



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
CENTRO INTERDISCIPLINARIO DE INVESTIGACIÓN
PARA EL DESARROLLO INTEGRAL REGIONAL
UNIDAD OAXACA**

**ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA
Y DESEMPEÑO DE LOS
NEGOCIOS ARTESANALES DE
MÉXICO**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

**DOCTOR EN CIENCIAS EN CONSERVACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE LOS
RECURSOS NATURALES**

PRESENTA:

JULIO CÉSAR JIMÉNEZ CASTAÑEDA

STA. CRUZ XOXOCOTLÁN, OAX.

AGOSTO DE 2012



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 30 del mes de julio del 2012 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: **“Orientación emprendedora y desempeño de los negocios artesanales de México”**


Presentada por el alumno:

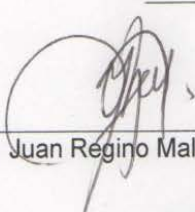
Jiménez Apellido paterno	Castañeda materno	Julio César nombre(s)
		Con registro: A 0 8 0 4 3 3

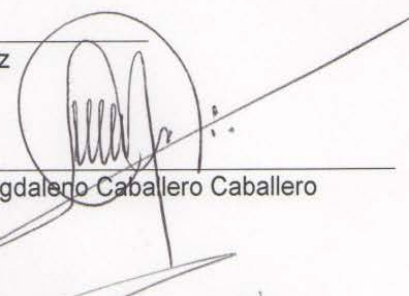
aspirante al grado de: **DOCTOR EN CIENCIAS EN CONSERVACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE RECURSOS NATURALES**


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.

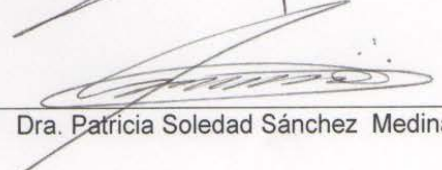
LA COMISION REVISORA
Director de tesis


Dra. Arcelia Toledo López


Dr. Juan Regino Maldonado


Dr. Magdaleno Caballero Caballero


Dra. Lucita Lagunez Rivera


Dra. Patricia Soledad Sánchez Medina

EL PRESIDENTE DEL COLEGIO


Dr. Rafael Pérez Pacheco

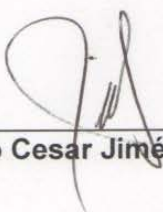


INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESION DE DERECHOS

En la Ciudad de Oaxaca de Juárez el día 30 del mes de julio del año 2012, el (la) que suscribe **Jiménez Castañeda Julio Cesar** alumno (a) del Programa de **DOCTORADO EN CIENCIAS EN CONSERVACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE RECURSOS NATURALES** con número de registro **A080433**, 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 de la Dra. Arcelia Toledo López y cede los derechos del trabajo titulado: **“Orientación emprendedora y desempeño de los negocios artesanales de México”**. 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 ó jjimcas@hotmail.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.



Julio Cesar Jiménez Castañeda



Esta tesis está dedicada
al Dr. José de la Paz Hernández Girón
y a la Dra. María Luisa Domínguez Hernández,
como una pequeña muestra de gratitud, admiración y respeto.

Agradecimientos

Me gustaría expresar mi gratitud a mi Directora de Tesis, la Doctora Arcelia Toledo López con cuya experiencia, conocimiento, paciencia y comprensión me llevaron al final de esta experiencia de posgrado. También agradezco enormemente el apoyo recibido por mi Comité Tutorial, la Doctora Patricia Soledad Sánchez Medina, la Doctora Luicita Lagunez Rivera, el Doctor Magdaleno Caballero Caballero y el Doctor Juan Regino Maldonado, quienes con su visión, madurez, conocimiento demostrado a lo largo de estos años contribuyeron fuertemente a que el día de hoy esta tesis llegue a buen fin.

También quiero dar las gracias al Dr. Prisciliano Felipe de Jesús Cano Barrita, por su conocimiento, su paciencia y sobre todo por la amistad de tantos años, además de ser Profesor Titular del Seminario de Investigación 4 y a los profesores de la materia de Temas Selectos de Investigación: al Dr. Vásquez Feijoo y al Dr. Gabriel Ramos Fernández.

A mis compañeros y amigos de la Casa Muestra: Dr. Rigoberto Castro Rivera, M. C. Dora Lilia Guzmán Cruz, M.C. Amado Poblano Vásquez y especialmente a la M. C. María Yescas León.

Reitero mi amistad y agradecimiento a mis compañeros y amigos del CIIDIR Unidad Oaxaca, cuyos nombres deseo omitir para no olvidarme de mencionar a alguno de ellos, a los del Departamento de Servicios Generales, a los Administrativos, a los de la Unidad de Informática y a los Académicos.

También quiero agradecer a mi compañero de generación el Dr. Roberto López Pozos, por sincera su amistad, compañerismo y con el que camine una buena parte de este sendero.

Finalmente deseo agradecer enormemente la comprensión, apoyo y amor que encuentro en mi esposa María Lourdes Nieto Delgado y en mis hijos Josué y Julio César, ya que este logro también es de ellos.

“La flor que crece en la adversidad es la más hermosa y la más rara de todas”

(Proverbio Chino)

Contenido

Resumen.....	8
<i>Abstract</i>	10
Introducción.....	11

Capítulo 1

Antecedentes de la Investigación16

1.1. Planteamiento del problema	17
1.2. Justificación.....	19
1.3. Objetivos de Investigación	24
1.3.1. Objetivo General.....	24
1.3.2. Objetivos específicos	24

Capítulo 2

Marco Teórico

2.1. La actividad emprendedora (<i>Entrepreneurship</i>).....	26
2.2. Teoría de la Estrategia de la empresa	27
2.3. Orientación Emprendedora	30
2.4. El desempeño de la empresa.....	32
2.5. Relación entre variables.....	36
2.5.1. Innovatividad y Desempeño.....	39
2.5.2. Proactividad y Desempeño	42
2.5.3. Toma de riesgos y desempeño.....	44
2.5.4. Autonomía y desempeño	47

2.5.5. Agresividad competitiva y desempeño.....	50
2.5.6. Ambiente–OE-Desempeño	54
2.6. Modelo de Investigación entre la orientación emprendedora y el desempeño.	58

Capítulo 3

Metodología

3.1. Cuestionario	62
3.2. Descripción de la Muestra.....	62
3.3. Tratamiento de Variables	65
3.3.1. Conceptualización y Operacionalización de Innovatividad	65
3.3.2. Conceptualización y operacionalización de Proactividad.....	71
3.3.3. Conceptualización y operacionalización de Toma de riesgos.....	80
3.3.4. Conceptualización y operacionalización de la variable Autonomía.....	88
3.3.5. Conceptualización y Operacionalización de la variable “Agresividad Competitiva”.....	94
3.3.6. Conceptualización y operacionalización de la variable Desempeño de la Empresa	100
3.3.7. Conceptualización y Operacionalización de la variable Ambiente Externo	108

Capítulo 4

Resultados de la Investigación

4.1. Prueba de hipótesis	116
4.2 Análisis de Regresión	120

Discusiones 123

Conclusiones 129

Referencias Bibliográficas 132

Anexos

Anexo 1_ Cuestionario orientacion emprendedora-desempeño de los negocios de
artesania de México 140

Anexo 2.Valores para recodificación en una escala de 5 puntos de acuerdo al
número de ítems validados por dimensión e indicador. 156

Relación de cuadros 157

Relación de figuras 159

Resumen

Dentro del campo de la administración estratégica se han desarrollado varias teorías que han tratado de identificar los factores claves de éxito en las empresas. Una teoría que ha llamado la atención de los investigadores de diversas partes del mundo es la de la orientación emprendedora cuyos inicios se remontan a los trabajos seminales de Pradip N. Kandhwalla en 1979, a Danny Miller en 1983, a Jeffrey Covin y Deniss Slevin en 1990 y a Tomas Lumpkin y Gregory Dess en 1996, quienes popularizaron esta teoría.

La teoría de la orientación emprendedora plantea que una empresa podrá tener un buen desempeño o por lo menos un desempeño superior al promedio de la industria de que se trate si actúa de manera proactiva, si toma riesgos, si compite agresivamente, si es innovativa y si fomenta la autonomía.

Para analizar tal efecto, se eligió al sector artesanal mexicano, debido que es un sector altamente competitivo, cuya aportación al Producto Interno Bruto oscila entre el tres y el cuatro por ciento, genera empleos directos e indirectos a una población de más de ocho millones de personas además de ser un generador de divisas importante tan solo detrás de los ingresos petroleros, remesas de dinero y el turismo.

El estudio fue transversal, de corte estadístico; el instrumento de medición fue un cuestionario estructurado. Para la recolección de datos se entrevistaron a 170 dueños de negocios de alfarería en los Estados de Oaxaca, Puebla, Tlaxcala y Guerrero.

Mediante el análisis de correlación bivariada de Pearson se encontró relación significativa y positiva entre la innovatividad ($r=0.443$; $p<.01$), la proactividad ($r=0.347$; $p<.01$), la autonomía ($r=0.166$; $p<.05$) y la agresividad competitiva ($r=0.278$; $p<.01$) con el desempeño. No se encontró una relación significativa entre la toma de riesgos y el desempeño ($r=0.049$: *NS*).

El análisis de correlación parcial controlando por el Ambiente Externo, mostró que no existe efecto moderador en la relación orientación emprendedora– desempeño. Usando el modelo de regresión lineal con el método de pasos sucesivos, se encontró que la innovatividad, la autonomía y la agresividad competitiva son las únicas variables de la orientación emprendedora que explican el desempeño de los negocios de artesanía en México.

Abstract

In the field of the strategic management many theories trying to identify the key factors for success have been developed. A recently theory that scholars have given attention from many parts of the whole world is the entrepreneurial orientation. The origins of this theory can be found in the seminal studies of Pradip N. Kandhwalla in 1979, Danny Miller in 1983, Jeffrey Covin and Dennis Slevin in 1990 and the research of Tomas Lumpkin and Gregory Dess in 1996 who popularized this theory.

An entrepreneurial firm “engages in product-market innovation, undertakes somewhat risky ventures and is first to come up with ‘proactive’ innovations, beating competitors to the punch”; also are proposed two additional dimensions that are critical to the entrepreneurial orientation concept: competitive aggressiveness and autonomy.

In this study, in order to analyze the effect of EO on the firm performance the handcraft sector was choose because it is highly competitive, generates almost eighth millions of jobs, contributes to the Gross Domestic Product with two percent and is a very important source of resources to the Mexican economy.

This research was cross-cutting statistical, the measure instrument was a structured survey that was applied to 170 business’ owner in the Mexican States of Oaxaca, Puebla, Tlaxcala and Guerrero. The results of the Pearson’s bivariate correlation showed that there is a positive and significant relationship among the innovativeness ($r=0.443$; $p<.01$), proactiveness ($r=0.347$; $p<.01$), autonomy ($r=0.166$; $p<.05$) and competitive aggressiveness ($r=0.278$; $p<.01$) with the business performance. There was not found a significant relationship between risk taking and performance ($r=0.049$: NS).

Partial correlation analysis controlling by external environment showed that there is not a moderate effect in the entrepreneurial orientation–performance relationship. The model of the linear regression (stepwise) analysis showed that the innovativeness, proactiveness and competitive aggressiveness were the variables that predict the handcraft business performance.

Introducción

Sin lugar a dudas la globalización de la economía se ha convertido en una excelente oportunidad para que las empresas puedan alcanzar un buen desempeño debido a que tienen la posibilidad de participar en otros mercados y satisfacer las necesidades de esos mercados. Sin embargo, este fenómeno de la economía, también trae grandes retos para alcanzar un buen desempeño como puede ser el crecimiento y la sobrevivencia sobre todo para las micro y pequeñas empresas.

En México las micro, pequeñas y medianas empresas, constituyen un factor importante para el crecimiento y desarrollo económico del país. Sin embargo, los micro, pequeños y medianos empresarios representan el eslabón más débil de la cadena productiva y de servicios, debido principalmente a que carecen, por lo general, de sistemas de planeación, organización, administración y control eficientes, así como de tecnologías propias para la gestión y desarrollo de sus actividades productivas, como los negocios del sector artesanal.

En el sector artesanal existen millones de personas vinculadas directa o indirectamente a la producción y comercialización, además este sector es parte importante de la economía nacional por la generación de divisas y por su contribución al producto interno bruto.

En el campo de la administración estratégica la orientación emprendedora ha sido ampliamente reconocida ya que es un ingrediente importante para lograr un buen desempeño. Esto se debe principalmente porque las empresas con orientación emprendedora están constantemente monitoreando su ambiente y son las primeras en realizar innovaciones y como consecuencia de esto, tomando riesgos, buscando oportunidades, anticipándose a la demanda y emprendiendo y respondiendo a las acciones agresivas de la competencia.

El objetivo general de esta tesis es:

Analizar el efecto de la orientación emprendedora en el desempeño de los negocios artesanales de México.

Teniendo los siguientes objetivos específicos:

1. Determinar el efecto de la orientación emprendedora en el desempeño financiero, no financiero y ambiental de los negocios artesanales de México.
2. Determinar el efecto particular de cada una de las variables de la orientación emprendedora en el desempeño de los negocios del sector artesanal mexicano.
3. Determinar el efecto de los factores externos de la empresa en la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño financiero, no financiero y ambiental de los negocios artesanales de México.
4. Establecer un instrumento de medición acorde a las características de las empresas como las que integran el sector artesanal mexicano.

La estructura del presente trabajo se encuentra dividida en capítulos organizados de la siguiente manera:

El capítulo uno presenta los antecedentes de la investigación en el cual se plantea la problemática teórica, la justificación de la investigación y se presentan el objetivo general y los objetivos específicos.

El segundo capítulo se refiere al marco teórico de investigación en el cual se desarrolla la teoría de la orientación emprendedora de la empresa, el desempeño de la empresa, las relaciones entre las variables de la investigación, el planteamiento de las hipótesis y el modelo de investigación propuesto de acuerdo a la teoría y literatura analizada.

La metodología de la investigación es presentada en el capítulo tres, se muestra la conceptualización y operacionalización de variables, el instrumento de medición que fue adaptado a las características particulares del sector artesanal, la muestra de la investigación que quedo formada por 170 artesanos y el análisis factorial exploratorio.

En el capítulo cuatro se presentan los resultados de la investigación en donde puede observarse las correlaciones entre las variables del estudio y el efecto del ambiente externo (hostilidad y dinamismo) en la relación principal y finalmente, con el análisis de regresión lineal múltiple, las variables que explican mayormente el desempeño de las empresas de artesanía.

Finalmente, se presentan las discusiones y las conclusiones del presente trabajo.

Capítulo 1

Antecedentes de la Investigación

1.1. Planteamiento del problema

En la literatura sobre administración estratégica, el tema del desempeño de las empresas y la búsqueda de sus determinantes es de gran importancia, existen muchos estudios que se han elaborado tratando de encontrar dichos determinantes.

Según Wolff y Pett (2006) el desempeño de la empresa es la variable dependiente de mayor interés dentro de la administración estratégica. A lo largo del tiempo se han desarrollado diferentes teorías que tratan de identificar los factores que determinan el desempeño de la empresa.

La orientación estratégica de la empresa ha sido uno de los temas que más han llamado la atención de los investigadores para explicar el desempeño. En el desarrollo de la administración estratégica se han expuesto varios tipos de orientaciones como son: la orientación al mercado, la orientación a la tecnología, orientaciones basadas en los costos y en la diferenciación, orientación a los competidores y la orientación emprendedora (Jones 2006, 19). Entre todas estas orientaciones, la orientación emprendedora ha recibido mayor atención debido a que con sus cinco dimensiones (toma de riesgos, innovatividad, proactividad, autonomía y agresividad competitiva) incluyen el alcance de las otras orientaciones. Otra de las razones por las cuales se considera importante esta orientación es que las empresas emprendedoras representan el motor de las economías capitalistas.

Los cambios ambientales y tecnológicos, la globalización de la economía, las innovaciones en productos, procesos y mercados, la incertidumbre, la problemática de daño al ambiente etc., hacen que las empresas se enfrenten a situaciones que las obligan a buscar un buen desempeño.

Según la literatura sobre la actividad emprendedora, los factores tanto internos como externos tienen un efecto moderador en la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño (Covin y Slevin, 1989). Tang, et al. (2007)

mencionan que confiar solamente en los efectos principales de la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño, proporciona una “fotografía” incompleta del desempeño. Por lo tanto, es importante examinar el efecto de las características organizacionales internas así como las condiciones ambientales externas en donde la empresa actúa.

Algunos estudios muestran que la relación entre la orientación emprendedora se ve afectada por una tercera variable que podría ser: la disponibilidad de los recursos (Brown y Kirchhoff, 1997), los recursos de la empresa como el conocimiento (Wiklund y Sheperd, 2003), la capacidad de reconfigurar procesos y equipo (Jantunen, et al. 2005), edad del negocio (Lumpkin, Wales y Ensley, 2006, el tipo de propiedad, es decir, privada o Gubernamental (Tang et al. 2007), familiar o no familiar (Naldi et al 2007) la información del mercado (Keh et al. 2007), el clima organizacional (De Clerq & Belausteguigoitia 2007), el aprendizaje (Wang, 2008), etc.

El factor ambiental externo (benigno, hostil, complejo, dinámico, heterogéneo) juega un papel importante en la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño. La orientación emprendedora no se comporta de igual forma en todos los ambientes (Miller y Friesen, 1982; Covin y Slevin, 1989). Este factor externo ha sido analizado en esta relación debido a que se considera una de las contingencias más importantes en la administración estratégica (Lumpkin y Dess, 2001). Los resultados muestran que algunas dimensiones del desempeño de las empresas con orientación emprendedora aumenta en cierto tipo de ambientes, como en los estudios realizados por Wiklund (1998), Lumpkin y Dess (2001), Yusuf (2002) y Wiklund y Sheperd (2005). Brown y Kirchhoff (1997) no encontraron algún tipo de efecto de los ambientes hostiles y dinámicos en esta relación. Tang et al.(2008) encontró que el ambiente industrial (benigno, inestable, complejo) en China es muy diferente al de los Estados Unidos y esto hace que existan diferencias entre los efectos de esta variable en la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño.

Como puede notarse los efectos de los factores ambientales en la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño son variados. En empresas como las del sector artesanal son escasos los estudios que tratan de analizar estas variables. El sector de industrias tradicionales como el artesanal presenta características especiales que se ven reflejadas en un bajo desempeño, limitando su desarrollo, los productos artesanales son reconocidos mundialmente porque en ellos se refleja la creatividad e ingenio de los artesanos mexicanos, sin embargo los problemas que se presentan como la comercialización, la competencia industrial en serie, los costos, la escasez cada vez mayor de materia prima, etc., puede poner en peligro la sobrevivencia de este sector.

En la literatura se habla sobre la actividad emprendedora y se sugiere que las empresas deberían utilizar una estrategia de orientación emprendedora para hacer frente a problemas como los del sector artesanal debido a que se ha comprobado que la orientación emprendedora contenida en las estrategias de la empresa propicia un desempeño superior al promedio de la industria de que se trate.

Esta situación en el sector artesanal mexicano nos lleva a tratar de responder a la pregunta de investigación:

¿Cómo la orientación emprendedora de la empresa artesanal contribuye al logro del desempeño y que efectos tiene el ambiente externo en esta relación?

1.2. Justificación

En la teoría sobre la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño de la empresa, existen huecos que necesitan ser llenados a través de más investigaciones. Esta tesis pretende tener una aportación científica al tema de la actividad emprendedora proporcionando una mejor comprensión del efecto de cada una de las variables de la orientación emprendedora en el desempeño.

La orientación emprendedora ha sido analizada de manera unidimensional en la mayoría de los estudios, estos estudios demuestran que la orientación

empresarial tiene un efecto positivo y directo en el desempeño de la empresa, como los estudios de Smart y Conant (1994), Brown y Kirchhoff (1997), Wiklund (1998), Wiklund (1999), Tzokas, Carter y Kriazopoulos (2001), Yusuf (2002), Matzuno, et al (2002), Wiklund y Sheperd (2003), Wiklund y Sheperd (2005), Jantunen et al (2005), Lumpkin et al (2006), Stam y Elfring (2006), Covin, Green y Slevin (2006), Chow (2006), Madsen (2007), Avlonitis y Salavou (2007), Keh, Nguyen y Ng (2007), Tang et al (2008), Wang (2008), Urban (2008) y Merlo y Auh (2009). Sin embargo en la operacionalización de variables, en el análisis estadístico y en la discusión, no se menciona el efecto particular de las variables o dimensiones. De aquí surge una discusión sobre si la orientación emprendedora debe tratarse como una variable unidimensional o multidimensional.

La respuesta a esta situación, se está dando en la literatura reciente, se han empezado a hacer investigaciones sobre el efecto de cada una de las variables sin embargo los resultados son diversos y hasta contradictorios. Nelson y Coulthard (2003), Coulthard (2007), Hughes y Morgan (2007), Chang, Lin, Chang y Chen (2008), Li, Huang y Tsai (2008), Lee & Lim (2009), Zellenger y Sieger (2010) han analizado el efecto de las cinco variables. Lumpkin et al (2009) y Awang, Yusof, Kssim, Ismail, Zain y Madar (2009) analizan la autonomía, la proactividad, la innovatividad y la toma de riesgos. Lumpkin y Dess (2001) analizan la proactividad, la innovatividad, la toma de riesgos y la agresividad competitiva. Kellermanns, et al (2008) analizan la innovatividad y la proactividad. Finalmente Naldi, Nordqvist, Sjöberg y Wiklund (2007) analizan únicamente la toma de riesgos.

Por otra parte, en estos estudios la orientación emprendedora ha sido medida con base en la escala de Covin y Slevin (1989) cuyos ítems necesariamente deben adaptarse a un instrumento de medición acorde a las características de las empresas o negocios pequeños como los del sector artesanal.

Otra situación que puede justificar ampliamente el estudio de la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño de la empresa, es la crisis de la economía actual. La recesión en la economía de los países capitalistas, ha hecho

que inclusive las grandes empresas cierren sus puertas o disminuyan sus volúmenes de producción para poder enfrentar los retos de la crisis. Al respecto Zahra (1993), Miller (1987) y Dess y Beard (1984) mencionan que en ambientes hostiles y dinámicos, se ha encontrado fuertes y positivas relaciones entre la actividad emprendedora y el desempeño, en tanto que esta relación resulta fuerte y negativa en ambientes estáticos o empobrecidos. Resulta pues importante saber cómo es que se comportan las empresas mexicanas ante los desafíos de la crisis actual.

En cuestiones de políticas públicas, los resultados de esta tesis pueden ayudar a formular políticas que ayuden a las empresas a sobrevivir. México tiene organismos cuyo objetivo es brindar asesoría a las empresas desde la incubación hasta estrategias para su crecimiento.

En este sentido entender los factores que fomentan el desempeño puede ayudar a los creadores de políticas públicas a formular los apoyos adecuados para el crecimientos de las empresas.

En la particularidad del sector artesanal mexicano, las instituciones como el Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías, los Institutos de Artesanías Estatales y Municipales pueden apoyarse de los resultados de esta tesis para determinar las acciones estratégicas a seguir para el fomento de la actividad artesanal.

En el aspecto económico Kroeger (2007) comenta que en los últimos años la micro, pequeña y mediana empresa ha tomado un auge muy fuerte en los diferentes ámbitos del desarrollo económico, revisten una gran importancia en el desarrollo de los países y pueden ser la diferencia entre un país financieramente sano y otro que no lo sea tanto. Las Pymes extractivas, industriales, comerciales y de servicios, son consideradas como la parte medular de las economías de los países Europeos, Asiáticos y Americanos.

Evidentemente las pequeñas y medianas empresas juegan un papel muy importante en las economías de los países capitalistas. La continuidad de las

actividades del sector artesanal garantiza que los más de diez millones de personas vinculadas directa o indirectamente a este sector permanezcan siendo productivas. Asimismo, la contribución al producto interno bruto, hace que este sector sea importante para el desarrollo de las comunidades y del país.

La actual crisis financiera ha provocado que las ventas de todos los sectores de la economía se disminuyan de manera importante, lo que provoca entre otras cosas se pierdan empleos. Murphy, Liao y Welsch (2006, 13) mencionan que la actividad emprendedora se ha manejado con gran interés debido al hecho de que las aventuras emprendedoras son los controladores clave del crecimiento económico en los sistemas de mercado. Es más, en los últimos 15 años, 500 compañías y grandes corporaciones han sufrido reducciones mayores y han eliminado millones de trabajos, en tanto que los descubrimientos en el sector emprendedor han producido un promedio de 600,000 nuevas incorporaciones por año y generado millones de oportunidades de trabajo.

Shastri, Kumar y Ali (2009, 85) mencionan que el entrepreneurship es el motor en la economía de los países ya que sin las actividades emprendedoras los procesos de industrialización y desarrollo no serían posibles. Mencionan también que los emprendedores traen beneficios no solamente para ellos mismos, sino para la comunidad, región o país. Los beneficios que pueden derivarse de las actividades emprendedoras son:

- Ganancia financiera personal.
- Autoempleo, ofreciendo más satisfacción en el trabajo y flexibilidad de la fuerza de trabajo.
- Empleo para otros, a menudo en mejores trabajos
- Desarrollo de más industrias, especialmente en áreas rurales o regiones con desventajas debido a los cambios económicos como los de la globalización.
- Apoyo en el proceso de materiales locales en productos terminados para el consumo doméstico así como para la exportación.

- Generación de ingresos y aumento del crecimiento económico.
- Competencia saludable que provoca que los productos tengan una calidad más alta.
- Mayor disponibilidad de productos y servicios
- Desarrollo de nuevos mercados.
- Promoción del uso de tecnologías modernas en empresas manufactureras pequeñas que produce mayor rentabilidad.
- Apoyo a más investigaciones/estudios y desarrollo de maquinaria y equipo moderno para el consumo doméstico.
- Desarrollo de cualidades y actitudes emprendedoras entre emprendedores potenciales que acarrearán cambios significantes en las áreas rurales.
- Capacidad de obtener grandes logros.
- Reducción de la economía informal.
- Emigración de talento que puede ser retenido por un mejor clima emprendedor local.
- Serias ventajas en la recaudación de impuestos.

Dentro de los aspectos sociales, la adopción de una estrategia de orientación emprendedora puede permitir que las empresas artesanales continúen con su actividad económica, la cual como vimos en el apartado anterior es de suma importancia para el bienestar del país.

Según Aguirre (2008), la generación de empleos evita una serie de efectos patológicos del hombre, tanto en sus niveles generales de salud y conducta personal como en su identidad y vida social. Puede considerarse que el trabajo en su dimensión social es el medio principal a través del cual la persona se relaciona con la sociedad y contribuye al mantenimiento de la misma. Este vínculo entre la persona y la sociedad posibilita además un sentimiento de participación y utilidad. La primera función del trabajo es, por tanto, la de proveer de los medios necesarios para poder subsistir y humanizarse.

Continúa Aguirre (2008), comentando que según diferentes estudios, los efectos del desempleo representan un problema social que se traduce en una pérdida de valores, depresión, inestabilidad, violencia, narcotráfico, drogadicción, migración y desintegración familiar.

El mejoramiento del desempeño de la empresa también puede ayudar a mitigar los efectos de la pobreza, la movilidad del campo a la ciudad, la migración hacia los estados del norte o hacia Estados Unidos, a mejorar las condiciones de vida, etc.

1.3. Objetivos de Investigación

1.3.1. Objetivo General

Analizar el efecto de la orientación emprendedora en el desempeño de los negocios artesanales de México.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Determinar el efecto de la orientación emprendedora en el desempeño financiero, no financiero y ambiental de los negocios artesanales de México.
2. Determinar el efecto particular de cada una de las variables de la orientación emprendedora en el desempeño de los negocios del sector artesanal mexicano.
2. Determinar el efecto de los factores externos de la empresa en la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño financiero, no financiero y ambiental de los negocios artesanales de México.
4. Establecer un instrumento de medición acorde a las características de las empresas como las que integran el sector artesanal mexicano.

Capítulo 2

Marco Teórico

La literatura sobre la actividad emprendedora es extensa, como comentan Murphy, Liao y Welsch (2006, 12) cuando mencionan que existen cerca de cuarenta y cuatro revistas arbitradas especializadas en el tema y el número de éstas continúa incrementándose. Sin embargo, los principales exponentes han publicado la mayor parte de sus investigaciones en dos revistas: *Entrepreneurship: Theory & Practice* y *The Journal of Business Venturing*.

En este Capítulo se analiza la literatura que aborda la relación entre la orientación emprendedora de la empresa (innovatividad, proactividad, toma de riesgos, autonomía y agresividad competitiva) y el desempeño de la empresa. Como resultado de este análisis se derivaran las hipótesis y se propondrá el modelo de investigación.

2.1. La actividad emprendedora (*Entrepreneurship*)

Según González (2003), la palabra “*entrepreneur*” aparece originalmente en la lengua francesa a principios del siglo XVI, para designar a los hombres relacionados con las expediciones militares. A principios del siglo XVIII, los franceses extendieron el significado del término a otros aventureros como los constructores de puentes, los contratistas de rutas y caminos y los arquitectos. En 1755 la función del *entrepreneur* fue definida por primera vez en sentido económico por Richard Cantillón, como “el proceso de enfrentar la incertidumbre”. La palabra *entrepreneurship* se relaciona a la creación de nuevos negocios. El término “*entrepreneur*” significa emprendedor, empresario (Belausteguigoitia, 2004; Murphy, Liao y Welsch, 2006; Ohtamaa, 2006).

Lumpkin y Dess (1996, 137-138) comentan la actividad emprendedora ha sido aplicado en tres niveles diferentes: individuos, grupos y organizaciones. A menudo se cree que el espíritu emprendedor está solamente dentro del ámbito de los individuos, porque frecuentemente se le asocia con la introducción de una invención revolucionaria, sin embargo, también ha sido considerado como campo de los pequeños negocios porque ellos son responsables de la mayor parte del crecimiento económico y de la creación de empleos. Ha existido también un

énfasis en el entrepreneurship corporativo como un medio de crecimiento y renovación estratégica para las grandes empresas

La actividad emprendedora ha sido estudiada principalmente bajo el enfoque de diversas disciplinas, como son la psicología (Shaver y Scott, 1991), la economía (Kirchhoff, 1991), la administración (Stevenson y Jarillo, 1990), la antropología (Steward, 1991) y la sociología (Reynolds, 1991).

Stevenson y Jarillo (1990, 18), mencionan que la gran cantidad de estudios acerca de la actividad emprendedora puede dividirse en tres categorías principales:

1. Los estudios que analizan lo que sucede cuando los emprendedores actúan, es decir, los efectos de las acciones de los emprendedores y no en el emprendedor o en sus acciones mismas, estas investigaciones se encuentran relacionadas estrechamente con la economía.
2. Los estudios que tratan de dar respuestas al porqué actúan los emprendedores y que pueden ser dadas por los enfoques psicológicos o los sociológicos, los cuales hacen énfasis en el emprendedor como un ser humano individual, con sus orígenes y experiencias, ambiente, objetivos, motivaciones y valores.
3. Los estudios que buscan dar respuesta al cómo actúan los emprendedores y que analizan la características de la administración, cómo los emprendedores son capaces de alcanzar sus objetivos (independientemente de sus razones particulares).

2.2. Teoría de la Estrategia de la empresa

La administración estratégica es un desarrollo de la administración científica que tuvo sus orígenes en las décadas de 1950 y 1960, aunque las estrategias de la empresa empiezan a estudiarse en estas fechas, los orígenes son tan remotos como la historia de la humanidad.

Los orígenes del concepto estrategia estarían situados, desde hace más de 2,500 años. Saavedra (2005) menciona que la estrategia es una palabra que proviene

del griego *strategos* que significa “Jefe de un Ejército” o “General”, se refiere a quien está a cargo de un grupo de personas a las cuales se les dirige en la búsqueda y logro de algún objetivo. Este concepto se aplica en la administración estratégica cuando se refiere a organizaciones empresariales que utilizan diversas maneras para lograr sus objetivos.

Krauss y Kauranen (2009, 39) mencionan que entre los primeros trabajos sobre la administración estratégica, conocida en aquel momento como política empresarial, se encuentran los de Alfred Chandler en 1962, *Strategy & Structure*; Igor Ansoff en 1965 *Corporate Strategy*. Durante la primera década de existencia, se encargó de investigar únicamente temas de estrategia en empresas grandes y bien establecidas

Dentro del estudio de las estrategias de la empresa han existido diversos estudios que tratan de entender cómo las empresas pueden lograr mayores desempeños, como los trabajos de Miles y Snow con su tipología de empresas prospectivas, analizadoras y defensivas; Henry Mintzberg con sus 10 escuelas del pensamiento estratégico; Kenichi Ohmae con su modelo de las 3 C (corporación, cliente, competencia); Teodoro Levitt con la miopía de la mercadotecnia; Jerome McCarthy y Philip Kotler con las 4 P (producto, precio, plaza, promoción); Kaplan y Norton con su *balance score card*, etc.

Domínguez, Hernández y Guzmán (2008, 81) mencionan que la evolución de las estrategias de la empresa empieza desde las escuelas de negocios propiciadas por la Fundación Ford en 1950, las teorías de basadas en los recursos y capacidades de la empresa, las estrategias competitivas y finalmente las estrategias flexibles y dinámicas de hoy en día.

Dentro de las estrategias flexibles y dinámicas de la empresa se encuentra la teoría de la orientación estratégica, que se define de acuerdo a Gatignon y Xuereb (1997, 78) como el enfoque específico que una empresa implementa para crear un desempeño superior y continuo.

Según Gatignon y Xuereb (1997) la orientación estratégica de la empresa tiene tres objetivos principales:

1. Proporcionar una base para guiar el mejoramiento continuo del desempeño de una empresa.
2. Reflejar las percepciones del dueño o gerente acerca del ambiente y sus reacciones a las condiciones ambientales.
3. Expandir las capacidades organizacionales mediante la creación de la cultura organizacional y el comportamiento

En la empresa pueden distinguirse tres tipos principales de orientaciones estratégicas: la orientación a los competidores, la orientación al mercado y la orientación emprendedora.

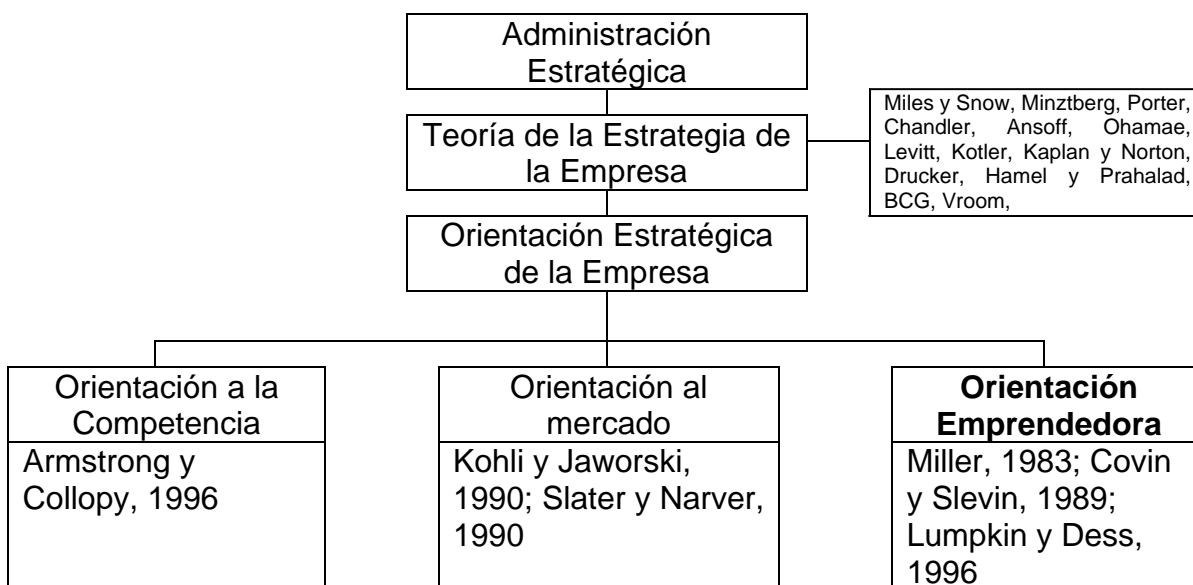
La orientación a los competidores, es la creencia de que una empresa obtiene información acerca de sus competidores y las reacciones de ellos respecto a los movimientos de la empresa. Los dueños o gerentes tratan de derrotar a sus competidores mediante estrategias únicas o diferentes de las que utiliza la competencia. Esta orientación se centra en tres cuestiones principales: quienes son los competidores, qué tecnologías ofrecen y si representan una alternativa atractiva para los clientes.

La orientación al mercado es la postura que toma la empresa para proporcionar un servicio superior a sus clientes. Los dueños o gerentes se ocupan de satisfacer las necesidades de sus clientes con productos de mayor calidad que sus competidores, sin darle demasiada importancia a las estrategias que ocupen sus competidores para atacarlos

La orientación emprendedora es una postura estratégica que mediante sus cinco dimensiones principales (toma de riesgos, innovatividad, proactividad, agresividad competitiva y autonomía) abarca de manera integral las otras orientaciones.

En la Figura 1, puede observarse el origen teórico de la orientación emprendedora, como un enfoque derivado de la administración estratégica.

Figura 1. Origen teórico de la orientación emprendedora



2.3. Orientación Emprendedora

Dentro del ámbito de la administración estratégica, el desempeño de la empresa es la variable dependiente que más se ha estudiado y analizado por parte de diversos investigadores en varias partes del mundo. Para tratar de explicarlo se han propuesto a lo largo del tiempo diferentes teorías que tratan de identificar los factores que determinan el desempeño de la empresa.

La orientación estratégica de la empresa ha sido uno de los temas que más han llamado la atención de los investigadores para explicar el desempeño. Según Jones (2006, 19) en el desarrollo de la administración estratégica se han identificado varios tipos de orientaciones como la orientación emprendedora.

La orientación emprendedora puede ser considerada según Lumpkin y Dess (1996, 136), como los procesos, prácticas y actividades de toma de decisiones que guían las actividades de la empresa.

Miller (1983) sugiere que una empresa con orientación emprendedora es aquella que se dedica a la innovación en el producto/mercado, emprende algunos

negocios riesgosos y es el primero que presenta innovaciones proactivas, madrugando a los competidores.

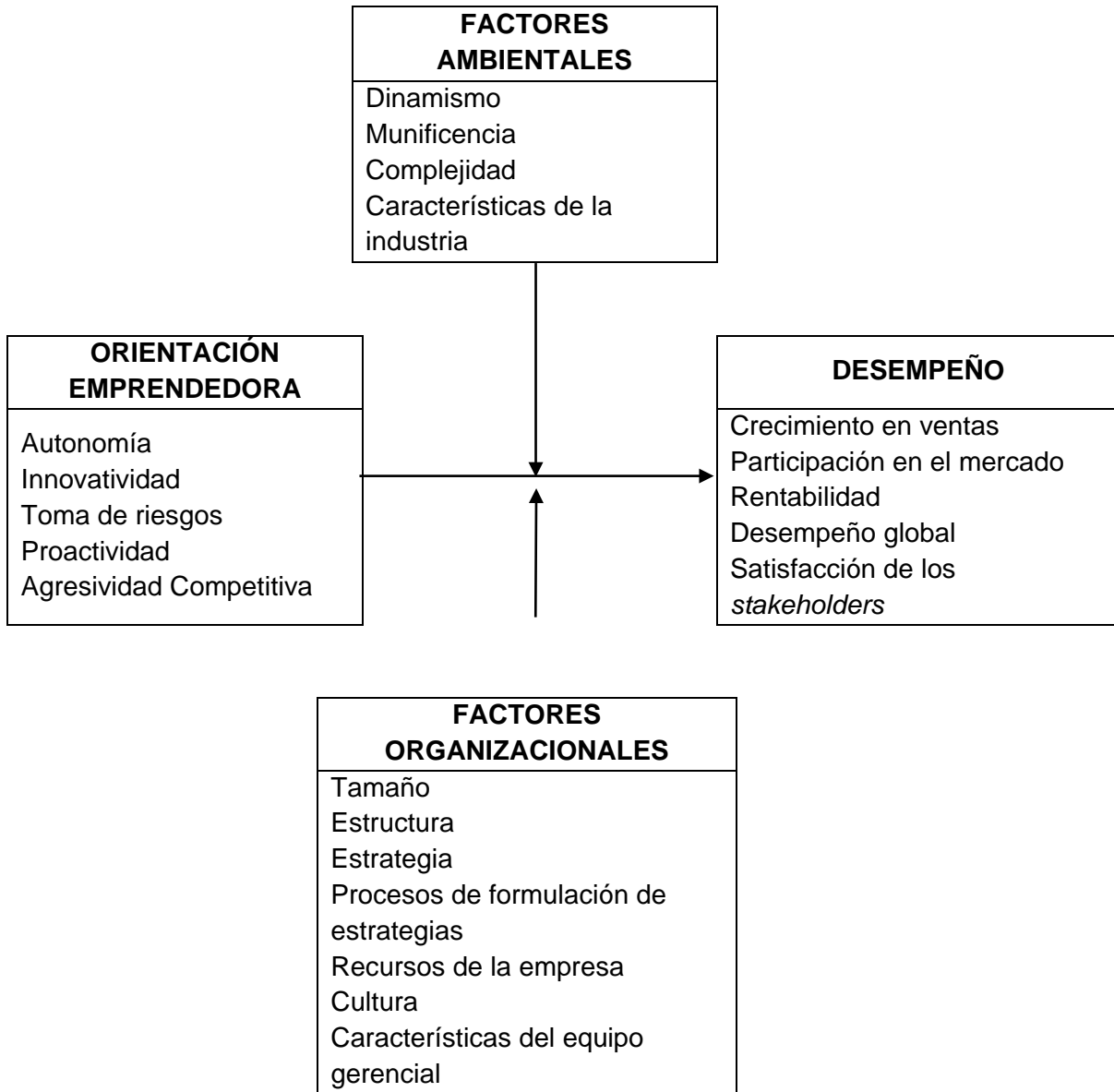
Lumpkin y Dess (1996) sugieren otras variables que se reconocen en una empresa con orientación emprendedora. La primera es la agresividad competitiva que capta la idea clara de “madrugar a los competidores” sugerida por Miller en su definición sobre empresas emprendedoras. Se refiere al tipo de intensidad y la postura cara a cara que los nuevos “entrantes” a menudo necesitan para competir con los rivales existentes.

Otro componente clave son las acciones autónomas e independientes. Los niveles de burocracia y tradición organizacional raras veces contribuyen a las actividades de nuevas entradas en las empresas existentes, “el motor del entrepreneurship corporativo reside en la iniciativa estratégica autónoma de los individuos en los niveles operacionales de la organización.”

Sin embargo, la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño se ve influenciada por otras variables tanto internas como externas (Covin y Slevin, 1989; Lumpkin y Dess 1996; Kean, Niemeyer y Miller 1996; Escriba, Sánchez y Sánchez, 2008; Rauch, 2009; entre otros). Rosenberg (citado por Lumpkin y Dess, 1996) sugirió que la introducción de una tercera variable en el análisis de una relación de dos variables ayuda a reducir el potencial de inferencias engañosas y permite “un análisis más preciso y específico” de la relación original de dos variables.

Lumpkin y Dess (1996) mencionan que factores tales como estilo gerencial, necesidad del logro y otros factores sociales o motivacionales, pueden ser corolarios importantes de una orientación emprendedora que ayude a explicar el desempeño de una empresa. Similarmente, los factores ambientales, tales como el dinamismo y munificencia, o factores estructurales, tales como la descentralización de la toma de decisiones, pueden influenciar el desempeño de las empresas con una orientación emprendedora.

Figura 2. Estructura conceptual de la teoría de la orientación emprendedora y el desempeño propuesta por Lumpkin y Dess (1996, 152)



2.4. El desempeño de la empresa

La definición de desempeño de la empresa es un tema complejo, ya que este depende de los objetivos de la empresa, sin embargo se han manejado términos como resultados de la empresa, productividad, rentabilidad, competitividad,

desempeño superior, satisfacción con los resultados, satisfacción personal, etc. Existen estudios que han tratado de definir el desempeño de la empresa (como los de Venkatraman y Ramanujam, 1986 y Laitinen, 2002), pero en general, no existe acuerdo alguno.

En la investigación sobre la actividad emprendedora, el desempeño es un constructo multidimensional. Según Lumpkin y Dess (1996, p153-154), podría ser considerado como el crecimiento en ventas, participación del mercado y la rentabilidad. Podría también considerarse como las metas y objetivos, niveles de aspiración, así como otros elementos de satisfacción de los accionistas, independencia o autonomía.

Según Lumpkin y Dess (1996, 153-154), el desempeño puede ser el crecimiento en ventas, la participación del mercado y utilidades, niveles de aspiración, satisfacción de los interesados. El desempeño también puede definirse dependiendo del tamaño y tipo de la empresa y su propiedad. Por ejemplo, las nuevas empresas a menudo son establecidas porque los fundadores prefieren trabajar para ellos mismos más que llevar la dirección de una empresa organizacional superior. Esto es consistente con un enfoque al estilo de vida, en donde la efectividad puede ser juzgada por el criterio más típico de finanzas tales como el flujo de efectivo mensual o la mera supervivencia. De esta manera, una empresa pequeña de propiedad privada puede observar su continua existencia como un indicador satisfactorio de alto desempeño, aunque no pueda demostrar fuertes retornos de capital o crecimiento en la participación del mercado. Otras consideraciones no financieras pueden ser importantes. Factores tales como la reputación, la imagen pública y la buena voluntad y, el compromiso con los empleados y su satisfacción puede ser importante para las nuevas empresas. La investigación de la eficacia y eficiencia en orientación emprendedora necesita ser sensitiva a estos criterios de desempeño.

El desempeño ha sido considerado como financiero y no financiero (por ejemplo Venkatraman y Ramanujam, 1986). Se han incluido diversos indicadores, siendo los principales los índices de rentabilidad, los volúmenes de ventas, el crecimiento,

la participación en el mercado, así como los índices de satisfacción en comparación con la competencia en cuanto a crecimiento en ventas y empleo y, en menor medida la satisfacción personal del dueño o gerente con el desempeño de su empresa.(Ver Tabla 1)

Tabla 1. Indicadores del desempeño en algunos estudios

Autor	Indicador
Tang, et. al (2008)	Crecimiento en ventas Participación en el mercado Tasa de crecimiento en utilidades antes de impuestos
Wolff J. & Pett, T. (2007)	Crecimiento en el número de clientes en ventas en la participación en el mercado
Avlonitis G. & Salavou H. (2007)	Volumen de ventas durante los últimos tres años en comparación con sus competidores Crecimiento en ingresos Margen de utilidad bruta Ingresos netos Participación en el mercado Cambios en la participación en el mercado Entrada a nuevos mercados
Wolff, J. & Pett, T. (2006)	Tasa de retorno sobre las ventas (ROS) Crecimiento en ventas Creación de nuevos productos o servicios Tasa de retorno sobre los activos (ROA)
Matsuno (2002)	Participación en el mercado Porcentaje de ventas de nuevos productos en las ventas totales Tasa de retorno sobre las inversiones

Autor	Indicador
Yusuf, A. (2002)	Rentabilidad tasa de retorno sobre las ventas tasa de retorno sobre las inversiones tasa de retorno sobre los activos Crecimiento en ventas en utilidades en recursos humanos
Wiklund J. (1998)	Crecimiento en ventas Crecimiento en el empleo Crecimiento en ventas comparado con los competidores Crecimiento del valor del mercado comparado con los competidores
Smart, D. & Conant J. (1994)	Ventas por metro cuadrado Manejo de los flujos de efectivo Efectividad del control de costos Ventas por empleado Ingreso neto después de impuestos Crecimiento en ventas totales durante los últimos tres años

Por otro lado, Cambra, Hart y Polo (2007, 645) mencionan que uno de los retos de las micro, pequeñas y medianas empresas, es mejorar su desempeño ambiental. En la actualidad el daño al ambiente ha provocado que las empresas se preocupen por implementar sistemas de producción y distribución amigables con el ambiente. La adopción de una postura de respeto hacia el ambiente podría desarrollar una imagen positiva de la empresa y sus productos.

El desempeño ambiental de la empresa ha surgido como un tema de gran importancia en el mundo de los negocios actuales. La CEPAL (2003) definió el

desempeño ambiental como las políticas que ponen en práctica las empresas en función de las exigencias externas e internas en materia de protección ambiental, las cuales inciden en su propia estructura operacional. Las empresas deben responder a los requerimientos tanto externos (provenientes de las casas matrices y del mercado de su producto), como internos (derivados de la normativa gubernamental). En función de dichas exigencias, cada empresa destina cierto nivel de recursos humanos y económicos para satisfacerlas, lleva a cabo acciones preventivas, enfrenta dificultades específicas y se relaciona con otras instituciones.

2.5. Relación entre variables

La teoría de la orientación emprendedora argumenta que el desempeño de las empresas aumentará o por lo menos permanecerá constante, siempre que la empresa actúe de manera proactiva, tome riesgos, sea innovativa, se propicie la autonomía y se compita agresivamente en el mercado.

Del análisis de la literatura, puede afirmarse lo siguiente:

Los investigadores han realizado sus trabajos en diferentes partes del mundo, siendo las empresas de Estados Unidos las más analizadas (22.22%), seguido de Suecia (13.88%), Australia y China (8.33% cada uno), Taiwan, Grecia y el Reino Unido (5.55% cada uno), Corea del Sur, México, Malasia, Suiza, Sudáfrica, Singapur, Finlandia, Holanda, India, Noruega y el Sultanato de Oman (2.77% cada uno).

Los sectores o industrias analizados corresponden a la manufactura y servicios (94.44%) como alimentos, bebidas, empresas de tecnología, de software, detallistas, y de otras industrias, mientras el resto se ha aplicado a empresarios recién egresados de licenciatura y de posgrados en administración de negocios como un enfoque de la orientación emprendedora en la Academia.

Los estudios sobre la relación que ocupa esta tesis se han dado en contextos diferentes, principalmente en Estados Unidos y algunos países Europeos. En

empresas de América Latina los estudios son escasos. El estudio de De Clerq y Belausteguigoitia (2007) es el único estudio realizado en México.

En el entorno de los negocios de artesanía, son escasos estudios que abordan el desempeño de la empresa desde este enfoque, por lo que este trabajo doctoral puede ser uno de los primeros en analizar la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño en este tipo de sectores.

Los estudios dentro de este sector se han limitado al tratamiento de variables como la innovación (Hernández, Domínguez y Caballero, 2007), a las estrategias de comercialización (Hernández, Domínguez y Ramos, 2002; Hernández y Domínguez, 2003), factores de éxito (Hernández, Yescas y Domínguez, 2007; Hernández, Domínguez y Jiménez, 2007) entre otros.

La mayoría de los estudios que han analizado la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño de la empresa, han utilizado la escala de siete puntos propuesta por Covin y Slevin (1989) quienes se basaron en los trabajos de Miller (1983) y Khandwalla (1979) cuyas dimensiones medidas eran las de innovatividad, proactividad y toma de riesgos. Años más tarde Lumpkin y Dess (1996) proponen otras dos dimensiones a la teoría de la orientación emprendedora de la empresa: la autonomía y la agresividad competitiva. Estas últimas dimensiones son medidas mediante las escalas propuestas por Lumpkin, Cogliser y Schneider (2009) y Lumpkin y Dess (2001).

Como puede observarse en la Tabla 2, los ítems con los que se mide la orientación emprendedora de la empresa difícilmente pueden dar una clara imagen de lo que sucede en el sector artesanal, por eso, debido a las características de organización y las formas de administración de los negocios de artesanía en México, las escalas para medir la orientación emprendedora deben ser reformuladas o adaptadas a este tipo de negocios, por lo que en este trabajo se presenta una operacionalización de variables acorde a estas pequeñas empresas.

Tabla 2. Escala de orientación emprendedora propuesta por Covin y Slevin (1989), Lumpkin y Dess (2001), Lumpkin, Cogliser y Schneider (2009)

Innovatividad		
<i>In general, the top managers of my company favor ...</i>		
<i>A strong emphasis on the marketing of tried and true products or services</i>	<i>1 to 7</i>	<i>A strong emphasis on R&D technological leadership, and innovations</i>
<i>How many new lines of products or services has your company marketed during the past 3 years?</i>		
<i>No new lines of products or services</i>	<i>1 to 7</i>	<i>Very many new lines of products or services</i>
<i>Changes in product or service lines have been mostly of minor nature</i>	<i>1 to 7</i>	<i>Changes in product or service have usually been quite dramatic</i>
Proactividad		
<i>In dealing with its competitors, my company ...</i>		
<i>Typically responds to actions which competitors initiate</i>	<i>1 to 7</i>	<i>Typically initiates actions to which competitors then respond</i>
<i>Is very seldom the first business to introduce new products or services, administrative techniques, operating technologies, etc.</i>	<i>1 to 7</i>	<i>Is very often the first business to introduce new products services, administrative techniques, operating technologies, etc.</i>
Toma de Riesgos		
<i>In general, the top managers of my company have ...</i>		
<i>A strong proclivity for low risk projects (with normal and certain rates of return)</i>	<i>1 to 7</i>	<i>A strong proclivity for high risk projects (with chances of very high returns)</i>
<i>In general, the top managers of my company believe that ...</i>		
<i>Owing to the nature of the environment, it is best to explore it gradually via cautious, incremental behavior</i>	<i>1 to 7</i>	<i>Owing to the nature of the environment, bold, wide-ranging acts are necessary to achieve the firm's objectives</i>
Agresividad Competitiva		
<i>My firm is very aggressive and intensely competitive</i>	<i>1 to 7</i>	<i>My firm makes no special effort to take business from the competition</i>
<i>In dealing with its competitors, my firm</i>		
<i>Typically seeks to avoid competitive clashes, preferring a "live-and-let-live" posture</i>	<i>1 to 7</i>	<i>Typically adopts a very competitive "undo-the competitors" posture</i>

Autonomía		
<i>Supports the efforts of individuals and/or teams that work autonomously</i>	<i>1 to 7</i>	<i>Requires individuals or teams to rely on senior managers to guide their work</i>
<i>My firm:</i>		
<i>Expects individuals/teams pursuing business opportunities to justify their actions throughout the development process</i>	<i>1 to 7</i>	<i>Encourages individuals or teams pursuing business opportunities to proceed without having to justify their action at every stage of development</i>
<i>In general, the top managers of my firm believe that</i>		
<i>Individuals or work groups operating independently, that is, outside the organizational chain of command, get the best results</i>	<i>1 to 7</i>	<i>Individuals or work groups operating within the traditional hierarchy get the best results</i>
<i>Individuals and/or teams are most effective if their goals and performances targets are set by their supervisor(s).</i>	<i>1 to 7</i>	<i>Employees and/or teams are most effective if they set their own goals and performance targets</i>
<i>The best results occur when individuals and/or teams decide for themselves what business opportunities to pursue.</i>	<i>1 to 7</i>	<i>The best results occur when the CEO and top managers provide the primary impetus for pursuing business opportunities</i>
<i>In my firm:</i>		
<i>Individuals and/or teams are expected to use existing strategies and standard operating procedures as a basis for decision making</i>	<i>1 to 7</i>	<i>Individuals and/or teams are encouraged to think “outside the box” when making decisions</i>
<i>Individuals and/or teams pursuing business opportunities make decisions on their own without constantly referring to their supervisor(s).</i>	<i>1 to 7</i>	<i>Individuals and/or teams pursuing business opportunities are expected to obtain approval from their supervisor(s) before making decisions.</i>
<i>The CEO and top management team play a major role in identifying and selecting the entrepreneurial opportunities my firm pursues.</i>	<i>1 to 7</i>	<i>Employee initiatives and input play a major role in identifying and selecting the entrepreneurial opportunities my firm pursues.</i>

2.5.1. Innovatividad y Desempeño

Schumpeter fue un economista Austriaco pionero en el tema de la innovación. En los primeros años de la década de 1900 comenzó a analizar cómo las

innovaciones en el mercado afectaban el sistema capitalista. Describió un proceso donde “la apertura de nuevos mercados locales o foráneos y el desarrollo organizacional daba un ejemplo del mismo proceso de la mutación industrial, que revoluciona incesantemente la estructura económica desde adentro, destruyendo incesantemente la vieja estructura y creando una nueva” a esto se le conoce como el proceso de destrucción creativa. La orientación emprendedora se caracteriza por las nuevas entradas, nuevas combinaciones que impulsan la evolución dinámica de la economía. La innovatividad llegó a convertirse en un factor importante que caracteriza a la actividad emprendedora.

Según Lumpkin y Dess (1996), la innovatividad refleja la tendencia de una empresa hacia la dedicación y apoyo de nuevas ideas, novedades, experimentos y procesos creativos que pueden resultar en nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos. Aunque las innovaciones pueden variar en su grado de radicalidad, las innovaciones representan una voluntad básica para desviarse de las tecnologías o prácticas existentes y aventurarse más allá del estado del arte actual. Para los gerentes estratégicos o emprendedores, el desarrollo y adopción de innovaciones puede generar ventajas y proporcionar una mejor fuente de crecimiento de la empresa.

En el análisis de la relación entre la innovatividad y el desempeño dentro de la teoría de la orientación emprendedora se ha encontrado una relación directa y positiva, como lo demuestran los estudios de la tabla 3.

Tabla 3. Relación entre la Innovatividad y el Desempeño de la empresa, bajo el enfoque de la orientación emprendedora.

Autor	Conclusiones
Smart y Conant (1994)	Existe una relación positiva entre los niveles de innovación y el desempeño de la empresa.
Rauch, et al.(2004)	La innovatividad tiene un impacto positivo y significativo con el desempeño
Lumpkin, Wales y Ensley	En las empresas jóvenes que los niveles de

Autor	Conclusiones
(2006)	innovación tienen un impacto positivo en el desempeño. A medida que las empresas crecen, el nivel de innovación va disminuyendo.
Chang, et. al.(2007)	La innovatividad está relacionada positivamente con el desempeño de la empresa. La postura innovativa puede estimular el desarrollo de productos nuevos o modificados así como incrementar la velocidad de distribución y diferenciar de esta manera una empresa de otras.
Coulthard (2007)	La innovatividad tiene un impacto positivo en el desempeño de la empresa ya que juega un papel fundamental en términos de mejora de desempeño. Este resultado fue apoyado por los análisis cualitativos que mostraron que un conocimiento minucioso sobre el cliente y contar con unidades de investigación y desarrollo en la empresa fueron componentes importantes para alentar la capacidad innovativa de la empresa.
Hughes y Morgan (2007)	La innovatividad tiene una influencia positiva en el desempeño del negocio. La innovatividad orienta a la empresa a generar productos competitivos novedosos.
Avlonitis y Salavou (2007)	La innovatividad del producto tiene una relación estadísticamente significativa con el desempeño de la empresa. Los emprendedores tienden a tener un mejor desempeño en sus productos.
López (2008)	Cuando las empresas van creciendo, éstas se vuelven más complejas por lo que un comportamiento innovativo por parte de los

Autor	Conclusiones
	empresarios, les ayudará a alcanzar un mejor desempeño.

La innovación es una de las variables más representativas de la orientación emprendedora. Los resultados de los estudios muestran claramente que la innovatividad está fuertemente relacionada con altos niveles de desempeño. Por lo tanto puede decirse que:

H1. La innovatividad en los negocios de artesanía en México tiene una relación positiva y directa en el desempeño de estos negocios

2.5.2. Proactividad y Desempeño

Lumpkin y Dess (1996) comentan que los economistas académicos desde Schumpeter han valorado la importancia de la iniciativa en los procesos emprendedores. Penrose (citada por Lumpkin y Dess 1996) comentaba que los gerentes emprendedores son importantes para el crecimiento de las empresas porque ellos proporcionan la visión y la imaginación necesarias para dedicarse a la expansión.

Lumpkin y Dess (1996) comentan sobre la importancia de la ventaja del primer movedor como la mejor estrategia para capitalizar una oportunidad de mercado. Explotando asimetrías en el mercado, el primer movedor puede captar inusualmente altas utilidades y liderarlo a través del de reconocimiento de marcas. De esta manera, tomar la iniciativa mediante la anticipación y búsqueda de nuevas oportunidades y mediante la participación en mercados emergentes ha llegado a asociarse con la actividad emprendedora, a esto se le conoce como proactividad.

En el análisis de la relación entre la proactividad y el desempeño dentro de la teoría de la orientación emprendedora se ha encontrado una relación directa y positiva, como lo demuestran los estudios de la tabla 4

Tabla 4. Relación entre la Proactividad y el Desempeño de la empresa, bajo el enfoque de la orientación emprendedora.

Autor	Conclusiones
Smart y Conant (1994)	Existe una relación positiva entre la habilidad para identificar las necesidades y deseos de los clientes y para identificar oportunidades con el desempeño de la empresa.
Lumpkin y Dess (2001)	La proactividad tiene un impacto positivo en el desempeño de la empresa. En ambientes dinámicos, o en etapas de crecimiento en donde las condiciones cambian rápidamente y las oportunidades para progresar son numerosas, la proactividad es un modo apropiado para la empresa.
Rauch, et al.(2004)	La proactividad tiene un impacto positivo y significativo con el desempeño
Lumpkin, Wales y Ensley (2006)	La proactividad fuertemente asociado con el desempeño de la empresa. La importancia de la proactividad se incrementa con la edad de la empresa.
Chang, et. al.(2007)	La proactividad muestra una correlación positiva con el desempeño. La proactividad es esencial para el éxito de la administración debido a que implica una perspectiva con miras al futuro que puede crear una ventaja de primer movedor para enfrentar a sus competidores y ser primero en introducir nuevos productos al mercado y ajustar los volúmenes de producción como se necesite.
Coulthard (2007)	La proactividad parece ser la variable más importante en términos de mejoramiento del desempeño de la empresa. La identificación de

	oportunidades parece ser el tema importante en comparación con las ventajas del primer movedor.
Hughes y Morgan (2007)	La proactividad tiene una relación positiva con el desempeño de la empresa ya que la anticipación a los cambios en el mercado, permite a la empresa manejar el mercado y darle forma a la dirección de la competencia.
López (2008)	Concluyó que una actitud proactiva para tomar decisiones, detectar oportunidades y amenazas del entorno y analizar la información le permitirá a la empresa obtener un mejor desempeño.

La proactividad es junto con la innovatividad las variables que más explican el desempeño de una empresa, como lo muestran los resultados de los estudios. Por lo tanto se esperaría que en los negocios del sector artesanal la proactividad podría aumentar el desempeño estos negocios mediante la colocación de artesanías mejoradas o modificadas en el mercado, el monitoreo constante del entorno para detectar oportunidades y además de liderar el mercado. Por lo tanto tenemos:

H2. La proactividad en los negocios de artesanía en México tiene una relación positiva y directa en el desempeño de estos negocios

2.5.3. Toma de riesgos y desempeño

Lumpkin y Dess (1996) mencionan que los primeros conceptos sobre la actividad emprendedora comparaban la idea del trabajo para uno mismo, es decir, buscar el autoempleo más que trabajar para alguien más por un salario. Junto a este tipo de trabajo llegó la idea de asumir el riesgo personal. Richard Cantillon, quien fue el primero en utilizar el término *entrepreneurship*, decía que el factor principal que

separaba a los emprendedores de los asalariados era la incertidumbre y la peligrosidad del autoempleo. De esta manera el concepto de toma de riesgo es una cualidad que frecuentemente es usada para describir la actividad emprendedora.

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

Dess y Lumpkin (2005) clasifican al riesgo en tres tipos:

- a) Toma de riesgos en los negocios. Se refiere a las aventuras de negocio a lo desconocido sin saber la probabilidad de éxito. Este tipo de riesgo puede asociarse con la participación en mercados desconocidos o confiar en tecnologías no probadas.
- b) Toma de riesgo financiero. Se refiere al endeudamiento de la empresa o a comprometer grandes cantidades de recursos para crecer. El riesgo en este contexto se refiere a la relación *risk/return trade off*, es decir, a la relación mayor riesgo, mayor beneficio.
- c) Toma de riesgo personal. Se refiere al riesgo que asume el ejecutivo cuando se declara a favor de un curso de acción estratégico. Los ejecutivos que toman tales riesgos están listos para influenciar el curso de su empresa y sus decisiones pueden tener implicaciones significantes para sus carreras.

En general la toma de riesgos se refleja en el interés de la empresa por moverse más allá de los métodos y productos establecidos y probados (*true and tried*) para explorar lo desconocido. Concretamente, implica el nivel de la empresa para arriesgar recursos a proyectos donde los resultados son desconocidos o a proyectos donde el costo de fracaso puede ser alto. Mientras que las estrategias

seguras y probadas podrían conducir a la eficiencia de la empresa, el desprenderse de esta idea hacia estrategias más riesgosas podría conducir a la empresa a mejores resultados y mejor desempeño.

En el análisis de la relación entre la toma de riesgos y el desempeño dentro de la teoría de la orientación emprendedora se ha encontrado diferentes resultados como lo demuestran los estudios de la tabla 5.

Tabla 5. Relación entre la Toma de riesgos y el Desempeño de la empresa, bajo el enfoque de la orientación emprendedora.

Autor	Conclusiones
Smart y Conant (1994)	La propensión a los riesgos mostró una relación positiva con el desempeño.
Rauch, et al.(2004)	La toma de riesgos mostró una pequeña relación con el desempeño.
Lumpkin, Wales y Ensley (2006)	La toma de riesgos tiene mayores efectos positivos en el desempeño de empresas jóvenes.
Chang, et. al.(2007)	La toma de riesgos está relacionada positivamente con el desempeño. Los riesgos por la adopción de tecnología es un factor significativo en la flexibilidad de los nuevos productos. Este resultado sugiere fuertemente que los gerentes pueden desplegar tecnología no probada más rápido que sus competidores para acelerar la introducción de un nuevo producto.
Coulthard (2007)	El riesgo calculado que fue planeado y moderado tuvo resultados positivos en términos de desempeño, en tanto que la toma de riesgos que involucraba actos intrépidos tuvo efectos negativos en el desempeño.
Hughes y Morgan (2007)	La toma de riesgos tiene una influencia negativa en el desempeño de la empresa.

Naldi, et al (2007)	La toma de riesgos está relacionada negativamente al desempeño de la empresa. Las empresas familiares toman riesgos pero con implicaciones negativas en su desempeño debido a que la propiedad y el manejo está a cargo de la familia y los procesos clave a menudo son muy informales por lo que tomar decisiones sin la presión de ser supervisados por personas ajenas a la familia, puede resultar peligroso.
---------------------	---

Como puede apreciarse, la toma de riesgos es una variable con diferentes implicaciones en el desempeño de las empresas. Existen resultados tanto positivos como negativos, y estadísticamente significantes e insignificante. En el sector artesanal no se ha analizado esta variable, sin embargo existen instituciones de gobierno a las que acuden los artesanos para solicitar créditos y poder continuar con su actividad.

Basándose en este hecho en particular se puede decir que el riesgo en el sector de estudio permite a las empresas o negocios obtener un mayor desempeño, por lo tanto tenemos:

H3. La toma de riesgos en los negocios de artesanía en México tiene una relación positiva y directa en el desempeño de estos negocios

2.5.4. Autonomía y desempeño

La autonomía como mencionan Lumpkin y Dess (1996) es la libertad garantizada a los individuos y equipos para puedan ejercitar su creatividad y sus ideas promisorias que son necesarios para que la actividad emprendedora ocurra. La autonomía se refiere a la acción independiente de un individuo o un equipo para crear una idea o una visión y llevarla a su cumplimiento. En general, significa la habilidad y la voluntad para autodirigirse en la búsqueda de oportunidades. En un

contexto organizacional, se refiere a las acciones tomadas libres de las limitaciones de la organización sofocante.

Dess y Lumpkin (2005, 149-150), mencionan que las empresas emprendedoras utilizan un enfoque *top-down* para apoyar la actividad emprendedora, es decir, los altos ejecutivos de la empresa apoyan los programas y los incentivos que fomentan la actividad emprendedora. Sin embargo, muchas de las ideas nuevas provienen de los niveles inferiores (*bottom-up*). Por lo tanto, dentro de muchas empresas, el esfuerzo extra y los incentivos especiales pueden ser necesarios para apoyar la construcción y el desarrollo de las aventuras de negocios. El pensamiento emprendedor debe ser apoyado.

Lumpkin y Dess (1996) y Dess y Lumpkin (2005) mencionan que para promover la actividad emprendedora algunas empresas destruyen jerarquías y delegan autoridad a las unidades operativas. También las empresas deben actualmente garantizar la autonomía y alentar a los jugadores organizacionales para ejercitarlo. En algunas empresas los procesos involucran apoyos a quienes promueven las actividades emprendedoras protegiendo a los innovadores de las normas organizacionales o restringiendo los recursos que pudieran causar que las nuevas ideas sean rechazadas. De esta manera, el ejercicio de la autonomía organizacional es a menudo caracterizado por un proceso de dos etapas que involucra una *definición* del proyecto que es llevada a cabo por los miembros organizacionales autónomos y un *impulso* del proyecto.

Los resultados de los estudios de la relación entre la autonomía y el desempeño de las empresas pueden verse en la tabla 6.

Tabla 6. Relación entre la Autonomía y el Desempeño de la empresa, bajo el enfoque de la orientación emprendedora.

Autor	Conclusiones
Smart y Conant (1994)	La autonomía vista como la habilidad de hacer realidad los proyectos de los negocios, está positivamente relacionada con el desempeño.
Rauch, et al.(2004)	La autonomía mostró una correlación significativa con el desempeño.
Chang, et. al.(2007)	La autonomía tiene un efecto significativo en el desempeño. En la industria de la computación, parece ser que puede lograrse altas tasas de nuevos productos a través de permitirle a los individuos y equipos ejercitar su creatividad y actuar independientemente.
Coulthard (2007)	La autonomía tiene una relación positiva con el desempeño de la empresa. La construcción del consenso fue utilizado por los emprendedores para ganar apoyo y contribución de los empleados aunque hubo algunas diferencias en cuantos empleados serían involucrados en el proceso y control de las grandes decisiones de inversión.
Hughes y Morgan (2007)	La autonomía no presentó ninguna relación significativa con el desempeño.

La gran mayoría de los negocios artesanales en México son talleres familiares, en los que los miembros de la organización tienen tareas específicas, siendo el dueño de la empresa una persona con el poder suficiente para realizar cualquier tipo de cambio en la organización, proceso, producto, mercado. Esta flexibilidad de la organización le permite al negocio adaptarse a las circunstancias del entorno de

una manera rápida, lo cual generaría una ventaja sobre las organizaciones un poco más complejas. Por lo tanto tenemos:

H4. La autonomía en las actividades de los miembros de los negocios de artesanía en México tiene una relación positiva y directa en el desempeño de estos negocios

2.5.5. Agresividad competitiva y desempeño

Dess y Lumpkin (2005, 151) mencionan que la agresividad competitiva se refiere a los esfuerzos de la empresa para superar a sus rivales dentro de su industria. Las empresas con una orientación agresiva están dispuestas a luchar contra sus competidores. Estas empresas podrían sacrificar utilidades o rebajar drásticamente sus precios para ganar participación en el mercado

Según Lumpkin y Dess (1996), las empresas jóvenes son particularmente susceptibles a la obligación de la novedad y, por lo tanto, deben de empezar a establecer legitimidad y poder relativo a los proveedores, clientes y otros competidores. Debido a que es más probable que las nuevas empresas fracasen con mayor frecuencia que las empresas bien establecidas, se ha discutido que una postura agresiva y una competencia intensa serían importantes para la sobrevivencia y éxito de los nuevos entrantes.

La agresividad competitiva está caracterizada por la *capacidad para responder*, que puede tomar la forma de una confrontación cara a cara, por ejemplo, cuando una empresa entra a un mercado que otro competidor ha identificado, o, por la capacidad para reaccionar, por ejemplo, cuando una empresa baja sus precios en respuesta al desafío competitivo. La agresividad competitiva también refleja una voluntad para ser inusual más que confiar en métodos tradicionales de competencia.

Dess y Lumpkin (2005, 151), mencionan que los gerentes estratégicos pueden usar dos formas de la agresividad competitiva para aumentar su posición emprendedora:

- a) Entrar a mercados con precios drásticamente bajos. Las empresas pequeñas a menudo, son temerosas de entrar a los mercados de las grandes empresas, debido a que este tipo de empresas tienen poder financiero mayor, pueden recortar sus precios sin resultar dañados grandemente y,
- b) Copiar las prácticas de negocio o técnicas de éxito de los competidores.

Otra forma de ser agresivamente competitivo (Dess y Lumpkin 2005, 152) se refiere a los anuncios anticipados de nuevos productos o tecnologías para ver la forma de reaccionar de los competidores o para desanimarlos de lanzar una iniciativa similar. Algunas acciones como ésta tienen la finalidad de asustar a los competidores, pero estas acciones son cuestionables desde el punto de vista ético.

Según Dess y Lumpkin (2005, 151) algunas veces la estrategia de agresividad competitiva es mejor cuando se usa con moderación. Las empresas que establecen agresivamente su posición y vigorosamente explotan sus oportunidades para alcanzar la rentabilidad, pueden ser capaces de mantener sus ventajas competitivas.

Algunos resultados de los estudios que han analizado la relación entre la agresividad competitiva y el desempeño pueden verse en la tabla 7.

Tabla 7. Relación entre la agresividad competitiva y el desempeño de la empresa, bajo el enfoque de la orientación emprendedora.

Autor	Conclusiones
Lumpkin y Dess (2001)	La agresividad competitiva tiene una relación positiva con el desempeño de la empresa. En empresas maduras y en ambientes hostiles en

	donde la competencia es intensa y los recursos son limitados, las empresas agresivamente competitivas tuvieron un mejor desempeño.
Rauch, et al.(2004)	La agresividad competitiva no mostró una relación significativa con el desempeño.
Chang, et. al.(2007)	La agresividad competitiva hace que las empresas tengan más probabilidad de mejorar su capacidad de expandir el rango de sus productos.
Coulthard (2007)	La agresividad competitiva parece no ser tan importante en las empresas de la muestra. Para mantener la agresividad competitiva, las alianzas estratégicas ya las asociaciones con los proveedores parecen jugar un papel muy importante para obtener poder y acuerdos a largo plazo con los proveedores.
Hughes y Morgan (2007)	No encontraron una relación significativa entre la agresividad competitiva y el desempeño. Quizá esto se deba a que las empresas que formaron su muestra se encontraban en la etapa embrionaria dentro del ciclo de vida de los negocios.
Lumpkin, Wales y Ensley (2006)	La agresividad competitiva tiene un efecto positivo en el desempeño. Los resultados de la regresión y los hallazgos de las pruebas simples proporcionan apoyo suficiente. Los resultados sugieren que las empresas maduras disfrutaban de un mayor desempeño debido a la formulación de estrategias agresivamente competitivas.
Lee y Lim (2009)	La agresividad competitiva juega un papel muy importante en el desempeño de la empresa. Sus resultados muestran una relación directa y

	significativa debido a que los dueños o gerentes no evitan choques competitivos y adoptan estrategias competitivas en busca de obtener liderazgo en costos bajos y mercadotecnia agresiva para obtener desempeños más altos que los de su competencia. Esto significa que un mayor nivel de orientación emprendedora en términos de agresividad competitiva provocará un mejor desempeño de la empresa
Zellweger y Sieger (2010)	La agresividad competitiva no parece ser una condición necesaria para alcanzar el éxito. Es más el nivel de agresividad decrece en generaciones posteriores, ya que la empresa se va encaminando a una orientación familiar además de que se desborda una gran preocupación por la reputación familiar, es decir, a veces la agresividad competitiva no suele ser tan ética

La agresividad competitiva es una de las variables que han recibido escasa atención por parte de los investigadores, sin embargo podría afirmarse que una postura agresiva contra la competencia resulta en un mayor desempeño. Sin embargo, como lo mencionan Zellweger y Sieger (2010) pueden existir problemas éticos.

En el sector artesanal la agresividad competitiva puede centrarse principalmente en los precios y promoción de sus artículos. Generalmente los artesanos manejan precios similares a los de su competencia, pero en el momento de la compra, ofrecen descuentos e incluso artículos sin costo como promoción para que el comprador decida adquirir los productos, provocando de esta forma que los competidores pierdan las posibles ventas. Por lo tanto tenemos:

H5. La agresividad competitiva de los negocios de artesanía en México tiene una relación positiva y directa en el desempeño de estos negocios

2.5.6. Ambiente–OE-Desempeño

En el estudio de la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño de la empresa debe considerarse efecto moderador de ciertas variables (Covin y Slevin, 1989). Lumpkin y Dess, (1996, 152-153) señalan que los factores ambientales, tales como el dinamismo y munificencia, pueden influenciar el desempeño de las empresas con una orientación emprendedora. Escriba, Sánchez y Sánchez (2008, 467) mencionan también que la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño podría verse moderada por las características del entorno que rodea a las empresas (ambiente externo)

Rauch et al (2009, 765, 779-780) mencionan el desempeño de la empresa se ve expuesto de manera importante a la influencia de ciertas fuerzas y elementos externos ajenos al control de la empresa. Existen argumentos teóricos y evidencia que sugiere que la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño de la empresa se ve afectada por las condiciones del ambiente externo dando como resultado que el desempeño no sea igual en todas las empresas.

En algunos estudios, el ambiente se conceptualiza como un constructo multidimensional que se caracteriza por ser dinámico, hostil o complejo. Según Lumpkin y Dess (1996), la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño de la empresa se ve afectada tanto por la hostilidad ambiental como por el dinamismo ambiental.

Miller y Friesen (1983, 222) definen a la hostilidad del ambiente como el grado de amenaza que la empresa percibe debido a la competencia multifacética, la intensidad y el vigor de los competidores, los altibajos de la industria. En la hostilidad existe incertidumbre, amenaza y falta de control sobre los eventos ambientales, los agentes o las tendencias. Los ambientes hostiles según Covin y

Slevin (1989, 75) están caracterizados por ámbitos industriales precarios, competencia intensa, climas de negocios estrictos, severos o abrumadores y por falta relativa de oportunidades explotables.

Potter (1994, 65) menciona que un ambiente hostil demanda que las empresas tengan la ferocidad de un boxeador y la resistencia de un corredor de maratón. En este tipo de ambientes muchas empresas compiten por los mismos clientes, las utilidades son bajas, ninguna posición o relación con los clientes es segura, los precios parecen irracionales y autodestructivos. Una empresa gana cuando aumenta su participación en el mercado y las ganancias que obtiene son superiores al promedio de la industria.

Kean, Niemeyer y Miller (1996) concluyeron que el ambiente hostil es particularmente tenso para los pequeños negocios, por la falta de recursos y una amplia burocracia que se necesita para proveer insumos de planeación y toma de decisiones.

Lumpkin y Dess (2005) mencionan que el dinamismo ambiental se refiere a la tasa de cambio impredecible en el ambiente de una empresa. El dinamismo también indica incertidumbre que erosiona la habilidad de los gerentes para predecir eventos futuros así como su impacto en la organización.

Al respecto Yusuf (2002) menciona que el dinamismo acarrea mayor incertidumbre en el ambiente. Los ambientes dinámicos están tipificados por los cambios en las variables como tecnología, necesidades y deseos de los clientes.

Chow (2006, 14) menciona que el ambiente externo ha sido investigado como una variable de contingencia en los estudios organizacionales. Las características ambientales tales como un ambiente dinámico pueden alentar la conducta emprendedora. Lumpkin y Dess (2001) mencionan que el efecto de la orientación emprendedora en el desempeño varía de acuerdo al contexto organizacional y ambiental. Los efectos pueden depender de influencias externas tales como la industria o el ambiente de la industria, o en influencias internas como la estructura organizacional y las características del grupo gerencial o de los fundadores.

Según Dess, Lumpkin y Covin (1997), los factores ambientales tienen una fuerte influencia en la actividad emprendedora y afectan la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño.

Algunos resultados de los estudios que han analizado el efecto del ambiente externo en la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño pueden verse en la tabla 8.

Tabla 8. Efecto del ambiente en la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño de la empresa.

Autor	Conclusiones
Awang, et al (2009)	Sus resultados mostraron que el ambiente (munificencia, turbulencia, competencia, dinamismo del mercado y restrictividad) moderó la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño. Concluyen que los efectos moderadores son cruciales para neutralizar o aumentar los efectos independientes de cada una de las variables de la orientación emprendedora para explicar el desempeño.
Chow (2006)	El ambiente en las empresas de China mostró un efecto altamente significativo en la orientación emprendedora, pero un efecto negativamente significativo en el desempeño de la empresa. Este efecto negativo en el desempeño puede deberse a que el ambiente en el contexto Chino es único en su etapa transicional.
Wiklund y Sheperd (2005)	Los negocios que enfrentan desempeños limitados en términos de un ambiente estable y acceso limitado al capital pueden obtener un desempeño mejor si tuvieran una alta orientación emprendedora (la necesidad es la madre de la invención/innovación).
Yusuf (2002)	El efecto de la incertidumbre ambiental (gobierno, competencia, acceso al financiamiento y tecnológica) en la

Autor	Conclusiones
	<p>relación entre la orientación emprendedora mostró un efecto no solamente positivo sino también significativo. Estos resultados fueron obtenidos en tres de las dimensiones de la incertidumbre. Solamente la incertidumbre por el Gobierno no fue asociada con el desempeño.</p>
<p>Lumpkin y Dess (2001)</p>	<p>En ambientes dinámicos, caracterizados por cambios rápidos e incertidumbre, las empresas proactivas tuvieron un desempeño más alto en relación a las empresas agresivamente competitivas. En ambientes hostiles en donde la competencia es intensa y los recursos son limitados, las empresas agresivamente competitivas tuvieron un desempeño más fuerte.</p> <p>La proactividad es un modo adecuado para las empresas en ambientes dinámicos o en etapas de crecimiento de la industria en donde las condiciones cambian rápidamente y las oportunidades para sacar ventajas son numerosas. Pero tales ambientes pueden no favorecer el tipo de postura combativa típica de la agresividad competitiva.</p> <p>Las empresas en ambientes hostiles o en industrias maduras en donde la competencia por los clientes y los recursos es intensa se benefician más si es que adoptan una postura de agresividad competitiva, una respuesta a las amenazas.</p>
<p>Brown y Kirchhoff (1997)</p>	<p>El crecimiento de las pequeñas empresas medido como el crecimiento en el empleo y el crecimiento en ventas, no está determinado por la interacción de la orientación emprendedora y la turbulencia ambiental. Para determinar el efecto moderador del ambiente se utilizó una regresión moderada que demostró que no existe ningún efecto, sin</p>

Autor	Conclusiones
	embargo es posible que el efecto sea demasiado débil para ser diagnosticado usando una regresión moderada.

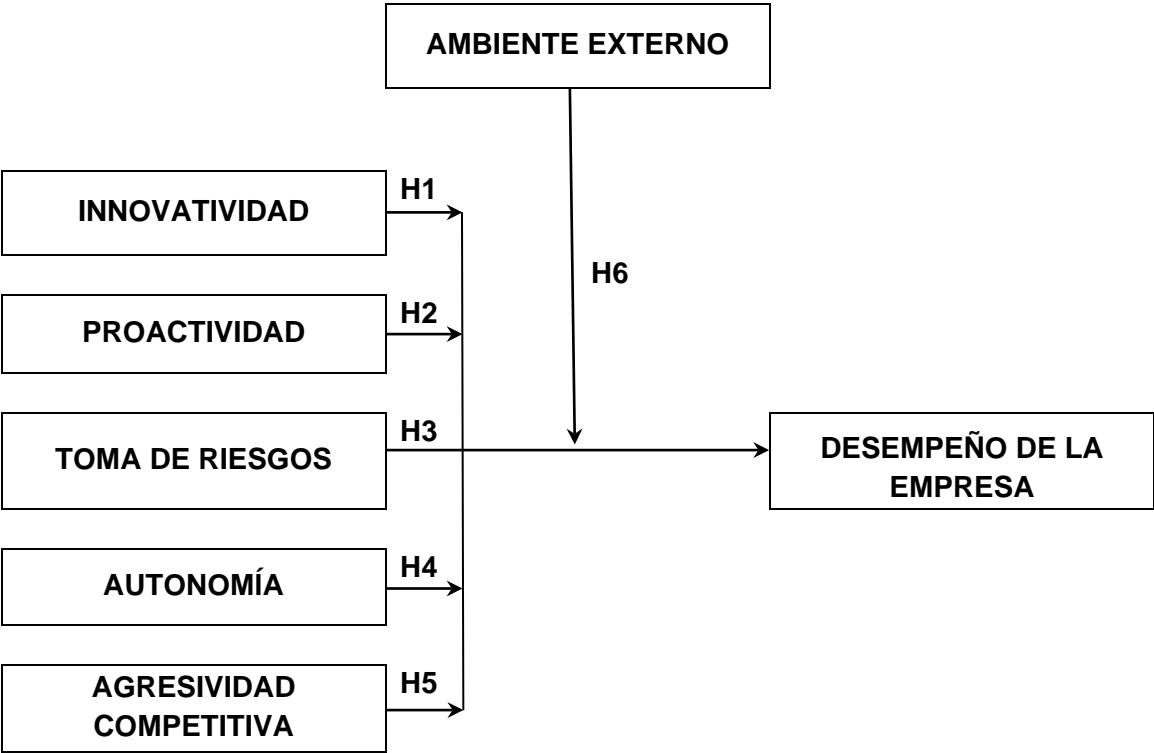
En el sector artesanal, el ambiente hostil y dinámico está integrado por una gran incertidumbre acerca de la intensa competencia, tanto local como a nivel nacional e internacional, los gustos cambiantes de los clientes, la política gubernamental y desde luego la crisis financiera que se caracteriza por crecimientos nulos y mercados sin consumo. Por lo tanto se plantea la siguiente hipótesis:

H6. El ambiente externo tanto hostil como dinámico en el que actúan los negocios de artesanía de México modera la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño.

2.6. Modelo de Investigación de la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño de los negocios de artesanía en México.

Tomando como base las hipótesis planteadas, se puede presentar el modelo de investigación de la figura 3, que será desarrollado en esta tesis, el cual presenta al DESEMPEÑO DE LA EMPRESA como variable dependiente, a la INNOVATIVIDAD, PROACTIVIDAD, TOMA DE RIESGOS, AUTONOMÍA y AGRESIVIDAD COMPETITIVA como las variables independientes y que influyen de manera directa en el desempeño de la empresa. También puede observarse como variable moderadora al AMBIENTE EXTERNO en la relación entre las variables independientes y dependiente.

Figura 3. Modelo hipotético de investigación de la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño de los negocios del sector artesanal mexicano



Capítulo 3

Metodología

El modelo de investigación de esta tesis está planteado bajo el método deductivo de investigación. Evidentemente el primer paso fue la elección de un tema que fuera interesante. El desempeño de la empresa y las variables que pueden explicarlo fue el tema elegido, específicamente, el papel de la orientación emprendedora en el desempeño de los negocios, en este caso, los negocios de artesanía en México.

Siguiendo el método deductivo, en la investigación realizada en esta tesis se revisaron y analizaron diversos artículos científicos sujetos a arbitraje publicados en diferentes revistas o *journals* indexados en varias bases de datos.

Con el análisis de la literatura se determinó la problemática y se desarrolló el marco teórico el cual a su vez sirvió para determinar las hipótesis correspondientes y diseñar el modelo teórico de investigación de la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño de la empresa.

Con el modelo de investigación propuesto se conceptualizaron y operacionalizaron las cada una de las variables con la finalidad de estructurar un instrumento de medición y de observación.

Una vez estructurado el instrumento de medición se aplicó una prueba piloto en algunas comunidades del Estado de Oaxaca (Santa María Atzompa, San Francisco Ixhuatan, Asuncion Ixtaltepec, San Felipe Jalapa de Díaz y la Ciudad de Oaxaca) con la finalidad de detectar errores y familiarizarse con el manejo del instrumento.

Posteriormente, ya con un cuestionario mejor elaborado se procedió a levantar la encuesta definitiva en los Estados de Puebla, Guerrero, Tlaxcala y Oaxaca, mediante la técnica de entrevistas dirigidas para obtener la información. El estudio fue exploratorio de tipo transversal con una metodología cuantitativa de corte estadístico.

Para obtener los datos, se entrevistaron a 170 dueños de negocios de artesanía. Los datos obtenidos, fueron procesados mediante software *IBM SPSS Statics*

20.00 utilizando los análisis estadísticos análisis factorial para reducción de datos, análisis de confiabilidad de las escalas de medición y análisis de correlación bivariada y parcial para la prueba de hipótesis.

3.1. Cuestionario

El cuestionario o instrumento de medición estuvo integrado por 343 preguntas distribuidas en 6 secciones: datos de la comunidad (2 preguntas), datos generales del encuestado (3 preguntas), datos generales del negocio (2 preguntas), orientación emprendedora (240 preguntas), desempeño (54 preguntas) y factores externos (42 preguntas).

El cuestionario fue aplicado a los dueños de negocios de artesanías diversas en comunidades de los Estados de Oaxaca, Puebla, Tlaxcala y Guerrero. Se entrevistaron a los artesanos más famosos de cada una de las localidades visitadas, a quienes se les explicó la finalidad del estudio, el tiempo aproximado de respuesta y la confidencialidad de la información.

3.2. Descripción de la Muestra

El tamaño de la muestra fue determinado por conveniencia debido a diferentes motivos, principalmente por el monetario. Según Fowler (2002), para analizar datos paramétricos de manera confiable se requieren de un mínimo de 30 datos.

La muestra quedó integrada por 170 negocios de diferentes artesanías en los Estados de Oaxaca, Puebla, Tlaxcala y Guerrero.

Tabla 9. Negocios de artesanía encuestados por Localidad

Localidad	Frecuencia	%
Oaxaca		
San Martin Tilcajete	5	2.9
Santo Tomás Jalietza	22	12.9
San Bartolo Coyotepec	21	12.4
Teotitlán del Valle	21	12.4

San Antonio Arrazola	21	12.4
Guerrero		
Olinalá	20	11.8
Puebla		
Acatlán de Osorio	16	9.4
Puebla de los Ángeles	6	3.5
Amozoc	3	1.8
Cholula	1	0.6
Chignahuapan	24	14.1
Tlaxcala		
San Pablo del Monte	10	5.8
Total	170	100.0

Tabla 10. Negocios de artesanía encuestados por Estado

Estado	Frecuencia	%
Oaxaca	90	52.9
Guerrero	20	11.8
Puebla	50	29.4
Tlaxcala	10	5.9
Total	170	100.0

Tabla 11. Negocios de artesanía encuestados por sexo del encuestado

Sexo	Frecuencia	%
Hombre	101	59.4
Mujer	69	40.6
Total	170	100.0

Tabla 12. Negocios de artesanía encuestados por edad del encuestado

Edad	Frecuencia	%
18-32	31	18.2
33-46	70	41.2
47-60	46	27.1
61-74	16	9.4
75 o más	7	4.1
Total	170	100.0

Tabla 13. Negocios de artesanía encuestados por escolaridad del encuestado

Escolaridad	Frecuencia	%
No estudió	7	4.1
Primaria incompleta	28	16.5
Primaria	41	24.1
Secundaria	49	28.8
Preparatoria/Técnico	23	13.5
Licenciatura	21	12.4
Posgrado	1	.6
Total	170	100.0

Tabla 14. Negocios de artesanía encuestados por tipo de artesanía

Tipo de Artesanía	Frecuencia	%
Madera Tallada	26	15.3
Textiles	43	25.3
Alfarería	61	35.9
Laca y maque	20	11.8
Esferas y Adornos	20	11.8
Total	170	100.0

Tabla 15. Negocios de artesanía encuestados por antigüedad del negocio

Antigüedad del Negocio (años)	Frecuencia	%
1-16	58	34.1
17-33	64	37.6
34-50	32	18.8
51-66	11	6.5
67 o más	5	2.9
Total	170	100.0

3.3. Tratamiento de Variables

En esta parte del presente trabajo se explica la forma en que las variables del estudio orientación emprendedora, desempeño y factores externos fueron medidos.

El análisis factorial exploratorio determinó la validez del instrumento de medición y mediante el Alfa de Cronbach se determinó la confiabilidad de las escalas de medición.

3.3.1. Conceptualización y Operacionalización de Innovatividad

Lumpkin y Dess, 1996 y Lyon, Lumpkin & Dess, 2000, mencionan que la innovatividad refleja la tendencia de una empresa hacia la dedicación y apoyo de nuevas ideas, novedades, experimentos y procesos creativos que pueden resultar en nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos. La innovatividad ha sido también definida por Lyon & Ferrier (1998), como el número de acciones de innovación.

Aunque las innovaciones pueden variar en su grado de radicalidad (totalmente nuevas o incrementales), las innovaciones representan una voluntad básica para

desviarse de las tecnologías o prácticas existentes. La innovatividad es un componente fundamental de una orientación emprendedora, porque refleja un medio por el cual las empresas buscan nuevas oportunidades.

Lumpkin y Dess (1996) y Miller y Friesen (1980) mencionan que las innovaciones pueden clasificarse en productos, mercados y en tecnología. En la gran empresa o empresa formal la innovatividad tecnológica consiste principalmente de desarrollo de productos y procesos, ingeniería, investigación, en tanto que la innovatividad en el producto/mercado sugiere un énfasis en el diseño de los productos, la investigación de mercado y la promoción y publicidad. Dess y Lumpkin (2005, 150) mencionan también a la innovatividad en la administración de la empresa y se refiere principalmente a la novedad en sistemas de administración, técnicas de control y estructura organizacional.

Sin embargo, la innovatividad así como las otras variables de la teoría de la orientación emprendedora han sido medidas en empresas grandes y pequeñas con estructuras orgánicas muy formales, en algunas de las cuales existen departamentos de investigación y desarrollo, o que destinan ciertos porcentajes de los ingresos por venta a las actividades de innovación, como lo mencionan Lumpkin y Dess (1996) o Whittington (2002).

Existen algunos estudios sobre innovación en el sector artesanal mexicano (Hernández, Domínguez y Caballero, 2007), en donde la innovatividad, ha sido conceptualizada como cualquier idea nueva que la empresa adopta para sus productos, el proceso de producción y la organización.

La innovatividad en el producto dentro del sector artesanal puede darse en la creación o producción de artesanía con nuevas formas, diseños o tamaños. Avlonitis y Salavou (2007, 569) mencionan que puede verse como: nuevos productos, singularidad (*uniqueness*) de los nuevos productos y novedad (*newness*) de los productos para la empresa.

La innovatividad en el producto en el sector artesanal podría también medirse a través de las creaciones de los artesanos que hayan sido copiadas por otros artesanos.

La innovatividad en procesos se refiere al reemplazo de tecnología (máquinas y herramientas), materias primas y materiales, que ayuden a elaborar de manera más rápida el producto artesanal.

En cuanto a la innovatividad en mercados, Malaver y Vargas (2007, 10-11) mencionan que se refiere a la implementación de métodos de mercadotecnia que involucren cambios significativos en el diseño o empaque del producto, en la promoción de los productos o en las estrategias de precios del producto que sean novedosos para la empresa.

Tabla 16. Conceptualización y Operacionalización de la variable “Innovatividad”

Variable	Dimensiones	Indicadores
Innovatividad Se refiere a las acciones novedosas que se han realizado dentro del negocio respecto a los productos, procesos productivos y mercados.	Productos mejorados Número de productos cambiados o mejorados, que el artesano ha hecho durante los últimos cinco años. (V8-V12) Puede considerarse también las creaciones de los artesanos que hayan sido copiadas y comercializados por otros artesanos de la misma comunidad. (V13-V17)	Formas Tamaños Colores Diseños Texturas
	Procesos de producción mejorados Número de procesos de producción de artesanía que presenta alguna mejora	Materiales Herramientas

Variable	Dimensiones	Indicadores
	en relación a los procesos tradicionales y que abarcan materiales, herramientas o formas de producción., que ha sido utilizado por el artesano en los últimos cinco años. (V18-V20)	Equipos
	Innovatividad en mercados Numero de cambios que ha realizado el artesano para comercializar y ofrecer sus productos. (V21-V29)	Medios de venta Promoción de ventas

Tabla 17. Escala propuesta para la medición de la innovatividad en los negocios artesanales

En los últimos cinco años, cuántos artesanías ha mejorado en cuanto a las siguientes características:						
		0	1-5	6-10	11-15	16 o más
V8	Formas y figuras novedosas.....	1	2	3	4	5
V9	Tamaños novedosos.....	1	2	3	4	5
V10	Colores novedosos.....	1	2	3	4	5
V11	Acabados novedosos.....	1	2	3	4	5
V12	Texturas novedosas.....	1	2	3	4	5
En los últimos cinco años, ¿cuántas creaciones tuyas han tratado de copiar otros artesanos de la comunidad?						
		0	1-5	6-10	11-15	16 o más
V13	Formas y figuras	1	2	3	4	5
V14	Tamaños	1	2	3	4	5
V15	Colores	1	2	3	4	5
V16	Acabados	1	2	3	4	5
V17	Texturas	1	2	3	4	5
En cuanto al proceso de elaboración de su artesanía, en los últimos cinco años						
		0	1-3	4-6	7-9	10 o más
V18	¿Cuántas nuevas herramientas ha utilizado?.....	1	2	3	4	5
V19	¿Cuántos nuevos materiales ha utilizado?.....	1	2	3	4	5
V20	¿Cuántos nuevos equipos eléctricos ha utilizado?....	1	2	3	4	5

En cuanto a las formas de comercializar su artesanía, en este año						
		0	1-3	4-6	7-9	10 o más
V21	¿Cuántas ventas ha realizado por medio del teléfono?	1	2	3	4	5
V22	¿Cuántas ventas ha realizado por medio de internet?	1	2	3	4	5
En este año, cuántas formas de ofrecer su artesanía ha realizado, utilizando:						
		Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo
V23	Nuevos empaques.....	1	2	3	4	5
V24	Promociones (por ejemplo, 2 X 1).....	1	2	3	4	5
V25	Descuentos.....	1	2	3	4	5
V26	Demostraciones del proceso de producción.....	1	2	3	4	5
V27	Con publicidad en periódicos, revistas, etc.	1	2	3	4	5
V28	Con folletos de información.....	1	2	3	4	5
V29	Con tarjetas de presentación.....	1	2	3	4	5

3.3.1.1. Validez y confiabilidad de Innovatividad

El análisis factorial de la variable innovatividad mostró un comportamiento esperado (Tabla 18), excepto por la dimensión de innovatividad en procesos, que fue eliminada por no presentar cargas factoriales aceptables ($\geq .500$). Esto puede explicarse debido a que en el sector artesanal la tradición juega un papel muy importante, entonces los artesanos sabedores de esta situación no se ven interesados en mejorar sus procesos de producción ya que ellos consideran que sus productos ya no serían considerados como artesanías.

Para determinar el nivel de confiabilidad de la escala para medir la innovatividad, se utilizó el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, obteniéndose para esta variable el $\alpha = .812$ con 13 elementos.

Tabla 18 Análisis factorial de la variable Innovatividad

Innovatividad	1	2	3	4	Comunalidad
INNOVATIVIDAD EN PRODUCTOS					
1. Creaciones que han sido copiadas por otros artesanos en cuanto a:					
Formas y figuras	.939	.105	-.039	.094	.903

Innovatividad	1	2	3	4	Comunalidad	
Tamaños	.943	.136	-.024	.082	.914	
Colores	.882	.191	.107	.078	.833	
Acabados	.789	.157	.105	-.070	.663	
2. Mejoras en Artesanías						
Con formas y figuras novedosas	.459	.696	-.117	.101	.719	
Con tamaños novedosos	.531	.674	-.131	.081	.760	
Con colores novedosos	.441	.668	-.003	-.047	.643	
Con texturas novedosas	-.074	.614	.206	.021	.426	
INNOVATIVIDAD EN COMERCIALIZACIÓN						
3. Formas de promover la artesanía						
Demostraciones del proceso de producción	-.089	.325	.702	.000	.606	
Publicidad en periódicos y revistas	-.001	-.105	.784	.180	.659	
Folletos de información	.183	-.044	.830	.143	.745	
4. Formas de comercialización						
Ventas por teléfono	.107	-.088	.056	.889	.812	
Ventas por internet	-.002	.210	.293	.804	.777	
	Varianza explicada	30.119	15.568	15.256	11.814	72.757
<i>Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.</i>						
<i>a Rotation converged in 7 iterations.</i>						
Cronbach's Alpha .812						

Para calcular el valor de la variable innovatividad (variable sumaria que puede calcularse con la suma de sus reactivos e indicadores) se utilizaron las siguientes fórmulas:

a) Primero se calculó el valor de cada una de las dimensiones resultantes del análisis factorial.

$$CCA = v13 + v14 + v15 + v16$$

$$MA = v8 + v9 + v10 + v12$$

$$PA = v26 + v27 + v28$$

$$FC = v21 + v22$$

Dónde:

CCA= Creaciones copiadas por otros artesanos

MA= Mejoras en artesanías

PA= Promoción de artesanías

FC= Formas de comercialización

b) Estas dimensiones fueron recodificadas en una escala de 5 puntos: 1. nada, 2. poco, 3. regular, 4. mucho, 5. muchísimo. Los valores fueron determinados por el número de ítems de cada dimensión. (Ver Anexo 2)

Dimensión	Mínimo	Máximo	Re-codificación
CCA	4	20	5 puntos
MA	4	20	5 puntos
PA	3	15	5 puntos
FC	2	10	5 puntos

c) Se sumaron nuevamente las dimensiones recodificadas para determinar el valor de la variable innovatividad:

$$\text{Innovatividad} = \text{CCArec} + \text{MArec} + \text{PArec} + \text{FCrec}$$

d) La variable innovatividad fue recodificada en cinco puntos de acuerdo a las dimensiones que la integraban (Ver Anexo 2)

Variable	Mínimo	Máximo	Re-codificación
Innovatividad	4	20	5 puntos

3.3.2. Conceptualización y operacionalización de Proactividad

Penrose (1959, citada por Lumpkin y Dess, 1996) comentaba que los gerentes emprendedores son importantes para el crecimiento de las empresas porque ellos proporcionan la visión y la imaginación necesarias para dedicarse a la expansión. Lumpkin y Dess (1996) mencionan la importancia de la ventaja del primer movedor como la mejor estrategia para capitalizar una oportunidad de mercado.

El término proactividad se define como actuar con anticipación a los problemas, necesidades y cambios futuros, pero también se le asocia con la rapidez de una empresa para innovar y ser la primera en introducir nuevos productos o servicios, es decir, la primera en proponer innovaciones proactivas, a liderar más que a seguir (Chang et al 2007).

Venkatraman (1989) sugirió que las empresas pueden ser proactivas diseñando su ambiente, introduciendo productos y marcas más rápido que la competencia, eliminando de manera estratégica las operaciones que se encuentren en las etapas de maduración o declinación dentro del ciclo de vida de los productos, participando en mercados emergentes, anticipándose y persiguiendo nuevas oportunidades.

Una empresa proactiva, es una empresa líder más que una empresa seguidora, debido a que tiene la voluntad y la previsión para identificar nuevas oportunidades, incluso si no es siempre la primera en hacerlo. Lumpkin y Dess (1996) mencionan que en la proactividad vista como un continuo presenta en el otro extremo la pasividad.

Ripollés y Blesa (2006, 76) mencionan que la proactividad implica un esfuerzo constante por tomar la iniciativa y anticiparse a los movimientos de la competencia. La proactividad por tanto, requiere que los empresarios estén constantemente rastreando el entorno para poder identificar nuevas oportunidades y capitalizarlas.

En negocios como los de artesanía, los estudios acerca de la proactividad son escasos, sin embargo existen estudios como los de Hernández, Domínguez y Ramos (2002) y Hernández y Domínguez, (2003) en donde se analizan las estrategias que utilizan los artesanos para tratar de obtener una mayor participación en el mercado. La proactividad puede medirse a través de las actividades que ha llevado a cabo el artesano para ser el primero en colocar una artesanía nueva o mejorada al mercado, monitorear constantemente su entorno, anticiparse a las tendencias para detectar oportunidades y aprovecharlas, además de liderar el mercado.

Tabla 19. Operacionalización de la variable “Proactividad”

Variable	Dimensiones	Indicadores
<p>Proactividad</p> <p>La proactividad se refiere al número de acciones emprendidas por el artesano para ser el primero en el mercado, monitorear el entorno, anticiparse a las tendencias y ser líder, para detectar oportunidades y aprovecharlas.</p>	<p>Monitoreo del entorno</p> <p>Se refiere a las actividades que hace el artesano para conocer el mercado en cuanto a tipos de competidores, tipos de clientes, modas, precios de la competencia, proveedores, intermediarios, con la finalidad de detectar oportunidades y aprovecharlas. (V30-v77)</p>	<p>Acercamiento con clientes</p> <p>Acercamiento con proveedores</p> <p>Acercamiento con competidores</p> <p>Acercamiento con intermediarios o mayoristas</p>
	<p>Anticipación a las tendencias</p> <p>Son las acciones que ha tomado el artesano con la finalidad de conocer cuáles son las tendencias o modas que se avecinan y que pueden repercutir en la producción o venta de artesanía. (V78-V99)</p>	<p>Radio</p> <p>Televisión</p> <p>Internet</p> <p>Ferias</p> <p>Exposiciones</p> <p>Periódicos</p> <p>Paseos</p>
	<p>Liderazgo en el mercado</p> <p>Son las actividades que ha realizado el artesano para liderar el mercado. (V100-V121)</p>	<p>Primer movedor</p> <p>Reconocimiento</p> <p>Liderazgo en el mercado</p>

Tabla 20. Escala propuesta para la medición de la proactividad en los negocios artesanales

Cuando usted platica con un cliente, que tanto le pregunta:						
		Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo
V30	Si encontró lo que buscaba.....	1	2	3	4	5
V31	Si se encuentra satisfecho con el precio.....	1	2	3	4	5
V32	Si se encuentra satisfecho con la calidad.....	1	2	3	4	5
V33	Si se encuentra satisfecho con la atención.....	1	2	3	4	5
V34	Qué formas y figuras le gustaría encontrar.....	1	2	3	4	5
V35	Sugerencias para mejorar el negocio artesanal.....	1	2	3	4	5
V36	Qué precios le han ofrecido.....	1	2	3	4	5
V37	Qué artesanía de la comunidad compró a otros artesanos.....	1	2	3	4	5
V38	Qué tipo de artesanía ha visto en otros negocios.....	1	2	3	4	5
Cuando usted platica con un proveedor, que tanto le pregunta:						
		Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo
V39	Su nombre.....	1	2	3	4	5
V40	Su número telefónico.....	1	2	3	4	5
V41	Su cuenta de correo electrónico.....	1	2	3	4	5
V42	Los lugares en donde vende.....	1	2	3	4	5
V43	Los artesanos a los que le vende.....	1	2	3	4	5
V44	Los productos que le compran los otros artesanos de su comunidad.....	1	2	3	4	5
V45	La existencia de nuevos materiales.....	1	2	3	4	5
V46	La existencia de equipos de producción diferentes.....	1	2	3	4	5
V47	Sugerencias para mejorar el negocio artesanal..	1	2	3	4	5
En qué medida conoce a sus competidores (nombre, dirección, especialidad, teléfono, familia, etc.)						
		Ninguno	Pocos	Algunos	Muchos	Mayoría
V48	¿Conoce a los competidores de su localidad?....	1	2	3	4	5
V49	¿Conoce a los competidores de su región?.....	1	2	3	4	5
V50	¿Conoce a los competidores de su Estado?.....	1	2	3	4	5
V51	¿Conoce a los competidores de otros Estados?.	1	2	3	4	5
Cuando usted platica con artesanos de su comunidad, que tanto les pregunta:						
		Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo
V52	Su opinión sobre el sector.....	1	2	3	4	5
V53	Sus precios de venta.....	1	2	3	4	5
V54	La forma de empacar su artesanía.....	1	2	3	4	5
V55	Los lugares en donde vende.....	1	2	3	4	5
V56	El tipo de artesanía que vende.....	1	2	3	4	5
V57	Las personas a las que les vende.....	1	2	3	4	5
V58	Las formas en como vende.....	1	2	3	4	5

V59	Los mayoristas o intermediarios a los que le vende.....	1	2	3	4	5
V60	Los proveedores que tiene.....	1	2	3	4	5
V61	Los ingresos por venta mensuales.....	1	2	3	4	5
V62	Las formas de hacer la artesanía.....	1	2	3	4	5
V63	La maquinaria y equipo que utiliza.....	1	2	3	4	5
V64	Los materiales que utiliza.....	1	2	3	4	5
V65	Sugerencias para mejorar el negocio.....	1	2	3	4	5
Cuando usted platica con un mayorista o intermediario, qué tanto le pregunta:						
		Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo
V66	Su nombre.....	1	2	3	4	5
V67	Su domicilio.....	1	2	3	4	5
V68	Su número telefónico.....	1	2	3	4	5
V69	Los lugares a donde envía la artesanía.....	1	2	3	4	5
V70	Los tipos de clientes a lo que les vende.....	1	2	3	4	5
V71	Los precios a los que vende.....	1	2	3	4	5
V72	Los artesanos a los que les compra.....	1	2	3	4	5
V73	Los precios que le ofrecen otros artesanos.....	1	2	3	4	5
V74	Las formas, colores, diseños o texturas que ofrecen otros artesanos.....	1	2	3	4	5
V75	La cantidad de mercancía que le compra a otros artesanos.....	1	2	3	4	5
V76	Su opinión sobre la artesanía que usted le vende.....	1	2	3	4	5
V77	Sugerencias para mejorar el negocio de usted....	1	2	3	4	5
Para conocer y anticiparse a lo que sus clientes buscarán, que tanto:						
		Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo
V78	Escucha las estaciones de radio.....	1	2	3	4	5
V79	Ve la televisión.....	1	2	3	4	5
V80	Navega en sitios de internet.....	1	2	3	4	5
V81	Consulta periódicos.....	1	2	3	4	5
V82	Consulta revistas.....	1	2	3	4	5
V83	Consulta libros.....	1	2	3	4	5
V84	Asiste a exposiciones locales.....	1	2	3	4	5
V85	Asiste a exposiciones foráneas.....	1	2	3	4	5
V86	Visita mercados locales.....	1	2	3	4	5
V87	Visita mercados foráneos.....	1	2	3	4	5
V88	Visita otras comunidades.....	1	2	3	4	5
V89	Vista los centros comerciales.....	1	2	3	4	5
V90	Visita museos.....	1	2	3	4	5
V91	Visita zonas arqueológicas.....	1	2	3	4	5
En qué medida trata de elaborar artesanía con motivos de:						
		Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo

V92	Navidad y año nuevo.....	1	2	3	4	5		
V93	Mes del amor.....	1	2	3	4	5		
V94	Semana Santa.....	1	2	3	4	5		
V95	Temporada de Muertos.....	1	2	3	4	5		
V96	Mes de la Patria.....	1	2	3	4	5		
V97	Mes de la Revolución Mexicana.....	1	2	3	4	5		
V98	Otras festividades civiles.....	1	2	3	4	5		
V99	Otras festividades religiosas.....	1	2	3	4	5		
Liderazgo en el mercado								
Si compara su negocio con el de otros artesanos de su comunidad, en qué medida,								
		Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo		
V100	Usted es el primero en vender productos novedosos.....	1	2	3	4	5		
V101	Los precios de su artesanía son los más baratos.....	1	2	3	4	5		
V102	La calidad de su artesanía es la mejor.....	1	2	3	4	5		
V103	Los intermediarios o mayoristas le hacen mayores pedidos.....	1	2	3	4	5		
V104	Conserva a sus clientes.....	1	2	3	4	5		
V105	Lo visitan turistas extranjeros.....	1	2	3	4	5		
En qué medida lo buscan por recomendaciones de								
		Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo		
V106	Familiares.....	1	2	3	4	5		
V107	Amigos.....	1	2	3	4	5		
V108	Mayoristas o intermediarios.....	1	2	3	4	5		
V109	Otros artesanos.....	1	2	3	4	5		
V110	Clientes.....	1	2	3	4	5		
En qué medida otros artesanos le solicitan asesoría para:								
		Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo		
V111	Producir su artesanía.....	1	2	3	4	5		
V112	Mejorar sus ventas.....	1	2	3	4	5		
V113	Utilizar nuevas herramientas.....	1	2	3	4	5		
V114	Utilizar nuevos materiales.....	1	2	3	4	5		
V115	Informarse de ferias y exposiciones.....	1	2	3	4	5		
V116	Informarse sobre cómo obtener créditos.....	1	2	3	4	5		
V117	Informarse sobre cómo exportar.....	1	2	3	4	5		
				0	1-2	3-4	5-6	7 o más
V118	En qué medida ha participado en concursos de artesanía.....	1	2	3	4	5		
V119	En qué medida ha recibido premios por su actividad artesanal.....	1	2	3	4	5		
V120	En qué medida ha recibido reconocimientos por su actividad artesanal...	1	2	3	4	5		
V121	En qué medida otros artesanos le han propuesto asociarse en el trabajo	1	2	3	4	5		

3.3.2.1. Validez y confiabilidad de Proactividad

El análisis factorial de la variable proactividad dio como resultado 9 factores que se encuentran dentro de las tres dimensiones propuestas. Algunos ítems fueron eliminados por no considerarse con una carga factorial $\geq .500$

Otros ítems (V30, V31,V32, V33, V35, V39, V40,V41, V47, V4, V49, V50, V51, V65, V66, V67, V68, V76, V77) se eliminaron de manera arbitraria por considerarse que no eran ítems que midieran correctamente la variable proactividad.

Para determinar el nivel de confiabilidad de la escala para medir la proactividad, se utilizó el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, obteniéndose para esta variable el $\alpha = .940$ con 47 elementos.

Tabla 21 Análisis factorial de la variable Proactividad

Proactividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Comunalidad
MONITOREO DEL ENTORNO										
1. Acercamiento con competidores										
Precios de venta	.779	.045	.072	.048	.210	-.059	.151	.070	-.186	.726
Formas de empaque	.810	.154	.044	.200	.152	.103	.038	.055	.065	.763
Lugares en donde vende	.910	.095	-.058	.051	.117	.106	.084	.035	.015	.876
Tipo de artesanía	.843	.070	.070	.051	.180	-.021	.052	.076	-.132	.781
Personas a quien vende	.802	.111	.191	-.011	.133	-.007	-.006	.076	-.043	.717
Formas de venta	.777	.061	.136	.014	.165	.008	.173	.095	-.142	.712
Mayoristas a quien vende	.819	.063	.020	.162	.004	.153	.030	.065	.082	.736
Los proveedores que tiene	.700	.052	-.010	.065	.106	.244	.094	.002	-.033	.577
Los ingresos de venta	.879	.009	.010	.156	.071	.175	.005	.058	.094	.845
La forma de hacer artesanía	.846	.103	.084	.114	.039	.118	.041	.012	.064	.767
La maquinaria que utiliza	.764	.209	.029	.240	.110	.224	-.081	.088	.184	.797
Los materiales que utiliza	.768	.189	.009	.217	.050	.247	-.093	.068	.176	.781
ANTICIPACIÓN A LAS TENDENCIAS										
2. Formas de conocer las tendencias del mercado										
Escucha la radio	.066	.805	.006	.005	.024	.066	.001	.116	.063	.676
Ve la televisión	.122	.667	.074	-.167	.111	.007	-.135	.040	.073	.531
Asiste a exposiciones locales	.117	.766	.063	.216	.015	-.019	.058	.025	.040	.657
Asiste a exposiciones foráneos	.134	.763	.018	.244	.179	.019	.038	.058	.065	.702
Visita mercados locales	.125	.760	.015	.378	.107	-.037	.060	.017	.068	.758

Visita mercados foráneos	.135	.850	.085	.269	.057	.035	.056	.009	.084	.835
Visita otras comunidades	.118	.704	.035	.352	.011	-.123	.045	.018	-.023	.653
Visita centros comerciales	.015	.733	.159	.281	-.001	.092	.145	.109	-.066	.687
3. Motivos para elaborar artesanía de manera anticipada										
Festejos de San Valentín	.008	.028	.784	.209	.087	-.032	.046	.077	-.025	.676
Semana Santa	.036	.062	.814	.113	.123	-.056	.086	.064	.031	.712
Temporada de muertos	.037	.094	.744	.082	.119	-.196	.033	.029	-.083	.632
Mes de la patria	.236	.053	.666	.014	-.069	.024	.220	.049	.071	.563
Otras festividades civiles	.035	.010	.849	.031	.004	-.012	.047	.135	.103	.755
Otras festividades religiosas	.059	.121	.825	.043	-.034	.045	-.011	.123	.147	.741
LIDERAZGO										
4. Otros artesanos le piden asesoría para:										
Mejorar las ventas	.181	.316	.073	.828	.129	.052	.027	.107	.090	.863
Utilizar nuevas herramientas	.211	.340	.083	.834	.112	.074	-.037	.112	.090	.903
Utilizar nuevos materiales	.226	.360	.107	.802	.122	.078	-.038	.108	.095	.879
Informarse sobre cómo obtener créditos	.240	.354	.210	.715	.098	.153	.022	.120	.061	.790
Informarse sobre cómo exportar	.205	.203	.250	.680	.177	.079	.048	.092	.008	.657
MONITOREO DEL ENTORNO										
5. Por medio de los mayoristas o intermediarios conoce:										
A los artesanos a los que venden con los intermediarios	.175	.193	.056	.037	.822	.098	-.005	.021	.149	.781
Los precios que ofrecen otros artesanos	.299	.068	.031	.175	.798	.112	-.022	.120	.096	.800
Las formas, colores, diseños o texturas que ofrecen otros artesanos	.324	.034	.013	.125	.806	.179	-.031	.061	.046	.811
La cantidad de mercancía que le compra a otros artesanos	.225	.137	.180	.217	.731	.136	-.039	.179	.045	.738
6. Por medio de los proveedores										
Los lugares en donde vende	.352	.152	.064	.079	.268	.589	-.041	.243	.044	.639
Los artesanos a los que les vende	.193	-.039	-.075	.017	.102	.878	.092	.111	-.070	.851
Los productos que le compran los otros artesanos de su comunidad	.216	-.036	-.047	.048	.089	.862	.094	.167	-.037	.842
La existencia de nuevos materiales	.216	.029	-.151	.178	.137	.745	.052	.005	.064	.682
LIDERAZGO										
7. Reconocimiento										
Participación en concursos	.142	.032	.077	-.063	.007	.077	.906	.043	.071	.866
Premios por su actividad artesanal	.104	.012	.143	.085	-.017	.059	.916	.024	.055	.885
Reconocimientos por la actividad	.068	.116	.134	.001	-.062	.056	.889	.021	.110	.845

artesanal										
MONITOREO DEL ENTORNO										
8. Por medio de los clientes conoce										
Los precios que le han ofrecido	.104	.089	.113	.196	.041	.119	-.076	.857	.039	.828
Artesanía que compró a otros artesanos de la comunidad	.157	.024	-.002	.160	.092	.131	-.023	.852	.038	.803
Artesanías que ha visto en otros negocios	.120	.074	.057	.002	.153	.104	.099	.848	.009	.786
LIDERAZGO										
9. En el mercado										
Los intermediarios le hacen mayores pedidos	.023	.061	.112	.132	.122	.016	.112	.035	.868	.816
Conserva a sus clientes	-.029	.175	.101	.079	.153	-.046	.132	.048	.874	.857
	18.88	11.58	8.69	8.66	6.51	6.23	5.82	5.37	3.95	75.69
<i>Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. a Rotation converged in 7 iterations.</i>										
Cronbach's Alpha .940										

Para calcular el valor de la variable proactividad se utilizaron las siguientes fórmulas:

a) Primero se calculó el valor de cada uno de las dimensiones resultantes del análisis factorial.

$$ACC = \sum v53: v64$$

$$CTM = v78 + v79 + v84 + v85 + v86 + v87 + v88 + v89$$

$$MEA = v93 + v94 + v95 + v96 + v98 + v99$$

$$AOA = v112 + v113 + v114 + v116 + v117$$

$$ACM = v72 + v73 + v74 + v75$$

$$ACP = v42 + v43 + v44 + v45$$

$$RECON = v118 + v119 + 120$$

$$ACCLT = v36 + v37 + v38$$

$$LM = v103 + v104$$

Donde:

ACC= Acercamiento con competidores

CTM= Conocimiento de las tendencias del mercado

MEA= Motivos para elaborar artesanía

AOA= Asesoría a otros artesanos
 ACM= Acercamiento con mayoristas
 ACP= Acercamiento con proveedores
 RECON= Reconocimiento
 ACCLT= Acercamiento con clientes
 LM= Liderazgo del mercado

b) Estas dimensiones fueron re-codificadas de acuerdo al número de ítems que integraban cada una (Ver anexo 2):

Dimensión	Mínimo	Máximo	Re-codificación
ACC	12	60	5 puntos
CTM	8	40	5 puntos
MEA	6	30	5 puntos
AOA	5	25	5 puntos
ACM	4	20	5 puntos
ACP	4	20	5 puntos
RECON	3	15	5 puntos
ACCLT	3	15	5 puntos
LM	2	10	5 puntos

c) Se sumaron nuevamente las dimensiones recodificadas para determinar el valor de la variable proactividad:

$$Proactividad = ACCrec + CTMrec + MEAre + AOAre + ACMrec + ACPrec + RECONrec + ACCLT + LM$$

d) La variable proactividad fue recodificada en cinco puntos de acuerdo a las dimensiones que la integraban

Variable	Mínimo	Máximo	Re-codificación
Proactividad	9	45	5 puntos

3.3.3. Conceptualización y operacionalización de Toma de riesgos

Lumpkin y Dess (1996) mencionan que el riesgo tiene diferentes significados, dependiendo del contexto en el que sea aplicado: (a) aventura a lo desconocido,

(b) comprometer grandes porcentajes de activos y bienes, (c) gran endeudamiento. El riesgo conlleva un sentido de incertidumbre.

Como un término de análisis financiero, el riesgo es utilizado en el contexto de la relación riesgo rendimiento, que se refiere específicamente a la probabilidad de un resultado negativo o pérdida. Miller y Friesen (1978, 923) definieron la toma de riesgo como “el grado en el cual los gerentes estaban dispuestos a hacer compromisos más grandes y más riesgosos –es decir, aquellos que tienen una posibilidad razonable de fracaso costoso”. Así, las empresas con una orientación emprendedora están a menudo tipificadas por una conducta de toma de riesgos, tal como ocurre en los préstamos pesados o el hacer grandes compromisos de recursos, en el interés de obtener altos rendimientos mediante el aprovechamiento de las oportunidades en el mercado.

Lumpkin y Dess (1996, 145-146) mencionan que todos los esfuerzos involucran algún grado de riesgo, de tal manera que no es significativo pensar en términos de “absolutamente ningún riesgo”. Así, el rango de conductas de toma de riesgos se extiende desde algunos niveles nominales –riesgos seguros, como depósitos de dinero en un banco, invertir en bonos de gobierno (*T-bills* o CETES) o reabastecimiento de los inventarios de mercancías- hasta acciones altamente riesgosas, como la de préstamos pesados, inversiones en tecnologías inexploradas o llevar productos nuevos a mercados nuevos.

Hernández, Yescas y Domínguez (2007) en un estudio sobre factores de éxito en negocios de artesanías mencionan que la toma de riesgos en el sector artesanal mexicano se ve reflejada por la disposición que tienen los dueños de los negocios a recibir financiamientos o créditos lo que les permite mejorar la situación financiera del negocio.

Tabla 22. Operacionalización de la variable “Toma de Riesgos”

Variable	Dimensiones	Indicadores
<p>Toma de Riesgos</p> <p>Son las acciones riesgosas que el artesano ha llevado a cabo para continuar o mejorar su actividad, como: préstamos difíciles de pagar, hipotecas, préstamos prendarios, aventuras a lo desconocido y comercialización riesgosa.</p>	<p>Gran endeudamiento</p> <p>Son las cantidades de dinero que el artesano ha solicitado y aplicado en las actividades de su empresa (compra de maquinaria, compra de equipo, materias primas, exploración de nuevos productos o mercados, adecuaciones de talleres y locales) y que el pago de dicho financiamiento representa un reto o desafío y un alto riesgo.</p>	<p>Deudas con instituciones financieras (bancos, cajas de ahorro, etc.)</p> <p>Deudas con proveedores</p> <p>Deudas con otros artesanos</p> <p>Deudas con familiares</p>
	<p>Hipotecas</p> <p>Son las cantidades de dinero que el artesano ha solicitado y aplicado a las actividades propias de su negocio y que para obtenerlo ha dejado como garantía alguna propiedad como terreno o casa.</p>	<p>Casas hipotecadas</p> <p>Terrenos hipotecados</p>
	<p>Préstamos prendarios</p> <p>Son las cantidades de dinero que el artesano ha</p>	<p>Empeño de automóviles</p> <p>Empeño de</p>

	<p>solicitado y aplicado a las actividades propias de su negocio y que para obtenerlo ha dejado como garantía algún bien, coche, joyas, equipo, maquinaria, etc.</p>	<p>maquinaria Empeño de equipo Empeño de alhajas Empeño de artículos electrónicos</p>
	<p>Aventuras a lo desconocido Son las aventuras que ha vivido el artesano como parte de su actividad emprendedora para tratar de llegar a lugares desconocidos, experimentación de productos que no son tan aceptados y que llevan un cierto grado de fracaso.</p>	<p>Participación en ferias Participación en exposiciones Experimentos con artesanía totalmente diferente</p>
	<p>Comercialización riesgosa Son las actividades que realiza el artesano para lograr colocar su artesanía en mercados desconocidos y riesgosos, como puede ser la venta en consignación en locales establecidos o la venta a crédito de grandes cantidades de artesanía.</p>	<p>Ventas por consignación Ventas a crédito</p>

Tabla 23. Escala propuesta para la medición de la toma de riesgos en los negocios artesanales

En qué medida ha obtenido préstamos o créditos para:						
		ninguno	de 1 a 2	de 3 a 4	de 5 a 6	7 o más
V122	Comprar materia prima.....	1	2	3	4	5
V123	Comprar insumos.....	1	2	3	4	5
V124	Comprar herramientas.....	1	2	3	4	5
V125	Comprar maquinaria.....	1	2	3	4	5
V126	Comprar equipo.....	1	2	3	4	5
V127	Participar en ferias o exposiciones.....	1	2	3	4	5
V128	Asistir a cursos de capacitación.....	1	2	3	4	5
V129	Pagar salarios.....	1	2	3	4	5
V130	Pagar rentas de locales.....	1	2	3	4	5
V131	Ampliar su local.....	1		3	4	5
V132	Remodelar su local.....	1	2	3	4	5
V133	Establecer otro local.....	1	2	3	4	5
Para continuar con su actividad artesanal, en los últimos cinco años, en qué medida ha obtenido préstamos o créditos que fueron muy difíciles de pagar a:						
		ninguno	de 1 a 2	de 3 a 4	de 5 a 6	7 o más
V134	Bancos.....	1	2	3	4	5
V135	Cajas de ahorro.....	1	2	3	4	5
V136	Microfinancieras (por ejemplo Compartamos).....					
V137	Tiendas comerciales.....	1	2	3	4	5
V138	Proveedores.....	1	2	3	4	5
V139	Familiares y/o amigos.....	1	2	3	4	5
V140	Prestamista.....	1	2	3	4	5
V141	Gobierno (FONART, FONAES, etc.).....	1	2	3	4	5
Para continuar con su actividad artesanal, en los últimos cinco años, en qué medida ha hipotecado sus propiedades						
		0	1-2	3-4	5-6	7 o más
V142	Casa.....	1	2	3	4	5
V143	Terreno.....	1	2	3	4	5
Para continuar con su actividad artesanal, en los últimos cinco años, en qué medida ha solicitado prestamos prendarios (empeños), dejando como garantía de pago:						
		0	1-2	3-4	5-6	7 o más
V144	Automóvil.....	1	2	3	4	5
V145	Maquinaria.....	1	2	3	4	5
V146	Herramientas.....	1	2	3	4	5

V147	Computadora.....	1	2	3	4	5
V148	Televisores.....	1	2	3	4	5
V149	Equipos de sonido.....	1	2	3	4	5
V150	Alhajas.....	1	2	3	4	5
V151	Artículos electrónicos.....	1	2	3	4	5
V152	Otros artículos.....	1	2	3	4	5
En los últimos cinco años, en qué medida usted ha participado en ferias comerciales y exposiciones						
		0	1-2	3-4	5-6	7 o más
V153	En lugares desconocidos en su región.....	1	2	3	4	5
V154	En lugares desconocidos en su Estado.....	1	2	3	4	5
V155	En lugares desconocidos en el País.....	1	2	3	4	5
V156	En lugares desconocidos en el extranjero.....	1	2	3	4	5
V157	Confiando en invitaciones de personas desconocidas	1	2	3	4	5
V158	Con riesgo de no vender.....	1	2	3	4	5
V159	Que le ha costado mucho dinero la asistencia.....	1	2	3	4	5
En los últimos cinco años, en qué medida usted ha hecho negocios						
V160	Confiando en la palabra de sus clientes.....	1	2	3	4	5
V161	A crédito con personas que no conoce muy bien....	1	2	3	4	5
V162	Mandando artesanía a tiendas para su exhibición y venta, sin que usted reciba anticipo o garantía....	1	2	3	4	5
V163	Elaborando pedidos especiales sin que usted solicite un anticipo.....	1	2	3	4	5

3.3.3.1. Validez y confiabilidad de Toma de Riesgos

El análisis factorial de la variable toma de riesgos arrojó cinco factores correspondientes a tres dimensiones. Las dimensiones Hipotecas y Aventuras a lo Desconocido no presentaron ítems ≥ 5.00 , por lo tanto estas dos dimensiones no pudieron ser validadas.

Esta situación puede deberse a que los dueños de los negocios de artesanía no se atreven a poner en riesgo sus casas o terrenos, porque suele ser el único patrimonio que tienen, o simplemente porque no se han visto en la imperiosa necesidad de hacerlo. En cuanto a las “aventuras a lo desconocido”, los artesanos no confían demasiado en las exposiciones o ferias en lugares que no conocen porque consideran que solamente van a “perder”. Sin embargo si asisten a las ferias o exposiciones en donde han tenido experiencias favorables.

Para determinar el nivel de confiabilidad de la escala para medir la “toma de riesgos”, se utilizó el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, obteniéndose para esta variable el $\alpha=.896$ con 21 elementos.

Tabla 24 Análisis factorial de la variable Toma de Riesgos

Toma de Riesgos	1	2	3	4	5	Comunalidad
GRAN ENDEUDAMIENTO						
1. Obtención de créditos para:						
Comprar herramientas	.669	.116	.444	.058	.106	.672
Participar en ferias o exposiciones	.830	-.001	.019	.144	-.090	.719
Asistir a cursos de capacitación	.832	.254	.040	.149	-.092	.789
Pagar sueldos	.829	.140	.147	-.019	.045	.730
Pagar rentas de locales	.758	.138	.104	-.022	.067	.610
Ampliar el local	.874	.174	.062	.021	-.028	.799
Remodelar el local	.744	.146	.199	.126	.063	.635
PRESTAMOS PRENDARIOS						
2. Empeños realizados con la finalidad de continuar con la actividad artesanal						
Automóvil	.186	.899	.130	.020	.027	.861
Maquinaria	.206	.920	.187	.071	.035	.929
Equipo de cómputo	.206	.920	.187	.071	.035	.929
Artículos electrónicos	.144	.938	.113	.056	.026	.918
Otros artículos	.093	.808	.086	.072	-.003	.673
GRAN ENDEUDAMIENTO						
3. Deudas pesadas con:						
Microfinancieras	.030	.399	.582	.277	-.037	.577
Tiendas comerciales	.099	.105	.880	.055	.014	.798
Proveedores	.111	.012	.740	-.053	.024	.563
Familiares-Amigos	.125	.252	.672	-.036	-.002	.532
Prestamistas	.327	.127	.658	.194	.278	.671
4. Obtención de créditos para						
Compra de materia prima	.148	.076	.067	.954	.079	.948
Compra de materiales indirectos	.155	.119	.059	.948	.090	.949
5. COMERCIALIZACIÓN RIESGOSA						
Confianza en la palabra de sus clientes	.105	.002	.046	-.048	.873	.778
Ventas a crédito con personas que no conoce	-.152	.067	.084	.367	.631	.567
Varianza explicada	22.774	21.307	14.025	10.232	6.176	74.514
<i>Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.</i>						
<i>a. Rotation converged in 5 iterations</i>						
Cronbach's Alpha .896						

Para calcular el valor de la variable “toma de riesgos” se utilizaron las siguientes fórmulas:

a) Primero se calculó el valor de cada uno de las dimensiones resultantes del análisis factorial.

$$CRED = v124 + v127 + v128 + v129 + v130 + v131 + v132$$

$$EMP = v144 + v145 + v147 + v151 + v152$$

$$CP = v136 + v137 + v138 + v139 + v140$$

$$CREDMP = v122 + v123$$

$$CR = v160 + v161$$

Donde:

CRED = Créditos

EMP= Empeños

CP= Créditos pesados

CREDMP= Créditos para compra de materia prima

CR= Comercialización riesgosa

b) Estas dimensiones fueron re-codificadas de acuerdo al número de ítems que integraban cada una (ver Anexo 2)

Dimensión	Mínimo	Máximo	Re-codificación
CRED	7	35	5 puntos
EMP	5	25	5 puntos
CP	5	25	5 puntos
CREDMP	2	10	5 puntos
CR	2	10	5 puntos

c) Se sumaron nuevamente las dimensiones recodificadas para determinar el valor de la variable “toma de riesgos”.

$$Toma\ de\ Riesgos = CREDrec + EMPrec + CPrec + CREMPrec + CRrec$$

d) La variable toma de riesgos fue recodificada en cinco puntos de acuerdo a las dimensiones que la integraban (ver anexo 2)

Variable	Mínimo	Máximo	Re-codificación
Toma de riesgos	5	25	5 puntos

3.3.4. Conceptualización y operacionalización de la variable Autonomía

Lumpkin, Cogliser y Schneider (2009, 47) mencionan que la autonomía es un constructo importante de la orientación emprendedora ya que proporciona un espíritu independiente y la libertad de acción necesaria para que se desarrolle la actividad emprendedora. Lumpkin, Cogliser y Schneider (2009, 62-63) definen a la autonomía como la disponibilidad para trabajar independientemente, tomar decisiones y tomar acciones encaminadas a cristalizar un concepto o una visión.

Ireland, Covin y Kuratko (2009, 31), definen a la autonomía como la tolerancia al fracaso, la libertad para tomar decisiones, la ausencia de excesiva supervisión y la delegación de autoridad y responsabilidad, por parte de los dueños o gerentes de las empresas.

Según Lumpkin y Dess (1996, 140-142), la autonomía es la libertad garantizada a los individuos y equipos de la empresa para que puedan ejercitar su creatividad y sus ideas promisorias que son necesarios para que la actividad emprendedora ocurra. La autonomía se refiere a la acción independiente de un individuo o un equipo para crear una idea o una visión y llevarla a su cumplimiento. En general, significa la habilidad y la voluntad para autodirigirse en la búsqueda de oportunidades. En un contexto organizacional, se refiere a las acciones tomadas libres de las limitaciones de la organización sofocante.

Miller (1983, 782) concluye que en las empresas simples, la autonomía es una característica muy significativa de las empresas emprendedoras. En una empresa en la que la persona que toma las decisiones principales es el dueño o gerente, la autonomía está implícita por los derechos de la propiedad.

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

Tabla 25. Operacionalización de la variable “Autonomía”

Variable	Dimensiones	Indicadores
<p>Autonomía Es la acción independiente de los negocios de artesanía para crear una idea o una visión y llevarla a su cumplimiento.</p>	<p>Libertad para decidir Es el grado de libertad que el artesano tiene para tomar decisiones dentro de la empresa respecto a asuntos de producción, comercialización y manejo de la empresa. (V173-V208)</p>	<p>Libertad para tomar decisiones sobre</p> <ul style="list-style-type: none"> • producción • comercialización • el manejo de la empresa
	<p>Apoyo a ideas novedosas Es el apoyo que el dueño del negocio proporciona a sus empleados respecto a ideas novedosas en producción y comercialización. (V209-V222)</p>	<p>Apoyo de ideas novedosas en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comercialización • Producción

Tabla 26. Escala propuesta para la medición de la autonomía en los negocios artesanales

Para tomar decisiones sobre el negocio, en qué medida pide usted ayuda o consulta a otras personas, como:						
		Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	La mayoría de las veces	Siempre
V164	Padre o madre.....	1	2	3	4	5
V165	Esposo(a).....	1	2	3	4	5
V166	Hijos(as).....	1	2	3	4	5
V167	Otros familiares (abuelos, tíos, cuñados, etc.).....	1	2	3	4	5
V168	Empleados.....	1	2	3	4	5
V169	Amigos.....	1	2	3	4	5
V170	Profesionales.....	1	2	3	4	5
V171	Otros artesanos.....	1	2	3	4	5
V172	Representantes del Gobierno.....	1	2	3	4	5
En los aspectos relacionados a la producción, en qué medida usted hace caso a las opiniones de sus empleados, familia y otras personas para tomar decisiones sobre:						
		Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	La mayoría de las veces	Siempre
V173	Materias primas a utilizar.....	1	2	3	4	5
V174	Cantidades a producir.....	1	2	3	4	5
V175	Frecuencia de la producción.....	1	2	3	4	5
V176	Colores de las artesanías.....	1	2	3	4	5
V177	Diseños de las artesanías.....	1	2	3	4	5
V178	Tamaños de las artesanías.....	1	2	3	4	5
V179	Formas de hacer el trabajo.....	1	2	3	4	5
V180	Herramientas a utilizar.....	1	2	3	4	5
V181	Maquinaria a utilizar.....	1	2	3	4	5
V182	Equipo a utilizar.....	1	2	3	4	5
En los aspectos relacionados a la comercialización (Ventas) de sus productos, en qué medida hace caso a las opiniones de sus empleados, familia y otras personas para decidir sobre:						
		Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	La mayoría de las veces	Siempre
V183	La distribución de los productos en la tienda o local.....	1	2	3	4	5
V184	Los empaques.....	1	2	3	4	5
V185	Las etiquetas.....	1	2	3	4	5
V186	Las formas de publicidad.....	1	2	3	4	5
V187	Las formas de venta (crédito o contado).....	1	2	3	4	5
V188	El horario de venta.....	1	2	3	4	5
V189	Los días de venta.....	1	2	3	4	5
V190	La asistencia a ferias comerciales.....	1	2	3	4	5

V191	Los descuentos.....	1	2	3	4	5
V192	Las promociones.....	1	2	3	4	5
V193	La aceptación de pedidos especiales.....	1	2	3	4	5
V194	Las demostraciones de cómo se hace la artesanía.....	1	2	3	4	5
V195	Las ventas en otros lugares.....	1	2	3	4	5
V196	Las exportaciones.....	1	2	3	4	5
En los aspectos relacionados al manejo del negocio (administración/gerencia), en qué medida hace caso a las opiniones de sus empleados, familia y otras personas para decidir sobre:						
		Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	La mayoría de las veces	Siempre
V197	El precio de los productos.....	1	2	3	4	5
V198	La compra de materias primas.....	1	2	3	4	5
V199	La compra de insumos.....	1	2	3	4	5
V200	La compra de maquinaria.....	1	2	3	4	5
V201	La compra de equipo.....	1	2	3	4	5
V202	La compra de herramientas.....	1	2	3	4	5
V203	Las condiciones de venta.....	1	2	3	4	5
V204	Las condiciones de compra.....	1	2	3	4	5
V205	La contratación de empleados.....	1	2	3	4	5
V206	Los sueldo de los empleados.....	1	2	3	4	5
V207	La ampliación de talleres o locales.....	1	2	3	4	5
V208	Establecimiento de sucursales.....	1	2	3	4	5
En qué medida ha motivado o apoyado las ideas novedosas o creativas de los miembros de su negocio en cuanto a:						
V209	Utilización de herramientas o maquinaria.....	1	2	3	4	5
V210	Utilización de equipos.....	1	2	3	4	5
V211	Utilización de materiales mejorados.....	1	2	3	4	5
V212	Utilización de colores.....	1	2	3	4	5
V213	Utilización de otras técnicas.....	1	2	3	4	5
V214	Elaboración de diseños artesanales.....	1	2	3	4	5
V215	Mejoras en los procesos.....	1	2	3	4	5
V216	Formas de empacar la artesanía.....	1	2	3	4	5
V217	Presentación de la artesanía en el local.....	1	2	3	4	5
V218	Distribución de la artesanía en el local.....	1	2	3	4	5
V219	Formas de publicidad.....	1	2	3	4	5
V220	De los productos que usted vende en su negocio, en qué medida éstos han sido creaciones de otros miembros de su negocio.....	Ninguno (1)	Pocos (2)	Algunos (3)	Muchos (4)	Todos (5)
V221	De las formas de hacer sus productos (es decir, procesos de producción), en qué medida éstos han sido implementados por otros miembros de su negocio.....	Ninguno (1)	Pocos (2)	Algunos (3)	Muchos (4)	Todos (5)
V222	De las formas en que usted comercializa sus artesanías, en qué medida fueron ideadas por otros miembros de su negocio.....	Ninguna (1)	Pocas (2)	Algunas (3)	Muchas (4)	Todas (5)

3.3.4.1. Validez y confiabilidad de la variable Autonomía

El análisis factorial mostró cinco componentes contenidos en las dos dimensiones operacionalizadas. La escala de autonomía propuesta en este estudio se comportó de manera esperada, algunos ítems fueron eliminados por presentar cargas factoriales negativas, $\leq .500$, o porque la relación entre dimensiones presentaban problemas de interpretación.(V180-V182, V197-V204, V209-V211, V216-V219)

Los ítems sobre la libertad para decidir sobre aspectos de comercialización o ventas(V183-V196) no tuvieron carga factorial $\geq .500$, solamente V193 se asoció en el indicador Libertad para tomar decisiones en el aspecto productivo ya que este ítem está relacionado estrechamente con los aspectos productivos.

Para determinar el nivel de confiabilidad de la escala para medir la “toma de riesgos”, se utilizó el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, obteniéndose para esta variable el $\alpha = .909$ con 23 elementos.

Tabla 27 Análisis factorial de la variable Autonomía

Autonomía	1	2	3	4	5	Comunalidad
LIBERTAD PARA TOMAR DECISIONES						
1. En aspectos del proceso productivo						
Materias primas a utilizar	.873	.138	.165	-.009	.101	.819
Cantidades a producir	.937	.071	.198	-.038	.108	.936
Frecuencia de la producción	.931	.096	.209	.016	.144	.941
Colores de las artesanías	.916	.133	.185	-.019	.054	.894
Diseños de las artesanías	.951	.092	.185	.046	.113	.962
Tamaños de las artesanías	.947	.102	.188	.004	.117	.955
Formas de hacer el trabajo	.689	.201	.240	.054	.136	.595
2. En aspectos del manejo del negocio						
Contratación de empleados	.142	.881	.124	.052	.063	.819
Sueldos de los empleados	.129	.893	.128	.060	.081	.841
Ampliación de locales o talleres	.175	.841	.104	.168	.102	.787
Establecimiento de sucursales	.157	.782	.171	.268	.049	.739
APOYO A IDEAS NOVEDOSAS						
3. Apoyo a ideas novedosas en producción						
Utilización de nuevos colores	.325	.134	.794	-.081	.061	.764
Utilización de otras técnicas	.178	.206	.746	.148	.063	.657

Elaboración de diseños artesanales	.389	.091	.771	-.032	.111	.768
Mejoras en los procesos de producción	.218	.105	.845	.114	.116	.798
LIBERTAD PARA TOMAR DECISIONES						
4. Para tomar decisiones toma en cuenta opiniones de:						
Empleados	-.008	.390	.075	.699	.075	.651
Amigos	-.003	.220	.030	.874	-.007	.813
Profesionales	-.062	.191	.004	.848	-.108	.772
Otros artesanos	.069	-.180	.051	.694	.249	.583
APOYO A IDEAS NOVEDOSAS						
5. Participación de otros miembros del negocio en:						
Mejorar los productos	.028	.207	.273	-.157	.781	.752
Implementar procesos de producción	.192	.088	.079	.082	.853	.785
Comercializar las artesanías	.318	-.002	-.023	.261	.730	.703
	Varianza explicada	28.17	15.46	13.32	12.31	9.53
		78.79				
<i>Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.</i>						
<i>a Rotation converged in 6 iterations</i>						
Cronbach's Alpha .909						

Para calcular el valor de la variable “autonomía” se utilizaron las siguientes fórmulas:

a) Primero se calculó el valor de cada uno de las dimensiones resultantes del análisis factorial.

$$LAP = V173 + V174 + V175 + V176 + V177 + V178 + V179$$

$$LMN = V205 + V206 + V207 + V208$$

$$AIP = V212 + V213 + V214 + V215$$

$$TO = V168 + V169 + V170 + V171$$

$$POM = V220 + V221 + V222$$

Donde:

LAP = Libertad para decidir sobre aspectos de producción

LMN = Libertad para decidir sobre aspectos de manejo del negocio

AIP = Apoyo a ideas en aspectos de producción

TO = Toma en cuenta otras opiniones

POM= Participación de otros miembros del negocio en la toma de decisiones

b) Estas dimensiones fueron re-codificadas de acuerdo al número de ítems que integraban cada una (ver anexo 2)

Dimensión	Mínimo	Máximo	Re-codificación
LAP	7	35	5 puntos
LMN	4	20	5 puntos
AIP	4	20	5 puntos
TO	4	20	5 puntos
POM	3	15	5 puntos

c) Se sumaron nuevamente las dimensiones recodificadas para determinar el valor de la variable “autonomía”.

$$\text{Autonomía} = \text{LAPrec} + \text{LMNrec} + \text{AIPrec} + \text{TOrec} + \text{POMrec}$$

d) La variable autonomía fue recodificada en cinco puntos de acuerdo a las dimensiones que la integraban (ver anexo2)

Variable	Mínimo	Máximo	Re-codificación
Autonomía	5	25	5 puntos

3.3.5. Conceptualización y Operacionalización de la variable “Agresividad Competitiva”

La agresividad competitiva es una variable agregada a la teoría de la orientación emprendedora sugerida por Lumpkin y Dess (1996) tomando la idea de Miller (1983) de madrugar a los competidores (*beating the competitors to the punch*).

Coulthard (2007, 30) menciona que la intensidad de los esfuerzos de una empresa para superar a sus rivales dentro de su industria y colocarse a la cabeza de ellos en cada oportunidad se conoce como agresividad competitiva. Esta variable se caracteriza por una fuerte postura ofensiva que está dirigida a vencer a los competidores. La agresividad competitiva se complementa con unos objetivos ambiciosos por conquistar el mercado y tomar acciones enérgicas para lograrlo.

Ferrier (2001, 3) menciona que cuando las empresas navegan en el escenario de la competencia, las empresas desafían agresiva y directamente a sus competidores para mejorar su desempeño. En el contexto de la competencia cara a cara, las empresas luchan por la participación en el mercado, por ejemplo con precios competitivos y competencia publicitaria, innovaciones, ventajas del primer movedor, rápida respuesta a los desafíos competitivos, diferenciación competitiva o un amplio repertorio de acciones.

Lumpkin y Dess (1996, 148-149) mencionan que la agresividad competitiva está caracterizada por la respuesta a las acciones de los rivales, que puede tomar la forma de una confrontación cara a cara, por ejemplo, cuando una empresa entra a un mercado que otro competidor ha identificado, o, por la capacidad para reaccionar, por ejemplo, cuando una empresa baja sus precios en respuesta al desafío competitivo. La agresividad competitiva también refleja una voluntad para ser inusual más que confiar en métodos tradicionales de competencia.

Lumpkin y Dess (1996, 148) definen a la agresividad competitiva como las acciones de una empresa para desafiar directamente a sus competidores para lograr una entrada o mejorar una posición, es decir, superar a los rivales de la industria en el mercado.

En el sector artesanal la agresividad competitiva puede centrarse principalmente en los precios y promoción de sus artículos. Generalmente los artesanos manejan precios similares a los de su competencia, pero en el momento de la compra, ofrecen descuentos e incluso artículos sin costo como promoción para que el comprador decida adquirir los productos, provocando de esta forma que los competidores pierdan las posibles ventas.

Tabla 28. Operacionalización de la variable “Agresividad Competitiva”

Variable	Dimensiones	Indicadores
<p>Agresividad Competitiva</p> <p>Se refiere a las actividades de los negocios artesanales destinadas al desafío a sus competidores para mejorar una posición en el mercado, así como las acciones que el artesano emprende ante los desafíos o retos que impulsan los competidores</p>	<p>Desafío a competidores</p> <p>Son la cantidad de acciones que los artesanos inician para desafiar a sus competidores y mejorar una posición en el mercado.(V223-V233)</p>	<p>Mejorar posición en el mercado</p>
	<p>Reacciones a las acciones iniciadas por los competidores</p> <p>Son la cantidad de acciones que el artesano realiza para responder a las acciones que inician los otros artesanos. (V234-237).</p>	<p>Respuesta a las acciones de la competencia</p>
	<p>Acciones agresivas de otros artesanos</p> <p>Son las actividades que realizan otros artesanos que pueden considerarse poco éticas pero que las realizan para derrotar a la competencia. (V238-V243)</p>	<p>Engaño</p>

Tabla 29 Escala propuesta para la medición de la agresividad competitiva en los negocios artesanales

Para derrotar a su competencia, en qué medida usted ha INICIADO acciones como:						
		Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo
V223	Establecer precios más bajos.....	1	2	3	4	5
V224	Ofrecer descuentos más grandes.....	1	2	3	4	5
V225	Ofrecer promociones más atractivas.....	1	2	3	4	5
V226	Ofrecer muestras gratuitas.....	1	2	3	4	5
V227	Ofrecer servicios de empaque.....	1	2	3	4	5
	Ofrecer servicios de envío a domicilio.....	1	2	3	4	5
V228	Ofrecer plazos más largos para cobrar las ventas a crédito.....	1	2	3	4	5
V229	Ofrecer precios de contado cuando son ventas a crédito.....	1	2	3	4	5
V230	Ofrecer sus productos a Instituciones del Gobierno.....	1	2	3	4	5
V231	Ofrecer sus productos en mercados extranjeros	1		3	4	5
V232	Hacer alianzas con agencias turísticas.....	1	2	3	4	5
V233	Hacer publicidad en revistas turísticas.....	1	2	3	4	5
Para RESPONDER a las acciones que realizan sus competidores, en qué medida						
		Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	La mayoría de las veces	Siempre
V234	Ha tenido que bajar sus precios.....	1	2	3	4	5
V235	Ha tenido que sacrificar sus utilidades.....	1	2	3	4	5
V236	Ha tenido que regalar algunas piezas.....	1	2	3	4	5
V237	Ha tenido que buscar nuevos mercados.....	1	2	3	4	5
Para lograr vender más que la competencia, considera usted que OTROS ARTESANOS , 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo						
V238	Mienten sobre la calidad de las artesanías que ellos producen.....	1	2	3	4	5
V239	Miente sobre los materiales utilizados.....	1	2	3	4	5
V240	Engañan a los clientes.....	1	2	3	4	5
V241	Mienten a los intermediarios o mayoristas.....	1	2	3	4	5
V242	Hablan mal de otros artesanos.....	1	2	3	4	5
V243	Niegan información acerca de otros artesanos cuando preguntan por ellos.....	1	2	3	4	5
V244	Mienten al Gobierno (FONART, etc.).....	1	2	3	4	5
V246	Corrompen a los compradores del Gobierno.....	1	2	3	4	5
V247	Bajan demasiado sus precios para que otros artesanos no puedan vender.....	1	2	3	4	5

3.3.5.1. Validez y confiabilidad de la variable Autonomía

El análisis factorial arrojó tres factores como se esperaba, algunos ítems fueron eliminados por presentar cargas factoriales negativas, $\leq .500$, o porque la relación entre dimensiones presentaban problemas de interpretación.(V223, V225, V227-V229, V231-V234, V238, V242, V244-V247)

Para determinar el nivel de confiabilidad de la escala para medir la “autonomía”, se utilizó el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, obteniéndose para esta variable el $\alpha = .686$ con 10 elementos.

Tabla 30 Análisis factorial de la variable Agresividad Competitiva

Agresividad Competitiva	1	2	3	Comunalidad
ACCIONES AGRESIVAS DE LA COMPETENCIA				
1. Para vender más que la competencia, otros artesanos				
Mienten sobre la calidad de las artesanías que ellos mismos producen	.976	-.059	.031	.956
Mienten acerca de los materiales que ellos utilizan	.962	-.075	.070	.937
Engañan a los clientes	.981	-.071	-.010	.968
Hablan mal de otros artesanos	.578	-.001	.252	.398
REACCIONES A LAS ACCIONES INICIADAS POR LA COMPETENCIA				
2. Respuesta a acciones iniciadas por otros artesanos				
Disminuir los precios	-.154	.840	-.016	.730
Sacrificar utilidades	-.017	.871	.040	.761
Regalar artesanía	-.001	.643	.202	.455
DESAFIO A COMPETIDORES				
3. Acciones iniciadas para derrotar a la competencia				
Ofrecer descuentos más grandes	.010	.367	.528	.414
Ofrecer muestras de artesanía gratuitas	.165	-.107	.757	.612
Ofrecer precios de contado en ventas a crédito	.058	.162	.762	.611
Varianza explicada	32.30	20.65	15.45	68.41
<i>Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.</i>				
<i>a Rotation converged in 5 iterations</i>				
Cronbach's Alpha .686				

Para calcular el valor de la variable “agresividad competitiva” se utilizaron las siguientes fórmulas:

a) Primero se calculó el valor de cada uno de las dimensiones resultantes del análisis factorial.

$$AAC = V239 + V240 + V241 + V243$$

$$REAC = V235 + V236 + V237$$

$$DAC = V224 + V226 + V230$$

Donde:

AAC = Acciones agresivas de la competencia

REAC = Reacciones a las acciones de la competencia

DAC = Desafío a los competidores

b) Estas dimensiones fueron re-codificadas de acuerdo al número de ítems que integraban cada una (ver anexo 2)

Dimensión	Mínimo	Máximo	Re-codificación
ACC	4	20	5 puntos
REAC	3	15	5 puntos
DAC	3	15	5 puntos

c) Se sumaron nuevamente las dimensiones recodificadas para determinar el valor de la variable “agresividad competitiva”.

$$Agresividad\ Competitiva = ACCrec + REACrec + DACrec$$

d) La variable agresividad competitiva fue recodificada en cinco puntos de acuerdo a las dimensiones que la integraban (ver Anexo 2)

Variable	Mínimo	Máximo	Re-codificación
Agresividad competitiva	3	15	5 puntos

3.3.6. Conceptualización y operacionalización de la variable Desempeño de la Empresa

El desempeño de la empresa tiene que ver directamente con el logro de los objetivos. Es la manera como la empresa trabaja juzgado por la efectividad para conseguir sus objetivos. Sin embargo, cada empresa tiene diferentes objetivos y por lo tanto el desempeño puede verse desde diferentes perspectivas.

El desempeño de la empresa se ha evaluado en dos principales categorías: el financiero u objetivo y el no financiero o subjetivo. En los últimos años, la preocupación por la contaminación antropogénica ha llevado a la necesidad de evaluar también el desempeño ambiental. Evidentemente el desempeño ambiental se ubica dentro de la responsabilidad social de la empresa. El área ambiental implica los cambios ocasionados por las actividades, productos o servicios de la organización en los ecosistemas en los que interactúa, incluyendo por supuesto a los humanos dentro de los componentes de estos sistemas.

Las escalas utilizadas para medir el desempeño financiero y no financiero son las que generalmente se han utilizado en la mayoría de los estudios. En cuanto al desempeño ambiental, no existe escala generalmente aceptada a nivel empresa, por lo que los ítems son originales.

Tabla 31. Operacionalización de la variable “Desempeño”

Variable	Dimensiones	Indicadores
Desempeño Se refiere a los resultados de la empresa producto de sus actividades las cuales son el	Desempeño financiero Se refiere a los indicadores cuantitativos del desempeño de la empresa, como	Ventas Utilidades Número de empleados

financiero, el no financiero y el ambiental	pueden ser las ventas, utilidades y en empleos generados	
	<p>Desempeño no financiero</p> <p>Se refiere a los indicadores cualitativos del desempeño de la empresa, es decir, lo que el artesano siente acerca de los resultados de su negocio, como son los indicadores de satisfacción</p>	<p>Satisfacción con las ventas</p> <p>Satisfacción con las utilidades</p> <p>Satisfacción con el crecimiento de la empresa</p> <p>Satisfacción con el negocio</p>
	<p>Desempeño ambiental</p> <p>En el sector artesanal el desempeño ambiental se entiende por las prácticas de los artesanos para la conservación del ambiente, los materiales, los procesos, el cumplimiento de normas ambientales, el manejo de agua y el manejo de los residuos.</p>	<p>Tipos de materiales</p> <p>Residuos</p> <p>Leyes</p> <p>Reciclaje</p> <p>Reuso</p> <p>Contaminación</p> <p>Recursos naturales</p>

Tabla 32 Escala propuesta para la medición del desempeño en los negocios artesanales

Desempeño financiero					
V248	¿Cuánto vende al mes?				
	1	2	3	4	5
	menos de \$2,500	de 2,501 a 5,000	de 5,001 a 7,500	de 7,501 a 10,000	más de 10,000
V249	¿Cuánto vendía mensualmente hace un año?				
	1	2	3	4	5
	menos de \$ 1-3,750	de 3,751 a 7,500	de 7,501 a 11,250	de 11,251 a 15,000	más de 15,000
V250	¿Cuánto vendía mensualmente hace 2 años?				
	1	2	3	4	5
	menos de \$5,000	de 5,001 a 10,000	de 10,001 a 15,000	de 15,001 a 20,000	más de 20,000
V251	¿Cuánto le queda de ganancia al mes?				
	1	2	3	4	5
	menos de \$1,500	de 1,501 a 3,000	de 3,001 a 4,500	de 4,501 a 6,000	más de 6,000
V252	¿Cuánto le quedaba de ganancia mensual hace un año?				
	1	2	3	4	5
	menos de \$2,000	de 2,001 a 4,000	de 4,001 a 6,000	de 6,001 a 8,000	más de 8,000
V253	¿Cuánto le quedaba de ganancia mensual hace 2 años?				
	1	2	3	4	5
	Menos de \$3,000	de 3,001 a 6,000	de 6,001 a 9,000	de 9,001 a 12,000	más de 12,001
V254	¿Cuántos trabajadores asalariados tiene ahora?				
	1	2	3	4	5
	1-2	3-4	5-6	7-8	9 o más
V255	¿Cuántos trabajadores asalariados tenía usted el año pasado?				
	1	2	3	4	5
	1-2	3-4	5-6	7-8	9 o más
V256	¿Cuántos trabajadores asalariados tenía usted hace 2 años?				
	1	2	3	4	5
	1-2	3-4	5-6	7-8	9 o más

Desempeño no financiero						
Si se compara con otros artesanos,						
		Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo
V257	¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con su negocio?.....	1	2	3	4	5
V258	¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con las ganancias actuales de su negocio?.....	1	2	3	4	5
V259	¿Qué tan satisfecho está usted con el crecimiento de su negocio?.....	1	2	3	4	5

Con las ganancias que le genera su negocio, en qué medida ha podido satisfacer las necesidades de su familia en cuanto a:						
		Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo
V260	Alimentación.....	1	2	3	4	5
V261	Ropa y zapatos.....	1	2	3	4	5
V262	Salud.....	1	2	3	4	5
V263	Educación.....	1	2	3	4	5
V264	Diversión.....	1	2	3	4	5
V265	Vivienda.....	1	2	3	4	5
Con las ganancias que le genera su negocio, en qué medida ha podido mejorar su negocio en cuanto a:						
		Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo
V266	Capacitación.....	1	2	3	4	5
V267	Calidad de los productos.....	1	2	3	4	5
V268	Mejores locales comerciales.....	1	2	3	4	5
V269	Mejores talleres.....	1	2	3	4	5
V270	Mejores herramientas.....	1	2	3	4	5
V271	¿En qué medida, las utilidades generadas le permiten continuar con la actividad artesanal?.....	Nada 1	Poco 2	Regular 3	Mucho 4	Muchísimo 5
Desempeño ambiental						
	Al realizar su artesanía, en qué medida, utiliza:	Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo
V272	Insecticidas.....	1	2	3	4	5
V273	Ácidos.....	1	2	3	4	5
V274	Esmaltes o pinturas.....	1	2	3	4	5
V275	Thinner o Aguarrás.....	1	2	3	4	5
V276	Gasolinas o Diesel.....	1	2	3	4	5
V277	Leña.....	1	2	3	4	5
V278	Carbón.....	1	2	3	4	5
V279	Agua.....	1	2	3	4	5
V280	Barnices.....	1	2	3	4	5
V281	¿En qué medida ha reciclado estos materiales?	1	2	3	4	5
V282	¿En qué medida ha reducido la cantidad de materiales?.....	1	2	3	4	5
V283	¿En qué medida ha sustituido esos materiales por otros que no dañen demasiado a la naturaleza?....	1	2	3	4	5
V284	¿En qué medida conserva los recursos naturales que utiliza para producir su artesanía?	1	2	3	4	5
V285	¿En qué medida reutiliza materiales que pueden considerarse como desperdicios?.....	1	2	3	4	5
V286	¿En qué medida utiliza empaques ecológicos-biodegradables?.....	1	2	3	4	5

V287	¿En qué medida su actividad produce residuos que afectan a la naturaleza?.....	1	2	3	4	5
V288	¿En qué medida evita tirar sus residuos al aire?.....	1	2	3	4	5
V289	¿En qué medida evita tirar sus residuos al suelo?..	1	2	3	4	5
V290	¿En qué medida evita tirar sus residuos al agua?	1	2	3	4	5
V291	¿En qué medida evita tirar sus residuos al drenaje?.....	1	2	3	4	5
V292	¿En qué medida tira sus residuos en depósitos especiales?.....	1	2	3	4	5
V293	¿En qué medida participa en actividades de reforestación?.....	1	2	3	4	5
V294	¿En qué medida participa en actividades de limpieza de ríos, calles, arroyos, etc.?.....	1	2	3	4	5
V295	¿En qué medida evita el desperdicio del agua?.....	1	2	3	4	5
V296	¿En qué medida le preocupa la contaminación de aire, suelo y agua?.....	1	2	3	4	5
V297	¿En qué medida le preocupa el agotamiento de los recursos naturales?.....	1	2	3	4	5
V298	¿Existen normas o leyes ambientales que sean aplicables a la producción de su artesanía?.....	SI (1)		NO (2)		
V299	¿En qué medida conoce esas leyes o normas?.	1	2	3	4	5
V300	¿En qué medida cumple esas leyes o normas?.	1	2	3	4	5
V301	¿En qué medida esas leyes o normas le han impedido comercializar sus productos en otros mercados?.....	1	2	3	4	5

3.3.6.1. Validez y confiabilidad de la variable Desempeño de la Empresa

El desempeño de la empresa se mide por tres dimensiones, el financiero, el no financiero y el ambiental.

En lo que respecta al desempeño financiero, éste se midió por las ventas mensuales, las ganancias mensuales y el número de empleado asalariados en los negocios de artesanía.

El desempeño financiero de los negocios fue obtenido mediante las percepciones del dueño del negocio y no hubo posibilidad de corroborarlo con estados financieros o algún documento parecido, porque no se tuvo acceso a ellos. Se elaboró una escala de medición de cinco puntos como resultado de la prueba piloto, tal y como se aprecia en la Operacionalización de la variable Desempeño y se dejó que el respondente eligiera la respuesta más adecuada a su situación.

Además la situación por la que atraviesa la República Mexicana en materia de seguridad pública hace que los respondentes no contesten de manera exacta, debido a que la mayoría de los artesanos entrevistados eran los más famosos y algunos de ellos ya habían sufrido algún tipo de atentado contra su persona, familia o negocio.

Por lo que respecta a las ítems de las dimensiones restantes (Desempeño no Financiero y Desempeño ambiental) se sometieron a el análisis factorial y como sucede con las otras variables del estudio, se eliminaron los ítems que presentaron cargas factoriales negativas, iguales o menores de .500 y aquellas que no se asociaban con los indicadores adecuados y que dificultaba su interpretación. (V267, V271, V283, V286, V287, V298). El análisis factorial dio como resultado siete factores.

Los ítems V272-V280, fueron eliminados arbitrariamente debido que lo que se buscaba era saber el desempeño ambiental de los artesanos independientemente de los materiales o sustancias que utilizan durante el proceso productivo.

Para determinar el nivel de confiabilidad de la escala para medir la “autonomía”, se utilizó el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, obteniéndose para esta variable el $\alpha=.922$ con 30 elementos.

Tabla 33 Análisis factorial de la variable Desempeño

Desempeño	1	2	3	4	5	6	7	Comunalidad
Desempeño No Financiero								
1. Satisfacción del artesano respecto a:								
El negocio de artesanía	.678	-.220	-.154	.196	.198	.188	.080	.651
Las ganancias actuales	.767	-.028	-.030	.095	.107	.130	-.074	.634

El crecimiento del negocio	.722	.124	.220	.088	.048	.070	-.008	.601
Alimentación	.859	.140	.214	-.071	.049	.181	-.007	.844
Vestido	.886	.109	.212	-.038	.076	.077	.062	.859
Salud	.867	.223	.171	-.068	.039	.090	.016	.845
Educación	.814	.187	.292	-.029	.038	.093	.085	.801
Diversión	.832	.072	.310	-.008	.002	.070	.076	.805
Vivienda	.831	.227	.267	-.042	.009	.087	-.036	.825
Desempeño Ambiental								
2. Contaminación Ambiental								
Evita tirar residuos al aire	.125	.924	.117	.061	.145	.193	.046	.948
Evita tirar residuos al suelo	.136	.929	.113	.108	.130	.159	.067	.954
Evita tirar residuos al agua	.148	.939	.126	.095	.119	.163	.013	.970
Evita tirar residuos tóxicos al drenaje	.121	.891	.153	.102	.122	.143	.106	.888
Deposita los residuos en contenedores especiales	.168	.545	.090	.147	.212	.255	.417	.639
Desempeño No Financiero								
3. Satisfacción con mejoras								
Capacitación	.303	.070	.630	-.087	.070	.371	.086	.651
Mejores locales	.446	.276	.717	.002	.058	.216	-.092	.848
Mejores talleres	.397	.212	.799	.005	.105	.215	-.046	.900
Mejores herramientas	.363	.133	.841	-.035	.147	.142	.068	.904
Desempeño Ambiental								
4. Conciencia ambiental								
Preocupación por el desperdicio del agua	-.035	.213	-.051	.885	-.006	-.076	.043	.839
Preocupación por la contaminación del ambiente	.045	.114	.006	.923	.103	-.106	.131	.906
Preocupación por el agotamiento de los recursos naturales	.050	.014	-.026	.939	.075	-.081	.131	.915
5. Comportamiento Ambiental								
Reciclaje de materiales	.067	-.049	.038	.135	.836	.138	-.152	.768
Reducción en el uso de materiales	.040	.184	.186	.042	.828	-.028	.059	.762
Conservación de recursos naturales	.132	.175	-.003	.065	.664	-.075	.400	.658
Reutilización de materiales	.117	.291	.038	-.049	.675	-.093	.135	.585
6. Regulación ambiental								
Conocimiento de la Ley	.245	.269	.242	-.107	-.074	.844	.009	.921
Cumplimiento de la Ley	.208	.324	.241	-.058	-.045	.786	.002	.829
Efectos de la Ley en el negocio	.247	.233	.211	-.203	.057	.719	-.115	.735
7. Participación en el cuidado ambiental								
Reforestación	.016	.141	-.032	.239	.112	.062	.805	.743
Limpieza de la comunidad	-.006	.038	.035	.037	.037	-.124	.858	.756
Varianza explicada	22.59	15.12	9.94	9.31	8.47	8.24	6.28	79.94
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.								
a Rotation converged in 7 iterations								
Cronbach's Alpha .922								

Para calcular el valor de la variable “desempeño” se utilizaron las siguientes fórmulas:

a) Primero se calculó el valor de cada uno de las dimensiones resultantes del análisis factorial y los ítems del desempeño financiero

$$DF = V248 + V250 + V254$$

$$SN = \sum V257:V265$$

$$CAMB = V288 + V289 + V290 + V291 + V292$$

$$SM = V266 + V268 + V269 + V270$$

$$CONAMB = V295 + V296 + V297$$

$$COMPAMB = V281 + V282 + V284 + V285$$

$$REGAMB = V299 + V300 + V301$$

$$PART = V293 + V294$$

Dónde:

DF= Desempeño Financiero

SN= Satisfacción con el negocio

CAMB = Comportamiento ambiental

SM = Satisfacción con las mejoras

CONAMB = Conciencia ambiental

COMPAMB = Comportamiento ambiental

REGAMB = Regulación ambiental

PART = Participación en el cuidado del ambiente

b) Estas dimensiones fueron re-codificadas de acuerdo al número de ítems que integraban cada una (ver Anexo 2)

Dimensión	Mínimo	Máximo	Re-codificación
DF	3	15	5 puntos
SN	9	45	5 puntos
CAMB	5	25	5 puntos
SM	4	20	5 puntos
CONAMB	3	15	5 puntos
COMPAMB	4	20	5 puntos

REGAMB	3	15	5 puntos
PART	2	10	5 puntos

c) Se sumaron nuevamente las dimensiones recodificadas para determinar el valor de la variable “desempeño”.

$$\text{Desempeño} = DFrec + SNrec + CAMBrec + SMrec + CONAMBrec + REGAMBrec + PARTrec$$

d) La variable desempeño fue recodificada en cinco puntos de acuerdo a las dimensiones que la integraban (ver Anexo 2)

Variable	Mínimo	Máximo	Re-codificación
Desempeño	7	35	5 puntos

3.3.7. Conceptualización y Operacionalización de la variable Ambiente Externo

Tanto el dinamismo ambiental como la hostilidad ambiental han tenido resultados positivos y negativos como factores moderadores en la relación entre la orientación emprendedora de una empresa y su desempeño.

Según Kreiser, Marino y Weaver (2002) la situación anterior puede deberse a una mala medición del ambiente. Sin embargo, la escala de hostilidad y dinamismo ambiental está basada y adaptada principalmente de los trabajos de Miller y Friesen (1982) y Zahara (1991). Esta escala es aceptada por la comunidad científica para medir este tipo de ambiente.

Para empresas como las del sector artesanal el efecto del dinamismo como de la hostilidad han sido escasamente estudiadas, por lo que no existe una escala de medición adecuada. Entonces es necesario adaptar una para poder apreciar de una mejor manera que es lo que sucede en la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño.

En cuanto al ambiente interno, los factores que pudieran estar afectando la relación serían la antigüedad del negocio, el tamaño del negocio, el tipo de industria, el género del dueño o gerente. Estas variables serán variables de control que se analizarán posteriormente, y no se necesita una operacionalización.

Tabla 34. Operacionalización de la variable “Ambiente externo”

Variable	Dimensiones	Indicadores
Ambiente Externo Es el contexto que rodea a los negocios artesanales y que afecta sus operaciones, como la hostilidad ambiental y el dinamismo ambiental.	Hostilidad Ambiental La hostilidad ambiental en el sector artesanal, es el grado de amenaza que el artesano percibe de las actividades que realiza la competencia. Esta amenaza también puede ser percibida de las políticas de gobierno como leyes y reglamentos, la crisis financiera (V302-V336)	Competencia Políticas de gobierno Crisis
	Dinamismo Ambiental El dinamismo ambiental en el sector artesanal se entiende la velocidad de cambios hechos en el contexto por gustos, precios, ventas y competencia. (V337-V343)	Inestabilidad en gustos Precios Ventas Competencia

Tabla 35 Escala propuesta para la medición del ambiente externo en los negocios artesanales

Hostilidad ambiental						
¿En qué medida los competidores (otros artesanos) han afectado (dañado) su negocio debido a:						
		Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo
V302	Los precios de venta.....	1	2	3	4	5
V303	Los productos novedosos.....	1	2	3	4	5
V304	Las formas de vender.....	1	2	3	4	5
V305	La publicidad.....	1	2	3	4	5
V306	Las promociones.....	1	2	3	4	5
V307	La forma de producción.....	1	2	3	4	5
¿Qué tan difícil es entrar a ofrecer sus artesanías en lugares en donde otros artesanos venden, tales como:						
		Muy Fácil	Fácil	Regular	Difícil	Muy difícil
V308	Rutas turísticas.....	1	2	3	4	5
V309	Zonas arqueológicas.....	1	2	3	4	5
V310	Mercados de artesanía.....	1	2	3	4	5
V311	Uniones de artesanos.....	1	2	3	4	5
V312	Locales comunitarios.....	1	2	3	4	5
V313	Ferias locales.....	1	2	3	4	5
V314	Al Gobierno Federal (FONART).....	1	2	3	4	5
V315	Al Gobierno del Estado.....	1	2	3	4	5
V316	Al Gobierno Municipal.....	1	2	3	4	5
V317	Mercados principales.....	1	2	3	4	5
V318	Tianguis.....	1	2	3	4	5
En el negocio de las artesanías, que tan difícil es:						
		Muy Fácil	Fácil	Regular	Difícil	Muy difícil
V319	Obtener permiso oficial para iniciar un nuevo negocio.....	1	2	3	4	5
V320	Obtener un préstamo para establecer un nuevo negocio.	1	2	3	4	5
V321	Competir con otros artesanos.....	1	2	3	4	5
V322	Saber que artesanía producen los competidores.....	1	2	3	4	5
V323	Saber los precios de la competencia.....	1	2	3	4	5
V324	Venderles a los intermediarios.....	1	2	3	4	5
V325	Obtener las materias primas.....	1	2	3	4	5
V326	Manejar el negocio.....	1	2	3	4	5
V327	Lograr ventas similares a los de la competencia.....	1	2	3	4	5
V328	Tener éxito.....	1	2	3	4	5

En qué medida las leyes o normas emitidas por el gobierno han afectado (dañado) su negocio, en cuanto a:						
		Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo
V329	Formas de producir.....	1	2	3	4	5
V330	Formas de comercializar.....	1	2	3	4	5
V331	Materias primas a utilizar.....	1	2	3	4	5
V332	¿En qué medida la crisis financiera han afectado (dañado) su negocio?.....	1	2	3	4	5
En qué medida los movimientos sociales han afectado su negocio						
		Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo
V333	Marchas.....	1	2	3	4	5
V334	Huelgas.....	1	2	3	4	5
V335	Bloqueo de carreteras.....	1	2	3	4	5
V336	Protestas.....	1	2	3	4	5
Dinamismo ambiental						
En qué medida puede usted:						
		Muy Fácil	Fácil	Regular	Difícil	Muy difícil
V337	Predecir los gustos y preferencias de los clientes.....	5	4	3	2	1
V338	Predecir los gustos y preferencias de los intermediarios.....	5	4	3	2	1
En su sector artesanal, en qué medida hay cambios en:						
		Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo
V339	Materias primas.....	1	2	3	4	5
V340	Herramientas.....	1	2	3	4	5
V341	Maquinaria.....	1	2	3	4	5
V342	Formas de producción.....	1	2	3	4	5
V343	Formas de vender.....	1	2	3	4	5

3.3.7.1. Validez y confiabilidad de la variable Ambiente Externo

El análisis factorial de la variable ambiente externo validó las dos dimensiones en ocho factores, como se esperaba. Al igual que las otras variables, algunos ítems fueron eliminados por no presentar cargas factoriales $\geq .500$, o porque la relación entre las variables presentaban problemas de interpretación. (V202, V304, V307, V308, V309, V317-V320, V322-V324, V327)

En el caso de las variables del indicador competencia en la dimensión de hostilidad ambiental, el análisis factorial separó las cargas de este indicador en

dos factores, el primero que mide la dificultad para comercializar las artesanías en ciertos lugares y el segundo en la dificultad para comercializar artesanías con los diferentes niveles de Gobierno mexicano.

Para determinar el nivel de confiabilidad de la escala para medir el “ambiente externo”, se utilizó el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, obteniéndose para esta variable el $\alpha=.741$ con 29 elementos.

Tabla 36 Análisis factorial de la variable Ambiente Externo

Factores externos	1	2	3	4	5	6	7	8	Comunalidad
HOSTILIDAD AMBIENTAL									
1. Factores externos que afectan a los negocios									
La crisis financiera	.578	.208	.034	.289	-.080	.175	-.024	-.007	.500
Marchas	.948	-.155	.134	.112	-.012	-.049	.082	-.093	.971
Huelgas	.946	-.165	.138	.109	-.019	-.048	.079	-.093	.970
Bloqueo d carreteras	.940	-.144	.151	.107	-.007	-.076	.085	-.084	.959
Protestas	.945	-.167	.142	.111	-.018	-.047	.065	-.095	.970
DINAMISMO AMBIENTAL									
2. Cambios constantes en									
Tipos de materias primas	.077	.663	.023	-.148	.165	-.043	.295	-.159	.608
Tipos de herramientas	-.182	.893	-.046	.060	-.051	.048	.041	.112	.855
Tipo de maquinaria	-.179	.893	-.015	-.027	.069	.056	.019	.156	.864
Formas de producción	-.031	.821	-.027	.048	.160	-.082	.059	-.066	.718
Formas de comercialización	-.159	.647	-.026	-.175	.292	.076	.218	-.026	.614
HOSTILIDAD AMBIENTAL									
3. Dificultad para ingresar a									
Mercados de artesanía	.256	-.033	.851	.014	-.023	.079	.028	-.122	.813
Uniones de artesanos	.194	-.031	.899	.087	-.077	.058	.027	.047	.866
Locales comunitarios	.246	-.005	.856	.144	-.082	.045	-.068	-.019	.828
Ferias locales	-.223	-.010	.672	.344	.074	.034	-.039	-.163	.655
4. Dificultad para vender al Gobierno									
Gobierno Federal	.162	-.024	.046	.785	.052	.035	.140	-.164	.696
Gobierno Estatal	.218	-.054	.196	.860	.012	.183	.006	-.094	.871
Gobierno Municipal	.196	-.092	.290	.779	-.218	.199	-.025	-.056	.830
5. Leyes, Normas o Políticas de Gobierno									
Formas de producir	-.087	.085	-.136	-.023	.856	-.016	.126	.039	.784
Formas de comercializar	.054	.209	.063	.096	.724	-.087	-.071	.116	.610
Materias primas a utilizar	-.031	.123	-.040	-.146	.882	.084	-.010	-.009	.825

6. Dificultades en el negocio									
Competir con otros artesanos	-0.023	-0.014	.090	.150	-.104	.785	.177	.179	.721
Obtener materias primas	-.396	.136	-.077	.087	-.084	.540	.015	-.181	.520
Manejar el negocio	-.014	.045	.009	-.001	.038	.816	-.053	-.093	.681
Tener éxito	.087	-.083	.144	.152	.076	.676	.103	-.095	.541
7. Acciones de los competidores que afectan el negocio									
Los productos novedosos	-.050	.247	-.031	-.046	.012	.205	.690	.048	.587
La publicidad	.232	.057	-.027	.106	.003	.030	.798	-.012	.707
Las promociones	.044	.121	.018	.064	.028	-.008	.860	-.182	.796
DINAMISMO AMBIENTAL									
8. Inestabilidad en preferencias									
Gustos y preferencias de los consumidores	-.244	.040	-.113	-.208	.099	-.057	-.054	.739	.680
Gustos y preferencias de los intermediarios	-.034	.007	-.068	-.088	.049	-.072	-.087	.884	.810
Varianza explicada	15.94	11.92	10.36	8.46	7.91	7.74	7.32	5.67	75.33
<i>Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.</i>									
<i>a Rotation converged in 7 iterations</i>									
Cronbach's Alpha .741									

Para calcular el valor de la variable “ambiente externo” se utilizaron las siguientes fórmulas:

a) Primero se calculó el valor de cada uno de las dimensiones resultantes del análisis factorial.

$$FEAN = V332 + V333 + V334 + V335 + V336$$

$$CC = V339 + V340 + V341 + V342 + V343$$

$$DV = V310 + V311 + V312 + V313$$

$$DVG = V314 + V315 + V316$$

$$LNPG = V329 + V330 + V331$$

$$DCN = V321 + V325 + V326 + V328$$

$$AC = V303 + V305 + V306$$

$$IP = V337 + V338$$

Donde:

FEAN = Factores externos que afectan el negocio

CC = Cambios constantes

DV = Dificultad para vender
 DVG = Dificultad para venderle al Gobierno
 LNPG = Leyes, Normas o Políticas de Gobierno
 DCN = Dificultades con el negocio
 AC = Acciones de la competencia
 IP = Inestabilidad en las preferencias

b) Estas dimensiones fueron re-codificadas de acuerdo al número de ítems que integraban cada una (Ver anexo 2)

Dimensión	Mínimo	Máximo	Re-codificación
FEAN	5	25	5 puntos
CC	5	25	5 puntos
DV	4	20	5 puntos
DVG	3	15	5 puntos
LNPG	3	15	5 puntos
DCN	4	20	5 puntos
AC	3	15	5 puntos
IP	2	10	5 puntos

c) Se sumaron nuevamente las dimensiones recodificadas para determinar el valor de la variable “Ambiente externo”.

$$\text{Ambiente Externos} = \text{FEANrec} + \text{CCrec} + \text{DVrec} + \text{CVGrec} + \text{LNPGrec,DCNrec} + \text{ACrec} + \text{IPrec}$$

d) La variable agresividad competitiva fue recodificada en cinco puntos de acuerdo a las dimensiones que la integraban

Variable	Mínimo	Máximo	Re-codificación
Ambiente externo	8	40	5 puntos

Capítulo 4

Resultados de la Investigación

4.1. Prueba de hipótesis

Para probar las hipótesis del estudio, se realizó un análisis de correlación, es decir, medir la intensidad de una relación entre dos variables. La correlación lineal (r) pretende descubrir si existe una asociación matemática entre dos variables en términos de una línea recta. Esta prueba se llevó a cabo mediante el programa *IBM SPSS Statistics 20.00*.

Góngora y Hernández (2009, p.298-300) al respecto sostienen que el valor del coeficiente de correlación lineal, también llamado de Pearson, siempre tiene un valor entre -1 y $+1$. Un valor igual a $+1$ o bien a -1 , indica una correlación positiva o una correlación negativa perfecta, respectivamente. Un coeficiente de correlación igual a 0 indica una ausencia de asociación lineal entre las variables. Cualquier otro valor de r indica diferentes grados de asociación.

Tabla 37. Correlación Bivariada de Pearson con todas las variables del estudio

Variabes	1	2	3	4	5	6
1. Desempeño de la Empresa	1					
2. Innovatividad	.443**	1				
3. Proactividad	.347**	.381**	1			
4. Toma de Riesgos	.049	-.064	.090	1		
5. Autonomía	.166*	.298**	.297**	-.025	1	
6. Agresividad Competitiva	.278**	.208**	.188*	.072	.249**	1
7. Ambiente Externo	-.064	.158*	.049	-.189*	.146	.108

** La correlación es significativa al nivel 0.01

* La correlación es significativa al nivel 0.05

Tabla 37(b). Correlación Bivariada de Pearson con todas las variables del estudio

Variables/Dimensiones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. DESEMPEÑO GLOBAL	(.922)											
2. D. Financiero	.934**											
3. D. No Financiero	.834**	.647**										
4. D. Ambiental	.449**	.484**	.364**									
5. ORIENTACION EMPRENDEDORA	.349**	.309**	.392**	.229**								
6. Innovatividad	.443**	.426**	.415**	.339**	.504**	(.812)						
7. Proactividad	.347**	.316**	.409**	.310**	.601**	.381**	(.940)					
8. Riesgos	.049	.079	-.023	-.053	.078	-.064	.090	(.896)				
9. Autonomía	.166*	.140	.190*	.130	.693**	.298**	.297**	-.025	(.909)			
10. Agresividad Competitiva	.278**	.226**	.295**	.098	.546**	.208**	.188*	.072	.249**	(.686)		
11. AMBIENTE EXTERNO	-.064	-.013	-.091	.393**	.113	.158*	.049	-.189*	.146	.108	(.741)	
12. Hostilidad Ambiental	-.493**	-.463**	-.437**	-.363**	-.056	-.085	-.134	-.141	.103	-.079	.534**	
13. Dinamismo Ambiental	.417**	.452**	.337**	.948**	.230**	.328**	.258**	-.082	.138	.116	.479**	-.330**

** La correlación es significativa al nivel 0.01 * La correlación es significativa al nivel 0.05
El índice de confiabilidad (Alfa de Cronbach) está entre paréntesis. N=170

Las tablas 37 y 37(b) muestran los resultados del análisis de la Correlación bivariada de Pearson entre todas las variables del presente estudio y que tratan de probar las hipótesis planteadas.

La hipótesis 1 se refiere a la relación positiva y directa entre la innovatividad en los negocios de artesanía y el desempeño de estos negocios. Los resultados muestran indican que esta hipótesis se encuentra probada de manera satisfactoria con la variable desempeño global ($r=0.443$; $p<.01$) y con cada una de sus dimensiones: desempeño financiero ($r=0.426$; $p<.01$), desempeño no financiero ($r=0.415$; $p<.01$) y con el desempeño ambiental ($r=0.339$; $p<.01$),

La hipótesis 2 se refiere a la relación positiva y directa entre la proactividad en los negocios de artesanía y el desempeño. Los resultados muestran indican que esta hipótesis se encuentra probada de manera satisfactoria con la variable desempeño global ($r=0.347$; $p<.01$) y con cada una de sus dimensiones: desempeño financiero ($r=0.316$; $p<.01$), desempeño no financiero ($r=0.409$; $p<.01$) y con el desempeño ambiental ($r=0.310$; $p<.01$),

La hipótesis 3 se refiere a la relación positiva y directa entre la toma de riesgos en los negocios de artesanía y el desempeño. Los resultados muestran indican que esta hipótesis no se prueba de manera satisfactoria ya que aunque muestra una relación con el desempeño global ($r=0.049$) y con cada una de sus dimensiones: desempeño financiero ($r=0.079$), desempeño no financiero ($r=-0.023$) y con el desempeño ambiental ($r=-0.053$), estas relaciones no son significantes, por lo que esta hipótesis no se acepta totalmente.

La hipótesis 4 se refiere a la relación positiva y directa entre la autonomía en los negocios de artesanía y el desempeño. Los resultados muestran indican que esta hipótesis aunque se encuentra probada de manera satisfactoria con la variable desempeño global ($r=0.166$; $p<.05$) y con la dimensión de desempeño no financiero ($r=0.190$; $p<.05$) pero la relación con las dimensiones: desempeño financiero ($r=0.140$) y con el desempeño ambiental ($r=0.130$) no son significantes.

La hipótesis 5 se refiere a la relación positiva y directa entre la agresividad competitiva en los negocios de artesanía y el desempeño. Los resultados muestran indican que esta hipótesis se encuentra probada de manera satisfactoria con la variable desempeño global ($r=0.278$; $p<.01$) y con las dimensiones: desempeño financiero ($r=0.226$; $p<.01$) y desempeño no financiero ($r=0.295$; $p<.01$) pero la relación con el desempeño ambiental ($r=0.098$), no es significativa.

Tabla 38. Correlación parcial, controlando por Ambiente externo

		Innovatividad	Proactividad	Toma de Riesgos	Autonomía	Agresividad Competitiva
Desempeño	<i>Correlación</i>	.404	.275	.019	.207	.260
	<i>Significación</i>	.000	.000	.803	.007	.001

Para probar la hipótesis 6, que se refiere a la moderación del ambiente externo en la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño de los negocios de

artesanía se llevó a cabo un análisis de correlación parcial controlando por ambiente externo (Tabla 38). El procedimiento Correlaciones parciales calcula los coeficientes de correlación parcial, los cuales describen la relación lineal existente entre dos variables mientras se controlan los efectos de una o más variables adicionales, es decir, permite estudiar la relación lineal entre dos variables controlando el posible efecto de una o más variables extrañas. Un coeficiente de *correlación parcial* es una técnica de control estadístico que expresa el grado de relación lineal entre dos variables tras eliminar de ambas el efecto atribuible a terceras variables.

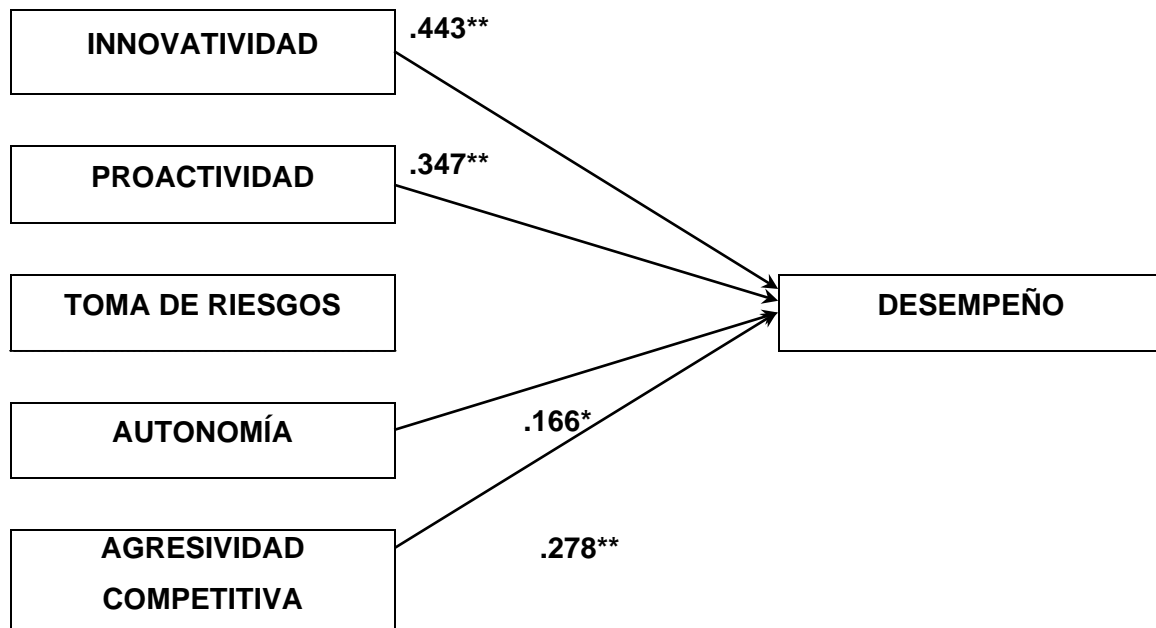
Los resultados del presente estudio mostraron que las correlaciones o los efectos de asociación entre el desempeño y las dimensiones de la orientación emprendedora, cuando se controla por el ambiente externo, no presenta cambios, es decir, las correlaciones mostradas en la tabla 37, cuando se compara con las correlaciones de la tabla 38 no presentan diferencias significativas, debido a que el nivel de significancia sigue siendo de *.000* para los coeficientes, tal y como se muestra en la tabla 39.

Tabla 39. Comparación entre los coeficientes de correlación bivariada y parcial

Variables	Coeficientes de Correlación			
	Bivariada de Pearson		Parcial controlando por Ambiente Externo	
	<i>r</i>		<i>r</i>	
Innovatividad	<i>.443</i>	<i>.01</i>	<i>.404</i>	<i>.000</i>
Proactividad	<i>.347</i>	<i>.01</i>	<i>.275</i>	<i>.000</i>
Toma de Riesgos	<i>.049</i>	<i>NS</i>	<i>.019</i>	<i>NS</i>
Autonomía	<i>.166</i>	<i>.05</i>	<i>.207</i>	<i>.007</i>
Agresividad Competitiva	<i>.278</i>	<i>.01</i>	<i>.260</i>	<i>.001</i>

Esto significa que el ambiente externo en el que se desenvuelven los negocios de artesanía no afecta la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño, por lo que esta hipótesis no se comprueba.

Figura 4. Resultado de la correlación entre la orientación emprendedora y el desempeño en los negocios de artesanía.



4.2 Análisis de Regresión

Uno de los objetivos de esta tesis es conocer el efecto particular de cada una de las variables de la orientación emprendedora en el desempeño, para tal efecto, se realizó un análisis de regresión lineal múltiple. La regresión lineal estima los coeficientes de la ecuación lineal, con una o más variables independientes, que mejor prediga el valor de la variable dependiente. En general el análisis de regresión lineal múltiple permite estudiar la influencia de una o más variables independientes sobre otra variable, la dependiente (Infante y Zárate, 2010; p.463-464).

Cea (2001, p. 336) menciona que en el análisis de regresión, la idea que subyace es la consecución de una recta de regresión que presente el mejor “ajuste” de los casos respecto a las variables analizadas.

Esta recta de regresión puede expresarse matemáticamente mediante la siguiente ecuación:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_n X_n$$

El coeficiente Beta (β) refleja el impacto de cada variable independiente (X) en la variable dependiente (Y). La Constante (β_0) refleja el valor de la variable dependiente (Y) cuando el valor de la variable independiente (X) es igual a 0, es decir, es el punto de origen de la recta de regresión.

En cuanto al coeficiente de determinación ajustado (R^2), éste representa el grado en que las variables independientes ($X_1... X_n$) predicen a la variable dependiente (Y). El valor de este coeficiente oscilará siempre entre 0 y 1, de modo que cuanto más próximo sea a 1, indicará mejor bondad de ajuste del modelo de regresión a la distribución conjunta de las variables. Si R^2 es igual a 1, el ajuste será perfecto. Pero en ciencias sociales suele ser difícil obtener un coeficiente de determinación ajustado mayor a 0.5, por lo que una R^2 de .262 es bajo, pero aun así es aceptable.

Tabla 40. Análisis de regresión múltiple

VARIABLES	DESEMPEÑO	
	β	S.E.
Constante	.151	.375
Innovatividad	.620	.135
Proactividad	.335	.131
Agresividad Competitiva	.309	.122
R^2	.262	

En la tabla 40 se muestran los resultados del análisis de regresión lineal múltiple (pasos sucesivos) en donde se introdujeron la variable dependiente (desempeño) y las variables independientes (innovatividad, proactividad, autonomía y agresividad competitiva), solamente fue excluida la toma de riesgos ya que en el análisis de correlación bivariada de Pearson no presentó un coeficiente de asociación significativo con el desempeño.

Los resultados del análisis de regresión lineal múltiple (Tabla 40) muestran que la innovatividad, la proactividad y la agresividad competitiva son las variables que tienen más efecto en el desempeño de los negocios de artesanía en México y su poder explicativo puede observarse en la fórmula siguiente:

Si

$$Y = \text{Desempeño}$$

$$X_1 = \text{Innovatividad}$$

$$X_2 = \text{Proactividad}$$

$$X_3 = \text{Agresividad Competitiva}$$

Entonces,

la ecuación para determinar el desempeño de los negocios de artesanía en México bajo un enfoque de orientación emprendedora es:

$$Y = .151 + .620X_1 + .335X_2 + .309X_3$$

Discusiones

Uno de los objetivos de la tesis era el de conocer el efecto particular de cada una de las variables de la orientación emprendedora en su relación con el desempeño de la empresa, el análisis de regresión mostró que solamente la innovatividad, la proactividad y la agresividad competitiva son las variables que explican de mejor manera el desempeño de los negocios de artesanía y estos resultados son congruentes con los encontrados con Smart y Conant (1994), Lumpkin y Dess (2001), Rauch *et al.* (2009), Lumpkin, Wales y Ensley (2006), Chang *et al.* (2007), Coulthard (2007), Hughes y Morgan (2007) y Avlonitis y Salavou (2007).

La innovatividad en el sector artesanal

La innovatividad en los negocios de artesanía en México se muestra como el factor más importante de determinación en el desempeño. Este resultado es congruente con la mayoría de los estudios que analizan a la orientación emprendedora con el desempeño de la empresa, en diferentes partes del mundo y con contextos y tipos de industria distintos, como los de Smart y Conant (1994), Brown y Kirchhoff (1997), Wiklund (1998), Wiklund (1999), Tzokas, Carter y Kriazopoulos (2001), Yusuf (2002), Matzuno, *et al* (2002), Wiklund y Sheperd (2003), Wiklund y Sheperd (2005), Jantunen *et al* (2005), Lumpkin *et al* (2006), Stam y Elfring (2006), Covin, Green y Slevin (2006), Chow (2006), Madsen (2007), Avlonitis y Salavou (2007), Keh, Nguyen y Ng (2007), Tang *et al* (2008), Wang (2008), Urban (2008) y Merlo y Auh (2009).

La innovatividad fue medida en tres dimensiones: mejoras en productos, mejoras en procesos de producción y mejoras en formas de comercialización. Sin embargo las mejoras en los productos es la estrategia que más utilizan los artesanos. Los diseños diferentes, los colores, los tamaños, las texturas y acabados son la parte fundamental para presentar un producto mejorado, ya que es difícil que en esta rubro existan modificaciones o innovaciones radicales.

La innovación en procesos de producción es muy escasa debido a que los procesos productivos son tradicionales heredados de generación en generación, además en artesanía se considera que un artículo puede tener más valor en el mercado si es fabricado de acuerdo a los métodos ancestrales y con mucha intervención de la mano del artesano y poca intervención de la tecnología.

Las innovaciones en los aspectos de comercialización son escasas, aunque ahora algunos artesanos promocionan sus artesanías en páginas web, tienen cuentas de correo electrónico, teléfonos móviles o fijos, los artesanos prefieren comercializar sus productos de la manera en que la han hecho siempre, directamente en sus locales, en mercados de su comunidad o a través de los intermediarios. Pocos son los artesanos que exportan directamente ya que por lo general utilizan a los corredores o agentes (*brokers*) para el comercio internacional.

Según Lumpkin y Dess (1996) la evidencia de una empresa innovativa toma muchas formas ya que la innovatividad puede presentarse como una simple voluntad para probar una nueva línea de productos hasta un compromiso apasionado para dominar lo último en nuevos productos o avances tecnológicos.

La proactividad en el sector artesanal

La proactividad es el segundo factor de importancia que determina el desempeño en el sector artesanal. Al igual que la innovatividad, la proactividad se ha asociado positiva y directamente con el desempeño en muchos estudios que analizan la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño.

En el caso de esta investigación la proactividad en el sector artesanal se refleja en las estrategias que utiliza el artesano para estar en contacto con sus clientes, intermediarios, proveedores y competidores, la participación en ferias exposiciones, la visita a lugares como museos, zonas arqueológicas o simplemente otros mercados para darse cuenta de lo que buscan los clientes o para inspirarse y crear nuevas formas, colores, dibujos, texturas, que traerá como

consecuencia nuevos diseños de artesanías que mejoran el desempeño de los negocios. Es decir, tratar de identificar una oportunidad y aprovecharla.

La proactividad en los negocios de artesanías también se identifica por el reconocimiento a la labor artesanal como los premios en concursos de arte y la fama del artesano en la comunidad. El tratar de ser el primero en el mercado también les brinda oportunidades que los seguidores no pueden obtener. Esto puede notarse cuando los clientes buscan a los más famosos, porque ellos son los pioneros en las creaciones que luego son copiadas por otros artesanos. Aunque como menciona Lumpkin y Dess (1996) el hecho de ser seguidor no implica que no haya proactividad, porque puede darse el caso de que el que copia el producto ocasionalmente puede también mejorarlo.

La agresividad competitiva en el sector artesanal

La agresividad competitiva es el tercer factor de importancia en los negocios de artesanía. Este resultado es congruente con Lumpkin y Dess (2001), Chang, et al (2007); Lumpkin, Wales y Ensley (2006); Lee y Lim (2009).

La agresividad competitiva se refiere a la inclinación de una empresa para desafiar directamente a sus competidores para lograr mejorar una posición, es decir, superar a los rivales de la industria en el mercado. Pero también la agresividad competitiva está caracterizada por la capacidad para responder a las acciones ofensivas que inicien los competidores.

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

Zeweger y Sieger (2010) mencionan que los niveles de agresividad competitiva no son tan altos porque en negocios de tipo familiar existe una gran preocupación por la reputación familiar. Sin embargo, los artesanos no inician acciones ofensivas para obtener una mejor posición en el mercado, pero ellos consideran que frecuentemente “otros” artesanos para lograr más ventas que los demás tienen conductas no tan honestas como mentir a sus clientes sobre la calidad de sus artesanías, las materias primas utilizadas; o al hablar mal de otros trabajos artesanales, o participar en actos de corrupción cuando tratan de vender a instituciones gubernamentales de apoyo a los artesanos.

Es posible que esta sea la razón para que la agresividad competitiva sea la última estrategia que explica el desempeño de los negocios artesanales, además que aunque existe una relación y un efecto determinación, éste débil, como puede observarse en la correlación de Pearson y la ecuación de regresión.

La autonomía en el sector artesanal

La autonomía no presentó ningún efecto de determinación en el análisis de regresión y este resultado puede compararse con el de Hughes y Morgan (2007).

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

Según Shrivastava y Grant (1985), este tipo de autonomía que puede ser considerada como autocrática) es común en empresas dueño/gerente más pequeñas donde “el patrón de la fuerza o la coherencia en la acción es la visión individual, el concepto del actor central acerca de su lugar de la organización en su mundo”.

La toma de riesgos en el sector artesanal

Contrario a lo que se esperaba los resultados del análisis de correlación bivariada de Pearson mostraron que la toma de riesgos en los negocios de artesanía es casi nula. Aunque el riesgo está relacionado estrechamente con la palabra emprendedor, en este caso los artesanos tienen gran aversión al riesgo, este resultado es similar a los obtenidos por Rauch et al, 2004; Hughes y Morgan, 2007.

Aunque existen instituciones de Gobierno que otorgan créditos a la actividad artesanal, el monto de éstos no se considera difícil de pagar y además estos créditos pueden ser cubiertos con la misma artesanía, además a los artesanos no les interesa este tipo de créditos porque no ayudan mucho a la continuidad de la actividad artesanal.

Los artesanos en general e inclusive los más famosos no hipotecan sus bienes ni los dejan como garantía debido a que no lo consideran tan necesario para desarrollar sus actividades. Otra razón por la que los artesanos no toman riesgos es la irregularidad que tienen en los ingresos por ventas, porque a pesar de que logran tasas aceptables de ingresos, éstos no se dan de manera regular, por lo que los artesanos no pueden comprometerse a pagar cantidades de manera regular.

Según Lumpkin y Dess (1996) puede discutirse que todos los esfuerzos involucran algún grado de riesgo, de tal manera que no es significativo pensar en términos de “absolutamente ningún riesgo”.

El ambiente externo en la relación orientación emprendedora y el desempeño en los negocios de artesanía

Contrario a lo que se esperaba, el análisis de correlación parcial mostró que el ambiente externo de los negocios de artesanía no modifica las relaciones entre las variables de la orientación emprendedora y el desempeño. Estos resultados

difieren enormemente a los de Awang, et al (2009); Chow (2006); Wiklund y Sheperd (2005); Yusuf (2002); Lumpkin y Dess (2001) y Brown y Kirchhoff (1997).

El ambiente externo fue operacionalizado con las dimensiones de hostilidad y dinamismo ambiental. En el caso de la hostilidad ambiental fue medida como por los indicadores competencia, políticas de gobierno y crisis económica. En cuanto a la competencia los artesanos no se sienten amenazados por otros competidores ya que confían en la calidad y singularidad de sus artesanías y las consideradas como únicas e inimitables.

En el aspecto de gobierno, tampoco se sienten presionados y aunque existen algunas normas o leyes al respecto, muchos de los entrevistados mencionaron que desconocían algún reglamento o ley que afectara la producción de artesanía. Solamente se reconoce el efecto de la crisis económica como factor para que los ingresos por ventas hayan disminuido.

En el caso particular del dinamismo ambiental, en los negocios de artesanía las materias primas, herramientas, procesos de producción y artesanías en sí, no existen cambios frecuentes o ciclos de vida cortos; tampoco las tendencias o preferencias de los clientes no cambian constantemente por lo que el ambiente no en este sector no es muy dinámico. Esta situación puede deberse a que una de las características más valiosas en el sector artesanal es la originalidad y singularidad de los productos. Las materias primas naturales, los procesos ancestrales, la intervención de la mano del artesano, el toque único e irrepetible impregnado en cada pieza, hace que los artesanos no se interesen mucho por las nuevas tecnologías o materiales que podrían facilitar e incluso aumentar la producción misma.

Conclusiones

El objetivo principal de esta tesis de investigación es analizar la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño de los negocios de artesanía en México, por lo que se establecieron objetivos específicos que ayudaran a alcanzarlo.

En la literatura se habla acerca de cómo tratar a la orientación emprendedora, es decir, utilizarla como una variable unidimensional o multidimensional, ya que algunos autores sostienen que las dimensiones co-varían y otros mencionan que cada dimensión tiene un efecto diferente.

El primer objetivo fue el de analizar de forma global la relación de la orientación emprendedora con el desempeño. Los resultados de la correlación bivariada de Pearson mostraron una relación directa y positiva con el desempeño financiero (.309**), el desempeño no financiero (.392**) y el desempeño ambiental (.229**) con lo cual puede concluirse que en los negocios de artesanía en México, existe una relación directa y positiva entre la orientación emprendedora a nivel global con cada una de las dimensiones del desempeño.

El segundo objetivo fue el de analizar la relación independiente de cada una de las variables de la orientación emprendedora y el desempeño. Para tal efecto se llevó a cabo un análisis de correlación bivariada de Pearson y los resultados mostraron que la innovatividad ($r=.443^{**}$), la proactividad ($r=.347^{**}$), la autonomía ($r=.166^{*}$) y la agresividad competitiva ($r=.278^{**}$) son las variables que tienen una relación directa y positiva con el desempeño. La toma de riesgos presentó una relación directa y positiva, pero no significativa ($r=.049$ *N/S*)

Para conocer el poder explicativo de las variables innovatividad, proactividad, toma de riesgos, autonomía y agresividad competitiva en el desempeño, se realizó un análisis de regresión lineal múltiple por el método de pasos a paso. También se probaron el procedimiento hacia atrás y el procedimiento hacia adelante llegando a los mismos resultados.

Los resultados mostraron que la innovatividad, la proactividad y la agresividad competitiva son las variables que mejor explican el desempeño y esto es consistente con la literatura. La toma de riesgos y la autonomía no parecen ser tan importantes en el sector artesanal.

El tercer objetivo fue el de determinar el efecto del ambiente externo (hostilidad ambiental y dinamismo ambiental) en la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño de los negocios artesanales de México. Para conseguir este objetivo se realizó un análisis de correlación parcial controlando por ambiente externo y los resultados mostraron que no existe ningún efecto moderador en la relación principal.

El último objetivo fue el de presentar una escala de medición de la orientación emprendedora, ya que en la mayoría de los estudios analizados en el marco teórico, la escala preferida es la propuesta por Covin y Slevin (1983) y que últimamente ha sido cuestionada por Covin y Wales (2011) y Runyan, Ge, Dong, y Swinney (2011) . La escala de medición necesita ser probada en otros sectores similares al artesanal, como pueden ser las empresas comunitarias, pequeñas agroindustrias de alimentos, etc. Situación que ya se contempla en algunos

Evidentemente al ser esta investigación una de las primeras en analizar el desempeño de los negocios de artesanía bajo el enfoque de orientación emprendedora proporciona muchas oportunidades para futuras investigaciones.

Una de ellas podría ser el dar un tratamiento mucho más profundo y de manera muy particular a cada una de las variables de la orientación emprendedora. Tratar de obtener datos que permitan realizar análisis estadísticos más detallados y que determinar con mayor exactitud los efectos de las variables en el desempeño de las empresas.

Este estudio se limitó a analizar a los negocios de artesanía Estados de la República Mexicana que se encuentran muy cercanos a Oaxaca, por lo que en

una posterior investigación debería abarcar otros Estados con representatividad artesanal como puede ser Jalisco, Guanajuato, Estado de México, Michoacán, etc.

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

Referencias Bibliográficas

- Armstrong, J. & Collopy, F. (1996) Competitor orientation: Effects of objectives and information on managerial decisions and profitability. *Journal of Marketing Research* 33(2) 188-199
- Avlonitis, G., & Salavou, H. (2007). Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance. *Journal of Business Research*, 60(5), 566-575.
- Barajas, M., Rodríguez, C. & García, H. (2007). Environmental Performance of the Assembly Plants Industry in the North of Mexico. *The Policy Studies Journal* 35(2) 265-289
- Barringer, B. and A. Bluedorn (1999). "The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management." *Strategic Management Journal* 20(5) 421-444.
- Belausteguigoitia, I. (2004). La actividad emprendedora en las organizaciones, ITAM.
- Cambra, J., Hart, S. & Polo, Y. (2007). Environmental respect: ethics or simply business? A study in the small and medium enterprise (SME) context. *Journal of Business Ethics* 82() 645-656
- Castellanos, V. (1999). Análisis financiero de la actividad artesanal prehispánica como una fuente de ingresos para los artesanos del Municipio de Chinautla del Departamento de Guatemala” Tesis de Licenciatura, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Francisco Marroquín.
- Cea, M. (2001). Metodología cuantitativa: Estrategias y técnicas de investigación social. Madrid, España: Editorial Síntesis.
- Chow, I. (2006). The relationship between entrepreneurial orientation and firm performance in China. *SAM Advanced Management Journal*, 71(3), 11.
- Coulthard, M. (2007). The role of entrepreneurial orientation on firm performance and the potential influence of relational dynamism. *Journal of Global Business and Technology*, 3(1), 29-39.

- Covin, J., Green, K., & Slevin, D. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 57-81.
- Covin, J. & Slevin, D. (1989). "Strategic management of small firms in hostile and benign environments." *Strategic Management Journal* 10(1) 75-87.
- Covin, J. & Wales, W (2011) "The measurement of entrepreneurial orientation" *Entrepreneurship Theory and Practice*, January 2011 1-26 DOI: 10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x.
- D.O.F. (2002). Diario Oficial de la Federación. Secretaría de Economía. México. Primera Sección: 49-56.
- Day, G. & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive. *Journal of Marketing* 52(2) 1-20
- De Clerq, D. & Belausteguigoitia, I. (2007). Organizational Commitment in Mexican Small and Medium-Sized Firms: The Role of Work Status, Organizational Climate, and Entrepreneurial Orientation. *Journal of Small Business Management* 45(4) 467-490.
- Domínguez, L. (2003). "Necesidades de bienes y servicios ambientales en las micro y pequeñas empresas: el caso mexicano". CEPAL-Serie Medio Ambiente y Desarrollo No. 61. Santiago de Chile.
- Dominguez, M., Hernández J. & Guzmán D. (2008) Orientación estratégica y desempeño en un proceso de desarrollo de productos. *Contaduría y Administración FCA UNAM* 225 79-101
- Escriba, A., Sánchez, L. & Sánchez, E. (2008). Moderating Influences on the Firm's Strategic Orientation-Performance Relationship. *International Small Business Journal* 26(4) 463-489
- Fowler, F.J. 2002. Survey research methods, 3.^a ed. Thousand Oaks, Ca. Sage
- Galdeano, E., Céspedes, J. & Rodríguez, M. (2006). Productivity and environmental performance in marketing cooperatives: An analysis of the Spanish horticultural sector. *Journal of Agricultural Economics*. 57(3) 479–500

- Gatignon, H. & Xuereb, J (1997). Strategic orientation of the firm new product performance. *Journal of Marketing Research* 34(1) 77
- Góngora J. & Hernández R. (2009). Estadística descriptiva. D.F., México: Editorial Trillas
- González, J. (2003). Comprensiones de la iniciativa emprendedora desde su historia, el individuo y el proceso. *Revista Gestión y Desarrollo de la Universidad de San Buenaventura, Cali* (6)2
- Harrington, R. (2001). Environmental uncertainty within the hospitality industry: Exploring the measure of dynamism and complexity between restaurant segments. *Journal of Hospitality & Tourism Research* 25(4) 386-398
- Hernández, J., Yescas, M. & Domínguez, M (2007). Factores de éxito en los negocios de artesanía en México. *Estudios Gerenciales* 23(104) 77-99
- Hitchens, D., Thankappan, S., Trainor, M., Clausen, J. & de Marchi B. (2005). Environmental performance, competitiveness and management of small businesses in Europe. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie* 96(5) 541–557.
- Holt, D. (1992) *Entrepreneurship: New Venture Creation*. India: Prentice Hall
- Hughes, M., & Morgan, R. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651-661.
- Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kyläheiko, K. (2005). Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 223-243.
- Kean, R., Niemeyer, S. y Miller, N. (1996). Competitive strategies in the craft product retailing industry". *Journal of Small Business Management* 34(1) 13-23.
- Keh, H., Nguyen, T., & Ng, H. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 592-611.
- Kellermanns, F., Eddleston, K., Barnett, T., & Pearson, A. (2008). An Exploratory Study of Family Member Characteristics and Involvement: Effects on

- Entrepreneurial Behavior in the Family Firm. *Family Business Review* 21(1) 1-14.
- Kholi, A. & Jaworski, B. (1990). Market-Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing* 54 1-18.
- Kirchhoff, B. (1991). Entrepreneurship's Contribution to Economics. *Entrepreneurship Theory and Practice* 15(1) 93-112.
- Krauss, S. & Kauranen, I. (2009). Strategic management and entrepreneurship: friends or foes? *International Journal of Business Science and Applied Management* 4(1) 37-50
- Kroeger, James W. (2007). "Firm performance as a function of entrepreneurial orientation and strategic planning practices" D.B.A. dissertation, Cleveland State University, United States—Ohio. Retrieved June 1, 2008, from Dissertations & Theses: Full Text database. (Publication No. AAT 3295038).
- Ladrón de Guevara, R. (1997). "La crisis de la micro, pequeña y mediana empresa." *Revista Ciencia Administrativa. Universidad Veracruzana* (1).
- Laitinen, E. (2002). A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies. *Scandinavian Journal of Management* 18(1) 65-99
- Lefebvre, E., Lefebvre, L. & Talbot, S. (2003). Determinants and impacts of environmental performance in SMEs. *R&D Management* 33(3) 263-283
- Li, Y., Huang, J., & Tsai, M. (2008). Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process. *Industrial Marketing Management. Artículo en prensa*
- Lumpkin, G. & Dess G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review* 21(1) 135-172
- Lumpkin, G., & Dess, G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
- Lumpkin, G. T., Wales, W. J., & Ensley, M. (2006). *Entrepreneurial orientation effects on new venture performance: The moderating role of venture age.*

- Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Atlanta.
- Madsen, E. (2007). The significance of sustained entrepreneurial orientation on performance of firms—A longitudinal analysis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(2), 185-204.
- Matsuno, K., Mentzer, J., & Özsomer, A. (2002). The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance. *Journal of Marketing*, 66(3), 18-32.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science* 29(7) 770-791
- Miles, R. & Snow, (1978). Organizational strategy, structure and process. *The Academy of Management Review* 3(3) 546-562
- Mintzberg H. & Waters, J. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal* 6(3) 257-272
- Molina, J., Tarí, J., Claver, E. & López, M. (2008). Quality management, environmental management and firm performance: A review of empirical studies and issues of integration. *International Journal of Management Reviews* 10(2) 1-26
- Murphy, P., Liao, J. & Welsch, H. (2006). "A conceptual history of entrepreneurial thought." *Journal of Management History* 12(1): 12-35.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. *Family Business Review*, 20(1), 33-47.
- Narver, J. & Slater, S. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing* 54 20-35.
- Ohtamaa, M. (2006). Entrepreneurship. *Conference Proceedings of the Estiem vision of cycles seminar (pp. 18-26)* Oulu, Finland.
- Potter, D. (1994). Rare mettle: Gold and silver strategies to succeed in hostile markets. *California Management Review* 37(1) 65-82
- Reynolds, P.(1991). Sociology and entrepreneurship: concepts and contributions. *Entrepreneurship Theory Practice* 16(2) 47-70

- Runyan, R., Ge, B., Dong, B. & Swinney, J. (2011). "entrepreneurial orientation in cross-cultural research: Assessing measurement invariance in the construct" *Entrepreneurship Theory Practice* DOI: 10.1111/j.1540-6520.2010.00436.x
- Shaver, K & Scott, L. (1991). Person, process, choice: The psychology of new venture creation, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16 (2), 23-46
- Smart, D., & Conant, J. (1994). Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance. *Journal of Applied Business Research*, 10(3), 28-39.
- Stevenson, H. & Jarillo, J. (1990). "A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial Management". *Strategic Management Journal Special Issue* 11 17-27
- Stewart, A. (1991). A Prospectus on the Anthropology of Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 16(2) 71-91.
- Tang, J., Tang, Z., Marino, L., Zhang, Y., & Li, Q. (2008). Exploring an Inverted U-Shape Relationship between Entrepreneurial Orientation and Performance in Chinese Ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1), 219-239.
- Thierry Bréchet, T. & Michel, P. (2007). Environmental performance and equilibrium. *Canadian Journal of Economics* 40(4) 1078-1099
- Thoumrungraje, A. & Tansuhaj, P. (2007). "Globalization effects and firm performance". *Journal of International Business Research*, (6)2, 43-58.
- Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review* 11(4) 801-814
- Vives, A. (2006). Social and environmental responsibility in small and medium enterprises in Latin America. *The Journal of Corporate Citizenship* 21 39-50
- Wang, C. (2008). Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 635-657.
- Wiklund, J. (1998). *Entrepreneurial orientation as predictor of performance and entrepreneurial behaviour in small firms. Longitudinal evidence*. Paper presented at the Frontiers of Entrepreneurship Research, U.S.A.

- Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1).
- Wiklund, J. (2004). *Entrepreneurial Orientation and Business Performance: Cumulative Empirical Evidence*. Paper presented at the 24th. Babson College Entrepreneurship Research Conference, Glasgow, Scotland.
- Wiklund, J., & Sheperd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic management journal*, 24(13), 1307-1314.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- Wolff & Pett (2006). Small firm performance: Modeling the role of product and process improvements. *Journal of Small Business Management* 44(2) 268-284
- Yusuf, A. (2002). Environmental Uncertainty, the Entrepreneurial Orientation of Business Ventures and Performance. *International Journal of Commerce and Management*, 12(3/4), 83-103.
- Zevallos, E. (2003). Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. *Revista de la CEPAL* 79(Abril): 53-70.

Anexos

Anexo 1.
**CUESTIONARIO ORIENTACION EMPRENDEDORA-DESEMPEÑO DE LOS
 NEGOCIOS DE ARTESANIA DE MÉXICO**

Fecha: _____

1. DATOS GENERALES DE LA COMUNIDAD

Estado	V1	
Comunidad	V2	
Dirección		

2. DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO

Nombre								
Sexo	Hombre (1)	Mujer (2)					V3	
Edad	años						V4	
Nivel de Educación	Primaria incompleta	Primaria	Secundaria	Preparatoria/Técnico	Licenciatura	Posgrado	V5	
	1	2	3	4	5	6		

3. DATOS GENERALES DEL NEGOCIO

Nombre del negocio			
Tipo de artesanía			V6
Antigüedad del negocio	años		V7

4. ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA

4.1. INNOVATIVIDAD

Las siguientes preguntas tratan de conocer sobre innovaciones o mejoras que se hayan realizado en sus artesanías, en sus procesos productivos y en las formas como las vende. Recuerde que ninguna respuesta es mala o buena. Por favor encierre en un círculo la respuesta con la que se identifique (1, 2, 3, 4 ó 5).

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

	0	1-5	6-10	11-15	16 o más		
Formas y figuras novedosas.....	1	2	3	4	5	V8	
Tamaños novedosos.....	1	2	3	4	5	V9	
Colores novedosos.....	1	2	3	4	5	V10	
Acabados novedosos.....	1	2	3	4	5	V11	
Texturas novedosas.....	1	2	3	4	5	V12	

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

	0	1-5	6-10	11-15	16 o más		
Formas y figuras	1	2	3	4	5	V13	
Tamaños	1	2	3	4	5	V14	
Colores	1	2	3	4	5	V15	
Acabados	1	2	3	4	5	V16	
Texturas	1	2	3	4	5	V17	

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

	0	1-3	4-6	7-9	10 o más		
¿Cuántas nuevas herramientas ha utilizado?.....	1	2	3	4	5	V18	
¿Cuántos nuevos materiales ha utilizado?.....	1	2	3	4	5	V19	
¿Cuántos nuevos equipos eléctricos ha utilizado?....	1	2	3	4	5	V20	

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

	0	1-3	4-6	7-9	10 o más		
¿Cuántas ventas ha realizado por medio del teléfono?	1	2	3	4	5	V21	
¿Cuántas ventas ha realizado por medio de internet?	1	2	3	4	5	V22	

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

	Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo		
Nuevos empaques.....	1	2	3	4	5	V23	
Promociones (por ejemplo, 2 X 1).....	1	2	3	4	5	V24	
Descuentos.....	1	2	3	4	5	V25	
Demostraciones del proceso de producción.....	1	2	3	4	5	V26	
Con publicidad en periódicos, revistas, etc.	1	2	3	4	5	V27	
Con folletos de información.....	1	2	3	4	5	V28	
Con tarjetas de presentación.....	1	2	3	4	5	V29	

4.2. PROACTIVIDAD

En esta sección, las preguntas tratan de comprender cómo es que usted obtiene sus ideas acerca de lo que buscan los clientes, si conoce a su competencia, intermediarios. También se busca conocer sobre su liderazgo y fama dentro del sector. Recuerde que ninguna

respuesta es mala o buena. Por favor encierre en un círculo la respuesta con la que se identifique (1, 2, 3, 4 ó 5).

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

	Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo		
Si encontró lo que buscaba.....	1	2	3	4	5	V30	
Si se encuentra satisfecho con el precio.....	1	2	3	4	5	V31	
Si se encuentra satisfecho con la calidad.....	1	2	3	4	5	V32	
Si se encuentra satisfecho con la atención.....	1	2	3	4	5	V33	
Qué formas y figuras le gustaría encontrar.....	1	2	3	4	5	V34	
Sugerencias para mejorar el negocio artesanal.....	1	2	3	4	5	V35	
Qué precios le han ofrecido.....	1	2	3	4	5	V36	
Qué artesanía de la comunidad compró a otros artesanos.....	1	2	3	4	5	V37	
Qué tipo de artesanía ha visto en otros negocios.....	1	2	3	4	5	V38	

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

	Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo		
Su nombre.....	1	2	3	4	5	V39	
Su número telefónico.....	1	2	3	4	5	V40	
Su cuenta de correo electrónico.....	1	2	3	4	5	V41	
Los lugares en donde vende.....	1	2	3	4	5	V42	
Los artesanos a los que le vende.....	1	2	3	4	5	V43	
Los productos que le compran los otros artesanos de su comunidad.....	1	2	3	4	5	V44	
La existencia de nuevos materiales.....	1	2	3	4	5	V45	
La existencia de equipos de producción diferentes.....	1	2	3	4	5	V46	
Sugerencias para mejorar el negocio artesanal..	1	2	3	4	5	V47	

En qué medida conoce a sus competidores (nombre, dirección, especialidad, teléfono, familia, etc.)

	Ninguno	Pocos	Algunos	Muchos	Mayoría		
¿Conoce a los competidores de su localidad?....	1	2	3	4	5	V48	
¿Conoce a los competidores de su región?.....	1	2	3	4	5	V49	
¿Conoce a los competidores de su Estado?.....	1	2	3	4	5	V50	
¿Conoce a los competidores de otros Estados?.	1	2	3	4	5	V51	

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

	Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo		
Su opinión sobre el sector.....	1	2	3	4	5	V52	
Sus precios de venta.....	1	2	3	4	5	V53	
La forma de empacar su artesanía.....	1	2	3	4	5	V54	
Los lugares en donde vende.....	1	2	3	4	5	V55	
El tipo de artesanía que vende.....	1	2	3	4	5	V56	
Las personas a las que les vende.....	1	2	3	4	5	V57	
Las formas en como vende.....	1	2	3	4	5	V58	
Los mayoristas o intermediarios a los que le vende.....	1	2	3	4	5	V59	
Los proveedores que tiene.....	1	2	3	4	5	V60	
Los ingresos por venta mensuales.....	1	2	3	4	5	V61	
Las formas de hacer la artesanía.....	1	2	3	4	5	V62	
La maquinaria y equipo que utiliza.....	1	2	3	4	5	V63	
Los materiales que utiliza.....	1	2	3	4	5	V64	
Sugerencias para mejorar el negocio.....	1	2	3	4	5	V65	

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

	Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo		
Su nombre.....	1	2	3	4	5	V66	
Su domicilio.....	1	2	3	4	5	V67	
Su número telefónico.....	1	2	3	4	5	V68	
Los lugares a donde envía la artesanía.....	1	2	3	4	5	V69	
Los tipos de clientes a lo que les vende.....	1	2	3	4	5	V70	
Los precios a los que vende.....	1	2	3	4	5	V71	
Los artesanos a los que les compra.....	1	2	3	4	5	V72	
Los precios que le ofrecen otros artesanos.....	1	2	3	4	5	V73	
Las formas, colores, diseños o texturas que ofrecen otros artesanos.....	1	2	3	4	5	V74	
La cantidad de mercancía que le compra a otros artesanos.....	1	2	3	4	5	V75	
Su opinión sobre la artesanía que usted le vende.....	1	2	3	4	5	V76	
Sugerencias para mejorar el negocio de usted....	1	2	3	4	5	V77	

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

	Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo		
Escucha las estaciones de radio.....	1	2	3	4	5	V78	
Ve la televisión.....	1	2	3	4	5	V79	
Navega en sitios de internet.....	1	2	3	4	5	V80	
Consulta periódicos.....	1	2	3	4	5	V81	
Consulta revistas.....	1	2	3	4	5	V82	
Consulta libros.....	1	2	3	4	5	V83	
Asiste a exposiciones locales.....	1	2	3	4	5	V84	
Asiste a exposiciones foráneas.....	1	2	3	4	5	V85	
Visita mercados locales.....	1	2	3	4	5	V86	
Visita mercados foráneos.....	1	2	3	4	5	V87	
Visita otras comunidades.....	1	2	3	4	5	V88	
Vista los centros comerciales.....	1	2	3	4	5	V89	
Visita museos.....	1	2	3	4	5	V90	
Visita zonas arqueológicas.....	1	2	3	4	5	V91	

En qué medida trata de elaborar artesanía con motivos de:

	Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo		
Navidad y año nuevo.....	1	2	3	4	5	V92	
Mes del amor.....	1	2	3	4	5	V93	
Semana Santa.....	1	2	3	4	5	V94	
Temporada de Muertos.....	1	2	3	4	5	V95	
Mes de la Patria.....	1	2	3	4	5	V96	
Mes de la Revolución Mexicana.....	1	2	3	4	5	V97	
Otras festividades civiles.....	1	2	3	4	5	V98	
Otras festividades religiosas.....	1	2	3	4	5	V99	

Liderazgo en el mercado

Si compara su negocio con el de otros artesanos de su comunidad, en qué medida,

	Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo		
Usted es el primero en vender productos novedosos.....	1	2	3	4	5	V100	
Los precios de su artesanía son los más baratos.....	1	2	3	4	5	V101	
La calidad de su artesanía es la mejor.....	1	2	3	4	5	V102	
Los intermediarios o mayoristas le hacen mayores pedidos.....	1	2	3	4	5	V103	
Conserva a sus clientes.....	1	2	3	4	5	V104	
Lo visitan turistas extranjeros.....	1	2	3	4	5	V105	

En qué medida lo buscan por recomendaciones de

	Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo		
Familiares.....	1	2	3	4	5	V106	
Amigos.....	1	2	3	4	5	V107	
Mayoristas o intermediarios.....	1	2	3	4	5	V108	
Otros artesanos.....	1	2	3	4	5	V109	
Clientes.....	1	2	3	4	5	V110	

En qué medida otros artesanos le solicitan asesoría para:

	Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo		
Producir su artesanía.....	1	2	3	4	5	V111	
Mejorar sus ventas.....	1	2	3	4	5	V112	
Utilizar nuevas herramientas.....	1	2	3	4	5	V113	
Utilizar nuevos materiales.....	1	2	3	4	5	V114	
Informarse de ferias y exposiciones.....	1	2	3	4	5	V115	
Informarse sobre cómo obtener créditos.....	1	2	3	4	5	V116	
Informarse sobre cómo exportar.....	1	2	3	4	5	V117	

	0	1-2	3-4	5-6	7 o más		
En qué medida ha participado en concursos de artesanía.....	1	2	3	4	5	V118	
En qué medida ha recibido premios por su actividad artesanal.....	1	2	3	4	5	V119	
En qué medida ha recibido reconocimientos por su actividad artesanal...	1	2	3	4	5	V120	
En qué medida otros artesanos le han propuesto asociarse en el trabajo	1	2	3	4	5	V121	

4.3. TOMA DE RIESGOS

Las siguientes preguntas tratan de conocer cuáles son los riesgos que toman los artesanos para poder llevar a cabo sus actividades del negocio tales como: préstamos, empeños, aventuras a lo desconocido. Recuerde que ninguna respuesta es mala o buena. Por favor encierre en un círculo la respuesta con la que se identifique (1, 2, 3, 4 ó 5).

En qué medida ha obtenido préstamos o créditos para:

	ninguno	de 1 a 2	de 3 a 4	de 5 a 6	7 o más		
Comprar materia prima.....	1	2	3	4	5	V122	
Comprar insumos.....	1	2	3	4	5	V123	
Comprar herramientas.....	1	2	3	4	5	V124	
Comprar maquinaria.....	1	2	3	4	5	V125	
Comprar equipo.....	1	2	3	4	5	V126	
Participar en ferias o exposiciones.....	1	2	3	4	5	V127	
Asistir a cursos de capacitación.....	1	2	3	4	5	V128	

Pagar salarios.....	1	2	3	4	5	V129	
Pagar rentas de locales.....	1	2	3	4	5	V130	
Ampliar su local.....	1	2	3	4	5	V131	
Remodelar su local.....	1	2	3	4	5	V132	
Establecer otro local.....	1	2	3	4	5	V133	

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

	ninguno	de 1 a 2	de 3 a 4	de 5 a 6	7 o más		
Bancos.....	1	2	3	4	5	V134	
Cajas de ahorro.....	1	2	3	4	5	V135	
Microfinancieras (por ejemplo Compartamos).....						V136	
Tiendas comerciales.....	1	2	3	4	5	V137	
Proveedores.....	1	2	3	4	5	V138	
Familiares y/o amigos.....	1	2	3	4	5	V139	
Prestamista.....	1	2	3	4	5	V140	
Gobierno (FONART, FONAES, etc.).....	1	2	3	4	5	V141	

Para continuar con su actividad artesanal, en los últimos cinco años, en qué medida ha hipotecado sus propiedades

	0	1-2	3-4	5-6	7 o más		
Casa.....	1	2	3	4	5	V142	
Terreno.....	1	2	3	4	5	V143	

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

	0	1-2	3-4	5-6	7 o más		
Automóvil.....	1	2	3	4	5	V144	
Maquinaria.....	1	2	3	4	5	V145	
Herramientas.....	1	2	3	4	5	V146	
Computadora.....	1	2	3	4	5	V147	
Televisores.....	1	2	3	4	5	V148	
Equipos de sonido.....	1	2	3	4	5	V149	
Alhajas.....	1	2	3	4	5	V150	
Artículos electrónicos.....	1	2	3	4	5	V151	
Otros artículos.....	1	2	3	4	5	V152	

En los últimos cinco años, en qué medida usted ha participado en ferias comerciales y exposiciones

	0	1-2	3-4	5-6	7 o más		
En lugares desconocidos en su región.....	1	2	3	4	5	V153	
En lugares desconocidos en su Estado.....	1	2	3	4	5	V154	
En lugares desconocidos en el País.....	1	2	3	4	5	V155	
En lugares desconocidos en el extranjero.....	1	2	3	4	5	V156	
Confundiendo en invitaciones de personas desconocidas	1	2	3	4	5	V157	
Con riesgo de no vender.....	1	2	3	4	5	V158	

Que le ha costado mucho dinero la asistencia.....	1	2	3	4	5	V159	
---	---	---	---	---	---	------	--

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

	0	1-2	3-4	5-6	7 o más		
Confiando en la palabra de sus clientes	1	2	3	4	5	V160	
A crédito con personas que no conoce muy bien....	1	2	3	4	5	V161	
Mandando artesanía a tiendas para su exhibición y venta, sin que usted reciba anticipo o garantía....	1	2	3	4	5	V162	
Elaborando pedidos especiales sin que usted solicite un anticipo.....	1	2	3	4	5	V163	

4.4. AUTONOMIA

Las siguientes preguntas tratan de conocer cómo los artesanos toman decisiones sobre la producción, venta y administración de los negocios, así como la voluntad de los artesanos para apoyar ideas creativas o novedosas. Recuerde que ninguna respuesta es mala o buena. Por favor encierre en un círculo la respuesta con la que se identifique (1, 2, 3, 4 ó 5).

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

	Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	La mayoría de las veces	Siempre		
Padre o madre.....	1	2	3	4	5	V164	
Esposo(a).....	1	2	3	4	5	V165	
Hijos(as).....	1	2	3	4	5	V166	
Otros familiares (abuelos, tíos, cuñados, etc.).....	1	2	3	4	5	V167	
Empleados.....	1	2	3	4	5	V168	
Amigos.....	1	2	3	4	5	V169	
Profesionales.....	1	2	3	4	5	V170	
Otros artesanos.....	1	2	3	4	5	V171	
Representantes del Gobierno.....	1	2	3	4	5	V172	

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

	Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	La mayoría de las veces	Siempre		
Materias primas a utilizar.....	1	2	3	4	5	V173	
Cantidades a producir.....	1	2	3	4	5	V174	

Frecuencia de la producción.....	1	2	3	4	5	V175	
Colores de las artesanías.....	1	2	3	4	5	V176	
Diseños de las artesanías.....	1	2	3	4	5	V177	
Tamaños de las artesanías.....	1	2	3	4	5	V178	
Formas de hacer el trabajo.....	1	2	3	4	5	V179	
Herramientas a utilizar.....	1	2	3	4	5	V180	
Maquinaria a utilizar.....	1	2	3	4	5	V181	
Equipo a utilizar.....	1	2	3	4	5	V182	

En los aspectos relacionados a la comercialización (Ventas) de sus productos, en qué medida hace caso a las opiniones de sus empleados, familia y otras personas para decidir sobre:

	Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	La mayoría de las veces	Siempre		
La distribución de los productos en la tienda o local.....	1	2	3	4	5	V183	
Los empaques.....	1	2	3	4	5	V184	
Las etiquetas.....	1	2	3	4	5	V185	
Las formas de publicidad.....	1	2	3	4	5	V186	
Las formas de venta (crédito o contado).....	1	2	3	4	5	V187	
El horario de venta.....	1	2	3	4	5	V188	
Los días de venta.....	1	2	3	4	5	V189	
La asistencia a ferias comerciales.....	1	2	3	4	5	V190	
Los descuentos.....	1	2	3	4	5	V191	
Las promociones.....	1	2	3	4	5	V192	
La aceptación de pedidos especiales.....	1	2	3	4	5	V193	
Las demostraciones de cómo se hace la artesanía.....	1	2	3	4	5	V194	
Las ventas en otros lugares.....	1	2	3	4	5	V195	
Las exportaciones.....	1	2	3	4	5	V196	

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

	Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	La mayoría de las veces	Siempre		
El precio de los productos.....	1	2	3	4	5	V197	
La compra de materias primas.....	1	2	3	4	5	V198	
La compra de insumos.....	1	2	3	4	5	V199	
La compra de maquinaria.....	1	2	3	4	5	V200	
La compra de equipo.....	1	2	3	4	5	V201	
La compra de herramientas.....	1	2	3	4	5	V202	
Las condiciones de venta.....	1	2	3	4	5	V203	
Las condiciones de compra.....	1	2	3	4	5	V204	
La contratación de empleados.....	1	2	3	4	5	V205	

Los sueldo de los empleados.....	1	2	3	4	5	V206	
La ampliación de talleres o locales.....	1	2	3	4	5	V207	
Establecimiento de sucursales.....	1	2	3	4	5	V208	

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

	Nunca	Rara Ve	Algunas Veces	La mayoría de las veces	Siempre		
Utilización de herramientas o maquinaria.....	1	2	3	4	5	V209	
Utilización de equipos.....	1	2	3	4	5	V210	
Utilización de materiales mejorados.....	1	2	3	4	5	V211	
Utilización de colores.....	1	2	3	4	5	V212	
Utilización de otras técnicas.....	1	2	3	4	5	V213	
Elaboración de diseños artesanales.....	1	2	3	4	5	V214	
Mejoras en los procesos.....	1	2	3	4	5	V215	
Formas de empacar la artesanía.....	1	2	3	4	5	V216	
Presentación de la artesanía en el local.....	1	2	3	4	5	V217	
Distribución de la artesanía en el local.....	1	2	3	4	5	V218	
Formas de publicidad.....	1	2	3	4	5	V219	

De los productos que usted vende en su negocio, en qué medida éstos han sido creaciones de otros miembros de su negocio.....	Ninguno (1)	Pocos (2)	Algunos (3)	Muchos (4)	Todos (5)	V220	
De las formas de hacer sus productos (es decir, procesos de producción), en qué medida éstos han sido implementados por otros miembros de su negocio.....	Ninguno (1)	Pocos (2)	Algunos (3)	Muchos (4)	Todos (5)	V221	
De las formas en que usted comercializa sus artesanías, en qué medida fueron ideadas por otros miembros de su negocio.....	Ninguna (1)	Pocas (2)	Algunas (3)	Muchas (4)	Todas (5)	V222	

4.5. AGRESIVIDAD COMPETITIVA

En esta sección se trata de conocer la forma en que los artesanos tratan de derrotar a sus competidores, saber cómo atacan y cómo se defienden con la finalidad de lograr mantener una posición en el mercado, es decir, con la finalidad de vender más que los otros artesanos. Recuerde que ninguna respuesta es mala o buena. Por favor encierre en un círculo la respuesta con la que se identifique (1, 2, 3, 4 ó 5).

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

	Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo		
Establecer precios más bajos.....	1	2	3	4	5	V223	

Ofrecer descuentos más grandes.....	1	2	3	4	5	V224	
Ofrecer promociones más atractivas.....	1	2	3	4	5	V225	
Ofrecer muestras gratuitas.....	1	2	3	4	5	V226	
Ofrecer servicios de empaque.....	1	2	3	4	5	V227	
Ofrecer servicios de envío a domicilio.....	1	2	3	4	5	V228	
Ofrecer plazos más largos para cobrar las ventas a crédito.....	1	2	3	4	5	V229	
Ofrecer precios de contado cuando son ventas a crédito.....	1	2	3	4	5	V230	
Ofrecer sus productos a Instituciones del Gobierno.....	1	2	3	4	5	V231	
Ofrecer sus productos en mercados extranjeros (exportaciones).....	1	2	3	4	5	V232	
Hacer alianzas con agencias turísticas.....	1	2	3	4	5	V233	
Hacer publicidad en revistas turísticas.....	1	2	3	4	5	V234	

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

	Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	La mayoría de las veces	Siempre		
Ha tenido que bajar sus precios.....	1	2	3	4	5	V235	
Ha tenido que sacrificar sus utilidades.....	1	2	3	4	5	V236	
Ha tenido que regalar algunas piezas.....	1	2	3	4	5	V237	
Ha tenido que buscar nuevos mercados.....	1	2	3	4	5	V238	

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

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

Mienten sobre la calidad de las artesanías que ellos producen.....	1	2	3	4	5	V239	
Miente sobre los materiales utilizados.....	1	2	3	4	5	V240	
Engañan a los clientes.....	1	2	3	4	5	V241	
Mienten a los intermediarios o mayoristas.....	1	2	3	4	5	V242	
Hablan mal de otros artesanos.....	1	2	3	4	5	V243	
Niegan información acerca de otros artesanos cuando preguntan por ellos.....	1	2	3	4	5	V244	
Mienten al Gobierno (FONART, etc.).....	1	2	3	4	5	V245	
Corrompen a los compradores del Gobierno.....	1	2	3	4	5	V246	
Bajan demasiado sus precios para que otros artesanos no puedan vender.....	1	2	3	4	5	V247	

5. DESEMPEÑO

En esta sección se trata de conocer acerca del crecimiento de su negocio en cuanto a ventas, utilidades y número de trabajadores. También se desea conocer el grado de satisfacción que usted siente con su negocio, así como su comportamiento hacia el cuidado del medio ambiente. Recuerde que ninguna respuesta es mala o buena. Por favor encierre en un círculo la respuesta con la que se identifique.

¿Cuánto vende al mes?

menos de \$2,500	de 2,501 a 5,000	de 5,001 a 7,500	de 7,501 a 10,000	más de 10,000
------------------	------------------	------------------	-------------------	---------------

V248

¿Cuánto vendía mensualmente hace un año?

menos de \$ 1-3,750	de 3,751 a 7,500	de 7,501 a 11,250	de 11,251 a 15,000	más de 15,000
---------------------	------------------	-------------------	--------------------	---------------

V249

¿Cuánto vendía mensualmente hace 2 años?

menos de \$5,000	de 5,001 a 10,000	de 10,001 a 15,000	de 15,001 a 20,000	más de 20,000
------------------	-------------------	--------------------	--------------------	---------------

V250

¿Cuánto le queda de ganancia al mes?

menos de \$1,500	de 1,501 a 3,000	de 3,001 a 4,500	de 4,501 a 6,000	más de 6,000
------------------	------------------	------------------	------------------	--------------

V251

¿Cuánto le quedaba de ganancia mensual hace un año?

menos de \$2,000	de 2,001 a 4,000	de 4,001 a 6,000	de 6,001 a 8,000	más de 8,000
------------------	------------------	------------------	------------------	--------------

V252

¿Cuánto le quedaba de ganancia mensual hace 2 años?

Menos de \$3,000	de 3,001 a 6,000	de 6,001 a 9,000	de 9,001 a 12,000	más de 12,001+
------------------	------------------	------------------	-------------------	----------------

V253

¿Cuántos trabajadores asalariados tiene ahora?

1-2 3-4 5-6 7-8 9 o más

V254

¿Cuántos trabajadores asalariados tenía usted el año pasado?

1-2 3-4 5-6 7-8 9 o más

V255

¿Cuántos trabajadores asalariados tenía usted hace 2 años?

1-2 3-4 5-6 7-8 9 o más

V256

Desempeño no financiero

Si se compara con otros artesanos,

	Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo		
¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con su negocio?.....	1	2	3	4	5	V257	
¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con las ganancias actuales de su negocio?.....	1	2	3	4	5	V258	
¿Qué tan satisfecho está usted con el crecimiento de su negocio?.....	1	2	3	4	5	V259	

Con las ganancias que le genera su negocio, en qué medida ha podido satisfacer las necesidades de su familia en cuanto a:

	Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo		
Alimentación.....	1	2	3	4	5	V260	
Ropa y zapatos.....	1	2	3	4	5	V261	
Salud.....	1	2	3	4	5	V262	
Educación.....	1	2	3	4	5	V263	
Diversión.....	1	2	3	4	5	V264	
Vivienda.....	1	2	3	4	5	V265	

Con las ganancias que le genera su negocio, en qué medida ha podido mejorar su negocio en cuanto a:

	Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo		
Capacitación.....	1	2	3	4	5	V266	
Calidad de los productos.....	1	2	3	4	5	V267	
Mejores locales comerciales.....	1	2	3	4	5	V268	
Mejores talleres.....	1	2	3	4	5	V269	
Mejores herramientas.....	1	2	3	4	5	V270	

	Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo		
¿En qué medida, las utilidades generadas le permiten continuar con la actividad artesanal?.....	1	2	3	4	5	V271	

Desempeño ambiental

Al realizar su artesanía, en qué medida, utiliza:	Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo		
Insecticidas.....	1	2	3	4	5	V272	
Ácidos.....	1	2	3	4	5	V273	
Esmaltes o pinturas.....	1	2	3	4	5	V274	
Thinner o Aguarrás.....	1	2	3	4	5	V275	
Gasolinas o Diesel.....	1	2	3	4	5	V276	
Leña.....	1	2	3	4	5	V277	
Carbón.....	1	2	3	4	5	V278	
Agua.....	1	2	3	4	5	V279	
Barnices.....	1	2	3	4	5	V280	
¿En qué medida ha reciclado estos materiales?.....	1	2	3	4	5	V281	

¿En qué medida ha reducido la cantidad de materiales?.....	1	2	3	4	5	V282	
¿En qué medida ha sustituido esos materiales por otros que no dañen demasiado a la naturaleza?....	1	2	3	4	5	V283	
¿En qué medida conserva los recursos naturales que utiliza para producir su artesanía?.....	1	2	3	4	5	V284	
¿En qué medida reutiliza materiales que pueden considerarse como desperdicios?.....	1	2	3	4	5	V285	
¿En qué medida utiliza empaques ecológicos-biodegradables?.....	1	2	3	4	5	V286	
¿En qué medida su actividad produce residuos que afectan a la naturaleza?.....	1	2	3	4	5	V287	
¿En qué medida evita tirar sus residuos al aire?....	1	2	3	4	5	V288	
¿En qué medida evita tirar sus residuos al suelo?..	1	2	3	4	5	V289	
¿En qué medida evita tirar sus residuos al agua?...	1	2	3	4	5	V290	
¿En qué medida evita tirar sus residuos al drenaje?.....	1	2	3	4	5	V291	
¿En qué medida tira sus residuos en depósitos especiales?.....	1	2	3	4	5	V292	
¿En qué medida participa en actividades de reforestación?.....	1	2	3	4	5	V293	
¿En qué medida participa en actividades de limpieza de ríos, calles, arroyos, etc.?.....	1	2	3	4	5	V294	
¿En qué medida evita el desperdicio del agua?.....	1	2	3	4	5	V295	
¿En qué medida le preocupa la contaminación de aire, suelo y agua?.....	1	2	3	4	5	V296	
¿En qué medida le preocupa el agotamiento de los recursos naturales?.....	1	2	3	4	5	V297	
¿Existen normas o leyes ambientales que sean aplicables a la producción de su artesanía?.....	SI (1)					NO (2)	
¿En qué medida conoce esas leyes o normas?.....	1	2	3	4	5	V298	
¿En qué medida cumple esas leyes o normas?.....	1	2	3	4	5	V299	
¿En qué medida esas leyes o normas le han impedido comercializar sus productos en otros mercados?.....	1	2	3	4	5	V300	
						V301	

6. FACTORES EXTERNOS

En esta parte se refiere a las condiciones en que se maneja su negocio, es decir los factores externos que usted no puede controlar y que afectan de manera directa o indirecta el negocio de las artesanías en general. Recuerde que ninguna respuesta es mala

o buena. Por favor encierre en un círculo la respuesta con la que se identifique (1, 2, 3, 4 ó 5).

Hostilidad ambiental

¿En qué medida los competidores (otros artesanos) han afectado (dañado) su negocio debido a:

	Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo		
Los precios de venta.....	1	2	3	4	5	V302	
Los productos novedosos.....	1	2	3	4	5	V303	
Las formas de vender.....	1	2	3	4	5	V304	
La publicidad.....	1	2	3	4	5	V305	
Las promociones.....	1	2	3	4	5	V306	
La forma de producción.....	1	2	3	4	5	V307	

¿Qué tan difícil es entrar a ofrecer sus artesanías en lugares en donde otros artesanos venden, tales como:

	Muy Fácil	Fácil	Regular	Difícil	Muy difícil		
Rutas turísticas.....	1	2	3	4	5	V308	
Zonas arqueológicas.....	1	2	3	4	5	V309	
Mercados de artesanía.....	1	2	3	4	5	V310	
Uniones de artesanos.....	1	2	3	4	5	V311	
Locales comunitarios.....	1	2	3	4	5	V312	
Ferias locales.....	1	2	3	4	5	V313	
Al Gobierno Federal (FONART).....	1	2	3	4	5	V314	
Al Gobierno del Estado.....	1	2	3	4	5	V315	
Al Gobierno Municipal.....	1	2	3	4	5	V316	
Mercados principales.....	1	2	3	4	5	V317	
Tianguis.....	1	2	3	4	5	V318	

En el negocio de las artesanías, que tan difícil es:

	Muy Fácil	Fácil	Regular	Difícil	Muy difícil		
Obtener permiso oficial para iniciar un nuevo negocio.....	1	2	3	4	5	V319	
Obtener un préstamo para establecer un nuevo negocio.	1	2	3	4	5	V320	
Competir con otros artesanos.....	1	2	3	4	5	V321	
Saber que artesanía producen los competidores.....	1	2	3	4	5	V322	
Saber los precios de la competencia.....	1	2	3	4	5	V323	
Venderles a los intermediarios.....	1	2	3	4	5	V324	
Obtener las materias primas.....	1	2	3	4	5	V325	
Manejar el negocio.....	1	2	3	4	5	V326	
Lograr ventas similares a los de la competencia.....	1	2	3	4	5	V327	
Tener éxito.....	1	2	3	4	5	V328	

En qué medida las leyes o normas emitidas por el gobierno han afectado (dañado) su negocio, en cuanto a:

	Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo		
Formas de producir.....	1	2	3	4	5	V329	
Formas de comercializar.....	1	2	3	4	5	V330	
Materias primas a utilizar.....	1	2	3	4	5	V331	
¿En qué medida la crisis financiera han afectado (dañado) su negocio?.....	1	2	3	4	5	V332	

En qué medida los movimientos sociales han afectado su negocio

	Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo		
Marchas.....	1	2	3	4	5	V333	
Huelgas.....	1	2	3	4	5	V334	
Bloqueo de carreteras.....	1	2	3	4	5	V335	
Protestas.....	1	2	3	4	5	V336	

Dinamismo ambiental

En qué medida puede usted:

	Muy Fácil	Fácil	Regular	Difícil	Muy difícil		
Predecir los gustos y preferencias de los clientes.....	5	4	3	2	1	V337	
Predecir los gustos y preferencias de los intermediarios.....	5	4	3	2	1	V338	

En su sector artesanal, en qué medida hay cambios en:

	Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo		
Materias primas.....	1	2	3	4	5	V339	
Herramientas.....	1	2	3	4	5	V340	
Maquinaria.....	1	2	3	4	5	V341	
Formas de producción.....	1	2	3	4	5	V342	
Formas de vender.....	1	2	3	4	5	V343	

MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACION

Si desea conocer los resultados de la presente investigación, por favor anote su correo electrónico en este espacio.

Anexo 2.

Valores para recodificación en una escala de 5 puntos de acuerdo al número de ítems validados por dimensión e indicador.

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

2 ítems		
	Valor Mínimo	Valor Máximo
1	2	3
2	4	5
3	6	7
4	8	9
5	10	

3 ítems		
	Valor Mínimo	Valor Máximo
1	3	5
2	6	8
3	9	11
4	12	13
5	14	15

4 ítems		
	Valor Mínimo	Valor Máximo
1	4	6
2	7	10
3	11	14
4	15	18
5	19	20

5 ítems		
	Valor Mínimo	Valor Máximo
	5	8
	9	12
	13	16
	17	20
	21	25

6 ítems		
	Valor Mínimo	Valor Máximo
1	6	10
2	11	15
3	16	20
4	21	25
5	26	30

7 ítems		
	Valor Mínimo	Valor Máximo
1	7	12
2	13	18
3	19	24
4	25	30
5	31	35

8 ítems		
	Valor Mínimo	Valor Máximo
1	8	14
2	15	21
3	22	28
4	29	34
5	35	40

9 ítems		
	Valor Mínimo	Valor Máximo
1	9	16
2	17	23
3	24	31
4	32	39
5	40	45

10 ítems		
	Valor Mínimo	Valor Máximo
1	10	17
2	18	25
3	26	33
4	34	41
5	42	50

11 ítems		
	Valor Mínimo	Valor Máximo
1	11	19
2	20	28
3	29	37
4	38	46
5	47	55

12 ítems		
	Valor Mínimo	Valor Máximo
1	12	21
2	22	31
3	32	41
4	42	51
5	52	60

13 ítems		
	Valor Mínimo	Valor Máximo
1	13	23
2	24	34
3	35	45
4	46	55
5	56	65

RELACIÓN DE CUADROS

Tabla 1. Indicadores del desempeño en algunos estudios.....	34
Tabla 2. Escala de orientación emprendedora propuesta por Covin y Slevin (1989), Lumpkin y Dess (2001), Lumpkin, Coglisier y Schneider (2009).....	38
Tabla 3. Relación entre la Innovatividad y el Desempeño de la empresa, bajo el enfoque de la orientación emprendedora.....	40
Tabla 4. Relación entre la Proactividad y el Desempeño de la empresa, bajo el enfoque de la orientación emprendedora.....	43
Tabla 5. Relación entre la Toma de riesgos y el Desempeño de la empresa, bajo el enfoque de la orientación emprendedora.....	46
Tabla 6. Relación entre la Autonomía y el Desempeño de la empresa, bajo el enfoque de la orientación emprendedora.....	49
Tabla 7. Relación entre la agresividad competitiva y el desempeño de la empresa, bajo el enfoque de la orientación emprendedora.....	49
Tabla 8. Efecto del ambiente en la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño de la empresa.....	56
Tabla 9. Negocios de artesanía encuestados por Localidad.....	62
Tabla 10. Negocios de artesanía encuestados por Estado.....	63
Tabla 11. Negocios de artesanía encuestados por sexo del encuestado.....	63
Tabla 12. Negocios de artesanía encuestados por edad del encuestado.....	64
Tabla 13. Negocios de artesanía encuestados por escolaridad del encuestado...	64
Tabla 14. Negocios de artesanía encuestados por tipo de artesanía.....	64
Tabla 15. Negocios de artesanía encuestados por antigüedad del negocio.....	65
Tabla 16. Conceptualización y Operacionalización de la variable Innovatividad.....	67
Tabla 17. Escala propuesta para la medición de la innovatividad en los negocios artesanales.....	68
Tabla 18. Análisis factorial de la variable Innovatividad.....	69
Tabla 19. Operacionalización de la variable Proactividad.....	73

Tabla 20. Escala propuesta para la medición de la proactividad en los negocios artesanales.....	74
Tabla 21 Análisis factorial de la variable Proactividad.....	77
Tabla 22. Operacionalización de la variable “Toma de Riesgos”.....	82
Tabla 23. Escala propuesta para la medición de la toma de riesgos en los negocios artesanales.....	84
Tabla 24 Análisis factorial de la variable Toma de Riesgos.....	86
Tabla 25. Operacionalización de la variable “Autonomía”.....	89
Tabla 26. Escala propuesta para la medición de la autonomía en los negocios artesanales.....	90
Tabla 27 Análisis factorial de la variable Autonomía.....	92
Tabla 28. Operacionalización de la variable “Agresividad Competitiva”.....	96
Tabla 29 Escala propuesta para la medición de la agresividad competitiva en los negocios artesanales.....	97
Tabla 30 Análisis factorial de la variable Agresividad Competitiva.....	98
Tabla 31. Operacionalización de la variable “Desempeño”.....	100
Tabla 32 Escala propuesta para la medición del desempeño en los negocios artesanales.....	102
Tabla 33 Análisis factorial de la variable Desempeño.....	105
Tabla 34. Operacionalización de la variable “Ambiente externo”.....	109
Tabla 35 Escala propuesta para la medición del ambiente externo en los negocios artesanales.....	110
Tabla 36 Análisis factorial de la variable Ambiente Externo.....	112
Tabla 37. Correlación Bivariada de Pearson con todas las variables del estudio.....	116
Tabla 37(b). Correlación Bivariada de Pearson con todas las variables del estudio.....	117
Tabla 38. Correlación parcial, controlando por Ambiente externo.....	118
Tabla 39. Comparación entre los coeficientes de correlación bivariada y parcial.....	119
Tabla 40. Análisis de regresión múltiple.....	121

RELACIÓN DE FIGURAS

Figura 1. Origen teórico de la orientación emprendedora.....	30
Figura 2. Estructura conceptual de la teoría de la orientación emprendedora y el desempeño propuesta por Lumpkin y Dess (1996, 152).....	32
Figura 3. Modelo hipotético de investigación de la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño de los negocios del sector artesanal mexicano.....	59
Figura 4. Resultado de la correlación entre la orientación emprendedora y el desempeño en los negocios de artesanía.....	120