

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

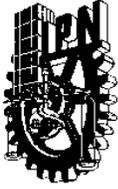
**Características del dueño y del negocio
como determinantes en el crecimiento de las empresas.**

**TESIS
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRÍA EN CIENCIAS EN CONSERVACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE
RECURSOS NATURALES**

**PRESENTA
Nicolás Hernández Ruíz**

**DIRECTOR DE TESIS:
Dra. María Luisa Domínguez Hernández**

SANTA CRUZ XOXOCOTLÁN, FEBRERO DE 2007



INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL
SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de Oaxaca, Oax siendo las 13:00 horas del día 8 del mes de enero de 2007 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 (CIIDIR), Unidad Oaxaca**, para examinar la tesis de grado titulada: **“Características del dueño y del negocio como determinantes del crecimiento de las empresas”**

Presentada por el alumno:

Hernández	Ruiz	Nicolás							
Apellido paterno	materno	nombre(s)							
Con registro: <table border="1"><tr><td>B</td><td>0</td><td>4</td><td>0</td><td>8</td><td>3</td><td>7</td></tr></table>			B	0	4	0	8	3	7
B	0	4	0	8	3	7			

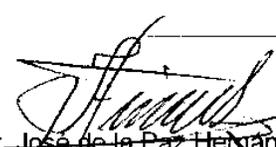
aspirante al grado de: **MAESTRO EN CIENCIAS EN CONSERVACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE RECURSOS NATURALES**

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 COMISIÓN REVISORA

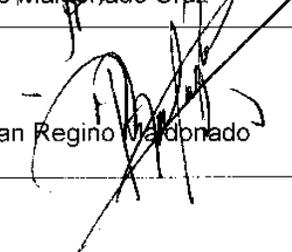
Directora de tesis


Dra. María Luisa Domínguez Hernández

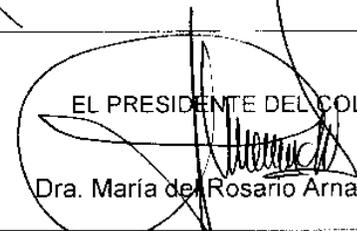

Dr. José de la Paz Hernández Giron

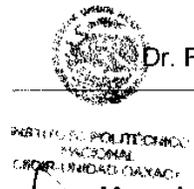

Dr. Pedro Malcomado Cruz

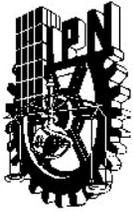

Dr. Pedro Montes Garcia


M. en A. Juan Regino Maldonado

EL PRESIDENTE DEL COLEGIO


Dra. María del Rosario Arnaud Viñas



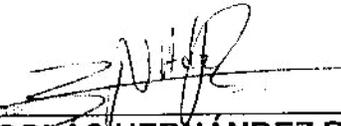


INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL
SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de Oaxaca de Juárez., Oaxaca, el 8 de enero de 2006, la que suscribe **NICOLÁS HERNÁNDEZ RUIZ**, alumno del Programa de **MAESTRÍA EN CIENCIAS EN CONSERVACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE RECURSOS NATURALES** con número de registro **B040837**, adscrito al Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional, Unidad Oaxaca, manifiesta que es autor del trabajo de Tesis: “**CARACTERÍSTICAS DEL DUEÑO Y DEL NEGOCIO COMO DETERMIANTES DEL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS**”, realizado bajo la dirección de la Dra. María Luisa Domínguez Hernández, por la cual cede los derechos de dicho trabajo, 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 No. 1003, Santa Cruz Xoxocotlán, Oaxaca** o e-mail ciidirox@ipn.mx. O explorador20003_1@hotmail.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.


INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL
SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
NICOLÁS HERNÁNDEZ RUIZ

Resumen

La presente investigación forma parte de una serie de trabajos que se realizan en la línea de investigación de competitividad y desarrollo del CIIDIR, unidad Oaxaca en el sector artesanal.

Esta investigación tiene por objetivo analizar la forma en que las características del dueño y del negocio como edad, educación, género y conocimiento empresarial, así como las características del negocio: tamaño, edad y ubicación; influyen en el crecimiento y la forma en que las estrategias de los negocios de artesanías intervienen entre esas relaciones.

Este trabajo se llevó a cabo en los estados de Jalisco, Michoacán, Guanajuato, Veracruz, Guerrero, México y Oaxaca, donde se entrevistaron a 265 dueños de negocios artesanales.

Los negocios de artesanías, durante el año en que se realizó la evaluación, la mayoría tuvieron estancamiento en personal, en producción, en ventas y activos; muy pocas tuvieron decremento y muy pocas presentaron crecimiento.

En este trabajo se encontró que las características del dueño del negocio como la edad, educación y conocimiento gerencial se correlaciona de manera positiva con el crecimiento de los negocios de artesanías. La edad se correlaciona de manera positiva con crecimiento en activos; y el conocimiento gerencial se correlaciona de manera positiva con crecimiento en ventas.

El tamaño de la organización se correlaciona positivamente con el crecimiento de los negocios. La antigüedad, figura jurídica, ubicación y tipo de organización no se correlaciona con el crecimiento de los negocios de artesanías. El conocimiento gerencial se correlaciona positivamente con las estrategias de comercialización y éstas se correlacionan de forma negativa con el crecimiento de personal.

Abstract

The present investigation is part of a series of works that you are carried out in the line of investigation of competitiveness and development of CIIDIR, unit Oaxaca in the handmade sector.

This investigation has for objective to analyze the form in that the owner's characteristics and of the business like age, education, gender and managerial conocimineto, as well as the characteristics of the business: size, age and location; they influence in the growth and the form in that the strategies of the the businesses of crafts intervene among those relationships.

This work was carried out in the states of Jalisco, Michoacán, Guanajuato, Veracruz, Guerrero, Mexico and Oaxaca, where they interviewed to 265 owners of handmade businesses

In this work it was found that the characteristics of the owner of the business like the age, education and managerial knowledge is correlated in a positive way with the growth of the businesses of crafts. The age is correlated in a positive way with growth in active; managerial knowledge is correlated in a positive way with the growth of the businesses of crafts. The age is correlated in a positive way with growth in active; managerial knowledge is correlated in a positive way with growth in sales.

The size of the organization is correlated positively with the growth of the businesses. The antiquity, figures artificial, location and organization type is not correlated with the growth of the businesses of handmade. the managerial knowledge is correlated with the growth of the businesses of handmade. the managerial knowledge is correlated positively with the commercialization strategies and these are correlated in a negative way with, the growth of personal.

Agradecimientos

Al Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional, CIIDIR-Unidad Oaxaca, del Instituto Politécnico Nacional por los apoyos brindados durante mis estudios de postgrado, por medio del programa Institucional de Formación de Investigadores (PIFI).

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), por el apoyo económico brindado para realizar los estudios de maestría, así como el apoyo brindado mediante el proyecto denominado "Evaluación de los programas del FONART en los indicadores de pobreza, producción y comercialización artesanal", con claves SEDESOL-2002-C01-3764, CGPI 20050174, y CGPI 20060475.

Al Dr. Carlos Martínez Álvarez Por el apoyo brindado al inicio del posgrado y considerarme en su proyecto de investigación "Factores de Prevención para la Eficiencia Terminal en el Programa del Posgrado del Centro de Investigación Interdisciplinario de Desarrollo Integral Regional (CIIDIR) Unidad Oaxaca.

Al Instituto Tecnológico Superior de San Miguel el Grande, por los permisos otorgados en el periodo Agosto06/ Enero 07 para la terminación del presente trabajo.

Con profundo respeto a la Dra. María Luisa Domínguez Hernández, por haber sido la directora de esta tesis, por aportar su experiencia y conocimientos para la culminación de la misma, sobre todo por darme la oportunidad de ingresar al Posgrado.

Al Dr. José de la Paz Hernández Girón, por haber aportado parte de sus conocimientos, por haber sido mi consejero durante mis estudios de maestría, por su amistad y por compartir parte de su tiempo.

A los miembros de mi comité tutorial, por sus aportaciones para el mejoramiento del trabajo.

A todos y a cada uno de los catedráticos del programa de posgrado, por fortalecer con sus experiencias y conocimientos, mi formación profesional.

Dedicatorias

Abrir mi alma es lo que me hace ser, dar lo que doy, no tengo por que negar que mi alma se la doy a aquellos que han demostrado ser importantes en mi vida, por eso:

Doy **gracias a la vida** por sus tristezas y dificultades, por que se vuelve hermosa al compartirla con mis padres, hermanos, amigos y profesores, donde ellos convierten las tristezas en alegrías y las dificultades en triunfos, **gracias a Dios** por regalarme la vida, pero sobre todo **a mis padres** por darme la vida, por enseñarme a vivirla con honestidad y rectitud.

A mis hermanos porque siempre hemos estado juntos y compartido muchas experiencias, por que no importa cuanto tiempo o cuan lejos nos encontremos, sé que siempre contaré con ustedes.

Abrir el alma no es tan facil como se puede decir, abrir el alma no se hace con cualquiera, abrir el alma es encontrar a ese alguien como tu **Silvia**, tu que me has alentado y brindado un apoyo incondicional para culminar esta etapa de mi vida.

A mis amigos que me tendieron la mano ante la adversidad, que me alentaron y confiaron en mi capacidad para salir adelante, pero sobre todo a eso grandes amigos de la casa muestra que en dos años no solo formamos un gran equipo de trabajo, si no que nos identificamos como parte de una familia: **Toño, Ivonne, Ana, Julio, Cesar, Diana, Vero, Dora y el Dr. Juan Regino**. Sobre todo a ti amiga **Mary**, que nos has apoyado a todos durante la realización de nuestros estudios de Maestria.

A mis nuevos amigos del Instituto Tecnológico Superior de San Miguel el Grande.
A todos ustedes que me han enseñado que el logro de un hombre debe exceder sus límites, si no ¿para qué es el cielo?

Índice

	Pág.
Índice de figuras y cuadros	i
Introducción	1
Planteamiento del problema	3
Justificación	5
Objetivos	7
Capítulo 1. Antecedentes	
1.1 Los primeros estudios sobre el crecimiento de la empresa	9
1.2.1 Modelos marginalistas	10
1.2.2 Ley de efectos proporcionados	14
Capítulo 2. Marco teórico	
2.1 Teorías del crecimiento de la empresa	19
2.1.2 Teoría de la organización y la dirección estratégica	20
2.1.3 Capital humano y relacional del empresario	23
2.1.4 Estudio de cruce transversal	28
2.2 Hipótesis	37
2.2.1 Características de los negocios	37
2.2.2 Características del dueño	38
2.2.3 Estrategias de mercado	42
2.3. Modelo de investigación	45
Capítulo 3. Metodología	
3.1 Diseño de la investigación	47
3.2 Diseño de la muestra	47
3.3 Tratamiento de variables	51
3.3.1 Características del dueño	51
3.3.2 Características de la empresa	57
3.3.3 Estrategias de comercialización	60
3.3.4 Crecimiento	66
3.4 Prueba de hipótesis	69

Capítulo 4 Resultados	
4.1. Crecimiento del negocio: Personal, producción, ventas y activos.	71
4.2 Estrategias de mercadotecnia	72
4.3 Pruebas de hipótesis	73
4.3.1 Las características del dueño, la empresa y su relación con el crecimiento.	76
4.3.2 Características del dueño, la empresa y la intervención de estrategias de mercadotecnia con su relación con crecimiento.	78
Conclusiones y recomendaciones	82
Bibliografía	87
Anexos	

Índice de cuadros

Cuadro 1. Encuestas aplicadas por estado.	48
Cuadro 2. Edad de los dueños de los negocios	49
Cuadro 3. Género de los dueños de negocios	49
Cuadro 4. Nivel educativo de los dueños de negocios.	49
Cuadro 5. Tamaño de las empresas	50
Cuadro 6. Antigüedad de la empresas	50
Cuadro 7. Figura jurídica de las empresas.	50
Cuadro 8. Ubicación de las empresas.	51
Cuadro 9. Variables de las características del dueño	51
Cuadro 10. Operacionalización de la variable conocimiento gerencia	54
Cuadro 11. Remodificación de conocimiento para formar redes	55
Cuadro 12. Remodificación de conocimiento de dirección	55
Cuadro 13. Remodificación de conocimiento de producción	55
Cuadro 14. Análisis de factores de conocimiento gerencial	57
Cuadro 15. Remodificación de conocimiento gerencial	57
Cuadro 16. Característica de la empresa	60
Cuadro 17. Operacionalización de estrategias de mercadotecnia	61
Cuadro 18. Recodificación de estrategia de producto	63
Cuadro 19. Recodificación de estrategia de precio.	63
Cuadro 20. Recodificación de estrategia de plaza	63
Cuadro 21. Recodificación de estrategias de promoción	63
Cuadro 22. Análisis de factores de la variable estrategias de comercialización.	65
Cuadro 23. Rangos para las estrategias de comercialización	66
Cuadro 24. Dimensiones del crecimiento	69
Cuadro 25. Crecimiento de personal	71
Cuadro 26. Crecimiento de productividad.	71
Cuadro 27. Crecimiento de ventas.	72

Cuadro 28. Crecimiento de Activos.	72
Cuadro 29. Estrategias de mercadotecnia	73
Cuadro 30. Correlación bivariada de Pearson entre las variables del modelo	73

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Modelo de investigación	45
Figura 2. Correlación divariada de Pearson entre las variables del modelo	72
Figura 3. Relación entre tamaño de la empresa y crecimiento.	76
Figura 4. Relación entre edad del dueño y crecimiento	75
Figura 5. Relación entre educación y crecimiento	75
Figura 6. Relación entre conocimiento y crecimiento	78
Figura 7. Intervención de estrategia de mercadotecnia entre conocimiento gerencial y crecimiento de personal	79
Figura 8. Intervención de estrategia de mercadotecnia entre ubicación y crecimiento de personal	79
Figura 9. Intervención de estrategia de mercadotecnia entre conocimiento gerencial, crecimiento de personal y crecimiento ventas	80

Introducción

El conocimiento del por qué algunas empresas muestran mejores niveles de crecimiento, mientras otras fracasan, es muy importante para el desarrollo económico de una región y de los países; además del impacto que tienen las empresas al crecer sobre la generación del empleo. A pesar del incremento de la investigación sobre el crecimiento de las empresas, los estudios existentes están lejos de generar consenso a nivel teórico (Davidsson y Wiklund, 1999), aunado a esto, la mayor parte de las investigaciones acerca del crecimiento, presentan, por lo general, conclusiones sobre los determinantes del desempeño en Estados Unidos, el Reino Unido o países desarrollados de Europa, algunos ejemplos son: Wijewardena (1999); Australia, Schutjes y Were (2000); Holanda, Walsilcwk (2000); Polonia, Weinzimma (2000); Estados Unidos, Baum y Col (2001); Estados Unidos, Bager y Scout (2002); Dinamarca, Davidson y Col. (2002) Suecia, etc.

Bajo este panorama, la presente investigación se compone de cinco capítulos. En el primer capítulo se analizan los antecedentes sobre el crecimiento y se enfoca en primer plano a un grupo de estudios que esta basado en explicaciones económicas de carácter marginalista y la investigación sobre la ley de efectos proporcionados centrada en el análisis de la relación tamaño- edad- crecimiento.

El capítulo dos, analiza los trabajos recientes que se han hecho sobre el crecimiento de las empresas, englobando los trabajos en: la teoría de la organización y de la dirección estratégica, las teorías del capital humano, el capital relacional del empresario y un conjunto de trabajos de “cruce transversal” a los anteriores trabajos sobre el crecimiento, y presenta importante evidencia para definir acerca de sus principales supuestos y conclusiones. En este mismo capítulo se plantean las hipótesis que se comprobarán en este trabajo.

El capítulo tres lleva a la comprensión y conceptualización de las variables independientes y dependientes, esto condujo a la construcción de las definiciones

operacionales, en base a la teoría y algunos casos prácticos, a través cómo otros autores lo han medido y cómo se hace en la presente investigación.

En el capítulo cuatro, con base en el análisis de Correlación bivariada de Pearson entre las variables planteadas según la teoría, se describe como están interactuando las variables.

En el último apartado se encuentran las conclusiones donde el presente estudio trata de aportar datos que sirvan para proporcionar nuevo conocimiento sobre el crecimiento de las empresas del sector artesanal, los resultados pueden ser útiles para los responsables de políticas públicas, sobre todo en el diseño de estrategias, para mejorar el dinamismo del sector artesanal.

Planteamiento del problema

El estudio del crecimiento de las empresas, se ha convertido en un tema de investigación popular desde Gibrat (1931). En la última década, los estudios se han enfocado en demostrar que las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) son una fuente importante de creación de empleos y riqueza (Steiner y Solen 1988; 51, Turok 1991; 69, Huck y Mc Ewen 1991; 90, Wijewardena y Cooray 1999; 88, March 1999; 168, Wijewardena y Col 1999; 88 Sandberg 2003; 408 Cook y Belliveau 2004; 476), de acuerdo con las estadísticas de la generación de empleos. Storey (1994: 113) sostiene que si se analiza un grupo de cien pequeñas empresas, las cuatro que crecen más rápido crearan la mitad de los empleos generados por dicho grupo en una década. Además del impacto positivo en el empleo, Angelelli y Prats (2005: 2), identifican un conjunto de efectos directos e indirectos en la creación de empresas que impactan el crecimiento económico. Los efectos directos, son las capacidades que las nuevas empresas traen al mercado agregando nuevos productos y servicios, dando más y mejores opciones de compra a los consumidores o al estimular la competitividad de las empresas ya existentes, mejorando la calidad y reduciendo los precios. Entre los efectos indirectos se consideran: (1) el incremento de la eficiencia, dado el esfuerzo de las empresas existentes para no perder terreno frente a las entrantes, (2) la sustitución de las empresas existentes, favoreciendo el cambio estructural; (3) la introducción de innovaciones, dado que explotan nuevas ideas y oportunidades, y (4) el aumento de la heterogeneidad de los productos.

Sin embargo, el conocimiento de por qué algunas empresas muestran mejores niveles de crecimiento, mientras otras fracasan, es todavía insuficiente. Por tanto, incrementar el estudio sobre el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas es un tema clave para el desarrollo económico en cualquier país o región. De acuerdo a Turok (1991; 29), “existe un interés considerable en identificar las características principales que distinguen a las empresas que crecen de aquellas más estables o aquellas que fracasan y desaparecen por un lado, es interesante conocer más sobre los procesos de crecimiento y desarrollo de las empresas y por otro, conocer más sobre factores que afectan el crecimiento es un tema relevante

para el diseño y aplicación de políticas de apoyo más selectivas". Para afirmar esto es conveniente mencionar a quienes han elaborado esos estudios. En este contexto, el mayor problema no es la falta de investigación sobre el crecimiento de pequeñas empresas, sino que el campo carece de estudios conceptuales fuertes y empíricamente comprensivos. A pesar que una gran cantidad de trabajos se ha dedicado a identificar los factores de éxito de las nuevas empresas, los distintos autores llegan a resultados bastantes diferentes. Según Schutjens y Wever (2000: 137), la principal razón para estas discrepancias pueden deberse a diferencias en el objeto de las investigaciones. Ciertos trabajos analizan las empresas y empresarios; algunos estudian sectores específicos, mientras otros consideran un amplio rango de actividades. De ésta forma, a pesar del incremento de la investigación que trata sobre el crecimiento de las empresas, los estudios existentes están lejos de generar consenso a nivel teórico (Davidsson y Wiklund, 1999). Así, varios trabajos (Giba & Davies, 1990; Storey, 1994) sostienen que no han sido desarrollado marcos explicativos para el análisis del crecimiento de nuevas empresas dirigidas por sus dueños.

La fragmentación de las investigaciones es debido a que raramente los investigadores construyen sobre las teorías y modelos desarrollados por otros. En este contexto, en el campo del crecimiento en las empresas se observa: 1) la falta de conceptualización y desarrollo de una teoría única; 2) la falta de integración del conocimiento previo en los nuevos modelos de investigación De acuerdo con Davidsson y Wiklund (1999), algunos de los desafíos más relevantes para futuras investigaciones son; 1) el desarrollo de un diseño básico y satisfactorio para los estudios, 2) la aplicación de un concepto de crecimiento bien fundado, lo que requiere una buena conceptualización de la empresa y 3) el logro de una adecuada conexión entre los conceptos usados en el propósito del estudio, las teorías utilizadas y la operación del concepto de crecimiento.

¿Qué características de los negocios y de los dueños influye en el crecimiento de los negocios?

Justificación

De acuerdo al INEGI, en México existen alrededor de 2 millones 844 mil unidades empresariales, de las cuales el 99.7 % son Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMEs), que en conjunto generan el 42 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) y el 64 por ciento del empleo del país. En el sector manufacturero en 1999 existían un total de 361,569 empresas de las cuales 335,464 (92.78%) eran micros, 19,698 (5.45%) pequeñas 3,503 (0.97%) eran medianas y 2,901(0.80%) eran grandes. Las empresas, ya sea, micro, pequeña, mediana y grande empresa, buscan crecer..

El estudio de las empresas micro y pequeñas empresas MIPyES se fundamenta en dos situaciones primero por su papel en la reproducción, crecimiento o permanencia de la capacidad productiva para satisfacer necesidades sociales y demandas industriales. En segundo lugar se centra en su papel como generadoras de la tercera cuarta parte del empleo de comercio, servicio y manufacturero. Si la carga económica mayor recae en las MIPyMes y tienen un bajo nivel de crecimiento entonces se hace urgente realizar más estudios sobre el crecimiento y los factores que lo afectan.

La mayor parte de las investigaciones sobre el crecimiento, presentan, por lo general, conclusiones sobre los determinantes del desempeño en Estados Unidos, el Reino Unido o países desarrollados de Europa, algunos ejemplos son: Wijewardena (1999) Australia, Schutjes y Were (2000) Holanda, Walsilcwk (2000) Polonia, Weinzimma (2000) Estados Unidos, Baum y Col (2001) Estados Unidos, Bager y Scout (2002) Dinamarca, Davidson y Col (2002) Suecia, Garnesy y Col (2003) Reino Unido y Holanda, Heirman y Clarysse (2004) Bélgica. Sin embargo, las causas del éxito o fracaso pueden variar entre países y regiones, dependiendo de las diferencias geográficas, económicas y culturales; y del grado de desarrollo relativo y el patrón de especialización alcanzado. De esta forma, la investigación acerca de las diferencias

entre países es necesaria y útil tanto para la planificación del desarrollo económico, como para los emprendedores individuales (Wijerdena y Tibbis 1999: 88).

Dado que las causas del crecimiento empresarial pueden cambiar entre los países, es necesario analizar las diferencias en los factores. Por otra parte, la mayoría de los estudios están centrados en los determinantes del crecimiento de las empresas de los países desarrollados. Si bien, existen varios artículos que estudian algunos países en desarrollo, el presente estudio se desarrolla en un ámbito donde los trabajos sobre determinantes del crecimiento empresarial son escasos.

Por lo que se hace necesario realizar investigaciones en Mexico en sectores poco estudiados la búsqueda de analisis que indique las diferentes vías de crecimiento y adaptación ante estos complejos problemas El presente estudio pretende aportar algunas interpretaciones explicativas del fenómeno del crecimiento en los negocios de artesanías.

Objetivo general:

Explicar qué características del dueño y del negocio son las que permiten el crecimiento de las empresas

Objetivos específicos:

Determinar las características de los dueños que permiten el crecimiento de las empresas.

Determinar las características del negocio que permiten el crecimiento de las empresas.

Capítulo 1

Antecedentes

1. Antecedentes

1.1 Los primeros estudios sobre el crecimiento de la empresa

Fue en la década de los cincuentas, donde surgió un interés particular por los temas relacionados con el crecimiento de la empresa. Muchos modelos de crecimiento se han desarrollado en el contexto de la economía industrial y la teoría gerencial para explicar el comportamiento de grandes compañías, un ejemplo es el de Penrose (1959); Marris (1963). Dichos modelos sugieren que una gran cantidad de factores influyen sobre el crecimiento (factores financieros y la demanda; el capital requerido para facilitar la expansión; los clientes necesarios para absorber la producción y ahorros en los costos unitarios) contemporáneamente, surgió un conjunto de trabajos que examinaron lo que se conocía como la ley de efectos proporcionados y que intentaba explicar, en términos generales, si el tamaño de la empresa influye en su crecimiento y en que grado ese crecimiento es aleatorio (Hart y Prais, 1956; Simon y Boni, 1958; Mansfiel, 1962). Sin embargo, estos trabajos no tienen un marco teórico completo para explicar cuáles son las causas y las determinantes de la expansión de las empresas.

Como sugiere Davidsson y Wiklund (1999), generalmente la literatura sobre “teorías de la empresa”, identifica cuatro formulaciones teóricas para definir lo que se entiende por la empresa: a) la empresa como una función de producción (propia de la economía neoclásica); b) como un jugador estratégico (desde la economía industrial), c) como un nexo de contratos (típica de la teoría de la agencia); d) como una estructura de gobierno (relacionada con los costos de transacción). De acuerdo a estos autores, ninguna de estas teorías fue desarrollada con el propósito específico de estudiar el crecimiento de la empresa. La definición del objeto de estudio, la determinación de una medida de crecimiento y la dificultad para discriminar entre desarrollo y crecimiento, son algunas de las explicaciones para revelar la falta de un marco teórico único. (Correa y Col, 2003).

Para analizar los antecedentes de los estudios sobre el crecimiento, nos enfocamos, en primer plano, a un grupo de estudios que está basado en explicaciones económicas de carácter marginalista y la investigación sobre la ley de efectos proporcionados, centradas en el análisis de la relación tamaño- edad- crecimiento.

1.2.1 Modelos marginalistas

La corriente principal del pensamiento económico, considera que los agentes económicos son sujetos maximizadores que operan con racionalidad e información perfecta y se mueven en un ambiente sin incertidumbre, o bien, en uno donde aquellas pueden ser modeladas. Además, se considera a la tecnología como un conjunto de técnicas productivas que pueden ser seleccionadas por los distintos agentes en función de la relación existente entre la tasa de beneficios y la tasa de salarios.

En este marco, los modelos marginalistas proponen la existencia de una relación negativa entre crecimiento y tamaño de la empresa. Las empresas, mediante un comportamiento racional y siguiendo la lógica de la maximización de los beneficios, pueden lograr un tamaño óptimo, el cual dependerá de sí la estructura del mercado en el que opera es una competencia perfecta o imperfecta

En un mercado de competencia perfecta y con una curva de coste medio con forma de U, las empresas más pequeñas crecen más rápido, dado su objetivo de lograr un tamaño mínimo eficiente (TME) lo antes posible. Los tamaños de las empresas serán relativamente homogéneos, y toda variación deberá atribuirse a algún desequilibrio o error de los directivos, que se corregirán cuando las empresas converjan a su tamaño de equilibrio. En cuanto al crecimiento de empleo, nuevos trabajadores serán contratados hasta que el valor del producto marginal del último empleado contratado es igual al salario pagado a este trabajador. Así, el crecimiento de la empresa ocurrirá como reacción a cambios en la tecnología, la tasa salarial y el precio del

producto. En este sentido, debe ponerse mucha atención sobre los factores que impactan la oferta y la demanda de los productos (McPherson, 1996: 258)

Si existe competencia imperfecta, el límite al crecimiento será aquel impuesto por la curva de demanda (con pendiente negativa) y no por las curvas de costos. Las empresas, en principio como productos, pueden continuar su crecimiento añadiendo líneas de productos (Hart, 2000). De esta forma, la diversificación es determinante del crecimiento. En el largo plazo, la curva de costos medios tiene forma de L (y no de U). Así, más allá del TME, el costo unitario del producto no varía con los incrementos en los volúmenes producidos. De esta forma, la expansión de la empresa dependerá de si el crecimiento es o no una meta estratégica para la empresa o si la empresa solo responde las variaciones de la demanda en el mercado (O'Farrell y Hinchey, 1988: 1366).

Con relación al crecimiento, otras preocupaciones adicionales de la teoría de la producción son las economías de escala y la minimización de los costos unitarios de largo plazo. Siguiendo a Hart (2000), dichas economías de escala pueden ser clasificadas como:

1. Ciertos factores de producción (capacidad emprendedora, habilidad empresarial, equipos) que en la realidad son fijos e indivisibles. De esta forma, aunque se modifiquen otros factores, el producto no se modificará en igual proporción (retornos decrecientes). Así, el rápido crecimiento es difícil de manejar, ya que la pérdida de control por falta de habilidad empresarial produce pérdidas de eficiencia. Dada su indivisibilidad, estos factores son, relativamente, más difíciles de obtener para las PyMEs (esto es una primera explicación de por qué las empresas grandes crecen más).

2. Las grandes compañías pueden reducir los costos obteniendo mejores condiciones para el financiamiento y ejerciendo su poder de "lobbie" a nivel político y de negocios frente a sus proveedores. Para las pequeñas empresas, la posibilidad

de obtener estas ventajas representa una restricción para el crecimiento (esto es una segunda explicación de por qué las empresas grandes crecen más).

3. Existen economías externas debidas al entorno, por ejemplo, la pertenencia a algún sector industrial generador de trabajadores capacitados o por producir en una región o país con un mejor sistema educativo.

4. Las ventajas específicas de cada empresa pueden generar un crecimiento desequilibrado (en forma de saltos). La economía de escala dinámica más conocida es el “learning by doing”. Las empresas aprenden, se hacen más eficientes y reducen, de esta forma, su coste medio en el tiempo.

En este marco, a medida que se relajan los supuestos neoclásicos, se permite otras explicaciones para el crecimiento como las economías de escala y la existencia de otras metas más allá de la maximización de beneficios (Harabi, 2003). Por ejemplo, Simon (1959) y Cyert; March (1963), sugieren que los empresarios buscan la “satisfacción” de sus objetivos y no la maximización. Incluso, las metas pueden variar a lo largo del ciclo de vida de las empresas. De esta manera, para la teoría conductista, la empresa tiene varias metas y debe buscar la mejor forma de satisfacerlas. Así, la empresa se transforma en un campo de negociaciones entre empleados, directivos y accionistas.

Por otro lado, con relación a las metas maximizadoras neoclásicas, Baumol (1962:1078), sugiere que las empresas maximizan el crecimiento en las ventas, sujetas a la restricción del acuerdo de todos los accionistas. La principal preocupación no es el estado estacionario en el cual las empresas detendrán su crecimiento, si no lo rápido que crecen. Se propone un análisis de equilibrio donde la tasa de crecimiento del producto es la variable a determinar mediante la optimización. Las empresas estarán restringidas para acelerar sus actividades solo por sus costos de expansión, el crecimiento agregará riesgos a la compañía y se puede esperar que, después de algunos puntos, los aumentos que resultan en los

costos se asemejaran con los réditos marginales derivados de una expansión más rápida. Así Baumol (1962: 1081) plantea una ecuación de crecimiento – beneficio, para obtener la tasa de crecimiento de equilibrio (nivel óptimo). Además, prueba que para un mercado de capital perfecto un incremento en la tasa de interés reducirá la tasa de crecimiento de equilibrio de las empresas. Pero las empresas oligopólicas pueden tener un conjunto diverso de objetivos. La maximización de la tasa de crecimiento del beneficio parece una aproximación mejor a la realidad que la maximización del nivel actual de ventas. Específicamente, los beneficios son los medios para obtener el capital necesario para financiar planes de expansión (Baumol, 1962: 1085). Paradójicamente, más allá de un cierto punto, los beneficios compiten con las ventas, para precios bajos, los gastos de comercialización más altos se reducen, a su vez, las ganancias netas. De esta forma, sugiere que las tasas de crecimiento de las operaciones de la empresa varían (directamente) con la inversión y (después de un punto) de forma inversa con la tasa de beneficio.

En este marco Schwartz (1965), sostiene que aunque la estructura del modelo de Baumol (1962) es formalmente correcta, muchos de sus supuestos son implícitos y no ofrecen ningún avance más allá de los modelos de la maximización del beneficio. Entre algunos de los supuestos poco realistas, el modelo asume que la empresa tiene oportunidades ilimitadas de inversión (pero en el mundo real el no cumplimiento del supuesto es un grave problema para crecer). Además, lo que este modelo competitivo sin fricción y con oportunidad ilimitada de crecimiento ha omitido claramente, es el costo de capital dado por las oportunidades alternativas de inversión o de consumo (Schwartz 1965: 30).

Así, el problema del modelo de Baumol es que el conjunto de supuestos no es relevante al verdadero problema. El problema del crecimiento de las empresas no es, en primera instancia, financiero. Bajo un sistema de supuestos más relevante, el crecimiento es más una función del surgimiento de perspectivas de ganancia extraordinarias en cualquier periodo dado, sin que exista una tasa de crecimiento óptimo. Así, una teoría del crecimiento de las empresas debería concentrarse en los

factores relacionados con el surgimiento de oportunidades de retorno por sobre lo normal y en cualquiera de los factores en una industria que puedan cambiar el tamaño óptimo de la empresa (Schwartz, 1965: 33).

1.2.2.-Ley de efectos proporcionados.

Un gran número de trabajos empíricos sobre crecimiento utilizan modelos estocásticos basados en lo que se conoce como la “ley de efectos proporcionados”, dicha formulación sostiene que el crecimiento de las empresas es proporcional a su tamaño y por lo tanto dicho tamaño no influye sobre el crecimiento. Así el crecimiento de las empresas es visto como un fenómeno estocástico. Dicho proceso aleatorio fue formulado por Gibrat (1931), menciona que el crecimiento es resultado de tres efectos. 1) Una tasa constante y común para todas las empresas del sector; 2) una tendencia sistemática de la empresa hacia el crecimiento (relacionada con su tamaño inicial) y 3) un término de crecimiento aleatorio. De esta manera, la “ley de efectos proporcionados” puede formularse de la siguiente manera:

$$(X_{t+1})/X_t = aX_t^{b-1}e_t \text{ et } X_t = \text{tamaño en } t$$

ecuación 1

Donde:

X_t = tamaño de la empresa en un tiempo dado

t = tiempo

a = tasa común para las empresa del sector.

b = tasa sistémica de la empresa.

e_t = término aleatorio

O alternativamente,

$$\log X_{t+1} = \log a + b \log X_t + \log e_t$$

ecuación 2

La formulación de Gibrat esta basada en el hecho empírico de que la distribución del tamaño de la empresa está altamente sesgada con unas pocas empresas grandes y

una larga cola de pequeñas empresas. Esta distribución adopta, por lo general, una forma que en la teoría corresponde a una distribución log-normal, con la característica común de ser generados por procesos estocásticos en los cuales el tamaño es resultado de shocks aleatorios y acumulativos en el tiempo. De acuerdo a este enfoque se desprenden varias implicaciones importantes: 1) todas las empresas tienen una probabilidad similar de crecer a una tasa determinada, donde el crecimiento promedio esperado y su varianza son las mismas para todos los tamaños; 2) el crecimiento pasado no influye sobre el crecimiento presente (no existe correlación serial y 3) la variación en los tamaños, de esta forma la empresa tiende a aumentar con el paso del tiempo (Correa Rodríguez y col 2003:291)

Por su parte Penrose (1959; 212), menciona que existe una tasa máxima a la cual una empresa individual puede crecer bajo ciertas circunstancias dadas. Si dichas circunstancias son extremadamente favorables, se esperaría observar que la tasa de crecimiento de las empresas de tamaño intermedio sea mayor que la tasa para las empresas muy nuevas y pequeñas, y mayor que la tasa para las empresas muy grandes.

A partir del trabajo de Hart (1962), se han realizado estudios sobre la ley de efectos proporcionados, los cuales han encontrado que los resultados son inconsistentes en referencia a la ley de efectos proporcionados:

Para Hart (1962; 30), la ley de Gibrat tiene cuatro implicaciones: (1) las empresas grandes, medianas y pequeñas tienen el mismo promedio en la proporción del crecimiento; (2) la dispersión de las tasas de crecimiento alrededor del promedio es la misma para los distintos tamaños; (3) la distribución de las tasas de crecimiento proporcionales es log-normal; y (4) la dispersión de los tamaños de las empresas tiende a crecer. Los resultados empíricos de Hart (1962; 33, 36) son consistentes con la primera y la cuarta implicación de la ley, pero los resultados no dan soporte a la segunda parte. Además, aunque la distribución observada de los tamaños es log-

normal, el autor sugiere que dicha distribución es sólo una de las posibles distribuciones teóricas aplicables al crecimiento.

Así Hymer y Pashigian (1962; 566), consideran que la tasa media de crecimiento no está relacionada con el tamaño de la firma, mientras que la desviación estándar de la distribución de las tasas de crecimiento se relaciona de manera inversa con el tamaño. Mansfield (1962; 1034), encontró una relación negativa entre tamaño y crecimiento, pero que no puede ser sostenida en todos los casos. Samuels (1965; 109), da una explicación posible de las distintas tasas proporcionales de crecimiento, pero para el período 1951-1960, la ley de Gibrat no aplica.

De acuerdo con Sutton (1997: 43), durante los setenta hubo poco interés por el desarrollo de los modelos estocásticos y sólo un pequeño grupo de trabajos fue publicado (Singh y Whittington, 1975; Lucas, 1978; Chester, 1979). Mientras el estudio de Wagner (1991; 127) solo menciona a Singh y Whittington (1975) y a Chesher (1979), encontrando para ambos casos que la teoría de Gibrat no valida para sus estudios.

De acuerdo a Sutton (1997; 44-45), la ley de Gibrat, fue parcialmente resuelta por una serie de artículos a los que llama la nueva literatura de los años 80's. Dichas investigaciones contemplan una amplia gama de países, empresas de varios tamaños y estuvo centrada en la búsqueda de soluciones a los problemas de muestreo y heterocedasticidad.

De acuerdo a Papadaki y Bassima (2002; 10) Jovanovic (1982) plantea un modelo con demanda determinística, sin cambio tecnológico y donde el único coste específico de la empresa se asocia a la eficiencia directiva. En este marco, las empresas más nuevas nacen pequeñas con un conocimiento imperfecto de su eficiencia y durante los primeros períodos en el mercado adaptan sus expectativas. Aquellas empresas a las que el mercado revela su ineficiencia optan por abandonar dicho mercado, mientras que aquellas más eficientes que el promedio sobreviven y

crecen (Jovanovic, 1982: 649). A medida que las empresas exitosas crecen, la exactitud de las predicciones de los directivos se incrementa (se reduce la varianza en la actualización de la información), lo cual reduce la probabilidad de más crecimiento. Como consecuencia, las empresas más antiguas y las de mayor tamaño crecerán más lentamente que las nuevas y pequeñas. De esta forma, los retornos decrecientes a escala explican la relación negativa entre crecimiento y tamaño, mientras que los retornos decrecientes del aprendizaje explican la relación inversa entre crecimiento y edad. Así, la tasa de crecimiento anual de una empresa será en función de la exactitud de la predicción de los directivos.

Por otra parte, otros autores como Evans (1987a y 1987b) y Dunne, Roberts y Samuelson (1989); realizaron investigaciones acerca de los efectos de la edad y el tamaño sobre el crecimiento, los resultados de estos trabajos sugieren la presencia simultánea de dos efectos. Así, tanto el tamaño como la edad son determinantes de la supervivencia y el crecimiento de la empresa. Contrariamente, a partir de Evans (1987a), Shanmugam y Bhaduri (2002), sostienen que, para el caso de la India, la edad influye positivamente al crecimiento, y el tamaño impacta de forma negativa (rechazando la ley de Gibrat). Así, las empresas más pequeñas y las de mayor antigüedad crecen más rápidamente. Sin embargo, existe un “efecto tamaño” mayor en algunos sectores (comida) y un “efecto edad” mayor en otros (industrias no metálicas).

Cabe señalar que el objetivo principal no es el estudio de la ley de efectos proporcionales, como ya se ha mencionado en los estudios sobre los determinantes del crecimiento que han estudiado la relación entre el tamaño, la antigüedad y el crecimiento.

En síntesis, la literatura que estudia la relación entre crecimiento y tamaño es muy amplia y aunque dicha relación ha sido ampliamente analizada no existe evidencia concluyente. En tal sentido, parecería que los resultados no se pueden generalizar y son contextos específicos, dependiendo del lugar y la época (Majumdar, 2004: 115).

Capítulo 2

Marco teórico

2. Marco teórico

2.1 Teorías del crecimiento de las empresas

Los trabajos recientes del crecimiento de las empresas, están conformados por tres grupos importantes, donde están comprendidos y englobados algunos trabajos de la siguiente forma:

1. La teoría de la organización y de la dirección estratégica, centra el estudio del crecimiento desde la perspectiva estratégica y gerencial, basando su análisis en los efectos del entorno y la relación estrategia – entorno.
2. Las teorías del capital humano y el capital relacional del empresario, analizan la influencia que el empresario, su equipo y sus vínculos externos tienen sobre el desempeño de la empresa
3. En un conjunto de trabajos de “cruce transversal” a los anteriores trabajos sobre el crecimiento, presenta importante evidencia para definir acerca de sus principales supuestos y conclusiones. Dentro de este conjunto, cabe destacar el trabajo de Penrose (1959), que aunque muchas veces no se reconoce su aplicabilidad al contexto de las PyMEs, resalta la importancia del empresario como recurso clave de la empresa, pero sin desestimar la necesidad de analizar el entorno. Por otra parte, el trabajo de Storey (1994a: 121-125), estudia de manera multidimensional tres tipos de determinantes del crecimiento: los específicos de la empresa, los específicos del fundador y las características de la estrategia como determinantes del crecimiento en diferentes países.

2.1.2 Teorías de la organización y la dirección estratégica

Los autores en los campos de la organización y de la dirección estratégica, han estudiado los determinantes y las sendas del crecimiento desde hace más de cincuenta años. En este sentido, la teoría sobre el capitalismo directivo de Marris (1963), identifica cuatro determinantes principales de la tasa de crecimiento de una empresa: (1) las restricciones de demanda (dado que las expansiones en los costes reducen los márgenes y/o incrementan el ratio capital-producto); (2) la restricción directiva (debido al deterioro en su eficiencia a medida que la expansión es más rápida); (3) las restricciones financieras y (4) los objetivos perseguidos por los *directivos* (crecimiento, ventas, etc.).

Durante los setenta y parte de los ochenta, muchos autores han descrito la evolución de las empresas a partir de modelos de crecimiento por etapas (Steinmetz, 1969; Greiner, 1972; Galbraith, 1982; Churchill y Lewis, 1983). Dicha literatura estudia al crecimiento como una serie de fases de desarrollo (o ciclo de vida). Existe una gran cantidad de modelos, los cuales contemplan un número distinto de etapas según el autor Hanks y Col (1993: 11), sostienen que, por lo general, los modelos incluyen dimensiones relacionadas al contexto y a la estructura de la organización; mientras que las organizaciones son descritas evolucionando a través de cinco etapas genéricas: lanzamiento, expansión, madurez, diversificación y declinación. Así, cada fase está asociada con un problema genérico de dirección y con ciertas características organizativas, mientras que el prerequisite básico para sobrevivir y crecer es la exitosa adaptación al entorno (Watts, Cope y Hulme, 1998: 103).

De acuerdo Papadaki y Chami (2002; 7), la teoría de Churchill y Lewis (1983), menciona que el crecimiento es parte de la evolución natural de la empresa. Los autores identifican cinco fases de crecimiento: la existencia, supervivencia, éxito, despegue y madurez. En cada fase de desarrollo un juego diferente de factores es crítico a la supervivencia y éxito de la empresa. Los umbrales del crecimiento pueden existir como obstáculos a la transición de una fase a otra. De acuerdo con la fase de

despegue, la fase más pertinente en un estudio de crecimiento rápido, existen dos preocupaciones generales u obstáculos al crecimiento de las empresas en cuanto a la habilidad del dueño: a) contratar nuevo personal y b) delegar responsabilidad. El negocio también necesitará dinero en efectivo para satisfacer la demanda mayor de recursos financieros, provocado por el crecimiento.

Según Storey (1994a: 122), existen cuatro limitantes para los modelos de crecimiento por etapas: (1) no todas las empresas pasan desde la primera hasta la última de las etapas; (2) los estilos de dirección suelen estar desfasados con respecto a lo que describen los modelos; (3) las empresas que logran alcanzar alguna de las etapas no tiene intención de pasar a la siguiente y (4) muchos de los trabajos asumen que el paso de una etapa a otra estaría impulsado por alguna crisis, pero esto no pudo testarse de manera empírica. Adicionalmente, Birley y Westhead (1995: 535), sugieren que los supuestos son que el crecimiento es lineal y que siempre sigue la misma secuencia de eventos.

En términos generales, dicha discusión se ubica en un continuo cuyos extremos opuestos son, por un lado, aquellas perspectivas de corte más “*voluntarista*”, que asumen que el gerente tiene una discreción sustancial para decidir sobre la estrategia (Child, 1972), de esta forma, el éxito de la organización está en función de la habilidad de los directivos para evaluar las condiciones de entorno y las capacidades internas y, a partir de ahí, formular e implementar estrategias eficaces. Así, el entorno es una restricción, pero puede manipularse y por otro lado, aquellos enfoques que sostienen el determinismo del entorno (Hrebiniak y Joyce, 1985). En este contexto, dos de las teorías más utilizadas para explicar el desempeño de las nuevas empresas son la “*Teoría de la Contingencia*” y la “*Ecología de las poblaciones*”.

En primer lugar, la Teoría de la Contingencia sostiene que la adaptación es posible pero depende de varios factores contingentes. Así, el desempeño de las empresas está directa e indirectamente influenciado por un conjunto de variables; entre las que

destacan: el entorno y la estructura de la industria en la cual la empresa compete, la tecnología, los recursos que la empresa controla, la estrategia utilizada para alinear los recursos con las oportunidades del entorno y la estructura, los procesos y los sistemas internos que la empresa utiliza para implementar las estrategias elegidas (Hofer y Schendel, 1978; Schendel y Hofer, 1979; Porter, 1980).

En este sentido, el desempeño estará asociado con las decisiones estratégicas a nivel directivo (Schendel y Hofer, 1979; Andrews, 1971). De esta forma, el desempeño de la organización dependerá del correcto ajuste entre la estrategia de la empresa y su entorno (Miles y Snow, 1978; Sandberg y Hofer, 1987), para lo cual las empresas deberán ser capaces de alinear los recursos internos con las oportunidades del entorno de manera de crear valor (Andrews, 1971; Hofer y Schendel, 1978). En este contexto, las empresas que no logren consistencia entre la orientación estratégica y el entorno tendrán un peor desempeño (Tushman & Romanelli, 1985). Así, el proceso de formulación estratégica será una reflexión sobre lo que constituye la mejor estrategia para un entorno dado (Shane y Kolvereid, 1995: 39).

En segundo lugar, la *“ecología de las poblaciones”* sugiere que la supervivencia y el desempeño de las organizaciones es determinada por las características del contexto, a través de una *“selección del entorno”* (Hannan & Freeman, 1977; Aldrich, 1979), mientras que las estrategias de los gerentes no son decisivas para el éxito. Así, el entorno selecciona las mejores formas de organización (en un determinado tiempo y lugar). A diferencia de otros enfoques que contemplan la posibilidad de una adaptación, en la ecología de las poblaciones las organizaciones se caracterizan por una relativa inercia, respondiendo muy lentamente a los cambios en el entorno (debido a costes hundidos, la cultura y la resistencia al cambio; las barreras a la entrada y salida de los mercados).

Eisenhardt y Schoonhoven (1990: 504), sostienen que tanto el determinismo del entorno, como la opción estratégica, operan sobre las empresas jóvenes.

Adicionalmente O’Gorman (2001: 71), concluye que ni la explicación proveniente de la estructura de la industria, ni la proveniente desde la opción estratégica son, por si solas, suficientes para explicar el crecimiento en el caso de las PyMEs.

A partir de un amplio conjunto de investigaciones conformado por estudios basados en las teorías sobre dirección estratégica y varios artículos sobre *entrepreneurship*, se observa que aquellas publicaciones que indagan sobre la relación entorno-estrategia-desempeño, concluyen que la estructura de la industria, la estrategia y las características del empresario y el efecto combinado de la estrategia y la estructura son los factores determinantes del desempeño de las nuevas empresas (Hofer y Sandberg, 1987: 12).

2.1.2 Capital humano y relacional del Empresario

Gibb y Ritchie (1982), sostienen que el surgimiento y desarrollo exitoso de la empresa, es resultado de la idea en si misma, la disponibilidad de recursos, la habilidad del empresario y el nivel de motivación. Baume (1992), propone que la “empresarialidad” es un proceso en el que interactúan las características del empresario y el ambiente en el que opera, en este sentido, el entorno influye sobre las características personales.

De acuerdo a Veciana (1999: 16), nos da una clasificación muy clara y pedagógica de los enfoques teóricos sobre la función empresarial y la creación de empresas en este estudio, los enfoques teóricos (económico, psicológico, institucional y gerencial) se clasifican de acuerdo con tres niveles de análisis: micro, meso y macro. Cabe destacar que es altamente probable que las variables que afectan la creación de empresas, sean relevantes para el análisis del crecimiento de las PyMEs, con el objeto de explorar sobre los factores determinantes del crecimiento, el trabajo se centra en el nivel micro de la mencionada clasificación.

En este sentido, la relación entrepreneurship-crecimiento empresarial ha sido analizada por un gran número de disciplinas sociales (Economía, Sociología, Psicología). Se analizan tres aspectos o características del empresario (y su equipo) que son clave para entender el crecimiento de las nuevas PyMEs: (1) el perfil psicológico y las motivaciones; (2) el capital humano y (3) el capital relacional.

Varios autores sugieren que las motivaciones del empresario y las características psicológicas influyen, directamente (o indirectamente a través del estilo de decisión y la determinación de la estrategia) sobre el nivel de crecimiento (Roper, 1999; Gray, 1999; Walsilczuck, 2000; Sadler y Smith, 2001; Littunen y Tohmo, 2003).

Miner (1990: 232), concluye, a partir de la comparación entre emprendedores y directivos, que: (1) la motivación gerencial de los empresarios es más baja; (2) existe una diferencia significativa en favor de la motivación por la tarea por parte de los emprendedores. Además, la diferencia de la motivación por la tarea a favor de los emprendedores, se ve aumentada en el caso de aquellos que dirigen empresas orientadas al crecimiento

En la literatura sobre la actividad emprendedora se han identificado dos grupos de factores que conducen a las personas a crear su propia empresa. Entre los primeros investigadores que han estudiado dichos factores, Shapero (1971), concluye que por lo general, las motivaciones negativas predominan sobre las positivas, circunstancia que ha sido confirmada posteriormente por otros autores (Evans y Leighton, 1989; Storey, 1991, Ritsilä y Tervo, 2002). De acuerdo Storey (1994), entre las motivaciones negativas figuran el desempleo, el despido, la falta de posibilidades de promoción en la empresa, la marginación social, etc. A este grupo de factores se les denomina comúnmente *“push”* o *“creación de empresas por necesidad”*, significando que la falta de otras alternativas personales *“empuja”* a las personas a establecer su propia empresa como medio de subsistencia. En cambio, cuando la decisión de independizarse responde a factores como poner en práctica sus ideas y/o conocimientos, lograr la realización personal, aprovechar una oportunidad de

negocios, etc.; se dice que la persona estuvo impulsada por una motivación de tipo “pull” o positiva. Cuando la persona comienza el proceso impulsado por alguna de estas motivaciones, lo hace, generalmente, a partir de la identificación de una oportunidad y la percepción de obtener futuros beneficios una vez explotada. De ahí que a este tipo de factores se llamen también “*creación de empresas por oportunidad*”.

Genescà y Veciana (1984), concluyen que el afán de independencia personal y económica y el crear algo o poner en práctica ideas propias, son los motivos más importantes para crear una empresa. De acuerdo con Julien (2000), la motivación “pull” es un determinante importante de la probabilidad de crecimiento empresarial. En este contexto, Davidsson y Wiklund (1999), consideran que aquellos empresarios con mayor actitud positiva hacia el logro personal, búsqueda de retroalimentación (feedback), mayor propensión ante el riesgo y orientación hacia el futuro tienen más probabilidad de éxito. Keats y Bracker (1988: 48), mencionan que el grado de “*espíritu emprendedor*” puede no ser directamente mensurable, puede deducirse a través de un conjunto de características como historia, actitudes, experiencia, aquellos dueños de pequeñas empresas con elevados niveles de intensidad emprendedora no están limitados por el miedo al fracaso, sino se desafían a explorar los límites de sus capacidades. Por otra parte, Keats y Bracker (1988: 51), consideran que si un empresario está despreocupado del crecimiento del negocio o percibe relativamente poco control sobre el éxito del negocio, estará desmotivado para buscar métodos más sofisticados.

Entonces, de acuerdo a Veciana (1999: 21-22), algún suceso negativo (algún tipo de marginación) o bien, la existencia de ciertos ejemplos de empresarios exitosos (en los medios, en la familia o lugar de residencia), pueden actuar como “modelos de rol” e impulsar a un individuo a ser empresario, desencadenando el proceso de creación de una empresa. Sin embargo, aunque marginalidad y modelos de rol sean relevantes a la hora de crear una empresa, hay poca evidencia empírica que sugiera que dichos factores influirán sobre el crecimiento.

Por otra parte, mientras que en décadas pasadas se enfatizaba que el empresario tenía un perfil psicológico diferente, el incremento en el número de empresas fundadas por emprendedores con base universitaria, plantea la necesidad de analizar *“la labor del empresario y la creación de empresas como una profesión que se puede enseñar y aprender”* (Veciana, 2005: 62). De ahí la relevancia del estudio de la educación formal y la experiencia como factores determinantes del surgimiento y el desempeño de las nuevas empresas. Así, aunque muchos trabajos resaltan la importancia del estudio de las decisiones y comportamientos del empresario para el desempeño de la empresa (Gartner, 1988), dichas decisiones y comportamientos serían consecuencia, entre otros, de las habilidades, experiencias y valores de los emprendedores (Scherer, Adams y Wiebe, 1989) que, a su vez, influenciarán la posibilidad de obtener los recursos necesarios y el sector industrial dónde la empresa iniciará sus actividades (Eisenhardt y Schoonhoven, 1990; Feeser y Willard, 1990).

En este contexto, la teoría del capital humano (Becker, 1975), es generalmente utilizada como un marco para explicar los efectos de las características de los emprendedores sobre el desempeño de las empresas. Dicho capital humano está integrado por el conocimiento formal (educación y habilidades técnicas) y por aquel obtenido mediante la experiencia. Se denomina capital humano debido a que la gente no puede ser separada de su conocimiento, habilidades y valores, de la forma en la que podría ser separada de capital financiero y físico. Becker (1975), sugiere que dicho capital afecta considerablemente la calidad del comportamiento en los negocios. En este sentido, el capital humano provisto por las habilidades y capacidades de los fundadores es un importante determinante del éxito de la empresa (Chandler y Jansen, 1992; Cooper et al., 1994). Especialmente para el caso de las PyMEs el rol del empresario es esencial en decidir y diseñar el contenido de la estrategia de la empresa (Birley y Westhead, 1990). Además, Deakins y Freel (1998: 146), sugieren que la habilidad de los emprendedores para aprender (de decisiones, errores y experiencias) es crucial para el crecimiento de la empresa.

Según Chrisman y Col (1998), la personalidad, habilidades, experiencia y valores del emprendedor afectarán las decisiones, la estrategia, la estructura y los recursos conseguidos. Además, aunque mediante efectos indirectos, el empresario (o equipo) es muy importante a la hora de lograr el ajuste entre estrategia y estructura industrial (McDougall y Col.1992). En este marco, son muchas las investigaciones analizadas que proponen que el nivel de alguno de los componentes del capital humano del empresario afecta positivamente al crecimiento (Storey, 1994a; McPherson, 1996; Roper, 1999, Walsilczuck, 2000, Bager y Schott, 2002; Capelleras y Genescà, 2004; Veciana, 2005).

Además de resaltar los efectos positivos de la educación formal, la literatura concluye que existe una relación positiva entre la experiencia como gerente y el éxito del negocio (Cooper y Col1989; Stuart y Abetti, 1990) y entre la experiencia emprendedora y el desempeño de la empresa (Doutriaux y Simyar, 1987; Dyke y Col 1992).

Además de la educación y la experiencia, el sexo y la edad del empresario son dos variables relevantes. Así, mientras que para algunos de los autores analizados McPherson (1996), Bager y Schott (2002), el sexo sería un determinante del crecimiento (las empresas dirigidas por hombres crecerían más), Bager y Schott (2002) sostienen, además, la existencia de una relación negativa entre edad y crecimiento, siendo los empresarios más jóvenes aquellos más emprendedores y pujantes. En este sentido, Hambrick y Mason (1984), proponen que en el caso de organizaciones de cierta envergadura, la edad de los directivos en “*el escalón más alto*” puede afectar la tasa de crecimiento, ya que los ejecutivos más viejos son más conservadores y se inclinan por mantener el estatus quo. Por otra parte, los ejecutivos más jóvenes estarían dispuestos a tomar más riesgos, lo que conduciría a mayores tasas de crecimiento. En el marco de las PyMEs, Davidsson (1991), sostiene que cuanto más viejo es el empresario, mayor es la posibilidad de que tenga menores objetivos de ingresos adicionales y mayor es la probabilidad de que haya alcanzado (o ajustado) sus aspiraciones y así, parecería que las empresas fundadas

por equipos empresarios y aquellas con mayor número de socios tendrían ciertas ventajas en cuanto a los niveles de crecimiento mostrados (Storey, 1994a; Almus y Nerlinger, 1999; Schuntjens y Wever, 2000, Bager y Schott, 2002; Littunen y Tohmo, 2003). Además, cabe señalar que uno de los beneficios más importantes del capital humano y el capital relacional, en el marco del crecimiento de las nuevas empresas, es que ambos tipos favorecen el reconocimiento de las oportunidades empresariales. De esta forma, tanto la búsqueda de información, como de proactiva de oportunidades y la capacidad de identificar dichas oportunidades dependen del nivel de formación; de la experiencia previa, de las relaciones sociales y de la creatividad del empresario (Veciana, 2005: 104).

2.1.3 Estudio de “cruce transversal”

En este marco, la teoría del crecimiento de la empresa de Penrose (1959; 1, 44, 24), se desarrolla como una teoría de crecimiento interno; como un proceso sustentado en el cambio endógeno de los recursos de la empresa y en los servicios provenientes de estos recursos. Así, tanto los incentivos, como los límites para el crecimiento de la empresa, deben buscarse al interior de la misma y no en su entorno. En este marco, la empresa es definida como algo más que una unidad administrativa; es un “conjunto de recursos productivos” cuya asignación entre usos alternativos y en diferentes tiempos, viene determinada por decisión directiva.

De esta forma, nunca son los recursos los “*inputs*” en el proceso de producción, sino los servicios que los recursos pueden rendir; que son función de la manera en la cual se utilizan los recursos. Así, hay que distinguir entre recursos y capacidades - servicios de los recursos (Penrose 1959; 25). En esta distinción se basa la idea de la “*unicidad*” de cada empresa. Así, la heterogeneidad de las empresas dentro de la misma industria se explica a partir del conocimiento acumulado en su existencia, lo que determina cuan eficiente es para explotar los recursos y obtener servicios productivos a partir de ellos. Es la heterogeneidad de los servicios productivos

disponibles o potencialmente disponibles lo que da a la empresa su carácter de única (Penrose 1959; 75).

Penrose (1959: 218), sugiere que este es uno de los más serios impedimentos competitivos para las pequeñas empresas. Las empresas nuevas, pequeñas y poco conocidas no tienen las mismas facilidades que las grandes para conseguir capital. Sin embargo, muchas de esas pequeñas empresas, sin adecuado capital inicial, son exitosas, consiguen financiamiento y crecen. Según Penrose (1959: 37, 38, 29), dichas empresas lo logran, principalmente, en virtud de una habilidad emprendedora especial. La obtención del capital depende de la habilidad del empresario para crear confianza y, diferentes emprendedores en las mismas circunstancias pueden lograr resultados distintos.

Sin embargo, la habilidad del empresario involucra más que la combinación de imaginación, buen sentido, auto-confianza y otras características personales. Está relacionada con la organización de la recolección de información en la empresa y con los efectos del riesgo, la incertidumbre y las expectativas relacionados al crecimiento de la empresa (Penrose, 1959: 40 - 41). Estos aspectos personales que caracterizan al crecimiento de las empresas individuales ha sido un obstáculo indudable para el desarrollo de una teoría general del crecimiento de la empresa (Penrose 1959: 33).

Autores como Wernerfelt (1984), Prahalad y Hamel (1990), Barney (1991), Grant (1991), Mahoney y Pandian (1992), retoman el trabajo de Penrose y dan forma a la llamada "Teoría de los recursos y capacidades". En este contexto es relevante, para las empresas, conocer las características o cualidades de aquellos factores estratégicos (Barney, 1986) o recursos críticos (Wernerfelt, 1984) responsables o influyentes para la construcción de las ventajas competitivas sostenibles.

Barney (1991; 106-107), menciona que para tener una ventaja competitiva sostenida, el recurso de la empresa debe tener cuatro atributos; (a) debe ser valioso, en el sentido que las oportunidades de hazaña y/o neutralizar las amenazas, (b) debe ser

raro entre una corriente de empresas y la competencia potencial, (c) debe ser imperfectamente imitable, y (d) no puede haber suplentes estratégicamente equivalentes para este recurso que es valioso, raro o imperfectamente imitable.

Dependiendo de hasta qué punto se identifican los recursos y capacidades centrales y cómo éstos sean aprovechados de manera apropiada por la estrategia, podrá influirse sobre el desempeño de la empresa (Wiklund, 1998: 25).

Entonces el éxito dependerá más de la posibilidad de obtener y desarrollar activos intangibles como redes, *know-how*, patentes y reputación; los cuales son complejos, ambiguos, difíciles de imitar, sustituir o comprar y poseen mejores propiedades para desarrollar una ventaja competitiva sostenible (Dubini y Aldrich, 1991; Hall, 1992; Barney, 1991; Chrisman Y Col 1998).

Sí la manera de decidir es valiosa, es rara y es difícil de imitar, entonces (de acuerdo a la TRC), puede conducir a la obtención de una ventaja competitiva. Así, el empresario se convierte en un recurso clave, ya que tiene más habilidad para ver oportunidades donde otros ven amenazas, haciendo posible sobrellevar mejor los problemas (Álvarez y Busenitz, 2001: 759).

Montgomery (1995; 262), considera que a pesar de la preocupación de Penrose (1959) sobre la *capacidad empresarial*, la TRC ha dicho relativamente poco acerca del comportamiento del empresario y el desarrollo de las nuevas empresas. De acuerdo con Garnsey y Col (2003; 4), dicha corriente teórica ha identificado efectivamente los efectos de los recursos sobre los resultados, pero no ha sido capaz, todavía, de explicar como los recursos y las firmas se desarrollan.

Brush y col (2001: 68), sostienen que la construcción de una base inicial de recursos, requiere que dichos recursos sean identificados y adquiridos antes de ser asignados y considera que el empresario (o el equipo emprendedor) comienza el proceso de construcción de los recursos a partir de una dotación personal de capital humano

(educación, experiencia, reputación y conocimiento de la industria, redes). Así, basado en sus capacidades técnicas o en la propiedad de una idea, el empresario consigue acceder a otros recursos. De esta manera, construye sobre sus recursos técnicos y sociales, la plataforma para tener acceso a los recursos financieros que le permitan la construcción de la infraestructura de su organización.

Por su parte en su trabajo Storey (1994: 121-125) identifica tres tipos de determinantes del crecimiento: los específicos de la empresa, los específicos del fundador y las características de la estrategia. Los tres grupos de componentes deben considerarse como superpuestos y deben ser combinados apropiadamente para lograr un rápido crecimiento (Storey, 1994: 122). Cada componente aporta una contribución distintiva para la comprensión del crecimiento de las pequeñas empresas (Storey, 1994: 123). Alguna de las características y conclusiones más relevantes para cada grupo de factores serían las siguientes:

- *Características específicas de la empresa (Start factors)*: En este grupo los seis elementos específicos son: edad de la empresa, sector, forma legal, localización, tamaño y tipo de propiedad (independientes o propiedad de otra empresa). Estos son elementos que corresponden a decisiones del emprendedor al momento de lanzar el negocio, pero son tomadas previamente (Storey, 1994: 124).

- *Características del fundador (pre-start factors)*: Dentro de este grupo aparecen elementos como la motivación del emprendedor (incluida la posibilidad de desempleo), la educación, la experiencia previa (como directivo, como emprendedor, en el mismo sector, en empresas de diferente tamaño o los fracasos previos), el sexo, la edad, el número de dueños y las capacidades funcionales, el entrenamiento (previo a la fundación) y el contexto familiar (histórico-social). Fundamentalmente, este conjunto de factores está compuesto por los recursos iniciales del emprendedor y son elementos que pueden ser identificados previamente al establecimiento de la empresa.

- *Características de la estrategia (post-start factors)*: La Estrategia incluye las decisiones operativas tomadas una vez que se ha iniciado el negocio. Dentro de la estrategia los elementos estudiados son: el entrenamiento (de directivos y empleados); el posicionamiento en el mercado y sus ajustes; la planificación; el soporte público y la utilización de información o asesoramiento externos; la sofisticación tecnológica y la introducción de nuevos productos; la concentración de los clientes y la competencia; las restricciones para el reclutamiento de directivos; la posibilidad y actitud hacia la exportación y la actitud para compartir la propiedad de la empresa con inversionistas externos. Cada elemento o componente, aporta una contribución distintiva para la comprensión del crecimiento de las pequeñas empresas (Storey, 1994: 123).

Donde las empresas más jóvenes crecen más rápidamente (para alcanzar un mínimo eficiente). Además, relacionado al hecho anterior, las pequeñas empresas crecerían más rápidamente que las grandes. Adicionalmente, parecería que la forma legal; la localización y el sector pueden afectar al crecimiento. En este sentido, la figura de responsabilidad limitada y el estar localizada en zonas rurales de fácil acceso, son factores que impulsarían el crecimiento. Por otra parte, a partir de la revisión no puede concluirse acerca del tipo de propiedad (Storey, 1994: 139-143).

Los individuos motivados por el desempleo tendrían bajas probabilidades de fundar empresas de rápido crecimiento. Por otra parte, los emprendedores movidos por el descubrimiento de una oportunidad (motivación positiva) y aquellos con mayores niveles educativos y experiencia directiva, tendrían mayores probabilidades de fundar empresas de elevado crecimiento. Adicionalmente, el crecimiento estaría relacionado con la edad del fundador (los de edad media que combinan reconocimiento, experiencia y energía son más proclives al crecimiento) y con el número de socios fundadores de la empresa (ya que un mayor número aportaría un mayor know-how). Por otra parte, no se puede concluir sobre la influencia del sexo; la experiencia previa (como emprendedor o trabajando en el mismo sector y en empresas de diferentes tamaños); los fracasos anteriores como emprendedor; marginalidad social;

entrenamiento previo a la fundación y la historia de la familia en los negocios (Storey, 1994: 138-137). Las empresas que crecen parecerían tener dueños con mayor disposición para compartir la propiedad de la empresa con invercionistas externos; las empresas que crecen más rápidamente han elegido ocupar segmentos de mercado para explotar ventajas de calidad (frecuentemente relacionado con sofisticación tecnológica e introducción de nuevos productos); la factibilidad para el reclutamiento de directivos influiría sobre el crecimiento. Por otra parte, no se puede concluir sobre la influencia del sexo; la experiencia previa; los fracasos anteriores como emprendedor; marginalidad social; entrenamiento previo a la fundación y la historia de la familia en los negocios (Storey, 1994: 138-137). Tampoco puede concluirse acerca del tipo de propiedad (Storey, 1994:139- 143). Por otro lado, mientras que el entrenamiento (de empleados y directivos) y la planificación se relacionarían más con el tamaño de la empresa que con el crecimiento; la evidencia sobre los factores: apoyo público, la concentración de los clientes, la competencia y la inclinación hacia la exportación, es poco concluyente. Aunque las empresas que más crecen mostraron una mayor tendencia al uso de la información y asesoramiento externo, es difícil de precisar si esto es causal de crecimiento.

Papadaki y Chami (2002: 8,9), para su estudio toman como factores del crecimiento tres categorías: 1) las características del dueño/gerente como factores que tienen un impacto potencial en las habilidades y actitudes del dueño comercial; 2) las características de las prácticas comerciales, factores que reflejan la manera en que el dueño opera su negocio; y, 3) las características de las empresas son variables que se encuentran tradicionalmente en los estudios empíricos de crecimiento de la empresa en la literatura económica: el tamaño firme y edad, industria y provincia. Además, Papadaki y Chami (2002: 9), agrega a esta lista, el estado legal de la empresa.

Una vez revisadas las teorías sobre el crecimiento y de acuerdo con Davidsson & Wiklund (1999: 18), al investigar sobre crecimiento de empresas, es mejor utilizar aspectos provenientes de las teorías ya existentes y no desarrollar una teoría

radicalmente nueva. Aunque cada una de las perspectivas teóricas provee valiosos aportes sobre el crecimiento de la empresa, cada una se preocupa por temas específicos. Entonces para tener una mayor comprensión, tanto de los antecedentes, como del propio proceso de crecimiento, puede ser beneficioso integrar algunas o todas las perspectivas en un modelo. De la revisión de las teorías alternativas relevantes, este trabajo se enmarca sobre la base de una combinación de propuestas y sugerencias provenientes de algunas de las diferentes corrientes anteriormente mencionadas. Para el estudio de los determinantes del crecimiento, son necesarios modelos conceptuales que se basen en los trabajos previos. Las organizaciones crecen por distintos motivos. Así, el crecimiento empresarial es un fenómeno multidimensional definido por la interacción de un gran número de factores de distintas clases. En este contexto, el marco del trabajo y los supuestos básicos del mismo, podrían describirse de la siguiente manera: a partir de un empresario (o equipo) con ciertas características y a partir de un entorno dado.

La presente investigación plantea la exploración de los factores determinantes del nivel de crecimiento a partir de un marco multidimensional, basado en la revisión de los Modelos marginalistas, Ley de efectos proporcionados, Teorías de la Organización y de la Dirección Estratégica, Capital humano y relacional del Empresario. Tomando en cuenta uno de los principales estudios de “cruce transversal”. En este sentido, Storey (1994: 121-125) identifica tres tipos de determinantes del crecimiento: los específicos de la empresa (seis elementos), los específicos del fundador (quince elementos) y las características de la estrategia (catorce elementos). Los tres grupos de componentes deben considerarse como superpuestos y deben ser combinados apropiadamente por las empresas para lograr un rápido crecimiento (Storey, 1994a: 122). Cada elemento o componente aporta una contribución distintiva para la comprensión del crecimiento de las pequeñas empresas (Storey, 1994: 123) y el estudio de Papadaki y Chami (2002; 8,9), considerando que toma como factores del crecimiento tres categorías: 1) las características del dueño/gerente, 2) las características de las prácticas comerciales y 3) las características de las empresas.

El marco de trabajo propuesto en la presente investigación, consta de tres grupos de factores: (1) dueño-gerente (2) la empresa; (3) características de las practicas comerciales (estrategias de mercado).

Se propone que el nivel de crecimiento (NC) está determinado por ciertas características de la empresa (FI), por el capital humano (CH) y el capital relacional (CR) del empresario (y su equipo si existe) y características comerciales (EM).

$$NC= f (FI, EN, CH,CR)$$

ecuación 3

Donde:

FI: Edad, tamaño, Localización, industria.

CH: Educación, edad, sexo, Know-how.

CR: Contactos externos.

EM: Características comerciales.

En este sentido, cada uno de los tres grupos de factores incluidos encuentra su sustento en la literatura revisada y puede resumirse de la siguiente forma:

El primer grupo de factores, llamado “**empresa**”, tiene su base conceptual en las teorías económicas del crecimiento empresarial, principalmente, en los trabajos que proponen evaluar la ley de Gibrat. Los mencionados estudios sugieren que las tasas de crecimiento tienden a estar relacionadas negativamente con el tamaño y la antigüedad de las empresas.

En segundo grupo conceptual, denominado las características del empresario, puede afectar el crecimiento de la empresa. De esta forma, el tercer grupo, componente del marco de trabajo, es el denominado con el nombre de “**Dueño / gerente**”. Dicho conjunto conceptual encuentra su sustento teórico en los trabajos de entrepreneurship y en la teoría del capital humano, en la teoría del capital relacional y

en la teoría de recursos y capacidades, que considera al empresario como un recurso clave. Además de la edad y el sexo del empresario, se toman en cuenta cinco tipos de conceptos relacionados con el capital humano y relacional del empresario que se incluyen en este grupo. Los tres primeros factores están asociados con el empresario individual y son; la motivación, el conocimiento formal (educación) y el conocimiento obtenido mediante la experiencia como empresario. Sin embargo, los empresarios pueden también aprender y conseguir recursos al interior de sus redes. En este sentido, el capital relacional es una clase de capital capaz de crear una ventaja competitiva. Por ello, el marco de trabajo considera que el número de personas con las que la empresa ha interactuado, afectará el desempeño en último lugar, ya que los equipos emprendedores constituyen una suma de capitales humanos y relacionales, podría esperarse que la existencia de estos equipos impacte positivamente sobre el desempeño del negocio.

En tercer lugar tenemos a lo que se denomina, para este trabajo, prácticas comerciales, considerando que las fuerzas del entorno pueden influir el desempeño de las nuevas empresas de manera directa o mediante la interacción con la estrategia de la empresa (Shane y Kolvereid, 1995: 39). Dependiendo de hasta qué punto se identifican los recursos y capacidades centrales y como éstos sean aprovechados de manera apropiada por la estrategia, podrá influirse sobre el desempeño de la empresa (Wiklund, 1998: 25). A partir de un amplio conjunto de investigaciones conformado por estudios basados en las teorías sobre dirección estratégica y varios artículos sobre *entrepreneurship*, se observa que aquellas publicaciones que indagan sobre la relación entorno-estrategia-desempeño, concluyen que la estructura de la industria, la estrategia y las características del empresario y el efecto combinado de la estrategia y la estructura son los factores determinantes del desempeño de las nuevas empresas (Hofer y Sandberg, 1987: 12). El proceso de formulación estratégica será una reflexión sobre lo que constituye la mejor estrategia para un entorno dado (Shane y Kolvereid, 1995: 39). En este marco para Papadaki y Chami (2002: 10), se esperan las opciones estratégicas del

dueño-gerente con respecto al funcionamiento de negocio, el cual tiene un impacto importante en la empresa donde buscan nuevos mercados y capital de crecimiento.

2.2 Hipótesis

2.2.1 Características de los negocios

Las características de los negocios son variables que se encuentran en la literatura económica: el tamaño de la empresa y la edad. Los trabajos que estudian los determinantes del crecimiento, en diferentes países, sostienen que la relación entre tamaño y crecimiento es negativa (Storey, 1994: 140; Almus y Nerlinger, 1999: 145, 146; Brixly y Kohaut, 1999: 167; Davidsson y Col, 2002: 133; Bager y Schott, 2002: 116 y Harabi, 2003: 14) y que las empresas más antiguas crecen menos (Storey, 1994: 139; Glancey, 1998: 146; Almus y Nerlinger, 1999: 146; Wijewardena y Tibbis, 1999: 93; Davidsson y Col, 2002: 333; Bager y Schott, 2002: 13 y Harabi, 2003: 14).

En su estudio empírico Papadaki y Chami (2002: 21), retoman las variables que se encuentran tradicionalmente en estudios de crecimiento de la empresa, como son tamaño de la empresa, edad, industria y ubicación (provincia) además estos autores agregaron a esta lista el estado legal de la empresa.

Una variable señalada como relevante por la literatura es la localización de la empresa. Los estudios enfocados en los determinantes multidimensionales del crecimiento muestran resultados bastante dispares y poco concluyentes sobre la localización (Glancey, 1998: 24; Brixly y Kohaut, 1999: 167; Almus y Nerlinger, 1999: 166; Schutjens y Wever, 2000: 148 y Davidsson y Col, 2002: 347 y Harabi, 2003: 15). Por otra parte Birley y Gestead (1990: 538), sugieren que existe evidencia para suponer la existencia de un amplio rango de impedimentos sobre el crecimiento en regiones periféricas: el capital de riesgo y los recursos humanos calificados y no calificados son más difíciles de conseguir; el menor desarrollo económico implicará

un menor ingreso y un menor número de oportunidades; las empresas de las áreas periféricas estarán más integradas verticalmente, lo que impide la especialización y reduce la competitividad y el crecimiento.

El estudio de Storey (1994: 143), menciona que el sector económico y los mercados donde opera la empresa son factores determinantes del crecimiento. Así, el desempeño estaría afectado por las condiciones del mercado y las características de estructura de la industria (Roure y Keeley, 1990: 209; Chrisman y Col., 1998: 12). En este sentido, los resultados de los trabajos que siguen el marco de Storey (1994: 143) sugieren que el sector industrial donde opera la empresa es determinante de su crecimiento (Wijewardena y Cooray, 1995: 91; Davidsson y Col 2002: 333 y Harabi, 2003: 16).

H1: El tamaño, la edad y la ubicación se correlacionan positivamente con el crecimiento de las empresas.

2.2.2.-Características del dueño.

Dentro de una amplia categoría de las características del dueño/gerente, se escogen variables que tienen un impacto en la habilidad de manejar el crecimiento de una empresa, así como variables que son indicadores de la motivación del crecimiento del dueño. Estas variables se consideran dentro de características generales, habilidad de dirección y motivación del crecimiento como lo consideran los autores dentro de la teoría económica

El desempeño del crecimiento de una empresa puede reflejarse en problemas que resuelven las habilidades y el acceso favorable a las redes asociadas con las características generales del empresario. De acuerdo a Papadaki y Chami (2002: 8), el género, edad, estado de emigración y educación sirven como apoderados para las experiencias de vida y acceso a redes que afectan el éxito del empresario individual.

En su estudio Sandberg (2003: 412), menciona que las mujeres pueden tener menos oportunidades de desarrollar las experiencias y tener menos redes para conseguir ayuda y puede tener dificultad para congregarse recursos al igual que fuentes de financiamiento. En su estudio Huck y McEwen (1991: 91), encontró que hombres y las mujeres de su muestra tenían una visión significativamente diferente en cuatro de las competencias importantes para los pequeños negocios. Las mujeres dieron mayor importancia a la planificación, presupuesto, la dirección, mercadotecnia/ventas, y comercialización.

Storey (1994: 138), en su investigación encontró que el crecimiento estaría relacionado con la edad del fundador (los de edad media que combinan reconocimiento, experiencia y energía son más enfocados al crecimiento). También se sugiere, en la literatura, que los individuos más jóvenes pueden estar deseosos de asumir riesgos y hacer crecer su negocio, el argumento de Davidsson (1991: 408, 409), es que un individuo joven puede tener una necesidad de ingresos adicionales, la carga de apoyar a una familia y los pagos de hipoteca declinan con la edad. Los individuos viejos que continúan siendo dueños gerentes de una empresa pequeña, habrán alcanzado las aspiraciones iniciales. Sin embargo mientras los individuos más jóvenes tienen motivación para extender su negocio, pueden tener menos recursos financieros y menos redes, la evidencia empírica sugiere que la edad del dueño/gerente puede ser relacionada negativamente al crecimiento. Para Bager y Schott (2002: 13), la probabilidad de crecer está afectada de manera negativa por el promedio de edad (los más jóvenes tienen más capacidades emprendedoras), mientras que la probabilidad de supervivencia requeriría gente de mayor edad y experiencia

El efecto de la educación se ha estudiado por Storey (1994; 138), Walsilczuk (2000; 90); Bager y Schott (2002; 13) han encontrado una relación positiva entre la educación formal y el éxito del negocio. La educación relaciona probablemente al conocimiento, habilidad, motivación y la confianza, se espera que la educación aumente la habilidad del empresario para cubrir los problemas y analizar

oportunidades que son importantes para el crecimiento de las empresas. Mientras que Cuba y Col. (1983; 43) y Steiner y Solem (1988; 52), en sus estudios encontraron que la educación no impacta en el crecimiento de las empresas.

Para Papadaki y Chami (2002; 15), la habilidad de dirección (Management know-how) en el empresario puede ser un factor importante en el crecimiento de la empresa. La habilidad de dirección puede ser el resultado de haber tenido padres que eran empresarios, la experiencia de un empleo anterior en un negocio similar, o por la experiencia de dirección anterior del dueño. Además, puede adquirirse la habilidad de dirección a través del dueño-gerente que tiene el acceso a consejeros profesionales o una red de contactos como los proveedores, clientes, asociaciones comerciales, o por el contacto de compañeros.

Papadaki y Chami (2002; 13), la experiencia anterior de haber tenido un trabajo similar, sugiere que la similitud comercial pueda tener un impacto significativo en el éxito comercial por lo que se refiere a la supervivencia y crecimiento del negocio. Sugiere que las empresas de rápido crecimiento, son iniciadas por fundadores que tenían la experiencia en la industria. Es supuesto que la habilidad industria-específica, esta compuesto por conocimiento tácito de los productos, procesos y tecnología, a la inversión importante humana específica en las relaciones y buena voluntad con los clientes específicos, proveedores o stakeholders. De esta forma, Papadaki y Chami (2002; 13), mencionan que uno esperaría que la experiencia anterior de haber tenido un negocio, debe tener un impacto positivo en la actuación de de un pequeño negocio en el futuro, de acuerdo con los autores, no hay ninguna evidencia empírica en la relación entre la propiedad anterior de un negocio y crecimiento del negocio actual

Papadaki y Chami (2002; 11), concluyen que el crecimiento depende de la buena gana del dueño-gerente para hacer crecer su negocio y es tan importante como su habilidad para crear y manejar el crecimiento.

- a) La intensidad emprendedora del dueño (toma de riesgos), se refiere a la buena gana de asumir riesgos y ser preactivo, como un indicador del compromiso al crecimiento. El nivel de toma de riesgos puede ser determinada como los deseos de aprovechar varios recursos necesarios para desarrollar la empresa. Perre (2000), en dieciséis estudios de casos de micro empresas, encontró esa toma de riesgos como un factor importante en la condición del dueño/gerente para explorar materiales, recursos financieros e intangibles necesarios para el crecimiento de la empresa más allá de la fase de las microempresas.
- b) Desean la independencia: Perren (2000), encuentra que el deseo de ser “el propio jefe de uno” era un factor importante estimulando la motivación de crecimiento de dueños-gerentes de micro-empresas.
- c) Sí son empujados por el desempleo, se maneja que algunos individuos pueden haberse vuelto dueños de pequeños negocios obligados por el desempleo y por ello no tienen actitudes y habilidades emprendedoras, sería por ello, razonable esperar un bajo crecimiento de negocios que empezaron por individuos que fueron empujados por el desempleo.
- d) Mantienen un nivel de vida; es probable que los individuos que mantienen un trabajo, un empleo pagado coexistente no pueden tener ni el tiempo ni la motivación para invertir en el crecimiento de su negocio. Es probable que algunos de estos individuos están complementando su ingreso del empleo, con los ingresos del negocio como ingreso independiente para apoyar un cierto estilo de vida (Riding y Col.1998).

Entonces podemos considerar que las características del dueño gerente son factores que tienen un impacto potencial en las habilidades y actitudes del dueño del negocio o son indicadores de actitudes de la empresa.

H2: Los negocios dirigidos por hombres tienen un crecimiento más alto que los dirigidos por las mujeres.

H3: El crecimiento más alto en los negocios está en función del aumento de la edad del dueño

H4: El crecimiento de los negocios es mayor en los que sus dueños tienen una mayor educación.

H5: La habilidad empresarial individual de los dueños, influye positivamente en el crecimiento de las empresas.

2.2.3 Estrategias de mercado

Para Burner (2003; 21, 24), la estrategia consiste en la identificación de seis prioridades para generar decisiones balanceadas, manejar el riesgo y construir un plan, estas prioridades son, mantener productos nuevos a través de innovaciones constantes. Ganar y mantener la participación en el mercado, minimizar la confusión a través de una infraestructura en conjunto con un sistema para establecer y mantener un alto desempeño, hacer procesos y procedimientos más eficientes para mejorar la calidad, lograr una fuerza de trabajo comprometida y competente, identificar a largo plazo las tendencias de problemas que ofrezcan oportunidades o amenazas potenciales.

Para Storey (1994; 123), las estrategias incluyen las decisiones operativas tomadas una vez que se ha iniciado el negocio. Dentro de la estrategia los elementos

estudiados son: el entrenamiento (de directivos y empleados); el posicionamiento en el mercado y sus ajustes; la planificación; el soporte público y la utilización de información o asesoramiento externos; la sofisticación tecnológica y la introducción de nuevos productos; la concentración de los clientes y la competencia; las restricciones para el reclutamiento de directivos; la posibilidad y actitud hacia la exportación. Dependiendo de hasta qué punto se identifican los recursos y capacidades centrales, y como éstos sean aprovechados de manera apropiada por la estrategia, podrán influir sobre el desempeño de la empresa (Wiklund, 1998: 25). El proceso de formulación estratégica será una reflexión sobre lo que constituye la mejor estrategia para un entorno dado (Shane y Kolvereid, 1995: 39). En este marco para Papadaki y Chami (2002: 10), se esperan las opciones estratégicas del dueño-gerente con respecto al funcionamiento del negocio, el cual tiene un impacto importante en la empresa donde buscan nuevos mercados y capital de crecimiento.

Entre la diversidad de las estrategias empresariales, las que destacan son las estrategias de mercadotecnia, que son una herramienta fundamental para la comercialización adecuada de los productos y/o servicios que ofrece una empresa. De acuerdo al diccionario de la American Marketing Association (AMA, 2004), la estrategia proporciona decisiones y dirección con respecto a las variables como segmentación del mercado, la identificación del mercado meta, posicionamiento, la mezcla de los elementos de mercado y consumos. Una estrategia de mercados es usualmente una parte integral de una estrategia de negocios que proporciona la dirección a todas las funciones.

De acuerdo con Werawardena y Col (2004; 421), la capacidad de mercadotecnia es definida como procesos integradores designados para aplicar conocimiento colectivo, habilidades, y recursos de la empresa a las necesidades de los negocios relacionadas con el mercado. Estas capacidades distintivas permiten a la empresa superar a sus competidores, alcanzando efectivamente mercados objetivos. A pesar de que las empresas que compiten pueden enfocarse en necesidades similares de mercado, la forma idiosincrásica en la cual la empresa integra el conocimiento crea

maneras únicas y potencialmente, diferentes de resolver necesidades similares del consumidor. De acuerdo con Vorhies & Harker (2000) citado por Werawardena y Col (2004: 421), siguiendo con este autor menciona que las empresas emprendedoras dirigidas al mercado, aprenden activamente de las preferencias cambiantes de los consumidores y del comportamiento del competidor y activamente integran conocimiento del mercado a las actividades de creación de valor tecnológicas y no tecnológicas de la empresa.

Paramo (2003: 129, 139), hace un análisis de la mezcla de mercadotecnia y enfatiza que para lograr lo propuesto por la empresa, tienen que conjugarse muy bien estas variables, tomando en cuenta las diferentes culturas y costumbres de los diferentes mercados, para así proporcionar los productos y/o servicios que ellos requieran, de acuerdo a su particular consumo.

Cañedo y Barajas (2004), considera que la función principal de una empresa es satisfacer las necesidades, deseos y expectativas del cliente multicultural, a través de las herramientas contemporáneas como la mezcla de mercadotecnia, cuya combinación de elementos; precio, plaza, promoción y producto, fortalecen la ventaja diferencial de cualquier organización.

Desde el punto de vista de Kotler (2002) Domínguez y Hernández (2003) y Cañedo y Barajas (2004), analizan las estrategias de mercadotecnia, basándose en la mezcla de mercadotecnia: producto, precio, promoción y plaza.

H6: Las estrategias de mercadotecnia intervienen en la relaciones entre crecimiento y las características de los dueños y del negocio.

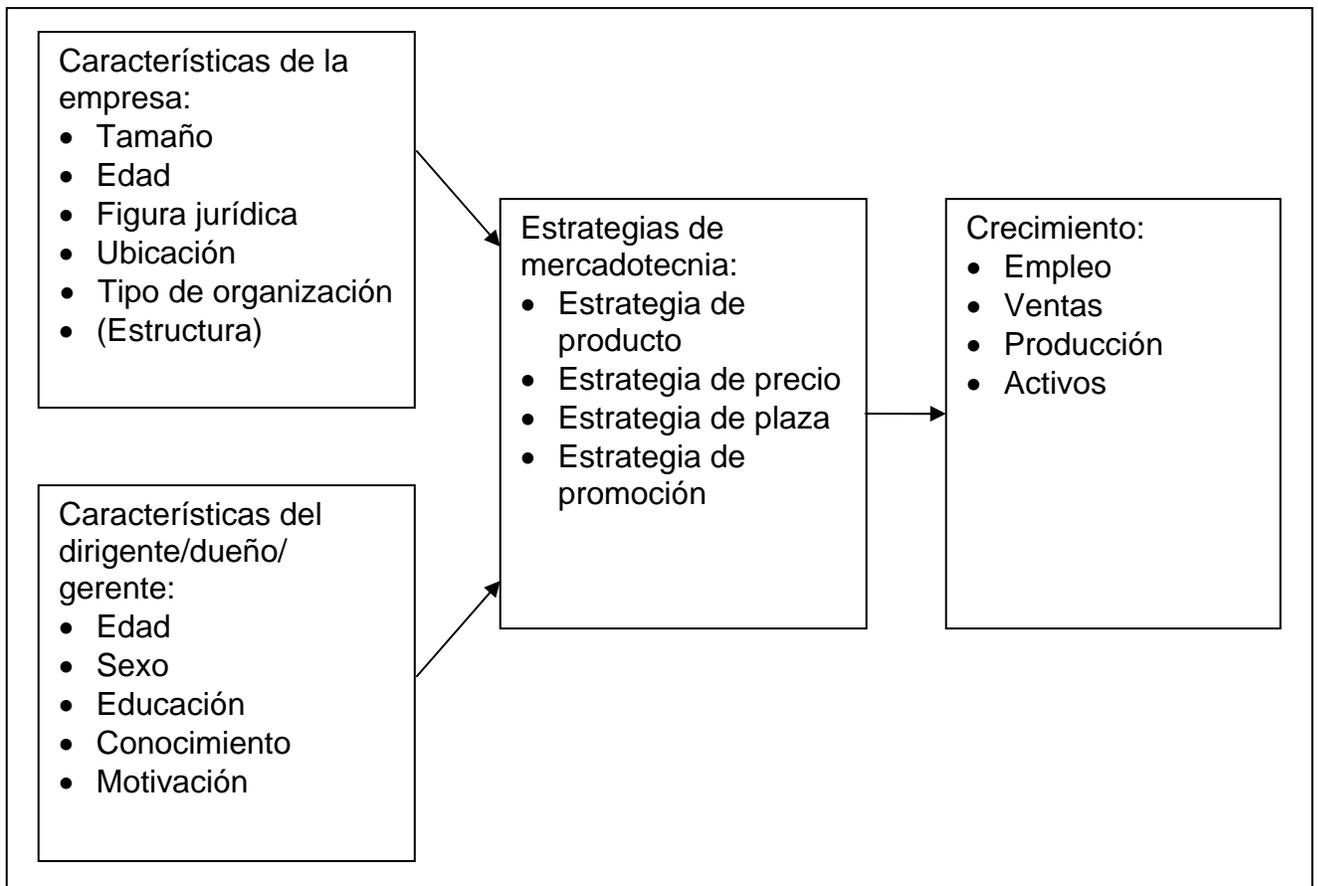


Figura 1. Modelo de investigación

Capítulo 3

Metodología

3.-Metodología

3.1 Diseño de la investigación

La presente investigación se centra en el análisis de los determinantes del crecimiento en empresas del sector artesanal, donde la importancia de comprender sí las características de las empresas, como de los dueños, influyen en el crecimiento de las mismas y la posible interacción que conlleve a un comportamiento de crecimiento.

Por otro lado se establece la importancia y alcance de explicación teórica del tema de estudio “Características del dueño y del negocio como determinantes del crecimiento”, El hecho de abordar este tema particularmente es porque los estudios se han realizado básicamente en Estados Unidos y países Europeos así como la falta de estudios sobre el tema en México considerando que existe un gran número de micro y pequeñas empresa, sobre todo en el sector artesanal donde las empresas sobreviven y son fuente importante de ingresos tanto para la comunidad, como para las familias que dependen de la elaboración de artesanías.

El marco teórico se conforma a partir de literatura revisada de la teoría sobre el crecimiento de las empresas y trabajos sobre empíricos que involucran las variables independientes que son “características de los dueños y de los negocios relacionados con la variable dependiente que es el crecimiento de las empresas”. Considerando los aspectos teóricos lleva a la comprensión y conceptualización de las variables independientes y dependiente, esto condujo al punto de la construcción de las definiciones operacionales.

3.2 Diseño de la muestra

Debido a que la composición de la población de las empresas del sector artesanal es muy diversa, en este sentido, la representatividad de la muestra es extremadamente compleja de estimar.

La muestra quedó integrada por 265 artesanos dueños de empresas, 56 se realizaron en el estado de Michoacán y representa el 21.1%; México con 17 (6.4%), Guanajuato con 52 (19.6%), Puebla con 41 (15.5%), Jalisco con 17 (6.4%), Guerrero con 24 (9.21%), Oaxaca 29 (10.9%) y Veracruz con 29 (10.9%). (Veáse cuadro 1)

Cuadro 1. Frecuencia según estado del encuestado

Estado	Frecuencia	Porcentaje
Michoacán	56	21.1
México	17	6.4
Guanajuato	52	19.6
Puebla	41	15.5
Jalisco	17	6.4
Guerrero	24	9.1
Oaxaca	29	10.9
Veracruz	29	10.9
Total	265	100.0

De las 265 encuestas aplicadas, se encontraron los siguientes datos en las características de los dueños de los negocios:

Se encuestaron a 17 dueños de negocios de 15-24 años (6.4%), 25-34 años 56 que representa el 21.1%; 69 dueños de 35-44 años (26%); de 45-54 años 58 (21.9%); 18 son de 65-74 años (6.8%), y 6 son de 75-84 años (2.3%).

Cuadro 2. Edad de los dueños de los negocios

Rangos	Frecuencia	Porcentaje
15-24	17	6.4
25-34	56	21.1
35-44	69	26.0
45-54	58	21.9
55-64	41	15.5
65-74	18	6.8
75-84	6	2.3
Total	265	100.0

Según el género de los dueños de negocios entrevistados, 139 (52.5%) son hombres y 126 (47.5%) son mujeres.

Cuadro 3. Género de los dueños de negocios

Género	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	139	52.5
Mujer	126	47.5
Total	265	100.0

Como se puede observar en el cuadro 4, la mayoría de los dueños entrevistados cuentan con primaria 114 (43%), 56 (21.1%) con secundaria, 31 (11.7%) cuentan con bachillerato y solo 7 (2.6%) cuentan con licenciatura.

Cuadro 4. Nivel educativo de los dueños de negocios.

	Frecuencia	Porcentaje
No respondieron	20	7.5
No sabe leer	37	14.0
Primaria	114	43.0
Secundaria	56	21.1
Bachillerato	31	11.7
Licenciatura	7	2.6
Total	265	100.0

En cuanto al tamaño de la empresa, 52 (19.6%) cuentan con una sola persona, mientras que en el rango de 2-3 encontramos que 111 (41.9%) y el resto van desde 4 hasta 48 (38.5%) empleados.

Cuadro 5. Tamaño de las empresas

No Personas	Frecuencia	Porcentaje
1	52	19.6
2-3	111	41.9
4 -48	102	38.5
Total	265	100.0

De acuerdo a la edad de las empresas, para el rango de 3-9 años se encuestaron 54(20.4%) empresas y se consideró que son empresas jóvenes; de 10 a 34 años son 143 (54%) empresas se consideró de edad madura, y de 35 a 65 años se encuestó a 68 (25.7%) empresas y se consideraron empresas en etapa de envejecimiento.

Cuadro 6. Antigüedad de las empresas

Años	Frecuencia	Porcentaje
3-9	54	20.4
10-34	143	54.0
35-100	68	25.7
Total	265	100.0

En el caso de la configuración jurídica, 239 (90.2 %) empresas, no tienen una figura jurídica y tan sólo 23 (8.7%) de ellas están conformadas en una S. S. S.y tan solo 3 (1.1%) son una S. A.

Cuadro 7. Figura jurídica de las empresas.

	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna	239	90.2
SSS	23	8.7
SA	3	1.1
Total	265	100.0

Al analizar la ubicación, basándose en las vías de comunicación, encontramos que la localización de 108 (40.8 %) empresas, están en comunidades no muy comunicadas, 64 (24.2%) en comunidades comunicadas, mientras que 93 (35.1%) de ellas se encuentran en lugares muy comunicados.

Cuadro 8. Ubicación de las empresas.

Muy comunicado	93	35.1
Total	265	100.0
No muy comunicado	108	40.8
Comunicado	64	24.2

3.3 Tratamiento de variables

La operacionalización de las variables para las características del dueño es la siguiente:

3.3.1 Características del dueño

Cuadro 9. Variables de las características del dueño

Variables	Dimensiones	Indicadores
Características del dueño/gerente	Edad	Años del dueño/gerente
	Sexo: Huck y McEwen (1991;91), Sandberg (2003;411)	Femenino , masculino
	Educación: Cuba y Col. (1983), Huck y McEwen (1991), Barba y Col, (2000)	Educación básica. Educación media. Superior. Educación superior.
	Conocimiento gerenciales Papadaki y Chami (2002), Acar (1993)	Conocimiento de redes Conocimiento de dirección Conocimiento de producción

Edad

Para autores como Papadaki y Chami (2002:14), quienes consideran a jóvenes y viejos empresarios para su estudio, en este caso se tomaron intervalos de 10 años, considerando que la edad mínima de los dueños /gerente es de 15; y 84 como edad máxima, así los intervalos quedan de la siguiente forma 15-24, 25-34, 35-44, 45-54, 55-64, 65-74, 75-84 con valores de 1,2,3,4,5 respectivamente

Género

Autores como Huck y McEwen (1991; 91) y Sandberg (2003; 411), operacionalizaron el género como masculino y femenino. En esta investigación se tomó ésta clasificación para medir el género y se consideró como variable dicotómica, su nivel

de medición es nominal y tomó valor de 1, si el género es masculino y 2 si el género del artesano es femenino.

Educación

Autores que la han considerado en sus estudios son Cuba y Col. (1983; 43), en su trabajo denominado “Management practices of successful female business”, toma los niveles junior, high school, preparation, college y masters degree como los niveles de educación que presentan las dueñas de los negocios. Huck y McEwen (1991; 91), tomaron los niveles educativos de primaria, secundaria terminada y educación post-secundaria. Barba y Col (2000; 39), toma en cuenta que el nivel de estudios del director general o gerente, se ha usado como una variable cualitativa en escala ordinal de 1 a 4 puntos, con la que se identifica el nivel académico alcanzado: estudios primarios/cultura general; bachiller/formación profesional; estudios universitarios de grado medio; estudios universitarios de grado superior.

Para este estudio, la educación del dueño/gerente se operacionaliza como educación básica, que comprende primaria y secundaria y se le da un valor de 1, a la educación media superior un valor de 2 y a la educación superior un valor de 3.

A pesar de que estos autores han tomado en cuenta la educación y la edad de los dueños/gerentes, Steiner y Solem (1988; 52), en su estudio encontraron que la educación y la edad del dueño/gerente no están relacionados con el éxito de la empresa

Conocimiento

Para Papadaki y Chami (2002; 15), la habilidad de dirección “management Know-how”, puede ser un factor importante en el crecimiento de la empresa. La habilidad de dirección puede ser el resultado de la experiencia de dirección anterior del dueño. Además, puede adquirirse la habilidad de dirección a través del dueño-gerente que tiene el acceso a consejeros profesionales, o una red de contactos como los proveedores, clientes, asociaciones comerciales, etc., o del involucramiento de compañeros. Acar (1993; 87), toma en cuenta características de emprendedoras y la

experiencia desarrollada en la industria por parte del dueño gerente en cuanto a tecnología, contabilidad, compras, diversificación, dirección financiera, de donde el conocimiento se dividió en: el conocimiento de formar redes, conocimiento de dirección y conocimiento de producción.

Para medir las preguntas relacionadas con el conocimiento gerencial, se utilizó una escala tipo Likert, que va desde nada que toma el valor de 1, hasta muchísimo que toma el valor de 5, de acuerdo a lo mencionado por los dueños/gerentes. Debido que a que cada subdimensión del conocimiento gerencial tiene diferentes cantidades de preguntas, se recodificó para que las subdimensiones tuvieran el mismo peso, logrando darle un rango al conocimiento gerencial, así el rango de las subdimensiones, de acuerdo a las diferentes preguntas, se muestra en los cuadros 11, 12, 13.

Cuadro 11. Recodificación de formar redes

Subdimensión	1 Nada	2 Regular	3 Mucho
Conocimiento de la propia red	7-16	17-26	27-35
Conocimiento Formar redes	4-8	9-15	16-20

Cuadro 12. Recodificación de conocimiento direccion

Subdimensión	1 Nada	2 Regular	3 Mucho
Conocimiento Dirección	2-4	5-7	8-10

Cuadro 13. Recodificación de conocimiento producción

Subdimensión	1 Nada	2 Regular	3 Mucho
Conocimiento del proceso Producción	4-8	9-15	16-20
Conocimiento Mejorar la producción	5-11	12-18	19-25

Cuadro 10. Operacionalización de conocimiento gerencial

Variable	Dimensión	Subdimensiones	Indicador	Ítem
Conocimientos gerenciales				Comparado con el grupo de artesanos al que pertenece que tan hábil se siente para:
	Conocimiento de redes	Conocimiento su propia red	Negocio	Con1. Dirigir el negocio
			Proveedores	Con2. Conocer a los proveedores
			Clientes	Con3. Conocer a sus clientes
			Personal	Con4. Conocer a su personal
			Asesores	Con5. Buscar asesoría
			Eventos	Con6. Participar en eventos
			Producción	Con7. Programar la producción
		Conocimiento para formar redes	Mercados	Con 8. Ha buscado nuevos mercados
			Clientes	Con 9. Ha buscado una mayor relación con sus clientes
			Proveedores	Con 10. Ha buscado una mayor relación con sus proveedores
			Compañeros	Con 11. Ha buscado una mejor relación con sus compañeros
	Conocimiento de dirección	Conocimiento de dirección	procedimientos	Con 12 Elaborar algún manual de procedimientos técnicos
			Procedimientos	Con 13 Elaborar algún manual de procedimientos administrativos
	Conocimiento de producción.	Conocimiento de la producción	Proceso de producción	Con 14. Domina todo el proceso de producción
				Con 15 Manejar sus equipos y herramientas de producción
				Con 16. Detectar fallas en sus equipos y herramientas
				Con 17. Dar servicio a sus equipos y herramientas
		Conocimiento para mejorar la producción	Proceso de producción	Con 18. Dominar todo el proceso de producción
		Conocimiento para mejorar la producción	Proceso de producción	Con 19. ¿Que tan frecuente ha cambiado el proceso de producción de sus artículos?
				Con 20. ¿Que tan frecuente ha mejorado su proceso de producción?
				Con 21. ¿Que tan frecuente ha reemplazado sus maquinaria?
				Con 22. ¿Que tan frecuente ha reemplazado sus herramientas?

Validez y confiabilidad de las escalas utilizadas en conocimiento gerencial

Se realizó una tabulación con el resultado de 265 encuestas y se analizó mediante el uso del programa SPSS, mediante el cual se realizó un análisis factorial.

La escala fue validada mediante el método de análisis factorial, el cual muestra con claridad las 5 dimensiones propuestas: conocimiento de su propia red, conocimiento de la mejora en producción, conocimiento en la formación de redes, conocimiento en producción y conocimiento en dirección, con un coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach = 0.921 con 22 elementos véase cuadro 14

Cuadro 14. Análisis de factores de conocimiento gerencial

	Conocimiento					Comunalidad
	De la propia red	Mejorar la producción	Formar redes	Producción	Dirección	
Con1	0.823	0.078	0.163	0.215	0.003	.754
Con2	0.772	0.108	0.083	0.269	0.069	.689
Con3	0.708	0.151	0.234	0.221	0.087	.631
Con4	0.706	0.072	0.122	0.137	0.159	.560
Con5	0.740	0.103	0.183	-0.001	0.139	.608
Con6	0.554	0.140	0.278	0.137	0.209	.587
Con7	0.631	0.091	0.145	0.382	0.124	.464
Con 8	0.254	0.237	0.793	0.067	0.165	.587
Con 9	0.205	0.172	0.800	0.113	0.144	.782
Con 10	0.219	0.229	0.807	0.263	0.116	.744
Con 11	0.269	0.196	0.783	0.212	0.124	.834
Con 12	0.249	0.184	0.277	0.111	0.798	.784
Con 13	0.228	0.162	0.165	0.146	0.844	.821
Con 14	0.260	-0.027	0.010	0.643	-0.032	.838
Con 15	0.212	0.052	0.131	0.862	0.100	.474
Con16	0.172	0.127	0.232	0.865	0.103	.817
Con17	0.227	0.195	0.229	0.790	0.183	.857
Con 18	0.132	0.748	0.177	0.027	0.057	.797
Con 19	0.056	0.716	0.254	-0.047	0.065	.613
Con 20	0.111	0.645	0.224	0.240	0.088	.586
Con 21	0.088	0.830	0.075	0.033	0.079	.544
Con 22	0.129	0.789	0.040	0.110	0.112	.709

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

La variable conocimiento gerencial, se determinó mediante las siguientes ecuaciones, una vez validadas las dimensiones:

Conocimiento de la red = Con1+Con2+ Con3+ Con4+ Con5+ Con7.

Conocimiento para formar redes = Con8+Con9+ Con 10 + Con11.

Conocimiento de redes = Conocimiento de la red + Conocimiento para formar redes.

Conocimiento de dirección = Con12+Con13

Conproduc1= Con14+Con15+Con16+Con17

Mejproduc2 = Con18+ Con19+ Con20+Con21+Con22

Conocimiento producción= Conproduc1+ Mejproduc2

Conocimiento gerenciales = Conocimiento de redes + Conocimiento dirección + Conocimiento producción

Y finalmente se consiguen los rangos para la interpretación del conocimiento gerencia, para su análisis como se muestra en el cuadro 15,.

Cuadro 15. Recodificación de conocimiento gerencial.

Dimensión	1 Nada	2 Regular	3 Mucho
Conocimiento de las redes	2	3-5	6
Conocimiento de dirección	1	2	3
Conocimientos gerenciales	2	3-5	6

3.3.2. Características de la empresa

Cuadro 16. Característica de la empresa

Variables	Dimensiones	Indicadores
Características de la empresa	Tamaño: Wijewardena y Cooray (1985), Huck y McEwen (1991), Almus y Nerlinger (1991), Warger (1992), Acar (1993) Barba y Col, (2000), Pagano (2003), Halabisky, Dreessen y Parsley (2004)	Numero de empleados
	Edad; Cuba y Col. (1983), Wijewardena y Cooray (1985), Wijewardena y Tibbits (1999), Almus y Nerlinger(1999)	Años de la empresa
	Figura jurídica (constitución legal) Almus y Nerlinger (1991), Davidsson (2002)	Ninguna SSS SA SA de CV Cooperativa Otras.
	Tipo de organización (Estructura) Wijewardena y Tibbits (1999), Yongguin y Col (2002)	Solo propietario Sociedad Consortio Compañía privada, Compañía pública
	El tipo de industria; Acar (1993), Wijewardena, y Cooray(1985), Wijewardena y Tibbits (1999)	Depende del sector e industria
	Ubicación: Almus y Nerlinger(1999), Hardwick y Adams (2002), Davividssonl (2002), Gregory (2005)	Depende de el lugar donde se situó la empresa urbana y rural

La dimensiones de la empresa es, sin lugar a dudas, el factor más ampliamente estudiado como explicativo del crecimiento (Davidson y cool, 2002). Este estudio se remonta a Gibrat (1931). La inmensa mayoría de los estudios posteriores sobre el crecimiento, se han dedicado a tratar de contrastar con resultados contradictorios del cumplimiento de lo que se llamó “ley de Gibrat” o “ley del efecto proporcional”.

Tamaño: Wijewardena y Cooray (1985; 88), clasifican, para su estudio, a las pequeñas y medianas empresas, por el número de empleados, en cinco categorías que van desde 1 a 20, de 21 a 50, de 51 a 100, de 101 a 200 y de 201 a 300 empleados. Huck y McEwen (1991; 91), basaron su estudio en negocios que tenían un promedio de 4 empleados; ninguno de los negocios tenía más de 15 empleados. Almus y Nerlinger (1991; 146), dividen a las pequeñas empresas, para su estudio, en dos dimensiones, de acuerdo a el tamaño basado en el número de empleados, de 1

a 4 y de 5 a 19 empleados. Warger (1992; 131), dividió a las empresas en tres clases de tamaño según el número de personas que trabajan en promedio en la empresas en el último año del período respectivo: las empresas pequeñas con menos de o igual a 50 personas, las empresas medianas con más de 50 pero menos de o igual a 250 personas, y las empresas grandes con más de 250 personas. Acar (1993; 86), considera el tamaño de empresa medido como número promedio de obreros. Barba y Col (2000; 39), para medir el tamaño de la empresa, se han empleado dos variables, por un lado, el volumen de ventas anual de la empresa (medido en millones de pesetas), información obtenida a través de una variable expresada en 7 intervalos (menos de 250; de 250 a 500; de 501 a 750; de 751 a 1000; de 1001 a 1250; de 1251 a 1500 y más de 1500 empleados). Y, por otro, el número de empleados totales que tiene la empresa, en el estudio que realizó Pagano (2003; 259), toma los datos que Europa emitió en 1998, que contienen datos sectoriales comparables en la estructura del tamaño en 1994 – 95 para 18 países europeos organizado en cinco clases de tamaño por el número de empleados (0, 1–9, 10–49, 50–249, mas de 250). Halabisky, Dreessen y Parsley (2004; 5), considera siete categorías por tamaño de empresa tomando en cuenta el número de empleados (<5, 5-19, 20-49, 50-99, 100-199, 200-499, 500+)

La clasificación que se propone para definir el tamaño de la organización que menciona la ley para el desarrollo de la competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, considerando que es una escala de valor ordinal, tomó valor de 1 para la Micro empresa que tiene de 1 a 10 empleados, de 2 a la Pequeña con 12 a 50 empleados, de 3 si es mediana con 51 a 250 empleados y de 4 si es grande con más de 250 empleados.

Edad (Antigüedad de la empresa): Autores como Cuba y Col. (1983; 42), toman los cortes de edad en las empresas que van de 0-3, 4-5, 6-10 y más de 10 años. Wijewardena y Cooray (1985; 88), Wijewardena y Tibbits (1999; 90), realizan cortes de 10 años para definir la edad de las empresa quedando los cortes considerando las empresa de 1-10, 11- 20, 21- 30, 31-40, 41-50 y más de 50 años, mientras que

Almus y Nerlinger (1999; 187), consideran la edad de la empresa en años, estableciendo como tiempo mínimo para el crecimiento 6 meses de diferencia, su estudio establece un análisis hasta los 8 años prediciendo el posible crecimiento de las empresas.

Se tomarán en cuenta los cortes que realiza Wijewardena y Tibbists (1999), considerando que de acuerdo a Almus y Nerlinger (1999), el tiempo mínimo para el crecimiento es de 6 meses, entonces, los intervalos de la edad de las empresa para éste estudio, se establecen de 1-10, 11-20, 21-30, 31-40, 41-50 y más de 50 años dándoles valores de 1, 2, 3, 4, 5 y 6 respectivamente.

Figura jurídica (legal form): Almus y Nerlinger (1991; 146), usó una variable dummy, dependiendo del status de obligación de la empresa. Davidsson (2002; 336), toma dos dimensiones: forma jurídica inicial y cambio de gobiernos en el negocio. De acuerdo a la Ley de Derecho Mercantil, la forma jurídica que puede presentar una empresa es: Ninguna, Sociedad de Solidaridad Social (SSS), Sociedad Anónima (SA), Sociedad Anónima de Capital Variable (S. A. de C. V), Cooperativa, entre otras, dando valores de 1 a la organización que no tenía ninguna forma jurídica, 2 a la que esta compuesta en SSS, 3 al de la S. A. y 4 al que tenía S. A. de C. V.

Forma de organización: Turok (1988: 109-118), clasifica a las forma de organización de artesanías en: unidad familiar, taller independiente, pequeño taller capitalista, manufactura. Wijewardena y Tibbits (1999: 90), considera a las empresas en: un solo propietario, sociedad, consorcio, la compañía privada, compañía pública. Se tomarán en cuenta las formas de organización de artesanías, considerando un valor de 1 para la unidad familiar, de 2 para el taller independiente, de 3 para el pequeño taller capitalista y un valor de 4 para la manufactura.

El tipo de industria: Acar (1993; 87), Wijewardena, Hema; Cooray, Shiraz (1985; 88) y Wijewardena y Tibbits (1999; 90), consideran a la industria una variable

dummy. En el estudio de Yongguin y Col (2002; 12), una diferencia significativa de desempeño de crecimiento entre las empresas en la industria diferente y el efecto de industria no debe ignorarse.

Considerando lo anterior, para las empresas del sector artesanal, se dio el valor de 1 a las empresas artesanales dedicadas a alfarería y el valor de 2 a las organizaciones artesanales que no se dedican a la alfarería.

Ubicación: Almus y Nerlinger (1999; 187), consideran la ubicación de la empresa como una concentración de población de 372 habitantes por kilómetro cuadrado. En el estudio realizado por Hardwick y Adams (2002; 586), toma en cuenta, para su estudio, la localización entre las empresas que ubican sus oficinas en Londres de aquellas que no lo hacen. Davidsson y Col (2002; 336), menciona que las características de la zona geográfica son importantes para la industria donde la empresas tiene acceso a mercados locales. Gregory (2005; 387), para estratificar su muestra, establece localizaciones urbanas y rurales.

Para el estudio se retoma la clasificación de Gregory (2005; 307), en localidades urbanas y rurales, asignándoles valores de 1 y 2 respectivamente.

3.3.3 Estrategias de comercialización:

Para medir la variable de estrategias de comercialización, se descompuso en las dimensiones de: estrategias de producto, estrategias de precio, estrategia de plaza, estrategias de promoción, para dichas dimensiones se realizaron preguntas con una escala tipo Likert, que va desde nada que toma el valor de 1, hasta muchísimo que toma el valor de 5, de acuerdo a lo mencionado por los dueños gerentes. Para que las dimensiones tuvieran el mismo valor a la hora de formar la variable estrategias de comercialización, se realizó una recodificación en las puntuaciones, como se aprecia en el cuadro 18, 19 ,20 y 21.

Cuadro 17. Operacionalización de estrategias de mercadotecnia

Variable	Dimensión	Indicador	Item
Estrategia de comercialización	Producto	Características del empaque	Pro1. ¿Lo manda a hacer especialmente? (con distintivo) Pro2. ¿Lo compra ya hecho? (Genérico) 3 Rehúsa Pro3. ¿Utiliza lo que tiene a la mano?...1 no tiene (usa) ¿En que medida el empaque que utiliza es apropiado para? Pro4. Facilitar su manejo Pro5. Distinguir su producto de la competencia Pro6. Proporcionar información sobre el producto Pro7. Proteger al producto Pro8. ¿En qué medida el empaque es importante para sus clientes?
		Características del producto	¿En qué medidas sus productos son preferidos a los de otros artesanos en cuanto a: Pro9 Forma Pro10 Tamaño Pro11 Materiales Pro12 Color Pro13 Empaque Pro14 ¿Con qué frecuencia introduce nuevos diseños, antes que otros artesanos? Pro15 ¿Con qué frecuencia imita los productos de otros artesanos? Hace productos que hizo la competencia Pro16 ¿Con qué frecuencia verifica que sus productos no tengan defectos? Pro17 ¿En qué medida sus productos presentan algún defecto? Pro18 ¿Con qué frecuencia vende productos que tengan algún defecto? Pro19 ¿Con qué frecuencia le regresan los productos por estar defectuosos? Pro20 ¿En qué medida sus productos tienen mejores diseños que la competencia? Pro21 ¿En qué medida tiene más variedad en diseños que la competencia? Pro22 ¿En que medida tiene más tamaños que la competencia? ¿En que medida deja de vender por no tener todos Pro23 los tamaños Pro24 las formas Pro25 los estilos Pro26 ¿En qué se basa para hacer sus diseños? Pro27 E la tradición Pro28 E el gusto del cliente Pro29 Por propia imaginación ¿En qué medida vende productos: Pro30 Utilitarios Pro31 Decorativos Pro32 Ceremoniales ¿En qué medida da información de sus productos sobre: Pro33 El proceso Pro34 Historia Pro35 Materiales utilizados Pro36 Calidad Pro37 ¿Qué tan famoso es Ud. como artesano? Pro38 ¿Qué tanto sus clientes le dan reconocimiento a su trabajo? ¿Con qué frecuencia le coloca a sus productos: Pro39 Su nombre Pro40 Su firma Pro41 Marca Pro42 Logotipo Pro43 Una etiqueta.

Variable	Dimensión	Indicador	Item
	Precio	Estimación del precio	<p>¿Qué tanto el precio de su producto va de acuerdo a:</p> <p>Pre1 La Calidad</p> <p>Pre2 Los costos</p> <p>Pre3 La competencia</p> <p>Pre4 La demanda</p> <p>Pre5 ¿En qué medida se incrementan sus ventas cuando reduce sus precios?</p> <p>Pre6 ¿Qué tanto sus clientes se quejan sobre sus precios?</p> <p>Pre7 ¿Qué tanto el precio de sus productos le permite obtener utilidades?</p> <p>Pre8 ¿Qué tanto el precio de sus productos le permite satisfacer sus necesidades?</p> <p>Pre9 ¿Qué tanto el precio de sus productos le permite vender más?</p> <p>Pre10 ¿Cómo consideran los clientes sus precios?</p>
	Plaza	Canales e intermediarios	<p>Pla1 ¿Qué tanto vende por medio de intermediarios?</p> <p>Pla2 ¿Qué tanto vende a los consumidores finales?</p> <p>Pla3 ¿Qué tanto vende a través de instituciones como FONAES, SEDETUR?</p> <p>Pla4 ¿Qué tanto vende al extranjero?</p> <p>¿Qué servicios le da el intermediario?</p> <p>Pla5 Solicita productos especiales</p> <p>Pla6 Clasifica su artesanía</p> <p>Pla7 Transporta su artesanía</p> <p>Pla8 Le sugiere cambios en sus productos</p> <p>Pla9 Proporciona empaque a sus productos</p> <p>Pla10 Hace promoción a sus artesanías</p> <p>¿Qué servicios le da el intermediario?</p> <p>Pla11 Distribuye su producto en el extranjero</p> <p>Pla12 Distribuye su producto en el estado</p> <p>Pla13 Distribuye su producto en la región</p> <p>Pla14 Le proporciona materia prima</p> <p>Pla15 Le proporciona financiamiento</p>
	Promoción	Publicidad	<p>¿Con qué frecuencia realiza publicidad</p> <p>Promo1 En revistas</p> <p>Promo2 En periódicos</p> <p>Promo3 Con tarjetas de presentación</p> <p>Promo4 En radio</p> <p>Promo5 En televisión</p> <p>Promo6 Con volantes</p> <p>Promo7 En Internet</p> <p>Promo8 Participando en ferias</p> <p>¿Con qué frecuencia realiza promoción</p> <p>Promo9 Con alguna pieza de regalo</p> <p>Promo10 Demostraciones del proceso de producción</p> <p>Promo11 Con descuentos sobre compra</p> <p>En que medida su negocio recibe recomendaciones de:</p> <p>Promo12 Amigos</p> <p>Promo13 Parientes</p> <p>Promo14 Otros clientes</p> <p>Promo15 Guías o información turísticas</p> <p>Promo16 Agencias de viaje</p>

Elaboración propia en base a Kloter (1995)

Cuadro 18. Recodificación de estrategia de producto

Subdimensión	1 Nada	2 Regular	3 Mucho
Protección de empaque	3-6	7-11	12-15
Diferenciación de empaque	2-4	5-7	8-10
Diversificación del producto	4-8	9-15	16-20
Surtido de la tienda	3-6	7-11	12-15
Información del cliente	4-8	9-15	16-20
Producto de calidad	3-6	7-11	12-15

Cuadro 19. Recodificación de estrategia de precio.

Dimensión	1 Nada	2 Regular	3 Mucho
Estrategia de precio	3-6	7-11	12-15

Cuadro 20. Recodificación de estrategia de plaza

Subdimensión	1 Nada	2 Regular	3 Mucho
Servicios de intermediario	3-6	7-11	12-15
Distribución de intermediario	2-4	5-7	8-10

Cuadro 21. Recodificación de estrategias de promoción

Subdimensión	1 Nada	2 Regular	3 Mucho
Promoción	3-6	7-11	12-15
Lugares de promoción	3-6	7-11	12-15
Recomendación de familiares	2-4	5-7	8-10

Validez y confiabilidad de las escalas utilizadas para las estrategias de comercialización.

La escala fue validada mediante el método de análisis factorial el cual, muestra con claridad las estrategias de producto, precio, plaza y promoción. La variable obtuvo un coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach =0.839 con 39 elementos veáse cuadro

La variable estrategia de comercialización se determinó mediante las siguientes ecuaciones, una vez ya validadas las dimensiones:

Protección de empaque = Prod2+ Prod4+ Prod7

Diferenciación del empaque = Prod5+ Prod6

Diversificación del producto = Produ9+ Produ10+ Produ11+ Produ12

Surtido de la tienda= Prod23+ Prod24+ Prod25

Información al cliente = Prod33+ Prod34+ Prod35+ Prod36

Producto calidad= Prod17+ Prod18+ Prod19

Estrategia de producto = Protección de empaque + Diferenciación del empaque + Diversificación del producto + Surtido de la tienda + Información al cliente + Estilos y tamaños + Producto calidad

Estrategia de precio = Precio8+ Precio9 + Precio10

Servicios del intermediario =Plaza6 + Plaza7 + Plaza 8+ Plaza 10

Distribución de intermediario= Plaza 12 +Plaza 13

Plaza = Servicios del intermediario + Distribución de intermediario.

Promoción= Prom1+ Prom2 + Prom4+ Prom5

Lugares de promoción = Prom7+ Prom15+ Prom16

Recomendación familiares = Prom12 + Prom13

Estrategias de promoción = Promoción+ Lugares de promoción+ Promoción personal+ Recomendación familiares.

Cuadro 22. Análisis de factores de la variable estrategias de comercialización.

Variable	Componentes												
	Información al cliente	Diversificación de producto	Surtido de la tienda	Promoción	Servicio de intermediarios	Lugares de promoción	Estrategia de precios	Producción de empaque	Producto de calidad	Diferenciación de empaque	Distribución de intermediario	Producto de calidad	comunalidad
Prod2	.063	-.022	.048	.016	.141	-.064	.095	.710	-.044	-.238	-.100	.160	.638
Prod4	.035	.159	-.046	.017	-.026	-.009	.254	.781	.100	.106	.039	.026	.727
Prod5	.013	.076	-.177	.138	.120	.090	.059	.086	-.010	.834	-.012	.066	.789
Prod7	-.020	.264	.008	-.151	-.001	.121	.146	.759	.063	.203	.000	.000	.750
Prod6	.087	.030	-.062	.165	.025	.019	.098	-.029	.005	.863	.001	.068	.800
Prod9	.121	.790	-.156	.050	.099	.061	.107	.173	-.032	.009	-.019	-.052	.725
Prod10	.155	.806	-.127	.042	.101	.009	.063	.074	.062	.062	.016	.133	.737
Prod11	.221	.683	-.100	.070	.087	.237	.029	.015	.126	.162	.097	.019	.648
Prod12	.048	.751	-.034	.050	.045	.167	.188	.098	.013	-.064	.082	.091	.664
Prod17	.011	-.100	-.130	-.047	-.033	.114	-.008	.198	.773	.010	.032	-.199	.720
Prod18	-.033	.037	.133	-.094	-.058	.003	-.075	-.015	.789	.015	.075	-.045	.668
Prod19	-.092	.239	.198	.061	.037	-.062	-.053	-.076	.689	-.033	-.168	.140	.646
Prod23	-.083	-.137	.895	-.015	-.034	-.012	-.018	.024	.129	-.049	-.108	-.024	.860
Prod24	-.076	-.109	.924	-.020	-.071	.016	-.055	.021	.025	-.090	-.003	-.080	.895
Prod25	-.042	-.115	.917	-.009	-.077	.008	-.030	-.035	.031	-.105	-.077	-.069	.888
Prod33	.797	-.004	-.051	.008	.020	.131	.021	.128	-.001	.010	.149	.138	.714
Prod34	.825	.113	-.152	.072	.110	.144	-.010	-.058	.005	-.008	-.085	.054	.769
Prod35	.837	.190	-.052	.050	.075	.108	.038	-.047	-.103	.041	.084	.167	.811
Prod36	.789	.215	.031	.061	.111	.007	.148	.061	-.025	.080	-.023	-.001	.718
Precio7	.030	.143	.049	.127	.077	.087	.764	.318	-.083	-.010	.046	-.053	.750
Precio8	.046	.142	.010	.068	.010	.102	.841	.232	-.104	.010	.044	-.063	.815
Precio9	.105	.100	-.163	.028	.069	.008	.725	-.007	.023	.175	-.013	.176	.642
Plaza6	.096	.102	-.021	.041	.775	.002	.048	-.062	-.044	-.025	.104	.026	.643
Plaza7	-.036	.062	.033	-.016	.752	.057	-.070	.033	-.103	.007	.200	.104	.643
Plaza8	.181	.039	-.189	.015	.774	.047	.224	.027	.049	.027	.078	.015	.732
Plaza10	.100	.122	-.060	.092	.695	.233	-.024	.183	.062	.225	.105	-.120	.689
Plaza12	.036	.065	-.108	-.007	.208	.050	.053	-.065	.070	-.005	.852	-.015	.802
Plaza13	.074	.070	-.072	.032	.261	-.031	.014	.016	-.085	-.001	.838	.102	.807
Prom1	-.072	.141	-.074	.715	-.159	.321	.013	.034	-.074	.181	.138	.016	.729
Prom2	.063	.036	.015	.811	-.021	.190	.066	-.060	-.018	.114	.032	-.005	.723
Prom3	.102	.250	-.018	.226	.051	.416	.157	.190	-.146	.102	.028	.067	.398
Prom4	.037	.058	.030	.817	.104	-.060	.026	.003	-.024	.066	-.018	.001	.694
Prom5	.107	-.009	-.044	.770	.107	-.039	.081	-.042	-.001	.007	-.073	.109	.645
Prom15	.195	.144	-.046	.011	.192	.743	.016	.009	.074	-.046	-.093	.148	.687
Prom16	.106	.095	-.013	-.038	.093	.758	.050	-.137	.092	-.037	.043	.045	.640
Prom7	.044	.065	.092	.258	-.033	.710	.055	.125	-.054	.184	.049	-.037	.646
Prom12	.152	.141	.013	.067	-.017	.044	-.004	.103	-.071	.147	.091	.821	.769
Prom13	.165	.026	-.188	.049	.072	.125	.060	.057	-.043	-.010	-.005	.810	.752

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
 a Rotation converged in 7 iterations.

Estrategias de comercialización = Estrategia de producto +Estrategia de precio + Plaza +Estrategias de promoción

Y finalmente se consiguen los rangos para interpretación de las estrategias de comercialización para su análisis como se muestra en el cuadro 11.

Cuadro 23. Rangos para las estrategias de comercialización

Dimensión	1 Nada	2 Regular	3 Mucho
Estrategia de producto	6-9	10-14	15-18
Estrategia de precio	1	2	3
Estrategia de plaza	2	3-5	6
Estrategia de promoción	3-4	5-7	8-9

3.3.4 Crecimiento:

Antes de analizar una empresa, se debe definir su tamaño previamente y tener como consecuencia necesaria, la determinación de un criterio para medir el crecimiento empresarial, ya que este se ha definido como la variación de tamaño entre dos periodos (Gibrat, 1931). Como sucede con el tamaño, el crecimiento se ha medido en función del número de empleados (Fariñas y Moreno 2000) o en función de los activos y la cifra de negocios (González y Col 2002). Con independencia de esto, es más usado en el estudio de crecimiento, el criterio de volumen de producción, el incremento de complejidad organizativa o la cuota de mercado. También es frecuente considerar que la obtención de beneficios o la dotación de reservas, reflejan el crecimiento de los recursos productivos de la empresa, medidos estos, por ejemplo, según el total de activos. Sin embargo, de la multitud de bibliografía sobre las restricciones de crédito y de acceso al mercado de capitales, puede deducirse que un incremento en las reservas de las grandes empresas, indican un crecimiento mucho mayor que en las PYMEs, puesto que el autofinanciamiento genera inmediatamente una capacidad de endeudamiento, que a las PYMEs cuesta conseguir

Ventas: Cuba y Col (1983; 42), en su trabajo denominado "Management practices of successful female business" consideraron a la ventas como indicador del éxito de las empresas. Wijewardena y Cooray (1985; 89), en su estudio realizado en empresas japonesas, definen el crecimiento de una empresa, como el cambio del porcentaje de las ventas en las condiciones reales. En el estudio de Steiner y Solem (1988; 52), toman en cuenta el incremento de las ventas en un periodo de tres años, considerando el promedio de crecimiento dentro de la industria, se tomo a las empresas que están por arriba del promedio como exitosas y las que se consideran por debajo como poco exitosas. Wijewardena y Tibbits (1999; 90), considera el crecimiento anual de ventas.

De acuerdo con Yongguin y Col (2002; 8), la mayoría de estudios usan el crecimiento en ventas como indicador importante del desempeño de crecimiento de pequeños negocios basado en la información de Steiner y Solem 1988, Cuba, Decenzo y Anish 1983, en el estudio de Yongguin y Col (2002; 10), toma al crecimiento de 30% de ventas como alto crecimiento en un periodo de tres años y menos de 10% como empresas de bajo desempeño.

Empleo: Almus y Nerlinger (1991; 146, 147), consideran que el crecimiento está en función del aumento de empleados y toma como intervalo de tiempo mínimo 6 meses (t_1-t_2), considerando que las empresas que involucró en sus estudios de alta tecnología, mediana tecnología y otras tecnologías, encontró que éstas empiezan un declive del crecimiento a partir de 3.1, 3.0 y 2.5 años respectivamente. Warger (1992; 128), considera en su estudio al incremento del numero de trabajadores en el período de tres años, tomando en cuenta este como un período de estabilización de los trabajadores. Al igual que Gregor y Col (2005; 386) su estudio toma el período de un año para evaluar que comprende de 1994-1995.

Empleo, ventas y producción: Acar (1993; 89), para medir el desempeño de las empresas toma dos dimensiones: promedio de trabajadores y el ingreso de ventas, sobre un periodo de tres años a partir de 1987. El estudio realizado por Morrison y

Col (2003; 420), seleccionó el crecimiento basado en el numero de empleados, así como de producción y ventas en un 10% sobre un período de 12 meses.

Sandberg (2003; 409), retoma lo propuesto por Rosa y Col (1996), cuatro formas diferentes de medir la actuación, donde: la primer medida del desempeño es el crecimiento del numero de empleados, crecimiento de ventas y el crecimiento de activos de capital, la segunda en apoderarse de las medidas de desempeño (rango geográfico del mercado registrado), en tercero, medidas subjetivas (incluyendo la habilidad del negocio, de conocer los negocios y las necesidades del mercado) y cuarta, la medida de desempeño empresarial (el deseo de dueño de crecer). El estudio toma a los negocios que tuvieron sostenibilidad de crecimiento del empleo y producción de ventas en el negocio en un período de 12 meses.

El crecimiento se operacionaliza como la diferencia entre dos periodos en cuanto al personal, producción e incremento de ventas. Para calcular esta variable se utilizó las siguientes fórmulas:

$$\mathbf{C\ personal = C3 - C5}$$

$$\mathbf{C\ producción = C7 - C6}$$

$$\mathbf{C\ ventas = C9 - C8}$$

Los rangos para el crecimiento de personal, producción y ventas fueron:

Rango 1 Decrecimiento = > 0

Rango 2 Estancamiento = 0

Rango 3 Crecimiento = < 0

Para el crecimiento en los activos consideramos las compras de:

C10 = Computadora

C11 = Impresora

C12 = Camioneta o auto

C13 = Maquinaria

C14 = Mobiliario

C activos = C10 + C11 + C12 + C13

Donde se puede alcanzar una puntuación mínima de 4 y una máxima de 8 considerando entonces que:

Rango 2 = puntuación mínima 4 estancamiento

Rango 3= puntuación < a 5 se considera crecimiento.

Por lo que el crecimiento podemos considerar la suma de

Crecimiento total = C personal+ C producción + C ventas + C activos

Cuadro 24. Dimensiones del crecimiento

Variables	Dimensiones	Indicadores
Crecimiento	Tamaño (Empleo): Acar (1993), Almus y Nerlinger (1991), Warger (1992)	Incremento de número de trabajadores en un periodo determinado
	Ventas: Cuba y Col(1983), Acar (1993), Wijewardena y Cooray(1985) Steiner y Solem (1988), Wijewardena y Tibbits (1999), Yongguin y Col (2002)	Incremento de las ventas en un periodo determinado
	Producción : Morrison y Col (2003)	Incremento de la producción en un periodo determinado

3.4 Prueba de hipótesis

Para comprobar las hipótesis, se utilizó un análisis de Correlación Bivariada de Pearson entre las variables planteadas según la teoría, utilizando el Paquete Estadístico para Ciencias Sociales "SPSS".

Capítulo 4

Resultados

4.-Resultados

Los resultados se dividieron en dos partes, en primera se describe el comportamiento el crecimiento que tuvieron los negocios de artesanías y en la segunda parte se prueban las hipótesis planteadas.

4. 1 Crecimiento del negocio: Personal, producción, ventas y activos.

Del total de negocios encuestados, sólo 29 (10.9%) mencionaron que su negocio registró un decremento en el número de trabajadores, 177 (66.8%), manifestaron tener el mismo número de trabajadores con respecto al año anterior. Mientras que el resto, 59 (22.3%), registraron un crecimiento en el número de trabajadores, veáse cuadro 25.

Cuadro 25. Crecimiento de personal.

Crecimiento	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Decremento	29	10.9	10.9
Estancamiento	177	66.8	66.8
Crecimiento	59	22.3	22.3
Total	265	100.0	100.0

Mientras que de acuerdo a la productividad, los dueños de los negocio manifestaron que sólo 32 (12.9%) registraron que decreció su producción, 157 (59.2%) manifestaron que su producción se mantuvo, y 75 (28.3%) registraron haber tenido un aumento en su producción, veáse cuadro 26.

Cuadro 26. Crecimiento de productividad.

Crecimiento	Frecuencia	Porcentaje
Decremento	32	12.1
Estancamiento	157	59.2
Crecimiento	75	28.3
Total	264	99.6
Sistema	1	.4
Total	265	100.0

En lo que se refiere a las ventas 40 (15.1%) manifestó haber tenido menos ventas que el año anterior, mientras que para 129 (48.7%) consideran que las ventas se mantienen estables y sólo 70 (26.4%) mencionan que creció, véase cuadro 27.

Cuadro 27. Crecimiento de ventas.

Crecimiento	Frecuencia	Porcentaje
Decremento	40	15.1
Estancamiento	129	48.7
Crecimiento	70	26.4
Total	239	90.2
Sistema	26	9.8
Total	265	100.0

Mientras que para el creciente de activos de las 265 encuestas solo 12 negocios mencionaron haber tenido crecimiento, véase cuadro 28.

Cuadro 28. Crecimiento de Activos.

	Frecuencia	Porcentaje
Estancamiento	253	95.5
Crecimiento	12	4.5
Total	265	100.0

4. 2 Estrategias de mercadotecnia

De las 265 encuestas aplicadas, se encontraron los siguientes datos: de las estrategias de mercadotecnia, 166 (62.6%) usan poco las estrategias de mercadotecnia, 97 (36.6%) manifestaron aplicar de manera regular las estrategias de mercadotecnia, mientras que solo 2 manifestaron ponerlas mucho en práctica (Vease Cuadro 29).

Cuadro 29. Estrategias de mercadotecnia.

	Frecuencia	Porcentaje
Poco	166	62.6
Regular	97	36.6
Mucho	2	.8
Total	265	100.0

4.3 Prueba de hipótesis

Para comprobar las hipótesis, se realizó un análisis de correlación bivariada de Pearson, respecto a la relación; características del dueño, del negocio, estrategias de mercadotecnia y crecimiento de la empresa, tomando en cuenta únicamente los valores con un nivel de significancia del 0.01 y 0.05

Cuadro 30. Correlación bivariada de Pearson entre las variables del modelo

	Cper	Cprod	Cvent	CrecActi	Ctotal	Edad	Estudios	Conocimiento gerencial	tamaño	Localidad
Edad				.127(*)			.161(**)			
Estudios		.123(*)		.210(**)	.145(*)	.161(**)		.137(*)	.230(**)	.222(**)
Conocimiento gerencial		.141(*)		.281(**)			.137(*)		.308(**)	.408(**)
Tamaño	.139(*)	.165(**)			.209(**)		.230(**)	.308(**)		.181(**)
Localidad							.222(**)	.408(**)	.181(**)	
Estraproducto								.263(**)	.227(**)	.254(**)
Estrateplaza	-.156(*)							.214(**)		
Estrategiapromción			.135(*)					.179(**)		
estrategiaPrecio							.182(**)	.253(**)		.130(*)
Mixmercadotecnia	-.135(*)						.137(*)	.380(**)	.213(**)	.241(**)

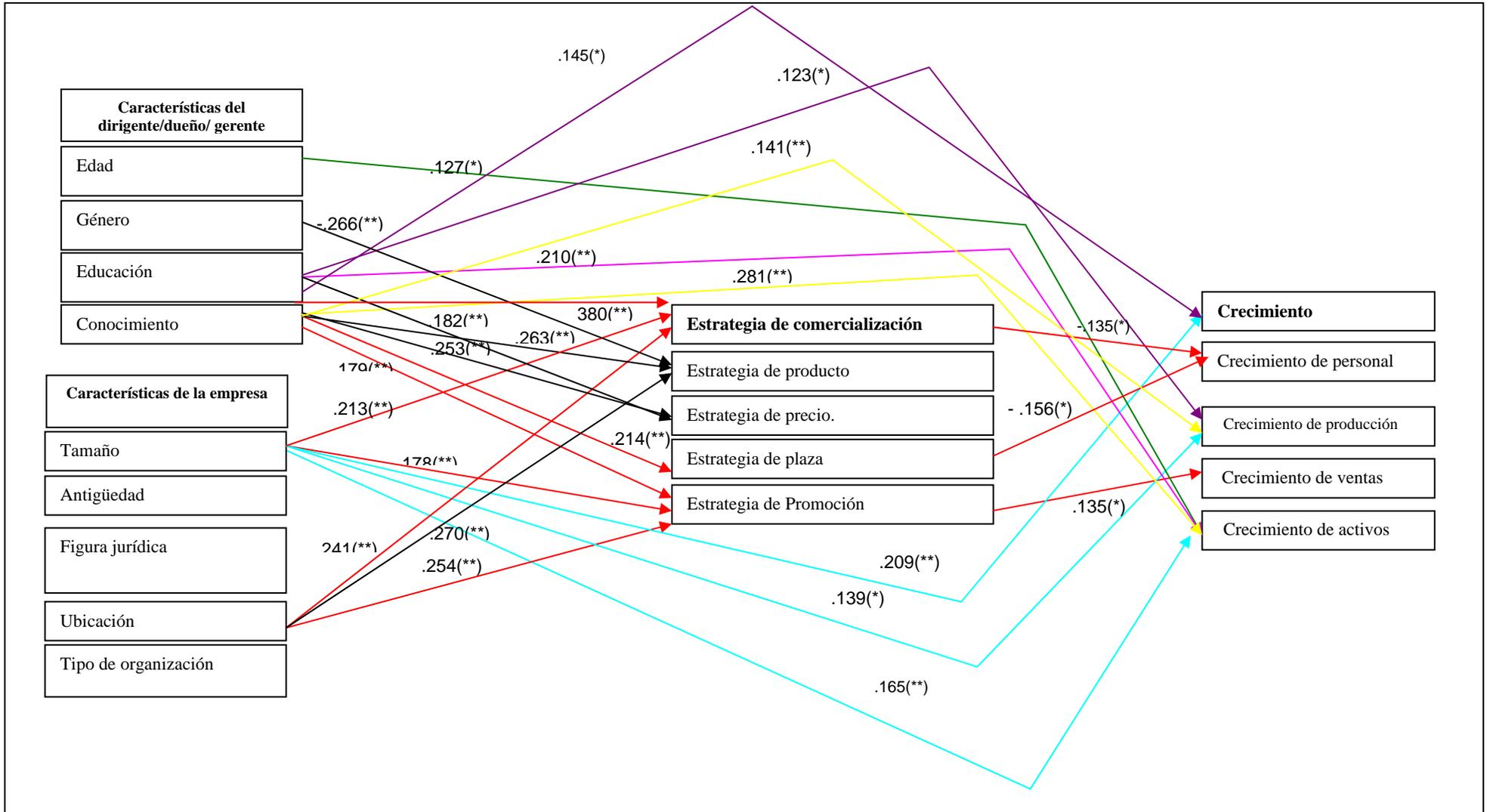
** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

* La correlación es significante al nivel 0.05 (bilateral).

Como se aprecia en el cuadro 30 y en la figura 2, la única variable que se encuentra significativamente correlacionada con el crecimiento, por parte de las características de la empresa, es el tamaño, teniendo relación con las dimensiones de crecimiento en ventas y activos.

Tomando en cuenta las características del dueño sólo se encontró que la edad, educación y conocimientos gerenciales, son los que tienen una relación con el crecimiento, como lo muestra la figura 2 y el cuadro 29.

Figura 2. Correlación bivariada de Pearson entre las variables del modelo

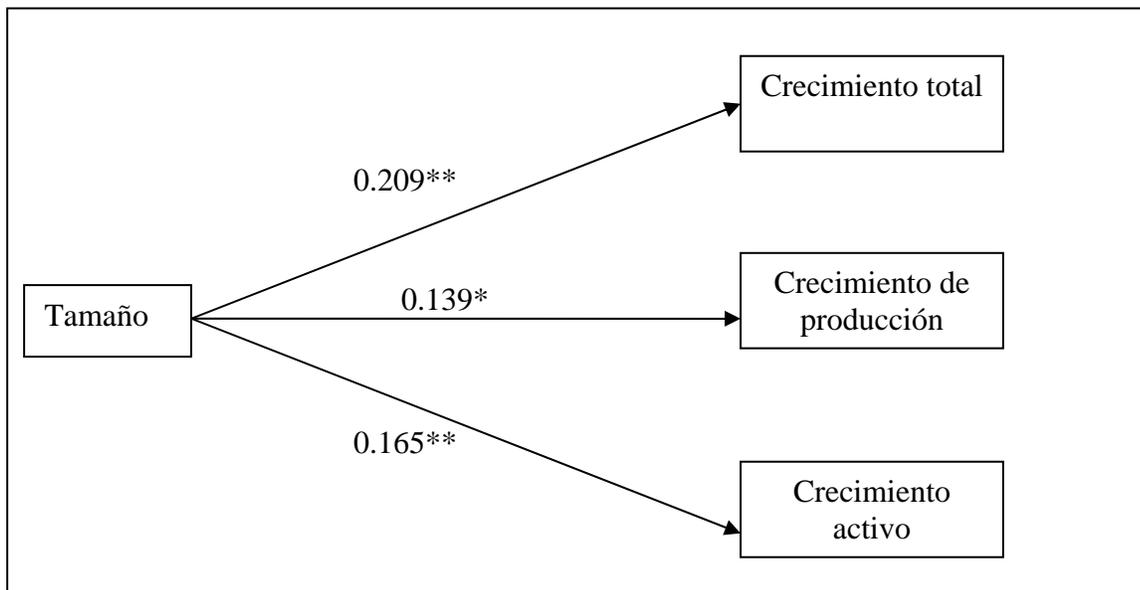


Fuente: elaboración propia

4.3.1 Las características del dueño, la empresa y su relación con el crecimiento.

De la variable independiente (características de las empresas con crecimiento), analizando la correlación Bivariada de Pearson, se identificó que solo el tamaño de la empresa esta relacionada positivamente con el crecimiento total con un 0.209**, además de tener una relación con las dimensiones del crecimiento como son; crecimiento de producción con un 0.139* y con crecimiento de activos con un 0.165** como se muestra en la figura 3.

Figura 3. Relación entre tamaño de la empresa y crecimiento.

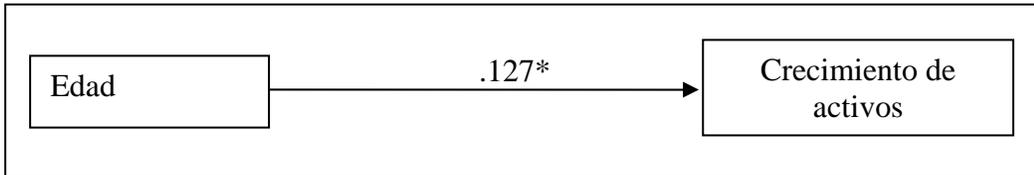


Fuente: elaboración propia

En variables como Edad de la empresa (Antigüedad), figura jurídica, forma de organización, tipo de industria y ubicación, no se encontró una relación directa con el crecimiento o con algunas de sus dimensiones.

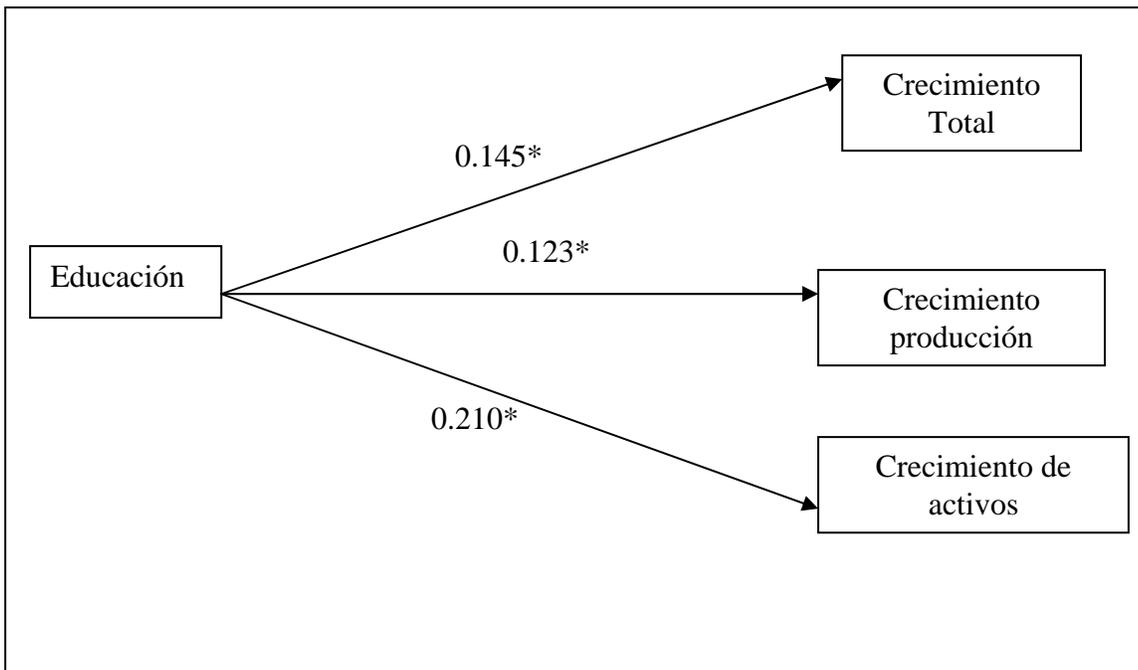
La variable característica del dueño con crecimiento, al ser analizado por la regresión Bivariada de Pearson, se identificó que la edad tiene una relación positiva de 0.127* con el crecimiento de activos. como se observa en la figura 4

Figura 4. Relación entre edad del dueño y crecimiento



La educación del dueño tiene una relación con el crecimiento total de la empresa, con una $r = 0.145^*$, además de tener una relación con el crecimiento de producción con un 0.123^* y el crecimiento de activos con un 0.210^{**} como se puede observar en la figura 5.

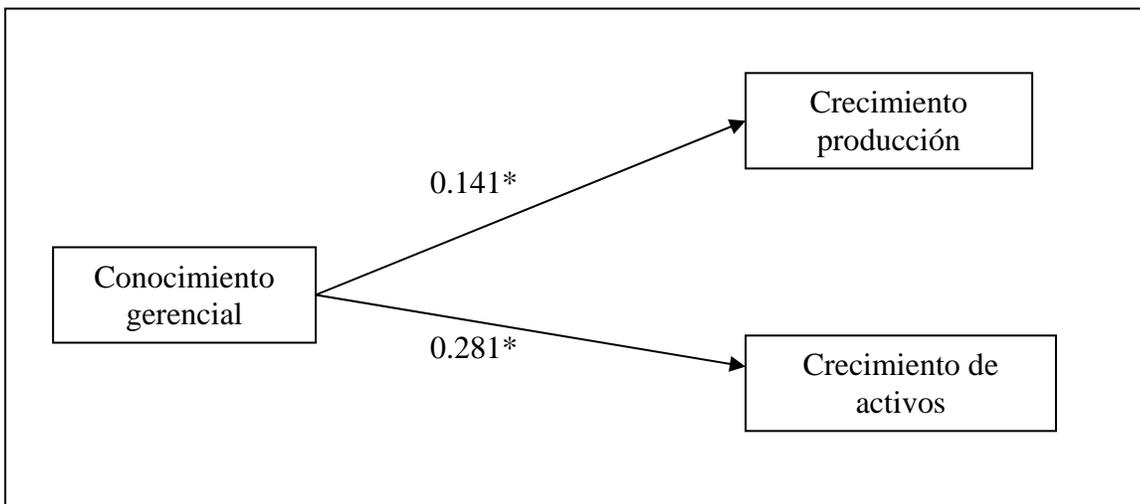
Figura 5. Relación entre educación y crecimiento



Fuente: elaboración propia

El conocimiento gerencial tiene una relación con el crecimiento de producción con un 0.141^* y con el crecimiento de los activos con un 0.281^{**} veáse figura 6

Figura 6. Relación entre conocimiento y crecimiento



Fuente: elaboración propia

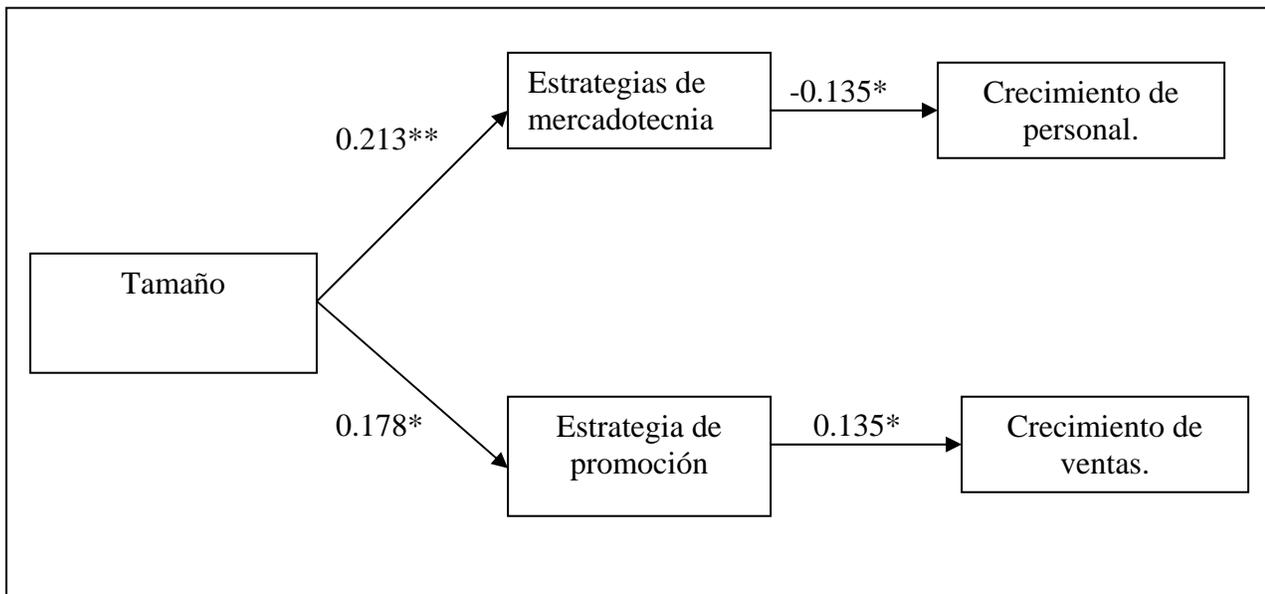
4.3.2 Características del dueño, la empresa y la intervención de estrategias de mercadotecnia con su relación con crecimiento.

Al analizar la correlación Bivariada de Pearson, se identificó que las estrategias de mercadotecnia intervienen en la relación de tamaño con el crecimiento como se demuestra en la figura 7.

Mientras la relación entre tamaño de la empresa y estrategia es positiva con un 0.213(**), la relación que mantienen las estrategias de mercadotecnia con el crecimiento de personal es negativa (-.135).

Otra relación que establece el tamaño de la empresa, es con la estrategia de promoción con un 0.178(*), donde la estrategia de promoción tiene una relación con el crecimiento de ventas con un 0.135 (*).

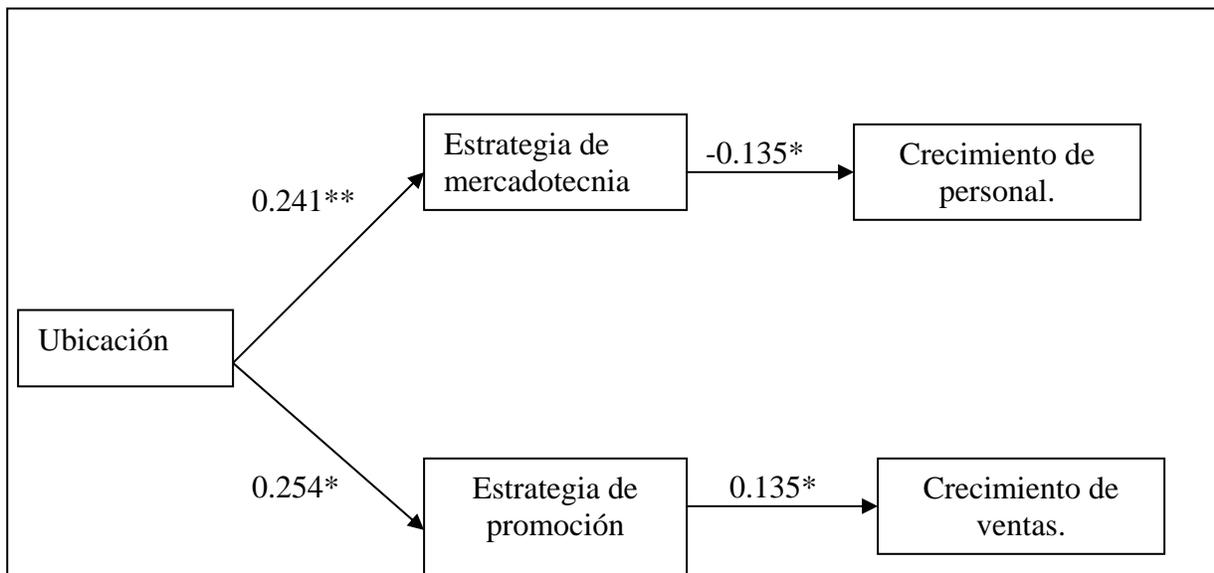
Figura 7. Intervención de estrategia de mercadotecnia entre conocimiento gerencial y crecimiento de personal.



Fuente: elaboración propia

Se encontró que la ubicación de las empresas tienen una relación con el crecimiento a través de las estrategias de mercadotecnia, donde la relación entre ubicación y estrategias de mercadotecnia es de 0.241(**) y la estrategia de promoción con el crecimiento un 0.135(*) como se demuestra en la figura 8.

Figura 8. Intervención de estrategia de mercadotecnia entre ubicación y crecimiento de personal.

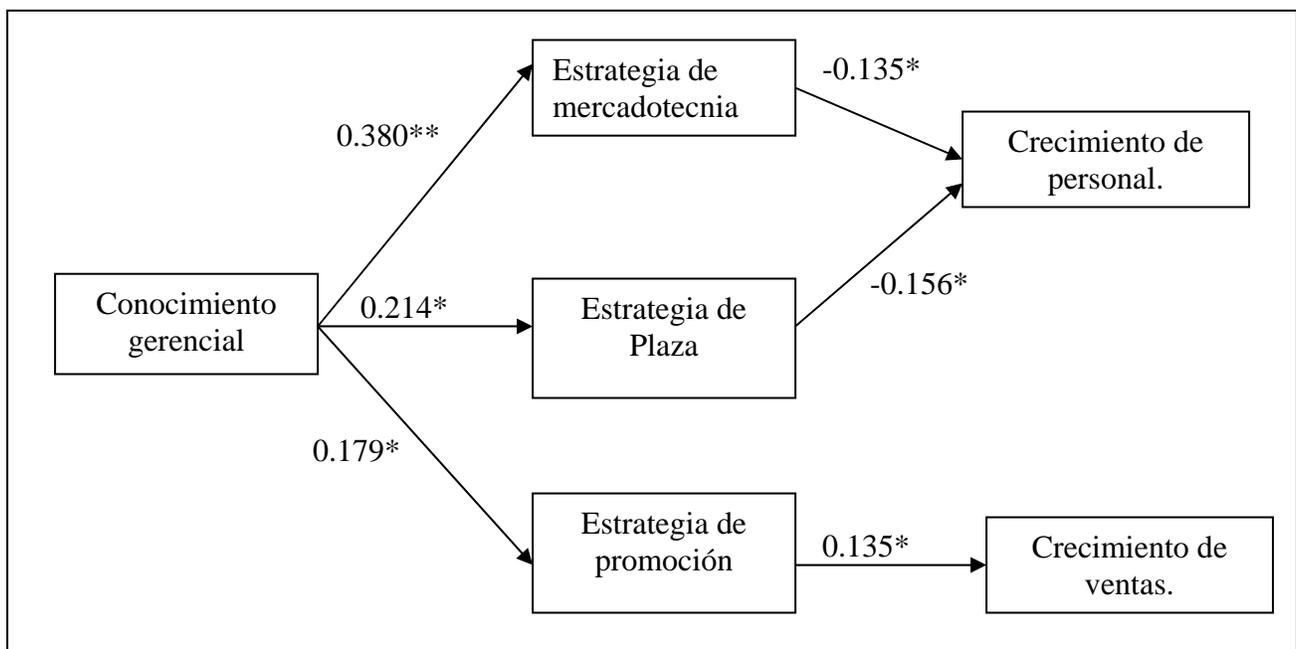


Fuente: elaboración propia

El conocimiento gerencial tiene dos rutas para lograr el crecimiento de personal a través de las estrategias de mercadotecnia con una relación de 0.380(**) y la estrategia de plaza con un 0.214 (*), tanto estrategias de mercadotecnia como la estrategia de plaza tienen una relación negativa de -0.135(*) y -0.156(*) respectivamente.

En el caso del conocimiento gerencial, tiene una relación con el crecimiento de ventas a través de estrategia de promoción con un 0.179 (*), y esta a su vez, con el crecimiento de ventas en un 0.135* veáse figura 9

Figura 9. Intervención de estrategia de mercadotecnia entre conocimiento gerencial, crecimiento de personal y crecimiento de ventas.



Fuente: elaboración propia

Conclusiones y recomendaciones



Conclusiones

Con base en los resultados obtenidos en esta investigación, se llega a las siguientes conclusiones:

De las hipótesis planteadas, con respecto a las características de la empresa, podemos considerar que el tamaño y la ubicación tienen una relación con el crecimiento de la empresa a través de las estrategias de mercadotecnia, como lo demuestra los modelos, esto debido a que las empresas más grandes pueden absorber costos en las estrategias de mercadotecnia, lo cual se ve reflejado sobre todo en las estrategias de promoción. Las empresas mejor ubicadas logran mayor crecimiento en ventas, debido a que tienen acceso a diferentes medios de promoción o de forma directa con los consumidores sin que esto les implique un costo, como es el caso de las empresa que están ubicadas donde los medios de comunicación son escasos y de acceso difícil a los clientes como es el caso de las artesanías que no están en una ruta turística o de aquellas que están en lugares alejados.

La única característica de las empresas que tienen una relación directa con el crecimiento es el tamaño, esto puede ser relacionado a las economías a escalas, la minimización de costos unitarios y obtener de una forma más fácil el otorgamiento de créditos que el que logran obtener las empresas pequeñas.

De las hipótesis planteadas con respecto a las características del dueño que se analizaron, en cuanto a la edad de los dueños, se debe considerar que el 68% de ellos se encuentran entre las edades de 25 a 45 reforzando lo que Bager y Schott (2002) mencionan sobre que los empresarios más jóvenes son los más emprendedores y punjantes. También se sugiere que los individuos más jóvenes pueden estar deseosos de asumir riesgos y hacer crecer el negocio el argumento de Davidsson (1991) es que los individuos jóvenes pueden tener la necesidad de ingresos adicionales y la carga de apoyar a una familia.

El nivel de educación está relacionado con el conocimiento, habilidad, motivación y confianza del dueño al tener mayor habilidad de cubrir problemas y analizar oportunidades que son muy importantes para el crecimiento del negocio

El conocimiento gerencial está relacionado al crecimiento debido a que se tiene la habilidad de poder analizar oportunidades como decisiones operativas tomadas rápidamente, así como la de formar redes con los clientes y proveedores, aprovechándolos de manera apropiada para diseñar una estrategia que permita un crecimiento en el negocio.

El conocimiento gerencial tiene un efecto en el crecimiento a través de las estrategias de mercadotecnia pues estas son una herramienta fundamental para la comercialización adecuada de los productos, permitiendo superar a sus competidores y que además constituye una parte integral de la estrategia del negocio para su crecimiento

Por los datos que se obtuvieron, también podemos considerar que el crecimiento de los negocios de artesanías, no fue significativo, debido a que se mostró un estancamiento en el crecimiento de activos en un total de 253 negocios, en el crecimiento personal en 177 negocios, en el crecimiento de la productividad en 155 negocios y que en ventas en 129 negocios; entonces la mayor parte de los negocios se estanca más en activos de la empresa, esto podría ser por que al no contar con una figura jurídica, no les es posible conseguir algún tipo de financiamiento, o a que los estímulos para este sector son muy escasos .

De los dueños de negocios que tienen una percepción de crecimiento, el mayor número de negocios mencionó tener crecimiento en productividad, pues 75 de los negocios de artesanías declararon haber crecido en este rubro, de forma parecida se encontró que

70 negocios mencionaron que crecieron en el rubro de ventas, en el crecimiento de personal solo 59 negocios y tan solo 12 crecieron en activos.

En contraparte, los negocios que tienen una percepción de haber decrecido fue en el crecimiento de ventas, pues 40 de ellos mencionaron haber perdido ventas, 32 mencionó haber producido menos y tan sólo 29 negocios mencionaron haber utilizado menos gente y ninguno de los negocios manifestó haber perdido activos.

El sector artesanal a pesar de que representa ingresos para la economía de las personas que se dedican a esta actividad, en muchos de los casos, se mantiene como una tradición, más que una actividad redituable. Son escasos los negocios que logran crecer.

Recomendaciones

El estudio sobre el crecimiento de las empresas resulta ser complejo, a pesar de la cantidad de estudios, por eso es conveniente seguir analizando el mismo sector por varios años para ver las etapas de crecimiento, estancamiento y decremento de las empresas.

Se debe tomar en cuenta que por el corto tiempo en que se realizó el estudio no fue posible analizar a los mismos negocios en diferentes períodos, por lo que sería necesario analizar en diferentes períodos a los negocios que mencionaron haber tenido un crecimiento observar si lograron mantener esta dinámica, y ver si otros que tienen características de negocio y de dueño diferentes logra o intentan imitar a estos negocios

De la misma forma sería conveniente observar los negocios que resultaron con estancamiento si lograron romper este estancamiento a favor o declive de la empresa, y sobre los que estaban en decremento saber si se lograron estabilizar o empezaron una dinámica de crecimiento o de desaparición, y como esto afecta al sector analizado

Es necesario para la realización de otro estudio considerar otras variables que pueden estar influyendo en el sector artesanal como son la migración, cambio generacional, que consiste en dejar de hacer esta actividad por buscar otra actividad que sea más redituable.

Este estudio se debe realizar en otros sectores con mayor dinamismo para verificar si estas mismas características afectan de la misma forma al crecimiento de los negocios, o sólo es exclusiva del sector que se analizó.

Bibliografía

Bibliografía

- Acar Ahmet C. (1998) "The Impact of Key International Factor on Firm Performance: An Empirical Study Of Small Turkish Firm" *Journal of Small Business Management* N° October. Pag 86-92
- Almus Matthias; Nerlinger Eric A. (1999) "Growth of new Technology-Based Firms: Which Factors matter" *Small business Economics*; N° 13 Vol 2 Pag 141-154.
- Almus, M. & Nerlinger, E. (2000): "Testing Gibrat's Law for Young Firms- Empirical Results for West Germany", *Small Business Economics*, 15, pp. 1-12.
- Alvarez, S. & Busenitz, L. (2001): "The entrepreneurship of resource-based theory", *Journal of Management*, 27 (2001), pp. 755-775.
- Andrews, P. W. (1949): "A consideration of the theory of the individual business", *Oxford Economic Papers*, 1, pp. 54-89.
- Angelelli, P. y Prats, J. (2005): "Fomento de la actividad emprendedora en América Latina y el Caribe:Sugerencias para la formulación de proyectos", Serie de informes técnicos del Departamento de Desarrollo Sostenible, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Washington.
- Angelelli, P. y Prats, J. (2005): "Fomento de la actividad emprendedora en América Latina y el Caribe: Sugerencias para la formulación de proyectos", Serie de informes técnicos del Departamento de Desarrollo Sostenible, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Washington.
- Bager, T. & Schott, T. (2002): "Growth of young firms- Determinants revealed by analysis of registries in Denmark", LOK Research Conference, December 2-3, Koldind, Denmark.
- Bager, T. & Schott, T. (2002): "Growth of young firms- Determinants revealed by analysis of registries in Denmark", LOK Research Conference, December 2-3, Koldind, Denmark.
- Barbará Aragón M^a Isabel , Aragón Sánchez Antonio y Sanz Valle Raquel (2000) "Condicionantes de la Formación de las Pymes Industriales" *Economía Industrial* N° 334 Vol. IV Pag 35-43
- Barney, J. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.
- Baume, S. (1992): "Stimulation of entrepreneurship an integrative approach", European Small Business Seminar.
- Baumol, W. (1962): "The theory of expansion of the firm", *American Economic Review*, Vol. II (5), December, pp. 1078-1087.
- Birley, S. & Westhead, P. (1990): "Growth and Performance Contrast between Types of Small Firms", *Strategic Management Journal*, 11, pp. 535-557.
- Birley, S. & Westhead, P. (1990): "Growth and Performance Contrast between Types of Small Firms", *Strategic Management Journal*, 11, pp. 535-557.
- Brixy, U. & Kohaut, S. (1999): "Employment Growth Determinants in New Firms in Eastern Germany", *Small Business Economics*, 13, pp. 155-170.

- Brush, C.; Greene, P. & Hart, M. (2001): "From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base", *Academy of Management*, Vol. 15 (1), pp. 64-80.
- Cañedo, E., y Barajas, J. (2004). "El mix-marketing como elemento estratégico en la empresa: Caso cervecería Cuauhtémoc Moctezuma S.A. de C. V. de Morelia, Michoacán México", *Ponencia del Congreso Anual Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas*, Mayo, 1-23.
- Capelleras, J-L.; Genescá, E.; Veciana, J.M^a (2004b): "Implantación de las nuevas empresas en el Vallés Occidental: Una investigación empírica". Instituto de Estudios Regionales y Metropolitanos de Barcelona, Departamento de Economía de la Empresa, Universidad Autónoma de Barcelona.
- Chandler, G. & Jansen, S. (1992): "The founder's self-assessed competence and venture performance", *Journal of Business Venturing*, 7, pp. 223-236.
- Chesher, A. (1979): "Testing the Law of Proportionate Effect", *Journal of Industrial Economics*, 27, pp. 403-411.
- Child, J. (1972): "Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice". *Sociology*, vol. 6, pp. 1-22.
- Chrisman, J.; Bauerschmidt, A. & Hofer, C. (1998): "The Determinants of New Venture Performance: An Extended Model", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall.
- Churchill, N. & Lewis, V. (1983): "The five stages of small business growth", *Harvard Business Review*, 61, May-June, pp. 30-50.
- Cook Ronald G; Belliveau Paul (2004) "The influence of human capital attributes in microenterprise training" *Journal of Small Business and Enterprise Development* N° 11, Vol 4;
- Cooper, A. C., F. J. Gimeno-Gacson, and C. Y. Woo (1994) "Initial Human and Financial Capital as Predictors of New Venture Performance," *Journal of Business Venturing*, 9: 371-395.
- Cooper, A.; Gimeno-Gacson, F. & Woo, C. (1994): "Initial human and financial capital as a predictors of new venture performance", *Journal of Business Venturing*, 9 (5), pp. 371-396.
- Cooper, A.; Woo, C. & Dunkelberg, W. (1989): "Entrepreneurship and the initial size of firms", *Journal of Business Venturing*, 4, pp. 317-332.
- Correa Rodríguez, A.; Acosta Molina, M. & González Pérez, A. (2003): "Size, Age and Activity Sector on the Growth of the Small and Medium Firm Size", *Small Business Economics*, 21, pp. 289-307.
- Cuba, R., Decenzo, D. and Anish, A., 1983, Management practices of successful female business owners, *American Journal of Small Business* 8(2), P40-46.
- Cyert, R.M. y March, J.G. (1963): "A Behavioural Theory of the Firm", Prentice Hall, Englewood Cliffs).
- Davidsson, P. (1991): "Continued Entrepreneurship: Ability, Need, and Opportunity as determinants of Small firm Growth", *Journal of Business Venturing*, 6 pp. 405-429.

- Davidsson, P. and Wiklund, J. (1999): "Theoretical and Methodological Issues in the Study of Firm Growth". Jönköping International Business School, Working Paper Series: 99-6.
- Davidsson, P. and Wiklund, J. (1999): "Theoretical and Methodological Issues in the Study of Firm Growth". Jönköping International Business School, Working Paper Series: 99-6.
- Davidsson, P.; Kirchoff, B.; Abdunnasser, H. & Gustavsson, H. (2002): "Empirical Analysis of
- Davidsson, P.; Kirchoff, B.; Abdunnasser, H. & Gustavsson, H. (2002): "Empirical Analysis of Business Growth Factors Using Swedish Data", *Journal of Small Business Management*, 40 (4), pp. 332-349.
- Deakins, D. & Freel, M. (1998): "Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs", *The learning Organization*, 5 (3), pp. 144-155.
- Domínguez H. M y Hernández G.J (2003) "estrategias de mercadotecnia y negocios del Mezcal", *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, Año 10 N° 31 Pag 187-204
- Dubini, P. & Aldrich, H. (1991): "Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process", *Journal of Business Venturing*, 6, pp. 305-313.
- Dunne, T.; Roberts, M. & Samuelson, L. (1988): "Patterns of Firm Entry and Exit in U.S. Manufacturing Industries", *Rand Journal of Economics*, 19 (4), pp. 495-515.
- Dyke, L.; Fischer, E. & Reuber, R. (1992): "An inter-industry examination of the impact of owner experience on firm performance", *Journal of Small Business Management*, October; pp. 72-87.
- Economics*, 9: 508-523.
- Eisenhardt, K. & Schoonhoven, C. (1990): "Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth among U.S. Semiconductor Ventures, 1978-1988", *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 504-529.
- Evans, D (1987a): "The Relationship between Firm Growth, Size, and Age: Estimates for 100 Manufacturing Industries", *Journal of Industrial Economics*, 35, pp. 567-581.
- Evans, D. & Leighton, L. (1989): "Some empirical aspects of entrepreneurship", *The American Economic Review*, vol. 79 (3), pp. 519-535.
- Evans, D. (1987b): "Tests of Alternative Theories of Firm Growth", *Journal of Political Economy*, 95 (4), pp. 657-674.
- Fariñas, J. and Moreno, L. (2000): "Firms' Growth, Size and Age: A Nonparametric Approach", *Review of Industrial Organization*, 17, pp. 249-265.
- Feeser, H. & Willard, G. (1990): "Founding strategy and performance: A comparison of high- and lowgrowth high-tech firms", *Strategic Management Journal*, 11, pp. 87-98.
- Galbraith, J. (1982): "The stages of growth", *Journal of Business Strategy*, 3 (1), pp. 70-79.
- Garnsey, E.; Stam, E.; Heffernan, P. & Hugo, O. (2003): "New firm Growth: Exploring Processes and Paths", Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Report series 096.

- Gartner, W. (1988): "Who is an entrepreneur? Is the wrong question", *American Journal of Small Business*, vol. 12, pp. 11-32.
- Genescà, E. y Veciana, J.M. (1984): "Actitudes hacia la creación de empresas", *Información Comercial Española*, 611, pp. 147-155.
- Gibb, A. & Davies, L. (1990): "In pursuit of frameworks for the development of growth models of the small business", *International Small Business Journal*, vol. 9 (1), pp. 15-31.
- Gibb, A. & Ritchie, J. (1982): "Understanding the process of starting small business". *European Small Business Journal*, vol. 1, pp. 26-46.
- Gibrat R. (1931), "Les Inégalités Économiques", Librairie du Recueil Sirey, Paris.
- Glancey, K. (1998): "Determinants of growth and profitability in small entrepreneurial firms", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 4 (1), pp. 18-27.
- GONZÁLEZ PÉREZ, A. L., CORREA RODRÍGUEZ, A. y ACOSTA MOLINA, M. (2002): "Factores determinantes de la rentabilidad financiera de las PYMES [sic.]", *Revista Española de Financiación y contabilidad*, vol. XXXI, n.º 112, abril-junio, Pag. 395-429.
- Gregory Brian T; Rutherford Matthew W; Oswald Sharon; Gardiner Lorraine (2005) "An Empirical Investigation of the Growth Cycle Theory of Small Firm Financing" *Journal of Small Business Management*,; 43, 4; Pag. 382
- Greiner, L. (1972): "Evolutions and Revolutions as organizations growth", *Harvard Business Review*, 50 (4), 37-46.
- Hall, R. (1992): "The strategic analysis of intangible resources", *Strategic Management Journal*, 13, pp. 135-144.
- Hambrick, D. & Mason, P. (1984): "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers", *Academy of Management Review*, 9, pp. 193-206.
- Hanks, S.; Watson, C.; Jansen, E. & Chandler, G. (1993): "Tightening the life cycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 18, no 2, pp. 5-29.
- Hannan, M. and Freeman, J. (1984): "Structural inertia and organizational changes", *American Sociological Review*, 49, pp. 149-164.
- Harabi, N. (2003): "Determinants of Growth: An Empirical Analysis from Morocco", Solothurn University of Applied Sciences, Northwestern Switzerland.
- Hart, P. (1962), "The Size and Growth of Firms", *Economica*, 29, pp. 29-39.
- Hart, P. (2000): "Theories of Firms' Growth and the Generation of Job", *Review of Industrial Organization*, 17, pp. 229-248.
- Hart, P. and Prais, S. (1956): "The Analysis of Business Concentration: A Statistical Approach", *Journal of the Royal Statistical Society*, 119 (part 2, series A), pp. 150-191.
- Hofer, C. & Sandberg, W. (1987): "Improving new venture performance: Some guidelines for success", *American Journal of Small Business*, 12 (1), pp. 11-25.
- Huck, J. & McEwen, T. (1991): "Competencies Needed for Small Business Success: Perception of Jamaican Entrepreneurs", *Journal of Small Business Management*, 29 (4), pp. 90-93.

- Hymer, S. and Pashigian, P. (1962): "Firm Size and Rate of Growth", *Journal of Political Economy*, 70, pp. 556- 569.
- Jovanovic, B. (1982): "Selection and evolution of industry", *Econometrica*, 50, pp. 649-670.
- Jovanovic, B. (1982): "Selection and evolution of industry", *Econometrica*, 50, pp. 649-670.
- Kotler, Philip. 1995 "Dirección de Mercadotecnia: análisis, planeación y control. Ed Prentice Hall: Mexico.
- Littunen, H. & Tohmo, T. (2003): "The High Growth in New Metal-Based Manufacturing and Business Service Firms in Finland", *Small Business Economics*, Vol. 21, pp. 187-200.
- Lucas, Robert E. (1978) "On the Size Distribution of Business Firms," *Bell Journal of*
- Mahoney, J. & Pandian, J. (1992): "The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 363-380.
- Majumdar, S. (2004): "The hidden hand and the license raj to an evaluation of the relationship between age and the growth of firms in India", *Journal of Business Venturing*, 19, pp. 107-125.
- Majumdar, S. (2004): "The hidden hand and the license raj to an evaluation of the relationship between age and the growth of firms in India", *Journal of Business Venturing*, 19, pp. 107-125.
- Mansfield, E. (1962): "Entry, Gibrat's Law, Innovation, and the Growth of Firms", *The American Economic Review*, Vol. 52, No. 5 (Dec.), pp. 1023-1051.
- March Chordá Isidre (1999) "Las claves del éxito en nuevas compañías innovadas según los propios emprendedores" *Revista de dirección, organización y administración de empresas*
http://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?tipo_busqueda=CODIGO&clave_revista=421, N° 21, 1999, Pag. 167-176
- Marris, R. (1963): "A model of managerial enterprise", *Quarterly Journal of Economics*, 77, pp. 185-209.
- McDougall, P.; Robinson, JR., R. & DeNisi, A. (1992): "Modeling new venture performance: An analysis of new venture strategy, industry structure, and venture origin", *Journal of Business Venturing*, 7, pp. 267-289.
- McPherson, M. (1996): "Growth of micro and small enterprises in southern Africa", *Journal of Development Economics*, vol. 48, pp. 253-277.
- Miner, J. (1990): "Entrepreneurs, high growth entrepreneurs, and managers: Contrasting and overlapping motivational patterns", *Journal of Business Venturing*, 5, 221-234.
- Montgomery, C. (1995): "Resource-based and evolutionary theories of the firm: towards a synthesis". Boston: Kluwer.
- Morrison Alison; Breen John; Ali Shameem (2003) "Small business growth: Intention, ability, and opportunity" *Journal of Small Business Management*, 41, 4; Pag. 417-425

- O'Farrell, P. & Hitchens, D. (1988): "Alternative theories of small-firm growth: a critical review", *Environment and Planning A*, Vol. 20, no. 2, pp. 1365-1383. Pag. 467-473
- Pagano Patrizio and Schivardi Fabiano (2003) "Firm Size Distribution and Growth" *Scand. J. of Economic* N° 105 Vol . 2 Pag 225-274.
- Papadaki, Evangelia, and Bassima Chami, 2002. "Growth Determinants of Micro-Businesses in Canada. Industry Canada": Small Business Policy Branch, July.
- Páramo, Dagoberto (2003) "marketing y el modelo de las 4p's: una Revisión crítica" *Hitos de ciencias Económicas- Administrativas* 9,25 Pag 129-139
- Parsley, Chris, and Erwin Dreessen. "Growth Firms Project: Key Findings." Ottawa: Industry Canada, 2004. (www.strategis.gc.ca/sbresearch/growthfirms/highlights)
- Penrose, E.T. (1959): "The Theory of the Growth of the Firm", Wiley, N.Y.
- Perren, L. (2000) "Factors in the Growth of Micro-entreprises: Part 1, Developing a Pag. 332-349.
- Prahalad, C. & Hamel, G. (1990): "The Core Competences of the Corporation", *Harvard Business Review*, 68 (3), pp. 79-91.
- Ritsilä, J. & Tervo, H. (2002): "Effects of unemployment on new firm formation: micro level panel data evidence from Finland", *Small Business of Economics*, vol. 19, pp. 31-40
- Roper, S. (1999): "Modelling Small Business Growth and Profitability", *Small Business Economics*, 13, pp. 235-252.
- Roure, J. & Keeley, R. (1990): "Predictors of success in new technology based ventures", *Journal of Business Venturing*, 5, 201-220.
- Sadler-Smith, E.; Spicer, D. & Chaston, I. (2001): "Learning Orientations and Growth in Smaller Firms", *Long Range Planning*, 34, pp. 139-158.
- Sandberg Karl W (2003) "An exploratory study of women in micro enterprises: gender-related differences" *Journal of Small Business and Enterprise Development*; N°10, Vo l4; Pag. 408-417
- Sandberg, W. & Hofer, C. (1987): "Improving new venture performance: The role of strategy, industry structure, and the entrepreneur", *Journal of Business Venturing*, 2, pp. 5-28.
- Schendel, D. & Hofer, C. (1979): "Strategic Management: A new view of business policy and planning", Boston: Little, Brown.
- Scherer, R.; Adams, J. & Wiebe, F. (1989): "Developing entrepreneurial behaviours: A social learning theory perspective", *Journal of Organizational Change Management*, 2 (3), pp. 16-27.
- Schutjens, V. & Wever, E. (2000): "Determinants of new firm success", *Regional Science*, 79, pp. 135- 159.
- Schwartz, E. (1965): "Note on a Theory of Firm Growth", *The Journal of Business*, Vol. 38, No. 1 (Jan.), pp. 29-33.
- Shane, S. & Kolvereid, L. (1995): "National Environment, Strategy, and New Venture Performance: A Three Country Study", *Journal of Small Business Management*, 33 (2), pp. 37-50.

- Shanmugam, K. & Bhaduri, S. (2002): "Size, age and firm growth in the Indian manufacturing sector", *Applied Economics Letters*, 9, pp. 607-613
- Shapero, A. (1971): "An Action Program for Entrepreneurship: The Design of Action Experiments to Elicit Technical Company Formation in the Ozarks Region", Austin, Texas.
- Simons, T. (1995): "Top Management Team Concensus, Heterogeneity, and Debate as Contingent Predictors of Company Performance The complementary effects of Group Structure and Process", *Academy of Management Best Paper Proceedings*, pp. 62-66.
- Singh, A. & Whittington, G. (1975): "The Size and Growth of Firms", *Review of Economic Studies*, 42, pp. 15-26.
- Steiner Michael P. and Solem Olaf (1988) Factors for Success in Small Manufacturing firms" *Journal of Small Business Management Febrero 1988 Pag. 51-58.*
- Steinmetz, L. (1969): "Critical stages of small business growth: when they occur and how to survive them", *Business Horizons*, vol. 12 (1), pp. 29-34.
- Storey, D. (1991): "The birth of new firms- Does unemployment matter? A review of evidence", *Small Business Economics*, Vol. 3, pp. 167-178.
- Storey, D. (1994a): "Understanding the Small Business Sector". London: Routledge.
- Storey, D. (1994b): "The role of Legal Status in Influencing Bank Financing and New Firm Growth", *Applied Economics*, vol. 26, pp. 129-136.
- Stuart, R. & Abetti, P. (1990): "Impact of entrepreneurial and management experience on early performance", *Journal of Business Venturing*, 5, 151-162.
- Sutton, J. (1997): "Gibrat's Legacy", *Journal of Economic Literature*, 35, pp. 40-59.
- Turok, I. (1991): "Which small firms grow?" In L.G. Davies & A.A. Gibb eds. *Recent Research in Entrepreneurship*, Avebury, Aldershot, England, pp. 29-44.
- Tushman & Romanelli, (1985): "Organization evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behaviour* (vol. 7, pp. 171-232). Greenwich, CT: JAI Press.
- Veciana, J.M. (1999): "Creación de empresas como programa de investigación científica", *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, Vol. 8 (3), pp. 11-36.
- Veciana, J.M. (2005): "La creación de empresas. Un enfoque gerencial", Colección Estudios Económicos No. 33, la Caixa, Barcelona.
- Wagner Joachim (1992) "Firm Size, Firm Growth, and persistence of chance: testing Gibrat's Law with Establishment Data from Lower Saxony 1978-1989. *Small Business Economic* N° 4 Pag 125 -135
- Walsilczuk, J. (2000): "Advantageous Competence of Owner/Managers to Grow the Firm in Poland: Empirical Evidence", *Journal of Small Business Management*, 38 (2), pp. 88-94.
- Wijewardena, H. & Cooray, S. (1995): "Determinants of Growth in Small Japanese Manufacturing Firms: Survey Evidence from Kobe", *Journal of Small Business Management*, 33 (4), pp. 87-92.

- Wijewardena, H. & Tibbis, G. (1999): "Factors Contributing to the Growth of Small Manufacturing Firms: Data from Australia", *Journal of Small Business Management*, 37 (2), pp. 88-96.
- Wiklund, J. (1998): "Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond" (Tesis Doctoral), Jönköping International Business School.
- Wiklund, J. (1998): "Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond" (Tesis Doctoral), Jönköping International Business School.
- Yonggui Wang, Yuli Zhang, P L O Hing (2002) "The Key Factors Distinguishing High-Growth Small and Medium-Sized Enterprises From Those Of

Anexos

Anexo

Encuestador: _____

No. _____



CUESTIONARIO

Fecha: ____/____/____

I. DATOS GENERALES DEL DUEÑO (NEGOCIO):

Nombre del dueño (negocio): _____

a) Calle: _____	b) No. Ext.: _____
d) Colonia: _____	Teléfono: _____
Edad del artesano: _____	Etnia a la que pertenece: _____
Grado de estudios: _____	Especialidad: _____
1) No sabe leer _____ 2) Primaria incompleta _____ 3) Primaria _____ 4) Secundaria _____	
5) Bachillerato _____ 5) Profesional _____ 6) Otro _____	
¿Quién es el dueño del negocio? 1) Hombre _____ 2) Mujer _____ 3) Ambos. _____	

II. Características de la empresa

Localidad: _____	V2	Estado: _____			
Municipio: _____					
Tipo de comunidad: _____	1) Rural _____	3) Urbana _____			
Rama artesanal: _____					
¿Cuántas personas trabajan en el Negocio? _____					
¿Qué tipo de sociedad es? 1. Ninguna _____ 2. SSS _____					
3. SA _____ 4. SA de CV _____ 5. Cooperativa _____					
6. Otra _____ Especificar: _____					
¿En que año inicio el negocio? _____					
. ¿Cuántas personas trabajan en el negocio?: _____ Y cuántos son:					
	Total	Familiares	Contratados	Actividad Diversa	Actividad Específica
Niños	V15 _____	V19 _____	V23 _____	_____	_____
Adolescentes	V16 _____	V20 _____	V24 _____	_____	_____
Adultos	V17 _____	V21 _____	V25 _____	_____	_____
Ancianos	V18 _____	V22 _____	V26 _____	_____	_____

III. CRECIMIENTO DEL NEGOCIO

En porcentaje, ¿Cuanto cree que su negocio creció en el último año? _____ %

Hace un año ¿Cuántas personas trabajaban en su negocio? _____

¿Cuántas piezas elabora actualmente a la semana? _____

Hace un año ¿Cuántas piezas elaboraba en el negocio semanalmente? _____

¿Cuánto vende actualmente a la semana? _____

Hace un año ¿Cuánto vendía en promedio semanalmente? _____

¿Qué compró para su negocio en el último año?

1. Computadora _____ 2. Impresora _____ 4. Camioneta o auto _____ 5. Maquinaria _____

3. Fax _____ 6. Herramientas _____

7. Mobiliario _____ 8. Vitrinas _____ 10. Nada _____ 11. Otro _____

9. Terrenos _____

K. Ingresos por venta de artesanías



En promedio ¿Cuál es el ingreso mensual que percibe por la venta de las artesanías?	\$ _____
---	----------

L. Ingresos por actividades complementarias

Remesas	\$ _____
Agricultura	\$ _____
Otro negocio	\$ _____
Ganadería	\$ _____
Otro	\$ _____

Infraestructura

La oficina del dueño	Si	No
El Taller (La producción)	Si	No
Exhibición de sus productos	Si	No
Oficina general para todos	Si	No

Conocimientos en formar sus redes

Comparado con el grupo de artesanos al que pertenece que tan hábil se siente para:	Muchísimo	Mucho	Regular	Poco	Nada
Conocer a los proveedores					
Conocer a sus clientes					
Conocer a su personal					
Buscar asesoría					
Participar en eventos					
Ha buscado nuevos mercados					
Ha buscado una mayor relación con sus clientes					
Ha buscado una mayor relación con sus proveedores					

Conocimientos de dirección

Comparado con el grupo de artesanos al que pertenece que tan hábil se siente para:	Muchísimo	Mucho	Regular	Poco	Nada
Dirigir el negocio					
Programar la producción					
Elaborar algún manual de procedimientos técnicos					
Elaborar algún manual de procedimientos administrativos					
Dominar todo el proceso de producción					

Conocimiento de producción:

Comparado con el grupo de artesanos al que pertenece que tan hábil se siente para:	Muchísimo	Mucho	Regular	Poco	Nada
Manejar sus equipos y herramientas de producción					
Detectar fallas en sus equipos y herramientas					
Dar servicio a sus equipos y herramientas					
Dominar todo el proceso de producción					

Delegar responsabilidades:

	Muchísimo	Mucho	Regular	Poco	Nada
Ha establecido una nuevas forma de organización					
Ha realizado cambios a la organización del trabajo					
Ha buscado una mayor relación con sus compañeros de trabajo					

Comercialización

PRODUCTO	Nunca	Rara vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
El empaque que utiliza en sus productos:					
5 ¿Lo manda a hacer especialmente? (con distintivo)	1	2	3	4	5
4 ¿Lo compra ya hecho? (Genérico) 3 Rehúsa	2	2	3	3	3
2 ¿Utiliza lo que tiene a la mano? .. 1 no tiene (usa)	5	4	3	2	1
<i>¿En que medida el empaque que utiliza es apropiado para?</i>	Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo
Facilitar su manejo	1	2	3	4	5
Distinguir su producto de la competencia	1	2	3	4	5
Proporcionar información sobre el producto	1	2	3	4	5
Proteger al producto	1	2	3	4	5
<i>¿En que medida el empaque es importante para sus clientes</i>	1	2	3	4	5
<i>¿En que medidas sus productos son preferidos a los de otros artesanos en cuanto a:</i>	Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo
Forma	1	2	3	4	5

Tamaño	1	2	3	4	5
Materiales	1	2	3	4	5
Color	1	2	3	4	5
Empaque	1	2	3	4	5
¿Con que frecuencia introduce nuevos diseños, antes que otros artesanos?	Nunca	Rara vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
¿Con que frecuencia imita los productos de otros artesanos? <i>Hace productos que hizo la competencia</i>	5	4	3	2	1
¿Con que frecuencia verifica que sus productos no tengan defectos?	1	2	3	4	5
¿En que medida sus productos presentan algún defecto?	5	4	3	2	1
¿Con que frecuencia vende productos que tengan algún defecto?	5	4	3	2	1
¿Con que frecuencia le regresan los productos por estar defectuosos?	5	4	3	2	1
¿En que medida sus productos tienen mejores diseños que la competencia?	Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo
¿En que medida tiene más variedad en diseños que la competencia?	1	2	3	4	5
¿En que medida tiene más tamaños que la competencia?	1	2	3	4	5
¿En que medida deja de vender por no tener todos	Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo
los tamaños	5	4	3	2	1
las formas	5	4	3	2	1
los estilos	5	4	3	2	1
En que se basa para hacer sus diseños,	Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo
en la tradición	1	2	3	4	5
en el gusto del cliente	1	2	3	4	5
por imitar a otros (competencia)	1	2	3	4	5
por propia imaginación	1	2	3	4	5
¿En que medida vende productos:	Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo
Utilitarios	1	2	3	4	5
Decorativos	1	2	3	4	5
Ceremoniales	1	2	3	4	5
¿En que medida da información de sus productos sobre:	Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo
El proceso	1	2	3	4	5
Historia	1	2	3	4	5
Materiales utilizados	1	2	3	4	5
Calidad	1	2	3	4	5
¿Qué tan famoso es Ud. como artesano?	Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo
¿Qué tanto sus clientes le dan reconocimiento a su trabajo?	Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo
¿Con qué frecuencia le coloca a sus productos:	Nunca	Rara vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre

	Su nombre	1	2	3	4	5
	Su firma	1	2	3	4	5
	Marca	1	2	3	4	5
	Logotipo	1	2	3	4	5
	Una etiqueta	1	2	3	4	5
	PRECIO					
	¿Que tanto el precio de su producto va de acuerdo a:	Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo
	La Calidad	1	2	3	4	5
	Los costos	1	2	3	4	5
	La competencia	1	2	3	4	5
	La demanda	1	2	3	4	5
	¿En que medida se incrementan sus ventas cuando reduce sus precios?	5	4	3	2	1
	¿Qué tanto sus clientes se quejan sobre sus precios?	5	4	3	2	1
	¿Que tanto el precio de sus productos le permite obtener utilidades?	1	2	3	4	5
	¿Qué tanto el precio de sus productos le permite satisfacer sus necesidades?	1	2	3	4	5
	¿Qué tanto el precio de sus productos le permite vender más?	1	2	3	4	5
	¿Cómo consideran los clientes sus precios?	5	4	3	2	1
	PLAZA					
	¿Qué tanto vende por medio de intermediarios?	Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo
	¿Qué tanto vende a los consumidores finales?	1	2	3	4	5
	¿Qué tanto vende a través de instituciones como FONAES, SEDETUR?	Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo
	¿Qué tanto vende al extranjero?	Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo
	¿Qué servicios le da el intermediario?					
	Solicita productos especiales	1	2	3	4	5
	Clasifica su artesanía	1	2	3	4	5
	Transporta su artesanía	1	2	3	4	5
	Le sugiere cambios en sus productos	1	2	3	4	5
	Proporciona empaque a sus productos	1	2	3	4	5
	Hace promoción a sus artesanías	1	2	3	4	5
	¿Qué servicios le da el intermediario?					
	Distribuye su producto en el extranjero	1	2	3	4	5
	Distribuye su producto en el estado	1	2	3	4	5
	Distribuye su producto en la región	1	2	3	4	5
	Le proporciona materia prima	1	2	3	4	5
	Le proporciona financiamiento	1	2	3	4	5
	PROMOCIÓN					
	¿Con qué frecuencia realiza publicidad	Nunca	Rara vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
	en revistas	1	2	3	4	5

	en periódicos	1	2	3	4	5
	con tarjetas de presentación	1	2	3	4	5
		Nunca	Rara vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
	en radio	1	2	3	4	5
	en televisión	1	2	3	4	5
	con volantes	1	2	3	4	5
	en Internet	1	2	3	4	5
	participando en ferias	1	2	3	4	5
	¿Con qué frecuencia realiza promoción					
	con alguna pieza de regalo	1	2	3	4	5
	demostraciones del proceso de producción	1	2	3	4	5
	con descuentos sobre compra	1	2	3	4	5
	En que medida su negocio recibe recomendaciones de:	Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo
	Amigos	1	2	3	4	5
	Parientes	1	2	3	4	5
	Otros clientes	1	2	3	4	5
	Guías o información turísticas	1	2	3	4	5
	Agencias de viaje	1	2	3	4	5

Gracias por su participación