunidades indígenas y centros mestizos, en los que aún persisten las tradiciones culturales prehispánicas y coloniales, mismas que se pueden apreciar en la celebración de sus fiestas, en su gastronomía y en sus expresiones artísticas; ha sido el más rico en artesanías populares, las cuales han llegado a ocupar un importante renglón tanto en el mercado nacional como extranjero (González, 1997). Un ejemplo de las artesanías populares oaxaqueñas es la alfarería que se produce en Santa María Atzompa, comunidad reconocida como uno de los principales centros productores alfareros, cuyos productos se encuentran en abundancia en los mercados locales y son fáciles de reconocer por su característico vidriado de tonalidades verde esmeralda (González, 1997).

Otro ejemplo, de las artesanías que se elaboran en el Estado de Oaxaca y cuyos productos tienen una importante demanda en el extranjero, especialmente en Estados Unidos, son las figuras talladas en madera como las que se producen en San Martín Tilcajete o San Antonio Arrazola (González, 1997). Así como las artesanías tejidas en lana que se producen en Teotitlan del Valle, que no obstante que es una comunidad que se dedica a la agricultura, obtiene mayores beneficios económicos de la producción de artículos artesanales como sarapes, tapetes y tapices; los cuales tienen gran demanda en la ciudad de Oaxaca y en el resto de la república; sin embargo, la mayor parte de su producción es destinada a la exportación (González, 1997).

La elaboración de artículos artesanales como los tapetes de palma en San Juan Suchixtlahuaca, o como la hojalatería artística, la alfarería y los textiles, entre otros; no solamente produce el recuerdo o el souvenir, sino que son un ícono de identificación y una herencia cultural que por muchos años ha representado un aporte económico importante para el sostén de las familias oaxaqueñas que se dedican a la producción de artesanías (Ramírez, 2006, 2007; Rivas, 2007).

La producción y venta de artesanías no sólo ha representado un aporte económico importante para el sostén de las familias oaxaqueñas que se dedican a ellas; sino que les ha permitido lograr mejoras significativas en sus condiciones de vida. Tal es el caso de muchas familias de las comunidades de San Martín Tilcajete, Arrazola y la Unión Tejalapan, donde hombres y mujeres que a duras penas se ganaban la vida cultivando y trabajando como asalariados, ahora pueden construir casas de concreto y comprar automóviles, discos satelitales, teléfonos celulares y reproductores de discos compactos (Chibnik, 2003).

Sin embargo, históricamente la producción de objetos artesanales se ha venido desempeñando en un ambiente no muy favorable; pues aunque ha sido llevada a cabo desde el periodo colonial, uno de sus primeros tropiezos fue con el desarrollo capitalista industrial iniciado en el siglo diecinueve, lo cual provocó que perdiera importancia numérica y estratégica (Novelo, 2003); cuando al término de la

independencia nacional, el gobierno mexicano diera impulso a la importación de mercancías extranjeras, que junto con la decadencia casi general de la actividad económica, contribuyó al deterioro del nivel de vida de por lo menos una parte del artesanado, pues sus productos quedaron en desventaja frente a los artículos manufacturados en los centros capitalistas (Illades, 2001).

Un ejemplo es lo que sucedió con la producción de objetos utilitarios hechos de hojalata como: candeleros, mecheros, cazos para destilación de mezcal, tinas, regaderas de mano, garrafas para cuajar la nieve y moldes para la congelación de canutos nevados; tinacos, braseros o anafres, botes lecheros, embudos y medidas para líquidos y granos; que quedaron en desventaja frente a la industria que ha ofrecido estos productos a precios más económicos al consumidor (González, 1997).

A pesar de que los productos artesanales cuentan con una fuerte demanda tanto en el mercado local, como en el nacional y en el extranjero; y que por consiguiente la producción de artesanías es de gran importancia, pues constituye el ingreso económico de un gran número de familias oaxaqueñas; los productores de artesanías se desempeñan en un ambiente hostil caracterizado por:

- a) Falta de espacios adecuados y accesibles para comercializar sus mercancías, elevado costo de transporte, incremento de costos en las materias primas, falta de instrumentos y equipos adecuados. El trabajo mal pagado, pues los intermediarios son los que obtienen las mayores ganancias; la competencia excesiva, la disminución en las ventas con el paso de los años, y la contracción de mercados son otros problemas con los que tienen que lidiar los productores de artesanías (Paré y Sánchez, 1996).
- b) Carencia de capacitación, tanto administrativa como organizacional. El mismo desconocimiento que existe en cuanto al número de productores de artesanías representa un problema para quienes se dedican a esta actividad.

- c) Introducción de fibras sintéticas.
  
- d) Dificil acceso a créditos. La falta de una legislación adecuada ha originado que el apoyo de las diversas instituciones involucradas recaiga en pequeños grupos de artesanos, provocando envidias y conflictos; que los apoyos técnicos sin investigaciones previas de las necesidades y expectativas reales, resulten en gastos irrecuperables y desperdicio de recursos; y que exista falta de coordinación entre las dependencias involucradas, pues unas promueven lo que otras prohíben (Novelo, 2003).
  
- e) Competencia desleal por parte de los productos asiáticos, que quizás represente el mayor problema pues significa un riesgo económico para el sector artesanal, ya que tiende a incrementar la migración de indígenas a las zonas urbanas y a los Estados Unidos de Norteamérica (Cámara de diputados, 2006). La inundación del mercado por productos recreados de otras regiones, o copias de modelos premiados en concursos convocados por las instituciones de fomento artesanal; lo cual provoca no solamente que se abarate la expresión artesanal autentica de sus creadores, sino que rompe con una costumbre artesanal (Turok, 1996; Novelo, 2003).

Simplemente la Cámara de diputados (2006) reconoce que el escaso conocimiento y la falta de consenso en cuanto al número de las unidades de producción artesanal ha propiciado que no exista directriz o plan regulador para llevar a cabo acciones de promoción para la actividad artesanal, y definitivamente no se cuenta con una legislación adecuada, pues la existente es parcial y en muchos aspectos, alejada de la realidad de quienes producen artesanías (Novelo, 2003).

Por ejemplo, según González (1997), en Oaxaca había aproximadamente doscientas familias dedicadas a la actividad artesanal del tallado en madera, localizadas principalmente en tres poblados de los valles centrales: San Antonio Arrazola, La Unión Tejalapan y San Martín Tilcajete.

Morales (2007), menciona que de acuerdo con los datos proporcionados por el Instituto Oaxaqueño de las artesanías, de los 570 municipios de la entidad, 108 de ellos se dedican a la elaboración de artesanías, actividad de la cual viven 450 mil artesanos y sus familias. Según Murillo (2007), del total de artesanos en Oaxaca el 80 por ciento son mujeres.

Según Illades (2001: 27) Incluso la investigación ha relegado la actividad artesanal a un segundo plano, concentrándose en los obreros industriales; y las existentes se ha concentrado en unas cuantas ciudades. Por otro lado, aunque hay temas comunes no siempre han sido tratados de manera homogénea, y otros tantos se han dejado de lado, como por ejemplo: la caracterización del artesanado que permita captar su complejidad social y sus diversas formas de inserción dentro de la economía.

Como si esto fuera poco, hay que agregarle los problemas políticos sociales que se presentan cada año y que generan mayor tensión durante los meses de enero a mayo, enganchándose a la estacionalidad propia de la economía y la actividad social, lo cual origina incertidumbre y disminuye el crecimiento económico.

De estos problemas, el de impacto más reciente ha sido el acontecido en el año 2006, que se inició el 22 de mayo y que para el 18 de octubre del mismo año ya había provocado un evidente desplome del turismo y de la economía. Además de otras consecuencias como la alta incertidumbre por las dificultades de la salida del gobernador que el Senado de la república negó, además de las barricadas populares que destacaban la inseguridad existente en la población (Miguel, 2007).

## **1.2. Desempeño en ambientes hostiles.**

Desde la perspectiva de la teoría organizacional, el desempeño positivo de los pequeños negocios en ambientes hostiles ha sido atribuido a factores gerenciales como: a) la estructura organizacional orgánica, b) la postura estratégica emprendedora, c) el perfil competitivo caracterizado por la orientación a largo plazo,

altos precios del producto y la atención en las corrientes de la industria (Covin y Slevin, 1989); d) el enfoque en las estrategias centradas en el mercado invirtiendo fuertemente en investigación, en diseño de productos o servicios y marketing (Kumar y cols, 2002); y e) la orientación competitiva basada en la reacción, así como en la discusión por parte de la gerencia, de las acciones y estrategias empleadas por los competidores; con el objetivo de buscar oportunidades de lograr una ventaja competitiva (Ward y Lewandowska, 2005).

Los niveles de desempeño de las pequeñas empresas, han sido atribuidos a factores gerenciales, como la estructura organizacional y la postura estratégica, que mostraron tener una influencia interactiva positiva sobre el desempeño de las empresas en ambientes hostiles. Indicando que: las pequeñas empresas con altos índices de organicidad (estructuras orgánicas) generalmente se desempeñan mejor en ambientes hostiles, mientras que aquellas con bajos índices de organicidad (estructuras mecanicistas) generalmente se desempeñan mejor en ambientes más benignos. Además, las pequeñas empresas con altos índices de postura estratégica (empresas emprendedoras) generalmente se desempeñan mejor en ambientes hostiles, mientras que aquellas con bajos índices de postura estratégica (empresas conservadoras) generalmente se desempeñan mejor en ambientes más benignos (Covin y Slevin, 1989).

Otro de los factores gerenciales que ha mostrado tener una correlación positiva con el desempeño de las empresas en ambientes hostiles; es el perfil competitivo con énfasis en la orientación a largo plazo, altos precios del producto y la atención en las corrientes de la industria. Sugiriendo que: las empresas que adoptan una orientación en el largo plazo con metas bien definidas, haciendo inversiones en capital con el fin de lograr rentabilidad; de manera conjunta con el manejo de altos precios de los productos, justificados por la diferenciación; logran un alto desempeño en ambientes hostiles (Hall, 1980; Covin y Slevin, 1989). Además, las empresas que se esfuerzan en monitorear el ambiente con el objetivo de pronosticar posibles cambios; pueden considerar una selección más amplia de aspectos en el proceso de elaboración de

decisiones, de tal manera que logran un desempeño superior (Miller y Friesen, 1983; Covin y Slevin, 1989; Smith y cols, 2006).

### **1.3. Antecedentes de la teoría de las estrategias adaptativas**

La teoría de las estrategias adaptativas, respuestas estratégicas efectivas, o respuestas adaptativas estratégicas, ha sido utilizada en diferentes investigaciones (Miller, 1983; Levy, 1994; Prahalad y Hamel, 1994; Smith y cols, 2006; Zajac y cols, 2000; Miller y Friesen, 1980), para explicar los cambios positivos en el desempeño de los negocios, mediante la implementación de estrategias, directrices, pautas de operación, reglas de decisión y estrategias funcionales, o a través de la modificación de las estrategias establecidas, con el objeto de mejorar el desempeño deteriorado de los negocios, como consecuencia de los cambios en las políticas comerciales, las regulaciones, los gustos del cliente y la tecnología.

Prahalad y Hamel (1994) mencionan que desde la década de los noventas, la teoría de las estrategias adaptativas se ha utilizado en investigaciones enfocadas a problemas relacionados con el desempeño de los negocios, originados por factores como: la desregulación, los cambios estructurales en la industria, la sobre producción, la competencia global, el surgimiento de bloques regionales de comercio, las discontinuidades tecnológicas, cambios en las expectativas del cliente y en aspectos ambientales; la disminución del proteccionismo, y las fusiones y adquisiciones.

Los antecedentes de la teoría de las estrategias adaptativas se encuentran en el enfoque estratégico de la teoría organizacional, tal enfoque plantea que: la implementación de medidas como el cambio de una estructura rígida o mecánica, a una estructura orgánica o flexible; la tecnocratización, el monitoreo del ambiente, el poder basado en los expertos y la utilización de alta tecnología; crean una nueva configuración entre la estructura organizacional del negocio y su ambiente externo, que permite a los negocios responder y sortear las situaciones de contingencia y por

lo tanto, pueden adaptarse exitosamente a las presiones externas que generan ambientes hostiles (Miller y Friesen, 1980; Miller, 1983; Mckee, Varadarajan y Pride, 1989; Graham y Van de Ven, 1983).

## **CAPÍTULO 2**

## **Capítulo 2. Marco Teórico**

En este capítulo se presentan los resultados de diferentes investigaciones que han analizado la relación entre el ambiente hostil, generado por diversas situaciones como por ejemplo: una desaceleración económica, competencia intensa, cambios en el sistema económico; y el desempeño de los negocios; así como las formas en que se ha tratado el impacto del ambiente hostil sobre el desempeño. También se hace mención a la teoría de las estrategias adaptativas, sus diferentes perspectivas, y su influencia en la relación ambiente hostil – desempeño; se plantean las hipótesis, el modelo de investigación y se desarrollan los conceptos de ambiente hostil, desempeño y estrategias adaptativas.

### **2.1. Ambiente hostil – Desempeño**

De acuerdo con la literatura, en un ambiente hostil los dueños o gerentes de los negocios pueden esperar que tal hostilidad provoque cambios en el desempeño de sus organizaciones. En esa literatura sobresalen los autores que encontraron una relación directa y negativa (Pejic-Bach, 2003; Kim y Borréis, 1998; Ward y Lewandowska, 2005; Puffer y cols, 2001; Guerrero, 2007 y Murillo, 2007) entre el ambiente hostil y el desempeño de las empresas, planteando además varias formas de tratar ese impacto negativo.

Por ejemplo, Pejic-Bach (2003) encuentra que en ambientes hostiles los clientes se retrasan en sus pagos, afectando el desempeño del negocio pues se quedan sin liquidez, lo que a su vez los imposibilita para cumplir con el pago de impuestos, proveedores, empleados y acreedores; además, como al acceso al mercado financiero es muy restringido, los créditos bancarios no son suficientes para cubrir el saldo negativo de la cuenta de efectivo. Como solución a ese impacto negativo, consideran que la implementación de una política de cuentas por cobrar rígida puede ayudar a aumentar la cuenta de pagos anticipados y disminuir las cuentas incobrables, así como el periodo de tiempo para coleccionar las cuentas por cobrar. Sin embargo, dicha medida trae como consecuencia la disminución del número de

clientes, lo cual afecta la porción de mercado del negocio y por ende su desempeño. Por lo tanto, los negocios optan por recurrir a las fuentes informales de crédito y retrasar el pago a sus proveedores, ya que el costo derivado del pago retrasado es menor que el costo de un crédito obtenido en el mercado financiero.

De acuerdo a los resultados de la investigación de Kim y Vorhies (1998), la cual fue llevada a cabo en una situación de desaceleración económica que generó un ambiente hostil; el desempeño de los negocios sufrió un decremento en la tasa promedio del flujo de efectivo en las ventas, provocado por la reducción en la cobertura de distribución geográfica, la deuda a largo plazo para reservas y la amplitud de línea del producto. La disminución en estos aspectos ilustra la dificultad que tuvieron los negocios de la muestra para sobrevivir al ambiente hostil generado por una situación de desaceleración económica.

Por otro lado, los resultados hallados por Ward y Lewandowska (2005) sugieren que el ambiente hostil generado por la intensa competitividad en el mercado tiene un efecto directo sobre el desempeño.

Puffer y cols (2001) mencionan que en un ambiente hostil, surgido del mal manejo gubernamental de la transición rusa a una economía de mercado, el desempeño de los negocios tuvo una relación directa y negativa con los problemas derivados de las regulaciones gubernamentales, los impuestos, la situación política y la falta de financiamiento.

Los ambientes hostiles generan una serie de factores contextuales, los cuales impactan de manera singular la dirección estratégica de las empresas y el proceso de elaboración de las estrategias (Kim y Vorhies, 1998). Por lo que las pequeñas empresas son cada vez más importantes en las economías nacionales, pero a diferencia de las empresas grandes, las pequeñas no tienen la disponibilidad de opciones tales como deshacerse de una unidad estratégica de negocios para diversificarse a negocios más estables, o buscar financiamiento a corto plazo de una

compañía hermana para hacer frente a los problemas de operación originados por un ambiente hostil, como es el caso de una recesión económica que trae como consecuencia el riesgo de supervivencia de las empresas (Kim y Vorhies, 1998).

En Oaxaca, además de pequeñas empresas existen muchas familias que se dedican a la producción y venta de artesanía como un negocio que produce los ingresos necesarios para vivir, adquirir bienes y educar a sus hijos. En el contexto de los negocios de artesanía de Oaxaca, el ambiente hostil generado a partir del movimiento magisterial de la sección 22 del Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Educación (SNTE) en el 2006, provocó la disminución en la afluencia del turismo a la ciudad, la disminución en las ventas, pérdidas económicas y de empleos; además del decremento en el crecimiento económico (Guerrero, 2007; Murillo, 2007).

Tal situación provocó que los negocios de artesanía no tuvieran liquidez, pues no había compradores para las artesanías que se iban produciendo y acumulando; además, los dueños de los negocios tuvieron que pedir dinero prestado para poder pagar sus gastos diarios (Salanueva, 2007), ya que un año después del conflicto la crisis aún continuaba, pues la afluencia del turismo todavía era muy escasa (Murillo, 2007).

Entonces, este trabajo surge de la literatura acerca del ambiente hostil generado por los cambios o movimientos de los distintos actores del ambiente externo de los negocios y sus consecuencias en el desempeño; así como las estrategias adoptadas por los dueños o gerentes de los negocios con el propósito de mejorar el desempeño afectado por el ambiente hostil, en este caso el generado en 2006.

## **2.2. Teoría de las estrategias adaptativas**

Las organizaciones interactúan entre sí y con otros actores del ambiente externo tales como: clientes, mercado laboral, gobierno e instituciones financieras, y con factores como por ejemplo las tecnologías de producto-servicio. En consecuencia, las acciones o los cambios impredecibles de uno o más de los actores del ambiente

externo tienen repercusiones en los otros (Miller, 1983; Levy, 1994). Por ejemplo, cuando se presentan cambios originados por factores como la desregulación, el surgimiento de bloques regionales de comercio, disminución del proteccionismo, competencia global, cambios en las expectativas del cliente (clientes agresivos y exigentes) y en aspectos ambientales, discontinuidades tecnológicas (rápidos cambios tecnológicos), sobre producción (exceso de capacidad), y fusiones y adquisiciones; las presiones económicas y tecnológicas del ambiente externo se intensifican, las estructuras de la industria evolucionan y los competidores hacen cambios a sus estrategias; como consecuencia los negocios pueden esperar cambios en su desempeño; a menos que también hagan cambios en sus propias pautas, reglas de decisión y estrategias funcionales (Levy, 1994; Prahalad y Hamel, 1994; Smith y cols, 2006).

Entonces, el estímulo clave que motiva la necesidad de implementar estrategias adaptativas para mejorar el desempeño de los negocios, es su decremento o deterioro como consecuencia de las presiones externas (Miller y Friesen, 1980; Smith y cols, 2006). Por lo tanto, como consecuencia de la interacción que existe entre los negocios y los actores del ambiente externo, la implementación de estrategias adaptativas es esencial para mejorar el desempeño de los negocios cuando enfrentan contingencias desfavorables debido a cambios dramáticos inesperados (Levy, 1994; Zajac y cols, 2000).

Entre los factores que impulsaron la necesidad del desarrollo de las estrategias adaptativas durante la década turbulenta de los noventa se encuentran: la desregulación, los cambios estructurales en la industria, la sobre producción (exceso de capacidad), la competencia global, el surgimiento de bloques regionales de comercio; los rápidos cambios en la tecnología (discontinuidades tecnológicas), en las expectativas del cliente (clientes agresivos y exigentes) y en aspectos ambientales; la disminución del proteccionismo, y las fusiones y adquisiciones (Prahalad y Hamel, 1994).

La teoría de las estrategias adaptativas, respuestas estratégicas efectivas (Marlin y cols, 2004: 92), o respuestas adaptativas estratégicas (Smith y cols, 2006: 31), postula que el desarrollo e implementación de estrategias para adaptarse a las condiciones ambientales de acuerdo con las aptitudes y recursos del negocio son determinantes para la supervivencia y el desempeño de cualquier organización en el largo plazo (Miller y Friesen, 1983; Zajac y cols, 2000; Dilts y Hanlon, 2002; Marlin y cols, 2004). Tales estrategias comprenden la diversificación para reducir la dependencia de la industria afectada por el ambiente hacia industrias relacionadas menos afectadas, o la identificación de nichos donde las competencias del negocio sean ventajosas; o la implementación de estrategias como el establecimiento de alianzas externas al ambiente económico en el que operan las firmas, la creación de capital social que les permite evitar impuestos y salvar barreras gubernamentales y el fortalecimiento de redes sociales para obtener recursos, particularmente capital, provenientes de la familia, amigos o conocidos y como consecuencia mejorar su desempeño (Bacot y cols, 1993; Puffer y cols, 2001; Dilts y Hanlon, 2002; Dyer y Mortensen, 2005).

La teoría de las estrategias adaptativas tiene varias perspectivas:

La perspectiva organizacional sugiere que un cambio o adaptación profundo en la organización, adoptando una estructura orgánica con holgura en la definición de tareas, comunicación interna abierta y extensiva entre los miembros de la organización para trabajar conjuntamente en proyectos innovadores, delegación de autoridad a niveles más bajos del personal; utilización intensa de científicos e ingenieros (tecnocratización) para crear innovaciones tecnológicas y de producto, monitoreo del ambiente para detectar retos y oportunidades importantes, utilización de personas y departamentos con diferentes habilidades para sortear las diversas contingencias que surgen del medio ambiente (poder basado en los expertos), y la utilización de alta tecnología para responder a los ambientes desafiantes; permite a los negocios adaptarse exitosamente a las presiones externas al crear una nueva configuración entre la estructura del negocio, las estrategias y el ambiente (Miller y Friesen, 1980; Miller, 1983; McKee y cols, 1989).

Desde la perspectiva organizacional pero con un enfoque sistema-estructura, las estrategias adaptativas a los cambios en el ambiente se refieren a la toma de decisiones del dueño o gerente para llevar a cabo las adaptaciones en la organización; para lo cual debe recabar la información relacionada con los cambios ambientales, procesar esa información a través de criterios técnicos para examinar las consecuencias de las respuestas alternativas a las demandas del ambiente y responder a través de la adaptación, reorganizando la estructura organizacional interna para asegurar la supervivencia o efectividad de la empresa (Graham y Van de Ven, 1983).

Desde la perspectiva de la congruencia o el ajuste entre las estrategias adaptativas y el ambiente, el desempeño del negocio depende de la habilidad de la organización para planear e implementar las estrategias que se ajusten a las demandas del ambiente teniendo en cuenta: la relevancia de las variables, que los cambios en el ambiente varían significativamente con el tiempo y que por lo tanto las adaptaciones que son benéficas en un momento dado, no lo serán por siempre; y la implementación en diferentes magnitudes y direcciones (Zajac y cols, 2000; Marlin y cols, 2004).

Desde el enfoque de la formulación estratégica, los dueños o gerentes adoptan estrategias de marketing para responder al ambiente hostil para intentar alterarlo con:

Estrategias independientes como la diferenciación, relaciones públicas, desarrollo de dependencia y el uso de acciones legales contra los competidores.

Estrategias cooperativas como el uso de alianzas.

Manejo estratégico, empleando estrategias de marketing diseñadas para alterar el ambiente, como por ejemplo la diversificación a otras áreas de negocio (algunas veces con mayor estabilidad o predicibilidad), la búsqueda de nichos de mercado; y fusiones y adquisiciones (para mejorar las oportunidades de robustecer las fortalezas a través del tamaño del negocio y del poder de mercado) (Dilts y Hanlon, 2002).

Las estrategias adaptativas pueden implementarse en cualquier lugar dentro de la jerarquía del negocio, a nivel del negocio (planes para competir), a nivel funcional (marketing, dirección de recursos humanos y estrategias financieras), y a un nivel operacional (actividades y tácticas que satisfagan el negocio y las estrategias funcionales) (Smith y cols, 2006). La elaboración de las estrategias adaptativas comprende dos aspectos: El primero es el análisis metódico y sistemático de diversos factores para la toma de decisiones, de manera que éstas se complementen y concuerden entre sí, considerando futuras contingencias y desarrollando expertos en los altos niveles de la organización. El segundo es la innovación que incluye la introducción de nuevos productos y tecnologías de producción-servicio, la búsqueda de nuevas soluciones para problemas de marketing y producción, el énfasis en guiar en vez de seguir a los competidores, y la toma de riesgos (Miller y Friesen, 1983).

### **2.3. Estrategias de supervivencia y la relación entre el ambiente hostil y el desempeño**

De acuerdo con los resultados obtenidos por Kumar y cols (2002); la orientación enfocada en las estrategias de mercado, invirtiendo fuertemente en investigación, en diseño de productos o servicios y marketing, está significativamente relacionada con varios índices de desempeño y tiene una correlación positiva significativa con la hostilidad del ambiente. Tales resultados sugieren que: los negocios que percibieron un mayor grado de hostilidad en el ambiente siguieron una estrategia enfocada en el mercado, obteniendo mejores resultados en tres índices del desempeño: retorno sobre nuevos servicios/instalaciones, crecimiento en ingresos y porción del mercado; mientras que los negocios que percibieron un menor grado de hostilidad ambiental siguieron una estrategia orientada en la eficiencia, obteniendo un mejor desempeño en solamente un índice del desempeño: el control de costos.

Según Dilts y Hanlon (2002) los negocios con un mayor énfasis en la utilización de estrategias de marketing como: la selección de dominio para incursionar en

mercados atractivos; la diversificación a otras áreas de negocio con mayor estabilidad o predicibilidad, invirtiendo en nuevos productos para reducir la dependencia de los productos actuales; y las fusiones y adquisiciones, combinando dos o más firmas en una sola empresa para mejorar las oportunidades de robustecer las fortalezas a través del tamaño del negocio y del poder de mercado, logran un desempeño superior en condiciones de alta percepción de hostilidad ambiental.

Más aún, de acuerdo a algunas investigaciones como la realizada por Ward y Lewandowska (2005); la orientación competitiva tiene un impacto directo y positivo en el desempeño objetivo de los negocios en ambientes hostiles. Indicando que: la discusión llevada a cabo por parte de la gerencia, en relación a las acciones y estrategias empleadas por los competidores; con el objetivo de determinar acciones de respuesta y buscar oportunidades para lograr una ventaja competitiva, se refleja en un desempeño positivo en los negocios que se encuentran inmersos en ambientes hostiles.

Puffer y cols (2001) estudiaron las estrategias de las empresas rusas para sobrevivir en el ambiente hostil, surgido del mal manejo gubernamental de la transición rusa a una economía de mercado, coincidiendo con los resultados de Bacot y cols (1993) en que una exploración efectiva del ambiente hostil, combinada con la estrategia del uso creativo de los recursos escasos producen metas y decisiones organizacionalmente orientadas positivamente a la supervivencia organizacional, al crecimiento y la rentabilidad de las empresas. En contraste con los empresarios de otros países, como consecuencia del ambiente hostil y los recursos escasos, los empresarios rusos tienden a ser más oportunistas, optimistas, perseverantes y tolerantes a la ambigüedad. Tienden también a ser más individualistas, jerárquicos y paternalistas y algunos pueden ser menos consistentes en su orientación ética que los emprendedores de otras partes (Puffer y cols, 2001).

El desempeño de los negocios en ambientes hostiles se ha estudiado desde la teoría de las estrategias adaptativas, según la cual, los negocios que optan por la estrategia

de la diversificación tienen un mejor desempeño al reducir su dependencia de la industria afectada por el ambiente, diversificándose hacia industrias relacionadas menos afectadas o identificando nichos donde sus competencias sean ventajosas; o implementando estrategias como el establecimiento de alianzas externas al ambiente económico en el que operan sus negocios, la creación capital social y el fortalecimiento redes sociales (Bacot y cols, 1993; Puffer y cols, 2001; Dyer y Mortensen, 2005; Dilts y Hanlon, 2002).

### **Hipótesis**

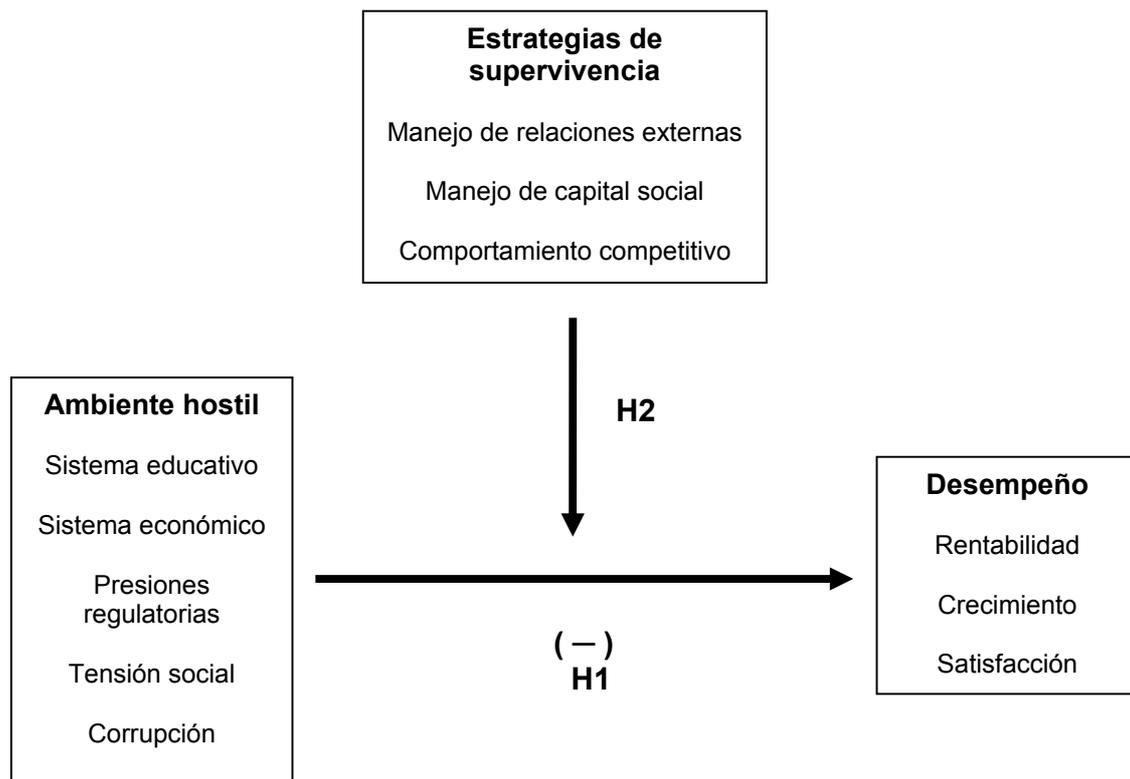
*H1:* Existe una relación directa y negativa entre el ambiente hostil y el desempeño de los negocios de artesanía.

*H2:* Las estrategias de supervivencia modifican la relación entre el ambiente hostil y el desempeño de los negocios de artesanía.

## MODELO DE INVESTIGACIÓN

De la teoría analizada se desprende el modelo de investigación, que plantea la hipótesis que existe una relación entre ambiente hostil y desempeño, y que las estrategias de supervivencia intervienen en esa relación, (figura 1).

Figura 1. Modelo de investigación



### 2.4. Ambiente hostil

Para Khandwalla (1972, 307) el ambiente hostil es el polo opuesto a una situación de munificencia. Esta dimensión ambiental es un estado de amenaza percibida que afecta de manera diferente las principales metas de cada institución: Para una empresa esto puede significar una seria amenaza a su rentabilidad, liquidez, o porción del mercado, pues son las metas lógicas de la misma. Para una universidad puede significar el retiro o una reducción precipitada del apoyo del gobierno, o un serio déficit presupuestario. Para un gobierno puede significar una amenaza de levantamiento interno o de presión militar del exterior.

Desde la perspectiva enfocada a lo que es el ambiente de negocios, el ambiente hostil es aquel que presenta las siguientes características: crecimiento económico lento o errático de los mercados domésticos y mundiales, presiones inflacionarias intensas sobre los costos de manufactura y distribución; presiones regulatorias intensas en aspectos laborales, de salud, protección ambiental y estándares de nuevos productos; además de competencia intensa por parte de nuevos competidores (Hall, 1980; Puffer y cols, 2001; Dyer y Mortensen, 2005).

La inclusión de más elementos o características a la variable en cuestión, se da con la desintegración de la Unión de Repúblicas Soviéticas Socialistas, situación que generó diversos problemas derivados de la transición del comunismo a una economía de libre mercado durante la década de los años 90. Los factores presentes en el ambiente hostil en ese contexto y que dificultan el desarrollo de los negocios son: la resistencia al cambio en la cultura de negocios burocrático-administrativo, una infraestructura legal y financiera subdesarrollada, excesivo burocratismo y corrupción en las oficinas gubernamentales, un sistema tributario restrictivo, altas tasas de interés, inflación, como consecuencia de un gobierno inestable, presiones regulatorias manifestadas por un sistema tributario cambiante y complicado, difícil acceso a créditos bancarios; y una estructura de negocios inadecuada, carente de experiencia gerencial (Puffer y cols, 2001; Dyer y Mortensen, 2005).

El concepto de ambiente hostil de Dyer y Mortensen (2005), desarrollado en el mismo contexto que el de Puffer y cols (2001) se refiere a esta dimensión ambiental como aquella que presenta situaciones de disminución del producto interno bruto; disminución del poder adquisitivo debido a la alta inflación; falta de trabajadores capacitados, como consecuencia de un sistema de educación ineficiente, emigración o disminución de la población; falta de infraestructura como transporte, bancos, medios de comunicación y servicios públicos, corrupción y falta de protección legal, excesivo control gubernamental mediante leyes tributarias y pesadas regulaciones, además de incertidumbre política, tensión social o guerra.

En el Estado de Oaxaca el ambiente hostil para el desempeño de los negocios no es un problema reciente. Tiene sus antecedentes muchos años atrás como consecuencia de varias circunstancias, tal como lo menciona Diskin y Cook (1989, 28-38) y que puede explicarse así:

- La accidentada geografía del Estado y los medios físicos de comunicación con la capital del país; además del grado extremo de fragmentación político-administrativa, consecuencia de la gran cantidad de municipios (570) en que se divide el Estado, lo que lo convierte en la entidad con el mayor número de éstos en México.

- La participación del nivel central, que no ha sido lo suficientemente eficiente para nacionalizar todos los aspectos de la vida regional y propiciar la integración del Estado. Esta deficiencia, debida algunas veces a razones económicas, o a la ineficaz política del Estado, o a los mismos intereses capitalinos, regionales o locales, ha dejado un vacío parcial en las áreas de producción, intercambio, política regional, preservación de la autonomía local y en la integración a nivel nacional.

- Un estancamiento económico manifestado por un cuadro de subdesarrollo que evidencía la escasez de fuentes de ingresos para los pobladores del Estado y que constituyen la base de la economía regional. Una de esas fuentes es la realización de la agricultura empleando una tecnología simple, pues a pesar de que ya existe nueva tecnología, el acceso a ella esta restringido por la falta de recursos económicos y financiamiento. Para complementar sus ingresos la población se dedica también a la elaboración de una amplia variedad de objetos artísticos como cerámica, metates, cestería, textiles, sogas, muebles y productos de madera; y al trabajo asalariado, ya sea en la localidad, en los poblados vecinos, o emigrando a las zonas urbanas, a otras regiones, o al extranjero, esta última se ha vuelto una práctica generalizada.

En términos sociales el resultado ha sido un panorama general de desequilibrio evidenciado por el inicio del paro indefinido de labores del magisterio oaxaqueño el lunes 22 de Mayo del 2006, que incluyó un plantón en la plaza de armas de la ciudad de Oaxaca y en 60 calles aledañas (Vélez, 2006), y la radicalización de sus protestas bloqueando centros comerciales, radiodifusoras y gasolineras (Vélez, Ocampo y Flores, 2006), situación que acrecentó la crisis financiera en los negocios de la entidad; que de acuerdo con datos de la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (Concanaco-Servitur) las pérdidas económicas en la entidad, al 8 de diciembre de 2006 ascendían a 4 mil 500 millones de pesos (Posada, González y Martínez, 2006). Otras consecuencias de la radicalización del movimiento magisterial fueron: el crecimiento económico más lento experimentado por los sectores turístico, restaurantero y comercial del Estado. Hubo empleos perdidos por el cierre de ocho hoteles y siete restaurantes del centro histórico; a pesar de ser temporada alta, la ocupación hotelera se encontraba a un 30 por ciento, cuando la media en períodos no vacacionales es de 40 por ciento (Martínez, 2006).

Un período de hostilidad ambiental se caracteriza por la pérdida de empleos acelerada, ya que aumenta la incertidumbre para los miembros clave de la organización (Dess y Beard, 1984). Durante el conflicto magisterial de 2006, según datos del presidente de la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex) de Oaxaca, se provocó la pérdida de mil 500 empleos (Vélez, 2006a).

Inseguridad pública dominante, originada por los disturbios ocasionados durante el conflicto magisterial, que impactó en forma preocupante a los negocios de artesanía, pues las propias empresas de turismo recomendaron no visitar la ciudad (Vélez, 2006b).

Es posible definir al ambiente hostil desde el enfoque externo de las empresas, como el polo opuesto a un ambiente benigno o generoso, caracterizado por un sistema educativo ineficiente, desempleo, disminución de poder adquisitivo, un sistema

económico lento, presiones regulatorias intensas, dificultad para conseguir materias primas, tensión social y corrupción.

## **2.5. Dimensionalidad de ambiente hostil**

El sistema educativo ineficiente se operacionalizó como las instituciones del gobierno y de la sociedad, encargadas de proporcionar servicios educativos y de preservar, transmitir y acrecentar la cultura de los mexicanos; que no está generando buenos resultados, como consecuencia de la deficiencia en los insumos y la infraestructura necesaria para la consecución de los objetivos propuestos.

El sistema económico lento se operacionalizó como la falta de crecimiento en la economía, lo cual origina la disminución del poder adquisitivo y por lo tanto, repercute en el nivel de vida promedio de la población.

Las presiones regulatorias se operacionalizaron como la proliferación de reglas y normas, relacionadas con aspectos ambientales, de salud o tributarias, que intervienen en el funcionamiento de un negocio y que dificultan su desarrollo.

Tensión social se operacionalizó como una situación que presenta disturbios sociales como manifestaciones, marchas, demostraciones en contra del gobierno, suspensión de actividades, paros políticos o ataques armados.

La corrupción fue operacionalizada como el acto de sobornar o hacer uso de influencias personales en la tramitación de un servicio público.

## **2.6. Estrategias de supervivencia**

Los términos respuestas estratégicas efectivas (Marlin y cols, 2004), respuestas estratégicas adaptativas o estrategias adaptativas (Smith y cols, 2006), se utilizan invariablemente en la literatura para referirse a las estrategias de supervivencia.

Según Prahalad y Hamel (1994) el desarrollo de estrategias para adaptarse o sobrevivir a los cambios de la década turbulenta de los noventa surgió como consecuencia de la desregulación, los cambios estructurales en la industria, la sobreproducción (exceso de capacidad), la competencia global, el surgimiento de bloques regionales de comercio, los rápidos cambios tecnológicos (discontinuidades tecnológicas), la disminución del proteccionismo, las fusiones y adquisiciones; y los cambios en las expectativas del cliente (clientes agresivos y exigentes), y en los aspectos ambientales.

Aunque el término estrategias de supervivencia no puede ser explícitamente conceptualizado o articulado ya que las estrategias cambian continuamente (Millar, 1983), las estrategias de supervivencia han definido desde tres enfoques:

El primero se refiere a los cambios o movimientos que realizan los dueños o gerentes para la adaptación de los negocios a un ambiente hostil específico, con el objetivo de lograr su permanencia dentro de un determinado sector, mantener o aumentar su participación en el mercado, o para mantener su capacidad productiva. Tales cambios o movimientos pueden implementarse a nivel del negocio orientándose en sus planes para competir (Smith y cols, 2006; Chang, 1995), con un énfasis en la búsqueda del liderazgo mediante bajos costos y/o la diferenciación, evitando la diversificación, o tratando de obtener subsidios industriales para tener capital de bajo costo (Bacot y cols, 1993; Tzelepis, 2005; Smith y cols, 2006).

El segundo enfoque se refiere a las decisiones a nivel operacional que definen las políticas y procedimientos internos de los negocios, para guiar su alineación de manera que sea favorable con su ambiente externo a través de actividades tácticas que satisfagan las estrategias funcionales del negocio (Hambrick, 1983, citado por Stonebraker, 2004; Smith y cols, 2006; Levy, 1994), como por ejemplo: la delegación de autoridad a niveles más bajos de la estructura organizacional; la tecnocratización o utilización intensa de científicos e ingenieros para crear innovaciones tecnológicas y de producto; el monitoreo del ambiente para detectar retos y oportunidades importantes; departamentos y personas con diferentes habilidades para sortear las

diversas contingencias que surgen en el ambiente externo; y la comunicación interna abierta y extensiva entre los miembros de la organización para trabajar conjuntamente en proyectos innovadores complejos (Miller, 1983).

Y la tercera perspectiva en la definición de las estrategias de supervivencia se enfoca en el comportamiento competitivo de los dueños o gerentes de los pequeños negocios, y que son requeridas tanto por los ambientes benignos como por los hostiles para tener un buen desempeño (Mc Gee y Rubach, 1996; Dilts y Hanlon, 2002). Tal comportamiento se refiere a las decisiones a nivel funcional del negocio y que están relacionadas con las actividades de marketing para mejorar su ventaja competitiva, esas decisiones pueden estar enfocadas en el mercado con una campaña promocional agresiva, la innovación del producto con un plan logístico innovador, una estrategia de precios, la subcontratación internacional, o en los canales de mercadeo internacional, esas estrategias pueden ser de tres tipos:

Estrategias independientes: diferenciación, desarrollo de relaciones públicas, utilización de acciones legales contra la competencia, utilización de acciones autónomas, y proactividad para lidiar con el ambiente externo.

Estrategias cooperativas como el uso de alianzas.

Manejo estratégico: diversificación, la búsqueda de nichos de mercado, fusiones y adquisiciones (Dilts y Hanlon, 2002; Smith y cols, 2006; Chang, 1995).

Las estrategias de supervivencia en un ambiente hostil en el contexto de los negocios artesanales, pueden ser desde el punto de vista adaptativo las acciones como: el establecimiento de relaciones externas, capital social y un comportamiento competitivo. Tales acciones son llevadas a cabo por los dueños o gerentes, con el objetivo de lograr una adaptación positiva del negocio con el ambiente externo, de manera que puedan mantener su capacidad productiva y su permanencia dentro del sector.

## **2.7. Dimensionalidad de estrategias de supervivencia**

Relaciones externas: relaciones con clientes y proveedores de mercados externos (Dyer y Mortensen, 2005: 252).

Capital social: nexos familiares y amistosos que permiten obtener recursos humanos o financieros (Dyer y Mortensen, 2005: 253).

Comportamiento competitivo: utilización de estrategias genéricas en situaciones de ingresos económicos estancados, con la finalidad de obtener rendimientos mayores. Tales estrategias pueden ser: el liderazgo en costos y diferenciación (Porter, 1991).

## **2.8. Desempeño**

El concepto de desempeño se puede enfocar desde dos puntos de vista: un enfoque cuantitativo, de manera que se pueda determinar mediante indicadores financieros objetivos como rentabilidad o ganancias, crecimiento en ventas y control de gastos operacionales (Venkatraman y Ramanujam, 1986; Paige y Littrell, 2002; Davies y Walters, 2004). El otro enfoque es desde una perspectiva cualitativa. Es decir, considerando indicadores no financieros o cualitativos como la porción del mercado, la introducción de nuevos productos y la calidad del producto; aspectos intrínsecos personales como la libertad de controlar uno mismo su propia vida, el logro de la independencia en cuanto a ser uno mismo su propio jefe, y el desarrollo de la creatividad; y aspectos relacionados con el producto artesanal como el reforzamiento de la identidad cultural, y la preservación y engrandecimiento de la tradición artesanal (Garg, 2003; Kumar y cols, 2002; Paige y Littrell, 2002).

Paige y Littrell (2002) en su investigación sobre el desempeño de negocios artesanales en el sureste de Estados Unidos, utilizaron ambos criterios para medir el desempeño: en el sentido cuantitativo emplearon aspectos financieros tradicionales en la investigación, tales como el crecimiento en ventas o el incremento en las ganancias o rentabilidad; y en el sentido cualitativo, consideraron aspectos más

personales o intrínsecos que incluyeron la satisfacción personal del dueño en cuanto al desempeño del negocio o el balance de su vida personal con el trabajo.

Davies y Walters (2004) midieron el desempeño siguiendo a Venkatraman y Ramanujam (1986), utilizando un grupo de índices relacionados a medidas cuantitativas de desempeño como ventas y ganancias. Otros indicadores cuantitativos propuestos para medir el desempeño del negocio, además de las ventas y las ganancias son: la rentabilidad sobre recursos propios, rentabilidad sobre activos y rentabilidad sobre inversiones (ROE, ROA, ROI), además de indicadores cualitativos (Yeh-Yun y Yi-Ching, 2007).

Coincidiendo con el enfoque en cuanto a la aplicación apropiada de las ventas como un indicador cuantitativo de desempeño del negocio, Delmar (citado por O'Regan, 2005: 386), menciona que "Las ventas son el indicador de desempeño más comúnmente utilizado".

En cuanto al empleo de medidas cualitativas, Garg (2003) menciona como apropiada la utilización de medidas cualitativas o subjetivas basadas en apreciaciones o estimaciones de los encuestados para medir el desempeño de los negocios, bajo el argumento de que la mayoría de éstos son privados, lo cual dificulta que sus dueños o gerentes proporcionen la información contable detallada acerca del desempeño de la empresa. No obstante que los datos obtenidos con base en estas medidas pueden ser cuestionables, debido a que el encuestado responde a este requerimiento de información de acuerdo a sus intereses y objetivos o bien puede ser exagerada, minimizada o modificada.

Kumar y cols (2002) utilizó el enfoque cualitativo en su investigación para medir el desempeño, dicho enfoque consistió en preguntar a los encuestados acerca de la evaluación que hacían del desempeño de sus negocios. Los argumentos para la aplicación de este enfoque se basaron en varias razones. Primero, porque muchas de las organizaciones en la muestra eran públicas y sin fines de lucro, por lo tanto, carecían de las medidas convencionales de desempeño utilizadas por las

organizaciones lucrativas. En segundo lugar, por que las puntuaciones absolutas sobre los criterios de desempeño financiero eran afectadas por factores relacionados a la industria, y finalmente, por que un buen número de organizaciones incluidas en el estudio eran pequeñas y eran reconocidas por su renuencia a proporcionar información financiera.

El desempeño organizacional en la investigación de Kumar y cols (2002) fue medido usando una versión modificada de un instrumento desarrollado por Gupta y Govindarajan (1984). Primero se les pidió a los encuestados que indicaran la importancia que su organización le daba al crecimiento en ventas, el control de gastos operacionales, la porción de mercado, el margen de ganancias netas y el rendimiento sobre nuevos productos, en una escala tipo Likert de 5 puntos que iba de 1: poca importancia, a 5: extrema importancia. Luego, en una segunda escala tipo Likert de 5 puntos que iba de 1: altamente insatisfecho, a 5: altamente satisfecho, se les pidió a los encuestados que indicaran el grado en que estaban satisfechos con el desempeño del negocio en cada uno de los criterios anteriores.

El argumento para la utilización de medidas cualitativas, válido en el contexto de los artesanos de Oaxaca, se basa en los mencionados por Garg (2003) y Kumar y cols (2002), pues los negocios de artesanía en su mayoría, son negocios familiares que generalmente no llevan registros de sus actividades, ni mucho menos una contabilidad formal, y en el caso de contar con éstos, muestran mucha desconfianza para proporcionar dicha información.

Entonces, el desempeño desde un enfoque cuantitativo son los resultados tangibles de tipo financiero, como la rentabilidad y el crecimiento en ventas y ganancias de un negocio. Y desde un enfoque cualitativo son los resultados subjetivos como la satisfacción con aspectos relacionados con el negocio, tales como ventas, ganancias, clientes y desempeño económico; y la satisfacción con aspectos personales como la vida, condiciones de vida, cobertura de necesidades básicas, cumplimiento de sueños, estilo de vida, ambiente de la vivienda y logro de metas personales y económicas.

## **2.9. Dimensionalidad de desempeño**

Rentabilidad: es una medida relativa de las ganancias, es la comparación de las utilidades netas obtenidas en el negocio en relación con las ventas, con la inversión realizada y con los fondos aportados por sus dueños (Morillo 2001: 36). El sistema Du Pont nos da el rendimiento sobre los activos (Contreras, 2006: 20).

Satisfacción: es el grado en que se cumplen las expectativas puestas por el artesano en relación con el negocio, su vida personal y su actividad (Gimeno, 2004: 50).

## **CAPÍTULO 3**

## **Capítulo 3. Metodología**

En este capítulo se hace mención al desarrollo del trabajo de investigación, desde la recopilación de datos bibliográficos, la elección de la teoría, la determinación de la muestra y su distribución; el instrumento de observación utilizado, el método empleado para determinar la validez y confiabilidad de las variables y sus dimensiones e indicadores; hasta la comprobación de las relaciones entre las variables planteadas en las hipótesis.

El trabajo de investigación, que es de tipo transversal, consta de dos partes: en la primera se realizó la recopilación de información, para lo cual se llevó a cabo una revisión documental sobre las artesanías y el ambiente en el cual se desenvuelven, así como sobre la literatura relacionada con las variables de estudio; la segunda parte consistió en la realización del trabajo de campo, que comprendió el periodo de enero a junio de 2008 y para lo cual se utilizó la técnica de encuesta bajo la modalidad de entrevista estructurada, aplicando un cuestionario agrupado de 125 preguntas a los dueños de negocio de artesanía, ubicados en tres diferentes zonas del Estado de Oaxaca: zona urbana (municipio de Oaxaca de Juárez), zona conurbada (Santa María Atzompa, San Bartolo Coyotepec, Xoxocotlán y Santa María el Tule) y zona no conurbada (Teotitlán del Valle y San Martín Tilcajete).

### **3.1. Recopilación de la información**

En la realización del trabajo de investigación se utilizó el método inductivo, por lo tanto, en la primera parte se efectuó una revisión bibliográfica sobre las artesanías y el ambiente en el cual se desenvuelven, para tener una panorámica general del campo de investigación; con ese fin se consultaron diferentes fuentes secundarias de información, recurriendo a bibliotecas, hemerotecas y centros de información de los diferentes centros de enseñanza e investigación, así como instituciones de información estadística como el INEGI; archivos de instituciones de apoyo a los negocios de artesanía y páginas Web.

Dentro de las fuentes consultadas se encuentran algunos diarios como: El Norte, Mural, Noticias, Once Noticias, El universal y La jornada; así como algunos trabajos de investigación. También se recurrió a fuentes primarias como entrevistas y conversaciones con artesanos de las diferentes ramas artesanales para conocer la problemática de los negocios de artesanía y tener una panorámica general del objeto de estudio.

Una vez identificado el problema, el siguiente paso consistió en la revisión bibliográfica para seleccionar las variables de estudio y elaborar el diseño de la tesis; con ese objetivo se buscaron y analizaron diferentes investigaciones llevadas a cabo en situaciones similares a la problemática detectada en la revisión documental y que se han realizado desde diferentes perspectivas teóricas como la teoría organizacional y la teoría de las estrategias adaptativas. Con base en las investigaciones analizadas se plantearon las hipótesis y el modelo de investigación, que supone existe relación entre ambiente hostil y desempeño, y que de acuerdo con la teoría de las estrategias adaptativas, las estrategias de supervivencia intervienen en esa relación.

En la segunda parte, que consistió en la realización del trabajo de campo y el análisis de datos, se utilizó el método estadístico por lo que se aplicó una encuesta como instrumento de observación, y consistió en la aplicación de un cuestionario mediante entrevista estructurada, que contenía 125 preguntas para medir operativamente las variables de investigación. En primer lugar se llevó a cabo una prueba piloto en algunos municipios del valle de Oaxaca donde se trabajan las artesanías como: Teotitlan del Valle, Santa Maria Atzompa, San Bartolo Coyotepec y San Antonio Arrazola; así como en el municipio de Oaxaca de Juárez, para analizar el comportamiento de los datos y hacer las correcciones pertinentes a los instrumentos de obtención de información y estar en posibilidad de continuar con el siguiente paso, consistente en la aplicación de la encuesta definitiva para luego realizar el análisis de los resultados y concluir con el trabajo de investigación.

### 3.2. Descripción de la muestra

La muestra quedó integrada con 74 negocios de artesanía, de los cuales 16 se encuentran en la zona urbana, 36 están ubicados en la zona conurbada, y 22 se localizan en la zona no conurbada, (véase cuadro 1). La determinación de la muestra se realizó mediante un proceso de selección aleatorio, de manera que garantizara la posibilidad de que cada uno de los elementos de la población tuviera la misma oportunidad de ser incluido en el estudio. Considerando los negocios dedicados a las ramas artesanales más representativas de la entidad y que de acuerdo con el reglamento interior de la comisión de conurbación intermunicipal del municipio de Oaxaca de Juárez y municipios conurbados, se encontraran ubicados dentro de las zonas: urbana, conurbada y no conurbada.

**Cuadro 1. Muestra según zona**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Urbana	16	22	22
Conurbada	36	48	70
No conurbada	22	30	100
Total	74	100	

De acuerdo con lo anterior los negocios de artesanía incluidos en la muestra quedaron distribuidos en cuatro diferentes ramas artesanales: textil 30% (23), alfarería 26% (19), hojalata 18% (13) y tallado en madera 26% (19), (véase cuadro 2). Con una antigüedad promedio de 24 años.

**Cuadro 2. Muestra según rama de artesanía**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Textil	23	30	30
Alfarería	19	26	56
Hojalata	13	18	74
Madera	19	26	100.0
Total	74	100.0	

La edad promedio de los dueños de negocios de artesanía encuestados es de 46 años, de los cuales, el 23% (17) son mujeres y 77% (57) son hombres, (véase cuadro 3).

**Cuadro 3. Muestra según género**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Hombres	57	77,0	77,0
Mujeres	17	23,0	100,0
Total	74	100,0	

En cuanto al estado civil de los artesanos encuestados, 13% (10) están solteros y 87% (64) están casados, (véase cuadro 4).

**Cuadro 4. Muestra según estado civil**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Soltero	10	13,5	13,5
Casado	64	86,5	100,0
Total	74	100,0	

Con respecto al grado de estudios de los artesanos entrevistados, el 2.7% no tiene estudios, el 27% tiene la primaria terminada, el 10.8% no la terminó, el 36.5% cuenta con estudios de secundaria, el 12.2% tiene bachillerato y el 10.8% tiene grado universitario, (véase cuadro 5). El promedio de años de escuela terminados de los artesanos que contestaron durante la encuesta es de 8.

**Cuadro 5. Muestra según escolaridad**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Sin estudios	2	2.7	2.7
Primaria	20	27.0	29.7
Primaria inconclusa	8	10.8	40.5
Secundaria	27	36.5	77.0
Bachillerato	9	12.2	89.2
Licenciatura	8	10.8	100.0
Total	74	100.0	

### **3.3. Operacionalización de las variables**

Con base en el modelo de investigación se llevó a cabo la operacionalización de las variables de investigación de acuerdo con la teoría (véase cuadro 6).

**Cuadro 6. Operacionalización de variables**

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escalas</b>	<b>Elementos</b>
<b>Ambiente hostil:</b> Desde el enfoque externo de las empresas, se define como el polo opuesto a un ambiente benigno o generoso, caracterizado por un sistema educativo ineficiente, desempleo, disminución del poder adquisitivo, un crecimiento económico lento del mercado doméstico, presiones regulatorias intensas, dificultad para conseguir materias primas, tensión social y corrupción.  V24-V114	<b>Sistema educativo ineficiente:</b> Instituciones del gobierno y de la sociedad, encargadas de proporcionar servicios educativos y de preservar, transmitir y acrecentar la cultura de los mexicanos, (Programa Nacional de educación, 2001: 56), que no están produciendo buenos resultados.  V24-V42	<b>De insumos:</b> Miden los medios o recursos empleados para la satisfacción de las necesidades y, así, alcanzar los objetivos.  V24-V30	1: Fuertemente en desacuerdo. 2: En desacuerdo. 3: Ni en desacuerdo, ni de acuerdo 4: De acuerdo 5: Fuertemente de acuerdo	Edificios V24 Instalaciones V25 Equipamiento V26 Libros de texto V27 Capacitación de Profesores V28 Alumnos por Grupo V29 Calidad de profesores V30
		<b>De acceso:</b> Señalan la accesibilidad a los servicios.  V31-V34	1: Fuertemente en desacuerdo. 2: En desacuerdo. 3: Ni en desacuerdo, ni de acuerdo 4: De acuerdo 5: Fuertemente de acuerdo	Distancia V31 Condiciones V32 Transporte V33 Costos V34
		<b>De producto:</b> Miden el impacto de los objetivos.  V35-V42	1: Fuertemente en desacuerdo. 2: En desacuerdo. 3: Ni en desacuerdo, ni de acuerdo 4: De acuerdo 5: Fuertemente de acuerdo	Matrícula V35 Deserción V36 Repetición V37 Analfabetismo V38 Calidad V39 Mejora V40 Asistencia de alumnos V41 Asistencia de profesores V42
	<b>Desempleo</b>  V43-V47	<b>Tasa de desempleo:</b> Proporción promedio de desempleados, hombres y mujeres, como una fracción de la fuerza laboral formal.  V43-V47	1: Fuertemente en desacuerdo. 2: En desacuerdo. 3: Ni en desacuerdo, ni de acuerdo 4: De acuerdo 5: Fuertemente de acuerdo	Fuentes de trabajo V43 Oportunidades para hombres y mujeres V44 Variedad V45 Estabilidad V46 Desarrollo V47
	<b>Disminución del poder adquisitivo:</b> Es la relación negativa entre el	<b>Ingresos</b>  V48-V51	1: Fuertemente en desacuerdo. 2: En desacuerdo. 3: Ni en desacuerdo, ni de	Suficiencia V48 Incremento V49

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escalas	Elementos
	ingreso y los precios.  V48-V54		acuerdo 4: De acuerdo 5: Fuertemente de acuerdo	Diferencias salariales V50 Diferencias regionales V51
		<b>Precios al consumidor</b>  V52-V54	1: Fuertemente en desacuerdo. 2: En desacuerdo. 3: Ni en desacuerdo, ni de acuerdo 4: De acuerdo 5: Fuertemente de acuerdo	Accesibilidad V52 Diferencias V53 Regulación V54
	<b>Crecimiento económico lento:</b> Es el poco aumento porcentual en el producto interno bruto en un año y en la mejora del nivel de vida promedio de la población (Grupo del Banco Mundial, 2002).  V55-V63	<b>PIB estatal</b>  V55-V58	1: Fuertemente en desacuerdo. 2: En desacuerdo. 3: Ni en desacuerdo, ni de acuerdo 4: De acuerdo 5: Fuertemente de acuerdo	Crecimiento V55 Efectos V56 Ganancias V57 Intereses V58
		<b>Nivel de vida</b>  V59-V63	1: Fuertemente en desacuerdo. 2: En desacuerdo. 3: Ni en desacuerdo, ni de acuerdo 4: De acuerdo 5: Fuertemente de acuerdo	Suficiencia V59 Accesibilidad V60 Servicios V61 Acceso a la educación V62 Acceso a la salud V63
	<b>Presiones regulatorias:</b> Proliferación de reglas y normas que intervienen en el funcionamiento de un negocio y que dificultan su desarrollo (Puffer y cols 2001:30)  V64-V71	<b>Regulaciones</b>  V64-V71	1: Mucha disminución 2: Poca disminución 3: No hubo cambio 4: Poco aumento 5: Mucho aumento  Freel (2005: 62)	Salud V64 Emisiones V65 Disposición V66 Deshechos tóxicos V67 Daños paisaje V68 Deforestación V69 Contaminación suelo V70 Impuestos V71
	<b>Dificultad para conseguir materias primas:</b> Problemas para encontrar y negociar la transacción de	<b>Cambio de proveedores</b>  V72-V81	1: Sin cambio 2: Pocos cambios 3: Muchos cambios  Freel (2005: 62)	Escasez materia prima V72 Escasez insumos V73 Mala calidad V74

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escalas	Elementos
	<p>materias primas con otros negocios en el mercado (Stonebraker, 2004: 1046)</p> <p>V72-V81</p>			<p>Aumento precios V75</p> <p>Impuntualidad V76</p> <p>Requerimientos especiales V77</p> <p>Bloqueos V78</p> <p>Inaccessibilidad V79</p> <p>Problemas V80</p> <p>Falta de créditos V81</p>
	<p><b>Tensión social:</b> Situación que presenta disturbios, demostraciones en contra del gobierno, paros políticos o ataques armados, que afecta el desempeño de los negocios (Melvin y Tan 1996 :334)</p> <p>V82-V98</p>	<p><b>Disturbios</b></p> <p>V82-V83</p>	<p>1: Muy segura</p> <p>2: Segura</p> <p>3: Ni segura, ni insegura</p> <p>4: Riesgosa</p> <p>5: Muy riesgosa</p>	<p>Enfrentamientos V82</p> <p>Protestas V83</p>
		<p><b>Demostraciones en contra del gobierno</b></p> <p>V84-V89</p>	<p>1: Muy segura</p> <p>2: Segura</p> <p>3: Ni segura, ni insegura</p> <p>4: Riesgosa</p> <p>5: Muy riesgosa</p>	<p>Mítines V84</p> <p>Marchas V85</p> <p>Pintas V86</p> <p>Plantones V87</p> <p>Toma edificios V88</p> <p>Barricadas V89</p>
		<p><b>Paros</b></p> <p>V90-V94</p>	<p>1: Muy segura</p> <p>2: Segura</p> <p>3: Ni segura, ni insegura</p> <p>4: Riesgosa</p> <p>5: Muy riesgosa</p>	<p>Trabajadores V90</p> <p>Estudiantes V91</p> <p>Comercios V92</p> <p>Transportistas V93</p> <p>Nacionales V94</p>
		<p><b>Ataques armados</b></p> <p>V95-V98</p>	<p>1: Muy segura</p> <p>2: Segura</p> <p>3: Ni segura, ni insegura</p> <p>4: Riesgosa</p> <p>5: Muy riesgosa</p>	<p>Policía V95</p> <p>Federal V96</p> <p>Armas V97</p> <p>Explosivos V98</p>
	<p><b>Corrupción:</b> Acto de pagar "mordida" a cambio de un servicio público. (Jiménez, 2004)</p> <p>V99-V114</p>	<p><b>Índice de corrupción y buen gobierno.</b></p> <p>V99-V114</p>	<p>1: Nada</p> <p>2: Muy poca</p> <p>3: Regular</p> <p>4: Mucha</p> <p>5: Muchísima</p>	<p>Servicios públicos V99</p> <p>Predial V100</p> <p>Conexión de teléfono V101</p> <p>SHCP V102</p> <p>Ficha de inscripción a escuela oficial V103</p> <p>Constancia de</p>

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escalas	Elementos
				estudios en escuelas públicas V104  Programas de gobierno V105 Pasaporte V106 Registro civil V107 Uso de suelo V108 Vía pública V109 Vehículos V110 Sanciones V111 Licencia de conducir V112 Verificación V113 Aduana V114
<b>Estrategias de supervivencia:</b>  Las estrategias de supervivencia en el contexto de los negocios de artesanía, son las acciones como el establecimiento de relaciones externas, el desarrollo de redes sociales, capital social y un comportamiento competitivo. Tales acciones son llevadas a cabo por los dueños o gerentes, con el objetivo de lograr una adaptación positiva del negocio con el ambiente externo, de manera que puedan mantener su capacidad productiva y su permanencia	<b>Relaciones externas:</b> Relaciones con clientes y proveedores de mercados externos (Dyer y Mortensen, 2005: 252).  V115-V121	<b>Proveedores</b>  V115-V117	1: Nada 2: Muy poca 3: Regular 4: Mucha 5: Muchísimo	Materias primas V115 Insumos V116 Servicios V117
		<b>Clientes</b>  V118-V121	1: Nada 2: Muy poca 3: Regular 4: Mucha 5: Muchísimo	Clientes V118 Mercados V119 Distribuidores V120 Intermediarios V121
	<b>Redes sociales:</b> Relaciones que permiten un tratamiento especial, por parte de las instancias gubernamentales en el desarrollo de las actividades del negocio (Puffer y cols, 2001: 31).  V122-V126	<b>Relaciones con funcionarios públicos</b>  V122-V126	1: Nada 2: Muy poca 3: Regular 4: Mucha 5: Muchísimo	Municipales V122 Estatales V123 Salud V124 Recaudación de rentas V125 Eclesiásticos V126
	<b>Capital social:</b> "Conexiones" personales que permiten obtener recursos humanos	<b>Relaciones familiares</b>  V127-V132	1: Nada 2: Muy poca 3: Regular 4: Mucha 5: Muchísimo	Ayuda laboral V127 Financiamiento V128 Pedidos

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escalas</b>	<b>Elementos</b>
dentro del sector. V115-V156	o financieros (Dyer y Mortensen, 2005: 253).  V127-V138			extraordinarios V129 Confianza V130 Disponibilidad V131 Horario extraordinario V132
		<b>Relaciones amistosas</b>  V133-V138	1: Nada 2: Muy poca 3: Regular 4: Mucha 5: Muchísimo	Ayuda laboral V133 Financiamiento V134 Pedidos extraordinarios V135 Confianza V136 Disponibilidad V137 Horario extraordinario V138
	<b>Comportamiento competitivo</b>  V139-V156	<b>Énfasis en la variedad de productos</b>  V139-V142	1: Nada 2: Muy poca 3: Regular 4: Mucha 5: Muchísimo	Usos V139 Diseños V140 Tamaños V141 Formas V142
		<b>Énfasis en la publicidad</b>  V143-V150	1: Nada 2: Muy poca 3: Regular 4: Mucha 5: Muchísimo	Radio V143 Televisión V144 Internet V145 Revistas V146 Periódicos V147 Agencias de viajes V148 Volantes V149 Tarjetas V150
		<b>Énfasis en agruparse para realizar publicidad</b>  V151-V152	1: Nada 2: Muy poca 3: Regular 4: Mucha 5: Muchísimo	Con otros artesanos V151 Con otros sectores V152
		<b>Énfasis en precios bajos</b>  V153-V156	1: Nada 2: Muy poca 3: Regular 4: Mucha 5: Muchísimo	Precios bajos V153 Menor calidad V154 Materia prima barata V155 Mayor

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escalas	Elementos
				producción V156
<p><b>Desempeño:</b></p> <p>Son los resultados cuantitativos como las ventas y las ganancias de un negocio, y la porción del mercado; y los resultados cualitativos relacionados con el negocio; con aspectos personales como la libertad, el logro de la independencia, y el desarrollo de la creatividad; y con aspectos relacionados con el producto artesanal como el reforzamiento de la identidad cultural, y la preservación y engrandecimiento de la tradición artesanal.</p> <p>V260-V392</p>	<p><b>Rentabilidad:</b></p> <p>Es una medida relativa de las utilidades. Es la comparación de las utilidades netas obtenidas en el negocio en relación con las ventas, con la inversión realizada y con los fondos aportados por sus dueños (Morillo, 2001: 36).</p> <p>V260-V305</p>	<p><b>Ventas</b></p> <p>V260</p>	Pesos	Ventas V260
		<p><b>Inventarios</b></p> <p>V261-V268</p>	Pesos	Proceso V261,V262 terminados V263,V264 Materias primas V265,V266 Insumos V267,V268
		<p><b>Costo de ventas</b></p> <p>V269-V272,V303 ,V304,V305,V295 ,V296,V297,V298 ,V301,V302</p>	Pesos	Materia prima V269,V270 Insumos V271,V272 Fletes V303,V304 Salarios V305 Energía eléctrica V295 Agua V296 Renta V297,V298 Reparaciones V301,V302
		<p><b>Gastos financieros</b></p> <p>V289-V292</p>	Pesos	Intereses V292
		<p><b>Impuestos</b></p> <p>V293,V294</p>	Pesos	Impuestos V294
		<p><b>Activo fijo</b></p> <p>V273-V286</p>	Pesos	Terreno V274 Edificio V276 Maquinaria y equipo V278 Herramientas V280 Equipo de transporte V282 Mobiliario V284 Eqpo de oficina V286
		<p><b>Activo circulante</b></p> <p>V287-V288</p>	Pesos	Efectivo V287 Clientes V288

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escalas	Elementos
	<p><b>Participación en el mercado:</b> Porción de mercado que ocupa el negocio reflejada en las ventas en determinados sectores.</p> <p>V306-V309</p>	<p><b>Ventas</b></p> <p>V306-V309</p>	%	<p>Locales V306 Estatales V307 Nacionales V308 Internacionales V309</p>
	<p><b>Satisfacción:</b> Es el grado en que se cumplen las expectativas puestas por el artesano en relación con el negocio, su vida personal y su actividad (Gimeno, 2004: 50).</p> <p>V314-V392</p>	<p><b>Satisfacción con el desempeño del negocio</b></p> <p>V314-V317</p>	<p>1. Altamente insatisfecho. 2. Insatisfecho 3. Ni insatisfecho, ni satisfecho 4. Satisfecho 5. Altamente satisfecho</p>	<p>Ventas V314 Ganancias V315 Clientes V316 Desempeño del negocio V317</p>
		<p><b>Satisfacción personal</b></p> <p>V318-V373</p> <p>Es un estado afectivo de satisfacción plena que experimenta subjetivamente el artesano en posesión de un bien anhelado, el cual es de naturaleza variada (material, estético, psicológico y social), y recibe un valor atribuido por el mismo (Alarcón, 2006: 101)</p> <p>V318-V349</p>	<p>1. Altamente insatisfecho 2. Insatisfecho 3. Ni insatisfecho, ni satisfecho 4. Satisfecho 5. Altamente satisfecho</p>	<p>Vida V318 Condiciones de vida V319 Necesidades básicas V320 Actividad V321 Ser artesano V322 Valoración a su oficio V323 Reconocimiento actividad V324 Permanencia V325 Reconocimiento productos V326 Gusto por trabajo V327 Desarrollo creatividad V328 Reconocimiento clientes V329 Reconocimiento artesanos V330 Reconocimiento amigos V331 Reconocimiento familiares V332</p>

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escalas	Elementos
				Reconocimiento localidad V333 Reconocimiento visitantes V334 Realización de sueños V335 Estilo de vida V336 Casa V337 Metas personales V338 Metas económicas V339 Empleo familia V340 Empleo amigos V341 Empleo gente V342 Educación V343 Alimentación V344 Poseer negocio propio V345 Vida familiar V346 Ambiente familiar V347 Relación laboral V348 No conflictos V349
		<b>Autonomía:</b> Percepción del artesano acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades (Koys y Decostiis,	1. Altamente insatisfecho 2. Insatisfecho 3. Ni insatisfecho, ni satisfecho 4. Satisfecho 5. Altamente satisfecho	Ser su propio jefe V350 Sin horarios V351 Sin fecha de pago V352 Sin límites de producción V353 Establecimiento de normas V354 Libertad de ejecución V355 Cambios en

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escalas	Elementos
		1991). V350-V73		procesos V356 Cambios en técnicas V357 Cambio volumen producción V358 Cambio fecha V359 Establecimiento horarios V360 Establecimiento días de descanso V361 Cambio días descanso V362 Control calidad V363 Control producto V364 Control materia prima V365 Control insumos V366 Cumplimiento normas V367 Programación actividades V368 Asignación actividades V369 Control presupuesto V370 Elaboración planes V371 Establecimiento metas V372 Programación actividades V373
		<b>Satisfacción con la actividad artesanal</b> V374-V382	1. Altamente insatisfecho 2. Insatisfecho 3. Ni insatisfecho, ni satisfecho 4. Satisfecho 5. Altamente	Identidad cultura V374, V375 Conservación V376-V378 Tradición artesanal

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escalas	Elementos
			satisfecho	V379-V382
		<b>Reputación:</b> Posición que ocupa el artesano en su comunidad por el reconocimiento a la calidad de su artesanía.  V383-V392	1. Altamente insatisfecho 2. Insatisfecho 3. Ni insatisfecho, ni satisfecho 4. Satisfecho 5. Altamente satisfecho	Producto diferenciado V383-V385 Reconocimiento V386-V389 Reputación V390-V392

Como primer paso para correr el análisis factorial, se unificó la escala en un solo sentido debido a que los ítems del 24 al 35, 39 al 48, 52, y del 54 al 63 estaban en sentido negativo, por lo que la escala se reorientó en sentido positivo.

### 3.3.1. Operacionalización de la variable ambiente hostil

De acuerdo con los resultados del análisis factorial, en la variable ambiente hostil fueron eliminados los indicadores de las dimensiones de desempleo, y dificultad para conseguir materias primas por no haber sido validados.

En la dimensión sistema educativo se eliminaron los indicadores de acceso por no haber logrado validez; de los indicadores de insumos educativos, los que tuvieron validez fueron: capacitación de los profesores y calidad de los profesores. En cuanto a los indicadores de producto, los que lograron validez fueron: calidad de la educación y mejora en la educación.

De los indicadores de la dimensión disminución del poder adquisitivo, resultaron validados los indicadores: suficiencia de los salarios y accesibilidad a los productos básicos; y en la dimensión crecimiento económico lento, el indicador del PIB estatal, que logró validez fue el crecimiento en la economía. Por lo tanto, los indicadores validados se reagruparon en una sola dimensión, que se operacionalizó como sistema económico.

Los indicadores de la dimensión presiones regulatorias que lograron validez fueron: salud, desechos, contaminación del suelo y contaminación del agua.

En el caso de la dimensión tensión social, fueron eliminados los indicadores de disturbios, paros y ataques armados; y de los indicadores de demostraciones en contra del gobierno, se eliminaron: mítines, pintas, plantones, y toma de edificios.

Los indicadores validados se recodificaron con un nuevo número de variable, como se puede observar en el cuadro 7, que muestra los resultados del análisis de factores de ambiente hostil.

### **3.3.2. Operacionalización de la variable estrategias de supervivencia**

En la variable estrategias de supervivencia se eliminó la dimensión redes sociales, ya que ninguno de sus indicadores logró validez.

Sin embargo, en la dimensión relaciones externas, los indicadores validados fueron los relacionados con los clientes, mercado, distribuidores e intermediarios.

En cuanto a la dimensión de capital social, los indicadores que lograron validez fueron los relacionados con la ayuda de familiares y amigos para producir en días festivos y para cumplir con pedidos grandes de mercancías.

De los indicadores propuestos en la dimensión comportamiento competitivo, los que lograron validez fueron los relacionados con el énfasis en la variedad de diseños, tamaños y formas.

Los indicadores validados se recodificaron con un nuevo número de variable, como se puede observar en el cuadro 10, que muestra los resultados del análisis de factores de estrategias de supervivencia.

### **3.3.3. Operacionalización de la variable desempeño**

En la variable desempeño fue eliminada la dimensión participación en el mercado; ya que sus indicadores no lograron validez; y en lo que se refiere a la dimensión satisfacción, los indicadores que lograron validez fueron los relacionados con la

satisfacción con el desempeño del negocio, tales como: satisfacción con las ventas, con las ganancias, con los clientes, y con el desempeño económico del negocio; los indicadores relacionados con la satisfacción personal que lograron validez fueron: el cumplimiento de los sueños, el estilo de vida, condiciones de la vivienda, el logro de metas personales y logro de metas económicas.

Los indicadores validados se recodificaron con un nuevo número de variable, como se puede observar en el cuadro 13, que muestra los resultados del análisis de factores de satisfacción.

**Cuadro 7. Análisis de factores de Ambiente hostil.**

No. variable		Sistema de educación	Presiones regulatorias	Corrupción	Sistema económico	Tensión Social	Comunalidad
	<b>1. Sistema de educación</b>						
26	Capacidad de los profesores	<b>.858</b>	,172	-,019	,125	-,075	,788
27	Calidad de los profesores	<b>.874</b>	,035	-,132	,085	-,120	,805
28	Calidad de la enseñanza	<b>.861</b>	,016	,142	,054	,157	,790
29	Mejoras en los resultados	<b>.748</b>	-,125	-,019	-,043	,148	,599
	<b>4. Sistema económico</b>						
31	Suficiencia de los salarios	,004	-,048	,118	<b>.818</b>	-,002	,685
32	Precios de los productos básicos	-,004	-,069	-,024	<b>.892</b>	,041	,802
33	Crecimiento de la economía	,190	,190	-,048	<b>.740</b>	,016	,622
	<b>2. Presiones regulatorias</b>						
37	Cambios regulaciones en salud	-,089	<b>.739</b>	,284	-,084	,067	,645
39	Cambios regulaciones de desechos tóxicos	-,154	<b>.748</b>	,339	-,145	-,077	,725
40	Cambios regulaciones de contaminación del suelo	,132	<b>.894</b>	-,026	,114	-,083	,838
41	Cambios regulaciones en contaminación del agua	,163	<b>.893</b>	-,099	,150	-,127	,872
	<b>5. Tensión social</b>						
43	Disturbios por marchas	,062	,021	-,330	-,044	<b>.801</b>	,756
48	Instalación de barricadas	,041	-,171	,012	,094	<b>.899</b>	,848
	<b>3. Corrupción</b>						
49	Corrupción en trámites de servicios	-,024	,080	<b>.827</b>	-,064	-,188	,730
50	Corrupción en trámites del predial	-,030	,097	<b>.855</b>	,034	,018	,742
51	Corrupción en trámites en conexión de teléfono	,041	,102	<b>.743</b>	,082	-,096	,580

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

### 3.4. Confiabilidad y validez de las variables

La validez de los indicadores de las variables se logró a través de un análisis de factores, con extracción de los factores por el método de componentes principales, con rotación Varimax con la normalización de Kaiser, que convergieron entre 3 y 6 iteraciones.

#### 3.4.1. Confiabilidad y validez de ambiente hostil

El análisis factorial de ambiente hostil (AH) presentado en el cuadro 7, muestra cinco dimensiones: sistema de educación (SE), presiones regulatorias (PR), corrupción (COR), sistema económico (SEC) y tensión social (TS).

$$AH = (26+27+28+29) + (37+39+40+41) + (49+50+51) + (31+32+33) + (43+48)$$

#### Donde:

Factor 1 Sistema educativo (SE), quedó determinado por:

$$SE = 26 + 27 + 28 + 29$$

Factor 2 Presiones regulatorias (PR), quedó determinado por:

$$PR = 37 + 39 + 40 + 41$$

Factor 3 Corrupción (COR), quedó determinado por:

$$COR = 49 + 50 + 51$$

Factor 4 Sistema económico (SEC), quedó determinado por:

$$SEC = 31 + 32 + 33$$

Factor 5 Tensión social (TS), quedó determinado por:

$$TS = 43 + 48$$

**Cuadro 8. Varianza explicada de ambiente hostil**

Componente	Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	Varianza (%)	Acumulado (%)
Sistema educativo	2,923	<b>18.269</b>	18,269
Presiones regulatorias	2,847	<b>17.793</b>	36,062
Corrupción	2,336	<b>14.598</b>	50,660
Sistema económico	2,125	<b>13.281</b>	63,941
Tensión social	1,596	<b>9.974</b>	<b>73.915</b>

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

La varianza explicada total de la variable ambiente hostil, es de 74%, distribuida en sus cinco dimensiones: sistema educativo 18%, presiones regulatorias 18%, corrupción 15%, sistema económico 13% y tensión social 10%, (véase cuadro 8). La confiabilidad alcanzada utilizando el modelo alfa de Cronbach es del 71%, (véase cuadro 9).

**Cuadro 9. Confiabilidad de Ambiente hostil**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.714	29

### 3.4.2. Confiabilidad y validez de estrategias de supervivencia.

En el cuadro 10 se presenta el análisis factorial de estrategias de supervivencia (ESTSUP), que muestra tres dimensiones: manejo del capital social (CS), manejo de las relaciones externas (RE) y comportamiento competitivo (CC).

**Cuadro 10. Análisis de factores de estrategias de supervivencia.**

No. variable		Manejo del capital social	Manejo de relaciones externas	Comportamiento competitivo	Comunalidad
	<b>2. Manejo de las relaciones externas</b>				
55	Búsqueda de clientes fuera de la localidad	,324	<b>.776</b>	,263	,777
56	Búsqueda de mercado fuera de la localidad	,309	<b>.774</b>	,351	,818
57	Distribución fuera de la localidad	,191	<b>.773</b>	,124	,650
58	Búsqueda de intermediarios fuera de la localidad	-,134	<b>.786</b>	,098	,646
	<b>1. Manejo del capital social</b>				
60	Ayuda de familiares para producir en días festivos	<b>.751</b>	,180	-,406	,761
61	Ayuda de familiares para cumplir pedidos grandes	<b>.832</b>	,100	-,067	,708
63	Ayuda de amigos para producir en días festivos	<b>.824</b>	,192	-,076	,722
64	Ayuda de amigos para cumplir pedidos grandes	<b>.765</b>	,030	,380	,722
	<b>3. Comportamiento competitivo</b>				
66	Mayor variedad en diseño de productos	,147	,370	<b>.760</b>	,736
67	Mayor variedad en tamaño de productos	-,048	,168	<b>.877</b>	,800
68	Mayor variedad en la forma de los productos	-,189	,173	<b>.753</b>	,633

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

$$\text{ESTSUP} = (60+61+63+64) + (55+56+57+58) + (66+67+68)$$

**Donde:**

Factor 1 Manejo del capital social (CS), quedó determinado por:

$$\text{CS} = 60+61+63+64$$

Factor 2 Manejo de las relaciones externas (RE), quedó determinado por:

$$\text{RE} = 55+56+57+58$$

Factor 3 Comportamiento competitivo (CC), quedó determinado por:

$$\text{CC} = 66+67+68$$

La variable estrategias de supervivencia alcanza un total de 72% de varianza explicada, distribuida en sus tres dimensiones: manejo del capital 26%, manejo de las relaciones externas 24% y comportamiento competitivo 22%, (véase cuadro 11).

**Cuadro 11. Varianza explicada de estrategias de supervivencia**

Componente	Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	Varianza (%)	Acumulado (%)
Manejo del capital social	2,836	<b>25.784</b>	25,784
Manejo de las relaciones Externas	2,693	<b>24.479</b>	50,262
Comportamiento competitivo	2,451	<b>22.281</b>	<b>72.543</b>

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

La confiabilidad alcanzada de las estrategias de supervivencia, utilizando el modelo alfa de Cronbach se muestra en el cuadro 12.

**Cuadro 12. Confiabilidad de Estrategias de supervivencia**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.811	17

### 3.4.3. Confiabilidad y validez de satisfacción

El análisis factorial de satisfacción (SAT), presentado en el cuadro 13 muestra dos dimensiones: satisfacción con el negocio (SN) y satisfacción personal (SP).

**Cuadro 13. Análisis de factores de satisfacción**

No. Variable		Satisfacción en el negocio	Satisfacción personal	Comunalidad
	<b>1. Satisfacción en el negocio</b>			
115	Con ventas	.905	,261	,887
116	Con ganancias	.917	,255	,906
117	Con clientes	.720	,343	,637
118	Con desempeño económico	.921	,202	,888
	<b>2. Satisfacción personal</b>			
121	Con cumplimiento de sueños	,219	.861	,790
122	Con su estilo de vida	,244	.766	,646
123	Con condiciones de la vivienda	,153	.671	,474
124	Con logro de metas personales	,269	.835	,769
125	Con logro de metas económicas	,485	.647	,654

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

$$\text{SAT} = (115+116+117+118) + (121+122+123+124+125)$$

Donde:

Factor 1 Satisfacción con el negocio (SN), quedó determinado por:

$$\text{SN} = 115+116+117+118$$

Factor 2 Satisfacción personal (SP), quedó determinado por:

$$\text{SP} = 121+122+123+124+125$$

La variable satisfacción alcanza un total de 74% de varianza explicada, distribuida en sus dos dimensiones: satisfacción con el negocio 39% y satisfacción personal 35% (véase cuadro 14).

**Cuadro 14. Varianza explicada de satisfacción**

Componente	Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	Varianza (%)	Acumulado (%)
Satisfacción con el negocio	3,465	<b>38.505</b>	38,505
Satisfacción personal	3,187	<b>35.409</b>	<b>73.913</b>

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

La confiabilidad alcanzada de la variable satisfacción, utilizando el modelo alfa de Cronbach, se muestra en el cuadro 15.

**Cuadro 15. Confiabilidad de Satisfacción**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.915	11

### **Crecimiento en ventas**

La variable crecimiento en ventas (CTOV) se operacionalizó de acuerdo a la fórmula siguiente:

$$\text{CTOV} = (\text{Ventas del año actual} - \text{ventas del año anterior}) / \text{ventas del año anterior}$$

$$\text{CTOV} = 111 - 112 / 112$$

Las preguntas en 111 y 112 se hicieron con referencia a un mes, ya que generalmente los artesanos no llevan registros de sus ventas, por lo que es difícil que recuerden cantidades anuales de sus ventas.

### **Crecimiento en ganancias**

La variable crecimiento en ganancias (CTOG) se operacionalizó de acuerdo a la fórmula siguiente:

$$\text{CTOG} = (\text{Ganancias del año actual} - \text{ganancias del año anterior}) / \text{ganancias del año anterior}$$

$$\text{CTOG} = 113 - 114 / 114$$

Las preguntas en 113 y 114 se hicieron con referencia a un mes, ya que generalmente los artesanos no llevan registros contables, por lo que es difícil que

recuerden cantidades anuales de sus ganancias.

### **Rentabilidad**

Para calcular la rentabilidad se utilizo una adaptación del método Du Pont que agrupa el margen de utilidad neta con la rotación de activos totales, el producto de estas dos razones es igual al rendimiento sobre la inversión de los activos totales o ROI por sus siglas en inglés, (véase figura 2). Y equivale a los pesos vendidos por cada peso de capital invertido, indicando el grado de efectividad en la gestión de los bienes del activo, es decir, la rentabilidad total del activo.

La escala para medir rentabilidad es:

$1 < :$  No rentable

$1 \geq :$  Rentable

$$\text{RENTAB} = (\text{MARGUTIL}) (\text{RAT})$$

Donde:

$$\text{MARGUTIL} = \text{UTNETA} / \text{V07}$$

$$\text{MARGUTIL} = 111 - [(81+83+109+110+104+105+106+107+108)+102+103] / 111$$

$$\text{Ventas} = 111$$

$$\text{UTNETA} = \text{V07} - [\text{CVTAS} + \text{MI} + \text{PI}]$$

$$\text{UTNETA} = 111 - [(81+83+109+110+104+105+106+107+108) + 102 + 103]$$

Donde:

$$\text{CVTAS} = \text{CMPM} + \text{CIM} + \text{PST} + \text{PS} + \text{PE} + \text{PA} + \text{PREN} + \text{PRME} + \text{PRET}$$

$$\text{CVTAS} = 81+83+109+110+104+105+106+107+108$$

### **Rotación de activos**

Es una razón de rentabilidad que permite evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas y la intensidad en la utilización de los activos o la inversión de los dueños. Es decir, indica si se esta aprovechando el capital invertido en activos para generar ventas.

La rotación de activos se determina dividiendo los ingresos por ventas de un año, entre los activos totales, el resultado se expresa en veces por año y debe ser superior a 1, cuanto mas alta sea la rotación de activos totales de la empresa, mayor será su eficiencia en la utilización de sus activos.

La escala para medir la rotación de activos es:

**1 < : No eficiente**

**1 ≥ : Eficiente**

$$\text{RAT} = \text{V07} / \text{ACTTOT}$$

$$\text{RAT} = 111 / [(85 + 87 + 89 + 91 + 93 + 95 + 97) + (98 + 99)]$$

$$\text{ACTTOT} = \text{ACTFIJO} + \text{ACTCIR}$$

$$\text{ACTTOT} = (85 + 87 + 89 + 91 + 93 + 95 + 97) + (98 + 99)$$

$$\text{ACTFIJO} = \text{CT} + \text{CE} + \text{CME} + \text{CH} + \text{CET} + \text{CM} + \text{CEO}$$

$$\text{ACTFIJO} = 85 + 87 + 89 + 91 + 93 + 95 + 97$$

$$\text{ACTCIR} = \text{ET} + \text{CPC}$$

$$\text{ACTCIR} = 98 + 99$$

Debido a que los artesanos entrevistados manifestaron desconocer el valor del activo fijo utilizado en la elaboración de sus artesanías, ya que no cuentan con registros contables o controles de adquisición de los activos empleados en el negocio; se utilizó el método de valores de reposición o método de costos específicos, el cual se realizó aplicando valores actuales de mercado, para calcular el valor de la maquinaria y equipo, herramientas, equipo de transporte, mobiliario, y equipo de oficina.

En el caso de los bienes inmuebles como terrenos y edificios utilizados en la elaboración y venta de los productos artesanales; se procedió a calcular el valor de estos activos con base en las medidas de las áreas destinadas para taller y local,

sujetándose a lo establecido en el reglamento interior de la comisión de conurbación intermunicipal del municipio de Oaxaca de Juárez y municipios conurbados, y aplicando las tablas de valores unitarios de suelo y construcción para el calculo del valor de mercado inmobiliario de terreno y edificios con base en su uso, características físicas y urbanas de la zona en que se ubica, según lo establecido en la Ley de ingresos 2007 para el Estado de Oaxaca, en su Titulo segundo, Capitulo I, articulo 28 que establecen (véanse cuadros 16 y 17 ).

**Cuadro 16. Tabla de valores unitarios de suelo**

<b>Urbano</b> (Por metro cuadrado)		<b>Rustico</b> (Por metro cuadrado)	
Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
\$ 88.50	\$ 998.00	\$200.00	\$400.00

Fuente: Ley de ingresos 2007 para el Estado de Oaxaca.

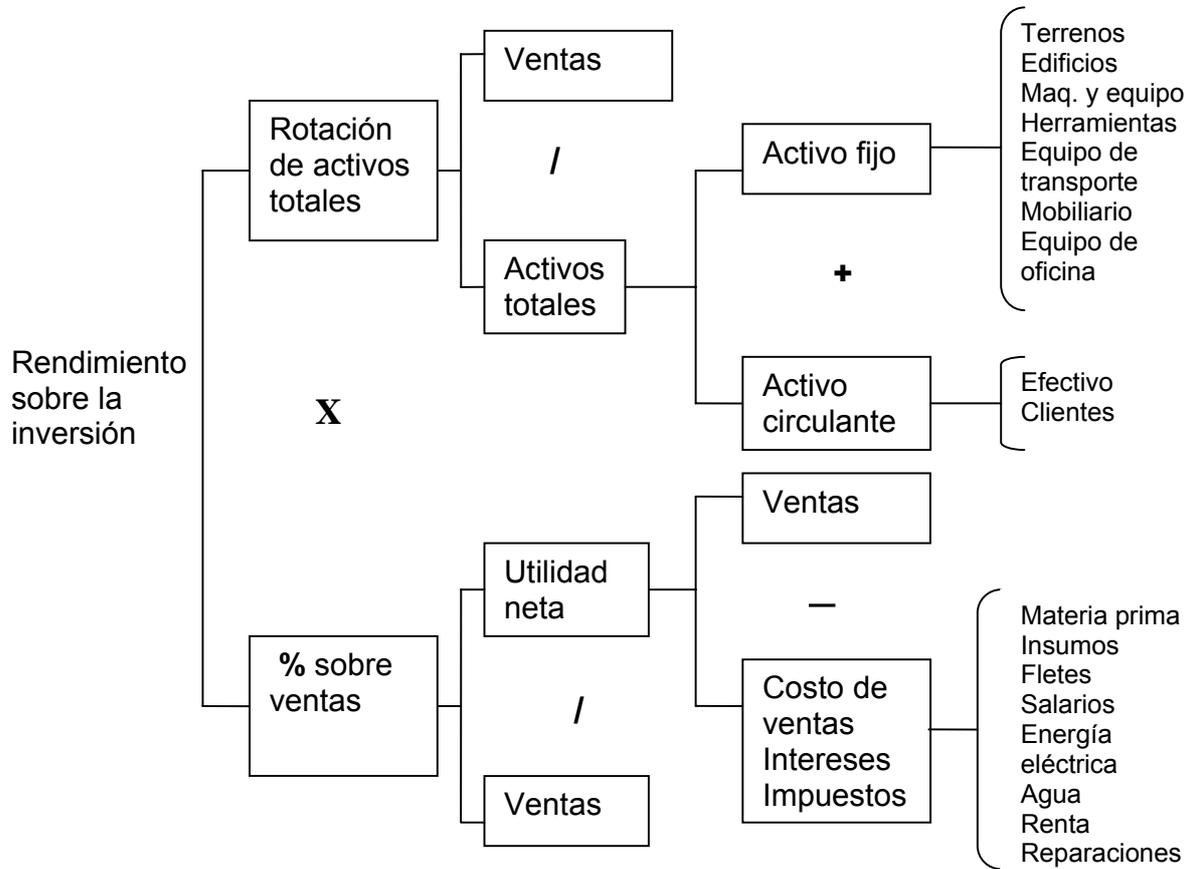
Para calcular el valor de la construcción se utilizaron las siguientes tablas de parámetros de valor:

**Cuadro 17. Tabla de valores unitarios de construcción**

<b>No habitacional por metro cuadrado</b>						
CLAVE NH1	CLAVE NH2	CLAVE NH3	CLAVE NH4	CLAVE NH5	CLAVE NH6	CLAVE NH7
Precaria	Económica	Media	Buena	Muy buena	Lujo	Especial
\$350.54	\$583.31	\$904.08	\$1280.90	\$1390.85	\$1451.62	\$1489.40
<b>Habitacional por metro cuadrado</b>						
CLAVE NH1	CLAVE NH1	CLAVE NH1	CLAVE NH1	CLAVE NH1	CLAVE NH1	CLAVE NH1
Precaria	Económica	Media	Buena	Muy buena	Lujo	Especial
\$200.77	\$430.31	\$791.08	\$1184.08	\$1290.90	\$1451.82	\$1489.40

Fuente: Ley de ingresos 2007 para el Estado de Oaxaca.

Figura 2. Grafico del método DUPONT



## Escolaridad

La variable escolaridad se midió por el grado de estudios que el entrevistado dice tener.

ESC=Var8

Var8.- ¿Qué escolaridad tiene?

La escala fueron 1: Sin estudios, 2: Primaria, 3: Primaria inconclusa, 4: Secundaria, 5: Bachillerato, 5: Licenciatura, 7: Pos-grado.

Para probar las hipótesis, primero se encontró la validez y confiabilidad de las variables con sus dimensiones e indicadores establecidos de acuerdo con la teoría, mediante un análisis factorial. Luego se procedió a probar las relaciones entre las variables planteadas por las hipótesis, mediante un análisis de Correlación Bivariada de Pearson, y como el modelo de investigación establece una variable interviniente, se utilizó un análisis de correlación parcial para ver como se afectaban las relaciones entre variables con el Paquete Estadístico para Ciencias Sociales SPSS.

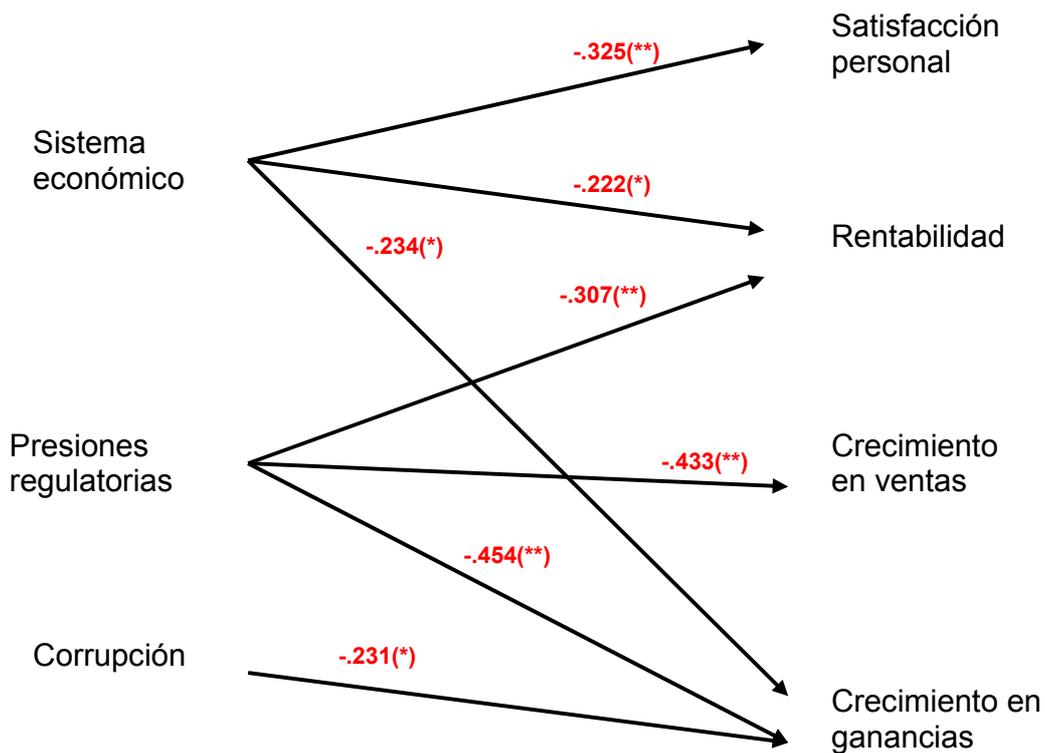
## **CAPÍTULO 4**

## Capítulo 4. Resultados y discusiones

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación, obtenidos mediante un análisis de correlación Bivariada de Pearson, que se utilizó para comprobar la hipótesis 1; también se ilustran de manera gráfica los resultados de los análisis de correlación parcial, que se realizaron para comprobar la hipótesis 2, se explican los resultados obtenidos y se mencionan los hallazgos realizados. En la parte final del capítulo se mencionan las conclusiones del trabajo de investigación y las recomendaciones para investigaciones futuras.

### 4.1. Presentación y análisis de resultados

Figura 3. Modelo resultado del análisis de Correlación Bivariada de Pearson.



\* Significancia > .05

\*\* Significancia > .01

En la figura 3, la hipótesis 1 que establece: “existe una relación directa y negativa entre el ambiente hostil y el desempeño de los negocios de artesanía”, queda parcialmente probada, puesto que tres de las cinco dimensiones de ambiente hostil se correlacionan significativamente con el desempeño de los negocios de artesanía: sistema económico, presiones regulatorias y corrupción. La hostilidad generada por el sistema económico se asocia negativamente con satisfacción personal (-.32), rentabilidad (-.22) y crecimiento en ganancias (-.23). La hostilidad generada por presiones regulatorias se asocia negativamente con rentabilidad (-.30), crecimiento en ventas (-.43) y crecimiento en ganancias (-.45). La hostilidad generada por la corrupción se asocia negativamente con crecimiento en ganancias (-.23).

Con estos resultados queda establecido que la relación entre hostilidad y desempeño es directa y negativa, probando lo que se manifiesta en el marco referencial.

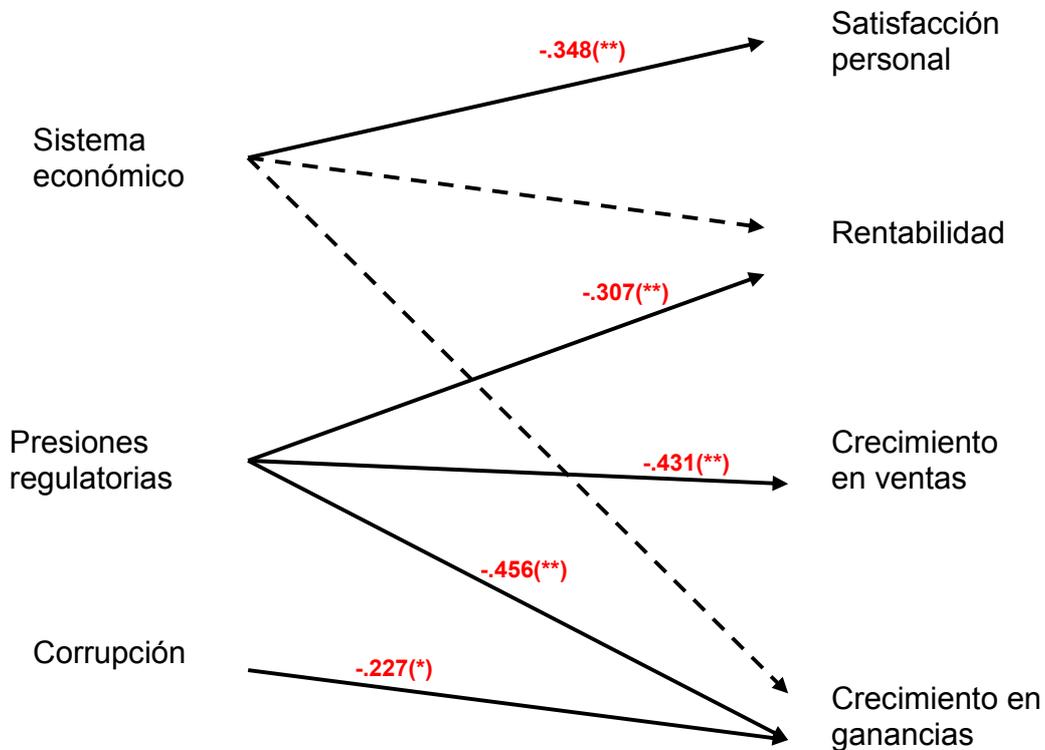
**Cuadro 18. Correlación Bivariada de Pearson entre ambiente hostil y desempeño**

	<b>Satisfacción con el negocio</b>	<b>Satisfacción personal</b>	<b>Rentabilidad</b>	<b>Crecimiento en ventas</b>	<b>Crecimiento en ganancias</b>
Sistema educativo	,001	-,027	,075	-,170	-,167
Significancia	,994	,816	,527	,147	,154
Sistema económico	-,159	<b>-.325(**)</b>	<b>-.222</b>	-,201	<b>-.234(*)</b>
Significancia	,175	,005	,057	,087	,045
Presiones regulatorias	-,218	-,048	<b>-.307(**)</b>	<b>-.433(**)</b>	<b>-.454(**)</b>
Significancia	,062	,687	,008	,000	,000
Tensión social	-,074	-,136	,004	,033	,027
Significancia	,531	,249	,970	,780	,816
Corrupción	,039	,006	-,033	-,209	<b>-.231(*)</b>
Significancia	,742	,961	,777	,074	,048

\* Significancia > .05

\*\* Significancia > .01

Figura 4. Modelo resultado del análisis de Correlación Parcial controlando las tres estrategias de supervivencia



\* Significancia > .05

\*\* Significancia > .01

----- Antes significativo hoy no significativo.

En la figura 4 se prueba parcialmente la hipótesis 2: “Las estrategias de supervivencia modifican la relación entre el ambiente hostil y el desempeño de los negocios de artesanía.

Como consecuencia de la hostilidad generada por el bajo o nulo crecimiento económico, las presiones regulatorias y la corrupción, el artesano percibió que sus ingresos eran insuficientes para acceder a los productos básicos, entonces utilizó diversas estrategias para revertir el efecto negativo de la hostilidad del ambiente; la implementación de esas acciones pudo afectar la relación ambiente hostil – desempeño de la siguiente manera:

En la figura 4 se puede observar que cuando el artesano utiliza alguna de las estrategias de supervivencia para revertir el efecto negativo de la hostilidad del ambiente originada por el bajo o nulo crecimiento económico, las presiones regulatorias y la corrupción; tales estrategias logran afectar la relación ambiente hostil-desempeño haciendo desaparecer las relaciones entre la hostilidad por el sistema económico-rentabilidad, y sistema económico-crecimiento en ganancias; de tal forma que la percepción de la hostilidad por el sistema económico se reduce y se incrementa la percepción de rentabilidad y crecimiento en ganancias.

**Cuadro 19. Relación entre ambiente hostil y desempeño controlando las estrategias de supervivencia.**

	Satisfacción con el negocio	Satisfacción personal	Rentabilidad	Crecimiento en ventas	Crecimiento en ganancias
Sistema educativo	,022	,009	,081	-,146	-,157
Significancia	,858	,940	,501	,223	,191
Sistema económico	-,186	<b>-.348</b>	-,223	-,174	-,208
Significancia	,120	,003	,062	,147	,082
Presiones regulatorias	-,214	-,029	<b>-.307</b>	<b>-.431</b>	<b>-.456</b>
Significancia	,073	,807	,009	,000	,000
Tensión social	-,082	-,137	,006	,069	,057
Significancia	,494	,255	,958	,569	,636
Corrupción	,027	-,006	-,030	-,209	<b>-.227</b>
Significancia	,824	,960	,801	,080	,057

En el caso de la relación: hostilidad generada por el sistema económico – rentabilidad, ésta se ve modificada cuando el artesano utiliza las estrategias de capital social (-.204) y comportamiento competitivo (-.220).

La estrategia de capital social explica por qué la asociación de -.222 entre la hostilidad generada por el ambiente económico - rentabilidad desaparece. Cuando el artesano utiliza la estrategia de capital social obteniendo la ayuda de familiares y amigos para incrementar su producción, (véase cuadro 20), cumplir pedidos especiales o incrementar su oferta en días festivos; estas acciones le ayudan a incrementar sus ingresos por venta de productos artesanales y también su margen de ganancias, por lo tanto, la rentabilidad también aumenta al obtener mayores beneficios de la inversión puesta en su negocio. Entonces, la aplicación de la

estrategia de capital social reduce la percepción de la hostilidad por sistema económico e incrementa la percepción de rentabilidad.

La estrategia de comportamiento competitivo también explica por qué la relación hostilidad por el sistema económico - rentabilidad (-.222\*) se vuelve no significativa, (véase cuadro 22). Esto es por que cuando el artesano utiliza la estrategia de comportamiento competitivo, ofreciendo más variedad en diseños, tamaños y formas de sus productos, actúa como si hubiera crecimiento económico al aumentar su producción esperando vender más; por lo tanto, percibe un ambiente que se caracteriza por la estabilización de precios, mejora de salarios e incremento del circulante, como consecuencia cree que existe la posibilidad de vender más y obtener mayores ingresos por ventas. Esto hace que el artesano considere que la inversión puesta en su negocio esta siendo provechosa, mejorando la rentabilidad de su negocio. Entonces, las dos estrategias utilizadas: capital social y comportamiento competitivo, hacen que la percepción de la hostilidad generada por el sistema económico se reduzca y la percepción de rentabilidad aumente.

Lo mismo sucede con el crecimiento en ganancias, ya que cuando el artesano aplica la estrategia de comportamiento competitivo, aumentan los ingresos por ventas, la percepción de la hostilidad generada por el sistema económico disminuye y el crecimiento en ganancias aumenta, contrarrestando la relación inicial (-.234\*).

Cuando se controla por la estrategia de relaciones externas, (véase cuadro 21) sólo la asociación entre la hostilidad generada por el ambiente económico - crecimiento en ganancias (-.234\*\*) desaparece. Por que si el artesano utiliza la estrategia de relaciones externas, para buscar nuevos clientes, mercados, distribuidores e intermediarios fuera de su localidad, se encuentra frente a situaciones económicas de otras entidades que económicamente son más favorables y se caracterizan por precios estables, mejores salarios e incremento del circulante, de tal suerte que las personas, una vez que han cubierto sus necesidades básicas pueden acceder a la compra de artículos ornamentales, esto hace que haya un incremento en las ventas

del artesano, y por lo tanto en sus ingresos; entonces la percepción del artesano sobre la hostilidad cambia al percibir mayor crecimiento en sus ganancias.

**Cuadro 20. Relación entre ambiente hostil y desempeño controlando la estrategia de capital social**

	Satisfacción con el negocio	Satisfacción personal	Rentabilidad	Crecimiento en ventas	Crecimiento en ganancias
Sistema educativo	-,013	,007	,132	-,133	-,138
Significancia	,918	,955	,275	,274	,256
Sistema económico	-,175	<b>-.317</b>	-,204	-,205	<b>-.253</b>
Significancia	,147	,008	,090	,089	,035
Presiones regulatorias	<b>-.290</b>	-,043	<b>-.253</b>	<b>-.425</b>	<b>-.458</b>
Significancia	,015	,725	,035	,000	,000
Tensión social	-,036	-,109	-,014	,022	,017
Significancia	,768	,369	,908	,855	,891
Corrupción	,014	-,009	,001	-,203	-,225
Significancia	,912	,943	,995	,092	,061

En esta primera parte de los resultados se ha explicado el efecto de las tres estrategias sobre la relación ambiente hostil y desempeño del negocio, (véanse figuras 3 y 4); Sin embargo, al controlar cada una de las estrategias en forma individual, se hallaron nuevos efectos sobre dicha relación. Tales efectos se mencionan en seguida, (véanse cuadros 20, 21 y 22):

El efecto de la estrategia de comportamiento competitivo es igual que cuando se controlan las tres estrategias juntas.

Cuando se utiliza la estrategia de capital social, (véase cuadro 20), se observa que la relación entre la hostilidad originada por corrupción y el crecimiento en ganancias se vuelve no significativa (-.225). Esto puede explicarse por cuando el artesano obtiene la ayuda de los familiares y amigos para incrementar su producción, se encuentra en posibilidades de cumplir con sus compromisos extraordinarios de entrega de pedidos de mercancías, así se incrementa la confianza en la gente y las expectativas de obtener mayores ganancias con la venta de productos artesanales. De esta manera trata de revertir el efecto negativo de la hostilidad del ambiente, de tal forma que la

percepción de hostilidad por corrupción se reduce y la percepción de crecimiento en ganancias se incrementa. Entonces, la utilización de la estrategia de capital social puede suprimir la percepción de hostilidad del ambiente generada por corrupción; sin embargo, puede hacer surgir un nuevo efecto de hostilidad generada por las presiones regulatorias sobre la satisfacción con el negocio.

Por ejemplo, cuando el artesano utiliza la estrategia de capital social para contrarrestar el efecto negativo de la hostilidad del ambiente, y obtiene la ayuda de familiares y amigos para incrementar su producción, puede cumplir con la entrega de pedidos extraordinarios, y como consecuencia incrementa sus ingresos por ventas; esto hace que se le facilite el cumplimiento de las regulaciones que aplican a su negocio y por ende aumenta su satisfacción con el negocio, (véase cuadro 20). Entonces parece la relación entre hostilidad generada por presiones regulatorias y satisfacción con el negocio (-.290\*). Esto puede explicarse por que cuando hay mucha rigidez en las normas sanitarias como por ejemplo: reducir o eliminar el uso de plomo y cumplir con la norma nacional NOM-011-SSA1-1993 y con la norma internacional ISO-6486/2-1981, la satisfacción con el negocio en cuanto a ventas, ganancias, clientes y desempeño económico disminuye, pues el artesano tiene que adquirir hornos de alta temperatura, o si usa sustitutos del plomo para vidriar sus productos, reduce sus ventas, porque el acabado del producto es opaco y sin la tonalidad del color que el cliente prefiere.

**Cuadro 21. Relación entre ambiente hostil y desempeño controlando la estrategia de relaciones externas**

	<b>Satisfacción con el negocio</b>	<b>Satisfacción personal</b>	<b>Rentabilidad</b>	<b>Crecimiento en ventas</b>	<b>Crecimiento en ganancias</b>
Sistema educativo	,093	,027	,075	-,068	-,080
Significancia	,446	,824	,538	,577	,508
Sistema económico	-,149	<b>-.313</b>	<b>-.252</b>	-,089	-,143
Significancia	,220	,008	,036	,463	,239
Presiones regulatorias	-,149	-,002	<b>-.342</b>	<b>-.378</b>	<b>-.417</b>
Significancia	,218	,990	,004	,001	,000
Tensión social	-,047	-,115	,026	,076	,074
Significancia	,701	,343	,832	,531	,540
Corrupción	,059	,005	-,010	<b>-.303</b>	<b>-.301</b>
Significancia	,625	,968	,936	,011	,011

Algo similar sucede cuando se utiliza la estrategia de relaciones externas, (véase cuadro 21), donde aparece la relación entre hostilidad generada por corrupción y crecimiento en ventas (-.303\*\*). La posible explicación a esto es que cuando el artesano pone énfasis en las relaciones externas y sale de su localidad para buscar nuevos clientes, mercados e intermediarios, se encuentra ante otros ambientes donde no tiene que realizar tramites para servicios públicos, por lo tanto, los ingresos logrados por la venta de producto artesanales no se reducen, esto hace que considere que en esos lugares existe poca corrupción y que hay un incremento en su ventas.

**Cuadro 22. Relación entre ambiente hostil y desempeño controlando la estrategia de comportamiento competitivo**

	Satisfacción con el negocio	Satisfacción personal	Rentabilidad	Crecimiento en ventas	Crecimiento en ganancias
Sistema educativo	,022	-,029	,080	-,147	-,158
Significancia	,855	,811	,506	,221	,189
Sistema económico	-,185	<b>-.364</b>	-,220	-,179	-,212
Significancia	,123	,002	,065	,134	,075
Presiones regulatorias	-,215	-,049	<b>-.327</b>	<b>-.434</b>	<b>-.465</b>
Significancia	,072	,687	,005	,000	,000
Tensión social	-,084	-,154	,018	,055	,049
Significancia	,486	,198	,878	,651	,682
Corrupción	,025	-,003	-,024	-,215	<b>-.230</b>
Significancia	,833	,983	,840	,071	,053

Dado el movimiento social surgido en el 2006, se suponía que la tensión social era la variable que tenía mayor efecto sobre el desempeño, pero los resultados muestran que sólo el sistema económico, presiones regulatorias y corrupción se asocian negativamente con el desempeño de los negocios artesanales. La otra suposición era que las estrategias de supervivencia modificaban la relación entre ambiente hostil y desempeño, por lo que se realizó una nueva correlación entre esas dos variables segmentando por rama artesanal, (véanse cuadros 23 a 26), y controlando por zona, (véase cuadro 28) para ver si éstas modificaban esa relación.

**Cuadro 23. Correlación Bivariada de Pearson entre ambiente hostil y desempeño para la rama textil**

	Satisfacción con el negocio	Satisfacción personal	Rentabilidad	Crecimiento en ventas	Crecimiento en ganancias
Sistema educativo	.131	-.111	.277	-.307	-.369
Significancia	.552	.614	.201	.154	.083
Sistema económico	-.039	-.069	-.063	-.107	-.151
Significancia	.860	.753	.776	.627	.493
Presiones regulatorias	-.260	-.259	.269	<b>-.643(**)</b>	<b>-.572(**)</b>
Significancia	.230	.232	.215	.001	.004
Tensión social	-.125	-.304	-.027	<b>-.464(*)</b>	<b>-.545(**)</b>
Significancia	.571	.158	.903	.026	.007
Corrupción	.139	.075	-.087	.024	-.013
Significancia	.526	.732	.692	.915	.953

\* Significancia > .05

\*\* Significancia > .01

Al segmentar la muestra por rama artesanal para analizar la correlación entre ambiente hostil y desempeño, los resultados muestran que para la rama textil otra de las dimensiones de ambiente hostil se correlaciona significativamente con el desempeño de los negocios de artesanía: tensión social. La hostilidad generada por la tensión social se asocia negativamente con crecimiento en ventas (-.464), y crecimiento en ganancias (-.545).

**Cuadro 24. Correlación Bivariada de Pearson entre ambiente hostil y desempeño para la rama alfarería**

	Satisfacción con el negocio	Satisfacción personal	Rentabilidad	Crecimiento en ventas	Crecimiento en ganancias
Sistema educativo	.073	.110	-.195	.235	.270
Significancia	.767	.654	.424	.333	.264
Sistema económico	-.193	-.384	.244	.009	-.336
Significancia	.428	.105	.315	.972	.159
Presiones regulatorias	-.195	.133	<b>-.600(**)</b>	-.318	-.371
Significancia	.424	.588	.007	.185	.117
Tensión social	.150	-.229	.251	.302	.339
Significancia	.540	.346	.301	.210	.155
Corrupción	-.148	.086	-.242	-.353	-.344
Significancia	.545	.726	.318	.139	.149

\* Significancia > .05

\*\* Significancia > .01

Cuando existe tensión social debido a marchas de manifestantes y barricadas, los ingresos por ventas se reducen como consecuencia de la disminución del número de clientes, pues se antepone la seguridad ante los objetos decorativos; esa disminución en clientes genera que no haya crecimiento en ventas. Lo mismo sucede con el crecimiento en ganancias.

Estos resultados fortalecen a los obtenidos en la primera correlación, estableciendo que la relación entre hostilidad y desempeño es directa y negativa, sustentando lo que se manifiesta en el marco referencial.

**Cuadro 25. Correlación Bivariada de Pearson entre ambiente hostil y desempeño para la rama hojalatería**

	<b>Satisfacción con el negocio</b>	<b>Satisfacción personal</b>	<b>Rentabilidad</b>	<b>Crecimiento en ventas</b>	<b>Crecimiento en ganancias</b>
Sistema educativo	-.136	-.131	.161	-.502	-.517
Significancia	.657	.669	.600	.080	.071
Sistema económico	.261	-.106	.009	-.236	-.249
Significancia	.388	.729	.977	.438	.411
Presiones regulatorias	-.168	.018	-.135	.254	.278
Significancia	.582	.953	.660	.403	.357
Tensión social	-.319	.056	-.175	.401	.369
Significancia	.288	.857	.567	.175	.215
Corrupción	.395	-.025	.233	-.295	-.282
Significancia	.182	.934	.443	.328	.351

\*Nivel de significancia 0.05

\*\*Nivel de significancia 0.01

Al analizar por separado la rama artesanal alfarería, la asociación negativa entre la hostilidad generada por presiones regulatorias y rentabilidad se vuelve mas significativa, (véase cuadro 24), esto puede explicarse porque al aumentar la percepción de hostilidad generada por presiones regulatorias disminuye la percepción de rentabilidad, como en el caso de la rama artesanal alfarería que debe cumplir con normas que prohíben el uso de la greta, eso hace que el artesano considere que el cumplimiento de las normas que aplican a su negocio disminuyen su rentabilidad, pues al usar un sustituto del plomo para vidriar sus productos sus ingresos por ventas disminuyen, ya que a sus clientes no les gusta el acabado sin brillo que da ese producto.

**Cuadro 26. Correlación Bivariada de Pearson entre ambiente hostil y desempeño para la rama madera**

	Satisfacción con el negocio	Satisfacción personal	Rentabilidad	Crecimiento en ventas	Crecimiento en ganancias
Sistema educativo	-.031	.015	.168	-.063	-.192
Significancia	.899	.952	.491	.797	.431
Sistema económico	-.345	<b>-.553(*)</b>	<b>-.542(*)</b>	-.121	-.072
Significancia	.148	.014	.017	.623	.768
Presiones regulatorias	.145	.259	-.154	-.278	-.417
Significancia	.553	.284	.529	.250	.076
Tensión social	-.090	-.025	.084	.262	.331
Significancia	.713	.919	.731	.279	.167
Corrupción	-.231	-.217	-.310	<b>-.544(*)</b>	<b>-.529(*)</b>
Significancia	.342	.372	.197	.016	.020

\* Significancia > .05

\*\* Significancia > .01

La asociación negativa de la hostilidad generada por sistema económico, presiones regulatorias y corrupción con el desempeño de los negocios de artesanía no se presenta cuando se analiza por separado la rama artesanal hojalatería, la posible explicación a esto es que la hojalatería artística produce piezas de uso ornamental pero también utilitarios y de precios relativamente bajos, entonces las personas una vez que han satisfecho sus necesidades básicas pueden comprar esos productos artesanales para utilizarlos como recuerdos en fiestas de bautizo, bodas y quince años. Además, esta rama artesanal en comparación con las otras tres de la muestra es la que menos inversión tiene en activos totales, sin embargo es la que más rotación da sus activos (1.47), y obteniendo en promedio el 35% en ganancias, es la más rentable (.48), (véase cuadro 27).

**Cuadro 27. Rentabilidad por rama artesanal**

Rama artesanal	Activos totales \$	Rotación de activos totales (veces por año)	Margen de utilidades	Rentabilidad \$
Textil	417,606	,66	.28	,11
Alfarería	227,716	,54	.27	,15
Hojalata	<b>182.753</b>	<b>1.47</b>	.35	<b>.48</b>
Madera	256,465	,66	.47	,41

Al analizar por separado la rama artesanal tallado en madera, la hostilidad generada por la corrupción se asocia negativamente con crecimiento en ventas (-.544), esto

puede explicarse porque al aumentar la percepción de hostilidad generada por la corrupción disminuye la percepción de crecimiento en ventas; por ejemplo, cuando existe corrupción en la realización de tramites de servicios, pago de predial o conexión de teléfono, el artesano considera que la confianza en la gente disminuye y también la posibilidad de vender mas productos, por lo tanto no tiene expectativas de un incremento en ventas.

**Cuadro 28. Relación entre ambiente hostil y desempeño controlando zona**

	<b>Satisfacción con el negocio</b>	<b>Satisfacción personal</b>	<b>Rentabilidad</b>	<b>Crecimiento en vetas</b>	<b>Crecimiento en ganancias</b>
Sistema educativo	,026	-,005	,082	-,152	-,159
Significancia	,830	,969	,492	,200	,180
Sistema económico	-,156	<b>-.325</b>	-,221	-,198	<b>-.232</b>
Significancia	,186	,005	,060	,093	,048
Presiones regulatorias	-,160	,024	<b>-.311</b>	<b>-.403</b>	<b>-.459</b>
Significancia	,175	,843	,007	,000	,000
Tensión social	-,060	-,123	,009	,048	,034
Significancia	,616	,299	,942	,685	,772
Corrupción	,008	-,025	-,042	<b>-.245</b>	<b>-.248</b>
Significancia	,948	,834	,722	,037	,034

Los resultados según el cuadro 28 indican que: la zona donde se encuentran ubicados los negocios de artesanía influye en el efecto de la hostilidad generada por el sistema económico sobre la rentabilidad, por ejemplo: para los negocios que se encuentran en el área no conurbada, el efecto negativo de la hostilidad generada por el sistema económico no fue tan intenso en su rentabilidad como para los negocios de la zona conurbada, (véase cuadro 29), la posible explicación es que en esta zona el movimiento económico originado por la venta de productos artesanales permitió un flujo de circulante que permitió que los precios de los productos básicos fueran accesibles. Entonces, al incrementarse la venta de sus productos el artesano nota que cada peso invertido en su negocio esta siendo rentable, pues esta generando más dinero mediante las ventas.

**Cuadro 29. Rentabilidad por zona**

<b>Zona</b>	<b>Activos totales \$</b>	<b>Rotación de activos totales (veces por año)</b>	<b>Margen de utilidades</b>	<b>Rentabilidad \$</b>
Urbana	335,741	1,19	,09	,30
Conurbada	248,881	,68	,28	,18
No conurbada	296,651	,60	,39	,25

Sin embargo, la zona también influye en el efecto de la hostilidad generada por corrupción sobre el crecimiento en ventas, (véase cuadro 28). Esto se puede explicar porque la percepción de corrupción es diferente en cada zona, por ejemplo: en la zona no conurbada, los artesanos consideran que como es gente del mismo pueblo la que se encarga de la administración pública, es menos probable que se presenten actos de corrupción en los que hay que pagar mordidas para la tramitación de servicios, por lo tanto consideran que cuando existe corrupción para la tramitación de servicios tienen que desembolsar dinero de sus ingresos por ventas para dar sobornos y eso hace que sus ingresos por ventas disminuyan.

### **Conclusiones**

De las cinco dimensiones de ambiente hostil, cuatro de ellas se correlacionan significativa y negativamente con al menos una de las dimensiones del desempeño de los negocios de artesanía: el sistema económico, las presiones regulatorias, la tensión social y la corrupción se asocian negativamente con satisfacción personal, satisfacción con el negocio, rentabilidad, crecimiento en ventas y crecimiento en ganancias.

Entonces, se concluye que la hipótesis 1: “Existe una relación directa y negativa entre el ambiente hostil y el desempeño de los negocios de artesanía”, queda parcialmente probada, puesto que no se encontró relación alguna entre la dimensión de ambiente hostil: sistema de educación, con alguna de las dimensiones de desempeño.

La hostilidad generada por el sistema económico afectó directamente la satisfacción personal de los artesanos. Cuando no hay un crecimiento en la economía los salarios

son insuficientes para cubrir las necesidades básicas, debido a los altos precios de los productos básicos, también se reduce el número de clientes, se anteponen las necesidades básicas frente al consumo de los objetos decorativos; al final esa disminución en ventas de productos artesanales generó poca satisfacción personal en los artesanos. De hecho esa situación económica que vivieron los artesanos durante el 2006 y que a la fecha aún se viven las secuelas, generó poca satisfacción en el artesano en relación a sus condiciones de vida, el cumplimiento de sus sueños, las condiciones de su vivienda, y el logro de sus metas personales y económicas; así como un desánimo como dueño de negocio.

El efecto de la hostilidad económica, sobre la rentabilidad y crecimiento de las ganancias, se redujo con las estrategias que evidenciaron un comportamiento competitivo de los artesanos, y con el carácter social que caracteriza ese tipo de actividad, donde la ayuda y colaboración de amigos y familiares para aumentar la producción produjeron mayor oferta de productos y aumentó la exploración de nuevos mercados, que comparados con la situación de mercado de Oaxaca se presentaron más atractivos y dinámicos, con ello aumentó la rentabilidad y hubo crecimiento en las ganancias.

El efecto de la hostilidad generada por la corrupción y las normas regulatorias, no cambia al aplicar las estrategias de supervivencia. Con la hostilidad generada por la corrupción en la realización de trámites, obtención de servicios públicos básicos como agua, luz y drenaje, se aprecia cómo los artesanos enfrentan serios obstáculos para acceder a condiciones de vida aceptables. La exigencia del cumplimiento de las normas regulatorias genera una hostilidad que promueve la corrupción, pues cuando los artesanos no pueden cumplir las normas sobornan a los encargados de la supervisión, y estos informan al gobierno de tal manera que éste pregona, en los medios de información, que los productos artesanales cumplen las normas de certificación de calidad y ambiente, y esto al final genera una situación que el artesano tiene que sobrellevar, legal o ilegalmente.

No obstante, la utilización de la estrategia de capital social en forma individual modificó el efecto de la hostilidad generada por la corrupción sobre el crecimiento en ganancias. Cuando el artesano hace énfasis en la ayuda y colaboración de amigos y familiares para incrementar su producción de artículos artesanales, se encuentra en posibilidades de cumplir con sus compromisos extraordinarios de entrega de pedidos de mercancías así, se incrementa la confianza en la gente y las expectativas de obtener mayores ganancias con la venta de artesanías.

Al igual que en las investigaciones donde el desempeño de los negocios en ambientes hostiles se ha estudiado desde la teoría de las estrategias adaptativas (Bacot y cols, 1993; Puffer y cols, 2001; Dyer y Mortensen, 2005). Las estrategias de supervivencia que manifiesta el artesano para contrarrestar el efecto negativo de la hostilidad del ambiente; manejo de capital social, manejo de relaciones externas y comportamiento competitivo; logran que la percepción de hostilidad por sistema económico se reduzca y la percepción del buen desempeño se incremente.

Las modificaciones que las estrategias de supervivencia manifiestan en la relación entre ambiente hostil y desempeño, convierten a ese tipo de estrategias en variables supresoras del efecto de la hostilidad generada por el sistema económico sobre rentabilidad y crecimiento en ganancias.

La estrategia de manejo de capital social y relaciones externas hacen surgir nuevos efectos de hostilidad generados por las presiones regulatorias y la corrupción, especialmente cuando el artesano obtiene la ayuda de los familiares y amigos para incrementar su producción, tiene mas posibilidades de cumplir con lo que establecen las leyes y normas que aplican a su negocio, por que tiene mas ingresos por ventas. Y cuando sale de su localidad para buscar nuevos clientes, mercado e intermediarios, se encuentra ante otros ambientes donde no tiene que realizar tramites para servicios públicos y por lo tanto, los ingresos logrados por la venta de productos artesanales no se reducen.

Entonces la aplicación de las tres estrategias puede suprimir la percepción de hostilidad del ambiente generada por el sistema económico. Por lo tanto, la hipótesis H2: “Las estrategias de supervivencia modifican la relación entre el ambiente hostil y el desempeño de los negocios de artesanía”, queda totalmente probada.

La rama artesanal es determinante en el efecto negativo que la hostilidad generada por el sistema económico, las presiones regulatorias y la corrupción, tienen sobre la satisfacción personal, rentabilidad, crecimiento en ventas y crecimiento en ganancias. Las modificaciones que la rama artesanal manifiesta en la relación entre ambiente hostil y desempeño, convierten a la rama artesanal hojalatería en supresora del efecto negativo de la hostilidad generada por el sistema económico, las presiones regulatorias y la corrupción sobre la satisfacción personal, rentabilidad, crecimiento en ventas y crecimiento en ganancias. Sin embargo, a veces hace surgir nuevos efectos de hostilidad como en el caso de las ramas textil y madera.

La zona de ubicación de los negocios artesanales también es determinante en el efecto negativo que la hostilidad generada por el sistema económico ejerce sobre la rentabilidad. Las modificaciones que la ubicación de los negocios artesanales manifiesta en la relación ambiente hostil y desempeño, convierten a la zona no conurbada en supresora del efecto negativo de la hostilidad generada por el sistema económico sobre la rentabilidad. Sin embargo, a veces hace surgir nuevos efectos de hostilidad.

### **Recomendaciones**

Como se explicó en la parte correspondiente a los resultados, cuatro de las cinco dimensiones de ambiente hostil se correlacionan significativa y negativamente con al menos una de las dimensiones del desempeño de los negocios de artesanía: el sistema económico, las presiones regulatorias, la tensión social y la corrupción se asocian negativamente con satisfacción personal, satisfacción con el negocio, rentabilidad, crecimiento en ventas y crecimiento en ganancias.

Estos resultados corresponden a una muestra distribuida en tres zonas diferentes de la ciudad de Oaxaca: la zona urbana, la zona conurbada y la zona no conurbada, zonas en donde es posible que el ambiente hostil no haya sido percibido de la misma forma, ya que el municipio de Oaxaca de Juárez correspondiente a la zona urbana y algunos municipios de la zona conurbada como el municipio de Santa Lucía del Camino fueron los escenarios en donde se presentaron los disturbios más violentos generados por el movimiento del 2006.

De acuerdo con los resultados de la investigación, en la zona no conurbada la hostilidad generada por el sistema económico no tuvo efecto negativo sobre la rentabilidad, por lo que se concluyó que la zona de ubicación de los negocios de artesanía es determinante en el efecto negativo que la hostilidad generada por el sistema económico ejerce sobre la rentabilidad.

Por lo tanto, la recomendación para futuras investigaciones relacionadas con el ambiente hostil generado por el conflicto político social del 2006 y el desempeño, es en el sentido de considerar el análisis por separado de cada una de las zonas que comprendieron la muestra, así como abarcar una muestra más amplia en el caso de la zona no conurbada para estar en posibilidad de confirmar los resultados obtenidos en esta investigación.

Algo similar sucedió con la rama artesanal hojalatería, la cual no tuvo el efecto negativo de la hostilidad generada por el sistema económico, las presiones regulatorias y la corrupción sobre la satisfacción personal, rentabilidad, crecimiento en ventas y crecimiento en ganancias, por lo que se concluyó que la rama artesanal es determinante en el efecto negativo que la hostilidad generada por el sistema económico, las presiones regulatorias y la corrupción, tienen sobre la satisfacción personal, rentabilidad, crecimiento en ventas y crecimiento en ganancias

Entonces, la recomendación sería considerar un análisis por separado de cada una de las ramas artesanales que comprendieron la muestra, así como abarcar una

muestra más amplia en el caso de la hojalatería artística con el fin de corroborar los resultados obtenidos en esta investigación.

## Referencias

- Alarcón, R. (2006). Desarrollo de una Escala Factorial para Medir la Felicidad. *Revista Interamericana de Psicología*, 40(1), 99-106
- Bacot, L. Marie, Hartman, Sandra J., Y Lundberg, Olof H. (1993). Adaptive strategies and survival in an environment dominated by economic decline. *Journal of applied business research*, 9(1), 34.
- Chang, T. (1995). Formulating adaptive marketing strategies in a global industry. *International Marketing Review*, 12 (6), 5-18.
- Chibnik, M. (2003). *Crafting tradition: the making and marketing of oaxacan Wood carvings*. Texas: University of Texas press.
- Contreras, I. (2006). Análisis de la rentabilidad económica (ROI) y financiera (ROE) en empresas comerciales y en un contexto inflacionario. *Visión Gerencial*, 5(1), 13-28.
- Covin, J. G., Y Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75.
- Davies, H., Y Walters, P. (2004). Emergent Patterns of Strategy, Environment and Performance in a Transition Economy. *Strategic Management Journal*, 25(4), 347-364.
- Dess, G. G. Y Beard, D. W. (1984). Dimensions of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly*, 29, 52-73.
- Dilts, J., Hanlon, S. (2002). Marketing strategy selection: impact of entrepreneurial orientation and environmental perceptions. *Marketing Management Journal*, 12 (1), 32-48.
- Diskin, M. y Cook, S. (1989). Mercados de Oaxaca. México, D. F.: *Consejo Nacional para la Cultura y las Artes*.
- Dyer, W. G. Jr. Y Mortensen, S. P. (2005). Entrepreneurship and family business in a hostile environment: The case of Lithuania. *Family business review*, 18(3), 247.
- Garg, V. K., Walters, B. A. Y Priem, R. L. (2003). Chief executive scanning emphases, environmental dynamism, and manufacturing firm performance. *Strategic Management Journal*, 24 (8), 725-744.
- Gimeno, S. A. (2004). El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas.

- González, A. R. (2008). Ortiz: la economía, hacia el peor desempeño en una década. *La Jornada*, 8694, 30.
- González, E. L. (1997). *Crónicas diversas de artesanos oaxaqueños*. México, DF: Instituto Oaxaqueño de la Culturas.
- Graham, A. Y Van de Ven, A. H. (1983). Central Perspectives and Debates in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*, 28,245-273.
- Grupo del banco mundial DEP WEB visitada el 4 de diciembre de2007.  
<http://www.worldbank.org/depweb/spanish/beyond/global/glossary.html>
- Guerrero, C. (2007). Vuelve el color a Oaxaca. *El Norte*, 22, 2 Obtenido el 26 de diciembre de 2007, desde proquest.
- Hall, W. K. (1980). Survival in a hostile environment. *Harvard Business Review*, September-October, 75-85.
- Illades, C. (2001). *Estudios sobre el artesanado urbano del siglo XIX*. México DF: Miguel Ángel Porrúa.
- Izquierdo, M. (2006). Sobreviven sin créditos artesanos de Oaxaca. *El Norte*, 23, 16. Obtenido el 26 de diciembre de 2007, desde proquest.
- Jiménez Méndez, C. (2004). Corrupción y Crecimiento Económico: Un Análisis para México, a Nivel Estados. Tesis Licenciatura. Economía. Departamento de Economía, Escuela de Ciencias Sociales, Universidad de las Américas Puebla. Diciembre.
- Khandwalla, Pradip N. (1972), Environment and its impact on the organization. *International Studies of Management & Organization*, Vol. 2, No. 3, p. 297-313 (AN 5815027).
- Kim, D. J., Y Vorhies, D. W. (1998). Retrenchment Activities of Small Firms during Economic Downturn: An Empirical Investigation. *Journal of Small Business Management*, 36(3), 46.
- Koys, D. J. Y Decosttis, T. A. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 44(3), 265-385.
- Kumar, K., Subramanian, R., Y Strandholm, K. (2002). Market and efficiency-based strategic responses to environment changes in the health care industry. *Health care management review*, 27(3), 21.
- Levy, D. (1994). Chaos theory an dstrategy: theory,application, and managerial implications. *Strategic management journal*, 15, 167-178.

- López, M. (2007). "Mata" a artesanos comercio desleal. *Mural*, 1089, 1. Obtenido el 26 de diciembre de 2007, desde proquest.
- Marlin, D., Huonker, J. W. Y Hasbrouck (2004). Navigating turbulent times: strategic groups and performance in the hospital industry, 1983 to 1993. *Organizational analysis*, 12 (2), 91-107.
- Martínez, E. (2006). El presidente no dio respuesta favorable a la IP. *La Jornada*, 7895, 46.
- McGee, J. E. Y Rubach, M. J. (1996). Responding to Increased Environmental Hostility: a Study of the Competitive Behavior of Small Retailers. *Journal of Applied Business Research*, 13 (1), 83-94.
- Mckee, D. O., Varadarajan, P. R. Y Pride, W. M. (1989). Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective. *Journal of marketing*, 53 (3), 21-35.
- Melvin, M. Y Tan, K. (1996). Foreign Exchange market Bid-Ask spreads and the Market Price of Social Unrest. *Oxford Economic Papers*, 48 (2), 329-341.
- México. Poder legislativo: quincuagésima novena legislatura constitucional del estado libre y soberano de Oaxaca. (2006). Ley de ingresos del municipio de Oaxaca de Juárez para el ejercicio fiscal del 2007. Oaxaca: Diario Oficial de la Federación.
- Miguel, A., Torres, J. Y Maldonado, P. (2007). "La felicidad y las turbulencias sociales en la región. El caso de la zona metropolitana de Oaxaca durante 2006". "UNIDADYDIVERSIDAD" Revista Digital de Planificación, Empresas, desarrollo Regional y Educación. Instituto Tecnológico de Oaxaca.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29 (7), 770-791.
- Miller, D. Y Friesen, P. H. (1980). Momentum and revolution in organizational adaptation. *Academy of management journal*, 23 (4), 591-614.
- Miller, D. Y Friesen, P. H. (1983). Strategy-Making and Environment: The Third Link. *Strategic Management Journal*, 4 (3), 221-235.
- Morales, C. N. (2007). Cae venta de artesanías hasta 95 por ciento. *Noticias*, 11022, 16. Obtenido el 17 de dic. 2007, desde noticias-oax.com
- Morillo, M. (2001). Rentabilidad financiera y reducción de costos. *Actualidad contable faces*, 4(4), 35-48.
- Murillo, J. (2007). La situación en Oaxaca después del conflicto magisterial. *Once*

- Noticias*. Obtenido el 26 de diciembre de 2007, desde [oncetv.ipn.net](http://oncetv.ipn.net).
- Novelo, V. (2003). *La capacitación de artesanos en México, una revisión*. México, DF: Plaza y Valdés.
- Ochoa, J. O. (2006). Productores y artesanos sufren más las secuelas. *El universal*, 13244, 18. Obtenido el 26 de diciembre de 2007, desde [proquest](http://proquest.com).
- O'Regan, N., Sims, M. Y Ghobadian, A. (2005). High performance: ownership and decision-making in SMEs. *Management Decision*, 43(3), 382-396
- Paige, R. C. Y Litrell, M. A. (2002). Craft Retailers' Criteria for Success and Associated Business Strategies. *Journal of Small Business Management*, 40(4), 314-331.
- Paré, L. y Sánchez, M. (1996). *El ropaje de la tierra: naturaleza y cultura en cinco zona rurales*. México, DF: UNAM y Plaza y Valdés.
- Pejic-Bach, M. (2003). Surviving in an environment of financial indiscipline: a case study from a transition country. *System Dynamics Review*, 19(1), 47-74.
- Porter, Michael E. (1991). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Argentina: Verlap SA.
- Posada M., González, S. y Martínez, E. (2006). Líderes empresariales aplauden la "mano dura" del gobierno federal. *La Jornada*, 2987, 17.
- Prahalad, C.K. Y Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?. *Strategic management journal*, 15, 5-16.
- Programa Nacional de educación, 2001-2006. (2001). Secretaría de educación pública. Comisión Nacional de Libros de texto Gratuitos. México, Primera edición.
- Puffer, S. M., McCarthy, D. J., Y Chudakova, P. O. (2001). Navigating the hostile maze: a framework for Russian entrepreneurship. *The academy of management executive*, 15(4), 24.
- Ramírez, F. (2006). Una artesanía que se pierde. *Noticias*, 10512, 14. Obtenido el 17 de diciembre de 2007, desde [noticias-oax.com](http://noticias-oax.com).
- Reglamento interior de la comisión de conurbación intermunicipal del municipio de Oaxaca de Juárez y municipios conurbados 1993.

- Rivas, S. C. (2007). Crédito de 50 mdp para artesanos oaxaqueños. Noticias de Oaxaca, 10947, 5. Obtenido el 26 de diciembre de 2007, desde noticias-oax.com.
- Romero, F. M. (1990). *Lecturas históricas del estado de Oaxaca*. Volumen IV. México, DF: INAH.
- Salanueva, P. C. (2007). Lenta, la recuperación de las ventas en el mercado de artesanías. *Noticias*, 11081, 17. Obtenido el 17 de diciembre de 2007, desde noticias-oax.com.
- Smith, H., Discenza, R. y Baker, K. (2006). Bulding sustainable success in art galleries: an exploratory study of adaptive strategies. *Journal of Small Business*, 16 (2), 29-41.
- Stonebraker, P. W. Y Liao, J. (2004). Environmental turbulence, strategic orientation: Modeling supply chain integration. *International Journal of Operations & Production Management*, 24 (10), 1037-1054.
- Turok, M. (1996). *Cómo acercarse a la artesanía*. México, DF: Plaza y Valdés.
- Tzelepis, D. Y Skuras, D. (2005). Strategic performance measurement and the use of capital subsidies. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55 (7), 527-538.
- Vélez, A. O. (2006). Inician paro 70 mil maestros de Oaxaca. *La jornada*, 7809, 41.
- Vélez, A. O. (2006a). IP: crisis en turismo y comercio de Oaxaca por el plantón de maestros. *La jornada*, 7857, 32.
- Vélez, A. O. (2006b). Empresarios de Oaxaca planean suspender el pago de impuestos. *La jornada*, 7910, 46.
- Vélez, A. O., Ocampo, S. Y Flores, G. (2006). Bloquean docentes de Oaxaca gasolineras, oficinas y comercios. *La jornada*, 7814, 44.
- Venkatraman, N. Y Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-804.
- Ward, S. Y Lewandowska, A. (2005). Shelter in the storm: marketing strategy as moderated by the hostile environment. *Marketing Intelligence & planning*, 23 (6/7), 670.
- Wischnevsky, J. D. (2004). Change as the wind change: the impact of organizational transformation on firm survival in a shifting environment. *Organizational analysis*, 12(4), 361.

Yeh-Yun, L. C. Y Yi-Ching, C. M. (2007). Does innovation lead to performance? An empirical study of SMEs in Taiwan. *Management Research News*, 30(2), 115-135.

Zajac, E. J., Kraatz, M. S. Y Bresser, R. K. F. (2000). Modeling the dynamics of strategic fit: a normative approach to strategic change. *Strategic management journal*, 21 (4), 429-453.

**ANEXO**



## ANEXOS

Folio: \_\_\_\_\_

### INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL CIIDIR UNIDAD-OAXACA

#### CUESTIONARIO DIRIGIDO A ARTESANOS

1. Encuestador: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_  
2. Estado: \_\_\_\_\_ 3. Municipio: \_\_\_\_\_  
4. Localidad: \_\_\_\_\_

Formato para entrevista estructurada del trabajo de tesis de maestría:

#### “Ambiente hostil y desempeño de los negocios artesanales de Oaxaca”

#### I. Datos generales del dueño del negocio

- Nombre: \_\_\_\_\_  
5. Género: 1. M ( ) 2. F ( ) 6. Edad: \_\_\_\_\_  
7. Estado civil: 1. Soltero ( ) 2. Casado ( ) 3. Otro ( ) Especificar: \_\_\_\_\_  
8. Escolaridad: 1. Sin estudios ( ) 2. Primaria ( ) 3. Primaria inconclusa ( ) 4. Secundaria ( )  
5. Bachillerato ( ) 6. Licenciatura ( ) 7. Pos-grado ( )  
9. Años de estudio terminados: \_\_\_\_\_

#### II. Datos del negocio

- Nombre: \_\_\_\_\_ 10. Rama artesanal: \_\_\_\_\_  
Domicilio: \_\_\_\_\_ 11. Antigüedad: \_\_\_\_\_  
Teléfono: \_\_\_\_\_  
12. Tipo de organización: 1. Familiar ( ) 2. Pequeño taller ( ) 3. Manufactura ( )

Del total de personas que integran la organización, cuántas son:

	Número	Familiares	Contratados	Actividad que desempeñan
Niños	(13)	(14)	(15)	
Adolescentes	(16)	(17)	(18)	
Adultos	(19)	(20)	(21)	
Ancianos	(22)	(23)	(24)	
Total	(25)			

### III. Ambiente hostil

Lea cuidadosamente y marque con una x la respuesta que mejor describa su opinión de acuerdo a la escala utilizada.

		Fuertemente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Fuertemente en desacuerdo
	<b>3.1 Sistema de educación</b>					
	<i>¿Que tan de acuerdo esta usted en que:</i>					
26.	La capacitación de los profesores de las escuelas públicas es adecuada para una buena educación?	5	4	3	2	1
27.	La calidad de los profesores de las escuelas públicas es adecuada para una buena educación?.	5	4	3	2	1
28.	La enseñanza en las escuelas publicas es de calidad?	5	4	3	2	1
29.	Ha habido mejora en los resultados del aprendizaje?	5	4	3	2	1
30.	Cumplen con los programas de estudio?	5	4	3	2	1
	<b>3.2 Sistema económico</b>					
	<i>¿Que tan de acuerdo está usted en que durante el año pasado:</i>					
31.	Los salarios alcanzaron para cubrir las necesidades básicas?	5	4	3	2	1
32.	Los precios de los productos básicos fueron accesibles?	5	4	3	2	1
33.	La economía del Estado creció?	5	4	3	2	1
34.	Hubo poca inflación por alza de precios?	5	4	3	2	1
35.	El costo de la vida fue muy barato?	5	4	3	2	1
36.	Hubo muchas oportunidades de empleo?	5	4	3	2	1
<b>xx</b>		Muchísimos	Muchos	Algunos	Pocos	Nada
	<b>3.3 Presiones regulatorias</b>					
	<i>Durante el último año, ¿Qué tantos cambios hubo en las regulaciones que aplican a su negocio?</i>					
37.	En cuestiones de salud	5	4	3	2	1
38.	En cuestiones de disposición de residuos	5	4	3	2	1
39.	En cuestión de desechos tóxicos	5	4	3	2	1
40.	En cuestiones de contaminación del suelo	5	4	3	2	1
41.	En cuestiones de contaminación de agua	5	4	3	2	1
42.	En cuestiones de contaminación atmosférica (humo)	5	4	3	2	1
<b>xx</b>		Muy seguro	Seguro	Ni seguro, ni inseguro	Riesgoso	Muy riesgoso
	<b>3.4 Tensión social</b>					
	<i>Cómo calificaría usted el ambiente en que operó su negocio, durante el año pasado debido a:</i>					

xx		Muy seguro	Seguro	Ni seguro, ni inseguro	Riesgoso	Muy riesgoso
43.	Marchas	5	4	3	2	1
44.	El uso de fuerzas policíacas para reprimir manifestaciones sociales en la entidad?	5	4	3	2	1
45.	El uso de fuerzas federales para reprimir manifestaciones sociales en la entidad?	5	4	3	2	1
46.	El uso de armas de represión para controlar manifestaciones sociales en la entidad?	5	4	3	2	1
47.	El uso de artefactos explosivos por parte de los manifestantes?	5	4	3	2	1
48.	El uso de barricadas?	5	4	3	2	1

Lea cuidadosamente y marque con una x la respuesta que mejor describa su opinión de acuerdo a la escala utilizada.

xxx		Muchísima	Mucha	Regular	Muy poca	Nada
	<b>3.5 Corrupción</b>					
	<i>Que tanta corrupción considera usted que existe para la realización de trámites:</i>					
49.	Para la introducción de servicios públicos (agua, drenaje, alumbrado, pavimento, etc.)	5	4	3	2	1
50.	Pago de predial	5	4	3	2	1
51.	Conexión del teléfono.	5	4	3	2	1
52.	Ante la SHCP	5	4	3	2	1
53.	Para obtener constancias de estudios en escuelas públicas.	5	4	3	2	1
54.	Para permisos del negocio	5	4	3	2	1

#### IV. Estrategias de supervivencia

Lea cuidadosamente y marque con una x la respuesta que mejor describa su opinión de acuerdo a la escala utilizada.

xxx		Muchísimo	Mucho	Regular	Muy poco	Nada
	<b>4.1 Relaciones externas</b>					
	<i>En el último año, que tanto énfasis puso en la búsqueda de:</i>					
55.	Clientes fuera de la localidad	5	4	3	2	1
56.	Mercado fuera de la localidad	5	4	3	2	1
57.	Distribuidores fuera de la localidad	5	4	3	2	1
58.	Intermediarios fuera de la localidad	5	4	3	2	1
59.	Proveedores fuera de la localidad	5	4	3	2	1
	<b>4.2 Manejo de Capital social</b>					
60.	Ayuda de familiares para producir en días festivos	5	4	3	2	1
61.	Ayuda de familiares para cumplir con la entrega de pedidos grandes	5	4	3	2	1

xxx		Muchísimo	Mucho	Regular	Muy poco	Nada
62.	Ayuda de familiares para conseguir nuevos clientes	5	4	3	2	1
63.	Ayuda de amistades para producir en días festivos	5	4	3	2	1
64.	Ayuda de amistades para cumplir con la entrega de pedidos grandes	5	4	3	2	1
65.	Ayuda de amistades para conseguir nuevos clientes	5	4	3	2	1
<b>4.3 Comportamiento competitivo</b>						
<i>En el último año, que tanto énfasis puso en:</i>						
66.	Una mayor variedad en el diseño de sus productos	5	4	3	2	1
67.	Una mayor variedad en el tamaño de sus productos	5	4	3	2	1
68.	Una mayor variedad en la forma de sus productos	5	4	3	2	1
69.	El manejo de sus precios para incrementar sus ventas	5	4	3	2	1
70.	Hacer descuentos sobre ventas	5	4	3	2	1
71.	Regalar piezas pequeñas para promover sus ventas	5	4	3	2	1

## V. Desempeño del negocio de artesanía

### 5.1 Rentabilidad

	Cantidad	Costo
<b>Inventarios</b>		
<i>Del siguiente inventario, ¿qué tiene y cuál es su costo?:</i>		
a. Productos en proceso	72.	73.
b. Productos terminados	74.	75.
c. Materias primas	76.	77.
d. Insumos	78.	79.
<b>Compra de materias primas</b>		
<i>En promedio ¿que cantidad de materiales compra mensualmente para la elaboración de sus artesanías y cuál es su costo?</i>		
a. Materias primas	80.	81.
b. Insumos	82.	83.
<b>Activo fijo</b>		
<i>De los siguientes activos utilizados en el negocio, ¿Cuántos tiene y cuál es su costo?</i>		
a. Terreno (taller y local)	84.	85.
b. Edificio (taller y local)	86.	87.
c. Maquinaria y equipo	88.	89.
d. Herramientas	90.	91.
e. Equipo de transporte	92.	93.
f. Mobiliario	94.	95.
g. Equipo de oficina	96.	97.

<b>Activo circulante</b>	
98. ¿Con qué cantidad de efectivo cuenta para la realización de su actividad artesanal?	\$ _____
99. ¿Cuánto le deben sus clientes por la compra de artesanías?	\$ _____

### **Intereses pagados**

Durante el último año, ¿ha solicitado algún crédito para la realización de su actividad artesanal? 1. Sí ( ) 2. No ( )

100. ¿Cuál es el monto del crédito? \$ \_\_\_\_\_

101. ¿Cuál es la tasa de interés que paga por ese crédito? \_\_\_\_\_%

102. ¿Cuánto paga mensualmente de intereses? \$ \_\_\_\_\_

### **Impuestos**

¿Declara impuestos por realizar su actividad artesanal? 1. Sí ( ) 2. No ( )

103. ¿Cuanto paga al mes? \$ \_\_\_\_\_

### **Gastos indirectos**

104. ¿Cuánto paga bimestralmente por el consumo de energía eléctrica del negocio (taller y local)?  
\$ \_\_\_\_\_

105. ¿Cuánto paga mensualmente por el consumo de agua del negocio (taller y local)? \$ \_\_\_\_\_

¿Paga renta por su local comercial o taller? 1. Sí ( ) 2. No ( )

106. ¿Cuánto paga al mes? \$ \_\_\_\_\_

¿Durante el año pasado, hizo alguna reparación a la maquinaria y equipo utilizado en su negocio? 1. Sí ( ) 2. No ( )

107. ¿Cuánto pago por esa reparación? \$ \_\_\_\_\_

¿Durante el año pasado, hizo alguna reparación al equipo de transporte utilizado en su negocio? 1. Sí ( ) 2. No ( )

108. ¿Cuánto pago por esa reparación? \$ \_\_\_\_\_

¿Ocupa algún servicio de transporte de alquiler para su negocio? 1. Sí ( ) 2. No ( )

109. ¿Cuánto paga mensualmente por el servicio? \$ \_\_\_\_\_

### **Mano de obra**

110. En caso de tener empleados, ¿Cuánto paga mensualmente por sueldos y salarios?  
\$ \_\_\_\_\_

### **5.2 Crecimiento en ventas**

111. ¿En promedio cuánto vende al mes (2007)? \$ \_\_\_\_\_

112. ¿En promedio cuánto vendía en un mes el año pasado (2006)? \$ \_\_\_\_\_

113. ¿En promedio cuánto obtiene de ganancias en un mes (2007)? \$ \_\_\_\_\_

114. ¿En promedio cuánto obtenía de ganancias en un mes el año pasado (2006)? \$ \_\_\_\_\_

Lea cuidadosamente y marque con una x la respuesta que mejor describa su opinión.

		Altamente satisfecho	Satisfecho	NI satisfecho ni insatisfecho	Insatisfecho	Altamente insatisfecho
<b>5.3 Satisfacción</b>						
<b>Satisfacción con el negocio</b>						
<i>¿Qué tan satisfecho se siente con:</i>						
115.	La ventas del negocio	5	4	3	2	1
116.	Las ganancias del negocio	5	4	3	2	1
117.	La cantidad de clientes del negocio	5	4	3	2	1
118.	El desempeño económico del negocio	5	4	3	2	1
119.	Los productos que elabora	5	4	3	2	1
<b>Satisfacción personal</b>						
<i>¿Qué tan satisfecho se siente:</i>						
120.	Con cubrir sus necesidades básicas	5	4	3	2	1
121.	Con el cumplimiento de sus sueños	5	4	3	2	1
122.	Con su estilo de vida	5	4	3	2	1
123.	Con las condiciones en que se encuentra su vivienda	5	4	3	2	1
124.	Con el logro de sus metas personales	5	4	3	2	1
125.	Con el logro de sus metas económicas	5	4	3	2	1

*Gracias por su cooperación*