



Instituto Politécnico Nacional

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

**Maestría en Ciencias de Conservación y
Aprovechamiento de Recursos Naturales**

**“El desempeño de los negocios de subsistencia de la
artesanía Wixárica en Nayarit, México. Desde el enfoque
cultural de la orientación al mercado”**

TESIS

Que para obtener el grado de:
Maestro en Ciencias

Presenta
Miguel Ángel Jacobo Pérez

Directores de tesis:
Dra. Toledo López Arcelia
Dr. Mendoza Ramírez Luis

Santa Cruz Xoxocotlán, Oaxaca

Julio de 2015



INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL
SECRETARIA DE INVESTIGACION Y POSGRADO

ACTA DE REVISION DE TESIS

En la Ciudad de Oaxaca de Juárez siendo las 13:00 horas del día 01 del mes de julio del 2015 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación del **Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional, Unidad Oaxaca (CIIDIR-OAXACA)** para examinar la tesis de grado titulada: "El desempeño de los negocios de subsistencia de la artesanía Wixárica en Nayarit, México. Desde el enfoque cultural de la orientación al mercado

Presentada por el alumno:

Jacobo
Apellido paterno

Pérez
materno

Miguel Ángel
nombre(s)


Con registro:

B	1	3	0	1	9	6
---	---	---	---	---	---	---

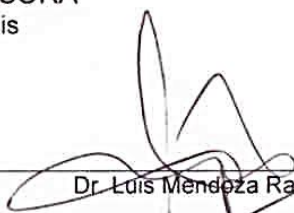
aspirante al grado de: **MAESTRÍA EN CIENCIAS EN CONSERVACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE RECURSOS NATURALES**

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


LA COMISIÓN REVISORA
Directores de tesis




Dra. Arcelia Toledo López



Dr. Luis Méndez Ramírez



Dra. Patricia Soledad Sánchez Medina

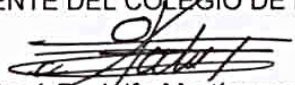


Dr. Francisco Castellanos León



M. en A. Dora Lilia Guzmán Cruz

PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES



Dr. José Rodolfo Martínez y Cárdenas



CENTRO INTERDISCIPLINARIO
DE INVESTIGACION PARA EL
DESARROLLO INTEGRAL REGIONAL
C.I.I.D.I.R.
UNIDAD OAXACA
I.P.N.



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESION DE DERECHOS

En la Ciudad de Oaxaca de Juárez el día 01 del mes julio del año 2015, el (la) que suscribe Miguel Ángel Jacobo Pérez alumno (a) del Programa de **MAESTRÍA EN CIENCIAS EN CONSERVACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE RECURSOS NATURALES** con número de registro B130196, adscrito al Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional, Unidad Oaxaca, manifiesta que es autor (a) intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de la Dra. Arcelia Toledo López y el Dr. Luis Mendoza Ramírez, y cede los derechos del trabajo titulado: "El desempeño de los negocios de subsistencia de la artesanía Wixárica en Nayarit, México. Desde el enfoque cultural de la orientación al mercado", al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

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



CENTRO INTERDISCIPLINARIO
DE INVESTIGACION PARA EL
DESARROLLO INTEGRAL REGIONAL
C.I.I.D.I.R.
UNIDAD OAXACA
I.P.N.

Jacobo Pérez Miguel Ángel

Agradecimientos

Al consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT), por el apoyo económico que me brindo para la culminación de mis estudios.

Al Instituto Politécnico Nacional, en especial al CIIDIR Unidad Oaxaca, por las facilidades y el apoyo otorgado durante mi estancia en esta institución.

A los miembros de mi comité tutorial: Dra. Arcelia Toledo López, Dr. Luis Mendoza Ramírez, Dra. Patricia Soledad Sánchez Medina, Dr. Francisco Castellanos León, M. en A. Dora Lilia Guzmán Cruz, y al Dr. Prisciliano Felipe de Jesús Cano Barrita por sus atentas observaciones realizadas.

A mi directora de tesis, la Dra. Arcelia Toledo López, por la paciencia y tolerancia que me tuvo a lo largo de estos cuatro semestres, ya esto que permitió que el recorrido académico llegara a buen término.

A la Maestra Mary Yescas León, y a todo su equipo de colaboradores, por las atenciones recibidas cuando se acudió a realizar algún trámite académico.

A mis compañeras, la Lic. Cristina Elizabeth Ramos Murillo, y la Lic. Andrea Pérez Salvador, ya que la ayuda que me brindaron en Nayarit, durante la etapa de aplicación de entrevistas, resultó invaluable para terminar en tiempo y forma.

A todos los artesanos Wixáritari que de manera amable respondieron a las preguntas del cuestionario, especialmente al artesano Gregorio Medina, ya que fue un enlace importante para tener éxito en la aplicación de entrevistas

A mi hermana Iris Yazmín Jacobo Pérez, ya que además de haber sido mi fuente de financiamiento durante los primeros meses de la maestría, su apoyo durante la primera etapa de las entrevistas fue muy valioso.

Dedicatorias

A Dios

Porque nunca me ha abandonado en cada uno de los pasos que he dado, y en cada etapa de la vida, ha puesto en mi camino a personas que me han dado la mano en el momento que lo he necesitado.

A mis padres

A mi papá Lino Jacobo Aquino, por haberme dado un voto de confianza nuevamente, apoyándome física y espiritualmente para superar cada uno de los obstáculos que la vida me vaya presentando. A mi mamá, Felicitas Pérez Solís, porque nunca ha dudado de mí, siempre he tenido su apoyo de manera incondicional, y ha sido el pilar que ha mantenido a flote, incluso en las etapas más complicadas de mi vida.

A mis hermanos

Gracias a mis hermanos: Álvaro, Armando, Nereida, e Iris Yasmín, ya que siempre he gozado de su apoyo; y a pesar de la distancia, siempre buscamos darnos palabras de aliento para superar nuestras carencias y ser mejores seres humanos día a día.

A mis sobrinos

Krishna, Nahomi, Pablo, y Emiliano, espero llegar a ser un amigo, aliado y consejero en las diversas etapas que les faltan por vivir.

Índice

Resumen.....	i
Abstract.....	ii
Introducción.....	iii
Planteamiento del problema	vi
Justificación	x
Objetivos	xiv
Objetivo general.....	xiv
Objetivos específicos.....	xiv
Capítulo 1. Marco Teórico	2
1.1. El desempeño	2
1.2. La teoría basada en los recursos (RBV)	5
1.2.1. El desempeño desde la Teoría basada en los Recursos.....	5
1.2.2 La orientación al mercado desde la Teoría basada en los recursos	7
1.2.3. La cultura organizacional desde la Teoría basada en los recursos	8
1.3. La orientación al mercado.....	10
1.4. La Cultura Organizacional.....	13
1.5. Relación entre variables y formulación de hipótesis	15
1.5.1. La orientación al mercado y el desempeño	15
1.5.2. La cultura organizacional y el desempeño.....	19
1.5.3. La cultura organizacional y la orientación al mercado	22
1.6. Diseño del Modelo Teórico de Investigación.....	26
1.7. Conceptualización de variables.....	27
1.7.1. El desempeño	27
1.7.2. La orientación al mercado.....	29
1.7.3. Cultura organizacional	31
2. Metodología de investigación	35
2.1 Diseño de la investigación	35
2.2 Descripción de la población de estudio, selección y tamaño de la muestra. 36	
2.2.1 Descripción de la población de estudio.....	36

2.2.2 Selección y tamaño de muestra.....	37
2.2.3. Descripción del lugar de la muestra.....	37
2.3 Descripción de la muestra.....	40
2.3.1 Descripción de las unidades de análisis	40
2.3.2 Descripción de las unidades de respuesta	41
2.4. Operacionalización de variables	42
2.4.1. El desempeño	42
2.4.2. La orientación al mercado.....	43
2.4.3. Cultura organizacional	44
2.5 Diseño del instrumento de medición	46
2.5.1. Técnicas para recopilar información	47
2.5.2. Prueba piloto.....	48
2.6 Validez y confiabilidad de las escalas	48
2.6.1. Desempeño	49
2.6.2. La Orientación al Mercado.....	51
2.6.3. La Cultura Organizacional	53
3. Resultados y discusiones.....	58
3.1. Resultados	58
3.2. Discusión de los resultados	71
4. Conclusiones, implicaciones y limitaciones.....	83
4.1. Conclusiones.....	83
4.2. Implicaciones y limitaciones	86
4.2.1. Implicaciones	86
4.2.2. Limitaciones.....	88
Referencias consultadas	91
Anexos	101

Relación de tablas

Tabla 1. Análisis Factorial de la variable Desempeño.....	49
Tabla 2. Análisis Factorial de la variable Orientación al Mercado	51
Tabla 3. Análisis Factorial de la variable Cultura Organizacional.....	53
Tabla 4. Correlación bivariada de Pearson de las variables: Desempeño y Orientación al Mercado	59
Tabla 5. Regresión lineal simple del modelo	60
Tabla 6. Correlación bivariada de Pearson de las variables: desempeño y cultura organizacional	61
Tabla 7. Regresión lineal simple del modelo	62
Tabla 8. Regresión lineal simple del modelo	64
Tabla 9. Regresión Jerárquica del modelo	68
Tabla 10. Correlaciones parciales entre las variables del modelo.....	69

Relación de figuras

Figura 1. Modelo teórico de investigación	26
Figura 2. Modelo de la primera hipótesis	58
Figura 3. Modelo de la segunda hipótesis	60
Figura 4. Modelo de la tercera hipótesis	65

Relación de imágenes

Imagen 1. Municipio del Nayar	38
Imagen 2. Municipio de Tepic.....	39

Resumen

El objetivo de la investigación fue analizar cómo interviene la orientación al mercado en la relación entre la cultura organizacional y el desempeño de los pequeños negocios de subsistencia de artesanía Wixárica. Homburg y Pflesser (2000) refieren que la cultura organizacional permite a los colaboradores integrarse en las actividades del negocio, y crear estrategias que permitan adaptarse a los cambios del mercado, como la orientación al mercado, que facilita la mejora de los resultados organizacionales. Así, el enfoque cultural de la orientación al mercado de Narver y Slater (1990), identifica tres orientaciones, la orientación al cliente, la orientación al competidor y la coordinación interfuncional, que influyen significativamente en el desempeño, donde los valores y creencias de los colaboradores se integran para alcanzar los objetivos del negocio.

Bajo este enfoque se plantearon 3 hipótesis: 1) La orientación al mercado afecta directa y positivamente al desempeño de los pequeños negocios de subsistencia de artesanía Wixárica; 2) La cultura organizacional influye en el desempeño de los pequeños negocios de subsistencia de artesanía Wixárica; y, 3) La orientación al mercado interviene en la relación entre la cultura organizacional y el desempeño de los pequeños negocios de subsistencia de artesanía Wixárica. Para probar las hipótesis de la investigación, se encuestaron 71 negocios de subsistencia de artesanía Wixárica en el estado de Nayarit. Se recolectó información a través de la técnica de entrevistas cara a cara. Mediante análisis de correlación bivariada de Pearson y regresiones jerárquicas, se encontró que los negocios de artesanía Wixárica tienen un mejor desempeño cuando la orientación al mercado y la cultura organizacional influyen directamente.

Palabras clave: desempeño, orientación al mercado, cultura organizacional, negocios de subsistencia, artesanía Wixárica.

Abstract

The research objective was to analyze how market orientation intervenes between organizational culture and business performance relationship in small Wixarica handicraft subsistence businesses. Homburg and Pflesser (2000) refers organizational culture allows employees to integrate into business activities and create strategies to adapt market changes, such as market orientation, which facilitates to improve organizational results. Thus, the Narver and Slater (1990) from cultural approach to market orientation identify three orientations, customer orientation, competitor orientation and inter-functional coordination, which significantly influence on business performance, in which members values and beliefs of the members are integrated to achieve business objectives.

In this research work, three hypothesis were proposed: 1) Market orientation directly and positively effects on small Wixarica handicraft subsistence business performance; 2) Organizational culture influences on small Wixarica handicraft subsistence business performance; and, 3) Market orientation intervenes between organizational culture and Wixarica handicraft subsistence business performance relationship. In order to test the research hypothesis, 71 Wixarica handicraft subsistence businesses were surveyed in the state of Nayarit, Mexico. Data collection was using technique of face to face interviews. Using Pearson bivariate correlation and hierarchical regression analysis the results prove that Wixarica handicraft subsistence business increase business performance when market orientation and organizational culture have a direct influence.

Keywords: business performance, market orientation, organizational culture, subsistence businesses, Wixarica handicraft.

Introducción

De manera reciente se han incrementado los estudios enfocados en los negocios que operan en mercados de subsistencia, donde se encuentran cuatro billones de personas en el mundo, los cuales viven en condiciones de pobreza y marginación; sin embargo, la importancia de este sector radica en su aportación económica, ya que representan las dos terceras partes de los ingresos a nivel mundial (Ingenbleek, Kassa, & van Trijp, 2013; Toledo, Díaz, Jiménez, & Sánchez, 2012). En México, la mayor parte de la población establecida en los mercados de subsistencia se desenvuelve en el sector agrícola y artesanal; los cuales a través de sencillas estrategias aprendidas de forma empírica, luchan diariamente para tener los ingresos que les permitan cubrir las necesidades básicas de su familia (Mendoza & Toledo, 2014). La contribución económica de estos negocios se da principalmente en la economía local, muy poco en el mercado nacional, y rara vez en el mercado internacional; ya que a pesar de la aportación económica que generan en la economía local, tienen limitaciones económicas, financieras y tecnológicas que dificultan su crecimiento (Toledo et al., 2012; Toledo, 2012).

Las diversas dificultades y limitantes que enfrentan los pequeños negocios de subsistencia, les impide considerar alternativas para tener una orientación adecuada que les permita ser competitivos y tener un desempeño exitoso en sus negocios (Viswanathan, Sridharan, & Ritchie, 2010; Toledo, Hernández, & Griffin, 2010). Para Wei, Samiee, y Lee (2014). Por eso es importante que las empresas generen las estrategias que les permitan adaptarse a los cambios, y a la fuerte competitividad que existen en la actualidad, ya que solo aquellos que respondan a las necesidades que establece el mercado tendrán una mayor ventaja competitiva, y desempeño en sus negocios. Lo anterior no solo abarca a las grandes empresas con fuertes recursos económicos, sino también a las pequeñas y medianas empresas, pero sobre todo, a los pequeños de negocios de subsistencia.

No obstante, existe un incremento de estudios que demuestran que la cultura organizacional influye en el comportamiento de los integrantes del negocio, lo cual se define en la forma en que ellos toman las decisiones estratégicas del negocio (Wei, Samiee & Lee, 2014; Jacobs, Mannion, Davies, Harrison, Konteh & Walshe, 2013; Murphy, Cooke & Lopez, 2013; Kallarakal, Mathew, Paul & Thomas, 2011; Slater, Olson & Finnegan, 2011; Asree, Zain & Razalli, 2010; Hung, Yang, Lien, McLean & Kuo, 2010), lo que enfatiza que los valores, las normas, y comportamientos aprendidos por las personas, generan vínculos que tienen un papel importante en el proceso de toma de decisiones y el crecimiento del negocio. Lo que supone que las capacidades y habilidades para la toma de decisiones estratégicas del negocio dependen de la cultura adoptada por la organización.

La adecuada integración de la orientación al mercado, y la cultura organizacional mejora la coordinación de las funciones del negocio y conlleva a un mejor desempeño (Slater et al., 2011; Murphy, et al., 2013, Wei, et al., 2014), ya que permite analizar los beneficios que se pueden obtener, y los riesgos que se van a enfrentar, para crear estrategias que permitan adaptarse a los cambios del mercado. No obstante, la mayoría de estos estudios se han realizado en contextos de economías desarrolladas, las cuales difieren del contexto de pequeños negocios de subsistencia ((Tregear, 2003; Chikweche, & Fletcher, 2010; Ingenbleek, et al., 2013).

Esto no significa que los negocios de subsistencia no enfrenten obstáculos para establecerse en el mercado local. En condiciones de incertidumbre y con una cultura organizacional arraigada y tradicional, en la mayoría de los casos es una limitante pero a la vez es una oportunidad para insertarse en el mercado a través de la orientación al mercado (Ingenbleek, et al., 2013). Así, en el contexto de la cultura Wixárica en el Estado de Nayarit, los dueños de los pequeños negocios de artesanía toman decisiones para comercializar sus artículos en función de sus valores y creencias, para lograr la satisfacción de deseos del cliente como cualquier negocio en un contexto global.

De aquí que, el objetivo de esta investigación fue analizar cómo interviene la orientación al mercado en la relación entre la cultura organizacional y el desempeño de los negocios de subsistencia de artesanía Wixárica. Por ello se propone un estudio cuantitativo, de corte transversal, exploratorio y descriptivo; que permita recolectar información empírica de fuentes primarias para probar un modelo de negocio adaptado, derivado de la perspectiva de la orientación al mercado en contextos desarrollados, para entender el comportamiento cultural y de mercado, que existe en los pequeños negocios de subsistencia de artesanía Wixárica en su lucha diaria para obtener un ingreso familiar.

Este documento de investigación se integra de la siguiente manera:

Primero, se inicia con la descripción del problema de investigación, después se plantea la justificación del estudio y enseguida se establecen los objetivos de la investigación.

Segundo, en el capítulo 1, se construye el marco teórico de la investigación, se describe el enfoque de la teoría basada en los recursos (RBV) utilizada para el diseño de la investigación, los antecedentes de cada una de las variables, la relación entre las variables, el planteamiento de las hipótesis, el diseño del modelo teórico de investigación, y la conceptualización de las variables de estudio.

Tercero, en el capítulo 2, se describe la metodología y el diseño de la investigación, se describe el tamaño y lugar de la muestra, la operacionalización de las variables, el diseño del instrumento de medición, y la validez y confiabilidad de las escalas.

Cuarto, en el capítulo 3, se describen y discuten los resultados obtenidos en la investigación.

Quinto, finalmente, en el capítulo 4, se presentan las conclusiones, implicaciones y limitaciones de la investigación.

Planteamiento del problema

Recientemente se ha visto un incremento de diversos enfoques derivados de la disciplina del marketing, los cuales estudian la relación entre la orientación al mercado y el desempeño de los negocios (Greenley, 1995; Dawes, 1999; Sandvik, & Sandvik, 2003; Cano, Carillat, & Jaramillo, 2004; Kirka, Jayachandran, & Bearden, 2005; DeBerry-Spence, 2010; Toledo et al., 2010; Toledo, Luis, & Sánchez, 2011; Sheppard, 2011; Toledo et al., 2012; Ingenbleek et al., 2013). De estas investigaciones, algunas han demostrado que la orientación al mercado tiene una relación positiva en el desempeño de las empresas; otras investigan la influencia moderadora de los parámetros de una empresa sobre la relación entre la orientación al mercado y el desempeño. Otras exploran la influencia de la orientación al mercado sobre el desempeño de los negocios implementando nuevas dimensiones. Sin embargo, los resultados de las investigaciones que analizaron el vínculo entre estos conceptos no son concluyentes, ya que continuamente surgen estudios definiendo este vínculo en constante evolución.

Asimismo, a través de estos enfoques se busca dar respuesta a los problemas de los negocios que se desenvuelven en contextos de subsistencia, los cuales derivan de diversos fenómenos como: la globalización, la pobreza, la marginación, la desigualdad social, y la migración; en ellos se destaca el compromiso para mejorar la calidad de vida de las personas que viven en estos contextos. Para explicar el comportamiento de los pequeños negocios desde diferentes perspectivas, surgen otras investigaciones que se han enfocado en los negocios excluidos que Porter (2000), citado por Domínguez, Hernández, y Toledo (2004) denomina como “negocios fragmentados”; y que Prahalad y Hart (2002) nombra como “la base de la pirámide”; o “negocios de subsistencia” denominados por Viswanathan y Rosa (2007), citados por Toledo et al. (2012).

Los negocios que operan en contextos de subsistencia se desarrollan principalmente en comunidades pobres y con alta marginación, donde se carece de infraestructura para la educación, transporte y salud, así como la exclusión de los programas oficiales de gobierno. Los negocios de subsistencia se caracterizan por ser mercados donde la relación que existe, al realizar la transacción de mercancías entre el cliente y el vendedor, se da frente a frente (Sridharan & Viswanathan, 2008; Viswanathan et al., 2010; Ingenbleek et al., 2013; Toledo et al., 2012). Los resultados de las investigaciones refieren que dentro de los negocios que se encuentran establecidos en contextos de subsistencia existen oportunidades de negocio, ya que se les señala como áreas de oportunidad para la compra y venta de una gran diversidad de artículos.

No obstante, la mayoría de las investigaciones que han estudiado el vínculo entre orientación al mercado y el desempeño de las empresas fueron probadas y validadas en contextos desarrollados de Europa y los Estados Unidos de Norteamérica. Existen estudios que enfocaron sus esfuerzos en el análisis de los negocios de subsistencia, sin embargo los resultados fueron sujetos a la implementación de metodologías aplicadas en mercados de altos ingresos. Son escasas las investigaciones realizadas sobre la influencia que ejerce la cultura organizacional en el desempeño de estos negocios, ya que la principal contribución de los estudios hechos en los negocios de subsistencia en América Latina, India y África, han sido cualitativos y descriptivos (Tregear, 2003; Chikweche & Fletcher, 2010; Ingenbleek et al., 2013), ya que pocos han intentado explicar a través de métodos cuantitativos la manera en que orientación al mercado puede mejorar el desempeño de estos negocios.

En contextos donde existe un alto índice de desarrollo, las grandes empresas incrementan sus utilidades mediante la implementación de diferentes estrategias de marketing, (Toledo et al., 2012; Toledo et al., 2010). Sin embargo, los resultados de diversos estudios concluyen que un modelo de negocios sustentado en la utilización

de tecnología avanzada, amplios recursos financieros, y alianzas estratégicas adecuadas, no se desarrollara exitosamente en negocios de subsistencia establecidos en comunidades rurales, (Tregear, 2003; Chikweche & Fletcher, 2010; Ingenbleek et al., 2013). Estas son las diferencias que acentúan la diferencia que existe entre los enfoques que investigan las problemáticas que enfrentan los negocios de subsistencia, de los estudios que fueron realizados en mercados de altos ingresos. Lo que cambió la perspectiva que se tenía de la efectividad en la aplicación de los actuales métodos y teorías de investigación en los estudios de negocios ubicados en mercados de subsistencia.

En México, la gran mayoría de los negocios que operan en los mercados de subsistencia se desarrollan en el sector agrícola y artesanal. El aporte principal de estos negocios recae principalmente en la economía local, raras veces en el mercado nacional, y casi nunca en el mercado internacional; lo cual se debe a la carencia de diferentes recursos, capacidades y competencias que impiden el crecimiento de estos negocios (Toledo et al., 2012). En el sector artesanal las problemáticas se acentúan debido a que la estructura de estas organizaciones no ha cambiado de forma importante a lo largo de los años, las ventas dependen de las temporadas, la adaptación hacia los cambios en la tecnología son mínimos, ya que los artesanos dan gran importancia al proceso tradicional que se realiza en la elaboración de artesanías; generalmente las ganancias se utilizan para satisfacer las necesidades básicas de la familia, y no para buscar el crecimiento del negocio.

Viswanathan et al. (2010), refieren que los negocios ubicados en mercados de subsistencia, carecen de recursos económicos, organizacionales y tecnológicos. Sin embargo a pesar de las diferentes limitantes que enfrentan estos negocios, aplican estrategias sencillas para apoyarse en el proceso cotidiano de compra y venta. Aun cuando generalmente carecen de un adecuado nivel de educación que les permita comprender textualmente un mensaje, pueden comprender la información de manera pictográfica, o en su defecto, pedir ayuda a conocidos con un nivel de educación más alto (Sridharan & Viswanathan, 2008). Por lo que a pesar

de las limitantes que enfrentan estos negocios, luchan continuamente para obtener las ventas que les aseguren los ingresos suficientes para el sosten de la familia (Kacou, 2011).

Estas condiciones enunciadas, son similares a las que enfrentan los negocios de subsistencia de artesanía Wixárica en el estado de Nayarit, México, los cuales viven en condiciones de pobreza y alta marginación. Estos rasgos se acentúan más en esta etnia con una cultura tan arraigada, la cual es distinta a las que se han estudiado en otros contextos (Negrín, 1985), ya que los artesanos Wixaritari (o huicholes), son personas que migran continuamente de un sitio a otro, cuya creatividad, plasmada en cada uno de sus artículos, se relaciona a esa libertad sin fronteras que ha perdurado a lo largo de los años, y que no depende de la obtención de grandes utilidades, o de poseer una seguridad financiera, la cual es la meta del “civilizado”.

Según Shivani, Mukherjee, y Sharan (2006) la cultura organizacional influye en el éxito de un negocio, ya que genera un sentido de pertenencia de todos los colaboradores para apoyarse mutuamente; sobre todo en los mercados de subsistencia, donde los integrantes de la empresa deben tener las capacidades que les permitan generar las estrategias adecuadas para negociar cara a cara con el cliente (DeBerry-Spence, 2010). En los mercados de subsistencia, la preocupación por generar las ganancias suficientes para cubrir las necesidades básicas de la familia les impide analizar otro tipo de cuestiones distintas a la oferta y la demanda (Sridharan & Viswanathan, 2008; Chikweche & Fletcher, 2010); como considerar la búsqueda de diferentes alternativas para hacer crecer el negocio, e incluso carecer del conocimiento para manejar aspectos financieros y contables que permitan llevar un registro de sus operaciones o ventas (Viswanathan et al., 2010; Hernández et al., 2010).

Por lo que estos planteamientos permiten determinar que los problemas de los negocios ubicados en mercados de subsistencia no solo se refieren a los precios,

los costos, la oferta y la demanda, ya que para tener un buen desempeño se deben integrar adecuadamente todos los elementos que conforman la organización, ya que se relacionan al crecimiento que estos negocios no han desarrollado por carecer de una orientación definida (Chikweche & Fletcher, 2010; Toledo et al., 2010). Una orientación sin prejuicios, capaz de influir en la cultura de los integrantes de una organización inmersa en un mercado de subsistencia, de manera que puedan enfrentar la competitividad que existe en el mercado actual, puede ayudar a mejorar el desempeño de estos negocios (Sridharan & Viswanathan, 2008). Ante esto surgen las siguientes preguntas de investigación: ¿cómo influye la cultura organizacional en el desempeño de los negocios de artesanía Wixárica? y, ¿cómo interviene la orientación al mercado en la relación que existe con la cultura organizacional y el desempeño de los negocios de artesanía Wixárica?

Justificación

Desde la década pasada se ha incrementado la investigación sobre los mercados emergentes, enfocándose principalmente en los pequeños negocios establecidos en mercados de subsistencia, donde se encuentran viviendo cuatro billones de personas en el mundo, los cuales viven en condiciones de alta marginación. Sin embargo la importancia de este sector radica en su aportación económica, ya que a pesar de ser negocios establecidos en contextos referidos como base de la pirámide, representan dos terceras partes de la población de la pirámide de ingreso del mundo (Ingenbleek, et al., 2013; Toledo, et al., 2012).

El sector artesanal en México pertenece a este tipo de pequeños negocios que operan en mercados de subsistencia, ya que muchas familias de comunidades rurales e indígenas subsisten a través de la elaboración y venta de artesanías; la elaboración de estos artículos contiene un significado cultural, artístico y étnico, diferente en cada uno de los pueblos establecidos en las regiones del país, ya que representan las costumbres y tradiciones que les otorgan identidad (Toledo et al., 2012; Toledo, 2012). En México existe una gran diversidad artesanas, siendo el

Estado de Oaxaca quien encabeza la producción artesanal, seguido de los Estados de Guerrero, Veracruz, Chiapas, Jalisco, Estado de México, Michoacán y Puebla (Hernández et al., 2011). La contribución de estos negocios es importante en el aspecto económico, ya que además de generar empleo, en la mayoría de los casos, es la única forma que el artesano obtiene ingresos económico para mantener a su familia (Toledo et al., 2010).

Pineda y Andrade (2011) refieren que en México el sector de los negocios de artesanía se ubica dentro de las micro, pequeñas y medianas empresas (PyME's). Según la Secretaría de Economía (2013), generan una contribución importante en el empleo, y la economía nacional, ya que de acuerdo a los datos que este organismo recabó del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en México, existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PyME's que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país.

El Estado de Nayarit cuenta con un importante sector dedicado a la elaboración y venta de artesanías, específicamente artesanos pertenecientes a la etnia Wixárica (huichol en singular, Wixaritari en plural) (Saumade, 2010). Del total de la población de 1, 084,979 habitantes (INEGI, 2010), información encontrada en la Comisión Nacional para el Desarrollo de los pueblos Indígenas, muestran que la población Wixaritari en Estado tiene un porcentaje importante (CDI, 2010a; 2010b; 2010c). Información obtenida en la Delegación Estatal de la CDI en el Estado de Nayarit (entrevista realizada el 21 de marzo de 2013), muestra que hasta el 2012, existía un total de 52,833 habitantes de diversas etnias en el Estado de Nayarit, que en su mayoría pertenece a la etnia Wixárica con un total de 25,201 habitantes, lo cual representa el 47.70%, de donde se estima que un 80% de la población adulta se dedica a la elaboración y venta de artesanías.

Según la Lic. Erika Pérez Salvador (entrevista realizada el 18 de febrero de 2015), Técnica de los Fondos Regionales Indígenas del Centro Coordinador de la CDI en

Nayarit, y responsable del grupo “Takiekari Tiriymama” (Hijos del Pueblo), es complicado saber el número real de artesanos de la etnia Wixárica, ya que la gran mayoría son migrantes que en temporada de lluvias viven en sus comunidades, y el resto del año se trasladan a la ciudad de Tepic y otros centros urbanos para vender sus artesanías; ella estima que un 80% de la población adulta se dedica a la venta y elaboración de artesanías. El Lic. Jesús Pineda Lievanos (entrevista realizada el 22 de marzo de 2013), asesor de Los Fondos Regionales Indígenas del Centro Coordinador de la CDI en Nayarit, refiere que debido a la proliferación de pequeños negocios de artesanía Wixárica que inició de manera informal en la década de los 90's, el Gobierno del Estado de Nayarit pretendió crear un registro legal de todos los negocios que se conformaron, lo cual fue difícil considerando las limitaciones económicas de los artesanos Wixáritari.

Los entrevistados señalan que es en el año 2000 cuando se reconoce la importancia de este sector aporta en la generación de ingresos y empleos informales en el Estado de Nayarit; por lo que se crean los Fondos Regionales Indígenas, con la finalidad de apoyar y asesorar a los artesanos Wixaritari para comercializar sus artesanías: el Fondo Artesanal y el Fondo Aramara, que integra a grupos de las comunidades y ejidos de los cuatro municipios representativos de esta cultura: El Nayar, La Yesca, Tepic y Santa María del Oro. En el año 2012 se crea el grupo “Takiekari Tiriymama” (Hijos del Pueblo), que aunque reúne grupos de la etnia Wixárica de los demás municipios, se enfoca principalmente en los grupos organizados de la zona urbana de Tepic, Nayarit.

Los negocios de subsistencia de artesanía Wixarica elaboran artesanías, trajes y diversos artículos con materiales como: chaquira, tela de manta, estambre, madera, y materiales que ya no son propios de esta cultura como: pegamento industrial, hilos sintéticos, objetos de plástico y metal, para elaborar artesanías que cumplan con los deseos del cliente (Hernández et al., 2011; CDI Nayarit, entrevista realizada en marzo de 2013). La artesanía es la principal actividad económica que les permite obtener los ingresos necesarios para subsistir, pero sin dejar de plasmar sus

tradiciones y costumbres, ya que cada artesanía elaborada es una manifestación de su cultura.

La cultura de una organización es un componente importante que se debe tomar en cuenta, ya que generalmente en los mercados de subsistencia el crecimiento de los negocios de artesanía no está sujeto al concepto de adquirir grandes utilidades o generar riqueza, sino tener opciones que brinden oportunidades de empleo para la subsistencia diaria, aprovechando las ventajas del entorno para tener una orientación que permita satisfacer las necesidades de los clientes; de manera que se convierta en una alternativa de negocio que permita disminuir la pobreza que impera en muchas comunidades (Toledo et al., 2012; Hernández et al., 2011).

Toledo (2012) refiere que el sector artesanal necesita de propuestas para dar a conocer el significado cultural de sus artesanías, de manera que se puedan comercializar adecuadamente sin que ello afecte el proceso tradicional para elaborar estos artículos. García (2012) refiere que en Nayarit los artesanos Wixaritari requieren de una orientación adecuada para preservar su cultura, sus conocimientos y tradiciones, como una respuesta ante los cambios que se registran actualmente en el mercado. Por ello, es necesario realizar un estudio desde una perspectiva diferente al enfoque etnográfico, que aunque es empleado en diversos tipos de estudios (DeBerry-Spence, 2010), no explica los diversos fenómenos de interacción que existen en los mercados de subsistencia, donde aspectos relacionados a la comercialización no se han investigado de manera extensa (Sridharan & Viswanathan 2008; Chikweche & Fletcher, 2010).

Objetivos

Objetivo general

Analizar cómo interviene la orientación al mercado en la relación entre la cultura organizacional y el desempeño de los pequeños negocios de subsistencia de artesanía Wixárica.

Objetivos específicos

- Analizar la influencia de la orientación al mercado en el desempeño de los pequeños negocios de subsistencia de artesanía Wixárica.
- Analizar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño de los pequeños negocios de subsistencia de artesanía Wixárica.

Capítulo 1

Marco Teórico

Capítulo 1. Marco Teórico

1.1. El desempeño

En las últimas décadas se ha destacado la importancia del desempeño a través de estudios realizados desde diferentes enfoques y disciplinas (Venkatraman & Ramanujam, 1986; Ambler, Kokkinaki, & Puntoni, 2004; Hult, Ketchen, & Slater, 2005; Madureira, 2002; Toledo et al., 2011; Cambra, Hart, Fuster, & Polo, 2011; Colli, 2011). Donde se ha señalado la necesidad de establecer diferentes técnicas e instrumentos que permitan tener un parámetro de medición exacto, de manera que se eviten sesgos durante la investigación que conduzcan a interpretaciones erróneas, y permitan medir correctamente las dimensiones de este concepto. Esta reconocida importancia se relaciona con las investigaciones hechas en el campo de la administración estratégica acerca del desempeño de los negocios, por lo que los resultados obtenidos establecen el compromiso de tener una atención cercana para determinar su correcta conceptualización y medición.

Madureira (2002) refiere que las primeras referencias al desempeño se citaron en estudios hechos en el año 1911, periodo en el cual Frederick Taylor consideraba este concepto como un elemento relacionado a los incentivos y estímulos con el rendimiento laboral. Siendo este postulado uno de los pilares de la Organización Científica del Trabajo. Sin embargo, fue en un estudio publicado por la OCDE en 1993, donde Wood y Marshall realizaron una clasificación de los trabajos que hacían referencia al desempeño y sus maneras de evaluarlo, dividiendo estos trabajos en cuatro grandes escuelas: la Escuela de la Medida, la Escuela de la Entrevista de Evaluación, la Escuela de los Procesos Cognitivos y la Escuela de la Gestión del Desempeño.

El desempeño es un concepto integrado por dimensiones que se pueden medir, donde se incluyen los factores internos y externos que integran una organización (Hernández, Domínguez, & Espinosa, 2007). A partir de estas dimensiones se han

creado diferentes enfoques para explicar el desempeño de los negocios, los cuales se relacionan con los recursos humanos, económicos y culturales que conforman las bases de la organización (Thornton, Ribeiro-Soriano, & Urbano, 2011). El modelo más referenciado en el desempeño de los negocios, es el enfoque cuantitativo, el cual a través de indicadores financieros como: el crecimiento en ventas, crecimiento en producción y crecimiento en empleados, determina los objetivos de las empresas. Sin embargo, el desempeño también se estudia a través de indicadores no financieros, como: el valor enfocado al cliente, la participación de mercado, la creación de nuevos productos, y la creatividad e innovación, los cuales se vinculan con la cultura organizacional de los integrantes del negocio (Hernández, Domínguez, & Mendoza, 2010; Sandvik & Sandvik, 2003; Venkatraman & Ramanujam, 1986; Brouthers, 2002).

Las investigaciones sobre el desempeño generalmente se han centrado principalmente en analizar la eficiencia y rentabilidad de las empresas, ya sea a través de la evaluación de cada una de las partes que la integran, o de la organización como un conjunto total (Sandvik & Sandvik, 2003). El modelo de evaluación correcto mejora el desempeño de un negocio de manera significativa, (Brouthers, 2002). Aunque no todas las organizaciones requieren de un modelo en específico, ya que en algunos negocios son más importantes los aspectos no financieros, como el deseo de tener éxito y crecimiento en el negocio por la simple motivación de obtenerlo, lo cual también es relevante para el desempeño de la organización (Shivani et al., 2006).

Actualmente es un tema que continúa generando el interés de distintos segmentos de investigación en los diversos campos de la administración, quienes reconocen la importancia de dicho concepto, situándolo en el centro de la administración estratégica (Venkatraman & Ramanujam, 1986; Hult et al., 2005; Toledo et al., 2011). Los estudios han centrado su interés en el desempeño financiero y no financiero de los negocios, las cuales están estructurados por innovación de sus productos, apertura a los deseos del cliente, la confiabilidad del contexto en el cual

se encuentran establecidos, una cultura organizacional orientada compartida por todos los integrantes, y un alto grado de orientación al mercado (Despandé & Farley, 1999).

El desempeño de los negocios se ha analizado desde diferentes enfoques teóricos de la gestión estratégica, donde se resalta la importancia que tienen los recursos que posee la organización para mejorar su desempeño. Uno de estos enfoques los ha analizado utilizando conceptos como el liderazgo, la competitividad, y la diferenciación, como recursos para tener ventaja competitiva en el mercado, teniendo a Michael Porter como su gran referente. El otro enfoque se basa en la teoría basada en los recursos (RBV), la cual establece que los recursos son factores internos, clasificados en tangibles e intangibles, los cuales son empleados para elaborar estrategias dirigidas a mejorar el desempeño del negocio (Barney, 1991; Grant, 1991; Hart, 1995). Este enfoque se ha utilizado para explicar el desempeño de las pequeñas y medianas empresas; las cuales generalmente no tienen acceso a grandes recursos financieros para competir en el mercado. Sin embargo, mediante un adecuado manejo y control de sus recursos internos, tanto tangibles e intangibles, pueden minimizar la carencia de recursos financieros, de manera que puedan a ser competitivos.

Para los fines propios de esta investigación, se utilizó la teoría basada en recursos (RBV), como el sustento teórico que permitió construir un modelo de investigación que condujo a la explicación del desempeño de los pequeños negocios de artesanía Wixárica a través de las dimensiones de la orientación al mercado; además de analizar la importancia que tienen las dimensiones de la cultura organizacional entre los integrantes del negocio, como recursos intangibles que al ser implementados de manera adecuada, pueden mejorar la capacidad de los integrantes de la organización para tomar las mejores decisiones estratégicas que lleven a obtener un mejor desempeño de los negocios.

1.2. La teoría basada en los recursos (RBV)

La Teoría Basada en los Recursos (RBV) establece que los recursos son los factores internos de la empresa, los cuales se clasifican en tangibles e intangibles. Son empleados para generar estrategias que conduzcan a la obtención de un buen desempeño y una ventaja competitiva de los negocios (Barney, 1991; Grant, 1991; Hart, 1995). Además, los factores internos de la empresa conforman la base para dirigir una empresa de manera acertada, de manera que sea rentable sin perder los elementos que la identifican de las demás. La Teoría Basada en los Recursos (RBV) refiere que es importante integrar los factores internos de una empresa para tener una ventaja competitiva en el mercado; sin embargo estos recursos deben reunir ciertas características para contribuir a la obtención de un desempeño superior en el mercado. Para ello, los recursos deben ser: valiosos, no sustituibles, raros e imperfectamente imitables. Para efectos de la presente investigación, se analizan las variables de estudio: Desempeño, orientación al mercado y la cultura organizacional, a partir de esta teoría.

1.2.1. El desempeño desde la Teoría basada en los Recursos

La mayoría de las empresas, independientemente de su tamaño enfrentan diferentes grados de incertidumbre en el mercado donde se encuentran establecidos. Ante el ambiente competitivo de mercado que enfrentan los negocios actualmente, Wei et al., (2014) refieren que solo permanecerán aquellos negocios que tengan características adaptativas, colaborativas e innovadoras; lo cual les permitirá ser competitivos ante la incertidumbre de los mercados impredecibles de la actualidad. Sin embargo, deben estar dispuestos a responder a las necesidades del mercado, enfrentar los riesgos, tomar en cuenta las aspiraciones de los integrantes del negocio, y dar un adecuado ambiente de colaboración; ya que estos son factores que de manera directa e indirecta influyen en el negocio para tener una mejor ventaja competitiva, crecimiento, y éxito en el mercado.

La Teoría basada los Recursos (RBV) (Barney, 1991; Grant, 1991; Hart, 1995), refiere que los negocios obtienen un desempeño superior en la medida que manejen adecuadamente los recursos internos de la empresa para generar estrategias que respondan a las oportunidades que ofrezca el entorno, y que a su vez también neutralice las amenazas y debilidades. mBarney (1991) señala que para generar una ventaja competitiva, estos recursos deben tener cuatro atributos: a) deben ser valiosos, para aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas del entorno; b) deben ser raros, sobre todo difíciles de encontrar por las empresas y competidores potenciales; c) deben ser imperfectamente imitables; y d) deben ser insustituibles.

Wei et al., (2014) refieren que los recursos tangibles son los bienes y el capital físico propios de la empresa, mediante los cuales se genera una mayor ventaja competitiva, sobre todo si son difíciles de imitar por la competencia, ya que permite establecer las bases para crear estrategias competitivas. Los recursos intangibles por su parte, son todas las capacidades y procesos internos de la empresa vinculados a la cultura de sus integrantes, los cuales también se utilizan para crear estrategias que mejoren el desempeño del negocio. No todos los recursos tienen la capacidad para crear estrategias exitosas, los mejores recursos internos de la empresa son los recursos intangibles, ya que permiten generar mejores estrategias para competir en el mercado.

La Teoría basada en los Recursos (RBV) tiene dos supuestos. Primero, asume que los recursos que controlan los negocios son heterogéneos; y segundo, que los recursos no son perfectamente móviles. De manera que la heterogeneidad se puede probar, afectando de manera significativa esta relación (Barney, 1991; Grant, 1991; Hart, 1995). Para el presente estudio, se identifican dos variables, como factores internos de la organización, que explican el desempeño de los pequeños negocios de subsistencia de artesanía Wixárica: La orientación al mercado como un conjunto de estrategias, y la cultura organizacional como un recurso intangible, capaz de mejorar desempeño de los negocios, las cuales se describen a continuación.

1.2.2 La orientación al mercado desde la Teoría basada en los recursos

Cambra et al. (2011), Murray, Gao, y Kotabe (2011), McClure (2010), y Chen, Tang, Jin, Li, y Paillé (2014) consideran a la orientación al mercado como un recurso intangible, cuyo potencial ayuda a ampliar la visión comercializadora de una organización, fomentando el diseño y la implementación de estrategias enfocadas a la satisfacción del cliente. Wei et al. (2014) refieren que la orientación al mercado ayuda a interpretar las demandas del mercado, reducir el riesgo de hacer uso inadecuado de los recursos de la empresa, y dar respuesta a las preferencias de los clientes, de manera que le permita a los integrantes del negocio detectar las áreas de oportunidad que se desarrollan en el contexto, de manera que se reflejen en una mayor ventaja competitiva del negocio.

La orientación al mercado es un conjunto de estrategias vinculadas al desempeño de los negocios, ya que además de conceder importancia a la demanda de los clientes, estimula a los empleados para aprovechar adecuadamente la información del mercado, otorgándole la responsabilidad para actuar en base a su propia experiencia (Hult et al., 2005; Chen et al., 2014). Actualmente existen dos enfoques que son constantemente referenciados en investigaciones que estudian la relación entre la orientación al mercado y el desempeño: el conductual de Kohli y Jaworski (1990), y el cultural de Narver y Slater (1990). No obstante, acorde a los autores Cambra et al. (2011), Murray, Gao, y Kotabe (2011), McClure (2010), Chen et al. (2014) y Wei et al. (2014). El presente trabajo utiliza el enfoque cultural de Narver & Slater, ya que la orientación al mercado se puede apreciar como un recurso intangible, valioso, raro, imperfectamente imitable, e insustituible para las empresas, que implementado de forma adecuada en la organización puede conducir a un buen desempeño del negocio.

1.2.3. La cultura organizacional desde la Teoría basada en los recursos

La cultura organizacional tiene una gran diversidad de conceptualizaciones. Según Barney (1986), la cultura es un conjunto de valores creencias, suposiciones y símbolos que señalan la forma de dirigir un negocio, destacando la importancia que tiene la interacción entre los colaboradores, clientes, proveedores y competidores. Wei et al., (2014) refieren que la Teoría basada en los Recursos (RBV) examina el nivel de influencia que tiene la cultura organizacional en los integrantes del negocio para responder adecuadamente a las necesidades del mercado, de manera que puedan crear las estrategias adecuadas para tener un buen desempeño de la organización.

Barney (1986) refiere que la cultura organizacional es un recurso importante que debe tener cuatro condiciones para conducir a un buen desempeño: tiene que ser valiosa, para dar mayor valor a las actividades del negocio; debe ser rara, es decir tener rasgos culturales diferentes a los otros negocios; además, las características del negocio deben ser imperfectamente imitables e insustituibles. McClure (2010) considera a la cultura organizacional como un recurso capaz de generar una ventaja competitiva en una empresa. Asimismo, Wei et al. (2014) refieren que es un recurso intangible, cuya importancia radica en sus componentes valiosos, raros, imperfectamente imitables e insustituibles, los cuales son importantes para implementar estrategias que permitan aprovechar los bienes de una empresa, para obtener una ventaja competitiva sostenible y confiable que conduzca a tener un desempeño superior en el negocio.

Por lo que desde la teoría basada en recursos (RBV), la orientación al mercado y la cultura organizacional son dos factores internos de la empresa que pueden ayudar a los negocios de subsistencia para encontrar respuestas a las diversas problemáticas que enfrentan. Pero para la organización debe considerarlos como recursos valiosos, raros e inimitables, de manera que los objetivos del negocio se puedan conducir para obtener una mayor ventaja competitiva, en comparación con

aquellos negocios con los cuales está compitiendo en el mercado. Así, en este estudio se analiza a la orientación al mercado como variable mediadora, y la cultura organizacional como una variable independiente; los cuales al ser implementados adecuadamente por los integrantes de la organización, pueden ayudar a obtener una mayor ventaja competitiva, y un mejor desempeño de los pequeños negocios de subsistencia de artesanía Wixárica.

1.3. La orientación al mercado

La orientación al mercado es un sistema de medición que surgió de manera reciente, es influenciado por las estrategias del marketing moderno, por lo que actualmente se le considera uno de los ejes importantes de la administración (Chen et al., 2014; Ingenbleek et al., 2013; Cross, 2012; Sheppard, 2011; Toledo et al., 2011; Naidoo, 2011; McClure, 2010; Sridharan & Viswanathan, 2008; Cano, Carrillat, & Jaramillo, 2004; Deshpandé & Farley, 1999; Narver & Slater, 1990; Kohli & Jaworski, 1990). Su adecuada implementación permite generar estrategias para que los negocios puedan competir de manera sólida en el mercado, aprovechando la información obtenida sobre los clientes y la competencia para coordinar adecuadamente las funciones y recursos de la organización, de manera que se puedan ser utilizados para conseguir los objetivos del negocio.

Sheppard (2011) refiere que la orientación al mercado, surgió de las definiciones establecidas en 1990 por quienes actualmente se consideran los cuatro grupos de investigación influyentes en este campo: Shapiro, Narver y Slater, Kohli y Jaworski y Deshpandé, Farley, y Webster Jr; cuyos trabajos se citaron de forma constante a través de diferentes perspectivas. A pesar del constante surgimiento de diferentes enfoques, el concepto de la orientación al mercado continuo utilizando durante largo tiempo las escalas de medición propuestas por Kotler a finales de 1970, las cuales posteriormente fueron modificadas, debido principalmente a las contribuciones hechas por Kohli y Jaworski, y Narver y Slater en 1990 (Cross, 2012).

Narver y Slater (1990), y Jaworski y Kohli (1990), se basaron en las dimensiones utilizadas en el concepto de marketing para establecer la conceptualización de la orientación al mercado. A través de conceptos similares describieron el conjunto de comportamientos, y actividades necesarias para implementar la orientación al mercado en una organización (Sheppard, 2011; Cross, 2012). La idea central de este enfoque es la necesidad de generar las estrategias adecuadas para satisfacer los deseos del cliente. A partir de este postulado se generaron dos enfoques

principales: el enfoque cultural, cuyos principales exponentes son Narver y Slater, y el enfoque conductual, cuyos principales exponentes son Kohli y Jaworski.

Las contribuciones de los enfoques establecidos por Narver y Slater, y Kohli y Jaworski, crearon nuevos modelos de medición que se han validado en diferentes contextos (Cross, 2012; McClure, 2010), ya que estos enfoques toman en cuenta todos los elementos que componen un negocio, de manera que se pueden medir y evaluar en conjunto, lo que cambió la orientación tradicional basada en la oferta y la demanda, a una orientación donde el negocio es un conjunto total. A pesar de que se han desarrollado distintos modelos de medición para la orientación al mercado, ninguno ha anulado el valor que estos enfoques establecidos han aportado a la disciplina del marketing.

Una organización implementa adecuadamente la orientación al mercado cuando se identifican y satisfacen los deseos del cliente, se aprovecha la información de los competidores, y coordina sus funciones para obtener una mejor ventaja competitiva en el mercado, de manera que este conjunto de estrategias sea aceptado por los integrantes de la organización, y se refleje en cada una de las actividades que se realice en el negocio (Cross, 2012; Naidoo, 2011; McClure, 2010; Sridharan & Viswanathan, 2008; Valenzuela, García de Madariaga, & Blasco, 2006; Sandvik & Sandvik, 2003; Kumar, Subramanian, & Yauger, 1998). Sin embargo, el concepto de la orientación al mercado es un tema que se renueva constantemente (Ingenbleek et al., 2013; Cross, 2012; Naidoo, 2011; Toledo et al., 2011; Sheppard, 2011; McClure, 2010; Dawes, 1999; Kumar et al., 1998), ya que no existe una definición que sea aplicable en todos los contextos, por lo que frecuentemente se realizan estudios que aportan nuevos elementos a este concepto que se encuentra en evolución.

Cambra et al. (2011) realizaron un análisis sobre la influencia de la orientación al mercado en el desempeño del sector inmobiliario de España, un contexto donde los cambios en la demanda y la competitividad son intensos. Ellos establecen que la orientación al mercado concentra los esfuerzos de la organización en identificar los

deseos de los clientes potenciales. Además ayuda a vigilar los movimientos de la competencia para diseñar las estrategias adecuadas para responder a los cambios del mercado. Por su parte, Kumar, Jones, Venkatesan, & Leone (2011) quienes realizaron un estudio en empresas inmersas en el contexto de competitividad que existe en el mercado de los Estados Unidos de Norteamérica, refieren que la orientación al mercado es la capacidad a través de la cual la organización adquiere información sobre el cliente y la competencia, lo que se genera alternativas para diseminar la información dentro de la organización; lo cual permite que las capacidades de los negocios se diferencien a largo plazo generando una ventaja competitiva superior.

Naidoo (2010), quien analizó las pequeñas y medianas empresas en China, refiere que la orientación al mercado se enfoca en la capacidad que tienen los integrantes de la organización para atender a los clientes y los diversos intereses involucrados, como los competidores, y a los integrantes que colaboran en la organización con el fin de hacer rentable el negocio. Sheppard (2011) señala que existen diferentes maneras de implementar la orientación al mercado. Sin embargo para la presente investigación se utiliza el enfoque cultural de Narver & Slater (1990), quienes refieren que la orientación al mercado es el conjunto de estrategias que de forma eficiente modifica la conducta de la organización para satisfacer los deseos del cliente. Este enfoque se compone de tres orientaciones: la orientación al cliente, que se encarga de identificar los deseos del cliente; la orientación al competidor, que aprovecha de manera adecuada la información que permita adaptarse a los cambios en el mercado y enfrentar la competencia; y la coordinación interfuncional, que hace referencia a la adecuada organización de las funciones del negocio para a crear valor al cliente.

1.4. La Cultura Organizacional

Diversos estudios han demostrado que la cultura organizacional influye en el comportamiento de los integrantes de la organización (Wei et al., 2014; Jacobs et al., 2013; Murphy et al., 2013; Kallarakal et al., 2011; Slater et al., 2011; Asree et al., 2010; Hung et al., 2010; McClure, 2010; Cano et al., 2004). Aunque estos estudios se han realizado a partir de diferentes enfoques de la cultura organizacional, cada una tiene similitudes con las demás, y a la vez posee rasgos distintos, las cuales se adaptan basándose en las características de los miembros y las necesidades de la organización.

Soares, Farhangmehr, y Shoham (2007), y Robles, Alviter, y Littlewood (2015), citan que Taylor en 1871 realizó una de las primeras definiciones de cultura, estableciéndola como *“el conjunto de conocimiento, creencias, destrezas, principios morales, costumbres, y diversas capacidades y hábitos adquiridos por el ser humano como miembro de la sociedad”*. Asimismo, Homburg y Pflesser (2000) refieren que el concepto de cultura tiene sus raíces en la antropología, sin embargo trasladó su campo de aplicación al contexto organizacional a principios de 1980, donde se incrementó el interés por enfocarlo en el estudio de los negocios. Shivani et al. (2006), y Thornton et al. (2011) resaltan la influencia que tiene la cultura en el crecimiento de los negocios, ya que se ha probado que las capacidades los integrantes dependen de la cultura adoptada por la organización, siendo de vital importancia para conseguir los objetivos del negocio.

Robles et al. (2015) refieren que la cultura organizacional incluye artefactos, valores, normas y diversos tipos de comportamientos aceptados por los integrantes de una empresa. La implementación de la cultura organizacional permite a los colaboradores integrarse en todas las funciones del negocio; además, permite analizar los beneficios que se pueden obtener, y los riesgos que se van a enfrentar para crear las estrategias que permitan adaptarse a los cambios del mercado (Brouthers, 2002; Thornton et al., 2011; Cross, 2012; Toledo et al., 2012). La

importancia de la cultura organizacional radica en la influencia que tiene en el comportamiento de los integrantes del negocio, ya que puede transmitirse a las generaciones posteriores para legitimar las actividades de la organización, y de esta forma conduzca al adecuado crecimiento y desarrollo del negocio.

Aunque existen diversas definiciones sobre la cultura organizacional. Una de las definiciones aceptadas es la propuesta por Schein (1983), quien refiere que la cultura organizacional es el modelo de conducta adoptado por una organización para utilizar los conocimientos aprendidos para enfrentar los problemas de adaptación e integración, de manera que sean aceptados por los integrantes y sean capaces de ser enseñados a las generaciones posteriores. Otra de las definiciones referenciadas es la citada es por Deshpandé y Webster en 1989, quienes establecen que la cultura organizacional es un conjunto de valores y creencias compartidas, las cuales facilitan la implementación de normas para integrar de manera adecuada las funciones de una organización (Deshpandé & Farley, 1999).

Estas definiciones le permiten a Homburg & Pflesser (2000) distinguir tres conceptos de la cultura organizacional de Deshpandé y Webster: los valores, las normas y los comportamientos. Posteriormente, de la cultura organizacional de Schein distingue un componente adicional, los artefactos. Los conceptos anteriores, le permiten establecer que la cultura organizacional se compone de cuatro dimensiones: los valores básicos compartidos, que son las características implícitas deseables en un grupo de individuos; las normas, las cuales son el resultado de los modelos de conducta compartidos por los individuos; los artefactos, que hacen referencia a las historias, los arreglos, los rituales y el lenguaje desarrollado por la organización; y los comportamientos, que se refieren a las funciones de las actitudes de los integrantes dentro de la organización.

1.5. Relación entre variables y formulación de hipótesis

1.5.1. La orientación al mercado y el desempeño

Desde la década de 90's diversos estudios han analizado la relación que existe entre la orientación al mercado y el desempeño (Chen et al., 2014; Ingenbleek et al., 2013; Kibbeling, Bij, & Weele, 2013; Smirnova, Naudé, Henneberg, Mouzas, & Kouchtch, 2011; Cross, 2012; Cambra et al., 2011; Kumar et al., 2011; Naidoo, 2011; Toledo et al., 2011; Sheppard, 2011; Murray et al., 2011); donde a partir de los análisis hechos desde distintos enfoques, se ha validado este vínculo como una de las relaciones más sólidas de las perspectivas de marketing. Sheppard (2011) analizó la evolución de la orientación al mercado, destacando que dos de los beneficios que obtienen los negocios al implementar una adecuada orientación al mercado son: un mejor desempeño de los negocios y una mayor ventaja competitiva en el mercado.

Kumar et al. (2011) analizaron la influencia de la orientación al mercado en empresas de los Estados Unidos de Norteamérica, un contexto que se caracteriza por el predominio de una fuerte competitividad. Dividieron su estudio en tres etapas, donde aplicaron encuestas a altos directivos de empresas integradas a la Clasificación de Industrialización Estandar (SIC). En la primera etapa realizada en 1997 entrevistaron 300 empresas; en la segunda etapa realizada en 2001 entrevistaron 269 empresas; y en la tercera etapa hecha en 2005 entrevistaron 261 empresas. Los resultados prueban que la orientación al mercado tiene una influencia positiva en las ventas y el crecimiento de las empresas. Además, muestran que las empresas que implementan la orientación al mercado desde el inicio de sus operaciones tienen un mejor desempeño a corto y a largo plazo que aquellas que lo implementan de forma tardía. Por lo que concluyen que la orientación al mercado es una estrategia que ayuda enfrentar la competitividad que existe en el mercado.

Kibbeling et al. (2013) realizaron un estudio para comprender la influencia de la orientación al mercado en empresas de cadenas de suministros que buscan satisfacer los deseos del cliente. Para ello aplicaron entrevistas diferentes a los sectores involucrados en empresas de cadenas de suministros: proveedores, empresas, y clientes. Los entrevistados fueron ejecutivos de compañías de Holanda. La muestra total fue de 88 empresas; de las cuales, 36 fueron empresas de manufactura (40.9%), 22 fueron empresas de construcción (25%), 11 fueron empresas de información (12.5%), 7 fueron empresas mayoristas y minoristas (7.9%), 4 fueron empresas de sectores administrativos y de servicios (4.5%), y 8 se aplicaron en empresas diferentes a las anteriores (9.1%). Los resultados mostraron que la orientación al mercado es influenciada por los cambios de preferencias de los clientes, y la intensidad de la competencia; lo que provoca que los proveedores dirijan sus actividades en la generación y diseminación de la información del cliente con el fin de mejorar el desempeño de la empresa.

Cambra et al. (2011) investigaron si la implementación de la orientación al mercado mejora el desempeño de empresas pertenecientes al sector inmobiliario de España, un sector donde existen una fuerte competitividad en los cambios de la oferta y la demanda. Para ello se realizó un análisis exploratorio, aplicando entrevistas en 200 empresas del sector de bienes raíces. Los análisis de los datos confirman que la orientación al mercado tiene un impacto positivo en el desempeño del negocio, ya que permite enfrentar de forma directa a la competencia y los cambios que existan en el mercado.

También se han hecho estudios sobre la relación que existe entre la orientación al mercado y el desempeño de las empresas en economías emergentes. Chen et al. (2014) estudiaron la influencia de la orientación al mercado en el desempeño ambiental de empresas de manufactura del Noreste de China. Para ello, en el periodo 2011-2012 entrevistaron 134 cuestionarios estructurados en empresas de manufactura. Los resultados muestran que la orientación al mercado influye significativamente en el desempeño ambiental en las empresas.

Naidoo (2010) examinaron el efecto de un modelo integrado por las dimensiones de la orientación al mercado para probar si influyen en las pequeñas y medianas empresas de China, de manera que generen las estrategias adecuadas para tener una ventaja sostenida que les permitan enfrentar los cambios del mercado, y conduzcan a la obtención de un buen desempeño. Para ello aplicaron 184 cuestionarios en las pequeñas y medianas empresas de la industria textil de Guangdong, Shandong, Zhejiang, Jiangsu, Fujian, Hebei, Wenzhou, Chongqing, y Dalian. El resultado de la investigación demuestra que cuando las pequeñas y medianas empresas de China se orientan al competidor, y coordinan de forma adecuada sus funciones dentro de la organización, desarrollan una mayor ventaja competitiva, la cual conduce a un buen desempeño.

Murray et al. (2011) analizaron el vínculo entre la orientación al mercado y el desempeño en empresas del sector de exportación en Beijing, Shanghai, Jiangsu, y Guangdong, China. Se aplicaron 491 encuestas, de las cuales 240 se aplicaron en empresas chinas, y 251 fueron de diferentes nacionalidades (65 de EUA, 64 de Europa, 61 de Japón, y 61 de Taiwan). Los resultados obtenidos muestran que la orientación al mercado es un elemento clave en el desempeño de las empresas, ya que desarrolla las habilidades de mercado necesarias para que el comportamiento orientado a satisfacer las necesidades del cliente contribuya a mejorar el desempeño. Para ello, es necesario que la organización coordine las funciones de sus departamentos de manera que dé respuesta a las necesidades del cliente.

Smirnova et al. (2011) estudiaron la influencia que tienen las dimensiones de la orientación al mercado sobre empresas de economías de transición del bloque BRIC (Brasil, Rusia, India y China) para mejorar su desempeño en relación con otras empresas. Para comprobar sus hipótesis, realizaron entrevistas en 158 empresas industriales de 34 regiones de Rusia. Los resultados muestran que la orientación al competidor tuvo un efecto directo y significativo en el desempeño de la empresa. No obstante, la orientación al cliente y la coordinación interfuncional también

contribuyeron al desempeño de las empresas, pero su influencia fue de manera indirecta. Lo que permite concluir, que en economías de transición es importante adaptarse al contexto para detectar las oportunidades que permitan crear estrategias para enfrentar la competencia.

Cross (2012) realizó un estudio exploratorio para analizar el impacto de la orientación al mercado en el desempeño de organizaciones sin fines de lucro en Sudáfrica. Para ello, aplicó encuestas a ejecutivos y jefes de primer nivel de nueve instituciones tradicionalistas sin fines de lucro y de responsabilidad social (4 instituciones educativas, 4 instituciones de salud y bienestar social, y 1 de respuesta a emergencias). Sus resultados concluyen que el desempeño de estos negocios es influenciado de forma positiva cuando se implementa la orientación al mercado. Sin embargo, es necesario que los integrantes posean habilidades de negocio complementarias para que la orientación al mercado contribuya de manera exitosa en el desempeño de las empresas.

De igual forma, el vínculo entre la orientación al mercado y el desempeño se ha estudiado en el contexto de las pequeñas y medianas empresas. Para Toledo et al. (2011), la orientación al mercado es un conjunto de estrategias que pueden inducir al desarrollo de nuevas habilidades para hacer negocios, adaptarse a los cambios actuales del mercado, dar una rápida respuesta a las necesidades del cliente, y realizar acciones para la protección del medio ambiente en las pequeñas y medianas empresas del Estado de Oaxaca. Su unidad de análisis fueron las empresas de 250 empleados o menos del sector de alimentos y bebidas del estado de Oaxaca. Para probar sus hipótesis aplicaron entrevistas a 75 dueños/directivos de las empresas. Los resultados muestran que la orientación al mercado y el desempeño se correlacionan de manera positiva; lo cual se refleja en el nivel de satisfacción de la empresa por los ingresos que perciben, la cantidad de clientes que poseen, y las acciones que realizan para proteger el ambiente.

Ingenbleek et al. (2013) investigaron la influencia de la orientación al mercado en el desempeño de negocios establecidos en el contexto de los mercados de subsistencia de Etiopía. Realizaron 130 entrevistas en Fentale, y 102 entrevistas en Yabello, Etiopía. Los resultados muestran que la orientación al cliente tiene una influencia positiva en el desempeño de los mercados de subsistencia; lo cual significa que la creación de valor hacia el cliente es la prioridad principal, tanto en negocios en contextos de subsistencia como en mercados de altos ingresos.

Con base a la literatura revisada sobre la relación entre la orientación al mercado y el desempeño se plantea la siguiente hipótesis:

H₁: La orientación al mercado afecta directa y positivamente al desempeño de los pequeños negocios de subsistencia de artesanía Wixárica.

1.5.2. La cultura organizacional y el desempeño

Diversos estudios muestran evidencia de que la cultura organizacional influye en diversos aspectos de la conducta humana, como: el aspecto económico, el aspecto social y el aspecto político, afectando el desempeño de las organizaciones. (Wei et al. 2014; Jacobs et al. 2013; Murphy et al. 2013; Kallarakal et al. 2011; Slater et al. 2011; Asree et al. 2010; Hung et al. 2010). En estos estudios se enfatiza que el desempeño de una organización es influenciada por los valores, las normas, los comportamientos y las habilidades aprendidas por los individuos que la integran; ya sea por la constante adaptación a su ambiente, o debido a que las interacciones que desarrollan continuamente generan vínculos emocionales que tienen un papel importante en el proceso de toma de decisiones del negocio.

Jacobs et al. (2013) examinaron la influencia de la cultura organizacional en la dirección ejecutiva de los hospitales Ingleses NHS del Reino Unido, con el propósito de analizar su efecto en el desempeño de estos hospitales. Para ello aplicaron encuestas transversales en tres periodos de tiempo: en el periodo del 2001-2002

encuestaron 899 gerentes de 187 hospitales; en el periodo del 2006-2007 encuestaron 826 gerentes de 143 hospitales; y en el periodo 2007-2008 encuestaron 739 gerentes de 140 hospitales. Los resultados muestran que el conjunto de comportamientos, creencias, valores, y las prácticas compartidas por una organización funciona como un mecanismo de coordinación en el desempeño en la dirección ejecutiva de los hospitales ingleses; lo cual confirma que los aspectos evaluados en el desempeño son mejorados en los hospitales que exhiben congruencia con la cultura de su organización.

Slater et al. (2011) desarrollaron un modelo para probar que la implementación de las dimensiones de la cultura organizacional influyen significativamente en las empresas para obtener un desempeño superior. Para probar sus hipótesis, enfocaron su investigación en las empresas de manufactura y servicio que operan en industrias con código SIC (Clasificación Industrial Estándar) de los Estados Unidos de Norteamérica. Para la recolección de datos se enviaron cuestionarios a estas empresas, obteniendo una muestra de 217 cuestionarios contestados, de los cuales el 77% tenían el cargo de directores o vicepresidentes. Los resultados muestran que las dimensiones de la cultura proveen las normas para que la organización desarrolle estrategias que sean dirigidas de manera exitosa para mejorar desempeño de las empresas.

Murphy et al. (2013) investigaron la manera en que las dimensiones de la cultura organizacional se relacionan con los diferentes sectores que componen una organización. Para ello realizaron un estudio en 302 organizaciones de los Estados Unidos de Norteamérica, donde se entrevistaron a 2,657 miembros. Los resultados prueban que las dimensiones de la cultura organizacional tienen un vínculo positivo y significativo con el grado de cooperación que existe entre los integrantes de cada uno de los sectores de la organización, mejora los niveles de coordinación entre estos sectores, y se obtiene un desempeño superior en estas organizaciones.

Wei et. al. (2014) analizaron la influencia de las dimensiones de la cultura organizacional en el desempeño de empresas establecidas en contextos inestables, como las situaciones que enfrentan las empresas establecidas en mercados emergentes como China. Para la recolección de datos utilizaron un muestreo aleatorio estratificado de varias etapas, el cual se implementó en tres ciudades de alto crecimiento: Beijing, Shanghai, y Guangzhou (tasa de crecimiento anual del 25.84%); en tres ciudades con crecimiento moderado: Nanjing, Wuhan y Chengdu (tasa de crecimiento anual del 23.32%); y en tres ciudades menos desarrolladas: Xian, Changchuan y Guiyang (crecimiento anual del 19.73%). El tamaño de la muestra fue de 180 empresas, 20 empresas de cada ciudad seleccionada. Los resultados muestran que las dimensiones de la cultura organizacional son un vínculo importante que mantiene unida a la organización, y que a su vez le permite generar acciones estratégicas para tener una ventaja competitiva y un desempeño superior; sobre todo en contextos emergentes, donde los cambios se presentan de manera inesperada.

Kallarakal et al. (2011) realizaron una investigación exploratoria sobre la influencia de la cultura organizacional en el desempeño de la industria del turismo en la India. El objetivo del estudio fue analizar la influencia de la cultura organizacional tradicional frente a la cultura organizacional moderna para mejorar el desempeño en la industria del turismo. El estudio se aplicó en 100 empleados de la industria del turismo: agencias de viajes, hoteles, aerolíneas y tour operadoras, en Bangalore, India. Los resultados muestran que las dimensiones de la cultura organizacional, establecidas para enfrentar los retos actuales en la industria del turismo, tienen una relación positiva y significativa con su disponibilidad presente y deseable de los empleados de la organización para mejorar el desempeño en la industria del turismo. Además, los resultados indican que los empleados de la industria del turismo prefieren una cultura organizacional moderna frente a una que maneje aspectos tradicionales.

Hung et al. (2010) examinaron la influencia de la cultura organizacional en el desempeño de empresas de alta tecnología. Para la obtención de datos encuestaron a gerentes ejecutivos y presidentes de empresas de alta tecnología en Taiwán, obteniendo una muestra de 355 encuestas para su análisis. Los resultados del estudio muestran que la cultura organizacional afecta de manera positiva y significativa al desempeño.

Asree et al. (2010) analizaron la influencia de la cultura organizacional en el desempeño organizacional de los hoteles. Las unidades de respuesta fueron los gerentes de los hoteles. Los datos se recabaron enviando cuestionarios en dos etapas a los gerentes de los hoteles seleccionados. En la primera etapa, de los hoteles seleccionados 52 gerentes respondieron el cuestionario. En la segunda etapa, solo 36 contestados por los gerentes resultaron útiles. La muestra total fue de 88 cuestionarios. Los resultados mostraron que la cultura organizacional permitió establecer prácticas que mejoraron el desempeño de la organización, como: escuchar al personal, otorgar incentivos, reconocer su trabajo, y cuidar su bienestar, las cuales permitieron satisfacer las necesidades de los clientes.

Con base en la literatura revisada sobre la relación entre la cultura organizacional y el desempeño se plantea la siguiente hipótesis:

H₂: La cultura organizacional influye en el desempeño de los pequeños negocios de subsistencia de artesanía Wixárica.

1.5.3. La cultura organizacional y la orientación al mercado

Cano et al. (2004) refieren que la cultura organizacional afecta de forma significativa en el comportamiento de las personas en el lugar de trabajo, y por lo tanto influyen en los resultados que el negocio pretende obtener, ya que vincula los intereses particulares de los individuos con los objetivos de la organización. Asimismo, Soares et al. (2007) refieren que la cultura organizacional influye en los diferentes aspectos

de la conducta humana, la cual se compone de una mezcla de creencias religiosas, económicas y políticas. Las dimensiones de la cultura organizacional se han usado para dar soporte a diferentes hipótesis en el área de marketing, utilizando para ello diferentes instrumentos de medición, confirmando la importancia de estas dimensiones culturales en las intenciones de compra y venta.

Para Thornton et al. (2011) la importancia de analizar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño de los negocios, se debe a que se ha demostrado que las normas, valores, y tradiciones influyen en el comportamiento de los integrantes de una organización para adaptarse al contexto donde se encuentren establecidos. Estos patrones conducen a la formación de diferentes valores, normas y tradiciones que influyen significativamente en el desempeño y en la actitud emprendedora de los negocios. Las variables de la cultura organizacional se han utilizado para subrayar la importancia que tienen en el proceso de toma de decisiones que se realizan dentro del negocio para mejorar el desempeño; de manera que le permite adaptarse a las distintas características del entorno.

Imran et al. (2012) refieren que la adecuada coordinación de las funciones de una empresa, modifica el comportamiento de sus integrantes para aumentar la competitividad y el desempeño de la organización. Para comprobar los objetivos de su investigación diseñaron un estudio transversal, en el cual entrevistaron a 265 gerentes del sector bancario de Pakistán. Los resultados confirman que la coordinación adecuada de las funciones internas y externas de la organización, influyen en las actividades que se desarrollan en la empresa, y en el comportamiento de sus integrantes, lo cual conduce al aumento de la competitividad y el desempeño de la empresa.

McClure (2010) analizaron la manera en que la orientación al mercado incluye en la cultura organizacional reduce los conflictos en la organización, y mejora los niveles de competitividad y desempeño de las empresas. A través de la agencia profesional recabaron datos de empresas de los Estados Unidos de Norteamérica, donde

entrevistaron a personal directivo de nivel medio. La muestra final fue de 202 cuestionarios. Los resultados confirman que la relación entre la orientación al mercado y la cultura organizacional mejora los niveles de cooperación entre los integrantes, reduce los conflictos en los sectores que componen la organización, y mejora la ventaja competitiva y el desempeño de la empresa.

Toledo et al. (2012), y Mendoza y Toledo (2014), refieren que existe un incremento de la investigación enfocada en los mercados de subsistencia en México. Muchos de estos negocios se convierten en una oportunidad de vida para muchas familias que carecen de recursos económicos, ya que les proveen de empleos informales, donde obtienen los ingresos necesarios para subsistir; además de que relacionan sus actividades con diversos aspectos sociales, culturales y religiosos. La percepción que se tiene de los pequeños negocios de subsistencia, es que sus objetivos se dirigen principalmente al crecimiento financiero. Sin embargo, la mayoría de los negocios establecidos en contextos de subsistencia, conceden mayor importancia al fortalecimiento de sus valores culturales, obtención de prestigio, y de redes de colaboración. Los objetivos del negocio orientados a la rentabilidad financiera son en muchos casos secundarios.

Toledo et al. (2012) analizaron la cultura organizacional del sector artesanal para entender la manera como los artesanos perciben el éxito por las actividades que realizan al elaborar y comercializar sus artesanías, y cómo influye esa percepción de éxito en el desempeño de sus negocios. Para recabar los datos se utilizaron tres tipos de entrevistas: semi-estructurada, no estructurada, y observación participante. Se entrevistaron 85 negocios de artesanía en Oaxaca, México. La muestra se obtuvo de las comunidades de Santa María Atzompa y San Bartolo Coyotepec. Los resultados muestran que los artesanos dependen del ingreso generado por la venta de artesanías para satisfacer las necesidades básicas de la familia, siendo este el concepto central donde se sustenta el éxito de los negocios de artesanías. Sin embargo, la percepción de éxito de los artesanos, está más relacionado a la satisfacción personal del artesano por las actividades que realiza, por mejorar la

calidad de vida de su familia, y por la importancia que tienen diversos factores culturales compartidos por la organización; de manera que estos elementos en conjunto influyen en el desempeño de estos negocios.

Mendoza y Toledo (2014) estudiaron la forma en que la conducta emprendedora, la posición estratégica, y la competitividad influyen en la cultura de las organizaciones dedicadas a la elaboración y venta de artesanías, para mejorar el desempeño de estos negocios. Realizaron un estudio exploratorio en cuatro ramas del sector artesanal: trabajos en metal, talla de madera, textiles, y trabajos en barro. Se aplicaron entrevistas a 101 pequeños negocios de artesanía ubicados en los Valles Centrales, y la Sierra del Sureste de Oaxaca, México. Los resultados muestran que el desempeño de los pequeños negocios de artesanía se determina por posturas relacionadas con la cultura de la organización, como: innovación en el diseño, calidad en los productos, acciones para proteger el mercado y el proceso de elaboración. La orientación para atender el mercado influyó principalmente en el desempeño no financiero, ya que la prioridad es difundir su cultura y tradiciones; por lo que la competitividad entre los negocios es prácticamente nula.

Muchas veces, el éxito de estos negocios está basado en la percepción que tienen los dueños de los pequeños negocios de artesanía, la cual se refleja en la satisfacción que tienen con su estilo de vida, la influencia de la comunidad, y la cultura de la organización, los cuales influyen en el comportamiento de los integrantes del negocio (Toledo et al., 2012; Mendoza & Toledo, 2014).

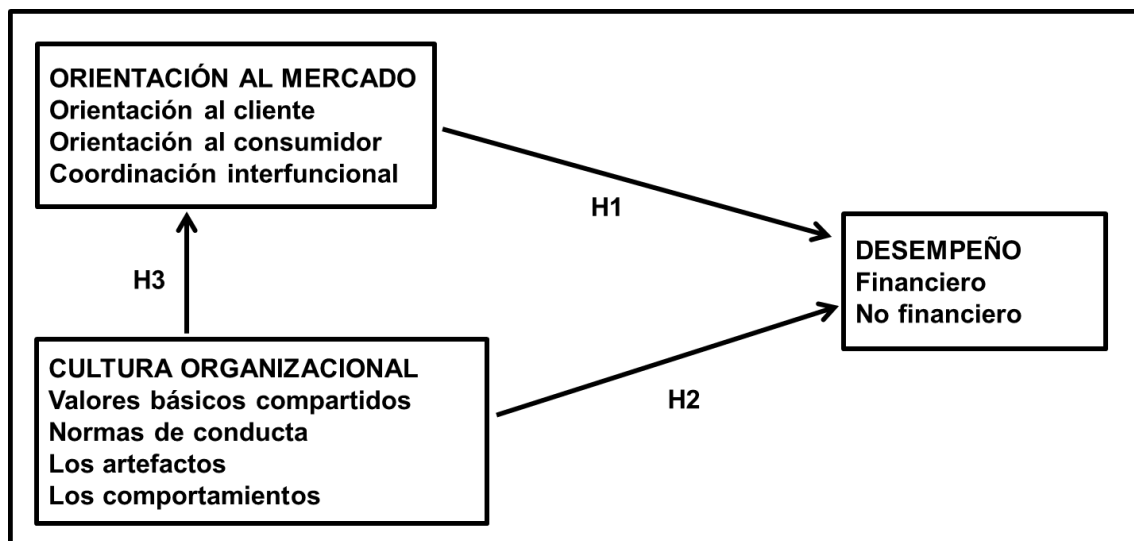
Con base a la literatura revisada se plantea la siguiente hipótesis:

H₃: La orientación al mercado interviene en la relación entre la cultura organizacional y el desempeño de los pequeños negocios de subsistencia de artesanía Wixárica.

1.6. Diseño del Modelo Teórico de Investigación

La literatura consultada refiere que el desempeño de los negocios de subsistencia se explica a través de la implementación de la orientación al mercado, enfocando las capacidades de la organización para dar respuesta a las necesidades del cliente, no obstante otros estudios plantean que en negocios de subsistencia la cultura organizacional afecta de manera directa en el desempeño de estos negocios, pero también refieren que la cultura organizacional influye para que se tomen decisiones estratégicas en los negocios de subsistencia para implementar la orientación al mercado, y por consiguiente afectan al desempeño de estos negocios (ver Figura 1). A partir de los anteriores enunciados se plantea el siguiente modelo metodológico:

Figura 1. Modelo teórico de investigación



Fuente: elaboración propia

1.7. Conceptualización de variables

1.7.1. El desempeño

Homburg y Pflesser (2000) definen el desempeño como la efectividad de las acciones sobre los resultados que persigue una organización, de manera que se atiendan los deseos del cliente, y se obtenga la participación deseada en el mercado. La medición de esta variable se realizó a través dos dimensiones: el desempeño no financiero, y el desempeño financiero.

Para Hernández et al. (2010) el desempeño son los resultados que una empresa puede obtener, ya sea a través de los resultados tangibles de tipo financiero, como son la rentabilidad, y el crecimiento en ventas y ganancias; o desde un enfoque no financiero como: la satisfacción por logros personales, condiciones de vida, y cumplimiento de sueños.

Asree et al. (2010) refieren que el desempeño se relaciona de manera significativa a la supervivencia y éxito de la organización, ya que hace referencia al nivel de incremento o disminución de sus factores cuantitativos o cualitativos, los cuales son medidos usando medidas objetivas y subjetivas.

Cambra et al. (2011) refieren que el desempeño se ha definido de diferentes maneras, objetivamente, subjetivamente, y como una combinación de ambas dimensiones (cuota de mercado, rentabilidad, retorno sobre los bienes y la inversión, nuevos productos, etc.). Asimismo, el desempeño se ha medido con base en sus ventas, cuotas de mercado y rentabilidad; o tomando en cuenta el grado de reconocimiento, el grado de satisfacción y de fidelidad del cliente.

Para Hernández et al. (2007) el desempeño es un concepto integrado por aspectos que se pueden medir y cuantificar, el cual se compone de factores internos y externos, como: las estrategias, los objetivos, los recursos, el crecimiento del

negocio reflejado en crecimiento en ventas, en producción, en personal, y el crecimiento percibido por el dueño del negocio.

Abu-jarad et al. (2010) plantean que el desempeño resulta de la habilidad de la organización para alcanzar sus objetivos al hacer uso de sus recursos de manera efectiva y eficiente. Clasifican el desempeño en dos categorías: financiero y no financiero. El desempeño financiero es analizado desde tres indicadores: el retorno sobre las ventas, el retorno sobre la inversión, y el retorno sobre los bienes. El desempeño no financiero se analiza desde tres indicadores: la satisfacción con el trabajo, el compromiso organizacional, y la rotación de empleados.

Según Cross (2012) el desempeño se describe como el resultado a través del cual se obtienen las metas y objetivos. Los cuales se pueden evaluar a través de medidas objetivas y subjetivas; como la capacidad para adquirir recursos humanos y financieros, la reputación en el ámbito, y la capacidad para cumplir con los objetivos de la organización. Las dimensiones utilizadas fueron: impacto social, la reputación entre pares, y los recursos.

Para Toledo et al. (2011) el desempeño es una variable que permite analizar los resultados de una organización, y el vínculo que tiene con los objetivos del negocio, los cuales pueden ser financieros o no financieros. En su estudio, definen el desempeño financiero como el valor percibido por el dueño sobre el crecimiento financiero de la empresa; y el desempeño no financiero se definió como el grado de satisfacción del dueño relacionado a las actividades que realiza en la empresa.

Para Imran et al. (2012) el desempeño se describe como el logro de los objetivos obtenidos por una organización al implementar las estrategias de manera correcta.

El desempeño es un concepto moldeable, que se adapta a cualquier contexto, cuya definición y medición se muestra en constante cambio y evolución (Cross, 2012; Imran et al., 2012; Asree et al., 2010; Cambra et al., 2011; Toledo et al., 2011; Abu-

jarad et al., 2010; Hernández et al., 2010; Hernández et al., 2007; Homburg & Pflesser, 2000). Con base en el planteamiento de los autores mencionados, se conceptualiza al desempeño como los resultados financieros y no financieros del negocio tomando en cuenta percepciones objetivas y subjetivas, así como sus objetivos.

1.7.2. La orientación al mercado

McClure (2010) refiere que la orientación al mercado es un conjunto de comportamientos que se conducen o coexisten en diversos tipos de organizaciones.

Para Kumar et al. (2011) la orientación al mercado es una capacidad, cuyo primer objetivo es entregar un valor superior al cliente, basado en el conocimiento derivado del análisis de cliente y competidores, y el proceso por el cual ese conocimiento es adquirido y diseminado a través de la organización.

Toledo et al. (2011) refieren que la orientación al mercado es una estrategia que permite a las empresas competir en el mercado, facilitando la obtención de información de clientes y competidores para usarlo en beneficio del desempeño de la empresa.

Las conceptualizaciones anteriores derivan de la perspectiva conductual de la orientación al mercado propuesta por Kohli y Jaworski (1990), quienes refieren que la orientación del mercado es una conducta organizacional compuesta por tres dimensiones: generación de información, diseminación de información y responsabilidad hacia la información; los cuales generan un sistema de información que las empresas pueden utilizar para conocer las necesidades de los clientes, difundir esa información en los distintos niveles de la empresa, y utilizar este conocimiento para generar estrategias que respondan a las necesidades del cliente y las demandas del mercado.

Según Cross (2012), la orientación al mercado es un constructo que proporciona una ventaja competitiva al identificar las necesidades del mercado para crear ofertas que generen valor al cliente. Para su medición contemplan las siguientes dimensiones: la orientación externa, analiza el grado en que una organización se enfoca al mercado y sus grupos de interés; la gestión de las relaciones, determina la solidez de los vínculos que una organización establece con los involucrados; las actividades de marketing, determinan el grado en que la organización realiza actividades de marketing; y la conducta de marketing, la cual se basa en el grado en que una organización reúne información sobre los involucrados, disemina esa información a través de la organización, y toma una decisión adecuada.

Kibbeling et al. (2013) define la orientación al mercado como el conjunto de procesos interfuncionales y actividades dirigidas a crear y satisfacer los deseos del cliente, a través de la continua valoración de sus necesidades.

Para Naidoo (2010) la orientación al mercado es la implementación del concepto del marketing, mediante la cual se enfocan las habilidades de la organización para dar respuesta a las necesidades del cliente y otras partes interesadas, con el fin de generar utilidades para la empresa.

Chen et al. (2014) refieren que la orientación al mercado es un proceso que señala la formulación de estrategias para satisfacer la demanda de los clientes. Para medir sus dimensiones utilizaron las escalas propuestas por Narver y Slater (1990): orientación al cliente, orientación al competidor, y coordinación interfuncional.

Cambra et al. (2011) integró los conceptos establecidos por Narver y Slater (1990), y Kohli y Jaworski (1990), para definir a la orientación al mercado como la implementación del concepto del marketing y un enfoque cultural que influye en el comportamiento para desarrollar estrategias que den soporte a la empresa. La orientación al mercado se evaluó utilizando las escalas propuestas por Narver y

Slater (1990): orientación al cliente, orientación al competidor, y coordinación interfuncional.

Para efectos del presente trabajo de tesis se usará la conceptualización propuesta por Narver y Slater (1990), quienes refieren que la orientación al mercado es el conjunto de factores que de manera efectiva y eficiente crean las pautas de comportamiento necesario en una organización para generar un continuo valor superior hacia los clientes. Este enfoque se compone de tres orientaciones: la orientación al cliente, la orientación al competidor, y la coordinación interfuncional.

De los planteamientos anteriores, se plantea la siguiente definición: “La orientación al mercado es un conjunto de procesos y estrategias, que permite a las empresas competir de manera sólida en el mercado, aprovechando la información obtenida sobre los clientes y competidores para tomar las decisiones adecuadas que conduzcan a crear valor para el cliente final”.

1.7.3. Cultura organizacional

Abu-Jarad, Yusof, y Nikbin (2010) hicieron una revisión de literatura de las diferentes dimensiones establecidas por Hofstede, a quien reconocen como uno de los pioneros en el campo de estudios relacionados a la cultura organizacional. El análisis realizado les permite concluir que la cultura organizacional es una programación mental colectiva, la cual incluye creencias compartidas, valores, y prácticas, las cuales distinguen a los miembros de una organización de otra.

Para Asree et al. (2010) la cultura organizacional es la extensión de los valores y creencias compartidas relacionadas al sistema operacional practicado por una organización.

Slater et al. (2011) definen la cultura organizacional como un recurso valioso que promueve una ventaja competitiva, ya que permite a los integrantes del negocio generar estrategias de manera más efectiva y eficiente.

Para Cross (2012) la cultura organizacional está integrada por patrones de comportamiento, los cuales son generadas por una organización para adaptarse a su entorno; de manera que se compartan con los demás integrantes de la organización para resolver los problemas a los cuales se haga frente. La cultura organizacional se midió a través de indicadores de innovación y proactividad, de manera que les permitió conocer las respuestas en cuestiones de toma de riesgos en zonas influenciadas por la gestión interna.

Imran et al. (2012) definen la cultura organizacional como el conjunto de valores y patrones de conducta que guían de manera adecuada el comportamiento de los empleados.

Jacobs et al. (2013) refieren que la cultura organizacional es un conjunto de actitudes, creencias, valores y prácticas compartidas por un grupo; el cual funciona como un mecanismo de coordinación. Para medir la cultura organizacional se utilizaron las dimensiones etiquetadas como: de clan, de desarrollo, jerárquico y racional.

Para Murphy et al. (2013) la cultura organizacional es un constructo compartido por los miembros de una organización donde sus valores y supuestos se reflejan en las normas de conducta y las experiencias que comparten sus integrantes. Para medir la cultura organizacional se utilizaron las dimensiones etiquetadas como: humanista, afiliativo, de logro, y la auto-actualización.

Wei et al. (2014) definen la cultura como el vínculo de creencias y valores compartidos que mantiene unida a la organización; además, influye en la elección de los resultados estratégicos del negocio, y para entender el significado de cómo

se obtuvieron los resultados. La cultura organizacional se evaluó mediante las siguientes dimensiones: la cultura adhocrática y la cultura de clan.

Pero según refiere Homburg y Pflesser (2000), es Deshpandé y Webster (1989) quien establece el concepto que de manera constante se cita en estudios organizacionales, el cual refiere que la cultura es un patrón de valores y creencias compartidas, que ayudan a la comprensión de las funciones de una organización, y le proporcionan normas de comportamiento. Este definición se complementa con el concepto propuesto por Schein (1983), quien refiere que la cultura organizacional es el patrón de ideas generado por un grupo de personas a través de un continuo aprendizaje para resolver sus problemas de adaptación interna e integración externa; de manera que sean capaces de enseñarse a los nuevos integrantes, como la forma correcta de pensar y sentir la relación hacia esos problemas.

Para fines de la investigación se utiliza el concepto citado por Homburg y Pflesser (2000), quienes refieren que “La cultura es un patrón de valores compartidos, que ayudan a la comprensión de las funciones de la organización, y le proporcionan normas de conducta para resolver sus problemas de adaptación e integración, siendo válidos para ser enseñados a los nuevos integrantes de la organización como la manera correcta de percibir, pensar y sentir”. Las dimensiones utilizadas en este estudio fueron: los valores básicos compartidos, las normas, los comportamientos y los artefactos.

Capítulo 2

Metodología

2. Metodología de investigación

En esta sección se expone cómo se realizó el diseño de la investigación. Enseguida se describe la muestra que fue objeto de estudio, las unidades de análisis (negocios de artesanía Wixárica), y las unidades de respuesta (dueños o encargados del negocio). Después se explica cómo se diseñó el instrumento de medición y la técnica de recolección de datos, para posteriormente explicar la operacionalización, validez y confiabilidad interna de las variables.

2.1 Diseño de la investigación

El estudio realizado para probar el modelo de investigación propuesto en este trabajo de tesis (ver figura 1) es cuantitativo, de corte transversal, exploratorio, descriptivo, y correlacional. La unidad de análisis son los negocios de subsistencia de artesanía Wixárica, y las unidades de respuesta son los dueños o encargados de estos negocios en los municipios de Tepic y el Nayar en el Estado de Nayarit.

El trabajo se dividió en dos etapas, primero fue el trabajo de gabinete que consistió en la revisión de artículos científicos para identificar las variables que explican el fenómeno de estudio, se determinó al desempeño como variable dependiente, la cultura organizacional como variable independiente, y la orientación al mercado como variable mediadora. Además, se analizaron los enfoques teóricos que explican las variables que integran el modelo de investigación, para identificar sus dimensiones y escalas de medición, así como los indicadores para el diseño del instrumento de medición.

En la segunda etapa se realizó el diseño de la investigación, se determinó el número y tamaño de la muestra, y se operacionalizaron las variables del estudio. Posteriormente se diseñó el instrumento de medición, y se realizó una prueba piloto con 36 cuestionarios para determinar la validez de las dimensiones y escalas de las variables de la investigación, la cual se realizó del 10 al 25 de noviembre de 2014.

La muestra final se integró por 71 cuestionarios completos, aplicados del 15 de febrero al 20 de marzo de 2015.

Las unidades de análisis fueron los negocios de artesanía de la etnia Wixárica en el Estado de Nayarit. El método de muestreo fue no probabilístico, la selección de la muestra se determinó a conveniencia, la selección de entrevistados se llevó a cabo mediante la aplicación de la técnica de “bola nieve”. El método aplicado para recolectar los datos fue la encuesta, la técnica utilizada fue la entrevista cara a cara, y el instrumento de medición fue un cuestionario estructurado con preguntas cerradas donde se manejó una escala tipo Likert de 5 puntos. Los datos obtenidos se codificaron y se analizaron a través del Paquete Estadístico para Ciencias Sociales (SPSS 20).

2.2 Descripción de la población de estudio, selección y tamaño de la muestra

2.2.1 Descripción de la población de estudio

La investigación se realizó en las comunidades del municipio del Nayar, el cual se encuentra ubicado en la zona de la sierra, y en la cabecera municipal de Tepic, en el Estado de Nayarit, donde se detectó la existencia de tres zonas con puestos fijos y semifijos donde se elabora y vende artesanía Wixárica: en la plaza principal del centro histórico, en el mirador de la colonia Zitacua, y en la Plaza Mololoa o Plaza de La Música, lugares donde se reúnen los artesanos Wixaritari de comunidades de los cuatro municipios donde se encuentra asentada esta etnia: Tepic, Santa María del Oro, El Nayar y la Yesca, para la venta de sus artículos artesanales. La unidad de análisis son los negocios de artesanía de la etnia Wixárica; cuya población, según información oficial proporcionada por la Delegación de la CDI en Nayarit (entrevista realizada en marzo de 2013), en el Estado existían hasta el 2012 un total de 25,201 habitantes. Del total de habitantes, de manera extraoficial se estima que un 80% de la población adulta se dedica a la elaboración de artesanías.

2.2.2 Selección y tamaño de muestra

No existe un registro que muestre la cantidad exacta de artesanos Wixaritari en el Estado de Nayarit; por lo tanto el muestreo fue no probabilístico. La selección de la muestra fue a conveniencia mediante la técnica de “bola de nieve”, mediante los siguientes criterios de selección:

1. Que existan contactos en el lugar de la muestra seleccionada para facilitar la recolección de datos mediante la técnica de “bola de nieve”, dado que en el contexto de las comunidades Wixaritari, sus habitantes son desconfiadas y no dan fácilmente entrevistas a desconocidos.
2. Que en el lugar de la muestra exista una gran concentración de pequeños negocios de subsistencia de artesanía Wixárica.
3. Que la ubicación geográfica del lugar de muestra seleccionado sea de fácil acceso.

Para determinar el tamaño de la muestra, según Fowler (2000), citado por Avendaño (2010), cuando no se tienen datos que permitan establecer una muestra exacta, para realizar un análisis estadístico de datos paramétricos solo se requiere una muestra mayor a 30, siguiendo la ley de los números grandes en estadística (Anderson, Sweeney, & Williams, 2009). Sobre todo en un contexto como el sector artesanal, donde distintos factores han generado que muestren desconfianza ante cualquier intento de aplicar entrevistas; de ahí la importancia de utilizar la técnica de la “bola de nieve”, ya que esta técnica consiste en la recomendación de persona a persona, lo que permite disminuir los sesgos en la información, y aumentar el número de personas encuestadas.

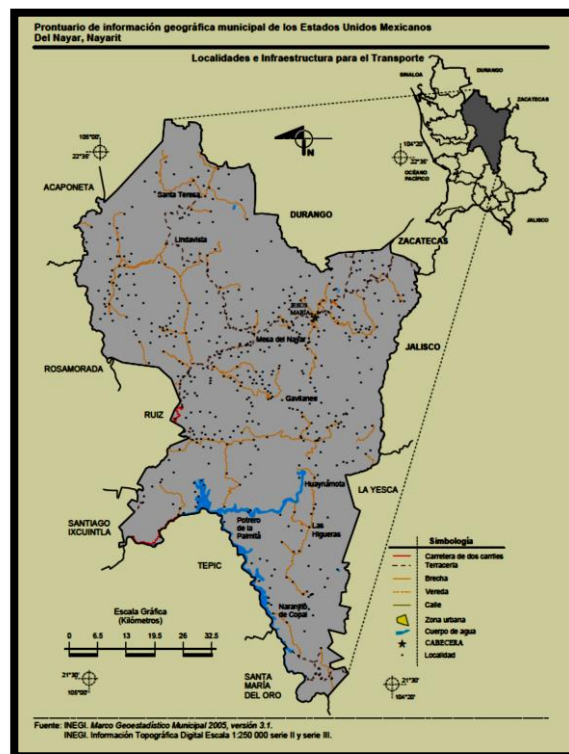
2.2.3. Descripción del lugar de la muestra

Los pequeños negocios de subsistencia de artesanía Wixárica se distribuyeron en dos municipios del Estado de Nayarit, el municipio del Nayar, ubicado en la zona serrana, y en el municipio de Tepic.

El municipio del Nayar

El Municipio de El Nayar, colinda al norte con el estado de Durango; al este con los estados de Durango, Zacatecas y Jalisco y el municipio de La Yesca; al sur con los municipios La Yesca, Santa María del Oro y Tepic; al oeste con los municipios de Tepic, Santiago Ixcuintla, Ruíz, Rosamorada, Acaponeta y el estado de Durango (Imagen 1). Ocupa el 18.47 % de la superficie del estado. Su clima se caracteriza por tener temperaturas de 14° a 28° C. El municipio del Nayar se compone de pueblos indígenas en su mayoría, como los pueblos Coras o Nayeeri, y Huicholes o Wixaritari, quienes conforman el 90% de la población total. Cuenta con 525 localidades y una población total de 34,300 habitantes hasta el año de 2010. El 61.94% de la población económicamente activa se dedica a actividades relacionadas al sector primario: la agricultura, la ganadería y la artesanía (Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Nayarit, 2012).

Imagen 1. Municipio del Nayar

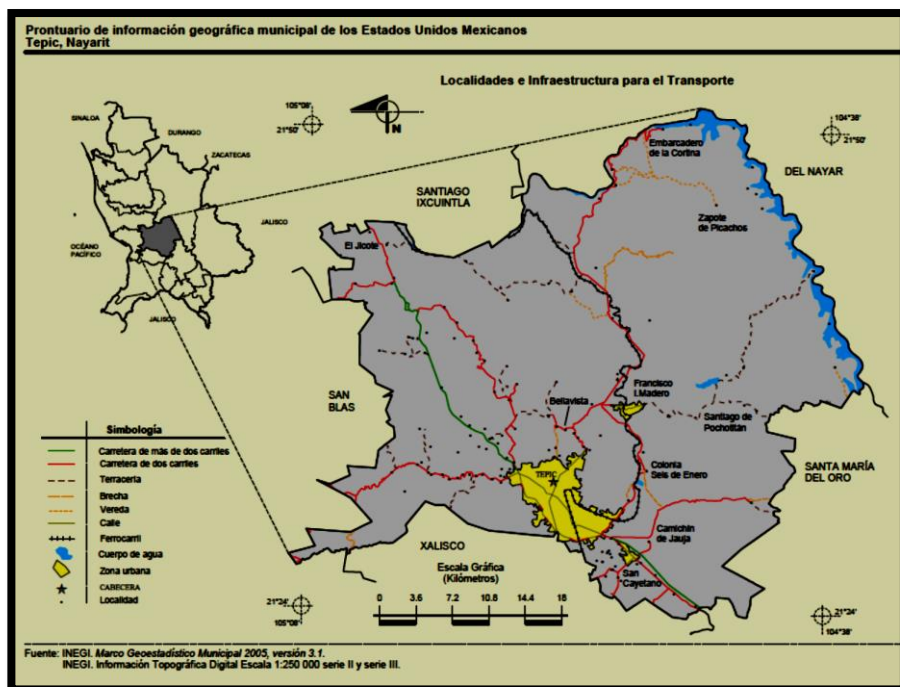


Fuente: INEGI (2009)

El municipio de Tepic

El Municipio de Tepic cuenta con una extensión territorial de 1,633 kilómetros cuadrados, que representa el 5.81% de la superficie de la entidad. Se encuentra a una altura mínima sobre el nivel del mar de 27 metros y una altura máxima de 2,340 metros. Colinda al norte con los Municipios de Santiago Ixcuintla y El Nayar; al este con los Municipios de El Nayar y Santa María del Oro; al sur con los Municipios de Santa María del Oro y Xalisco; al oeste con los Municipios de San Blas y Santiago Ixcuintla (Imagen 2). El clima predominante es el cálido subhúmedo con lluvias en verano, con una temperatura media anual de 21.9°C. Cuenta con recursos forestales y fauna silvestre. El Municipio se compone de 315 colonias y 62 ejidos. Tiene una población de 380,249 habitantes, que representan el 35.05 % de la correspondiente al Estado de Nayarit. Sus actividades principales son la agricultura, la ganadería, empresas de bienes y servicios, y pequeñas y medianas empresas (Periódico Oficial del gobierno del Estado de Nayarit, 2011).

Imagen 2. Municipio de Tepic



Fuente: INEGI (2009)

2.3 Descripción de la muestra

2.3.1 Descripción de las unidades de análisis

De las encuestas realizadas en los 71 negocios de subsistencia de artesanía Wixárica, el 51% se encuentra en las comunidades pertenecientes al municipio de El Nayar, y el 49% en la Ciudad de Tepic, en el Estado de Nayarit. En el municipio del Nayar, el 31% se encuestó en la comunidad de Santa Bárbara, el 19% en San Isidro, el 17% en El Saucito, el 17% en Jesús María, el 5% en Picachos, el 5% en Los Manguitos, el 3% en Arroyo Cañaveral, y el 3% restante de los encuestados se encuentran en la comunidad de El Purgatorio. De los negocios encuestados en el municipio de Tepic: el 63% se ubican en la Plaza Principal localizada en el Centro Histórico, el 28% se ubican en el mirador de la colonia Zitacua, el 6% en la Plaza Mololoa, y el 3% en la explanada de la Feria Nayarit. En relación al número de colaboradores que integran cada negocio: el 30% de los negocios de la muestra se componen de dos integrantes, el 20% de un integrante, el 17% consta de cuatro integrantes, el 15 % de tres integrantes, el 7% de cinco integrantes, el 4% de seis integrantes, el 3% de siete integrantes, el 1% de ocho integrantes, y finalmente un 3% se compone de más de diez integrantes.

En los negocios encuestados se realizan diversos tipos de artesanías, como son: bisutería (collares, aretes, pulseras, anillos, etc.), textiles (bolsos, trajes típicos, etc.), cuadros artísticos elaborados con tablas de madera adornadas con dibujos hechos con chaquira o estambre, y figuras decoradas (muñecos y botellas de salsa adornadas con características típicas de la cultura Wixárica, o figuras de madera o metal, adornadas con chaquira). Del total de los negocios encuestados, el 23% elabora bisutería, cuadros, textiles y figuras decoradas, un 22% elabora bisutería y textiles, el 17% elabora bisutería, textiles y figuras decoradas, un 14% elabora bisutería y cuadros, un 10% elabora únicamente bisutería, un 4% elabora cuadros y textiles, un 4% elabora bisutería y figuras decoradas, otro 4% elabora bisutería,

cuadros y textiles, un 1% elabora bisutería, cuadros y figuras decoradas, y finalmente otro 1% elabora únicamente textiles.

En cuanto al tipo de organización, el 90% son negocios familiares, el 7% son pequeños talleres, y el 3% son pequeñas unidades de manufactura. En relación al tipo de creación del negocio, el 44% es iniciativa, y un 56% son heredados. Haciendo mención sobre las actividades en las que participan los integrantes del negocio, el 99% participa en la elaboración y ventas de los artículos artesanales, y solo un 1% únicamente se dedica a la elaboración de artesanías. El 100% de los negocios de la muestra no tiene empleados contratados por un salario; solo el 2% de ellos refiere que tienen a otros artesanos por destajo, y el resto (98%) solo emplea a los integrantes de la familia sin pago de salario. La antigüedad que tienen los negocios en la elaboración y venta de artesanías va de los 3 a los 40 años, con una media de 14.25 años.

2.3.2 Descripción de las unidades de respuesta

Del total de los 71 entrevistados, el 86% son dueños y el 14% son encargados de los pequeños negocios de subsistencia de artesanía Wixárica. De los cuales, el 75% son mujeres, y el 25% son hombres. El 23% de los entrevistados tiene una edad entre 15 a 20 años, el 7% entre 21 a 25 años, el 11% entre 26 a 30 años, el 13% entre 31 a 35 años, 18% entre 36 a 40 años, el 8% entre 41 a 45 años, el 7% entre 45 a 50 años, el 3% entre 51 a 55 años, el 7% entre 56 y 60 años, y el 3% entre 61 a 65 años. En cuanto a su nivel de estudios, el 30% cuenta con estudios de nivel de bachillerato, el 25% sabe leer pero no terminó su educación primaria, el 20% tiene estudios de secundaria, el 15% cuenta con primaria terminada, el 3% no tienen escolaridad básica, y solo el 4% terminó estudios de licenciatura. Los años de experiencia de los entrevistados en el negocio oscilan entre los 3 y los 40 años, con una media de 14.75.

El 83% de los entrevistados refieren que la actividad artesanal es su principal fuente de ingresos, el restante 17% refiere que la artesanía no es su principal fuente de ingresos, de este porcentaje, el 50% lo complementa con actividades de agricultura y pesca, un 26% trabaja en bienes y servicios, el 8% trabaja en el sector público, el 8% vende suplementos alimenticios, y otro 8% es músico y traductor. La experiencia que tienen los entrevistados en la elaboración y venta de artesanías se encuentra entre los 3 a los 52 años, con una media de 22.07 años.

2.4. Operacionalización de variables

2.4.1. El desempeño

El desempeño se define operacionalmente como el crecimiento financiero del negocio, y la percepción que tiene el dueño sobre el crecimiento del negocio en los últimos dos años de operación, así como el grado de satisfacción del dueño con los resultados del negocio. Las dimensiones del desempeño son: el desempeño financiero, y el desempeño no financiero.

El desempeño financiero se definió operacionalmente como: el crecimiento del negocio en ventas, producción y empleados en los últimos dos años de su operación. Para medir el crecimiento del negocio se utilizó una escala objetiva y una subjetiva.

Para la escala objetiva, se le preguntó al dueño sobre sus ventas mensuales, el número de trabajadores, y la cantidad de piezas que produjo en el año actual y el año anterior. Para codificar los datos se hizo una operación aritmética, restando el año actual menos el año anterior. Los resultados se recodificaron en una escala tipo Likert de 5 puntos, donde el valor negativo fue 1 (Decreció), cero fue 2 (No creció), y los valores positivos se codificaron en un intervalo de 3 puntos: 3 (Creció poco), 4 (Creció regular), y 5 (Creció mucho).

Para la **escala subjetiva**, se le preguntó al dueño su percepción sobre el grado de crecimiento en ventas, crecimiento en producción y crecimiento en ganancias en los últimos dos años utilizando una escala tipo Likert de 5 puntos, cuyos rangos son: (1) Nada hasta (5) Bastante, donde (1) Nada, (2) Poco, (3) Regular, (4) Mucho y (5) Bastante.

El desempeño no financiero se definió operacionalmente, como el grado de satisfacción personal del dueño con los resultados del negocio para solventar las necesidades de la familia, el nivel de satisfacción del artesano por las actividades que realiza, y la satisfacción con el cumplimiento de los objetivos que ha tenido el negocio a través del tiempo. La medición del desempeño no financiero tuvo los siguientes indicadores: satisfacción personal, satisfacción con las necesidades familiares, satisfacción con el desempeño del negocio, y satisfacción con las metas del negocio. Para su medición se estableció una escala tipo Likert de 5 puntos, cuyos rangos son: (1) Completamente insatisfecho hasta (5) Completamente satisfecho; donde (1) Completamente insatisfecho, (2) Poco satisfecho, (3) Ni insatisfecho ni satisfecho, (4) Satisfecho y (5) Completamente satisfecho.

2.4.2. La orientación al mercado

La orientación al mercado se define operacionalmente como la frecuencia en que los negocios realizan acciones para orientarse al cliente, enfrentar la competencia, y coordinar adecuadamente los recursos del negocio para generar un continuo valor competitivo hacia el cliente. Se compone de tres dimensiones: la orientación al cliente, la orientación al competidor, y la coordinación interfuncional.

La orientación al cliente se define operacionalmente como la frecuencia en que el negocio realiza acciones para satisfacer, comprender y evaluar los deseos del cliente.

La orientación al competidor se define operacionalmente como, la frecuencia en que el negocio realiza acciones para enfrentar a la competencia y enfrentar los cambios en el mercado.

La coordinación interfuncional se define operacionalmente como la frecuencia en que el negocio realiza acciones para coordinar las diferentes funciones internas y externas del negocio para generar un continuo valor competitivo y satisfacer los deseos del cliente.

Para medir estas dimensiones, se elaboraron ítems para cada una, donde se le preguntó al dueño del negocio la frecuencia con la que su negocio realiza acciones destinadas para orientarse al cliente, a la competencia, y a la coordinación interfuncional de la organización. Se utilizó una escala tipo Likert de 5 puntos, que va de (1) Nunca a (5) Siempre; donde (1) Nunca, (2) Rara vez, (3) Regularmente, (4) Frecuentemente, y (5) Siempre.

2.4.3. Cultura organizacional

La cultura organizacional se define operacionalmente como el grado de importancia que el dueño del negocio le da a los valores básicos compartidos, las normas, los artefactos, y los comportamientos, para realizar las actividades para el adecuado funcionamiento de la organización. Se compone de cuatro dimensiones: los valores básicos compartidos, las normas, los artefactos, y los comportamientos.

Los valores básicos compartidos se definen operacionalmente como el grado de importancia que el dueño del negocio le da a los rasgos deseables individuales y de sus colaboradores para la selección de alternativas que le permitan lograr los objetivos del negocio.

Las normas se definen operacionalmente como el grado de importancia que el dueño del negocio le da a las reglas individuales que la organización establece para lograr los objetivos del negocio.

Los artefactos se definen operacionalmente como el grado de importancia que el dueño del negocio le da a las historias, los arreglos, los rituales y el lenguaje que la organización comparte para lograr los objetivos del negocio.

- **Las historias** se definen operacionalmente como el grado de importancia que el dueño del negocio le da que se da a los sucesos que ocurren en el sector con el fin de tomarlo como modelo para conseguir los objetivos del negocio.
- **Los arreglos** se definen operacionalmente como el grado de importancia que el dueño del negocio le da a la ubicación, diseño y estructura del negocio para atraer y conservar al cliente.
- **Los rituales** se definen operacionalmente como grado de importancia que el dueño del negocio le da a los protocolos y ceremonias que se realizan en el negocio para mantener la fidelidad del cliente.
- **El lenguaje** se definen operacionalmente como el grado de importancia que el dueño del negocio le da a las discusiones y debates que se generan entre los integrantes de la organización con el fin de satisfacer los deseos del cliente.

Los comportamientos se definen operacionalmente como el grado de importancia que el dueño del negocio le da al patrón de conducta de los integrantes de la organización en: la generación de información, difusión de la información, y capacidad de respuesta hacia la información, para implementar las estrategias que permitan lograr los objetivos del negocio.

Para medir estas dimensiones, se elaboraron ítems para cada una, donde se le preguntó al dueño del negocio el grado de importancia que le da a los valores básicos compartidos, las normas, los artefactos y los comportamientos en la realización de acciones destinadas para satisfacer los deseos del cliente, y mejorar las funciones de la organización. Se utilizó una escala tipo Likert de 5 puntos, que va de (1) Nada importante a (5) Muy importante, donde (1) Nada importante, (2) Poco importante, (3) Más o menos importante, (4) Importante, y (5) Muy importante.

2.5 Diseño del instrumento de medición

Para la obtención de información se utilizó el método de encuesta, donde se utilizó como instrumento de medición un cuestionario estructurado con 210 ítems cerrados, cuya medición se realizó utilizando una escala tipo Likert de 5 puntos. El cuestionario se dividió en cuatro secciones (anexo):

En la primera se evaluó la variable desempeño con 32 ítems (DFI1-DSA4). Para determinar los ítems de la variable dependiente desempeño, se usaron las escalas utilizadas en estudios hechos en el IPN CIDIIR Oaxaca, y se adaptaron las escalas establecidas por Cambra et al. (2011), y Homburg y Pflesser (2000). De esta forma las escalas del desempeño financiero fueron etiquetadas como: escala objetiva y escala subjetiva. Las escalas del desempeño no financiero fueron etiquetadas como: satisfacción personal, satisfacción con las necesidades familiares, satisfacción con el desempeño del negocio, y satisfacción con sus actividades en el negocio.

En la segunda sección se evaluó la variable orientación al mercado con 42 ítems (OCS1-ICE6). Para determinar los ítems de la variable independiente orientación al mercado, se adaptaron al contexto de estudio las escalas propuestas por Cambra et al. (2011), Chen et al. (2014), Kibbelin et al. (2013), y Naidoo (2010). De esta forma las escalas de la orientación al cliente fueron etiquetadas como: satisfacción de los deseos del cliente, comprensión de los deseos del cliente y evaluación de los deseos del cliente. Las escalas de la orientación al competidor fueron etiquetadas

como: acciones para enfrentar la competencia, y acciones para enfrentar los cambios en el mercado. Las escalas de la coordinación interfuncional desempeño fueron etiquetadas como: coordinación interna y coordinación externa.

En la tercera sección se evaluó la variable Cultura Organizacional con 118 ítems (VBE1-CRI4). Para determinar los ítems de la variable moderadora Cultura Organizacional, se adaptaron al contexto de estudio las nuevas escalas propuestas por Homburg y Pflesser (2000). De esta forma las escalas de los valores básicos compartidos fueron etiquetadas como: éxito, rapidez, innovación y flexibilidad, cooperación interfuncional, apertura de comunicación interna, responsabilidad de los integrantes del negocio, calidad, y valoración de los integrantes. Las escalas de las normas fueron etiquetadas como: éxito relacionado al mercado, rapidez relacionada al mercado, innovación y flexibilidad relacionada al mercado, cooperación interfuncional relacionada al mercado, apertura de comunicación interna relacionada al mercado, responsabilidad del empleado relacionada al mercado, calidad relacionada al mercado y valoración de los integrantes relacionada al mercado. Las escalas de los artefactos se etiquetaron como: historias relacionadas al sector, arreglos relacionados al sector, rituales relacionados al sector y lenguaje relacionado. Las escalas de los comportamientos fueron etiquetadas como: generación de información, difusión de la información, y capacidad de respuesta hacia la información.

En la cuarta sección se plantearon 18 ítems para conocer datos generales y demográficos del dueño del negocio.

2.5.1. Técnicas para recopilar información

En el mercado donde se desenvuelven los pequeños negocios de subsistencia de artesanía Wixárica, no existen datos confiables que permitan estimar exactamente la población que se dedica a la elaboración y venta de artesanías (CDI, 2012). Por lo que la selección de entrevistados se llevó a cabo mediante la aplicación de la

técnica de “bola nieve”, buscando a través de la recomendación persona a persona aumentar el margen de éxito al aplicar las entrevistas. El instrumento de medición fue un cuestionario estructurado, con preguntas cerradas donde se manejaron escalas tipo Likert de 5 puntos. El método aplicado para recolectar los datos fue la encuesta, la técnica utilizada fue la entrevista cara a cara con una duración aproximada de 60 minutos, ya que como recomienda Babbie (2000), esta técnica permite comparar las respuestas de los dueños de los pequeños negocios de artesanía Wixárica con las situaciones que viven en su contexto, y además manejar el tiempo adecuado de respuesta para cada ítem del cuestionario.

2.5.2. Prueba piloto

Para verificar la validez de las escalas del instrumento de medición, se aplicó una prueba piloto en el mes de noviembre de 2014 en comunidades del municipio del Nayar, en el Estado de Nayarit. Los resultados fueron útiles ya que permitieron analizar la consistencia interna de los ítems, y validar las escalas de las variables del fenómeno de estudio.

2.6 Validez y confiabilidad de las escalas

Para analizar y validar la fiabilidad de las escalas utilizadas en el instrumento de medición, se realizó un análisis factorial de los datos mediante el análisis de componentes principales con rotación Varimax y normalización de Kaiser a través del Paquete Estadístico para Ciencias Sociales (SPSS versión 20). Se aceptaron como válidos los ítems con carga ≥ 0.5 . La confiabilidad de los ítems se determinó mediante el Alfa de Cronbach. Aunque algunos autores refieren que se deben tomar valores altos que demuestren la consistencia de los ítems, otros autores refieren que el valor mínimo que se puede aceptar en el coeficiente de fiabilidad depende del nivel de exactitud que requiera la investigación (Bojórquez, López, Hernández, & Jiménez, 2013). Por lo que en esta investigación de tipo exploratorio, para el coeficiente de fiabilidad se aceptan los valores ≥ 0.5 .

2.6.1. Desempeño

De la variable dependiente Desempeño cargaron 29 ítems distribuidos en 6 factores que integran las 2 dimensiones de la variable (desempeño financiero y desempeño no financiero). Etiquetados como: desempeño financiero (factores 2, 5, y 6), y desempeño no financiero (factores 1, 3 y 4), (ver tabla 1).

Tabla 1. Análisis Factorial de la variable Desempeño

Matriz de componentes rotados^a

Desempeño	1	2	3	4	5	6	comunalidades
	Necesidades familiares	Desempeño financiero Subjetivo	Metas del negocio	Satisfacción personal	Crecimiento en empleos	Rentabilidad	
Crecimiento en integrantes	.130	.028	.033	-.113	.921	.087	.887
Crecimiento en producción	-.124	.091	.182	.162	.245	.551	.446
Crecimiento en ventas	-.065	.326	.172	-.009	.076	.740	.694
Aumento de trabajadores en el negocio	.175	-.026	.030	-.087	.908	.129	.880
Comportamiento de la demanda	.070	.606	.134	.047	-.279	.347	.590
Medida en que aumentaron las ventas	.055	.899	.035	.080	-.180	.144	.871
Medida en que aumentaron los clientes	.099	.904	.058	.092	-.158	.137	.883
medida en que aumentaron las ganancias	.128	.892	.114	.079	.068	.179	.867
Medida en que aumentó la producción	.089	.769	.093	.111	.328	-.136	.746
Medida en que creció el negocio	.230	.820	.012	.056	.209	-.049	.775
La fama por ser artesano	-.109	.049	.199	.627	.177	-.402	.640
Mejorar su nivel de vida como artesano	.195	.080	-.092	.771	.054	.243	.709
Logro de metas personales como artesano	.325	.196	.022	.744	-.072	.229	.755
Reconocimiento como artesano	-.008	.009	.483	.621	-.151	-.100	.652
Un mejor estilo de vida como artesano	.262	.223	-.118	.748	-.204	.048	.736
Su trabajo como artesano	-.012	-.054	.440	.601	-.105	-.082	.576
La educación que se le da a sus hijos	.748	.144	-.082	.220	.228	-.141	.708
Cobertura de las necesidades básicas	.886	.067	-.018	.095	.117	-.134	.830
Mejoras a la vivienda	.905	.034	-.165	.101	.062	-.075	.867
Bienes que se han adquirido	.918	.108	-.088	.119	.029	-.062	.881

Tener su futuro asegurado	.909	.093	-.191	.021	.179	-.135	.923
Metas económicas por la artesanía	.831	.119	.140	.091	.053	.044	.738
Dinero que se gana por las ventas	.742	.089	.367	.005	-.094	.153	.726
Desempeño económico del negocio	.629	.180	.577	.103	-.261	.084	.847
Mejora al local o taller	.837	.076	.220	.026	-.061	.204	.800
La cantidad de clientes que tiene	.493	.072	.723	-.003	-.240	.140	.848
Satisfacer los deseos del cliente	-.132	.051	.843	.046	.224	.095	.793
Promover la preferencia del cliente	-.066	.108	.879	.002	-.078	.084	.801
Elaborar las mejores artesanías	.055	.113	.750	.153	.194	.110	.651
Varianza explicativa	23.53	15.19	13.03	10.55	8.55	5.40	
Varianza total explicada							76.27
Alfa de Cronbach del desempeño financiero							.849
Alfa de Cronbach del desempeño no financiero							.898
Alfa de Cronbach de la Variable desempeño							.900
KMO							.736
Esfericidad de Bartlett					406	p=.000	

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

La varianza total explicada del desempeño fue de 76.27%. Se distribuyó en 6 factores: 23.53% para necesidades familiares (factor 1), 15.19% para la escala subjetiva del desempeño financiero (factor 2), 13.03% para la satisfacción con las metas del negocio (factor 3), 10.55% para la satisfacción personal (factor 4), 8.55% para el crecimiento en empleos (factor 5), 5.40% para la rentabilidad (factor 6). El Alfa de Cronbach es de .900, lo cual significa que existe una confiabilidad del 90%. El KMO es de .736, y la esfericidad de Bartlett es de 406.

La variable desempeño quedó integrada por dos dimensiones= desempeño financiero + desempeño no financiero.

Donde:

- Desempeño financiero= desempeño financiero subjetivo (factor 2) + desempeño financiero objetivo (factor 5 + factor 6)

Donde:

Factor 5= Crecimiento en empleos

Factor 6= Rentabilidad

- Desempeño no financiero= necesidades familiares (factor 1) + la satisfacción con las metas del negocio (factor 3) + la satisfacción personal (factor 4)

2.6.2. La Orientación al Mercado

De la variable independiente Orientación al Mercado cargaron 27 ítems distribuidos en 7 factores que integran las 3 dimensiones de la variable (orientación al cliente, orientación al competidor y coordinación interfuncional). Lo cuales se etiquetaron como: orientación al cliente (factores 1 y 4), orientación al competidor (factores 5, 6 y 7), y coordinación interfuncional (factores 2 y 3), (ver tabla 2).

Tabla 2. Análisis Factorial de la variable Orientación al Mercado

Matriz de componentes rotados^a

Orientación al mercado	1	2	3	4	5	6	7	comunalidades
	Satisfacer y comprender los deseos del cliente	Coordinación interna	Coordinación externa	Evaluar los deseos del cliente	competitividad a través de la imitación	Competitividad a través de nuevos diseños	Enfrentar cambios del mercado	
Dirigidas a satisfacer los deseos del cliente	.838	.091	.106	.100	-.060	.006	.119	.750
Dependen de los deseos del cliente	.846	-.092	-.047	-.069	.097	-.092	.070	.755
Superar los deseos del cliente	.847	.049	.062	.230	.012	.110	-.008	.789
Comprometidos con la atención al cliente	.714	.128	.202	.360	.061	.300	.046	.792
Consultar los deseos del cliente	.647	.273	.155	.256	.103	.320	-.001	.696
Identificar los deseos del cliente	.524	.343	.190	-.008	.120	.389	-.064	.598
Compromiso con la satisfacción del cliente	.626	.236	.117	.383	-.019	.297	.179	.728
Atender mejor los deseos del cliente	.607	.116	-.046	.094	-.013	.491	-.021	.634
Conocer el grado de satisfacción del cliente	.431	.100	-.024	.770	.001	.221	.061	.841
Verificación de los deseos del cliente	.418	.094	-.017	.823	-.079	.045	.088	.877
Verificar cumplimiento de las expectativas	-.007	.218	-.167	.723	.103	.023	-.045	.611
Vender artesanías parecidas a de los otros	.153	.032	.084	-.118	.841	-.021	.096	.762
Hablar mal de las artesanías de otros	-.051	-.029	-.005	.086	.734	.105	-.340	.677

Imitar las actividades de otros	-.012	.027	.221	.105	.872	-.021	.131	.838
Introducir nuevos diseños	.131	.286	-.146	.119	.073	.782	-.015	.751
Vender artesanías diferentes	.244	-.062	.318	.092	-.036	.724	.045	.701
Elaborar artesanías con material de calidad	.136	-.010	.056	.036	-.009	.101	.878	.804
Alianzas con otros artesanos para vender	.013	.193	.455	.058	.012	-.149	.632	.671
Adecuada promoción de artesanías	.117	.754	-.075	.028	.166	.289	.201	.741
Capacitación sobre aspectos contables	.008	.750	.178	.128	-.084	.301	.164	.735
Planificación de las actividades	.221	.777	-.156	.139	.052	.017	-.120	.714
Trabajo en equipo	.446	.640	.234	-.037	.041	-.081	-.063	.678
Aplicación de estrategias de promoción	-.048	.789	-.180	.262	-.123	-.061	.022	.745
Buscar otro tipo de materiales	.127	-.350	.610	-.046	.303	.224	.125	.670
Compartir materiales e información	.072	.015	.749	-.158	.188	-.173	-.106	.668
Establecer alianzas con otros artesanos	.111	-.109	.872	-.042	.095	.048	.140	.817
Interés por vender fuera de la localidad	.066	.095	.755	.014	-.062	.179	.157	.644
Varianza explicativa	18.08	12.59	10.97	8.91	8.39	8.23	5.71	
Varianza explicada								72.91
Alfa de Cronbach de la orientación al cliente								.908
Alfa de Cronbach de la orientación al competidor								.561
Alfa de Cronbach de la coordinación interfuncional								.663
Alfa de Cronbach de la variable orientación al mercado								.857
KMO								.703
Esfericidad de Bartlett						351	p=.000	

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 7 iteraciones.

La varianza total explicada de la orientación al mercado fue de 72.91%. Se distribuyó en 7 factores: 18.08% para la satisfacción y comprensión de los deseos del cliente (factor 1), 12.59% para la coordinación interna (factor 2), 10.97% para la coordinación externa (factor 3), 8.91% para la evaluación de los deseos del cliente (factor 4), 8.39% para la competitividad a través de la imitación (factor 5), 8.39% para la competitividad a través de nuevos diseños (factor 6), y 5.71% para las acciones para enfrentar cambios en el mercado (factor 7). El Alfa de Cronbach es de .857, lo cual significa que existe una confiabilidad del 85.7%. El KMO es de .703 y la esfericidad de Bartlett es de 351.

La variable orientación al mercado quedó integrada por tres dimensiones= orientación al cliente + orientación al competidor + coordinación interfuncional.

Donde:

- Orientación al cliente= satisfacción y comprensión de los deseos del cliente (factor 1) + evaluación de los deseos del cliente (factor 4)
- Orientación al competidor= acciones para enfrentar la competencia (factor 5 y factor 6) + acciones para enfrentar los cambios en el mercado (factor 7)

Donde:

Factor 5= Competitividad a través de la imitación

Factor 6= Competitividad a través de nuevos diseños

- Coordinación interfuncional= coordinación interna (factor 2) + coordinación externa (factor 3)

2.6.3. La Cultura Organizacional

De la variable moderadora Cultura Organizacional cargaron 54 ítems distribuidos en 8 factores que integran las 4 dimensiones de la variable (Valores Básicos Compartidos, Normas, Artefactos, y Comportamientos). Etiquetados como: Valores Básicos Compartidos (factor 1), Normas (factores 2 y 8), Artefactos (factores 3, 4, 5, y 7), y Comportamientos (factor 6), (ver tabla 3).

Tabla 3. Análisis Factorial de la variable Cultura Organizacional

Matriz de componentes rotados^a

	1	2	3	4	5	6	7	8	
Cultura organizacional	Valores básicos compartidos	Cooperación y apertura de comunicación	Lenguaje relacionado al sector	Rituales relacionados al sector	Arreglos relacionados al sector	Difusión y respuesta hacia la información	Historias relacionadas al sector	Calidad relacionada al mercado	Comunalidades

Ser reconocido como el mejor artesano	.593	.372	-.045	.216	.125	.189	-.178	.277	.698
Hacer con rapidez los deberes del hogar	.647	.150	-.253	-.015	.029	.373	.073	-.002	.651
Tolerar con las opiniones de los demás	.734	.281	-.084	.076	-.038	.269	.042	.000	.706
Participar en reuniones de la comunidad	.761	.228	-.024	.263	-.124	.121	-.006	-.029	.732
Evitar conflictos con familiares y vecinos	.787	.315	-.002	.287	-.118	.016	-.094	.069	.829
Resolver conflictos familiares con dialogo	.811	.240	.100	.325	-.073	.025	-.105	.121	.862
Permitir que la familia exprese sus dudas	.792	.177	.248	-.021	.033	-.078	.274	.071	.808
Que en la familia se compartan consejos	.768	.228	.248	.007	-.023	.027	.205	.064	.751
Que la familia prevenga los accidentes	.847	.154	.073	-.051	-.146	-.043	.192	-.039	.811
Utilizar el ingenio para resolver problemas	.817	.233	.062	-.037	.023	.174	.168	.053	.789
Que la familia cumpla con sus actividades	.850	.201	.121	.034	.019	.026	.048	.122	.797
Compromiso con las funciones del hogar	.822	.176	.050	-.107	-.015	.257	.078	.039	.795
Cuidar con esmero los bienes familiares	.789	.378	.058	.188	-.007	-.137	-.016	.105	.834
Anticiparse a problemas en el hogar	.799	.318	.153	.048	.014	-.068	.034	.241	.829
Aprender de los errores	.652	.246	.180	.003	-.149	-.136	.227	.372	.749
El compromisos de familiares y amigos	.763	.301	.136	-.022	-.096	.050	-.035	.158	.730
Reconocer el esfuerzo de familiares	.676	.036	.273	.075	.037	.240	.119	.112	.624
El convivio de familiares y amigos	.793	.173	.207	-.199	-.031	.103	-.051	.029	.755
El reconocimiento como el mejor negocio	.525	.234	.211	.041	.211	.466	.235	.110	.705
Atender bien a los clientes	.649	.355	.162	.133	.188	.087	-.144	.013	.655
Mantener la preferencia de los clientes	.611	.415	.120	-.010	.199	.340	.121	.143	.750
Dar una respuesta rápida al cliente	.565	.279	.286	.082	.152	.293	.057	.304	.690
Aceptar diseños de los clientes	.546	.108	.397	.039	.102	.249	.101	.436	.741
El trabajo en equipo en el negocio	.268	.911	-.034	-.078	.007	.150	.069	.110	.949
Que todos aporten ideas para el negocio	.307	.894	-.051	-.115	-.078	.162	.040	.091	.952
Que no existan conflictos en el negocio	.291	.910	-.002	-.019	-.019	.052	.075	.096	.931
Coordinar las actividades en el negocio	.220	.840	.234	.036	.162	-.014	-.017	.100	.847
Motivación para conseguir los objetivos	.347	.735	.009	.107	.049	.038	.152	.193	.736
Rapidez en las actividades del negocio	.327	.838	-.041	-.084	.025	.150	.064	-.030	.846
Convivencia con los integrantes	.232	.800	.222	.168	.239	.042	.000	.048	.832
Dar informes de problemas en el negocio	.373	.850	.025	.098	.018	.098	.142	.038	.904
Compartir conocimiento en el negocio	.356	.856	-.038	.110	-.010	.032	.134	.062	.896
Que las artesanías no tengan defectos	.438	.308	.103	.064	.068	.214	.011	.642	.765
Un adecuado ambiente de convivencia	.349	.322	-.098	.094	-.144	.018	.185	.693	.779
Tomar como modelo a personas exitosas	.250	.159	.265	.370	.143	-.025	.715	.152	.850
No repetir los errores de otros negocios	.139	.281	.066	.181	.049	.043	.847	.053	.860
Imagen del negocio identificable	-.073	-.038	.087	.315	.837	-.027	-.032	-.029	.817
Negocio en lugar accesible al cliente	-.070	-.001	.075	.342	.841	.070	.037	-.020	.842
Tener un mostrador adecuado	-.032	.141	-.088	.023	.884	.077	.078	-.031	.824
Taller adecuado para dar información	.021	.139	-.256	-.369	.751	.119	.059	.060	.807

Explicar significado de las artesanías	.102	-.040	.330	.795	.015	-.019	.284	.133	.852	
Que se conozca el proceso artesanal	.095	-.014	.343	.801	.013	-.006	.224	.062	.822	
Hacer ceremonia para explicar significado	-.018	.054	.342	.774	.230	-.066	-.105	.055	.790	
Hacer exposiciones al cliente	.086	.160	.260	.578	.288	.226	.160	-.206	.637	
¿Cómo mejorar la preferencia del cliente?	.153	.028	.874	.214	-.058	.062	.074	-.063	.851	
¿Qué no han ofrecido otros negocios?	.192	.077	.847	.196	-.023	-.034	.063	-.010	.804	
Se sabe lo que el cliente espera	.106	.036	.812	.295	.049	.117	.056	.169	.806	
No se toma en cuenta los competidores	.180	-.031	.696	.152	-.396	.074	.030	-.102	.715	
Observar comportamiento de los clientes	.197	.020	.644	.479	.185	-.022	.066	.094	.732	
Difundir diseños que el cliente pida mas	.179	.157	.421	.242	.070	.629	.046	.127	.711	
Atender quejas por defectos de calidad	.287	.232	-.030	-.139	.093	.772	-.087	.042	.771	
Varianza explicativa	26.95	16.69	9.16	7.39	6.87	4.31	3.86	3.59		
Varianza explicada									78.85	
Alfa de Cronbach de los valores básicos compartidos									.969	
Alfa de Cronbach de las normas									.956	
Alfa de Cronbach de los artefactos									.857	
Alfa de Cronbach de los comportamientos									.519	
Alfa de Cronbach de la variable cultura organizacional									.961	
KMO									.735	
Esfericidad de Bartlett						1275				p=.000

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 8 iteraciones.

La varianza total explicada de la cultura organizacional fue de 78.85%. Se distribuyó en 8 factores: 26.95% para los valores básicos compartidos (factor 1), 16.69% para la cooperación interfuncional y apertura de comunicación relacionada al mercado (factor 2), 9.16% para al lenguaje relacionado al sector (factor 3), 7.39% para los rituales relacionados al sector (factor 4), 6.87% para a los arreglos relacionados al sector (factor 5), 4.31% para la difusión y capacidad de respuesta (factor 6), un 3.86% corresponde a las historias relacionadas al sector (factor 7), y 3.59% corresponde a la calidad relacionada al mercado (factor 8). El Alfa de Cronbach es de .961, lo cual significa que existe una confiabilidad del 96.1%. El KMO es de .735, la esfericidad de Bartlett es de 1275.

La variable cultura organizacional quedó integrada por cuatro dimensiones= valores básicos compartidos + normas + artefactos + comportamientos.

Donde:

- Valores básicos compartidos= factor 1
- Normas= cooperación interfuncional y apertura de comunicación relacionada al mercado (factor 2) + calidad relacionada al mercado (factor 8)
- Artefactos= historias relacionadas al sector (factor 7) + arreglos relacionados al sector (factor 5) + rituales relacionados al sector (factor 4) + lenguaje relacionado al sector (factor 3)
- Los comportamientos= factor 6

Capítulo 3

Resultados y discusiones

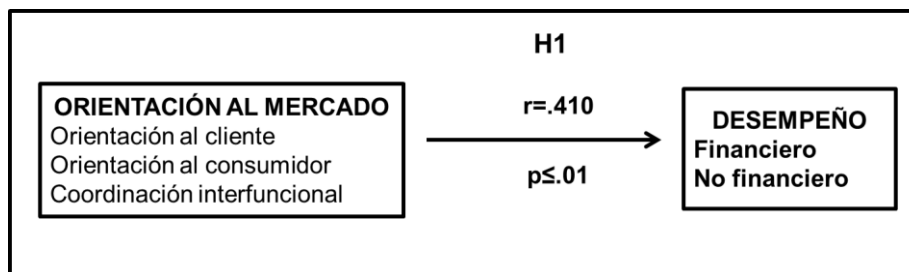
3. Resultados y discusiones

3.1. Resultados

Para probar las hipótesis planteadas en el modelo de investigación del presente estudio, se realizaron correlaciones bivariadas de Pearson y correlaciones parciales para analizar las asociaciones entre las variables de estudio. También se realizaron regresiones lineales simples, múltiples y jerárquicas para analizar la influencia de las variables. Finalmente se analizaron y discutieron los resultados obtenidos para presentar las conclusiones.

Para probar la hipótesis 1: **la orientación al mercado afecta directa y positivamente al desempeño de los pequeños negocios de subsistencia de artesanía Wixárica**, se realizó una correlación bivariada de Pearson (Tabla 4). En un nivel de confiabilidad del 95%, se encontró una relación positiva y significativa entre el desempeño y la orientación al mercado ($r=.410$, $p\leq.01$). Específicamente se encontró una relación positiva y significativa a nivel de significancia de 0.01 entre: la orientación al mercado y el desempeño no financiero ($r=.399$, $p\leq 0.01$), una relación positiva pero no significativa entre la orientación al mercado y el desempeño financiero ($r=.227$, $p>0.05$). También se encontró una relación positiva y significativa entre el desempeño y la orientación al cliente ($r=.458$, $p\leq 0.01$), y entre el desempeño y la coordinación interfuncional ($r=.312$, $p\leq 0.01$). Los resultados prueban de manera global la hipótesis 1 (Figura 2).

Figura 2. Modelo de la primera hipótesis



Para un análisis más detallado del efecto de la orientación al mercado en el desempeño de los pequeños negocios de artesanía Wixárica, se realizó una correlación entre cada una de las dimensiones de las variables (Tabla 4). Se encontró que la orientación al cliente se relaciona positiva y significativamente en un nivel del 95%, con el desempeño no financiero ($r=.468$, $p\leq 0.01$), y de manera positiva pero no significativa con el desempeño financiero ($r=.204$, $p>0.05$). También se encontró una relación positiva y significativa entre la coordinación interfuncional y el desempeño no financiero ($r=.273$, $p\leq 0.05$), y entre el desempeño financiero ($r=.245$, $p\leq 0.05$). Pero no se encontró una relación significativa entre la orientación al competidor y el desempeño ($p=.073$, $p>0.05$), ni con sus dimensiones desempeño financiero ($r=.019$, $p>0.05$), y desempeño no financiero ($r=.081$, $p>0.05$).

Tabla 4. Correlación bivariada de Pearson de las variables: Desempeño y Orientación al Mercado

Variables	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1 Desempeño financiero	2.208	.4278	1						
2 Desempeño no financiero	3.243	.5217	.330**	1					
3 Desempeño	2.886	.4146	.628**	.942**	$\alpha=.900$				
4 Orientación al cliente	3.865	.5893	.204	.468**	.458**	1			
5 Orientación al competidor	3.201	.4679	.019	.081	.073	.346**	1		
6 Coordinación Interfuncional	2.998	.6156	.245*	.273*	.312**	.414**	.488**	1	
7 Orientación al Mercado	3.404	.4469	.227	.399**	.410**	.821**	.681**	.814**	$\alpha=.857$

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).
 * . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

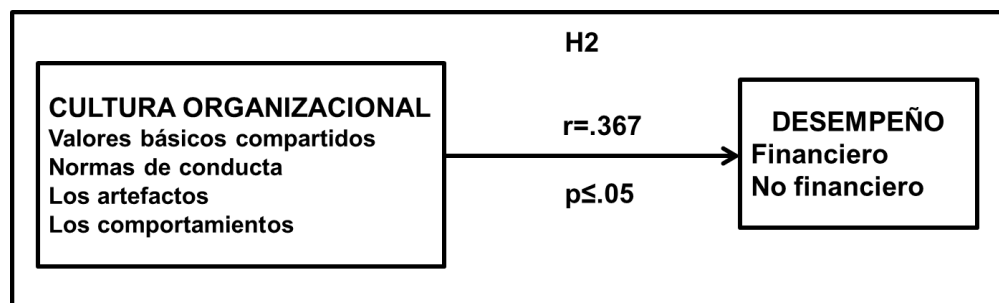
Mediante un análisis de regresión simple entre la orientación al mercado y el desempeño (Tabla 5), se encontró que la orientación al mercado influye en el desempeño de los pequeños negocios de artesanía Wixárica ($\beta=.380$, $p=.000$), lo cual indica que por cada unidad de la orientación al mercado el desempeño tiene un incremento de .380. El modelo de regresión muestra que la orientación al mercado explica el desempeño en un 16.8% ($\beta=.380$, $R^2=.168$, $F=13.906$, $p=.000$).

Tabla 5. Regresión lineal simple del modelo

M	Variable	β	Constante	R	R ²	EE	FIV	F	p	Durbin-Watson
1	Orientación al Mercado	.380	1.593	.410	.168	.380	1.000	13.906	.000	1.384
Variable dependiente: Desempeño										

Para probar la hipótesis 2: **la cultura organizacional influye en el desempeño de los pequeños negocios de subsistencia de artesanía Wixárica**, se realizó una correlación bivariada de Pearson (Tabla 6). En un nivel de confiabilidad del 95% se encontró una relación positiva y significativa entre la cultura organizacional y el desempeño de los pequeños negocios de artesanía Wixárica ($r=.367$, $p\leq 0.01$); específicamente se encontró una relación positiva y significativa en un nivel ≤ 0.05 entre la cultura organizacional y el desempeño financiero ($r=.332$, $p\leq 0.01$), y con el desempeño no financiero ($r=.302$, $p\leq 0.05$). Además se encontró una relación positiva y significativa entre el desempeño de los pequeños negocios de artesanía Wixárica y los valores básicos compartidos ($r=.330$, $p\leq 0.01$), las normas ($r=.316$, $p\leq 0.01$), y los artefactos ($r=.234$, $p\leq 0.05$). Pero no se encontró una relación significativa entre el desempeño y los comportamientos ($r=.200$, $p> 0.05$). Los resultados prueban de manera global la hipótesis 2 (Figura 3).

Figura 3. Modelo de la segunda hipótesis



Para un análisis más detallado del efecto de la cultura organizacional sobre el desempeño de los pequeños negocios de artesanía Wixárica, se hizo una correlación entre cada una de las dimensiones de las variables (Tabla 6). Se encontró que los valores básicos compartidos se relacionan positiva y significativamente en un nivel de confiabilidad del 95%, con el desempeño financiero ($r=.432, \leq 0.01$), y de manera positiva pero no significativa con el desempeño no financiero ($r=.214, p>0.05$). También se encontró una relación positiva y significativa entre las normas y el desempeño financiero ($r=.340, p\leq 0.01$), y con el desempeño no financiero ($r=.236, p\leq 0.05$). Además se encontró una relación positiva y significativa entre los artefactos y el desempeño no financiero ($r=.305, p\leq 0.01$), y una relación negativa y no significativa con el desempeño financiero ($r= -.048, p>0.05$). Se encontraron relaciones no significativas entre los comportamientos y el desempeño no financiero ($r=.215, p>0.05$), y el desempeño financiero ($r=.064, p>0.05$).

Tabla 6. Correlación bivariada de Pearson de las variables: desempeño y cultura organizacional

Correlaciones										
Variables	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Desempeño financiero	2.208	.4278	1							
2 Desempeño no financiero	3.243	.5217	.330**	1						
3 Desempeño	2.886	.4146	.628**	.942**	$\alpha=.900$					
4Valores básicos	4.027	.5908	.432**	.214	.330**	1				
5 Normas	3.734	.8439	.340**	.236*	.316**	.707**	1			
6 Artefactos	3.060	.5316	-.048	.305**	.234*	.304**	.294*	1		
7 Comportamientos	3.380	.6480	.064	.215	.200	.478**	.454**	.626**	1	
8 Cultura organizacional	3.631	.5285	.332**	.302*	.367**	.867**	.894**	.589**	.661**	$\alpha=.961$
** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).										
* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).										

Mediante un análisis de regresión simple entre la cultura organizacional y el desempeño (Tabla 7), se encontró que la cultura organizacional influye en el desempeño de los pequeños negocios de artesanía Wixárica ($\beta=.288, p=.002$), lo

cual indica que por cada unidad de la orientación al mercado el desempeño tiene un incremento de .288. El modelo de regresión muestra que la orientación al mercado explica el desempeño en un 13.5% ($\beta=.288$, $R^2=.135$, $F=10.767$, $p=.002$).

Tabla 7. Regresión lineal simple del modelo

M	Variable	β	Constante	R	R^2	EE	FIV	F	p	Durbin-Watson
1	Cultura organizacional	.288	1.840	.367	.135	.388	1.000	10.767	.002	1.767
Variable dependiente: Desempeño										

Para probar la hipótesis 3: **La orientación al mercado interviene en la relación entre la cultura organizacional y el desempeño de los pequeños negocios de subsistencia de artesanía Wixárica.** Se siguieron los pasos establecidos por Baron y Kenny (1986), quienes refieren que una variable tiene una función mediadora cuando influye significativamente en la relación entre la variable independiente y la variable dependiente, sobre todo cuando cumple las siguientes condiciones:

- a) Las variaciones en el nivel de la variable independiente explican de manera significativa las variaciones de la variable mediadora.
- b) Las variaciones en el nivel de la variable mediadora explican significativamente las variaciones de la variable dependiente.
- c) Cuando la ruta causal de la variable independiente sobre la variable mediadora, y el de la variable mediadora sobre la variable dependiente son controladas, la relación entre la variable independiente y la variable dependiente no es fuertemente significativa. La mediación más fuerte ocurre cuando la relación entre la variable independiente y la variable dependiente es cero.

Para probar la mediación de las hipótesis Baron y Kenny (1986) recomiendan realizar tres modelos de ecuaciones de regresión:

- 1) Un modelo de regresión de la variable independiente sobre la variable mediadora.
- 2) Un modelo de regresión de la variable independiente sobre la variable dependiente.
- 3) Un modelo de regresión de la variable independiente y la variable mediadora sobre la variable dependiente.

Estos modelos deben seguir las siguientes condiciones para establecer una mediación:

- 1) La variable independiente debe mostrar influencia en la variable mediadora en la primera ecuación.
- 2) La variable independiente debe tener influencia sobre la variable dependiente en la segunda ecuación.
- 3) La variable mediadora debe afectar la variable dependiente en la tercera ecuación.

Si se mantienen las condiciones establecidas, entonces la influencia de la variable independiente sobre la variable dependiente debe ser menor en la tercera ecuación que en la segunda. Una perfecta medición deseable ocurre cuando la variable independiente no tiene ninguna influencia sobre la variable dependiente cuando la variable mediadora es controlada.

Para probar la importancia de la orientación al mercado como variable mediadora se realizaron tres ecuaciones de regresión siguiendo los pasos propuestos por Baron y Kenny (1986). Teniendo en cuenta las condiciones planteadas por los autores, se reportan los resultados en la Tabla 8, modelo 1, 2 y 3.

En la primera ecuación (Tabla 8, modelo 1), se encontró que la cultura organizacional como variable independiente no influye significativamente en la orientación al mercado como variable mediadora ($\beta=.186$, $p=.065$; $F= 3.526$, $R^2=.049$). Por lo que no se cumplen las condiciones de la primera ecuación propuesta por Baron y Kenny (1986).

En la segunda ecuación (Tabla 8, modelo 2), se encontró que la cultura organizacional como variable independiente influye significativamente en el desempeño de los negocios ($\beta=.288$, $p=.002$; $F= .10.767$, $R^2=.135$). Por lo que se cumplen las condiciones de la segunda ecuación propuesta por Baron y Kenny (1986).

En la tercera ecuación (Tabla 8, modelo 3), se encontró que la orientación al mercado como variable modadora influye significativamente en el desempeño de los negocios ($\beta=.320$, $p=.002$; $F=11.239$, $R^2=.248$). Por lo que cumplen las condiciones de la tercera ecuación propuesta por Baron y Kenny (1986).

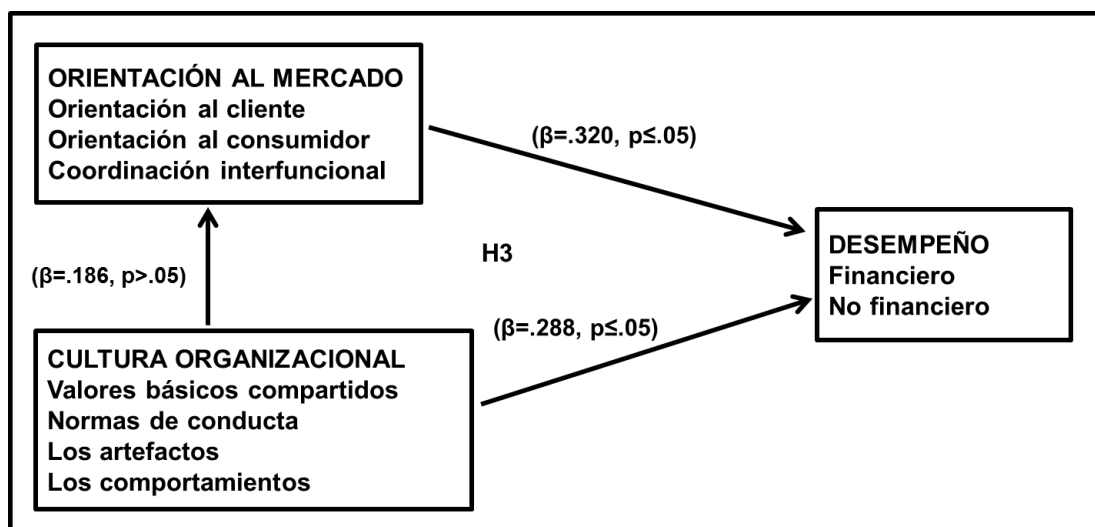
Tabla 8. Regresión lineal simple del modelo

M	Variable	β	Constante	r	R ²	EE	FIV	F	p	Durbin-Watson
1	Cultura organizacional	.186	2.727	.221	.049	.43904	1.000	3.526	.065	1.633
Variable dependiente: orientación al mercado										
2	Cultura organizacional	.288	1.840	.367	.135	.38841	1.000	10.767	.002	1.767
Variable dependiente: desempeño										
3	Cultura organizacional	.228	.966	.498	.248	.36470	1.051	11.239	.009	1.652
	Orientación al Mercado	.320							.002	
Variable dependiente: desempeño										

Siguiendo los pasos de las tres ecuaciones propuestas por Baron y Kenny (1986), se encontró que la cultura organizacional como la variable independiente (Tabla 8, ecuación 2) influye en el desempeño de los negocios en menor medida ($\beta=.288$, $p=.002$, $R^2=0.135$), comparado con la influencia de la orientación al mercado como variable mediadora (Tabla 8, ecuación 3) en el desempeño de los negocios ($\beta=.228$,

$p=0.009$, $R^2=0.248$). Este efecto mediador no es total, ya que solamente produce un ligero cambio en los coeficientes de regresión, el nivel de significancia y la varianza explicada, sin dejar en cero la relación entre la cultura organizacional igual y el desempeño. Por lo que la hipótesis 3, analizando el papel de la orientación al mercado como variable mediadora, se prueba parcialmente, ya que solo se cumplen las dos últimas condiciones planteadas por Baron y Kenny (1986), para probar el efecto mediador de una variable (Figura 4).

Figura 4. Modelo de la tercera hipótesis



Para un análisis más detallado de la influencia de la orientación al mercado como una variable moderadora, sobre la cultura organizacional como variable independiente, y el desempeño como variable dependiente, se realizó un análisis de regresión jerárquica entre las variables.

Baron y Kenny (1986) refieren que una variable moderadora es una tercera variable que influye en una correlación de orden cero entre dos variables, de manera que exista un cambio en la dirección de esta relación. Además, otra de las propiedades de una variable moderadora es que, a la vez que modera la relación de las variables,

también funciona como una variable independiente. Por ello proponen tres pasos para analizar y describir el efecto de una variable moderadora.

- 1) La influencia significativa de la variable independiente sobre la dependiente.
- 2) La influencia significativa de la variable moderadora sobre la dependiente.
- 3) La influencia significativa de la interacción entre la variable moderadora y la variable independiente sobre la dependiente.

Asimismo, Baron y Kenny (1986) refieren que la hipótesis de la variable moderadora se confirma si la interacción planteada en el paso 3 resulta significativa. Aunque exista influencia significativa de parte de la variable independiente y de la variable moderadora en los pasos 1 y 2, estos no son relevantes para probar la hipótesis moderadora.

Baron y Kenny (1986) consideran cuatro casos para elegir el método más apropiado para medir y probar el efecto de una variable moderadora:

- a) Cuando la variable moderadora y la variable independiente son variables categóricas, el análisis que se debe realizar es un ANOVA 2 x 2.
- b) Cuando la variable moderadora es una variable categórica y la variable independiente es una variable continua, el análisis que se debe realizar es una prueba de correlaciones.
- c) Cuando la variable moderadora es una variable continua y la variable independiente es una variable categórica, el análisis que se debe realizar es a través de ecuaciones de regresión.
- d) cuando la variable moderadora y la variable independiente son variables continuas el análisis que se debe realizar es a través de ecuaciones de regresión.

Dado que la orientación al mercado (variable moderadora) y la cultura organizacional (variable independiente), son variables continuas, se realizó un análisis de regresión jerárquica de las variables implicadas sobre la variable dependiente desempeño siguiendo los pasos propuestos por Baron y Kenny (1986).

En la primera ecuación (Tabla 9, el modelo 1) se encontró que la orientación al mercado como variable moderadora influye significativamente en el desempeño de los negocios ($\beta = .380$, $p = .000$; $F = 13.906$, $R^2 = .168$).

En la segunda ecuación (Tabla 9, modelo 2), se encontró que la cultura organizacional como variable independiente influye significativamente en el desempeño de los negocios ($\beta = .288$, $p = .002$; $F = 10.767$, $R^2 = .135$).

En la tercera ecuación (Tabla 9, modelo 3), se encontró que la interacción de la orientación al mercado como variable moderadora ($\beta = .320$, $p = .002$), y la cultura organizacional como variable independiente ($\beta = .228$, $p = .009$), influye de manera significativa en el desempeño de los negocios ($F = 11.239$, $R^2 = .248$). El estadístico Durbin-Watson = 1.652 confirma que no hay relación entre los residuos de las variables explicadas. Ocurren cambios en $R^2 = .113$, $F = 11.239$ y un ligero cambio en el nivel de significancia de $p = .000$ a $p = .002$ en la orientación al mercado, y de $p = .002$ a $p = .009$ en la cultura organizacional, con respecto al modelo 1, lo cual muestra el efecto moderador parcial de la orientación al mercado en la relación entre la cultura organizacional y el desempeño de los negocios de artesanía Wixárica, tal como lo refiere Baron y Kenny (1986), quienes plantean que la hipótesis de la variable moderadora se confirma si la interacción entre la variable moderadora y la independiente resulta más significativa.

Baron y Kenny (1986) señalan que la moderación se da cuando existe un coeficiente de regresión significativo entre la variable predictora y la variable moderadora, que se relacione con un incremento significativo en la varianza explicada. Por lo que se prueba parcialmente la hipótesis 3, analizando el papel de la orientación al mercado como variable moderadora; ya que la cultura organizacional no influye directamente en la orientación al mercado (tabla 8, modelo 1), pero la orientación al mercado tiene un efecto moderador en la relación entre la cultura organizacional y el desempeño (Tabla 9, modelo 3). Es decir, la orientación al mercado modera significativamente

en la relación entre cultura organizacional y el desempeño de los pequeños negocios de artesanía Wixárica ($F=11.239$, $R^2=.248$, $p=.009$).

Tabla 9.Regresión Jerárquica del modelo

M	Variable	β	C	R	R^2	EE	Cambio en R^2	Cambio en F	F	p	Durbin-Watson
1	Orientación al Mercado	.380	1.593	.410	.168	.380	.168	13.906	13.906	.000	1.652
2	Cultura Organizacional	.288	1.840	.367	.135	.388	.135	10.767	10.767	.002	
3	Cultura Organizacional	.228	.966	.498	.248	.364	.113	10.265	11.239	.009	
	Orientación al Mercado	.320								.002	
Variable dependiente: Desempeño											

Para determinar el efecto de la orientación al mercado como variable de control en la relación entre la cultura organizacional y el desempeño de los pequeños negocios de subsistencia de artesanía Wixárica, se realizó un análisis de correlación parcial (Tabla 10). Los resultados de la correlación de orden cero muestran una relación significativa y positiva de orden cero, entre la cultura organizacional y el desempeño ($r=.367$, $p=.002$), y entre la orientación al mercado y el desempeño ($r=.410$, $p=.000$). Existe una relación positiva entre la orientación al mercado y la cultura organizacional, pero no es significativa ($r=.221$, $p=.065$). Sin embargo al controlar los efectos de la variable orientación al mercado en la relación, la correlación de orden uno mostró que la relación entre la cultura organizacional y el desempeño ($r=.367$, $p=.002$) siguió siendo significativa, solo presentó una disminución en el coeficiente de correlación, y un ligero cambio en el nivel de significancia ($r=.311$, $p=.009$). Lo cual significa que la orientación al mercado no tiene un efecto significativo en la relación entre las variables cultura organizacional y desempeño como variable de control (Tabla 10).

Tabla 10. Correlaciones parciales entre las variables del modelo

Variablen de control	Variablen	Media	Desviación típica	1	2	2
Orden cero	1. Desempeño	2.8868	.41462	1.000	.	.
	2. Cultura organizacional	3.6319	.52854	.367 .002	1.000	.
	3. Orientación al mercado	3.4043	.44690	.410 .000	.221 .065	1.000
Orden uno controlada por la orientación al mercado	1. Desempeño			1.000	.	.
	2. Cultura organizacional			.311 .009	1.000	.

a. Las casillas contienen correlaciones de orden cero (de Pearson).

Estos resultados son similares a los que se encontraron en los análisis de regresión cuando la orientación al mercado tuvo la función de variable mediadora y de variable moderadora. Los resultados muestran que la orientación al mercado tiene una influencia parcial como variable mediadora, moderadora y de control en la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño. La orientación al mercado y la cultura organizacional influyen de manera directa en el desempeño de los negocios de artesanía Wixárica. Sin embargo el nivel tiene un aumento significativo cuando ambas variables, la orientación al mercado ($\beta=.320$, $p=.002$), y la cultura organizacional ($\beta=.288$, $p=.009$), explican el desempeño de los pequeños negocios de artesanía Wixárica ($F=11.239$, $R=.498$, $R^2=.248$). Lo que confirma que el enfoque cultural de la orientación al mercado propuesto por Narver y Slater (1990), explica mejor el desempeño de los negocios de artesanía Wixárica.

Con base en los resultados encontrados en el análisis de regresión jerárquica, el desempeño de los pequeños negocios de subsistencia de artesanía Wixárica se determina por la orientación al mercado y la cultura organizacional (Tabla 9, modelo 3), quedando la ecuación de regresión de la siguiente manera:

$$Y = \beta_0 + \beta X_1 + \beta X_2 \pm EE$$

Donde:

Y= Desempeño

β_0 = La constante

βX_1 = cultura organizacional

βX_2 = orientación al mercado

Desempeño= .966 + .228 (cultura organizacional) +.320 (orientación al mercado) \pm
0.364

3.2. Discusión de los resultados

Los resultados que prueban la primera hipótesis, indican que los pequeños negocios de subsistencia de artesanía Wixárica si están orientados al mercado, aunque lo hacen de forma empírica, ya que las actividades que realizan para mejorar su desempeño son estrategias sencillas, donde predominan actividades como: la recomendación boca a boca, el regateo, la satisfacción del cliente elaborando artesanía que se ajuste a sus deseos aprovechando al máximo sus recursos para evitar desperdicios, acomodando sus horarios de trabajo a las jornadas domésticas de su hogar, y observando las actividades que realiza la competencia para adaptarla a sus formas de producción; siempre y cuando, ninguna de las actividades anteriores interfiera con la cultura que comparten los integrantes de la organización. Sin embargo, tienen deficiencias en los temas de la promoción, y la comercialización de artesanías, lo cual se refleja en los bajos niveles de ingresos económicos que tienen estos negocios.

Aunque el común denominador en la mayoría de los negocios es la importancia que se concede a aspectos como: crecimiento en ventas, crecimiento en producción, y número de empleados, y que la percepción positiva del crecimiento del negocio es la que genera la creación de estrategias para satisfacer los deseos del cliente, enfrentar la competencia, y coordinar las funciones de la organización con el objetivo de incrementar el desempeño financiero, estos temas no son prioritarios, ya que para los artesanos Wixaritari la satisfacción con el negocio se relaciona más con aspectos no financieros, como: la satisfacción por alcanzar las metas personales, el reconocimiento por las actividades que realiza, el cumplimiento de los objetivos alcanzados en el negocio, y sobre todo, por obtener los ingresos necesarios para solventar las necesidades familiares.

El desempeño de los pequeños negocios de subsistencia de artesanía Wixárica está relacionado con la satisfacción de los deseos del cliente, lo cual es relevante ya que el destino de los artículos elaborados por los artesanos es llegar al cliente final. Esta

relación se inclina más hacia el desempeño no financiero, ya que el artesano le da más importancia a la satisfacción de los deseos del cliente mediante la elaboración de artículos que superen sus expectativas; tomando en cuenta las sugerencias del cliente para modificar los diseños de las artesanías, y analizando sus tendencias de compra en base a la variedad de artesanías y diseños que más se venden en el negocio; indirectamente estas actividades se relacionan con la necesidad de obtener los ingresos necesarios para cubrir las necesidades familiares a través de la venta de artesanías. Sin embargo, las modificaciones hechas en las artesanías deben estar acorde a las tradiciones del artesano Wixpárica, debido a que el prestigio y el reconocimiento son conceptos de gran importancia, ya que sus valores, costumbres, y tradiciones son más importantes que el aspecto económico.

El desempeño no muestra ninguna relación significativa con la orientación al competidor, lo cual se debe a que las acciones que realizan los artesanos para enfrentar la competencia se traducen en vender artesanías similares a las que elaboran los demás artesanos, imitar algunas de sus actividades para hacer otro tipo de artesanías, y vender diseños diferentes basados en sugerencias de clientes. Sin embargo, dado que hay mucho respeto hacia las maneras tradicionales para elaborar sus artesanías, los diseños deben apegarse a los procesos usados por los artesanos; por lo que solo aquellas actividades y diseños artesanales que se apeguen al proceso tradicional son susceptibles de ser imitadas.

Las acciones competitivas realizadas por los artesanos Wixaritari para enfrentar los cambios del mercado, se reducen a elaborar artesanías con materiales de buena calidad, que se realizan siguiendo el proceso tradicional de la etnia Wixárica; lo cual incrementa los costos de producción, ya que a la mayoría de los artesanos no les gusta regatear sobre precios de venta, y debido al costo de los materiales, los proveedores tampoco realizan descuentos, a menos que sea por mayoreo. En ocasiones realizan alianzas con otros artesanos con la finalidad de vender en otras ciudades, pero según refieren los artesanos, muchas veces obtiene ventaja el artesano que sirve de enlace entre el grupo y los compradores, por lo que no se

vislumbra como una estrategia viable; además, cuando se trasladan a otros lugares para comercializar sus artesanías realizan gastos de transporte, comida, hospedaje, y en ocasiones permisos de venta, que en el mayor de los casos no se cubren con las ganancias obtenidas.

La coordinación interfuncional tiene una relación significativa con el desempeño de los pequeños negocios de subsistencia de artesanía Wixárica, lo cual es resultado del establecimiento de estrategias sencillas para coordinar adecuadamente las actividades de producción, venta y organización de estos negocios. Existe una relación significativa con el desempeño financiero, lo cual se relaciona al hecho de ser negocios familiares, donde la mayoría los integrantes es la propia familia del artesano. Por lo que debido a la carencia de opciones sólidas para tener un crecimiento constante de empleados, coordinan las diferentes actividades del negocio para tener una producción constante de artesanías, de manera que se traduzcan en ventas que ayuden a sostener el negocio.

También existe una relación significativa de la coordinación interfuncional con desempeño no financiero; lo cual se debe a que los niveles de satisfacción del dueño, y la satisfacción por cubrir las necesidades familiares y cumplir los objetivos del negocio, se relacionan al hecho de ser negocios familiares, ya que facilita el intercambio de información, la planificación de las actividades, y la aplicación de incipientes estrategias de promoción, de manera que estas acciones ayuden a generar los ingresos necesarios para el crecimiento del negocio, y cubrir las necesidades básicas de la familia.

Los resultados que prueban la relación que entre la orientación al mercado y el desempeño se asemejan a los encontrados por Ingenbleek et al. (2013), quienes refieren que la orientación al cliente tiene una influencia positiva en el desempeño de los mercados de subsistencia, lo que convierte a la satisfacción de los deseos del cliente en la prioridad principal, tanto en negocios en contextos de subsistencia como en mercados de altos ingresos.

Sin embargo a pesar de las limitantes que existen dentro de estos negocios, y de carecer de un adecuado nivel de educación, tal como refieren Sridharan y Viswanathan (2008), Viswanathan et al. (2010), y Chikweche y Fletcher (2010), aplican estrategias sencillas que surgen de la interacción que se tiene con los clientes. Las principales son la relación cara a cara con el cliente, y la trasmisión de información de boca a boca entre los integrantes del negocio, mediante las cuales se apoyan en el proceso cotidiano de compra y venta.

Asimismo, Kibbeling et al. (2013), Chen et al. (2014), Murray et al. (2011), y Kumar et al. (2011) refieren que cuando la orientación al mercado es influenciada por los cambios en la preferencia de los clientes, crea las condiciones necesarias para generar las estrategias que ayuden a mejorar el desempeño del negocio. Tal como cita Naidoo (2010), quien refiere que cuando las pequeñas y medianas empresas tienen buenas capacidades de coordinación interfuncional desarrollan una ventaja competitiva en el mercado.

Los resultados que prueban la segunda hipótesis muestran que la cultura organizacional influye significativamente en el desempeño de los pequeños negocios de subsistencia de artesanía Wixárica. Existe una relación significativa con el desempeño no financiero, sin embargo se incrementa más hacia el desempeño financiero, lo que muestra que los valores básicos compartidos, las normas, los artefactos y los comportamientos son conceptos importantes que influyen significativamente en las actividades de producción y venta de la organización para conducirla a un mejor desempeño del negocio y una mayor ventaja competitiva en el mercado.

Existe una relación del desempeño con los valores básicos compartidos, lo que prueba que las características de cada colaborador influye en el desempeño del negocio, lo que uno aumenta la posibilidad para elegir alternativas para conseguir las metas establecidas en el negocio. Aunque los valores básicos compartidos no

influyen en el desempeño no financiero, esto no significa que no sean relevantes, ya que al ser negocios familiares, su importancia radica en que varios aspectos que cubre el desempeño no financiero, como: la percepción de éxito del dueño por ser artesano, la satisfacción por cubrir las necesidades familiares y cumplir con los objetivos del negocio, y la satisfacción por los artículos que se realizan, van implícitos con los valores que comparten los individuos dentro de la organización.

La relación significativa entre el desempeño financiero y los valores básicos compartidos, señala que para obtener una mejor coordinación en las diferentes actividades de producción y venta, los integrantes de los pequeños negocios de subsistencia de artesanía Wixárica realizan acciones adquiridas desde el contexto familiar, como: la búsqueda del éxito personal, la rapidez para hacer las tareas encomendadas, aceptar las opiniones de otras personas, la colaboración con sus semejantes, ser responsable, aprender de los errores, y reconocer el esfuerzo de los demás; de manera que al ser implementadas en el contexto laboral, se convierten en factores que ayudan a conseguir las metas del negocio. Aunque se destaca que al ser unidades familiares, la línea entre lo que son valores básicos compartidos y las normas del negocio esta escasamente definida, por lo que es posible que en el negocio ambos conceptos se intercambien.

Existe una relación significativa entre el desempeño y las normas, lo que cual indica que las reglas que una organización establece, y que los integrantes aceptan como válidas influyen significativamente en los objetivos que persigue el negocio. La influencia que ejercen las normas en el desempeño no financiero de los pequeños negocios de subsistencia de artesanía Wixárica, significa que el grado de satisfacción del dueño por dedicarse a la actividad artesanal, por obtener los ingresos económicos para cubrir las necesidades familiares, y por las actividades que realizan los integrantes en el negocio, dependen del establecimiento de reglas que derivan de la experiencia del dueño del negocio, como: alentar la colaboración de los integrantes para que propongan soluciones a los problemas que enfrente el negocio, atender adecuadamente los deseos del cliente, fomentar el trabajo en

equipo, reducir los conflictos al mínimo, intercambiar y difundir información relacionada al mercado entre los integrantes de la organización, y cuidar la calidad de las artesanías, de manera que la aplicación de estas reglas sean factores para conseguir los objetivos de la organización.

La influencia de las normas en el desempeño financiero de los pequeños negocios de subsistencia de artesanía Wixárica, muestra que para tener un adecuado funcionamiento en las actividades de los integrantes del negocio para producir y vender artesanías, se deben establecer reglas relacionadas al mercado; ya que estas facilitan el desempeño del negocio través de la motivación constante hacia los integrantes del negocio, de manera que proporcionen respuestas para atraer clientes, dar una respuesta rápida a las demandas del mercado, coordinar la colaboración en actividades en el negocio, anticiparse a los problemas, cuidar la calidad de las artesanías, y aprovechar adecuadamente la materia prima. Estas sencillas reglas se derivan de la experiencia que tienen los artesanos en el sector, y las cuales son aprendidas desde el hogar familiar; sin embargo, al convertirse en normas se convierten en factores que dan soporte a la organización para que la producción y ventas de artesanías se mantengan constantes.

Existe una relación significativa entre el desempeño de los negocios de subsistencia de artesanía Wixárica y los artefactos, lo que indica que las historias, los arreglos, los rituales, y el lenguaje, que comparten los integrantes de una organización tienen una gran importancia simbólica que deriva del conocimiento, las costumbres, y las tradiciones que la etnia Wixárica ha conservado, y las cuales se han heredado de generación en generación. Sin embargo este nivel de significancia es parcial, ya que solo existe entre el desempeño no financiero y los artefactos; la relación entre el desempeño financiero y los artefactos existe pero es negativa; lo que indica que las historias, los arreglos, los rituales, y el lenguaje son conceptos que tienen un vínculo simbólico tan arraigado, que no se pueden modificar o alterar con el fin de hacerlo comercial, ya que perdería el significado y esencia que le dan identidad a la comunidad Wixárica.

La relación significativa que existe entre el desempeño no financiero de los negocios de artesanía Wixárica y los artefactos, indica que el grado de satisfacción de los artesanos por dedicarse a esa actividad, por difundir esas habilidades y conocimiento a su familia y a los demás integrantes del negocio, y por los tipos de artesanías que realizan, se relacionan con la satisfacción que sienten los artesanos por mantener y difundir esos conocimientos y habilidades que han sido transmitidas de generación en generación. Los arreglos se relacionan con las sencillas estrategias que realizan los artesanos para comercializar sus artesanías, que generalmente son realizadas en lugares que les fueron asignados para establecer sus puestos de venta. Los rituales que realizan para promocionar sus artesanías a la vista del público, son una forma de difundir y preservar las tradiciones que les dan identidad.

La relación negativa que existe entre el desempeño financiero y los artefactos, señala que las historias, los arreglos, los rituales, y el lenguaje que comparten los artesanos Wixaritari, y que se implementan a través de sus negocios, no son realizados con el fin de que se reflejen en un incremento en las ventas de artesanías; sino que el objetivo principal es dar a conocer su religión, tradiciones, y costumbres a través de sus ceremonias y rituales, ya que son conceptos con un fuerte valor simbólico, que no se pueden modificar o alterar con el fin de hacerlo comercial, ya que contiene elementos que le dan identidad cultural a la comunidad Wixárica.

La relación que existe entre el desempeño de los negocios de artesanía Wixárica y los comportamientos no es significativa, lo que muestra la carencia de estrategias de los artesanos Wixaritari para generar información, difundir información, y no tienen una capacidad de respuesta hacia la información que se obtenga sobre los clientes y los competidores. Para generar información únicamente observan a los clientes para detectar sus intenciones de compra. Para difundir la información solamente comparten entre los integrantes de la organización información relacionada con los diseños y artesanías que los clientes solicitan más. En cuanto

a la capacidad de respuesta de la información, solamente atienden y dan solución a quejas ocasionales sobre defectos en las artesanías

Los resultados que prueban la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño se asemejan a los encontrados por Wei et al. (2014), quien refiere que las dimensiones de la cultura son un recurso importantes en el contexto de los mercados de subsistencia, donde predomina la incertidumbre, ya que al tener elementos que son compartidos, facilita el compromiso de todos los integrantes para crear estrategias cuando los cambios se presentan de manera inesperada. Chikweche y Fletcher (2010) refieren que en los mercados ubicados en contextos de subsistencia se enfrentan diversas situaciones que influyen en las decisiones de compra de los clientes. Sobre todo como refiere cuando no desean pagar por atributos que no pueden percibir ni valorar (Sandvik & Sandvik, 2003).

Similar a lo que sucede en los negocios de subsistencia de artesanía Wixárica, donde la familia es el eje central de estos pequeños negocios de subsistencia, ya que son negocios donde la mayoría de sus colaboradores son familiares que comparten vínculos sociales y emocionales, lo cual facilita el trabajo de manera conjunta para conseguir los objetivos del negocio (Chikweche & Fletcher, 2010; McClure, 2010). Lo que confirma lo planteado por Slater et al. (2011), y Murphy et al. (2013), las dimensiones de la cultura proveen los valores y normas necesarias que influyan en el comportamiento del artesano para generar las estrategias que permitan al negocio ser competitivo en el mercado.

Los resultados que prueban la tercera hipótesis muestran que no existe relación positiva y significativa entre la cultura organizacional y la orientación al mercado, ya que estas variables influyen de manera significativa en el desempeño como variables independientes. La relación del desempeño financiero con los valores básicos compartidos y las normas de la cultura organizacional se manifiesta en el sentido de aprovechar los ingresos para cubrir las necesidades básicas, reinvertir el capital para comprar materia prima, y para aumentar un poco el patrimonio familiar.

Sin embargo, el objetivo no es incrementar las ventas para establecer un negocio formal. Los artefactos son una forma de preservar las costumbres y tradiciones a través de las artesanías. Los comportamientos no se han aprovechado de forma adecuada para generar, difundir, y usar adecuadamente la información del mercado, ya que en el mayor de los casos queda a nivel de percepción del artesano, pero no se analiza la manera como esa información puede mejorar el desempeño de los pequeños negocios de subsistencia de artesanía Wixárica.

La influencia de la orientación al mercado sobre el desempeño de los pequeños negocios de subsistencia de artesanía Wixárica, se vincula al hecho de que a pesar de ser unidades familiares, emplean mecanismos sencillos para satisfacer los deseos del cliente, enfrentar la competencia de otros artesanos y de los cambios que existen en el mercado. Además, coordinan de forma adecuada las acciones internas y externas de la organización para mejorar las actividades con la producción y venta de artesanías. La influencia que tiene la orientación al mercado sobre el desempeño no financiero indica que el desempeño global depende de la percepción subjetiva que tenga el dueño sobre los ingresos económicos del negocio; de manera que si el producto de las ventas de artesanías le permite al dueño solventar las necesidades básicas de su familia, incrementar el patrimonio familiar, y su vez reinvertir parte de las ganancias en la compra de materia prima, el artesano se sentirá satisfecho con el desempeño del negocio.

La nula existencia de relación entre la cultura organizacional y la orientación al mercado, se debe a que la cultura es un conjunto de valores y creencias que todos los integrantes consideran válidos; por lo cual dimensiones como, los valores básicos compartidos, las normas, los artefactos y los comportamientos son conceptos que los artesanos Wixaritari llevan a la práctica en su rutina diaria, sin que se den cuenta, ya que en su mayoría los artesanos los adoptaron desde el hogar. No así la orientación al mercado, que al ser un conjunto estrategias, deben ser implementadas adecuadamente para conducir a los negocios a ser competitivos en el mercado, donde el cliente es el elemento central de este conjunto de

estrategias. Por lo que es difícil que una cultura con valores arraigados, como la etnia Wixárica sea afectada por la aplicación de estrategias externas que le son extrañas, sobre todo en el contexto donde se encuentran establecidos.

Los resultados indican que la cultura organizacional, en conjunto con la orientación al mercado mejora significativamente el desempeño de los pequeños negocios de subsistencia de artesanía Wixárica, aun cuando no exista una relación significativa entre ellas. Finalmente, los resultados permiten destacar que la orientación al mercado influye en la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño de los pequeños negocios de subsistencia de artesanía Wixárica. Sobre todo, cuando la organización integra los valores básicos de sus integrantes en las actividades del negocio, de manera que se conviertan en normas para dirigir y controlar las actividades del negocio. De igual forma, cuando los artefactos cumplen con la función de promocionar las costumbres y tradiciones a través de la elaboración y venta de artesanías, y utilizar la información generada por los clientes y la competencia para crear estrategias que mejoren el desempeño de los negocios de artesanía Wixárica, y otorguen cierta ventaja competitiva para enfrentar los cambios del mercado.

Lo que va acorde a lo expresado por Toledo, et al., (2012), y Mendoza & Toledo (2014), quienes refieren que los negocios de subsistencia buscan fortalecer sus vínculos a través de la cultura organizacional de sus integrantes, ya que diversas actividades que estos realizan se relacionan con diversos aspectos sociales, culturales y religiosos que son compartidos por todos los integrantes. Muchos de estos negocios se convierten en una oportunidad de vida para familias que carecen de recursos económicos, ya que les ofrece alternativas para obtener los ingresos necesarios para subsistir, y a su vez preservar una actividad que ha sido transmitida a lo largo de diversas generaciones.

La percepción que se tiene de los pequeños negocios de subsistencia es que su objetivo principal es mejorar el desempeño financiero. Sin embargo, la mayoría de

los negocios establecidos en contextos de subsistencia, dan mayor relevancia al fortalecimiento de sus valores culturales, obtención de prestigio, y de redes de colaboración. Los objetivos del negocio orientados a la rentabilidad financiera son en muchos casos secundarios.

Capítulo 4

**Conclusiones, implicaciones
y limitaciones**

4. Conclusiones, implicaciones y limitaciones

4.1. Conclusiones

En este estudio se concluye que a pesar de ser unidades familiares, los negocios de subsistencia de artesanía Wixárica si están orientados al mercado, lo cual se refleja en la implementación de estrategias sencillas que surgen de la interacción cara a cara que se tiene con el cliente, y del flujo de información boca a boca que se da entre los integrantes del negocio sobre información relacionada al cliente y la competencia, mediante las cuales se apoyan en el proceso cotidiano de elaboración y venta de sus artesanías.

Los artesanos Wixaritari relacionan el éxito de sus estrategias de comercialización con la satisfacción por conseguir sus metas personales, con el reconocimiento por las actividades que realizan, por alcanzar los objetivos del negocio, y por obtener los ingresos necesarios para cubrir las necesidades familiares. El desempeño financiero depende de la percepción subjetiva que tenga el dueño sobre el crecimiento económico del negocio, ya que el reconocimiento y el prestigio del artesano, y la conservación de las tradiciones de la etnia Wixárica, son conceptos más importantes para los artesanos, y que indirectamente se vinculan a estas estrategias que buscan mejorar el desempeño de estos negocio para ser competitivos en el mercado.

La cultura organizacional es un factor que influye en el desempeño de los negocios de subsistencia de artesanía Wixárica. Los valores que comparten los individuos que dentro de la organización son importantes para que exista un adecuado funcionamiento en las diferentes actividades de producción y venta de los negocios de artesanía Wixárica. Las normas muestran que para tener un funcionamiento adecuado en el desempeño de los negocios de artesanía, se deben establecer reglas relacionadas al mercado de manera que cuando los integrantes del negocio las lleven a cabo, permitan realizar una planeación adecuada que permita mejorar

el desempeño de los negocios. La implementación de los artefactos significa que la satisfacción subjetiva percibida por el dueño está sujeta a la forma como se preservan las tradiciones y costumbres a través de la elaboración de artesanías. Aunque para ello es necesario que los artesanos implementen las estrategias adecuadas para generar información, diseminar la información en la organización, y además, tener la capacidad de respuesta adecuada hacia la información que se obtenga sobre los clientes y los competidores.

No existe un vínculo importante entre la cultura organizacional y la orientación al mercado. En este caso se debe al hecho de que los pequeños negocios de subsistencia de artesanía Wixárica son negocios familiares, lo cual tiene ventajas y desventajas. En relación a las ventajas, al ser la familia el elemento central de esta organización, los conceptos de valores básicos compartidos, las normas, los artefactos, y los comportamientos, son fácilmente asimilados, en el mayor de los casos de manera tan imperceptible, que los artesanos mismos no se percatan que los aplican constantemente en su vida diaria. La línea que divide los valores básicos compartidos de las normas es tan tenue, que en el mayor de los casos los valores que se obtienen en el seno familiar son fácilmente trasladados como normas cuando se aplican en el negocio. Los artefactos por su parte, tienen la función de preservar aquellos conocimientos y tradiciones que se van transmitiendo de los padres a sus descendientes.

En relación a las desventajas, al ser la familia el eje en el cual giran las actividades relacionadas a la producción y venta de artesanías, no se puede hablar propiamente de referirse a los integrantes del negocio como empleados. De hecho en varias familias algunos elaboran artesanía de forma propia, como una unidad de negocio vinculada a la familia, por lo que los padres llegan a tomar la función de intermediarios, aunque ellos no lo vean de esa manera. Por lo que aspectos como crecimiento en empleados, crecimiento en producción, y crecimiento en ventas son difíciles de estimar, ya que debido a carencia de conocimientos contables, no llevan un registro de sus gastos e ingresos. Lo cual se une a la carencia que tienen muchos

de estos negocios al conocimiento sobre aspectos financieros y contables que limitan su crecimiento.

Sin embargo los resultados obtenidos muestran que la cultura organizacional, en combinación con la orientación al mercado mejora el desempeño de los pequeños negocios, aun cuando entre ellas no exista una relación significativa. Lo que permite establecer que cuando los negocios de artesanía Wixárica implementan las dimensiones de la orientación al mercado, de manera indirecta se está ejerciendo una influencia en la cultura organizacional para mejorar el desempeño de los pequeños negocios de subsistencia de artesanía Wixárica. Por lo que se concluye que el enfoque cultural de la orientación al mercado planteado por Narver y Slater (1990), explica de mejor manera el desempeño de estos pequeños negocios de subsistencia.

4.2. Implicaciones y limitaciones

4.2.1. Implicaciones

Una de las implicaciones de este estudio es para el sector gubernamental. Desde el discurso oficial se maneja que existe apoyo incondicional para atender las necesidades de las etnias del país (Silva, 2012; García, 2012; Benitez, 2012). Sin embargo, entre las diferentes trabas burocráticas que encuentran los proyectos que buscan beneficiar a alguna comunidad perteneciente a alguna etnia, los artesanos entrevistados refieren que algunos proyectos no son congruentes con las necesidades principales del sector de la artesanía. Por ejemplo, ellos argumentan que han solicitado apoyo para la apertura de nuevos espacios para vender artesanías, intermediación del gobierno para obtener materia prima a bajo precio, y apoyo para acudir a exposiciones artesanales a diferentes puntos de la República Mexicana. No obstante el apoyo recibido ha sido en programas sociales como cursos de panadería, tortillería, etc. que no tiene nada que ver con el crecimiento de los pequeños negocios de artesanía.

De aquí, los resultados de este estudio muestran los artesanos pueden tener una adecuada orientación al mercado para mejorar su desempeño, incrementando ventas y ganancia a través de la orientación cliente, orientación competidor y una adecuada coordinación interfuncional. Para implementar una estrategia de orientación al mercado no es necesario invertir grandes cantidades en infraestructura, o dar estímulos económicos, sino que la implementación de cursos de capacitación para desarrollar habilidades y competencias de los artesanos para que puedan comercializar sus artesanías, atender al cliente, manejar aspectos financieros y contables, e incluso usar vincularse con otros sectores de la economía. , esto puede ser un primer paso para que estos negocios tengan una orientación adecuada de venta. Por lo que se sugiere al sector gubernamental redefinir las estrategias a atención a este sector mediante la capacitación adecuada para el desarrollo competitivo del sector artesanal, principalmente en las comunidades más

alejadas del Estado de Nayarit, los cuales la mayoría de los artesanos desconocen la forma de operación y comercialización en un mercado artesanal.

Otra implicación de este estudio es para el sector académico, ya que se realizó una investigación exploratoria sobre la orientación al mercado, y su influencia sobre la cultura organizacional de la etnia Wixárica, la cual solo se había analizado a través de estudios etnográficos, de orden cualitativo. Los resultados muestran que se pueden realizar estudios paramétricos en estos negocios de subsistencia, lo cual puede ayudar a explicar por qué no se han desarrollado competitivamente en mercados cambiantes. Asimismo, los resultados dan un antecedente para que el modelo de esta investigación se replique en otros sectores que operan en mercados de subsistencia para el desarrollo de estrategias y modelos de negocio situados en la base de la pirámide. Por lo que el sector académico puede aprovechar el resultado de este estudio para detectar huecos en la investigación, y realizar nuevos estudios, cuyos resultados permitan mejorar los resultados que se obtuvieron, o en su defecto confrontarlos, siempre con la finalidad de encontrar nuevas respuestas para buscar solución a los problemas que enfrenta los negocios de mercados de subsistencia.

Otra implicación es para el sector artesanal. Los resultados del estudio muestran que la orientación al mercado si influye significativamente en el desempeño de los negocios de artesanías. Por lo tanto, la implementación de la orientación al mercado puede mejorar el desempeño de los pequeños negocios de subsistencia de artesanía Wixárica. Para estar orientados al mercado no es necesario realizar grandes inversiones en equipamiento e infraestructura, sino que simplemente se deben adquirir aquellas capacidades de las cuales la organización carece, como: conocimiento sobre aspectos contables y financieros, habilidades para promocionar las artesanías y atender adecuadamente al cliente, e incluso como usar las redes sociales que existen en Internet, ya que de esta manera se puede promover la venta de las artesanías a un nuevo mercado de clientes, sin que se tengan que usar todos los canales de distribución para vender las artesanías. Por lo que se recomienda a

los artesanos tomar cursos de capacitación para adquirir nuevas habilidades y competencias; sobre todo en un sector que tiene tradiciones tan arraigadas, que dan mayor importancia a la preservación de sus tradiciones a través de la elaboración de artesanías, que a los ingresos financieros que se pudieran obtener.

4.2.2. Limitaciones

La primera limitante fue de académica, ya que se careció de investigaciones sustentadas que permitieran analizar la influencia de la cultura organizacional en la relación entre la orientación al mercado y el desempeño. Sin embargo la realización de análisis estadísticos ayudo a mostrar que la cultura organizacional de los negocios de subsistencia de artesanía Wixárica no afecta esta relación, ya que la etnia Wixárica tiene muy arraigados sus dimensiones culturales. Por lo que se recomienda para futuras investigaciones probar esta relación en contextos de estudio similares, pero donde exista más apertura al mercado, para analizar si existe mayor relación y significancia en la relación de las variables de estudio, siendo el desempeño la variable dependiente, la cultura organizacional la variable independiente, y la orientación al mercado la variable moderadora (Figura 1).

La segunda limitante fue que al no existir una base de datos que permitiera conocer la cantidad y ubicación exacta de artesanos Wixaritari que se dedicaban a esa actividad en el Estado de Nayarit, la selección de la muestra fue a conveniencia, por lo que la probabilidad de sesgo de respuesta es muy alta. Por lo que sugiere que para futuros estudios se tomen las medidas de contingencia necesarias, con el fin de reducir el sesgo en la investigación, y aumentar la fiabilidad de los resultados mediante técnica de selección de muestra probabilística.

La tercera limitante fue de contexto, las cuales se relacionan con el tiempo y la distancia de los lugares donde se realizaron las entrevistas. El municipio de la Nayar fue el primer lugar donde se realizaron entrevistas. Es uno de los municipios más grandes en extensión territorial del Estado de Nayarit, rodeado de zonas agrestes,

cañadas y barrancas. La distancia con relación al punto más cercano que es la cabecera municipal de Jesús María, con aproximadamente 6 horas en camión de la ciudad de Tepic; pero de Jesús María hacia las demás comunidades donde se realizaron las entrevistas, se ubican entre un mínimo de 2 horas y un máximo de 5 horas. Existen otros municipios donde existen comunidades habitadas por personas de la etnia Wixárica. El primero es el municipio de la Yesca, cuyas vías de acceso para llegar a sus comunidades se encuentran en condiciones más difíciles que el municipio del Nayar. El segundo municipio es el de Santa María del Oro, con vías de acceso adecuadas para llegar comunidades donde habitan artesanos Wixaritari. Pero por cuestiones de tiempo no se pudo visitar comunidades de esos municipios. Por lo que se sugiere que para futuras investigaciones se busque la forma de realizar entrevistas en comunidades de esos municipios, de manera que enriquezca el trabajo de investigación, y aumente la validez de futuras investigaciones.

Otra limitante de contexto fue la timidez de algunos entrevistados y el idioma. La timidez tenía que ver con el temor de los entrevistados de no saber que se les iba a preguntar, y por tanto, que debían contestar ellos, ya que algunos no habían contestado antes una entrevista. Esta timidez fue mostrada incluso por personas que tenían estudios de nivel medio superior y superior. En cuanto al tema del idioma fue un poco más complicado, ya que algunos entrevistados no hablaban un español fluido; por lo que fue complicado para el entrevistador encontrar palabras adecuadas para dar a entender el sentido de la pregunta. Por lo que se puede sugerir la opción de conseguir un intérprete que traduzca al idioma Wixárica el significado exacto de las preguntas contenidas en el instrumento de medición. Aunque esto significa un costo extra, por lo que esta elección queda a criterio del investigador.

Y la última limitante de contexto es el recelo para contestar entrevistas por parte de los artesanos Wixaritari, lo cual deriva del hecho de algunos ya han contestado entrevistas anteriormente, sin embargo eso no se ha reflejado en un incremento en sus ventas, por lo que se han vuelto reacios a contestar entrevistas, ya que no perciben un beneficio en ello. Por ello, como una forma de aumentar el éxito para

tener entrevistas, se les ofreció un estímulo económico, a cambio de una entrevista se les compró una artesanía, por lo que solo se aplicaron entrevistas hasta donde alcanzó el presupuesto del entrevistador. Por lo que si en futuras investigaciones se les debe señalar algún beneficio indirecto que se derivará de la entrevista. Si se elige la opción de dar estímulos, quedará a criterio del investigador.

Referencias consultadas

Abu-Jarad, I. Y., Yusof, N. A. & Nikbin, D. (2010). A review paper on organizational culture and organizational performance. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3), 26-46.

Ambler, T., Kokkinaki, F., & Puntoni, S. (2004). Assessing marketing performance: Reasons for metrics selection. *Journal of Marketing Management*, 20, 475-498.

Anderson, D., Sweeney, D., & Williams, T. (2009). *Statistics for Business & Economics*. Cengage Learning.

Asree, S., Zain, M. & Razalli, M. R. (2010). Influence of leadership competency and organizational culture on responsiveness and performance of firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 500-516.

Avendaño, M. C. (2010). *Valores y comportamiento ambiental de los dueños de negocios de alfarería en México*. Tesis de maestría, Instituto Politécnico Nacional.

Babbie, E. (2000). *Fundamentos de la investigación social*. International Thomson Editores. México.

Barney, J. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11, 656-665.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.

Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.

Benitez, M. (2012, 31 de julio). Lino Carrillo hundió al Nayar cuando fue alcalde. *Realidades de Nayarit*, 23 (9372).

Bojórquez, J. A., López, L., Hernández, M. E., & Jiménez, E. (2013). Utilización del Alfa de Cronbach para validar la confiabilidad de un instrumento de medición de satisfacción del estudiante en el uso del software Minitab. *11th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology*, 1-9.

Brouthers, K. D. (2002). Institutional, cultural and transaction cost influences entry mode choice and performance. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 203-221.

Cambra, J., Hart, S., Fuster, A. & Polo, Y. (2011). Looking for performance: How innovation and strategy may affect market orientation models. *Management, Policy & Practice*, 13, 154-172.

Cano, C. R., Carrillat, F. A., & Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: Evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing*, 21(2), 179–200.

CDI (2010a). *Catálogo de localidades indígenas 2010*. Recuperado el 27 de marzo de 2013. Disponible desde:

http://www.cdi.gob.mx/localidades2010/catalogo_de_localidades_indigenas_2010.xlsx

CDI (2010b). *Cédulas de Información Básica de los pueblos indígenas de México*. Recuperado el 27 de marzo de 2013. Disponible desde:

http://www.cdi.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=1327:cedulas-de-informacion-basica-de-los-pueblos-indigenas-de-mexico-&catid=38:indicadores-y-estadisticas&Itemid=54

CDI (2010c). *Indicadores socio demográficos de la población total y la población indígena, 2010*. Recuperado el 27 de marzo de 2013. Disponible desde: <http://www.cdi.gob.mx/cedulas/2010/NAYA/18017-10.pdf>

Chen, Y., Tang, G., Jin, J., Li, J. & Paillé, P. (2014) Linking market orientation and environmental performance: The influence of environmental strategy, employee's environmental involvement, and environmental product quality. *Journal of Business Ethics*. DOI 10.1007/s10551-014-2059-1 (forthcoming).

Chikweche, T., & Fletcher, R. (2010). Understanding factors that influence purchases in subsistence markets, *Journal of Business Research*, (63), 643-650.

Colli, A. (2011). Contextualizing performances of family firms: The perspective of business history. *Family Business Review*, 20(10), 1-15.

Cross, J. L. (2012). *How the model of antecedents and consequences of market orientation is impacted by business and cultural contexts in the case of South African non-profit organizations* .[Thesis (PhD/Research)] (Unpublished), University of Southern Queensland.

Dawes, J. (1999). The relationship between subjective and objective company performance measures in marketing orientation research: Further empirical evidence, *Marketing Bulletin*, 10, 67-75.

DeBerry-Spence, B. (2010). Making theory and practice in subsistence markets: an analytic autoethnography of Masazi in Accra, Ghana. *Journal of business research*, 63, 608-616.

Deshpandé, R., & Farley, J. U. (1999). Corporate culture and market orientation: Comparing Indian and Japanese firms. *Journal of International Marketing*, 7(4), 111-127.

Domínguez, M. L., Hernández, J. & Toledo, A. (2004). Competitividad y ambiente en sectores fragmentados. El caso de la artesanía en México. *Cuadernos de Administración*, 17(27), 127-158.

Greenley, G. E. (1995). Market orientation and company performance: Empirical evidence from UK companies. *British Journal of Management*, 6, 1-13.

García, A. (2012^a, 28 de julio). Indígenas reviven “Plaza del Músico”. *Realidades de Nayarit*, 23 (9370).

García, A. (2012^b, 17 de octubre). Mueren bebés indígenas. *Realidades de Nayarit*, 23 (9437).

Grant, R.M. (1991): “The Resource-Based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation”. *California Management Review*, 33, 114-135.

Hart, S. L. (1995). A natural resource based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20 (4), 986-1014.

Hernández, J., Domínguez, M.L., & Espinosa, R. (2007). Orientación al mercado y desempeño en artesanías. *Naturaleza y Desarrollo*, 5(1), 27-42.

Hernández, J. Domínguez, M.L., & Mendoza, L. (2010). Desempeño de negocios de artesanías después del movimiento social de 2006 en Oaxaca, México. *Espiral, Estudios sobre Estado y Sociedad*, 25(48), 205-240.

Hernández, V., Pineda, D., & Andrade, M. (2011). Las mipymes artesanales como un medio de desarrollo para los grupos rurales en México. *Universidad & Empresa*, (21), 65-92.

Homburg, C. & Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37, 449-462.

Hult, G. T. M., Ketchen, D. J. & Slater, S. F. (2005). Market orientation and performance: an integration of disparate approaches. *Strategic Management Journal*, 26, 1173-1181.

Hung, R. Y. Y., Yang, B., Lien, B. Y. H., McLean, G. N. & Kuo, Y. M. (2010). Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance. *Journal of World of Business*, 45, 285-294.

INEGI (2010). *Conteo de Población y Vivienda 2012*. Recuperado el 22 de marzo de 2013. Disponible desde: <http://www.inegi.org.mx>

Ingenbleek, P. T. M., Workneh Kassa, W. & Hans C.M. van Trijp, H. C. M. (2013). Conducting field research in subsistence markets, with an application to market orientation in the context of Ethiopian pastoralists. *Intern. J. of Research in Marketing*, 1 (30), pp. 83-97.

Imran, R., Zahoor, F. & Zaheer, A. (2012). Leadership and performance relationship: culture matters. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3 (6), 713-717.

Jacobs, R., Mannion, R., Davies, H. T. O., Harrison, S., Konteh, F. & Walshe, K. (2013). The relationship between organizational culture and performance in acute hospitals. *Social Science & Medicine*, 76, 115-125.

Kacou, E. (2011). *Entrepreneurial solutions for prosperity in BOP markets: Strategies for business and economic transformation*. Pearson Education Inc. USA.

Kallarakal, T. K., Mathew, J., Paul, G. A. & Thomas, K. A. (2011). Organizational culture in tourism industry in India. *World Journal of Social Sciences*, 1(3), 116-131.

Kibbeling, M., der Bij, H. & Weele, A. (2013). Market orientation and innovativeness in supply chains: Supplier's impact on customer satisfaction. *Journal of Product Innovation Management*, 30(3), 500-515.

Kirca, A., Jayachandran, S. & Bearden, W. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41.

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.

Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R. & Leone, R. P. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *Journal of Marketing*, 75, 16-30.

Kumar, K., Subramanian, R., & Yauger, C. (1998). Examining the market orientation performance relationship: A context-specific study. *Journal of Management*, 24(2), 201-231.

Madureira, C. (2002). La Evaluación de desempeño en el contexto de la administración pública. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (23), 1-9.

McClure, R. E. (2010). The influence of the organizational culture and conflict on market orientation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25 (7), 514-524.

Mendoza, L. & Toledo, A. (2014). Strategic orientation in handicraft subsistence businesses in Oaxaca, México. *Journal of Marketing Management*, 30(5-6), 476-500.

Murphy, P. J., Cooke, R. A. & Lopez, Y. (2013). Firm culture and performance: intensity's effects and limits. *Management Decision*, 51(3), 661-679.

Murray, J. Y., Gao, G. Y., & Kotabe, M. (2011). Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages. *Academy of Marketing Science*, 39, 252-269.

Naidoo, V. (2010). Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1311-1320.

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, (54), 20–35.

Negrín, J. (1985). *Acercamiento histórico y subjetivo al huichol*. México: Universidad de Guadalajara.

Periódico Oficial del Estado de Nayarit. (2012). *Plan de Desarrollo Municipal de el Nayar, Nayarit 2011-2014*. Sección tercera, Tomo CXC. Recuperado el 21 de mayo de 2015. Disponible desde: http://seplan.gob.mx/des/pdms/pdm_eln.pdf

Periódico oficial del Estado de Nayarit. (2011). *Plan de Desarrollo Municipal de Tepic, Nayarit 2011-2014*. Sección tercera, Tomo CLXXXIX. Recuperado el 21 de mayo de 2015. Disponible desde: http://www.seplan.gob.mx/des/pdms/pdm_tep.pdf

Robles, C., Alviter, L. E. & Littlewood H. F. (2015). Cultura empresarial y organizacional en microempresas familiares. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 11 (1), 7-21.

Sandvik, I. L. & Sandvik, K. (2003). The impact of market orientation on product innovativeness and business performance. *International Journal of Research in Marketing*, (20), 355-376.

Saumade, F. (2010). ¿Pueden los indios modernos convertir al hombre blanco? Fiesta patronal y rodeo entre los huicholes del occidente mexicano. *Cuicuilco*, 17(48), 229-256.

Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *American Management Associations*, 13-28.

Secretaria de Economía. (2013). PyMES, Eslabón fundamental para el crecimiento en México. Fecha de recuperación: 28 de noviembre de 2013, disponible desde: <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>

Sheppard, R. (2011). The Evolution and Conceptualization of Market Orientation: What Managers Ought to Know. *Journal of Management Policy and Practice*, 12(6), 30-45.

Shivani, A., Mukherjee, S. K. & Sharan, R. (2006). Socio-cultural influences on Indian entrepreneurs: The need for appropriate structural interventions. *Journal of Asian Economics*, 1(17), 5-13.

Silva, D. (2012, 23 noviembre). El PRI nos vio la cara de indígenas. *Realidades de Nayarit*, 23 (9467).

Slater, S. F., Olson, E. M. & Finnegan, C. (2011). Business strategy, marketing organization culture, and performance. *Marketing Letters. A Journal of Research in Marketing*, 22, 227-242.

Smirnova, M., Naudé, P., Henneberg, S. C., Mouzas, S. & Kouchtch, S. P. (2011). The impact of market orientation on the development of relational capabilities and performance outcomes: The case of Russian industrial firms. *Industrial Marketing Management*, 40, 44-53.

Soares, A. M., Farhangmehr, M & Shoham, A. (2007). Hofstede's dimension of culture in international marketing studies. *Journal of Business Research*, 60, 277-284.

Sridharan & Viswanathan. (2008). Marketing in subsistence marketplaces: consumption and entrepreneurship in a South Indian context. *Journal of consumer marketing*, 25(7), 455-462.

Thornton, P. H., Ribeiro-soriano, D., & Urbano, D. (2011). Socio-cultural factors and entrepreneurial activity: An overview. *International Small Business Journal*, 29(2), 105-118.

Toledo, A. (2012). La producción y comercialización de los textiles artesanales de Mitla, Oaxaca. *Aquí estamos*, 9(16), 20-28.

Toledo, A., Díaz, R., Jiménez, J.C. & Sánchez, P. S. (2012). Defining success in subsistence business. *Journal of Business Research*, 65(12), 1658-1664.

Toledo, A., Hernández, J. & Griffin, D. (2010). Incentives and the growth of Oaxacan subsistence businesses. *Journal of Business Research*, 63(6), 630-638.

Toledo, A., Luis, C. y Sánchez, P. (2011). La Orientación al Mercado y Desempeño de las Empresas de Manufactura, Moderando los Efectos de la Orientación Emprendedora. *Naturaleza y Desarrollo*, 9 (1), pp. 5-20.

Tregear, A. (2003). Market orientation and the craftsperson. *European Journal of Marketing*, 37(11/12), 1621-1635.

Valenzuela, F., García de Madariaga, J., y Blasco, M. F. (2006). Evolución del marketing hacia la gestión orientada al valor del cliente. *Theoria*, 15 (2), pp. 99-105

Venkatraman, N. y Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review* 11(4), 801-814.

Viswanathan, M., Sridharan, S. & Ritchie, R. (2010). Understanding consumption and entrepreneurship in subsistence marketplaces. *Journal of Business Research*, (63), 570-581.

Wei, Y., Samiee, S. & Lee, R. B. (2014). The influence of organic organizational cultures, market responsiveness, and product strategy on firm performance in an emerging market. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42, 49-70.

Anexos

Anexo 1.



CUESTIONARIO DIRIGIDO A ARTESANOS

EDO. Estado: _____

LOCD. Localidad _____

MPIO. Municipio: _____

Fecha: ___/___/___

Instrucciones. Este instrumento es una guía que será completada en entrevista con dueño de los pequeños negocios de artesanías. La intención es conocer la situación actual de la empresa, percepción y opinión del dueño con respecto a algunas variables determinantes del comportamiento y éxito del negocio.

DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

DESEMPEÑO FINANCIERO	
DFI1	¿Cuántas personas trabajan en su negocio? _____ Hace un año ¿Cuántas personas trabajaban en su negocio? _____
DFI2	¿Cuántas piezas elabora actualmente a la semana? _____ Hace un año ¿Cuántas piezas elaboraba en el negocio semanalmente? _____
DFI3	¿Cuál es el precio aproximado de las piezas que elabora? _____ Hace un año ¿Cuál era el precio aproximado de las piezas que elabora? _____ ¿Cuántas piezas vende semanalmente? _____ Hace un año ¿Cuánto vendía en promedio semanalmente? _____

DFE1. ¿Cómo considera que se ha comportado la demanda de sus productos en los últimos dos años?

1. Ha disminuido mucho__ 2. Ha disminuido poco__ 3. Se ha mantenido estable__ 4. Ha aumentado poco__
5. Ha aumentado mucho__

DESEMPEÑO FINANCIERO		Nada	Poco	Regular	Mucho	Bastante
En qué medida:						
DFE2	Aumentaron sus ventas	1	2	3	4	5
DFE3	Aumentó el número de clientes	1	2	3	4	5
DFE4	Aumentaron sus ganancias por la venta de sus artesanías	1	2	3	4	5
DFE5	Aumentó la cantidad de artesanías que elabora	1	2	3	4	5
DFE6	Aumentó el número de personas que trabajan en su negocio	1	2	3	4	5
DFE7	Creció su negocio	1	2	3	4	5

DESEMPEÑO NO FINANCIERO		Completamente insatisfecho	Poco satisfecho	Ni satisfecho, ni insatisfecho	Satisfecho	Completamente satisfecho
Cuál es el grado de satisfacción que siente usted por:						
Satisfacción Personal						
DSP1	Su fama por ser artesano	1	2	3	4	5
DSP2	Por mejorar su nivel de vida como artesano	1	2	3	4	5
DSP3	El logro de sus metas personales o familiares como artesano	1	2	3	4	5
DSP4	Su reconocimiento como artesano	1	2	3	4	5
DSP5	Por tener un mejor estilo de vida como artesano	1	2	3	4	5
DSP6	Su trabajo como artesano	1	2	3	4	5
DSP7	Las comodidades de su vivienda	1	2	3	4	5
Satisfacción con las necesidades familiares						
DSF1	La educación que le da a sus hijos con los ingresos de su negocio	1	2	3	4	5
DSF2	La cobertura de sus necesidades básicas (vivienda, educación básica, servicios sanitarios) con los ingresos del negocio	1	2	3	4	5
DSF3	Las mejoras que le ha hecho a su vivienda con los ingresos del negocio	1	2	3	4	5
DSF4	Los bienes que ha adquirido (casa, terreno, muebles, etc.) con los ingresos del negocio	1	2	3	4	5
DSF5	Tener su futuro asegurado	1	2	3	4	5
Satisfacción con el desempeño del negocio por:						
DSN1	El logro de sus metas económicas como artesano	1	2	3	4	5
DSN2	El dinero que gana por sus artesanías	1	2	3	4	5
DSN3	Las ventas del negocio	1	2	3	4	5
DSN4	La cantidad de clientes que tiene	1	2	3	4	5
DSN5	El desempeño económico del negocio	1	2	3	4	5
DSN6	Las mejoras a su local/taller con los ingresos del negocio	1	2	3	4	5
Satisfacción con las metas del negocio por:						
DSA1	Lograr la satisfacción de los deseos del cliente	1	2	3	4	5
DSA2	Promover la preferencia de los clientes	1	2	3	4	5
DSA3	Atraer muchos clientes al negocio	1	2	3	4	5
DSA4	Elaborar las mejores artesanías	1	2	3	4	5

ORIENTACIÓN AL MERCADO

ORIENTACIÓN AL CLIENTE		Nunca	Rara vez	Regularmente	Frecuentemente	Siempre
Satisfacción de los deseos del cliente						
Con que frecuencia las estrategias del negocio:						
OCS1	Son dirigidas a satisfacer los deseos del cliente	1	2	3	4	5
OCS2	Dependen de los deseos del cliente	1	2	3	4	5
OCA3	Se dirigen a crear de artesanías que superen los deseos del cliente	1	2	3	4	5
OCS4	Se comprometen con la atención de los deseos del cliente	1	2	3	4	5
OCS5	Realizan modificaciones en las artesanías para satisfacer los deseos del cliente	1	2	3	4	5

Comprensión de los deseos del cliente		Nunca	Rara vez	Regularmente	Frecuentemente	Siempre
Con que frecuencia en el negocio:						
OCC1	Se consulta a los clientes para detectar sus deseos y necesidades	1	2	3	4	5
OCC2	Identifican mejor los deseos del cliente que los otros negocios	1	2	3	4	5
OCC3	Se comprometen a satisfacer los deseos del cliente de la mejor manera	1	2	3	4	5
OCC4	Se consulta al cliente para realizar cambios diferentes en las artesanías	1	2	3	4	5
OCC5	Detectan las preferencias de los clientes en base a sus compras	1	2	3	4	5
Evaluación de los deseos del cliente						
Con que frecuencia en el negocio						
OCV1	Se interesan en conocer el grado de satisfacción del cliente	1	2	3	4	5
OCV2	Se verifica que las artesanías se ajusten a los deseos del cliente	1	2	3	4	5
OCV3	Realizan estudios de mercado para detectar los deseos de los clientes	1	2	3	4	5
OCV4	Se verifica que la artesanía haya cumplido las expectativas del cliente	1	2	3	4	5
OCV5	Si la artesanía no satisface los deseos del cliente se busca la forma de compensarlo	1	2	3	4	5

ORIENTACIÓN AL COMPETIDOR		Nunca	Rara vez	Regularmente	Frecuentemente	Siempre
Acciones para enfrentar la competencia						
Con que frecuencia las estrategias del negocio se dirigen a:						
OEC1	Vender artesanías parecidas a las que venden otros artesanos	1	2	3	4	5
OEC2	Hablar mal de las artesanías que ofrecen otros artesanos	1	2	3	4	5
OEC3	Imitar las actividades que hacen otros artesanos	1	2	3	4	5
OEC4	Introducir nuevos diseños antes que otros artesanos	1	2	3	4	5
OEC5	Atender mejor los deseos del cliente que los otros artesanos	1	2	3	4	5
OEC6	Vender artesanías a precios más baratos que los otros artesanos	1	2	3	4	5
OEC7	Vender artesanías diferentes a las de otros artesanos	1	2	3	4	5
Acciones para enfrentar los cambios en el mercado						
Con que frecuencia los objetivos del negocio se dirigen a:						
OEM1	Elaborar las mejores artesanías con materiales de alta calidad	1	2	3	4	5
OEM2	Buscar otro tipo de materiales para vender las artesanías al precio que pide el cliente	1	2	3	4	5
OEM3	Hacer alianzas con otros artesanos para vender artesanías a buen precio en otra ciudad o Estado	1	2	3	4	5
OEM4	Hacer alianzas con otros artesanos para comprar materiales más baratos al mayoreo en las tiendas	1	2	3	4	5
OEM5	Hacer alianzas con otro tipo de negocios (hoteles, agencias de viaje, etc.) para tener más clientes	1	2	3	4	5
OEM6	Vender artesanías a través de otros negocios (intermediarios)	1	2	3	4	5

COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL		Nunca	Rara vez	Regularmente	Frecuentemente	Siempre
Coordinación interna						
Con que frecuencia en el negocio						
ICI1	Se enseña la manera adecuada de promocionar las artesanías	1	2	3	4	5
ICI2	Capacitan a los integrantes del negocio sobre aspectos contables y administración del negocio	1	2	3	4	5
ICI3	Se utiliza la tecnología (páginas web, facebook, twitter, correo eléctricos, etc.) para promocionar y vender las artesanías	1	2	3	4	5
ICI4	Los integrantes le dan más importancia a sus objetivos personales que a los del negocio	5	4	3	2	1
ICI5	Existen conflictos entre los integrantes de mi negocio	5	4	3	2	1
ICI6	Los integrantes le dan importancia a los deseos del cliente para realizar cambios y mejoras en las artesanías	1	2	3	4	5
ICI7	Se planifican las actividades para elaborar artesanías	1	2	3	4	5
ICI8	Trabajan en equipo para satisfacer los deseos del cliente	1	2	3	4	5
Coordinación externa						
Con que frecuencia en el negocio						
ICE1	Los integrantes comparten materiales e información con otros artesanos	1	2	3	4	5
ICE2	Los integrantes establecen alianzas con otros artesanos	1	2	3	4	5
ICE3	Los integrantes muestran interés para vender artesanías en otra ciudad o Estado	1	2	3	4	5
ICE4	Aplican estrategias de promoción para que los clientes conozcan sus artesanías	1	2	3	4	5
ICE5	Se busca apoyo de otras instituciones (universidades, gobiernos, ONG's, etc.)	1	2	3	4	5
ICE6	Negocian descuentos con los proveedores para no aumentar el precio de las artesanías	1	2	3	4	5

CULTURA ORGANIZACIONAL

VALORES BÁSICOS COMPARTIDOS		Nada importante	Poco importante	Más o menos importante	importante	Muy importante
Éxito						
Que tan importante es para usted:						
VBE1	Ser reconocido como el mejor artesano de la comunidad	1	2	3	4	5
VBE2	Ser cortés y atento con las demás personas	1	2	3	4	5
VBE3	Motivar a su familia y amigos a conseguir sus sueños	1	2	3	4	5
VBE4	Tener la confianza y amistad de sus vecinos	1	2	3	4	5
VBE5	Tener más bienes y posesiones que los demás	1	2	3	4	5
VBE6	Administrar de manera adecuada los ingresos de su hogar	1	2	3	4	5

Rapidez						
Que tan importante es para usted:						
VBR1	Apoyar de manera rápida a sus familiares y vecinos en las necesidades o problemas que tengan	1	2	3	4	5
VBR2	Hacer con rapidez los deberes y obligaciones en su hogar	1	2	3	4	5
VBR3	Detectar y anticiparse a los problemas que se presenten en el hogar	1	2	3	4	5
VBR4	Cumplir con sus compromisos en el tiempo establecido	1	2	3	4	5
VBR5	Ser el primero en proponer soluciones a los problemas de sus familiares y amigos	1	2	3	4	5
Innovación y flexibilidad						
Que tan importante es para usted:						
VIF1	Aceptar consejos y sugerencias de amigos y vecinos	1	2	3	4	5
VIF2	Ser tolerante con las opiniones de las demás personas	1	2	3	4	5
VIF3	Convivir con los distintos intereses que tienen su familia y amigos	1	2	3	4	5
VIF4	Que sus familiares estudien y se preparen constantemente	1	2	3	4	5
VIF5	Aceptar el uso de la tecnología (teléfono celular, computadora, E-mail, Facebook, etc.) como medio de comunicación	1	2	3	4	5
Cooperación interfuncional						
Que tan importante es para usted:						
VCI1	Colaborar con los vecinos en actividades de la comunidad	1	2	3	4	5
VCI2	Participar en las reuniones que se realizan en su comunidad	1	2	3	4	5
VCI3	que no existan discusiones y conflictos con familiares y vecinos	1	2	3	4	5
VCI4	Que los conflictos familiares y vecinos se resuelvan mediante el dialogo	1	2	3	4	5
VCI5	No difundir los asuntos familiares entre los vecinos de la comunidad	5	4	3	2	1
VCI6	Organizar las actividades en su hogar para alcanzar los objetivos propuestos por su familia	1	2	3	4	5
Apertura de comunicación interna						
Que tan importante es para usted:						
VAC1	Convivir con familiares y vecinos de manera regular	1	2	3	4	5
VAC2	Permitir que su familia les exprese sus dudas e inquietudes	1	2	3	4	5
VAC3	Que entre los integrantes de la familia se compartan consejos y sugerencias	1	2	3	4	5
VAC4	Que su familia esté preparada para prevenir los accidentes o problemas que se presenten en su vida diaria	1	2	3	4	5
VAC5	Que su familia utilice su ingenio para resolver sus problemas	1	2	3	4	5
Responsabilidad de los integrantes del negocio						
Que tan importante es para usted:						
VRI1	Que su familia cumpla con las actividades que se le asignó	1	2	3	4	5
VRI2	Que los integrantes de su familia se sientan comprometidos con el buen funcionamiento del hogar	1	2	3	4	5
VRI3	Que su familia cuide con esmero y recelo los bienes familiares	1	2	3	4	5
VRI4	Que muestre interés por participar en la solución de problemas	1	2	3	4	5
VRI5	Prepararse para solucionar los problemas que se le presenten	1	2	3	4	5

Calidad						
Que tan importante es para usted:						
VCL1	Aprender de sus errores para no repetirlos	1	2	3	4	5
VCL2	Hacerse responsable de los errores cometidos	1	2	3	4	5
VCL3	Aceptar la crítica de los demás para mejorar su conducta	1	2	3	4	5
VCL4	Ser honesto con sus familiares y amigos	1	2	3	4	5
VCL5	Usar adecuadamente los servicios y bienes familiares (electricidad, agua, gas, etc.)	1	2	3	4	5
Valoración de los integrantes						
Que tan importante es para usted:						
VAI1	La iniciativa que tengan sus familiares y amigos ante los demás	1	2	3	4	5
VAI2	El compromiso de sus familiares y amigos hacia usted	1	2	3	4	5
VAI3	El apoyo que existe entre sus familiares, vecinos y amigos	1	2	3	4	5
VAI4	Reconocer el esfuerzo que hacen sus familiares para lograr sus objetivos	1	2	3	4	5
VAI5	Que sus familiares, amigos y vecinos convivan sanamente	1	2	3	4	5

NORMAS		Nada importante	Poco importante	Más o menos importante	importante	Muy importante
Éxito relacionado al mercado						
Que tan importante es para usted:						
NEM1	Que su negocio sea reconocido como el mejor	1	2	3	4	5
NEM2	Atender bien a sus clientes en su negocio	1	2	3	4	5
NEM3	Motivar a sus colaboradores para conseguir los objetivos del negocio	1	2	3	4	5
NEM4	Conservar la preferencia de sus clientes	1	2	3	4	5
NEM5	Que su negocio venda más artesanías que los demás	1	2	3	4	5
NEM6	Llevar un control (ventas-gastos) de su negocio	1	2	3	4	5
Rapidez relacionada al mercado						
Que tan importante es para usted:						
NRM1	Que se dé una respuesta rápida los deseos del cliente	1	2	3	4	5
NRM2	Que sus colaboradores sean rápidos y eficientes en las actividades que realizan en el negocio	1	2	3	4	5
NRM3	Detectar los deseos de los clientes antes que los otros negocios	1	2	3	4	5
NRM4	Entregar los pedidos del cliente en tiempo y forma	1	2	3	4	5
NRM5	Que en su negocio realicen nuevas y mejores artesanías que los demás	1	2	3	4	5
Innovación y flexibilidad relacionada al mercado						
Que tan importante es para usted:						
NIF1	Aceptar nuevos diseños propuestos por los clientes	1	2	3	4	5
NIF2	Que todos los integrante del negocio desarrollen su creatividad	1	2	3	4	5

NIF3	Adaptarse rápidamente a los cambios del mercado	1	2	3	4	5
NIF4	Recibir capacitación para atender de manera adecuada a sus clientes	1	2	3	4	5
NIF5	Usar tecnología moderna para elaborar sus artesanías	1	2	3	4	5
Cooperación interfuncional relacionada al mercado						
Que tan importante es para usted:						
NCI1	El trabajo en equipo de todos los integrantes del negocio	1	2	3	4	5
NCI2	Que todos los colaboradores aporten ideas para el crecimiento del negocio	1	2	3	4	5
NCI3	Que no existan conflictos entre los integrantes del negocio	1	2	3	4	5
NCI4	Que los problemas que existan en el negocio se resuelvan mediante el dialogo	1	2	3	4	5
NCI5	Manejar con discreción información relacionada con las ganancias y ventas de artesanías	5	4	3	2	1
NCI6	Coordinar las actividades de los trabajadores para conseguir los objetivos del negocio	1	2	3	4	5
Apertura de comunicación interna relacionada al mercado						
Que tan importante es para usted:						
NAC1	Realizar reuniones de convivencia entre los integrantes de manera regular	1	2	3	4	5
NAC2	Que sus colaboradores le informen sobre los problemas del negocio	1	2	3	4	5
NAC3	Que sus colaboradores compartan conocimiento y experiencia	1	2	3	4	5
NAC4	Anticiparse a los problemas y necesidades que puedan existir en el negocio	1	2	3	4	5
NAC5	Que cada integrante piense y actúe como un emprendedor	1	2	3	4	5
Responsabilidad de empleado relacionada al mercado						
Que tan importante es para usted que:						
NRI1	Que los integrantes del negocio realicen las actividades que se les asignen de forma eficaz	1	2	3	4	5
NRI2	Que los integrantes sientan que el éxito del negocio es resultado de su trabajo	1	2	3	4	5
NRI3	Que los integrantes piensen y actúen como si fueran dueños del negocio	1	2	3	4	5
NRI4	Que los integrantes del negocio tengan iniciativa para proponer soluciones a los problemas que se presenten en el negocio	1	2	3	4	5
NRI5	Capacitar constantemente a los integrantes de su negocio	1	2	3	4	5
Calidad relacionada al mercado						
Que tan importante es para usted:						
NCM1	Cuidar las artesanías elaboradas no tengan ningún defecto	1	2	3	4	5
NCM2	Que los integrantes acepten y sean conscientes de sus errores	1	2	3	4	5
NCM3	Permitir que el cliente evalúe la calidad de las artesanías	1	2	3	4	5
NCM4	Utilizar materiales de buena calidad para elaborar las artesanías	1	2	3	4	5
NCM5	Que en el negocio se no se desperdicie nada de material	1	2	3	4	5
Valoración de los integrantes relacionada al mercado						
Que tan importante es para usted:						
NVI1	La iniciativa que muestren para atender los deseos del cliente	1	2	3	4	5

NVI2	El compromiso para alcanzar los objetivos del negocio	1	2	3	4	5
NVI3	El apoyo que existe entre integrantes de la organización	1	2	3	4	5
NVI4	Recompensarlos adecuadamente por el trabajo bien hecho	1	2	3	4	5
NVI5	Crear un ambiente adecuado de convivencia en el negocio	1	2	3	4	5

ARTEFACTOS		Nada importante	Poco importante	Más o menos importante	importante	Muy importante
Historias relacionadas al sector						
Que tan importante es para usted:						
AHS1	Tomar como modelo a seguir a personas que han sido exitosas en este negocio	1	2	3	4	5
AHS2	Toman en cuenta los errores que han tenido otros negocios para no repetirlos	1	2	3	4	5
AHS3	Explicar al cliente la historia y significado de sus artesanías	1	2	3	4	5
AHS4	Explicar al cliente como se crea la artesanía para que conozca su proceso	1	2	3	4	5
AHS5	Respetar los usos y costumbres al elaborar sus artesanías para mantener su identidad	1	2	3	4	5
Arreglos relacionados al sector						
Que tan importante es para usted:						
AAS1	Hacer promociones y descuentos para los clientes	1	2	3	4	5
AAS2	Dar una imagen al negocio para que el cliente lo pueda identificar	1	2	3	4	5
AAS3	Ubicar su negocio en un lugar de fácil acceso para el cliente	1	2	3	4	5
AAS4	Tener un mostrador adecuado para presentar sus artesanías	1	2	3	4	5
AAS5	Tener un taller adecuado para intercambiar información con el cliente	1	2	3	4	5
Rituales relacionados al sector						
Que tan importante es para usted:						
ARS1	Recompensar a los integrantes que atienden adecuadamente al cliente	1	2	3	4	5
ARS2	Organizar ceremonias especiales para explicar el significado de la artesanía	1	2	3	4	5
ARS3	Organizar exposiciones y muestras para los clientes	1	2	3	4	5
ARS4	Capacitar a los integrantes para recibir cortésmente al cliente	1	2	3	4	5
ARS5	Recibir al cliente de forma atenta y personalmente	1	2	3	4	5
Lenguaje relacionado al sector						
En qué medida se repiten las siguientes frases:						
ALS1	“Y si ahora tomamos en cuenta las sugerencias y deseos del cliente”	1	2	3	4	5
ALS2	“¿Qué podríamos hacer para mejorar la preferencia del cliente?”	1	2	3	4	5
ALS3	“¿Qué podemos ofrecer a los clientes que otros negocios no hayan hecho?”	1	2	3	4	5
ALS4	“Esa sugerencia esta interesante, pero no se puede aplicar en nuestro negocio”	5	4	3	2	1
ALS5	“Sabemos lo que el cliente espera de nuestros articulos”	1	2	3	4	5

ALS6	“¡No tomamos en cuenta lo que realizan nuestros competidores!”	1	2	3	4	5
ALS7	“Para que cambiar algo que siempre nos ha funcionado”	1	2	3	4	5

COMPORTAMIENTOS		Nada importante	Poco importante	Más o menos importante	importante	Muy importante
Generación de información						
En qué grado es importante:						
CGI1	Convivir con los clientes para descubrir sus deseos a largo plazo	1	2	3	4	5
CGI2	Observar el comportamiento de los clientes para detectar sus preferencia	1	2	3	4	5
CGI3	Que los clientes evalúen la calidad de las artesanías para corregir defectos	1	2	3	4	5
CGI4	Detectar los cambios en el mercado para adaptarse a los nuevos deseos de los clientes	1	2	3	4	5
Difusión de información						
En qué grado es importante:						
CDI1	Que los diseños y artesanías que más pidan los clientes sea conocido entre todos los colaboradores	1	2	3	4	5
CDI2	Que los colaboradores discutan sobre cómo atender mejor los deseos del cliente	1	2	3	4	5
CDI3	Tener en cuenta las fechas importantes de los clientes (cumpleaños, aniversarios, et.) para hacerles un regalo de cortesía	1	2	3	4	5
CDI4	Que los éxitos que tenga el negocio se comuniquen a todos los colaboradores	1	2	3	4	5
Capacidad de respuesta hacia la información						
En qué grado es importante:						
CRI1	Revisar que los pedidos que se tengan sean cumplidos	1	2	3	4	5
CRI2	Que se planifique la forma de enfrentar y solucionar los cambios del mercado	1	2	3	4	5
CRI3	Que los integrantes se apoyen para realizar sus actividades de manera rápida y eficiente	1	2	3	4	5
CRI4	Atender las quejas de los clientes en relación a la calidad de sus artesanías	1	2	3	4	5

DATOS GENERALES			
Datos del negocio (calificado por el encuestador):			
NMD. Nombre del negocio:		Teléfono:	
DOMD. Domicilio:			
RA. Rama Artesanal	1. Bisutería	2. Cuadros (estambre o chaquira)	3:Textiles
	4. Artículos y figuras decoradas		5. Otra _____

ANTGD. Antigüedad: _____ años

Tipo de organización				
TIPN. tipo de negocio	1. Familiar	2. pequeño taller	3. Manufactura	
TCN. El negocio fue	1. Iniciativa propia	2. Comprado a otro dueño	3. Heredado	
PNG	¿En qué actividades participa usted en su negocio?	En la elaboración	En las ventas o administración	Ambas
TCS	¿En su negocio tiene trabajadores contratados por salario?	1. Sí	2. No	3. No sé
ACD	¿Contrata usted a artesanos por destajo?	1. Si	2. No	3. No sé
PFE	¿Participa su familia en la elaboración de las artesanías?	1. Sí	2. No	3. No sé
PFI	¿La artesanía es su principal fuente de ingresos?	1. Sí	2. No	3. Cual

Datos generales del dueño del negocio			
PE. Puesto del entrevistado	1. Dueño	2. Encargado	
GNR. Sexo	1. Femenino	2. Masculino	
ED. Edad			
ESC. Escolaridad	1. Sin estudios	2. Primaria Incompleta	3. Primaria completa
	4. Secundaria	5. Bachillerato o técnico profesional	
	6. Licenciatura	7. Posgrado	
AA. ¿Cuántos años tiene usted de trabajar en la actividad artesanal? _____ Años			
AN. ¿Cuántos años tiene usted como dueño de este negocio? _____ Años			
Nombre: _____			
—			
Domicilio: _____			

¡Muchas gracias por su cooperación y mucho éxito para su negocio!