



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

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

Doctorado en Ciencias en Conservación y Aprovechamiento de Recursos Naturales
Administración de los recursos naturales

Orientación estratégica, capital humano y desempeño de los negocios artesanales de Oaxaca en un ambiente de crisis

TESIS

Que para obtener el grado de
Doctor en Ciencias

Presenta:

Luis Mendoza Ramírez

Directora de tesis:

Dra. Arcelia Toledo López

Santa Cruz Xoxocotlán, Oaxaca

Agosto de 2013



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

SIP-14

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de Oaxaca de Juárez siendo las 13:00 horas del día 16 del mes de Agosto del 2013 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación del **Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional, Unidad Oaxaca (CIIDIR-OAXACA)** para examinar la tesis de grado titulada: **ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA, CAPITAL HUMANO Y DESEMPEÑO DE LOS NEGOCIOS ARTESANALES DE OAXACA EN UN AMBIENTE DE CRISIS**

Presentada por el alumno:

Mendoza	Ramírez	Luis
Apellido paterno	materno	nombre(s)
Con registro: A 0 9 0 4 2 7		

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

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

LA COMISION REVISORA
 Directora de tesis

 Dra. Arcelia Toledo López

 Dr. Magdaleno Caballero Caballero

 Dr. Juan Regino Maldonado

 Dr. Prisciliano Espinoza de Jesús Cano Barrita

 Dra. Lucita Lagunéz Rivera

LA PRESIDENTA DEL COLEGIO

 Dr. Rafael Pérez Pacheco



CENTRO INTERDISCIPLINARIO
 DE INVESTIGACIÓN PARA EL
 DESARROLLO INTEGRAL REGIONAL
 CIIDIR
 UNIDAD OAXACA
 IPN



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESION DE DERECHOS

En la Ciudad de Oaxaca de Juárez el día 16 del mes agosto del año 2013, el (la) que suscribe **Mendoza Ramírez Luis** alumno (a) del Programa de **DOCTORADO EN CIENCIAS EN CONSERVACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE RECURSOS NATURALES** con número de registro **A090427**, adscrito al Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional, Unidad Oaxaca, manifiesta que es autor (a) intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de la Dra. Arcelia Toledo López y cede los derechos del trabajo titulado: "ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA, CAPITAL HUMANO Y DESEMPEÑO DE LOS NEGOCIOS ARTESANALES DE OAXACA EN UN AMBIENTE DE CRISIS". Al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

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


MENDOZA RAMÍREZ LUIS



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

Agradecimientos

Deseo expresar mi agradecimiento a quienes me han apoyado y alentado durante el tiempo dedicado a la realización de este trabajo.

Gracias al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT), por el apoyo otorgado para la realización del programa de Doctorado.

Al Instituto Politécnico Nacional, por proporcionar su infraestructura a través del CIIDIR- Unidad Oaxaca, durante el desarrollo de este trabajo.

A mi directora de tesis, Dra. Arcelia Toledo López, por su valiosa guía; pero especialmente por su confianza y continuo estímulo para la conclusión de este proyecto.

Mi reconocimiento a los miembros del comité tutorial, por la atención brindada para mejorar esta tesis, mediante sus consejos y sugerencias. También a los dueños de los negocios artesanales de Oaxaca, por el apoyo otorgado para la realización del trabajo de campo incluido en este estudio.

A mis familiares y amigos, por estar siempre presentes. En especial, mi agradecimiento al José del Carmen, Chely y Raúl, por su paciencia, comprensión y apoyo brindados en el transcurso de este proyecto.

Contenido

	Página
Resumen.....	i
Abstract.....	ii
Introducción.....	iii
Planteamiento del problema.....	vi
Justificación del estudio.....	xii
Objetivos.....	xiv
Capítulo1. Construcción teórica.....	1
1.1 Antecedentes de la orientación estratégica.....	1
1.2 Desempeño en ambientes adversos desde el enfoque de la estrategia.....	4
1.3 Desempeño desde el enfoque de la teoría de la congruencia.....	6
1.4 Desempeño desde el enfoque de la teoría del capital humano.....	8
1.5 Modelo de investigación	11
1.6 Conceptualización de variables.....	12
1.6.1 Desempeño... ..	12
1.6.2 Orientación estratégica.....	18
1.6.3 Capital humano	23
Capítulo 2. Metodología.....	31
2.1 Diseño de investigación.....	31
2.2 Desarrollo del instrumento de medición.....	32
2.3 Muestra.....	33
2.3.1 Diseño de la muestra.....	33
2.3.2 Tamaño de la muestra.....	36
2.3.3 Selección de la muestra.....	38
2.4 Tratamiento de variables.....	39
2.4.1 Operacionalización.....	39
2.4.1.1 Desempeño.....	39
2.4.1.2 Orientación estratégica.....	39
2.4.1.3 Innovación.....	39
2.4.1.4 Agresividad competitiva.....	40
2.4.1.5 Proactividad.....	41
2.4.1.6 Capital humano.....	41
2.4.1.7 Experiencia en el sector.....	41
2.4.1.8 Experiencia en el negocio.....	41
2.4.1.9 Habilidades.....	41
2.4.2 Validez y fiabilidad de las escalas.....	42
2.4.2.1 Orientación estratégica.....	42
2.4.2.2 Innovación.....	44
2.4.2.3 Agresividad competitiva.....	44
2.4.2.4 Proactividad.....	45
2.4.2.5 Habilidades.....	46
2.4.2.6 Desempeño en un ambiente de crisis social.....	46
2.4.2.7 desempeño en un ambiente de crisis económica.....	47
2.4.2.8 Desempeño en un ambiente de crisis de la naturaleza.....	48
Capítulo 3. Resultados y discusión.....	50
3.1. OE y desempeño del negocio en un ambiente de crisis social.....	50
3.2. OE y desempeño del negocio en un ambiente de crisis económica.....	56
3.3. OE y desempeño del negocio en un ambiente de crisis de la naturaleza.....	61
Capítulo 4. Conclusiones.....	69
4.1 Implicaciones.....	72

4.2 Limitaciones.....	72
Referencias.....	74
Anexos.....	84

Índice de cuadros y figuras

	Página
Figura 1. Modelo de investigación.....	12
Cuadro 1. Indicadores de Capital Humano.....	24
Cuadro 2. Unidades económicas dedicadas a la elaboración de productos artesanales en Oaxaca.....	35
Cuadro 3. Negocios artesanales en la región Valles Centrales de Oaxaca.....	37
Cuadro 4. Muestra por cuotas según rama artesanal.....	38
Cuadro 5. Análisis factorial de las variables de orientación estratégica.....	43
Cuadro 6. Análisis de factores de habilidades.....	46
Cuadro 7. Análisis de factores de desempeño en un ambiente de crisis social.....	47
Cuadro 8. Análisis de factores de desempeño en un ambiente de crisis económica.....	48
Cuadro 9. Análisis de factores de desempeño en un ambiente de crisis de la naturaleza.....	49
Cuadro 10. Estadísticos descriptivos y matriz de correlaciones entre OE y desempeño en un ambiente de crisis social.....	52
Cuadro 11. Regresión jerárquica de desempeño en un ambiente de crisis social.....	54
Cuadro 12. Estadísticos descriptivos y matriz de correlaciones entre OE y desempeño en un ambiente de crisis económica.....	57
Cuadro 13. Regresión jerárquica de desempeño en un ambiente de crisis económica.....	59
Cuadro 14. Estadísticos descriptivos y matriz de correlaciones entre OE y desempeño en un ambiente de crisis de la naturaleza.....	63
Cuadro 15. Regresión jerárquica de desempeño en un ambiente de crisis de la naturaleza.....	65

Resumen

La literatura sobre emprendedurismo y gestión estratégica muestra evidencia del efecto positivo de la orientación estratégica (OE), sobre el desempeño de las empresas en ambientes hostiles; no obstante, tal evidencia se basa en estudios realizados en empresas grandes de países desarrollados; en circunstancias de estabilidad económica y social, donde el ambiente hostil se debe a factores tecnológicos, industriales o de mercado. Por lo tanto, en este trabajo se analiza la relación entre la OE, integrada por innovación, agresividad competitiva y proactividad, con el desempeño; así como la intervención del capital humano en dicha relación, en un marco de crisis social, económica y de la naturaleza. Con base en los datos de 101 negocios artesanales, analizados con correlación bivariada de Pearson y regresión lineal múltiple, los resultados del estudio indican la efectividad de innovación solo en ambientes de crisis de la naturaleza; sin embargo, en un ambiente de crisis económica afecta negativamente al desempeño, cuando interactúa con el capital humano. Proactividad afecta positivamente el desempeño en los tres ambientes de crisis; sin embargo, en un ambiente de crisis de la naturaleza afecta negativamente al desempeño cuando interactúa con el capital humano. Contra lo esperado, agresividad competitiva afecta negativamente al desempeño en ambientes de crisis social y económica, pero en un ambiente de crisis de la naturaleza no tiene efecto alguno. Se concluye que, aunque los negocios artesanales adoptan las tres dimensiones de OE para mejorar el desempeño, no todas lo afectan, ni lo modifican de la misma manera, debido a las condiciones contextuales.

Palabras clave: orientación estratégica, desempeño, capital humano, crisis, artesanías

Abstract

The literature on entrepreneurship and strategic management provides evidence of the positive effect of strategic orientation (SO) on company performance in hostile environments. Such evidence, however, relies on studies carried out on large companies in developed countries with economic and social stability, where the adverse environment is a result of technological, industrial or market conditions. Therefore, in this paper we analyze the relationship between SO, comprised of innovation, competitive aggressiveness and proactivity, and business performance as well as the intervention of human capital in said relationship within the framework of social, economic and natural crises. Using the data of 101 handicraft businesses analyzed with Pearson bivariate correlation and multiple regression, the results indicate the effectiveness of innovation only in a natural crisis environment; in an economic crisis environment it negatively affects performance by interacting with human capital. Proactivity positively affects performance in all three crisis environments, but in a nature crisis environment it negatively affects performance by interacting with human capital. Contrary to expectations, competitive aggressiveness negatively affects performance in social and economic crisis environments but has no effect in a natural crisis environment. We conclude that, although the handicraft businesses adopt all three SO dimensions to improve performance, not all of them affect or modify performance in the same way due to contextual conditions.

Key words: strategic orientation, performance, human capital, crisis, handicraft.

Introducción

La literatura sobre emprendedurismo y gestión estratégica intenta explicar el desempeño de las empresas con base en su postura estratégica (Lumpkin y Dess, 1996; Covin y Slevin, 1989; Venkatraman, 1989). En general, los estudios sugieren un efecto positivo de orientación estratégica (OE) sobre el desempeño, en empresas de diferente industria, tamaño y propiedad (Rosenbusch, Rauch y Bausch, 2013; Bamiatzi y Kirchmaier, 2012; Rauch, Wiklund, Lumpkin y Frese, 2009; Wang y Zhang, 2009; Escribá-Esteve, L. Sánchez-Peinado y E. Sánchez-Peinado, 2008; Hua-siu, 2006; Ripollés y Blesa, 2006). Una parte importante de esos estudios muestra evidencia de tal efecto en el desempeño de empresas inmersas en ambientes hostiles (Martins y Rialp, 2013; Rosenbusch y cols., 2013; Wales, Gupta y Mousa, 2013; Kraus, Rigtering, Hughes y Hosman, 2012; Naidoo, 2010; Lumpkin y Dess, 2001; Covin y Slevin, 1989).

Estudios realizados desde una perspectiva contingente sugieren que la relación OE-desempeño es influenciada por los factores internos de la empresa (Zahra, 2008; Hua-siu, 2006; Ripollés y Blesa, 2006). Esos estudios muestran evidencia de la intervención positiva de los factores internos sobre la relación entre la orientación estratégica y el desempeño, pero pocos de ellos analizan la influencia del capital humano sobre tal relación (Onphanhdala y Suruga, 2010; Escribá-Esteve y cols., 2008; Hua-siu, 2006).

La evidencia aportada en esos estudios se basa en investigaciones realizadas en empresas grandes y complejas, formalmente establecidas en países desarrollados; en circunstancias de estabilidad económica y social, donde el ambiente hostil se debe a factores tecnológicos, industriales, legales o de mercado. Sin embargo, hasta donde se sabe, existen muy pocos estudios que proporcionan indicios del efecto de la OE o de algunas de sus dimensiones, sobre el desempeño de los negocios sin una estructura formal, en el contexto de economías no desarrolladas (Domínguez, Hernández y Guzmán, 2008; Hernández, Domínguez y Mendoza, 2010). No obstante, esos estudios no consideran el ambiente en que se desenvuelven los negocios analizados, o analizan el desempeño desde una perspectiva de la estrategia diferente a la OE.

Con base en estas consideraciones y teniendo en cuenta que el contexto de un país desarrollado es diferente al de un país en desarrollo y que, como consecuencia también las empresas en ambos contextos son diferentes debido al ambiente en que operan (Lumpkin, Moss, Gras, Kato y Amezcua, 2013; Anderson y Eshima, 2011); el modelo de OE utilizado en estudios realizados en países desarrollados puede no tener los mismos resultados en empresas de países con diferente grado de desarrollo. Por lo tanto, el presente trabajo tiene como objetivo analizar el desempeño de los pequeños negocios como resultado de la OE de los dueños, así como la intervención del capital humano entre estas dos variables; en un marco de contingencia originada por deterioro económico, inestabilidad social y cambio climático.

De esa manera, se trata de contribuir en la literatura existente para tener una mejor comprensión del efecto de la OE en sus dimensiones de innovación, agresividad competitiva y proactividad, y el rol que juega el capital humano para explicar el desempeño de las empresas afectadas por ambientes hostiles de crisis económica, social y de la naturaleza. Para ello, el estudio se lleva a cabo en un contexto de pequeños negocios de una economía en desarrollo, donde éstos juegan un papel muy importante por su contribución al bienestar de las comunidades en que operan. Tal es el caso de los negocios de artesanía en Oaxaca, México; que contribuyen económicamente al atraer turismo nacional e internacional generando empleos directos e indirectos; además de apoyar a la infraestructura pública y la conservación de las celebraciones religiosas y culturales de sus comunidades (Toledo-López, Díaz-Pichardo, Jiménez-Castañeda y Sánchez-Medina, 2012; Toledo, Hernández y Griffin, 2010), pero que también son los que más sufren los efectos del ambiente hostil (Hernández y cols., 2010).

La selección de esos negocios para realizar el estudio obedece a la situación de crisis en que operan y que impacta en su desempeño debido a tres factores: las secuelas de la crisis financiera mundial; las consecuencias del conflicto político-social de 2006, a las que se suma la inseguridad pública derivada de la violencia desatada por la lucha contra el crimen en México, y los eventos de la naturaleza provocados por el cambio

climático. Tal situación de crisis plantea un marco de contingencia que impone a los dueños de negocio el reto por sobrevivir mediante un replanteamiento de las estrategias, adoptando una postura que les ayude a sobrellevar exitosamente el ambiente incierto en que operan; y la exigencia de mejora y aprovechamiento de las eficiencias internas del negocio, tales como la experiencia y las habilidades desarrolladas por los dueños al manejar el negocio para enfocarse en el producto y el proceso con el objetivo de mejorar el desempeño.

Dado que las crisis por definición son sucesos impredecibles, la situación de contingencia en que operan los negocios de artesanía en Oaxaca presenta una excelente oportunidad para analizar el efecto de la OE sobre el desempeño, en un ambiente hostil representado por crisis económica, social y de la naturaleza. El estudio es cuantitativo y transversal, y se basa en datos obtenidos en una encuesta a 101 negocios artesanales. La validez de los constructos se realizó mediante un análisis factorial y para probar la relación entre variables se utilizó un análisis de correlación bivariada de Pearson y regresión lineal múltiple.

El documento está estructurado de la siguiente manera:

En la siguiente sección, se describe el problema de investigación y la justificación del estudio, para concluir con el planteamiento de los objetivos de investigación. El resto del documento se divide en cuatro capítulos.

En el capítulo 1, se desarrolla la construcción teórica de la investigación. Aquí se presentan los antecedentes de la orientación estratégica, la relación OE-desempeño y las perspectivas teóricas adoptadas para el estudio, el planteamiento de hipótesis y el modelo de investigación. También se presenta la conceptualización de variables.

En el capítulo 2, se describe la metodología y el diseño de la investigación, el desarrollo del instrumento de medición, el tamaño y selección de la muestra, la operacionalización de las variables, y la validez y fiabilidad de las escalas.

En el capítulo 3, se reportan y discuten los resultados del análisis de datos.

En el capítulo 4, se presentan las conclusiones, implicaciones y limitaciones del estudio.

Planteamiento del problema

El ambiente externo a veces puede amenazar la supervivencia de las organizaciones (Abdul-Akeem, 2010). El ambiente plantea situaciones difíciles y complejas donde los directivos deben enfrentar la necesidad de tomar decisiones importantes para que la organización pueda funcionar, adaptarse o progresar, tomar ventaja de las oportunidades y superar las amenazas (Elbanna y Child, 2007). Tales situaciones se caracterizan por eventos que representan crisis, las cuales amenazan el desempeño y la supervivencia de las organizaciones (Nystrom y Starbuck, 1984; en Barnett y Pratt, 2000; Weick, 1988). Las crisis pueden originarse en la economía, en el contexto social o institucional (Koselleck, 2006); o en la naturaleza (inundaciones o terremotos) y pueden provocar trastornos en las organizaciones (Abdul-Akeem, 2010).

Por ejemplo, el aumento de deudas no pagadas en el sector hipotecario inmobiliario de Estados Unidos en agosto de 2007, provocó la desaceleración de la economía norteamericana (incluyendo México). Con la pérdida del valor del dólar como moneda de referencia se originó la crisis financiera mundial, que trajo consecuencias devastadoras no solamente para las empresas en Estados Unidos, sino en todo el mundo. Tales consecuencias se tradujeron en una contracción económica sin precedente que superó a la crisis que llevó a la Gran Depresión de 1929 (Munir, 2010) y que se manifestó por la disminución dramática en el volumen de las ventas, la cancelación de pedidos de los clientes fieles y la invasión de un sentimiento de temor e incertidumbre sobre la toma de decisiones por parte de los directivos de las empresas; y sobre la seguridad en el empleo por parte de los empleados ante el surgimiento del desempleo, como consecuencia de la depresión económica (Garbie, 2010). Con el empeoramiento del ambiente económico y la reducción en las ventas, las empresas tuvieron que enfrentarse a una “nueva realidad”, que evidenciaba la necesidad de un

replanteamiento en las estrategias para mantener el desempeño y poder sobrevivir (Garbie, 2010).

El impacto de la crisis financiera tuvo efectos más significativos en México. A pesar de las declaraciones emitidas por el Secretario de Hacienda sobre la invulnerabilidad de la economía mexicana a las crisis financieras y económicas externas (González, 2007); el país enfrentó la peor de las crisis económicas, evidenciada por el gran impacto de la crisis financiera mundial sobre los principales indicadores económicos que conforman la fuente de ingresos externos para México: las exportaciones de petróleo, turismo y remesas de inmigrantes en Estados Unidos (Ritchie, Amaya y Frechtling, 2010). Según datos de la secretaria de energía (2011), las exportaciones de petróleo crudo en 2009 comparadas con las de 2007 disminuyeron hasta un 27%; el envío de remesas de inmigrantes en Estados Unidos se redujo en un porcentaje sin precedente de casi 12% durante 2009 (21,181 millones de dólares), comparadas con las remesas enviadas (23,979 mdd) al país en 2007 (Banco de México, 2007, 2009); y el turismo registró una disminución drástica, que de acuerdo con datos de la Organización Mundial de Turismo (UNWTO, por sus siglas en inglés), fue de más del 20% en el primer trimestre de 2009 (UNWTO, 2009).

La crisis económica derivada de la crisis financiera mundial tuvo y sigue teniendo efectos desastrosos para México, en particular para el Estado de Oaxaca. A más de tres años del colapso de Lehman Brothers, -suceso que detonó la crisis financiera mundial en septiembre de 2008- la economía de Oaxaca aún enfrenta serias afectaciones. De acuerdo con datos del Banco de México, las remesas de inmigrantes registraron una disminución de más de 24%; la tasa de desempleo aumentó a 2.69% (Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, 2000-2010); el índice de ventas disminuyó un 5%, y el poder de compra de los consumidores disminuyó un 14.40% (INEGI). Las afectaciones a estos indicadores económicos se ven reflejadas en la disminución en el flujo de efectivo circulante y en valor real de los salarios, con lo que disminuye también el poder de compra de los consumidores. Esto a su vez, tiene un impacto negativo en el desempeño de las empresas, pues provoca la disminución en el nivel de ventas e

ingresos, debido a que los clientes se vuelven más cautelosos y exigentes para gastar, enfocándose en la compra de productos de primera necesidad y buscando los precios más bajos.

Las afectaciones de la crisis económica en el desempeño de las empresas se acentúan con la disminución en la afluencia de turismo a México, que en Oaxaca se refleja en el flujo escaso de visitantes a los sitios arqueológicos, módulos de información turística y mercado de artesanías (Segura, 2009). Especialmente para los negocios de artesanía esto representa un impacto severo a su desempeño pues la disminución de turistas significa una disminución drástica en el nivel de ventas, debido a que estos negocios no tienen un mercado propio y sus ventas dependen del turismo (Hernández y cols., 2010; Domínguez y cols., 2004).

Existe evidencia que ilustra sobre los efectos de una situación de crisis originada por el desmejoramiento del ambiente económico sobre el desempeño de negocios de artesanía en Oaxaca. Por ejemplo, Stephen (2005, p.263) describe cómo el estancamiento en los salarios derivó en la disminución de su valor real, lo cual tuvo un impacto en el precio de las artesanías que se mantuvo estático e incluso disminuyó debido al incremento en la oferta ante la falta de compradores. Esto representó una afectación considerable en el desempeño económico de muchos negocios de artesanía e incluso el cierre de algunos. En el mismo sentido, Cohen (2001) señala que la crisis económica genera dificultades para los negocios artesanales, debido a que los costos de materia prima aumentan aun cuando el precio de los productos terminados permanece casi estático. Existe también evidencia empírica que muestra el efecto de crisis económica sobre el desempeño de negocios de artesanía. Por ejemplo, Hernández y cols. (2010) encontraron que la crisis del sistema económico tuvo una relación directa y negativa con el desempeño de los negocios de artesanía, medido por la rentabilidad y el crecimiento en ganancias.

Para los negocios de artesanía la situación de crisis económica significa el empeoramiento de su desempeño, debido a que aún enfrentan los efectos del ambiente

de crisis social derivado del movimiento político-social del 2006. Crisis social que en el aspecto económico representó pérdidas cuantiosas, la pérdida significativa de empleos y la disminución en la tasa de crecimiento (Guerrero, 2007; Murillo, 2007). Esta situación de crisis social afectó de manera negativa la rentabilidad y el crecimiento en ganancias de los negocios de artesanía (Hernández y cols., 2010). Ante un escenario de desmejora en la economía los clientes se vuelven reticentes a gastar su dinero por inseguridad en el futuro y reevalúan aquello que compran; de manera que anteponen las necesidades básicas frente al consumo de objetos decorativos (Hernández y cols., 2010). De tal suerte que el cambio en la actitud y los gustos del consumidor afectan de manera severa la demanda de artesanías y como consecuencia el desempeño de los negocios artesanales (Cohen, 2001).

Las secuelas de la crisis social de 2006 y sus consecuencias en el desempeño de los negocios de artesanía se magnifican por el ambiente pleno de tensiones derivado del bloqueo de calles, marchas, plantones y paros de oficinas que se vive en Oaxaca, así como también por la inseguridad pública originada por la violencia desatada por la lucha contra el crimen en México. Tales desordenes sociales representan una crisis social de grandes proporciones en el Estado de Oaxaca (Sorroza, 2008), y pueden ocasionar el deterioro de la economía al afectar la inversión, el empleo, los ingresos, el consumo y la seguridad (Miguel, Torres y Maldonado, 2006). Los plantones, bloqueos y la inseguridad afectan la venta de artesanías (Chabela, 2011). De manera que el efecto de los desordenes sociales junto con la inseguridad pública, originan un ambiente no apto para la compra-venta de productos artesanales, que afecta el desempeño de los negocios de artesanía en Oaxaca (Hernández y cols., 2010).

Al impacto de la crisis económica y social en el desempeño de las empresas hay que agregar el efecto de la crisis de la naturaleza, originada por eventos surgidos en la naturaleza, por ejemplo los eventos del cambio climático, tales como huracanes, ciclones y sequías; tsunamis y terremotos. Tales eventos tienen consecuencias tanto en el ámbito biológico como económico y social, por lo que pueden afectar la vida y la propiedad; así como el desempeño de las empresas debido a su imprevisibilidad en

cuanto a su magnitud, duración, fecha y ubicación (Abdul-Akeem, 2010; Linnenluecke y Griffiths, 2010). Por ejemplo, el terremoto en Chile y el tsunami que originó en febrero de 2010 provocaron la pérdida cuantiosa de vidas humanas y personas desaparecidas, pero además produjeron un impacto significativo en la infraestructura económica del país al colapsar las comunicaciones de red fija y celular, así como los servicios básicos. Sin embargo, los eventos de la naturaleza no sólo pueden tener consecuencias económicas directas al provocar la pérdida de capital, inventarios y productividad; sino también de manera indirecta a través del efecto de flujo (Linnenluecke y Griffiths, 2010); se puede mencionar por ejemplo, el caso del terremoto en Japón en marzo de 2011, que con los daños severos que provocó en la infraestructura (cortes de energía) originó pérdidas económicas sustanciales y la interrupción de la actividad económica. Esta situación tuvo repercusión para las empresas de tecnología que se dedican a la manufactura en todo el mundo, ya que Japón es uno de los principales productores de semiconductores (Peet, 2011).

Para los negocios de artesanía en Oaxaca la crisis de la naturaleza representa una amenaza significativa, debido a que no disponen de recursos que les permitan acceder a herramientas y técnicas para evaluar y responder a los impactos de los eventos del cambio climático, tales como los sistemas de manejo y riesgo ambiental. Tal situación los hace más vulnerables ante los eventos de la naturaleza originados por el cambio climático como por ejemplo, los periodos prolongados de sequía y las temperaturas altas, provocados por el fenómeno climatológico “la niña” (López y Martínez, 2011), o lluvias intensas y prolongadas como las provocadas por el huracán Frank en 2010 (Mejía, 2010). Tales eventos tienen repercusiones severas para los negocios de artesanía, debido a que la producción artesanal depende de factores climáticos, los cuales pueden acelerar o interrumpir el proceso de producción (Domínguez, Hernández y Guzmán, 2008; Heredia, Herrera y García, 1999). De tal manera que las lluvias que se prolongan por varios días no permiten el secado de las piezas de barro, la madera o las pinturas; de la misma forma, las temperaturas muy altas afectan el proceso de secado de las piezas de barro, debido a que demasiado calor provoca que las piezas se agrieten y se rompan. Estas situaciones afectan el desempeño de los negocios de

artesanía, pues generan incertidumbre en las decisiones de los artesanos sobre la cantidad a producir, ya que como consecuencia de los fenómenos naturales existe el riesgo de pérdida de materiales, afectación a la calidad de los productos y el incumplimiento de pedidos de mercancía en tiempo.

El ambiente de crisis tiene un efecto en el desempeño económico de las empresas a través de la disminución en el nivel de ingresos por ventas, la rentabilidad, el crecimiento y la liquidez (Pejic-Bach, 2003); además, genera un cambio en la actitud y los gustos de los clientes, que se vuelven más cautelosos y exigentes para gastar; e incertidumbre en la toma de decisiones que hace que los dueños de negocios tengan aversión al riesgo. Ante tales afectaciones los dueños de negocio descubren que la reducción de costos, por sí sola no asegurará la supervivencia de sus negocios; por lo que reconocen la necesidad de un replanteamiento en sus estrategias con el objetivo de mejorar las eficiencias internas del negocio para reforzar la relación con los clientes y tener liquidez, mediante tácticas enfocadas en el producto y proceso (Garbie, 2010; Linnenluecke y Griffiths, 2010) y en la mejor utilización del capital humano (Garbie, 2010). Tales estrategias se enfocan en la supervivencia concentrándose en acciones inmediatas, haciendo a un lado los planes de crecimiento en el largo plazo.

Los negocios de artesanía en el Estado de Oaxaca están inmersos en un ambiente de crisis, originada por el desmejoramiento del ambiente económico, desordenes sociales e inseguridad pública; situación que es acrecentada por los problemas económicos derivados de los eventos de la naturaleza y el cambio climático. Tal situación plantea:

a) el deterioro del desempeño del negocio, b) el sentimiento de temor e incertidumbre como individuo y como empresario, y c) la necesidad de sobrevivir como empresario. Ante esta situación cabe preguntarse ¿Cómo es el desempeño de los negocios de artesanía en Oaxaca frente a los efectos de la crisis económica, social y de la naturaleza, que se acrecienta desde 2006?

Justificación

Desde la perspectiva organizacional, los estudios sobre orientación estratégica y desempeño, por lo general muestran evidencia de una relación directa y positiva entre estas dos variables (Rosenbusch y cols., 2013; Bamiatzi y Kirchmaier, 2012; Rauch y cols., 2009; Wang y Zhang, 2009; Escribá-Esteve y cols., 2008; Li y cols., 2008; Domínguez y cols., 2008; Hua-siu, 2006; Ripollés y Blesa, 2006). La evidencia reportada en esos estudios parece indicar la efectividad de la orientación estratégica sobre el desempeño en empresas de diferente tamaño, industria, propiedad y nacionalidad. Sin embargo, tal efecto no es tan simple, ya que puede estar condicionado o moderado por factores externos o internos de la empresa.

Por un lado, estudios anteriores han demostrado que la relación orientación estratégica-desempeño puede ser contingente a los factores externos de la empresa; tales como el ambiente en que se desenvuelve (Covin y Slevin, 1989). Estudios más recientes que han considerado la influencia del ambiente externo en la relación orientación estratégica-desempeño soportan la evidencia encontrada en estudios anteriores (Martins y Rialp, 2013; Rosenbusch y cols., 2013; Wales, Gupta y Mousa, 2013; Kraus, Rigtering, Hughes y Hosman, 2012; Naidoo, 2010; Lumpkin y Dess, 2001; Escribá-Esteve y cols., 2008; Li y cols., 2008; Zahra, 2008; Berthon y cols., 2004). Tales estudios se han enfocado en el ambiente de negocios (Kraus y cols., 2012; Hua-siu, 2006), la industria (Zahra, 2008), o en la turbulencia del ambiente derivada de aspectos tecnológicos, la competencia y el mercado (Escribá-Esteve y cols., 2008; Li y cols., 2008); la situación legal y política, la economía y aspectos socioculturales (Bamiatzi y Kirchmaier, 2012; Naidoo, 2010; Berthon y cols., 2004), pero hasta donde se sabe, no han considerado un ambiente de crisis originado tanto por factores económicos, como sociales y de la naturaleza, como el ambiente en que se desenvuelven los negocios artesanales de Oaxaca.

Por otro lado, también existe evidencia que indica la contingencia de la relación orientación estratégica-desempeño a los factores internos de la empresa. Estudios que han considerado el rol de los factores internos sobre tal relación reportan la influencia

positiva de factores tales como las redes personales, la orientación al mercado, la educación, la estrategia corporativa y las características del equipo gerencial, sobre la relación orientación estratégica-desempeño (Escribá-Esteve y cols., 2008; Zahra, 2008; Hua-siu, 2006; Ripollés y Blesa, 2006); sin embargo, pocos de estos estudios consideran la influencia del capital humano sobre tal relación (Onphanhdala y Suruga, 2010; Escribá-Esteve y cols., 2008; Hua-siu, 2006), y los estudios que toman en cuenta este aspecto fueron realizados en empresas industriales grandes y complejas, de propiedad privada y estatal, que se desenvuelven en economías desarrolladas y emergentes. Empresas muy diferentes a las de los países en desarrollo como México, y en particular a los pequeños negocios de artesanía de Oaxaca, en los que el desempeño depende no tanto de los recursos físicos o financieros; como de las destrezas, habilidades, aptitudes, el conocimiento y la experiencia del dueño. Además, los contextos en que ha sido analizada la influencia del capital humano en el efecto de la orientación estratégica sobre el desempeño, son contextos de turbulencia originada por factores tecnológicos, legales, socioculturales, de competencia y de mercado. Contextos que son diferentes a un ambiente de crisis originado por problemas político-sociales, como el que se vive en el Estado de Oaxaca desde 2006, el cual es acrecentado por los efectos de la crisis financiera mundial, la inseguridad social en el país y los efectos devastadores de los eventos de la naturaleza.

Considerando lo anteriormente expuesto, en este estudio se pretende analizar el efecto de la orientación estratégica sobre el desempeño y la intervención del capital humano en la relación entre estas dos variables, en el contexto de negocios pequeños del sector artesanal de una economía en desarrollo enmarcada por una situación de crisis. Además, dado que las crisis por definición son difíciles de predecir, la situación de contingencia en que se desenvuelven los negocios de artesanía en Oaxaca, debido a la presencia de las crisis, presenta una oportunidad única para llevar a cabo un estudio sobre la reacción de los dueños de negocio ante los eventos de la economía, el contexto social y la naturaleza; así como su efecto en el desempeño. Para tal fin se plantean los siguientes objetivos:

Objetivo general

Examinar la relación entre la orientación estratégica de los negocios de artesanía y su desempeño; así como la intervención de los factores internos, tales como el capital humano sobre tal relación.

Objetivos específicos

- Determinar el efecto de la orientación estratégica sobre el desempeño de los negocios en un ambiente de crisis social.
- Determinar el efecto de la orientación estratégica sobre el desempeño de los negocios en un ambiente de crisis económica.
- Determinar el efecto de la orientación estratégica sobre el desempeño de los negocios en un ambiente de crisis de la naturaleza.
- Examinar la intervención del capital humano en la relación orientación estratégica-desempeño en un ambiente de crisis social.
- Examinar la intervención del capital humano en la relación orientación estratégica-desempeño en un ambiente de crisis económica.
- Examinar la intervención del capital humano en la relación orientación estratégica-desempeño en un ambiente de crisis de la naturaleza.

Capitulo 1

Construcción teórica

Capítulo 1. Construcción teórica

1.1 Antecedentes de la orientación estratégica

La orientación estratégica tiene sus fundamentos en la literatura sobre estrategia (Venkatraman, 1989; Miller y Friesen, 1983, 1982, 1978; Mintzberg, 1973) y emprendedurismo (Covin y Slevin, 1989; Miller, 1983). Dentro de la literatura sobre estrategia se pueden encontrar trabajos que tratan de identificar configuraciones de variables en modos, modelos o arquetipos para explicar el desempeño (Venkatraman, 1989; Miller y Friesen, 1983, 1982, 1978; Mintzberg, 1973). Por ejemplo, el estudio de Mintzberg (1973) identifica tres modos de elaboración de estrategias entre los que destaca el modo emprendedor; el cual hace énfasis en la búsqueda activa de nuevas oportunidades, maneras audaces de proceder, y un enfoque hacia adelante caracterizado por la toma de decisiones importantes y audaces, con el objetivo de lograr el crecimiento. Miller y Friesen (1978) identifican una serie de modelos que describen el éxito organizacional. Tales modelos contienen al menos una de las dimensiones de la orientación estratégica. Por ejemplo, en el modelo de empresas innovadoras las características principales son las innovaciones producto-mercado y la proactividad, mostrada por la renovación constante de las orientaciones producto-mercado con anticipación a los competidores. Otro ejemplo que puede mencionarse es el modelo de empresas emprendedoras, cuyas características centrales son la proactividad y la toma de riesgos. Venkatraman (1989) define un constructo de estrategia que denomina orientación estratégica de las empresas de negocios y lo operacionaliza con seis dimensiones: agresividad, análisis, actitud defensiva, futuridad, proactividad, y peligrosidad. En un estudio exploratorio basado en trabajos previos Miller y Friesen (1982) postulan el modelo de innovación emprendedor, en el que las empresas innovan audazmente y de manera regular mientras que toman riesgos considerables en sus estrategias de producto-mercado para obtener una ventaja competitiva.

Dentro de la literatura del emprendedurismo los antecedentes de la orientación estratégica se encuentran en estudios que se enfocan en las características que deben

tener las empresas con una orientación estratégica emprendedora para lograr ventaja competitiva. Por ejemplo, Miller (1983) describe a una empresa con una orientación estratégica emprendedora como: “aquella que se involucra en la innovación producto-mercado, se compromete en empresas de cierto riesgo, y es la primera en surgir con innovaciones “proactivas”, adelantándose a los competidores” (p. 771), para lo cual define operacionalmente emprendedurismo como una variable agregada, constituida por las variables innovación, proactividad y toma de riesgos. En un estudio posterior basado en la operacionalización de Miller; Covin y Slevin (1989) desarrollan el constructo de orientación estratégica, y con fundamento en los resultados del análisis factorial del constructo, apoyan su definición operacional como una variable agregada constituida por tres dimensiones; por lo que postulan que la orientación estratégica es una variable unidimensional distinta constituida por innovación, proactividad y toma de riesgos. Tal postulado de orientación estratégica basado en el emprendedurismo constituye el modelo unidimensional de orientación estratégica, el cual suma la innovación, proactividad y toma de riesgos en una sola variable para explicar el desempeño. Este modelo es ampliado por Lumpkin y Dess (1996), quienes desde el enfoque de la estrategia discuten la utilidad de considerar la orientación estratégica como un constructo multidimensional, que incluya autonomía y agresividad competitiva, además de las dimensiones consideradas en el modelo unidimensional para explicar el desempeño.

Los diferentes modelos de orientación estratégica suponen que las empresas pueden obtener rentabilidad, crecimiento y ventaja competitiva con base en prácticas tales como: innovación, proactividad, toma de riesgos, autonomía, agresividad competitiva, actitud defensiva y análisis, entre otras (Lumpkin y Dess, 1996; Covin y Slevin, 1989; Venkatraman, 1989; Miller, 1983; Miller y Friesen, 1982; Miller y Friesen, 1978; Mintzberg, 1973). Entre estos modelos destacan el modelo unidimensional tradicional propuesto por Covin y Slevin (1989), y el modelo multidimensional propuesto por Lumpkin y Dess (1996).

Según el modelo unidimensional de orientación estratégica, las empresas pueden lograr un buen desempeño al innovar de manera frecuente y extensiva, tanto en tecnología como en producto; actuando proactivamente, y con una fuerte propensión a la toma de riesgos por parte de la gerencia (Covin y Slevin, 1989). Este supuesto implica la presencia necesaria de innovación, proactividad y toma de riesgos para lograr un buen desempeño, el énfasis de este modelo en la coexistencia de las tres dimensiones supone que todas ellas se pueden encontrar en todas las empresas, lo que representa una limitación para su aplicación general; pues algunas empresas pueden buscar y lograr un buen desempeño basando sus estrategias en sólo alguna o algunas de estas dimensiones, o en algunas otras no consideradas por este modelo.

El modelo multidimensional de orientación estratégica (Lumpkin y Dess, 1996) en cambio, es más amplio y supone que las empresas pueden lograr un buen desempeño no solamente con base en innovación, proactividad y toma de riesgos; sino también en autonomía y agresividad competitiva; además es más flexible, pues enfatiza la independencia entre las diferentes dimensiones de la orientación estratégica en cuanto a su efecto sobre el desempeño, a través de diferentes combinaciones, dependiendo de los factores externos e internos de la empresa. La amplitud y mayor flexibilidad de este modelo con respecto al modelo unidimensional permite su adaptabilidad a diferentes contextos, pues considera más elementos sobre los que las empresas pueden basar sus estrategias para lograr un mejor desempeño de acuerdo a sus características internas y al ambiente en que se desenvuelven.

Tal es el caso de los negocios de artesanía en el estado de Oaxaca, que debido a sus características como pequeñas unidades familiares de producción, carecen de una estructura organizacional formal; y tienen limitaciones en recursos físicos y financieros para involucrarse en acciones de investigación y desarrollo, monitoreo del mercado o de apalancamiento financiero proveniente de instituciones financieras cuyo acceso es muy restringido. Por lo que la estrategia más común que adoptan los dueños de los negocios para allegarse recursos económicos es recurrir a fuentes informales de crédito (Hernández y cols., 2010) y basar el desempeño del negocio en prácticas tales como:

a) la adopción de nuevos materiales y equipo utilizados en el proceso de elaboración (Sánchez, Domínguez y Hernández, 2010; Hernández, Yescas y Domínguez, 2007; Hernández, Domínguez y Caballero, 2005; Stephen, 2005; Cook, 1995), así como la implementación de nuevos diseños, tamaños y formas en los productos artesanales (Hernández y cols., 2010; Hernández, Yescas y Domínguez, 2007; Purata, Chibnik, Brosi y López, 2003).

b) ofrecer sus productos más baratos que la competencia, aún a costa de sus ganancias (Domínguez y cols., 2004; Cohen, 2001); e incluso sacrificando parte de sus ganancias para pagar a los guías de turistas para que les lleven clientes y de esta forma aumentar su porción de mercado (Cohen, 2001).

c) limitar las oportunidades de venta para otros artesanos mediante acciones de colusión con los guías de turistas, el control del flujo de información y el descrédito de los competidores (Cohen, 2001).

1.2 Desempeño en ambientes adversos desde el enfoque de la estrategia

Desde el enfoque estratégico, las empresas inmersas en ambientes adversos logran un mejor desempeño al adoptar una orientación estratégica (Rosenbusch y cols., 2013; Wales y cols., 2013; Escribá-Esteve y cols., 2008; Covin y Slevin, 1989). Desde este enfoque, el desempeño positivo de las empresas inmersas en ambientes adversos, originados por diferentes factores ha sido atribuido a la orientación estratégica; así como al efecto independiente de las diferentes dimensiones que la integran, tales como: análisis, proactividad, agresividad competitiva e innovación (Martins y Rialp, 2013; Bamiatzi y Kirchmaier, 2012; Kraus y cols., 2012; Hughes y Hosman, 2012; Foster, 2010; Naidoo, 2010; Escribá-Esteve y cols., 2008; Li y cols., 2008; Berthon y cols., 2004; Lumpkin y Dess, 2001; Covin y Slevin, 1989).

Según Covin y Slevin (1989) en ambientes hostiles influenciados por factores políticos, competitivos y tecnológicos, las pequeñas empresas con índices altos de postura estratégica logran niveles más altos de desempeño. En el mismo sentido, Berthon y

cols. (2004) sugieren que en ambientes turbulentos originados por la situación legal, política, económica y aspectos socioculturales, una orientación estratégica con un perfil proactivo tiene un impacto significativamente positivo en el desempeño.

Escribá-Esteve y cols. (2008) reportan que en un ambiente turbulento caracterizado por cambios en el mercado y la industria, la orientación estratégica se relaciona positivamente con el desempeño, indicando que en un ambiente turbulento el desempeño de la empresa depende del grado en que pueda escanear las oportunidades potenciales en el mercado competitivo y hacer el primer movimiento, actuando proactivamente, anticipándose a otros competidores y aplicando procesos exhaustivos de toma de decisiones.

El estudio de Li y cols. (2008) soporta el hallazgo de Escribá-Esteve y cols. (2008) sobre el efecto que tiene la orientación estratégica en el desempeño de las empresas en un ambiente turbulento. Según sus resultados, en un ambiente de turbulencia tecnológica la relación entre la orientación estratégica y el desempeño medido por la comercialización tecnológica se fortalece; indicando que en un ambiente turbulento las empresas con orientación estratégica pueden poseer habilidades significativas para explorar y explotar proactivamente las oportunidades que trae la turbulencia y de esa manera mejorar su desempeño.

Lumpkin y Dess (2001) reportan datos interesantes acerca del efecto positivo de la proactividad y la agresividad competitiva sobre el desempeño, en dos escenarios diferentes de ambiente adverso: ambiente dinámico, generado por cambios en el mercado; y ambiente hostil, influenciado por factores políticos, competitivos y tecnológicos. Según sus resultados, la proactividad afecta positivamente más medidas de desempeño (crecimiento en ventas y la rentabilidad) en un ambiente dinámico, que en un ambiente hostil (rentabilidad); mientras que la agresividad competitiva afecta positivamente el desempeño solamente en un ambiente hostil. Este último resultado contrasta con el estudio de Bamiatzi y Kirchmaier (2012), quienes encuentran que en un

ambiente hostil de recesión económica, las empresas que evitan la competencia agresiva en precios logran un mayor crecimiento.

Estudios empíricos más recientes señalan la efectividad de la OE, a través de sus diferentes dimensiones para mejorar el desempeño financiero y no financiero de empresas afectadas por crisis económicas (Martins y Rialp, 2013). Esos estudios muestran que la innovación, mediante la diferenciación del producto, no sólo permite la supervivencia de las empresas; sino que impacta positivamente en su crecimiento y rentabilidad (Bamiatzi y Kirchmaier, 2012; Naidoo, 2010). También proporcionan evidencia del efecto positivo que tiene sobre el desempeño, el comportamiento proactivo adoptado por las empresas inmersas en un ambiente de turbulencia económica (Kraus y cols., 2012).

De lo anterior, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: La orientación estratégica modifica el desempeño de los negocios, inmersos en un ambiente de crisis social.

H2: La orientación estratégica modifica el desempeño de los negocios, inmersos en un ambiente de crisis económica.

H3: La orientación estratégica modifica el desempeño de los negocios, inmersos en un ambiente de crisis de la naturaleza.

1.3 Desempeño desde el enfoque de la teoría de la congruencia

Según Hatton y Raymond (1994) la teoría de la congruencia postula que el ajuste o la concordancia entre la estructura organizacional y los factores internos y externos, tiene como resultado el buen desempeño de las empresas. Los factores internos son aquellos que se encuentran dentro de la organización, y por lo tanto pueden ser controlados fácilmente, como por ejemplo: los individuos, tareas, estrategias y diseño organizacional. Los factores externos son los que se encuentran fuera de la organización, tales como el ambiente y la tecnología, estos no pueden ser controlados por la organización, pero influyen en la modificación de los factores internos. Esta teoría resalta la importancia de la interacción entre factores para lograr una congruencia que

lleve a un mejor desempeño; además sugiere que las interacciones entre factores relacionados son más críticas que las interacciones entre factores que no tienen relación; por ejemplo sugiere que las interacciones entre factores tales como: ambiente-estrategia, tarea-tecnología, y estructura-individuo son más críticas para lograr un nivel alto de desempeño.

Una cantidad de estudios reportan evidencia del efecto positivo que tiene sobre el desempeño la congruencia entre la orientación estratégica y los factores internos de la empresa, tales como: las redes personales, la orientación al mercado, la educación, la estrategia corporativa, el proceso estratégico y las características del equipo gerencial (Escribá-Esteve y cols., 2008; Zahra, 2008; Hua-siu, 2006; Covin, Green y Slevin 2006; Ripollés y Blesa, 2006). Por ejemplo, Escribá-Esteve y cols. (2008) en un estudio para analizar la influencia de las características de la gerencia y la estrategia corporativa en la relación orientación estratégica-desempeño en PyMES de siete industrias españolas; encontraron que la congruencia de la orientación estratégica con la experiencia del equipo gerencial y la estrategia corporativa de la empresa tuvo un efecto más significativo sobre el desempeño medido con índices financieros (ganancias en ventas, porción de mercado, crecimiento en ventas, costos de mejora y desarrollo de producto) y no financieros (lealtad de los clientes). Según los autores, los resultados muestran una relación directa, positiva y significativa entre la orientación estratégica y el desempeño; sin embargo, el efecto de la orientación estratégica sobre el desempeño es más significativo con la interacción entre la orientación estratégica y la estrategia de diversificación; y la interacción entre la orientación estratégica y la experiencia del equipo gerencial. En el mismo sentido Hua-siu (2006) encontró que el efecto positivo significativo de la orientación estratégica sobre la rentabilidad fue más significativo con la interacción entre la orientación estratégica y el capital humano operacionalizado como la educación universitaria de los empleados.

El estudio de Covin y cols. (2006) sobre los efectos del proceso estratégico en la relación orientación estratégica-tasa de crecimiento en ventas muestra resultados similares. Según sus resultados, el efecto positivo marginal de la orientación estratégica

sobre el desempeño, medido por el crecimiento en ventas; se volvió más significativo cuando la orientación estratégica interactuó con la participación en la toma de decisiones estratégicas y con el modo de formación de estrategias.

El estudio de Zahra (2008) en empresas de baja y alta tecnología soporta el efecto positivo de la congruencia de la orientación estratégica con los factores internos de la empresa sobre el desempeño; pero además, proporciona evidencia que señala la influencia de los factores externos en el efecto de la congruencia entre factores internos sobre el desempeño. Según los resultados del estudio, la relación entre la orientación estratégica y el desempeño no fue significativa ni en la muestra total, ni en las submuestras; sin embargo, la relación entre la interacción de la orientación estratégica y la orientación al mercado con el desempeño fue positiva y significativa, pero solo en las empresas de alta tecnología; lo que indica que la congruencia de la orientación estratégica con la orientación al mercado para influir en el desempeño depende de otros factores como el tipo de industria.

Destacan el estudio de Escribá-Esteve y cols. (2008) y el de Hua-siu (2006), quienes consideran la influencia de algunos elementos del capital humano en el efecto de la orientación estratégica sobre el desempeño.

1.4 Desempeño desde el enfoque de la teoría del capital humano

Según Nakhata (2007) la teoría del capital humano postula que los individuos con más capital humano, o con capital humano de mayor calidad se desempeñan mejor en la ejecución de tareas; y refiere que, por lo tanto, el capital humano se relaciona con el conocimiento, la experiencia y las habilidades individuales que permiten el logro de un nivel alto de desempeño.

Varios autores, desde diferentes perspectivas teóricas, reconocen la importancia del capital humano incorporado en los individuos como un factor interno que puede ser controlado por la empresa para concebir e implementar estrategias que le permiten mejorar su desempeño (Capelleras y Rabetino, 2008; Jashapara, 2004; Barney, 1991).

Desde diferentes enfoque teóricos el desempeño positivo de la empresa ha sido atribuido a factores relacionados con el capital humano, tales como: conocimiento, habilidades, creatividad, educación, capacitación y experiencia (Ahmad, Naji y Bontis, 2010; Onphanhdala y Suruga, 2010; Cater y Cater, 2009; West y Noel, 2009; Capelleras y Rabetino, 2008; Seleim, Ashour y Bontis, 2007; Hatch y Dyer, 2004).

Desde el enfoque de la empresa basada en los recursos, West y Noel (2009) encontraron que el conocimiento procedimental se relacionó de manera positiva y significativa con el desempeño, lo que indica que la similitud en el enfoque de negocios entre la empresa actual y las empresas donde trabajaron los gerentes anteriormente tiene un efecto positivo sobre el desempeño, medido por el crecimiento y el porcentaje de desempeño ideal de la empresa, comparado con el de las empresas competidoras; Cater y Cater (2009) en su estudio sobre los antecedentes de la ventaja competitiva y el desempeño de las empresas eslovacas, encontraron que el capital humano afectó positiva y significativamente la ventaja competitiva basada en diferenciación, que a su vez tuvo un impacto positivo sobre el desempeño medido por el retorno sobre activos; lo que sugiere que si la empresa tiene empleados creativos y competentes, esto le permite lograr considerables habilidades distintivas que conducen a una significativa ventaja en diferenciación.

Los resultados del estudio de Hatch y Dyer (2004), sugieren fuertemente el efecto positivo del capital humano sobre la ventaja competitiva. Según sus resultados, la selección, el desarrollo y la utilización de recursos humanos se asociaron positivamente con el desempeño medido por la densidad de defectos; lo que indica que, el requerimiento de educación técnica y la aplicación de pruebas de detección de habilidades en el proceso de selección, la capacitación; así como el incremento en la participación de operadores en equipos de solución de problemas, y en el tiempo que los operadores emplean en la localización y solución de problemas de eventos fuera de control, afectan positivamente el desempeño al reducir significativamente los defectos.

El estudio de Seleim y cols. (2007) realizado en empresas de software reporta el efecto positivo de la calidad del capital humano sobre el desempeño. Según sus resultados, la cantidad de desarrolladores de software con la más alta calidad (etiquetado como superestrella), los desarrolladores que pueden ser parte de un equipo de trabajo, los desarrolladores que traducen las necesidades del cliente en programas, y el entrenamiento en manejo de proyectos, tienen un efecto positivo y significativo sobre el desempeño medido por la densidad de exportación.

Desde el enfoque teórico del capital humano, Capelleras y Rabetino (2008) reportan el efecto positivo del capital humano sobre el desempeño de las empresas nuevas medido por el crecimiento en los puestos de trabajo. Según sus resultados, existe una relación significativa entre la educación y la experiencia del fundador de la empresa, y el crecimiento. Lo que sugiere que la educación formal y la experiencia del fundador, es decir el haber estado en el negocio antes de la apertura de la nueva empresa, tienen un impacto positivo en el crecimiento.

Estudios recientes soportan esos hallazgos, al proporcionar evidencia de que la educación y la experiencia predicen el buen desempeño, medido por las ventas, rentabilidad y productividad de las empresas (Onphanhdala y Suruga, 2010; Ahmad y cols., 2010).

El conocimiento tácito, según Bontis (1998) son las habilidades necesarias para llevar a cabo actividades de manera individual. Tales habilidades o destrezas se desarrollan a través de la experiencia en un contexto específico, donde se adquieren y transfieren a través de la interacción social (Kang, Chen, Ko y Fang, 2010; Lauría, 2009; Peña, 2009; Boedker, 2005).

En los negocios de artesanía el conocimiento tácito está representado por las habilidades o destrezas adquiridas por los artesanos en el ámbito familiar desde su infancia, cuando observan a los adultos cómo realizan las actividades, y poco a poco a manera de juego o por obligación se van involucrando en su realización. Tales habilidades son desarrolladas a través de la experiencia de generación en generación,

mediante un proceso enseñanza-aprendizaje que se da de padre a hijo, de abuelos a nietos, de tíos a sobrinos, a través de la socialización familiar (Hernández, Domínguez y Caballero, 2007; Hernández, Domínguez y Caballero, 2005). El conocimiento adquirido por el artesano es utilizado después al desplegar sus habilidades en las diferentes actividades del proceso de producción, y al aplicar la experiencia adquirida en el manejo del negocio cuando en la edad adulta inicia su propio negocio.

Regino y cols. (2006) proporcionan evidencia del impacto del conocimiento tácito en el desempeño de los negocios de artesanía, medido por la satisfacción. Según sus resultados, el conocimiento tácito influyo en la satisfacción en la exportación, lo que indica que la experiencia y dominio del proceso de elaboración de artesanías, los cuales son resultado de conocimientos adquiridos y transmitidos de generación en generación, así como el desarrollo de habilidades cognitivas, físicas y de relación bajo un contexto específico abundante de cultura tradiciones y costumbres contribuyen a mejorar las artesanías y por ende incrementar el desempeño mediante las exportaciones.

De lo anterior, se plantean las siguientes hipótesis:

H4: El capital humano modera el efecto de la orientación estratégica sobre el desempeño de los negocios, inmersos en un ambiente de crisis social.

H5: El capital humano modera el efecto de la orientación estratégica sobre el desempeño de los negocios, inmersos en un ambiente de crisis económica.

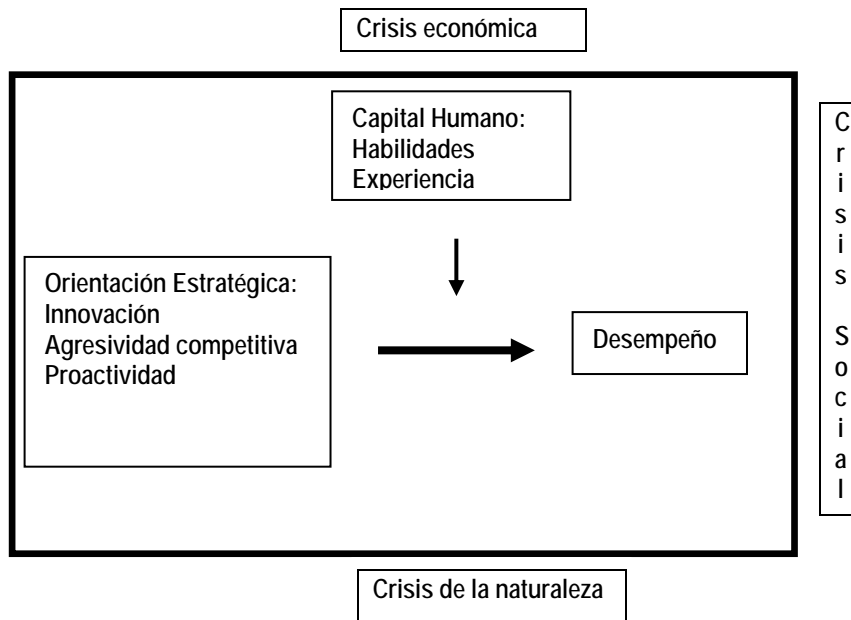
H6: El capital humano modera el efecto de la orientación estratégica sobre el desempeño de los negocios inmersos en un ambiente de crisis de la naturaleza.

1.5 Modelo de investigación

De la teoría analizada se desprende un modelo de investigación (Figura 1), que propone analizar el desempeño de los negocios de artesanía inmersos en un ambiente de crisis social, económica y de la naturaleza, desde la orientación estratégica de los negocios implementada por sus dueños, en donde el capital humano juega un papel importante que interviene en el efecto de la orientación estratégica sobre el desempeño de los negocios. El modelo de investigación plantea una relación positiva entre OE y

desempeño, que es modificada por el capital humano, en un marco de contingencia de crisis social, económica y de la naturaleza.

Figura 1. Modelo de investigación



1.6 Conceptualización de variables

1.6.1 Desempeño

Desempeño

La relevancia de la medición del desempeño se manifiesta por la necesidad de conocer el impacto de las acciones estratégicas realizadas por los dueños o gerentes de las empresas. Situación que en un ambiente de crisis, donde las empresas se enfrentan al reto por sobrevivir, las obliga a mejorar su desempeño, afrontando la competencia por el mercado para asegurar los ingresos. En ese ambiente es donde la importancia de conocer los resultados de la empresa al medir su desempeño es más relevante, ya que el desempeño es el reflejo del enfoque estratégico de la empresa (Venkatraman y Ramanujam, 1986, p. 803).

El desempeño desde una perspectiva general sobre los resultados de la empresa, es solamente una parte o un subconjunto de un todo, llamado efectividad organizacional,

que comprende también los resultados internos de tipo operacional, así como los resultados externos relacionados con aspectos no económicos, como los de tipo social (Richard, Devinney, Yip y Johnson, 2009; Venkatraman y Ramanujam, 1986). Desde una perspectiva más específica o particular, el desempeño se enfoca principalmente en aquellos aspectos que permiten conocer los resultados económicos relacionados con tres áreas específicas de la empresa: a) desempeño financiero, b) desempeño producto-mercado, y c) retorno a los accionistas. Para lo cual se basa en la utilización de medidas objetivas que se relacionan con la contabilidad, tales como crecimiento (en ventas y en ganancias) y rentabilidad (ganancias, retorno sobre activos, retorno sobre la inversión, retorno sobre ventas, retorno sobre capital,); el producto y el mercado (ventas, porción de mercado); y con los índices de mercado relacionados con los resultados de las operaciones en bolsa (retorno a los accionistas, precio de las acciones, ganancias por acción, valor de mercado, valor económico agregado, etc.) (Richard y cols., 2009; Venkatraman, 1989; Chakravarthy, 1986; Venkatraman y Ramanujam, 1986).

Este enfoque económico, que hace énfasis en la utilización de medidas objetivas basadas en indicadores financieros para medir el desempeño se menciona en la literatura como el criterio utilizado de manera general en la investigación empírica. Por ejemplo, O'Regan (2005, p. 386) señaló que las ventas son el indicador de desempeño más comúnmente utilizado. Se pueden mencionar algunos estudios empíricos para ejemplificar la utilización de indicadores financieros en la medición del desempeño: Wood y LaForge (1979) midieron el desempeño financiero utilizando como indicadores el crecimiento anual en ganancias netas y el retorno anual sobre la inversión, Yeh-Yun y Yi-Ching (2007) usaron las ventas de la compañía como indicador de desempeño, debido a que no disponían de otros indicadores de información contable; y Davies y Walters (2004) midieron el desempeño siguiendo a Venkatraman y Ramanujam (1986), para lo cual utilizaron un conjunto de medidas financieras de desempeño económico, tales como crecimiento en ventas, crecimiento en ganancias, ventas, porción de mercado y ganancias.

El desempeño desde este enfoque, al que Venkatraman y Ramanujam (1986) se refirieron como desempeño financiero, se basa en el supuesto de que las empresas persiguen principalmente fines de lucro y que, por lo tanto, requieren de un control sobre sus empleados. Con el aumento en el tamaño de la empresa, aumenta también la cantidad de empleados de los que dependen las operaciones de la misma; esto a su vez, implica la necesidad de indicadores que reflejen la actuación de los empleados en los resultados económicos de la empresa. Para tal fin, de acuerdo con el enfoque económico del desempeño, las empresas se apoyan en una estructura organizacional, que cuenta con sistemas de información contable que en un momento dado le permiten tener datos objetivos sobre su situación financiera, como por ejemplo el índice de retorno sobre sus activos totales; o sobre el comportamiento de sus ventas, o la porción que abarcan en el mercado; o sobre el comportamiento de la bolsa de valores para saber la cotización de sus acciones, en caso de que coticen en bolsa.

Sin embargo, no todas las empresas tienen objetivos de lucro, como por ejemplo las organizaciones no gubernamentales; y algunas, aunque tengan como objetivo la obtención de ganancias económicas, no le dan a este aspecto un papel preponderante dentro de sus objetivos; además, no todas las empresas cuentan con sistemas de contabilidad que les genere información financiera y más aun, algunas ni siquiera llevan registros sobre sus actividades. Un ejemplo de empresas que no le dan relevancia a los objetivos económicos son las que se dedican a las artes. Paige y Littrell (2002) señalan que en la industria artesanal los objetivos no financieros relacionados con aspectos intrínsecos y culturales, parecen ser más relevantes que los objetivos financieros como las ganancias y el crecimiento económico. Por lo que los negocios de artesanías al medir su desempeño, lo hacen desde un enfoque no económico, que considera indicadores subjetivos relacionados con la satisfacción personal y el producto.

El enfoque no económico del desempeño se basa en la utilización de medidas subjetivas como la satisfacción personal (Paige y Littrell, 2002), la reputación (Paige y Littrell, 2002; Rowe y Morrow, 1999), la calidad del producto (Laitinen, 2002), la satisfacción con el desempeño económico de la empresa (Kumar, Subramanian y

Strandholm, 2002; Paige y Littrell, 2002), y la percepción sobre aspectos del desempeño financiero, como los relacionados con la rentabilidad y el crecimiento (Richard y cols., 2009; Garg, Walters y Priem, 2003; Dess y Robinson, 1984).

Este enfoque para medir el desempeño utilizando medidas subjetivas puede utilizarse tanto en empresas que cuentan con sistemas de información contable, como en las que no los tienen; en empresas lucrativas y en empresas sin fines de lucro; o bien en los casos en los que no es posible acceder a la información objetiva contable o financiera (Garg y cols., 2003; Kumar y cols., 2002; Dess y Robinson, 1984). Aunque estas medidas se basan en la percepción sobre aspectos relacionados con las medidas contables y financieras, pueden proporcionar indicios sobre el desempeño económico de la empresa (Rowe y Morrow, 1999). En la literatura existe evidencia de la validez de las medidas subjetivas de desempeño, por ejemplo Dess y Robinson (1984) encontraron que las medidas objetivas de crecimiento en ventas, retorno sobre activos totales después de impuestos y desempeño total de la empresa, se correlacionaron significativamente con las medidas subjetivas de tales indicadores de desempeño.

Entre algunos ejemplos de la utilización de medidas subjetivas para medir el desempeño se puede mencionar el estudio de Kumar y cols. (2002), en el que se midió el desempeño utilizando como indicador la satisfacción sobre el desempeño del negocio. Entre otras razones, porque muchas de las organizaciones en la muestra eran públicas y sin fines de lucro y por lo tanto, carecían de los indicadores convencionales de desempeño utilizadas en las organizaciones lucrativas; y porque algunas de las organizaciones eran pequeñas, y se sabía de la renuencia de este tipo de organizaciones para dar información financiera. Pidieron a los encuestados indicar, en una escala tipo Likert que iba de 1: altamente insatisfecho, a 5: altamente satisfecho, el grado en que estaban satisfechos con el desempeño de la empresa en cada uno de los siguientes criterios: crecimiento en ingresos por ventas, control de gastos operacionales, porción de mercado, margen de ganancias netas y retorno sobre nuevos productos.

Garg y cols., (2003) midieron el desempeño preguntando a los gerentes sus estimaciones más subjetivas del desempeño de su empresa en comparación con empresas similares dentro de su industria, en una escala de cinco puntos para cada uno de los siguientes indicadores: retorno sobre activos totales después de impuestos, retorno sobre ventas totales después de impuestos, crecimiento en ventas, y desempeño total/éxito.

El sector artesanal de Oaxaca está compuesto principalmente por pequeñas unidades productoras de objetos elaborados de manera tradicional, cuya forma de producción se tipifica como una organización o unidad doméstica familiar, donde cada miembro aporta sus conocimientos, habilidades y capacidades. Tal organización del trabajo implica una división a varios niveles, de acuerdo al grado de especialización: por sexo, edad y por actividad económica. De tal forma que, algunas tareas en el proceso de producción son realizadas exclusivamente por hombres; otras, exclusivamente por mujeres; y algunas otras son realizadas indistintamente del sexo. Otras tareas incorporan a sectores que generalmente no se consideran productivos, como el infantil y el de los ancianos. Así, todos los miembros de la familia se involucran en el negocio de producción de artesanías y como manejan volúmenes de producción pequeños, no tienen la necesidad de contar con empleados para llevar a cabo sus operaciones; y por lo tanto, tampoco tienen la necesidad de medidas que les indiquen sobre la actuación de los empleados en sus resultados económicos.

Además, como en estos negocios el manejo recae generalmente en el o la jefe de familia, quien ejerce la toma de decisiones y el control de las operaciones económicas relacionadas con las actividades artesanales; las operaciones del negocio se realizan de manera conjunta con las operaciones del hogar, que incluyen los ingresos derivados de otras actividades como la producción agrícola y la realización de trabajos asalariados. Por lo tanto, no existe una separación entre las finanzas domésticas y las del negocio, que permita el registro y control de las actividades económicas relacionadas con el negocio, ni mucho menos una contabilidad formal para conocer sus resultados, y en los casos excepcionales donde cuentan con estos, existe mucho recelo

para proporcionar dicha información. Entonces, el desempeño en los negocios de artesanía puede medirse desde un enfoque no económico, considerando indicadores subjetivos como la satisfacción personal y la satisfacción con el desempeño económico del negocio relacionado con los resultados de tipo contable como las ventas y la rentabilidad.

En este contexto, el desempeño desde un enfoque no económico se ha medido utilizando medidas subjetivas como la satisfacción personal (Hernández y cols., 2010) y satisfacción con el desempeño económico del negocio (Hernández y cols., 2010; Hernández y cols., 2007; Domínguez y cols., 2004).

Entonces, el desempeño desde un enfoque no económico, son los resultados subjetivos como la satisfacción con aspectos personales y la satisfacción con respecto a los resultados económicos del negocio.

Hernández y cols. (2010) midieron el desempeño no económico utilizando como medidas subjetivas:

- satisfacción personal (con el cumplimiento de sueños, el estilo de vida, el ambiente de la vivienda, el logro de metas personales, y con el logro de metas económicas)
- satisfacción con el negocio (con las ventas, las ganancias, los clientes, y con el desempeño económico del negocio).

Domínguez y cols. (2004) midieron el desempeño utilizando como medidas subjetivas:

- satisfacción con el negocio, determinada por el conjunto de bienes y servicios que los artesanos tienen como producto de su negocio.

Hernández y cols. (2007) midieron el éxito del negocio utilizando como medidas subjetivas:

- satisfacción con el negocio, determinada por:
- Satisfacción con la demanda (suficiencia del volumen de producción para cubrir la demanda).

-Impacto en ventas (importancia del ingreso por venta de artesanías frente a otros ingresos del artesano).

-permanencia en el negocio (posibilidad de continuar con la actividad artesanal).

1.6.2 Orientación estratégica

El concepto “orientación estratégica” surge en la literatura sobre manejo estratégico y emprendedurismo en la década de los años ochenta con los trabajos de Venkatraman (1989) y Covin y Slevin (1989), quienes consideraron la orientación estratégica como una variable que estaba constituida por diferentes dimensiones. Por ejemplo, Venkatraman (1989) conceptualizó la orientación estratégica como una variable que comprendía agresividad, análisis, actitud defensiva, futuridad, proactividad, y peligrosidad; y Covin y Slevin (1989) consideraron la orientación estratégica como una variable constituida por innovación, toma de riesgos y proactividad.

La conceptualización de orientación estratégica como una variable compuesta por tres dimensiones propuesta por Covin y Slevin (1989), se basa principalmente en la perspectiva del emprendedurismo (Miller, 1983); según la cual, para que exista una orientación estratégica deben estar presentes tres elementos: innovación, toma de riesgos y proactividad; de tal manera que, la innovación en tecnología o en producto, sin que haya toma de riesgos y proactividad no constituye una orientación estratégica. Del mismo modo, la toma de riesgos mediante un financiamiento no indica una orientación estratégica, debe haber también innovación tecnológica o de producto-mercado, además de proactividad para que se declare una orientación estratégica (p. 780). Así, la orientación estratégica se refiere a la innovación en producto-mercado y en procesos, la disposición para asignar grandes cantidades de recursos en proyectos cuyo fracaso podría resultar muy costoso, y la tendencia a anticiparse a los competidores para buscar nuevas oportunidades mediante la introducción de nuevos productos, procesos o técnicas administrativas (Venkatraman, 1989; Miller y Friesen, 1983; Miller y Friesen, 1978). Para lo cual considera indicadores tales como el énfasis en investigación y desarrollo (I&D) y liderazgo tecnológico, el número de productos o servicios nuevos, y la naturaleza de los cambios en productos o servicios; la proclividad

hacia los proyectos de alto riesgo; así como la adopción de una postura muy competitiva y la proclividad a ser el primero en la introducción de nuevos productos/servicios, técnicas administrativas o tecnologías de operación (Covin y Slevin, 1989; Miller y Friesen, 1982).

Esta definición desde la perspectiva del emprendedurismo constituye el enfoque unidimensional de la orientación estratégica, que considera a esta variable como un todo compuesto de tres elementos o dimensiones (innovación, toma de riesgos y proactividad), que se supone deben coexistir en la postura que adopta una empresa para competir (Covin, Green y Slevin, 2006; Covin y Slevin, 1989). En otras palabras, el enfoque unidimensional postula qué y cuantos elementos debe considerar de manera conjunta una empresa para competir.

Aunque el enfoque unidimensional de la orientación estratégica es el criterio más utilizado en la investigación empírica sobre estrategia y emprendedurismo (Rauch, Wiklund, Lumpkin y Frese, 2009), su delimitación a tres dimensiones esperando que todas las empresas tomen riesgos, sean innovadoras y proactivas al mismo tiempo representa una restricción para su aplicación generalizada, pues algunas empresas podrían basarse en sólo algunas de estas dimensiones para competir, o en otras que consideren indicadores diferentes a los que comprenden las dimensiones de este enfoque; además, aunque señala los elementos que debe considerar la empresa para competir, no especifica cómo utilizar o implementar tales elementos.

En contraste, la orientación estratégica desde la perspectiva de manejo estratégico (Lumpkin y Dess, 1996), se centra en los métodos y las prácticas que utilizan las empresas para competir con base en cinco elementos: innovación, toma de riesgos, proactividad, autonomía y agresividad competitiva. Este enfoque multidimensional de la orientación estratégica considera más elementos en los que las empresas pueden basar sus estrategias para competir; como por ejemplo, agresividad competitiva, mediante la adopción de una postura combativa con acciones tales como sacrificar ganancias con el objetivo de mantener o aumentar la porción de mercado; y autonomía,

a través de la libertad de acción, eliminando las limitaciones organizacionales para lograr la consecución de un objetivo (Lumpkin, Cogliser y Schneider, 2009; Lumpkin y Dess, 2001; Lyon, Lumpkin y Dess, 2000; Venkatraman, 1989) además, toma en cuenta la posibilidad de que la empresa se apoye en todos o sólo en algunos de los cinco elementos para competir, dependiendo del contexto en que se desenvuelva, como por ejemplo las características del ambiente (complejidad, dinamismo, munificencia); o de factores internos, como la estructura organizacional, los recursos, la cultura o las características de los gerentes (Lumpkin y cols., 2009; Lumpkin y Dess, 2001; Lyon y cols., 2000; Lumpkin y desss, 1996).

Aunque en la revisión de la literatura sobre los negocios de artesanías en Oaxaca se encontró información que indica la existencia de prácticas relacionadas con innovación y proactividad, no se halló evidencia sobre prácticas relacionadas con toma de riesgos, por lo que no se consideró el enfoque unidimensional para medir la orientación estratégica en estos negocios. En cambio, como se halló información que sugiere la existencia de prácticas relacionadas con agresividad competitiva, se propone medir la orientación estratégica desde un enfoque multidimensional considerando innovación, agresividad competitiva y proactividad.

Según Covin y Miles (1999), la innovación se refiere a la introducción de un nuevo producto, proceso, tecnología, sistema, técnica, recurso, o capacidad; en la empresa o en sus mercados.

En los negocios de artesanía en Oaxaca se pueden encontrar indicadores de innovación, tales como la adopción de nuevos materiales y equipo utilizados en el proceso de elaboración (Sánchez, Domínguez y Hernández, 2010; Hernández, Yescas y Domínguez, 2007; Hernández, Domínguez y Caballero, 2005; Stephen, 2005; Cook, 1995), así como la implementación de nuevos diseños, tamaños y formas en los productos artesanales (Hernández y cols., 2010; Hernández, Yescas y Domínguez, 2007; Purata, Chibnik, Brosi y López, 2003). Tales indicadores han servido como base para medir la innovación con tres diferentes dimensiones: en producto, en proceso, y

organizacional; de acuerdo al grado de innovación: cambios y mejoras (Domínguez, Hernández y Toledo, 2007; Hernández, Yescas y Domínguez). Por ejemplo, Hernández, Yescas y Domínguez (2007) midieron la innovación con tres dimensiones:

a) innovación de producto, utilizando como indicadores la novedad o las modificaciones a: colores, productos, tonalidades, tamaños, dibujos, texturas, y formas;

b) innovación de proceso, utilizando como indicadores la novedad o las modificaciones a: equipo, proceso de producción, técnicas, materiales, herramientas, equipos, procedimientos, tiempo de producción, y época de producción; y

c) administrativa u organizacional, utilizando como indicadores la novedad o las modificaciones a: formas de organización, distribución de trabajo, distribución de productos, mercados, relación con clientes, -relación con proveedores, cobranza, y créditos.

De acuerdo con la literatura, agresividad competitiva se refiere a la postura de competencia intensa que adoptan las empresas para superar a los rivales (Lyon y cols., 2000). Tal postura refleja la disposición a utilizar prácticas no convencionales para competir (Lumpkin y Dess, 1996); como por ejemplo, las acciones que realiza la empresa con el objetivo de ganar o aumentar su porción de mercado, de forma más rápida que sus competidores, aún a costa de las ganancias (Venkatraman, 1989).

En los negocios de artesanía una práctica común a la que recurren los artesanos para mantener o aumentar su porción en el mercado consiste en ofrecer sus productos más baratos que la competencia, aún a costa de sus ganancias (Domínguez y cols., 2004; Cohen, 2001); e incluso sacrificando parte de sus ganancias para pagar a los guías de turistas para que les lleven clientes y de esta forma aumentar sus ventas (Cohen, 2001). Tales prácticas se reportan en la literatura empírica como indicadores de agresividad competitiva; por ejemplo, Escribá-Esteve y cols. (2008) para medir agresividad competitiva la definieron operacionalmente como: a). Sacrificar ganancias para ganar porción de mercado, y b). Recorte de precios para aumentar la porción de mercado. Luego pidieron a los encuestados caracterizar a su empresa en términos de

estos dos indicadores (adaptados de Venkatraman (1989)), utilizando una escala de cinco puntos: 1: fuertemente en desacuerdo, 2: en desacuerdo, 3: indiferente, 4: de acuerdo, 5: fuertemente de acuerdo.

Según Covin y Slevin (1989), la proactividad involucra la adopción de una postura muy competitiva para “destruir a los competidores”.

Cohen (2001) describe que en los negocios de artesanía en Oaxaca la competencia por vender enfrenta a unos negocios contra otros, por lo que los artesanos basan sus estrategias de competencia en acciones orientadas a limitar las oportunidades de venta para otros artesanos, mediante prácticas tales como:

- la colusión con los guías de turistas mediante acuerdos exclusivos que establecen qué tipo de turistas reunir y qué lugares visitar.

- El control del flujo de información con respecto a los cambios en el estilo, los gustos, y las conexiones con las redes de mercado.

- La calumnia, mediante el descrédito de los competidores.

Proactividad se ha medido utilizando la escala de 7 puntos propuesta por Covin y Slevin (1989), la cual contiene un ítem que pregunta al encuestado si al tratar con sus competidores su empresa:

Típicamente adopta una postura muy competitiva de “deshacer a los competidores”.

Para esta tesis orientación estratégica se mide desde un enfoque multidimensional, con las dimensiones: innovación, agresividad competitiva y proactividad.

Orientación estratégica se conceptualiza como la postura que adopta una empresa para competir, con base en prácticas relacionadas con tres dimensiones: innovación, agresividad competitiva y proactividad.

1.6.3 Capital humano

De acuerdo con Hudson (1993), Bontis (1998) y Jashapara (2004), el concepto de capital humano se originó en la década de los sesenta con el trabajo de Schultz (1961), quien utilizó el término capital humano para referirse a la escolaridad que se necesitaba impartir a los individuos para que aumentaran su conocimiento, al que Schultz consideraba un factor de producción determinante de crecimiento económico y rentabilidad de las naciones. El término fue ampliado después, en 1964, cuando Becker incorporó la provisión de capacitación al rubro de capital humano, para distinguir entre capital humano general (escolaridad) y capital humano específico (experiencia) y de esta manera poder explicar la diferencia de ingresos entre los individuos, al relacionar los ingresos con diferentes combinaciones entre años de escolaridad, periodos de capacitación y experiencia (Sobel, 1982, p. 255-258).

Dos décadas después, durante los años noventa se inició el desarrollo de la definición operacional de capital humano. Según Seleim, Ashour y Bontis (2007) durante la década de los noventa con el desarrollo del campo del capital intelectual se llevaron a cabo numerosos estudios para la conceptualización del capital humano, así como para identificar los indicadores que lo definen (Petty y Guthrie, 2000; Bontis, 1998; Edvinsson y Malone, 1997; Hudson, 1993). Tales estudios consideraban desde aspectos biológicos como la herencia genética y la inteligencia (Bontis, 1998; Hudson, 1993), hasta aspectos relacionados con la contabilidad financiera como la inversión en capacitación (Petty y Guthrie, 2000); aún así había un punto de coincidencia entre ellos: el capital humano comprendía aspectos relacionados con el conocimiento del individuo en cualquiera de sus dos dimensiones: conocimiento tácito y conocimiento explícito; tales como la escolaridad, las habilidades, la experiencia y la capacitación.

Uno de los primeros estudios sistemáticos para establecer los indicadores que permitieran medir el capital humano, según Edvinsson y Malone (1997) fue el esquema de valor del modelo de capital intelectual que desarrolló la empresa de servicios financieros y de seguros Skandia en 1995, el cual consideraba aspectos tales como el conocimiento, las habilidades, la innovatividad y las destrezas de los empleados

individuales. La definición de capital humano de Edvinsson y Malone (1997) se basó en los indicadores del Modelo Skandia, pero fue más específica en el aspecto del conocimiento, pues hacía énfasis en el conocimiento tácito como un indicador de capital humano, además de que incluyó la experiencia del individuo. En el mismo sentido, Bontis (1998) consideraba que el capital humano radicaba en el conocimiento tácito, representado por las habilidades necesarias para que el individuo pueda realizar sus funciones en un proceso productivo utilizando su inteligencia y creatividad. En el cuadro 1, se presenta un resumen de los diferentes indicadores de capital humano.

Cuadro 1. Indicadores de Capital Humano

Autor (es)	Indicadores de capital humano			
Hudson (1993)	Escolaridad		Experiencia	Actitudes sobre la vida y el negocio Herencia genética
Navegador Skandia 1995	Conocimiento del individuo	Habilidades del individuo		Destrezas del individuo Innovatividad del individuo
Edvinsson y Malone (1997)	Conocimiento tácito del individuo	Habilidades del individuo	Experiencia del individuo	Destrezas del individuo
Bontis (1998)	Conocimiento tácito del individuo	Habilidades del individuo		Creatividad Inteligencia del individuo
Petty y Guthrie (2000)	Inversión en capacitación			

Fuente: elaboración propia

El capital humano es considerado como una de las partes más importantes del capital intelectual de la empresa (Seleim y cols., 2007; Petty y Guthrie, 2000; Edvinsson y Malone, 1997) y su conceptualización se ha analizado desde tres enfoques teóricos a saber: la teoría de la economía de los costos de transacción (Argyres y Liebeskind, 1999), el enfoque de la empresa basada en los recursos (O'Donnell, Kramar y Cadiz, 2009; Lepak y Snell, 1999), y la teoría del capital humano (Dobbs, Sun y Roberts, 2008; Sturman, Walsh y Cheramie, 2008; Lyn y Wang, 2005; Dess y Shaw, 2001; Pennings, Lee y Witteloostuijn, 1998; Gimeno, Folta, Cooper y Woo, 1997).

Desde la perspectiva de la teoría de la economía de los costos de transacción, el capital humano se refiere a las rutinas de aprendizaje específicas de la empresa, que son creadas por los empleados con los que la empresa tiene compromisos contractuales (Argyres y Liebeskind, 1999). Esta perspectiva refiere que el capital humano es específico de la empresa y que se crea en su interior, a través de las rutinas de aprendizaje de los empleados; además, supone que existe una relación laboral contractual entre la empresa y los empleados para asegurar el cumplimiento de las actividades específicas y rutinarias en la empresa. Sin embargo, esta perspectiva falla al considerar al capital humano como el aprendizaje que se adquiere al interior de la empresa. Descuida que el capital humano puede no ser específico de la empresa y que se tenga que crear en su interior; sino que también puede ser aprendizaje del humano en general y que se puede crear u obtener del exterior por ejemplo, mediante la educación formal (Swart, 2006; Gimeno y cols., 1997); además, no todas las empresas tienen la capacidad económica, ni legal para establecer contratos formales con sus empleados; en contextos de pequeñas empresas, la mayoría de los acuerdos y compromisos de trabajo se establecen mediante contratos informales, por ejemplo con sólo estrechar las manos para iniciar una relación de trabajo (Stephen, 2005; Cohen, 2001).

Desde la perspectiva de la teoría basada en recursos, O'Donnell y cols. (2009) definen capital humano como la compilación e interpretación del conocimiento de los individuos de la organización para su manejo y control. La visión de la empresa basada en recursos postula que las empresas dentro de una industria (o grupo) pueden ser heterogéneas con respecto a los recursos estratégicos que controlan. Tales recursos incluyen el capital humano de la empresa, que involucra la capacitación, la experiencia, el criterio y el conocimiento de los empleados; el cual es controlado por la empresa para concebir e implementar estrategias que mejoran su eficiencia y efectividad (Barney, 1991). De acuerdo con lo que postula la visión de la empresa basada en recursos, la definición de capital humano desde esta perspectiva implica que una vez compilado el conocimiento de los individuos pasa a ser propiedad de la empresa al convertirse en uno de los recursos que controla. Esta perspectiva falla al ignorar el carácter individual

del capital humano, que implica que éste reside y pertenece básicamente a los empleados individuales (Pennings y cols., 1998) y que no puede ser poseído por la empresa (Edvinsson y Malone, 1997); además, asume que todo el conocimiento se puede explicitar para controlarlo, ignorando el carácter personal del conocimiento tácito (Lauría, 2009), que sólo existe en la mente de las personas (Boedker, 2005; Jashapara, 2004) y que se puede transferir solamente a través de la interacción social (Peña, 2009).

Desde la perspectiva de la teoría del capital humano, la definición de capital humano se sustenta principalmente en dos aspectos fundamentales:

a) énfasis en el individuo, sin considerar el ámbito de la empresa.

El capital humano desde esta perspectiva se refiere principalmente a los rasgos o características “de los individuos”; lo que le da un sentido más natural al concepto de capital humano, pues considera aspectos cualitativos de crecimiento económico como raza, sexo, antecedentes familiares, motivación, ambición, instinto, experiencia y status ocupacional; a diferencia del enfoque tradicional de la economía que se basa en aspectos cuantitativos basados en modelos matemáticos (Hudson, 1993). Así, el capital humano se identifica con características individuales del ser humano, tales como herencia genética, experiencia, habilidades, conocimiento y actitudes (Bontis y Serenko, 2009; Jashapara, 2004; Bontis, Dragonetti, Jacobsen y Roos, 1999; Burt, 1997; Edvinsson y Malone, 1997; Gimeno y cols., 1997; Hudson, 1993), así como con aspectos demográficos como edad y sexo (Boedker, 2005) y no sólo con las características de un empleado de alguna empresa, como la escolaridad medida por un grado profesional y la capacitación recibida.

Burt (1997) define capital humano como la escolaridad y la experiencia de los individuos; Hatch y Dyer (2004) definen capital humano como el conocimiento y las habilidades de los trabajadores. En la misma vertiente Sturman y cols. (2008) y Nakhata (2007) se refieren al capital humano como el conocimiento y las habilidades de los

individuos, y Youndt y Snell (2004) se refieren al capital humano como el conocimiento, las habilidades y la experiencia del empleado individual.

b) la distinción entre capital humano general y capital humano específico de la empresa/industria.

La conceptualización del capital humano desde esta perspectiva distingue entre los indicadores del capital humano general y el capital humano específico. Según Gimeno y cols. (1997) el capital humano general se refiere a la escolaridad o la experiencia laboral previa; mientras que el capital humano específico es el que resulta de la educación, la capacitación, o la experiencia con un alcance limitado de aplicabilidad; para Pennings y cols. (1998), el capital humano específico de la empresa es el conocimiento sobre rutinas y procedimientos únicos, que tienen un valor limitado fuera de la empresa en la que se han desarrollado; y el capital humano específico de la industria es el conocimiento sobre rutinas de la industria, que no puede transferirse completamente a otras industrias y que puede desarrollarse mediante la educación profesional y la experiencia en la industria; y Dobbs y cols. (2008) señalan que el capital humano tiene dos componentes: habilidades generales, que son adquiridas mediante la escolaridad; tales como lectura, matemáticas o la alfabetización en informática; y habilidades específicas, como la experiencia y el conocimiento adquiridos mediante la capacitación en el trabajo.

Esta perspectiva para la conceptualización del capital humano es más amplia y completa que las perspectivas de la teoría de la economía de los costos de transacción y la teoría basada en recursos, pues permite considerar tanto los aspectos de índole individual, como los que se refieren a los dos diferentes componentes del capital humano: capital humano general y capital humano específico. Desde esta perspectiva, el capital humano puede verse como la conjunción de varios factores, desde la inteligencia innata con que es dotado el individuo a través de la herencia genética al momento de ser concebido, pasando por el conocimiento general que adquiere a través de la experiencia durante su vida, hasta el conocimiento específico que adquiere

mediante la educación formal representada por la capacitación y la instrucción profesional (Resenos, Pineda y González, 2008).

El capital humano se ha medido con base en los fundamentos principales de la perspectiva teórica del capital humano: a) las características del individuo; tales como la experiencia, conocimiento, habilidades y creatividad (Capelleras y Rabetino, 2008; Youndt y Snell, 2004; Cowling); y b) en la forma de adquisición o desarrollo de estos aspectos; de manera que considera dos componentes: capital humano general, que puede determinarse mediante indicadores de educación formal, tales como el número de años de escolaridad (Nakhata, 2007; Swart, 2006), nivel educativo (Swart, 2006; Gimeno y cols., 1997), o grado universitario (Capelleras y Rabetino, 2008); y capital humano específico, que considera la experiencia desarrollada en el contexto de la empresa/industria, y que puede determinarse por el número de años en la empresa (Pennings y cols., 1998) o la industria (Nakhata, 2007; Pennings y cols., 1998).

Varios autores han medido el capital humano dentro y fuera de la empresa con escalas desarrolladas desde diferentes perspectivas y contextos, por ejemplo: el Modelo Skandia, mide el capital humano con indicadores como el conocimiento, las habilidades, la innovatividad y las destrezas del individuo; así como los valores, la cultura y filosofía de la empresa (Edvinsson y Malone, 1997); y el modelo estandarizado “Estrella”, propuesto por O’Donnell y cols. (2009) que incluye indicadores únicos de capital humano, tales como creatividad, crecimiento de los empleados, renovación, eficiencia y estabilidad. Para Hatch y Dyer (2004), medir el capital humano comprende aspectos relacionados con la selección, desarrollo y utilización de recursos humanos; Pennings y cols. (1998) para medir el capital humano específico utilizaron como indicadores: el grado profesional y la experiencia en la empresa o la industria. Estos modelos y escalas para medir el capital humano son de aplicación estandarizada y con un enfoque a nivel de empresa o industria, constituidos por elementos relacionados con empresas de la industria basada en conocimiento; tales como la industria de semiconductores, servicios financieros y biotecnología, donde la medición de capital humano se basa en la utilización de indicadores como patentes, diversidad de empleados, gastos en

capacitación, rotación de empleados clave y sistemas de manejo de conocimiento (O'Donnell y cols., 2009); educación a nivel posgrado y experiencia en la industria (Pennings y cols., 1998), y sueldos (Sturman y cols., 2008; Kujansivu y Lonqvist, 2007); así como en pruebas de detección de habilidades y cualificación en maquinaria (Hatch y Dyer, 2004) entre otros.

Pero no todos los indicadores para medir el capital humano general y específico se pueden identificar en cualquier contexto de estudios, por ejemplo en negocios de artesanía es difícil de medir por que la mayoría de estos negocios son pequeños y generalmente los empleados son los mismos miembros de la familia que no reciben un salario como pago de su trabajo, y su nivel de educación es bajo; la mayoría de ellos no tienen primaria terminada o cuentan con un nivel muy bajo de educación formal (Hernández, Domínguez y Caballero, 2005). Además, a diferencia de las empresas de la industria intensiva en conocimiento, que se basan en la utilización de conocimiento explícito (O'Donnell y cols., 2009), documentado y codificado en forma de manuales y procedimientos de operación (Boedker, 2005); en los negocios de artesanía, los integrantes generalmente cuentan tan solo con conocimiento tácito, representado por las habilidades necesarias para llevar a cabo las actividades de manera individual (Bontis, 1998); tales actividades están asignadas de acuerdo al grado de especialización según sexo, edad y actividad económica, de manera que todos los integrantes de la familia contribuyen con sus propias habilidades en el desarrollo de las diferentes etapas del proceso de producción (Hernández, Domínguez y Caballero, 2007; Hernández y col., 2005). Estas habilidades o destrezas son desarrolladas por los artesanos en el ámbito familiar desde su infancia al observar cómo los adultos realizan las actividades y poco a poco, a manera de juego o por obligación se van involucrando en la realización de esas actividades (Hernández, Domínguez y Caballero, 2005). Tales habilidades o destrezas representan el conocimiento tácito desarrollado a través de la experiencia en un contexto específico (Lauría, 2009; Boedker, 2005), el cual se comparte y transfiere a través de la interacción social (Peña, 2009; Kang, Chen, Ko y Fang, 2010) de generación en generación mediante un proceso enseñanza-aprendizaje que se da de padre a hijo, de abuelos a nietos, de tíos a sobrinos, a través de la

observación y la socialización familiar (Hernández, Domínguez y Caballero, 2007; Hernández y col., 2005). Así, el capital humano en los negocios de artesanía radica en el conocimiento tácito que adquieren los artesanos durante su vida y que se manifiesta en las habilidades que despliegan al ejecutar las diferentes actividades del proceso de producción y manejo del negocio, así como en la experiencia que adquieren al desenvolverse desde la infancia en el sector artesanal en el negocio de sus padres y familiares, experiencia que luego aplican cuando en la edad adulta inician su propio negocio.

Entonces, capital humano puede conceptualizarse como la experiencia y las habilidades o destrezas del individuo.

Capítulo 2

Metodología

Capítulo 2. Metodología

2.1 Diseño de investigación

Este estudio se basó en el método hipotético deductivo y se llevó a cabo desde un enfoque cuantitativo y transversal; por lo que los datos fueron colectados en un solo periodo, que comprendió de marzo a abril de 2011. Enseguida se detallan los pasos llevados a cabo en el desarrollo del estudio, para lo cual se agrupan en dos partes: trabajo de gabinete y trabajo de campo.

En la primera parte, que consistió en trabajo de gabinete, se llevó a cabo una revisión a la bibliografía disponible sobre la crisis y la forma en que afecta al desempeño de las empresas; en particular, a los negocios de artesanía en el Estado de Oaxaca; así como la literatura sobre la forma en que las empresas inmersas en ambientes adversos buscan mejorar su desempeño. De la revisión hecha se construyó el marco teórico, de donde se dedujo el modelo de la investigación y se plantearon las hipótesis; para luego conceptualizar y operacionalizar las variables que serían incluidas en el cuestionario utilizado como instrumento de observación. Posteriormente, se elaboró el cuestionario desarrollado en tres etapas de revisión en las que se buscó que la estructura y el planteamiento de las preguntas que contenía facilitaran el levantamiento de la encuesta, haciendo entendible su contenido tanto para el encuestador, como para el entrevistado; además de manejar una codificación apropiada para el análisis e interpretación posterior de los datos obtenidos en la encuesta final.

En la segunda parte se llevó a cabo el trabajo de campo, donde se realizó una prueba piloto para concluir con el desarrollo del instrumento de medición mediante la validez del cuestionario. En seguida se definió y seleccionó la muestra bajo dos criterios de estratificación: a) la localización de los negocios y, b) la representatividad de la rama artesanal en el estado. Para finalizar el trabajo de campo se levantó la encuesta final mediante la técnica de entrevista estructurada, para luego analizar los datos con el paquete estadístico para ciencias sociales (SPSS). La validez de las escalas para medir los constructos se determinó mediante el análisis factorial con el método de extracción

de componentes principales, con rotación Varimax con normalización Kaiser. La fiabilidad de las escalas se calculó mediante el Alfa de Cronbach.

2.2 Desarrollo del instrumento de medición

El desarrollo del cuestionario consistió en un proceso de tres etapas de revisión. En una primera etapa, el autor de la tesis junto con el tutor académico y otros colegas con posgrado por el Instituto Politécnico Nacional, examinaron, discutieron y aprobaron una primera versión del cuestionario. Luego, con la intención de hacer las medidas más aplicables, aceptables y exactas en el contexto artesanal, en la segunda etapa se realizó una prueba de validez por panel de expertos, por lo que se aplicó el cuestionario a once dueños de negocio de cuatro diferentes ramas artesanales, a quienes se pidió su participación con el objetivo de obtener una retroalimentación basada en su experiencia y conocimiento en el sector, sobre tres aspectos: la claridad de las preguntas, la utilización de los términos adecuados para la población objetivo y la posible omisión de ítems en el contenido de la medida.

Los datos obtenidos en la segunda etapa fueron cuidadosamente examinados y sujetos a pruebas de fiabilidad y validez interna, mediante un análisis con el paquete estadístico para ciencias sociales (SPSS). Como resultado de esta etapa se hicieron un número de correcciones al cuestionario, como por ejemplo, el reemplazo de palabras tales como: cambios por modificaciones, y mejora por reemplazo. Se agregaron ítems adicionales para medir los conceptos de manera más adecuada: en innovación se agregaron los ítems de mejora en la calidad de los productos y reemplazo de equipo; en agresividad competitiva se agregó el ítem de rebaja sobre venta; y en proactividad se agregaron los ítems sobre el ocultamiento de información de otros lugares donde se vende el mismo tipo de artesanía, y de los materiales y las herramientas que se utilizan para elaborar artesanías.

Se reordenaron y/o cambiaron ítems. En la variable proactividad los ítems de la dimensión ocultamiento de información se reordenaron en tres sub-dimensiones: de producto, de mercado y de proceso. Así mismo, debido a que los encuestados

mostraron evasión para contestar a las preguntas sobre prácticas “no convencionales” en la competencia por el mercado, los ítems para medir proactividad se cambiaron también para adaptarlos a una escala de proyecciones, reformulando las preguntas para solicitar al encuestado su percepción en cuanto a la similitud entre él y un tercero con respecto a situaciones que involucraban acciones que realizan los dueños de negocio para tratar con la competencia. Esta técnica de carácter proyectivo ha sido utilizada para medir variables que no pueden descubrirse fácilmente a través de un instrumento de auto informe, tales como las actitudes (Arciniega y González, 2000).

La segunda parte, que consistió en la realización del trabajo de campo, incluyó la realización de la tercera y última etapa de revisión del cuestionario. Para tal fin, se realizó un estudio piloto aplicando el cuestionario agrupado en 98 preguntas a 36 dueños de negocio de artesanía, mediante la técnica de entrevista estructurada. En esta etapa, en la variable proactividad se eliminaron los ítems de la sub-dimensión de ocultamiento de información sobre el proceso de elaboración de las artesanías, debido a que en el análisis factorial tales ítems no se agruparon en ningún factor. De tal manera que el cuestionario quedó con 92 ítems.

Una vez terminado el proceso de revisión del instrumento de medición, que concluyó con la validez del cuestionario (los resultados de validez y fiabilidad de las variables se detallan más adelante), se procedió al levantamiento de la encuesta final y posteriormente se procedió al análisis e interpretación de los datos para concluir con el trabajo de investigación.

2.3 Muestra

2.3.1 Diseño de la muestra

El diseño de la muestra consistió primeramente en acotar la población a los negocios dedicados a la elaboración de artículos artesanales en el Estado de Oaxaca; para lo cual, dada la carencia de un censo exacto y confiable sobre estas unidades económicas (Novelo, 2004), se elaboró un marco de muestreo basado únicamente en la información del último Censo Económico (2009), esto con el objetivo de evitar duplicidad en cuanto

al número de unidades y que la información fuera lo más actualizada posible. Con este propósito y para evitar que en la muestra se incluyeran unidades que no correspondieran a la población analizada; se utilizó la información del sector de la industria manufacturera desagregada hasta el nivel de sub-rama, buscando que el marco de muestreo comprendiera los diferentes sub-sectores en donde se ubican las principales ramas artesanales de Oaxaca (alfarería, madera, textiles y hojalata), con el objetivo de asegurar su representatividad en la muestra (ver cuadro 2).

Cuadro 2. Unidades económicas dedicadas a la elaboración de productos artesanales en Oaxaca.

Sector 31-33 Manufactura		Ubicación y núm. de unidades económicas					
	En Oaxaca	Municipio	No.	Distrito	No.	Región	No.
Subsector 314: Textil							
Rama 3141							
Sub-rama 31411							
	786	Oaxaca de Juárez	5	Centro	5		
		Sta. Ana del Valle	144	Tlacolula			
		Teotitlán Del Valle	629	Tlacolula	773		
Sub-rama 31412							
	64	Oaxaca de Juárez	13	centro	13		
		Teotitlán Del Valle	3	Tlacolula	3		
	Total 850					Valles centrales	794
Subsector 321: Madera							
Rama 3219							
Sub-rama 32199							
	456	Oaxaca de Juárez	10	centro	10		
		Sn Jerónimo Silacayoapilla	5				
		Sta Catarina Juquila	4				
		Sta Cruz Xitla	175				
		Tlacolula	7	Tlacolula	7		
		Sn Martin Tilcajete	194	Ocotlán	194		
		Sta Cruz Xoxocotlán (Sn Antonio Arrazola)	6	centro	6		
		Yaxe	13				
	Total 456						217
Subsector 327: Alfarería							
Rama 3271							
Rama 3279							
Sub-rama 32711							
	666	Asunción Ixtaltepec	44				
		H. Cd Juchitán de Z.	15				
		Ocotlán de Morelos	10	Ocotlán	10		
		Sn Jerónimo Silacayoapilla	9				
		San Bartolo Coyotepec	265	Centro	265		
		Sta M. Atzompa	926	Centro	926		
		Sta M. Tlahuitoltepec	4				
Sub-rama 32799							
	97	H. Cd Huajuapán de L.	6				
		Oax. de J.	14	centro	14		
		Ocotlán de Morelos	5	Ocotlán	5		
		Sn Jerónimo Silacayoapilla	6				
		Stgo. Pinotepa Nal.	7				
	Total 763						1220
Subsector 339: Metalistería							
Rama 3399							
Sub-rama 33991							
	113	H. Cd. Juchitán de Z.	43				
		Oaxaca de J.	16	centro	16		
	Total 113						16

Fuente: Elaboración propia con datos del Censo económico 2009, INEGI

De acuerdo con el marco de muestreo se observó que los negocios artesanales registraron una presencia más significativa en las regiones: Valles Centrales, Istmo y Sierra Sur del Estado de Oaxaca, principalmente en los Distritos del Centro, Tlacolula, Juchitán, Miahuatlán y Ocotlán, donde se encuentran las localidades con mayor número de negocios que se dedican a la elaboración de las artesanías más representativas de la entidad como son: la alfarería, metalistería, tallado en madera y textiles. Por lo tanto, para seleccionar la muestra, la población se estratificó bajo dos criterios:

- a) localización de los negocios: que éstos se encontraran en la región de Valles centrales, Istmo y Sierra Sur de Oaxaca, y
- b) rama artesanal: que se dedicaran a la elaboración de artesanías de alguna de las cuatro ramas artesanales incluidas en el marco de muestreo.

2.3.2 Tamaño de la muestra

La modalidad de muestreo estuvo determinada tanto por la inexistencia de un marco de muestreo que proporcionara un listado de la población sobre el que se pudiera seleccionar la muestra de manera aleatoria, como por la limitación de recursos económicos y tiempo para llevar a cabo el estudio. Por lo que se optó por un muestreo no probabilístico que, aunque adolece de ciertas desventajas como el hecho de que la extracción de la muestra se efectúa siguiendo criterios subjetivos como la arbitrariedad, dando cabida a la discreción del equipo investigador; sin embargo tiene dos ventajas muy notorias que lo hacen atractivo en la práctica investigadora: a) su realización resulta más sencilla y económica que los muestreos probabilísticos y, b) no precisa de un marco de muestreo, por lo que más resulta más apropiado para investigaciones en las que no se cuenta con registros detallados (listados) de la localización de los elementos de la población (Cea D'Ancona, 2001), como es el caso de los negocios de artesanía.

Como consecuencia, la extracción de la muestra se realizó bajo la modalidad de muestreo por cuotas, respetando los parámetros estadísticos de una muestra grande ($N \geq 30$) para el análisis multivariado de los datos. Para tal efecto, se utilizó una matriz de

datos con la población de negocios de artesanía, estatificada por ubicación y rama artesanal (ver cuadro 3); para calcular las proporciones relativas (cuotas) para cada una de las ramas artesanales siguiendo un proceso similar al muestreo estratificado proporcional.

Cuadro 3. Negocios artesanales en la región Valles Centrales de Oaxaca.

Sector 31-33 Manufactura Oaxaca Valles centrales Istmo Sierra Sur	Ubicación y número de unidades económicas			
	Distrito	Municipio	No.	Total
Subsector 314: Textil Rama 3141 Sub-rama 31411				794
	Centro	Oaxaca de Juárez	5	
	Tlacolula	Sta. Ana del Valle	144	
	Tlacolula	Teotitlán Del Valle	629	
Sub-rama 31412				
	Centro	Oaxaca de Juárez	13	
	Tlacolula	Teotitlán Del Valle	3	
Subsector 321: Madera Rama 3219 Sub-rama 32199				392
	Centro	Oaxaca de Juárez	10	
	Tlacolula	Tlacolula	7	
	Ocotlán	Sn Martin Tilcajete	194	
	Centro	Sta Cruz Xoxocotlán (Sn Antonio Arrazola)	6	
	Miahuatlán	Sta Cruz Xitla	175	
Subsector 327: Alfarería Rama 3271 Rama 3279 Sub-rama 32711				1220
	Ocotlán	Ocotlán de Morelos	10	
	Centro	San Bartolo	265	
		Coyotepec		
	Centro	Sta M. Atzompa	926	
Sub-rama 32799				
	Centro	Oaxaca de Juárez	14	
	Ocotlán	Ocotlán de Morelos	5	
Subsector 339: Metalistería Rama 3399 Sub-rama 33991				59
	Centro	Oaxaca de Juárez	16	
	Juchitán	H. Cd. Juchitán de Z.	43	
TOTAL				2465

Fuente: Elaboración propia con datos del Cenco económico 2009, INEGI

Cálculo de las cuotas para cada una de las ramas artesanales

Textil: $794 \cdot 100 / 2465 = 32$

Madera $392 \cdot 100 / 2465 = 16$

Alfarería: $1220 \cdot 100 / 2465 = 50$

Metalistería: $59 \cdot 100 / 2465 = 3$

Como resultado la muestra quedó integrada por 101 negocios de artesanía, distribuida en las cuatro diferentes ramas artesanales con las siguientes cuotas: textil: 32, madera: 16, alfarería: 50 y metalistería: 3. (Ver cuadro 4).

Cuadro 4. Muestra por cuotas según rama artesanal

Rama artesanal	Cuota
Textil	32
Madera	16
Alfarería	50
Metalistería	3
Total	101

2.3.3 Selección de la muestra

La selección de los negocios de artesanía se realizó mediante un proceso de selección arbitrario, cuidando solamente que se dedicaran a alguna de las ramas artesanales establecidas en la estratificación de la población y de cubrir las cuotas determinadas para garantizar su representatividad en la muestra; además de asegurar que hayan iniciado operaciones antes de 2006 para asegurar que hayan vivido la crisis social del 2006. También, con la finalidad de evitar los sesgos que implicaba la arbitrariedad en la selección de los negocios de artesanía por parte del entrevistador, el diseño de muestreo se complementó con el muestreo de rutas aleatorias, fijando itinerarios aleatorios para cada entrevistador.

De los dueños de negocio de artesanía 60% (61) son hombres y 40% (40) son mujeres, cuya edad promedio era de 45 años; 18% (18) estaban solteros, 75% (76) estaban casados y 7% (7) dijeron tener otro estado civil, con una escolaridad promedio de 8 años de estudio terminados. La antigüedad promedio de los negocios muestreados fue de 24 años.

2.4 Tratamiento de variables

2.4.1 Operacionalización

2.4.1.1 *Desempeño*, se define operacionalmente como el grado de satisfacción del dueño con el negocio, con respecto a los resultados económicos y los beneficios obtenidos como producto de la venta de artesanía; así como el grado de satisfacción del dueño con aspectos relacionados con el negocio y la actividad artesanal. Para medir el desempeño, se pidió a los encuestados expresar el grado de satisfacción con respecto a los resultados económicos del negocio, tales como: ganancias, ventas, cantidad de clientes, cantidad de producción, flujo de efectivo y desempeño económico general; así como el grado de satisfacción con respecto a los beneficios derivados del negocio como: ahorros, alimentación, cuidado a la salud, educación, mejoras a la vivienda y taller, adquisición de bienes y cobertura de necesidades básicas. Se les pidió también que indicaran el grado de satisfacción personal relacionada con el negocio con respecto a las condiciones de su vivienda, el reconocimiento social a su trabajo, la valoración a su trabajo, el cumplimiento de sus anhelos y sus logros como artesano; así como el grado de satisfacción con la actividad artesanal con respecto al estilo de vida como artesano, la reputación como artesano y el oficio como artesano. Se utilizó una escala Likert de 5 puntos que iba de 1: muy insatisfecho, a 5: muy satisfecho. Esta escala se adaptó de la escala utilizada por Hernández y cols. (2010) y los indicadores propuestos por Domínguez y cols. (2004).

2.4.1.2 *Orientación estratégica*, se define operacionalmente como el grado en que el negocio ha realizado cambios o mejoras, tanto en producto como en procesos; la frecuencia con que el dueño del negocio adopta prácticas tendientes a ganar o aumentar la porción de mercado; y la actitud o predisposición hacia las acciones que tienen por objetivo destruir a la competencia. Las dimensiones de esta variable son innovación, agresividad competitiva y proactividad, propuestas por Covin y Slevin (1989).

2.4.1.3 *Innovación*. Es el grado en que el negocio ha hecho cambios o mejoras en producto y en procesos.

Innovación en producto es el grado en que el negocio ha realizado mejoras en decorados, diseños, formas, acabado y calidad de los productos.

Innovación en procesos es el grado en que el negocio ha hecho cambios o mejoras en las herramientas, el equipo y la maquinaria utilizados en el proceso de producción.

La innovación se midió con base en la escala desarrollada por Covin y Slevin (1989), adaptándola con los ítems propuestos por Hernández, Domínguez y Caballero (2007) y Hernández, Yescas y Domínguez (2007):

a) innovación de producto, la novedad o las modificaciones a: colores, productos, tonalidades, tamaños, dibujos, texturas, y formas;

b) innovación de proceso, la novedad o las modificaciones a: equipo, proceso de producción, técnicas, materiales, herramientas, equipos, procedimientos, tiempo de producción, y época de producción

La escala para medir esta variable fue de tipo Likert de 5 puntos, donde 1: nada, 2: muy poco, 3: regular; 4: mucho y 5: muchísimo.

2.4.1.4 *Agresividad competitiva*, se define operacionalmente como la frecuencia con que el dueño del negocio realiza acciones para mantener o aumentar la porción de mercado, aún a costa de los ingresos y las ganancias. Esta dimensión se midió con base en la escala de Covin y Slevin (1989) y Cañadas y Sánchez (1998), adaptándola con los ítems propuestos por Venkatraman (1989) y Escribá-Esteve y cols. (2008). La escala para medir esta variable fue tipo Likert de 5 puntos, donde 1: casi nunca, 2: a veces, 3: normalmente, 4: casi siempre y 5: siempre. Esta escala mide la frecuencia con que el dueño del negocio sacrifica los ingresos por ventas al recortar los precios, dar precios más bajos que la competencia, y hacer rebajas sobre venta; así como la frecuencia con que sacrifica las ganancias al pagar a terceros para atraer clientes, y vender a crédito.

2.4.1.5 *Proactividad* se define operacionalmente como la actitud o predisposición del dueño del negocio hacia las acciones que tienen por objetivo destruir a la competencia; tales como los acuerdos con terceros para allegarse clientes, el ocultamiento de información, y el descrédito de los competidores. Esta dimensión se midió utilizando la escala de Covin y Slevin (1989), cuestionando al encuestado sobre su percepción acerca de la postura que adopta su empresa con respecto a sus competidores. Para medir esta dimensión se utilizó una escala tipo Likert de 5 puntos, donde 1: no se parecen en nada, 2: se parecen muy poco, 3: se parecen algo, 4: se parecen y 5: se parecen mucho. La escala utiliza preguntas sobre terceras personas con el fin de que el entrevistado refleje su similitud con ellas con respecto a situaciones que involucran acciones que realizan los dueños de negocio para tratar con la competencia.

2.4.1.6 *Capital humano* se define operacionalmente como el grado de experiencia del dueño en el sector y en el negocio, y el grado de aptitudes o habilidades que tiene en las diferentes actividades relacionadas con el negocio.

2.4.1.7 *Experiencia en el sector* se midió con el número de años que el dueño tiene en el manejo del negocio. Luego se establecieron rangos para adaptarlos a una escala que iba de 1: muy poca (1-12 años), 2: poca (13-24 años), 3: regular (25-36 años), 4: mucha (37-48 años) y 5: muchísima (49-65 años).

2.4.1.8 *Experiencia en el negocio* se midió con el número de años que el dueño tiene en el sector artesanal. Luego se establecieron rangos para adaptarlos a una escala que iba de 1: muy poca (1-10 años), 2: poca (11-20 años), 3: regular (21-30 años), 4: mucha (31-40 años) y 5: muchísima (41-65 años).

2.4.1.9 *Habilidades*, se define operacionalmente como el grado en que el dueño se siente competente para realizar las actividades del negocio con respecto a la elaboración y la comercialización de los productos.

Esta dimensión de capital humano se midió adaptando la escala que desarrolló Paige (1999) para evaluar las habilidades para manejar el negocio de artesanía y la escala desarrollada por Youndt y Snell (2004) para medir las habilidades del individuo. Se midió preguntando a los encuestados el grado en que se sentían capaces para llevar a cabo actividades relacionadas con la elaboración de los productos, tales como la creación de nuevos productos y diseños, y la mejora en el acabado de los productos; así como con la comercialización de los mismos, como reconocer el cambio en los gustos de los clientes, identificar los diseños de moda y pronosticar las tendencias del mercado. Para lo cual se utilizó una escala Likert de cinco puntos que iba de 1: incapaz, a 5: muy capaz.

2.4.2 Validez y fiabilidad de las escalas.

Para evaluar la validez interna de los constructos se realizó un análisis factorial utilizando el método de extracción de componentes principales, con rotación varimax y normalización Kaiser. El análisis factorial es una técnica estadística que ayuda a explicar una variable en función de unas cuantas dimensiones, es decir, muestra cómo está estructurada conceptualmente, agrupando los diferentes indicadores en factores, de esta manera se logra la reducción y sumarización de los datos, buscando la correspondencia lógica entre lo propuesto conceptualmente y la agrupación técnico-estadística. Así se determina el número y la naturaleza de un grupo de dimensiones subyacentes en la medición de esa variable.

2.4.2.1 Orientación estratégica

Para determinar la pertinencia del modelo factorial de OE utilizado en el estudio, se incluyó la prueba de adecuación muestral Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). La prueba KMO detecta cruce de cargas entre ítems de diferentes factores, por lo que su utilización permite demostrar validez discriminante entre diferentes constructos. La fiabilidad se calculó con un análisis de alfa de Cronbach. La rotación convergió en 6 iteraciones. En el cuadro 5 se presentan los resultados del análisis de factores.

Cuadro 5. Análisis factorial de las variables de orientación estratégica

Dimensión ítem	innovación en producto	protección de información	descrédito	innovación de proceso	tratos con terceros	agresividad competitiva
Agencias de viaje	-,043	,103	,121	-,049	,930	,049
Guías de turistas	-,009	,098	,162	-,050	,917	,006
Taxistas	,094	,291	,180	,085	,821	-,049
Productos mejor vendidos	,045	,853	,146	-,010	,152	,118
Diseños que gustan más	,078	,841	,197	-,055	,157	,054
Nuevos diseños	-,012	,794	,132	,103	,101	,066
Otros negocios artesanales	,018	,612	,337	,109	,080	-,211
Otros lugares que venden artesanía	,049	,594	,258	-,022	-,043	-,270
Clientes foráneos	,143	,815	,099	,026	,092	-,040
Clientes mayoristas	,084	,857	,117	,004	-,020	-,046
Lugares donde se vende más	,033	,750	,187	-,057	,105	-,129
Calidad del producto	-,072	,311	,740	-,037	,209	,064
Precio del producto	-,094	,209	,829	,036	,140	,107
Origen del producto	-,081	,176	,856	-,033	,068	,124
Calidad de los materiales	-,126	,248	,760	-,084	,058	-,013
Proceso del producto	-,054	,229	,805	-,039	,059	-,018
Rebaja de precios	,067	-,086	,024	-,224	-,167	,735
Precios competitivos	,076	-,023	,079	-,152	,019	,769
Descuentos sobre ventas	,084	-,070	,100	,138	,154	,735
Cambios en tamaño	,746	-,046	,083	,147	-,200	-,019
Cambios en forma	,720	-,121	-,007	,253	-,014	-,025
Cambios en decorado	,675	,146	,046	,041	,050	,122
Cambios en textura	,592	-,172	-,048	,167	-,191	,308
Modificaciones a herramientas	,128	,101	,011	,754	,001	-,148
Modificaciones a maquinaria	,142	-,122	-,110	,819	-,042	,055
Reemplazo de herramientas	,075	-,011	,009	,837	-,042	-,084
Reemplazo de equipo	-,001	,136	-,029	,766	,235	-,119
Reemplazo de maquinaria	,012	-,023	-,021	,785	-,129	,061
Mejoras en diseño	,834	,041	-,008	,063	-,107	-,072
Mejoras en forma	,812	,046	-,102	,069	,130	-,087
Mejoras en decorado	,688	,297	-,159	,038	,044	,088
Mejoras en pintura	,664	-,004	-,109	-,236	,051	,065
Mejoras in acabado	,818	,129	-,016	,062	,148	,069
Mejoras en calidad	,724	,114	-,219	-,059	,018	,048
% de varianza	16,159	15,857	10,940	10,225	8,245	6,058
Alpha de Cronbach	.903	.916	.905	.861	.918	.684
Coefficiente KMO						.759

Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. La rotación convergió en 6 iteraciones. Fuente: Elaboración propia

Según los resultados del análisis de factores, OE se compone de seis dimensiones: innovación en producto, protección de información, descrédito, innovación en proceso, tratos con terceros y agresividad competitiva. Tales dimensiones integran las variables de innovación, proactividad y agresividad competitiva de OE.

2.4.2.2 Innovación

La estructura conceptual de innovación está conformada por dos dimensiones, la primera se etiqueta como “innovación de producto”, porque agrupa ítems que se refieren a los cambios y las mejoras hechas a los productos (tamaño, textura, pintado, diseño, forma, decorado, acabado y calidad). La segunda dimensión se etiqueta como “innovación en proceso”, ya que integra los ítems que se refieren a las modificaciones y el reemplazo de herramientas, maquinaria y equipo.

La varianza explicada total de la variable innovación, es de 26.37%; y está distribuida en dos dimensiones: innovación en producto explica el 16.15%, innovación en proceso explica el 10.22%. La fiabilidad de la escala de innovación, según el Alfa de Cronbach, es de 90.3% (.903) para innovación en producto; y de 86.1% (.861) para innovación en proceso (Ver cuadro 5).

2.4.2.3 Agresividad competitiva

La estructura conceptual de agresividad competitiva está constituida por ítems que se refieren a las prácticas de competencia basada en precios: rebaja de precios, precios competitivos y descuentos sobre venta. La escala para medir agresividad competitiva representa las prácticas enfocadas a aumentar las ventas mediante el ajuste de los precios y la negociación en la comercialización de los productos. La varianza explicada total de la variable agresividad competitiva, es de 6.05%. La fiabilidad de la escala de agresividad competitiva, según el Alfa de Cronbach, es de 68.4% (.684) (Ver cuadro 5). El valor del coeficiente del alfa de Cronbach por debajo del límite sugerido de .70 (Celina & Campo, 2005) puede atribuirse al número reducido de ítems de la escala y a la distribución de la muestra en cuatro ramas de artesanía. Celina y Campo (2005) señalan que debido a que el coeficiente del alfa de Cronbach es una propiedad del

patrón de respuesta de la población estudiada y no una característica de la escala en sí misma; el valor del alfa de Cronbach puede cambiar de acuerdo a la población donde se aplica. Por lo que sugieren la aceptación de valores inferiores a .70 en los casos donde no se cuenta con un mejor instrumento, pero teniendo en cuenta la baja consistencia interna de la escala utilizada.

2.4.2.4 Proactividad

La estructura conceptual de proactividad, que se presenta en el cuadro 5, muestra tres dimensiones: “protección de información”, “descrédito de la competencia” y “tratos con terceros”. Protección of información está compuesta por ítems que se refieren a las prácticas implementadas por los dueños de negocios para guardar información sobre el producto y el mercado del negocio para evitar que la competencia imite su producto o se apodere de sus clientes. Descrédito agrupa los ítems que se refieren a las prácticas poco honestas para competir con base en la calumnia a los competidores, sobre la calidad, origen y elaboración del producto y la materia prima. Tratos con terceros está integrada por ítems que se refieren a las personas ajenas al negocio con las que los dueños de negocios de artesanías establecen tratos para controlar el flujo de compradores a otros negocios (agencias de viajes, guías de turistas y taxistas).

La estructura factorial subyacente en la escala de proactividad representa las prácticas realizadas por los dueños de negocios de artesanías para estar un paso adelante y eliminar a la competencia. La implementación de esas prácticas está enfocada en tres aspectos: la protección de la información del negocio, el descrédito de la competencia y el establecimiento de tratos con personas ajenas al negocio. La protección de información del negocio incluye acciones tales como, el manejo discreto sobre la identidad de los clientes, la ubicación de la competencia y la creación de nuevos diseños. El descrédito incluye acciones de calumnia, al decir a los compradores que los productos del negocio de enfrente están hechos con materiales de mala calidad, que no son artesanales, que son de manufactura china, o que son demasiado caros. Los tratos con terceros comprenden acciones tales como, los acuerdos con agencias de viajes, guías de turistas y choferes de taxi para atraer compradores al negocio de artesanías.

La varianza explicada total de la variable proactividad, es de 35.03%; y está distribuida en tres dimensiones: protección de información explica el 15.85%, descrédito de la competencia explica el 10.94%, y tratos con terceros explica el 8.24%. La fiabilidad de la escala de proactividad, según el Alfa de Cronbach, es de 91.6% (.916) para protección de información, 90.5% (.905) para descrédito, y 91.8% (.918) para tratos con terceros.

2.4.2.5 Habilidades

La estructura conceptual de aptitudes o habilidades se presenta en el cuadro 6, que muestra dos dimensiones: Producto y mercado. La varianza explicada total de la variable habilidades, es de 77.01%, y está distribuida en dos dimensiones: habilidades en producto explica el 40.05%, y habilidades en mercado explica el 36.96%. La fiabilidad de la escala de habilidades, según el Alfa de Cronbach, es de 86.3% (.863). La rotación convergió en 3 iteraciones (Ver cuadro 6).

Cuadro 6. Análisis de factores de Habilidades

Dimensión	1	2	Comunalidad
1.Producto			
Creación de productos nuevos	.899	.253	.873
Creación de diseños nuevos	.887	.226	.839
Mejora en el acabado	.784	.305	.708
2. Mercado			
Reconocimiento de cambios en los gustos de los clientes	.265	.827	.753
Detección de diseños de moda	.288	.791	.708
Pronóstico de tendencias del mercado	.198	.837	.740
% de varianza	40.05	36.96	77.01
Alfa de Cronbach			.863

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

La rotación convergió en 3 iteraciones.

Fuente: Elaboración propia

2.4.2.6 Desempeño en un ambiente de crisis social

La estructura conceptual de desempeño en un ambiente de crisis social se presenta en el cuadro 7; que muestra dos dimensiones: satisfacción con el negocio y satisfacción personal. La varianza explicada total de desempeño en un ambiente de crisis social, es de 70.35%, y está distribuida en dos dimensiones: satisfacción con el negocio explica el

48.22%, y satisfacción personal explica el 22.12%. La fiabilidad de la escala de desempeño en un ambiente de crisis social, según el Alfa de Cronbach, es de 92.8% (.928). La rotación convergió en 3 iteraciones (Ver cuadro 7).

Cuadro 7. Análisis de factores de Desempeño en un ambiente de crisis social

Dimensión	1	2	Comunalidad
1. Satisfacción con el negocio			
Ventas	.863	.066	.749
Ganancias	.876	.145	.789
Desempeño económico general	.871	.140	.778
Ahorros	.852	.225	.777
Alimentación	.697	.533	.769
Cuidado de la salud	.716	.421	.690
Mejoras a la vivienda	.827	.234	.739
Mejoras al taller/local	.826	.267	.753
Adquisición de bienes	.788	.142	.641
2. Satisfacción personal			
Reconocimiento a su trabajo	.171	.763	.612
Valoración a su trabajo	.467	.657	.650
Oficio como artesano	.002	.764	.584
Vida como artesano	.197	.758	.614
% de varianza	48.22	22.12	70.352
Alfa de Cronbach			.928

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

La rotación convergió en 3 iteraciones.

Fuente: Elaboración propia

2.4.2.7 Desempeño en un ambiente de crisis económica

La estructura conceptual de desempeño en un ambiente de crisis económica se presenta en el cuadro 8; que muestra tres dimensiones: satisfacción con los beneficios del negocio, satisfacción con los resultados del negocio, y satisfacción personal. La varianza explicada total de desempeño en un ambiente de crisis económica, es de 72.9%, y está distribuida en tres dimensiones: satisfacción con los beneficios del negocio explica el 28.21%, satisfacción con los resultados del negocio explica el 25.18%, y satisfacción personal explica el 19.49%. La fiabilidad de la escala de desempeño en un ambiente de crisis económica, según el Alfa de Cronbach, es de 93.6% (.936). La rotación convergió en 5 iteraciones (Ver cuadro 8).

Cuadro 8. Análisis de factores de Desempeño en un ambiente de crisis económica

Factor	1	2	3	Comunalidad
Satisfacción con el negocio				
1. Beneficios				
Ahorros	.625	.468	.245	.670
Mejoras a la vivienda	.848	.251	.160	.808
Mejoras al taller/local	.785	.380	.131	.778
Adquisición de bienes	.869	.161	.110	.794
Educación de los hijos	.672	.291	.296	.623
Cobertura de necesidades básicas	.677	.378	.315	.700
2. Resultados				
Ventas	.419	.807	.204	.868
Ganancias	.401	.756	.173	.762
Desempeño económico general	.368	.793	.212	.809
Cantidad de producción	.118	.794	.150	.667
Flujo de efectivo	.431	.640	.353	.720
3. Satisfacción personal				
Vida como artesano	.065	.021	.808	.657
Nivel de vida	.180	.211	.819	.747
Cumplimiento de anhelos	.213	.323	.767	.738
Logros personales	.297	.239	.669	.593
% de varianza	28.21	25.18	19.49	72.90
Alfa de Cronbach				.936

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

La rotación convergió en 5 iteraciones.

Fuente: Elaboración propia

2.4.2.8 Desempeño en un ambiente de crisis de la naturaleza

La estructura conceptual de desempeño en un ambiente de crisis de la naturaleza se presenta en el cuadro 9; que muestra tres dimensiones: satisfacción con los resultados del negocio, satisfacción con los beneficios del negocio, y satisfacción personal. La varianza explicada total de desempeño en un ambiente de crisis de la naturaleza, es de 80.64%, y está distribuida en tres dimensiones: satisfacción con los resultados del negocio explica el 37.54%, satisfacción con los beneficios del negocio explica el 23.87%, y satisfacción personal explica el 19.22%. La fiabilidad de la escala de desempeño en un ambiente de crisis de la naturaleza, según el Alfa de Cronbach, es de 92.7 % (.927). La rotación convergió en 5 iteraciones (Ver cuadro 9).

Cuadro 9. Análisis de factores de Desempeño en un ambiente de crisis de la naturaleza

Factor	1	2	3	Comunalidad
Satisfacción con el negocio				
1.Resultados				
Ventas	.887	.257	.156	.878
Ganancias	.837	.371	.168	.867
Cantidad de clientes	.827	.206	.246	.787
Desempeño económico general	.873	.305	.146	.876
Cantidad de producción	.771	.237	.123	.665
Flujo de efectivo	.721	.483	.219	.801
2. Beneficios				
Mejoras a la vivienda	.354	.861	.156	.891
Mejoras al taller/local	.395	.839	.101	.869
Adquisición de bienes	.274	.856	.139	.828
3. Satisfacción personal				
Reputación como artesano	.267	.170	.713	.609
Oficio como artesano	.114	.017	.871	.773
Vida como artesano	.131	.168	.887	.832
% de varianza	37.54	23.87	19.22	80.64
Alfa de Cronbach				.927

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

La rotación convergió en 5 iteraciones.

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 3

Resultados y discusión

Capítulo 3. Resultados y discusión

Una vez lograda la validez y fiabilidad de las variables se prosiguió con la evaluación del modelo de investigación; el cual plantea una relación entre dos variables –OE-desempeño-, así como la intervención del capital humano en tal relación. Todo esto en un marco de contingencia de crisis social, económica y de la naturaleza.

Para ello, como primer paso se realizó un análisis de correlación bivariada de Pearson para probar la intensidad de la relación entre OE y desempeño; y también para analizar la existencia de una relación fiable entre las variables del estudio. Esto último como una condicionante para poder llevar a cabo el análisis del papel que representa el capital humano como una tercera variable en la relación entre otras dos variables, en este caso OE-desempeño. Tal como lo sugieren Baron y Kenny (1986); por lo que para analizar más a fondo esa relación, luego se corrió una regresión múltiple para determinar si el capital humano modera la relación entre OE y desempeño. Dado que las regresiones incluyeron la interacción de dos o más dimensiones de OE, existía el potencial de multicolinealidad. Para resolver este aspecto, se incluyó una prueba de colinealidad utilizando el método Durbin Watson para detectar la presencia de autocorrelación entre las variables analizadas. Este procedimiento se siguió en cada uno de los ambientes de crisis.

3.1. OE y desempeño del negocio en un ambiente de crisis social.

En el cuadro 10, se presentan las correlaciones entre las variables del estudio. Se puede observar que existe una asociación fiable entre todas ellas; excepto innovación en producto e innovación en proceso. Destaca la asociación de desempeño en sus dos dimensiones con sólo dos variables de OE; por lo que la H1: La orientación estratégica modifica el desempeño de los negocios, inmersos en un ambiente de crisis social, se prueba sólo de manera parcial.

Satisfacción con el negocio se asocia positivamente con protección de información (.307, $p \leq 0.01$). Satisfacción personal se asocia de manera positiva con dos dimensiones

de proactividad: protección de información (.434, $p \leq 0.01$) y descrédito (.296 $p \leq 0.01$); y de manera negativa con agresividad competitiva (-.243, $p \leq 0.05$).

En cuanto a las variables de capital humano, habilidades en producto se relaciona de manera negativa con satisfacción personal (-.196 $p \leq 0.05$); y habilidades en mercado se relaciona negativamente con las dos variables de desempeño: con satisfacción con el negocio (-.293 $p \leq 0.01$) y con satisfacción personal (-.310 $p \leq 0.01$). Experiencia en el sector y experiencia en el negocio no se relacionan con el desempeño.

Cuadro 10. Estadísticos descriptivos y matriz de correlaciones entre OE y desempeño en un ambiente de crisis social.

	Media	DS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	FIV
1.Satisfacción con negocio	2.11	.98	1											
2.Satisfacción personal	3.24	1.03	.528**	1										
3.Innovación producto	3.20	.91	.045	.018	1									1.332
4.Innovación proceso	1.30	.57	-.062	-.090	.157	1								1.073
5.Agresividad competitiva	2.77	1.06	-.091	-.243*	.136	-.153	1							1.166
6.Protección información	2.47	1.13	.307**	.434**	.105	.033	-.093	1						1.537
7.Tratos con terceros	1.84	1.19	-.021	.025	.004	.000	.011	.309**	1					1.274
8.Descrédito	2.54	1.20	.097	.296**	-.153	-.066	.102	.459**	.315**	1				1.514
9.Habilidades en producto	4.09	.97	-.188	-.196*	.337**	.153	-.053	-.110	.151	-.178	1			1.822
10.Habilidades en mercado	3.60	.98	-.293**	-.310**	.108	.050	.018	-.312**	-.071	-.313**	.554**	1		1.671
11.Experiencia en sector	3.03	1.12	-.084	-.110	.093	.018	-.140	-.146	-.208*	-.109	.018	.069	1	1.570
12.Experiencia en negocio	2.04	1.03	-.149	-.166	.076	-.036	-.108	.002	-.067	-.078	-.081	.029	.550**	1.506

** La correlación es significativa al nivel 0,01;* La correlación es significativa al nivel 0,05

Los resultados indican que a pesar de lo argumentado en la literatura sobre la efectividad de la innovación (Bamiatzi y Kirchmaier, 2012) y la agresividad competitiva (Lumpkin y Dess, 2001), en el desempeño de las empresas en ambientes hostiles. En un ambiente de crisis social, el desempeño de los negocios está en función de un énfasis mayor en proactividad.

Esto se puede explicar porque ante la presencia de desordenes sociales, tales como el bloqueo de calles y carreteras; así como la ocurrencia constante de manifestaciones masivas; la poca afluencia de compradores a los lugares de venta de productos artesanales hace que la mejora en el producto no tengan el resultado esperado en las ventas. En contra de lo esperado, las rebajas sobre venta y el recorte en los precios son en perjuicio del desempeño. Debido a que el bajo nivel de ventas no es suficiente para recuperar cuando menos la inversión puesta en el negocio, afectando la satisfacción personal del dueño del negocio con respecto a los resultados económicos del negocio.

Mientras que el énfasis en el resguardo de los diseños nuevos para que no sean copiados por la competencia y en el manejo hermético de la información relacionada con el mercado. Así como el énfasis en el señalamiento de la mala calidad de los productos y materiales utilizados por la competencia en la elaboración de las artesanías. Esto hace que el dueño del negocio perciba una mejora en el desempeño, manifestado por la satisfacción personal del artesano con respecto al reconocimiento y la valoración a su trabajo por parte de los clientes; así como con su oficio y vida como artesano.

Una vez analizado el efecto de la OE sobre el desempeño de los negocios de artesanía, enseguida se procedió a examinar la intervención del capital humano sobre tal efecto. Para ello, antes de correr la regresión se verificó que los valores del factor de incremento en la varianza (FIV) estuvieran dentro del límite usual de 10 (Hair et. al., 1999). Como puede observarse en el cuadro 10, el valor de FIV más grande es 1.822 y la mayoría son cercanos a 1. Con esta evidencia se reduce el potencial de problemas de multicolinealidad.

Para analizar el papel del capital humano como variable moderadora en la relación entre OE y desempeño, se siguió el procedimiento recomendado por Barón y Kenny (1986). Para tal efecto, se corrió una regresión jerárquica de tres pasos, utilizando la técnica estadística moderation probe (MODPROBE) de Hayes y Matthes (2009). Aiken y West (1991) refieren que habrá moderación cuando la interacción entre la variable predictora y la variable moderadora dé lugar a un coeficiente de regresión significativo y dicho coeficiente se relacione con un incremento significativo en la varianza explicada.

El cuadro 11, muestra que la dimensión habilidades en mercado, es una variable moderadora en la relación entre protección de información como dimensión de proactividad y el desempeño ($\beta=.390$, $F=17.707$, $p=.000$, $R^2= .152$). Lo que prueba la H4: El capital humano modera el efecto de la orientación estratégica sobre el desempeño de los negocios, inmersos en un ambiente de crisis social.

Según los resultados, la interacción entre protección de información y habilidades en mercado es estadísticamente significativa, pues muestra un incremento significativo en la varianza explicada en la relación entre protección de información y desempeño ($\beta=.183$, $F=9.781$, $p=.000$, $R^2= .232$). Esto indica que la relación entre protección de información y desempeño es contingente de las habilidades en mercado. Específicamente, el coeficiente significativo para la interacción significa que el efecto de protección de información se vuelve más positivo cuando aumenta la variable habilidades en mercado.

Cuadro 11. Regresión jerárquica de desempeño en un ambiente de crisis social.

Paso	Variable	1	2	3	α	R	R ²	EE	F	Sig.	ΔR^2	ΔF	Sig
1	Innovación en producto	.041			2.331	.041	.002	.898	.167	.683			
2	Habilidades producto		-.213*		3.260	.213	.046	.878	4.724	.032			
2	Habilidades mercado		-.334**		3.560	.334	.112	.847	12.466	.001			
2	Experiencia sector		-.103		2.710	.103	.011	.894	1.070	.303			
2	Experiencia negocio		-.173		2.766	.173	.030	.885	3.055	.084			
	Interacciones												
3	In. prod.*hab. prod.			-.042	2.569		.062	.083	2.151	.098	.002	.255	.614
3	In. prod.*hab. mcado			-.109	2.271		.136	.075	5.107	.002	.018	2.082	.152
3	In. prod.*exp.sect			.035	2.903		.014	.090	.486	.692	.001	.150	.699
3	In. prod.*exp. neg.			-.038	2.323		.034	.087	1.167	.326	.001	.195	.659
1	Innovación en proceso	-.079			2.619	.079	.006	.896	.625	.431			

Paso	Variable	1	2	3	α	R	R ²	EE	F	Sig.	ΔR^2	ΔF	Sig
2	Habilidades producto		-.213*		3.260	.213	.046	.878	4.724	.032			
2	Habilidades mercado		-.334**		3.560	.334	.112	.847	12.466	.001			
2	Experiencia sector		-.103		2.710	.103	.011	.894	1.070	.303			
2	Experiencia negocio		-.173		2.766	.173	.030	.885	3.055	.084			
	Interacciones												
3	In. proc.*hab. prod.			.073	3.714		.049	.161	1.693	.173	.002	.205	.651
3	In. proc.*hab. mcado.			-.159	2.979		.121	.203	4.466	.005	.005	.620	.432
3	In. proc.*exp. sect.			-.103	2.428		.020	.170	.673	.570	.003	.368	.545
3	In. proc.*exp. neg.			-.083	2.717		.039	.159	1.345	.264	.002	.274	.601
1	Agresividad competitiva	-.156			2.823	.156	.024	.887	2.480	.119			
2	Habilidades producto		-.213*		3.260	.213	.046	.878	4.724	.032			
2	Habilidades mercado		-.334**		3.560	.334	.112	.847	12.466	.001			
2	Experiencia sector		-.103		2.710	.103	.011	.894	1.070	.303			
2	Experiencia negocio		-.173		2.766	.173	.030	.885	3.055	.084			
	Interacciones												
3	Agre. comp.*hab. prod.			-.010	3.558		.073	.090	2.576	.058	.000	.012	.910
3	Agre. comp.*hab. mcado			-.083	3.051		.143	.083	5.410	.001	.008	1.00	.318
3	Agre. comp.*exp.sect			.023	3.373		.041	.078	1.393	.249	.000	.087	.768
3	Agre. comp.*exp. neg.			-.000	3.211		.060	.081	2.096	.105	.000	.000	.999
1	Protección información	.390**			1.698	.390	.152	.827	17.707	.000			
2	Habilidades producto		-.213*		3.260	.213	.046	.878	4.724	.032			
2	Habilidades mercado		-.334**		3.560	.334	.112	.847	12.466	.001			
2	Experiencia sector		-.103		2.710	.103	.011	.894	1.070	.303			
2	Experiencia negocio		-.173		2.766	.173	.030	.885	3.055	.084			
	Interacciones												
3	Prot. inf.*hab. prod.			.057	2.977		.184	.090	7.317	.000	.003	.393	.532
3	Prot. inf.*hab. mdo.			.183*	4.233		.232	.093	9.781	.000	.030	3.829	.053
3	Prot. inf.*exp. sect.			-.078	1.250		.163	.074	6.326	.000	.009	1.124	.291
3	Prot. inf.*exp. neg.			.059	2.292		.187	.073	7.455	.000	.005	.651	.421
1	Descrédito	.180			2.120	.180	.032	.884	3.297	.072			
2	Habilidades producto		-.213*		3.260	.213	.046	.878	4.724	.032			
2	Habilidades mercado		-.334**		3.560	.334	.112	.847	12.466	.001			
2	Experiencia sector		-.103		2.710	.103	.011	.894	1.070	.303			
2	Experiencia negocio		-.173		2.766	.173	.030	.885	3.055	.084			
	Interacciones												
3	Desc.*hab. prod.			.078	3.841		.074	.086	2.586	.057	.007	.822	.366
3	Desc.*hab. mdo.			.103	4.375		.134	.077	5.002	.002	.016	1.788	.184
3	Desc.*exp. sect.			.066	2.899		.049	.065	1.679	.176	.010	1.024	.313
3	Desc.*exp. neg.			-.000	2.425		.057	.074	1.978	.122	.000	.000	.996
1	Tratos con terceros	-.007			2.469	.007	.000	.898	.005	.946			
2	Habilidades producto		-.213*		3.260	.213	.046	.878	4.724	.032			
2	Habilidades mercado		-.334**		3.560	.334	.112	.847	12.466	.001			
2	Experiencia sector		-.103		2.710	.103	.011	.894	1.070	.303			
2	Experiencia negocio		-.173		2.766	.173	.030	.885	3.055	.084			
	Interacciones												
3	Tratos ter.*hab. prod.			-.163	2.211		.064	.118	2.233	.089	.018	1.909	.170
3	Tratos ter.*hab. mdo.			-.047	3.324		.115	.089	4.217	.007	.002	.288	.592
3	Tratos ter.*exp. sect.			.000	2.770		.011	.067	.377	.769	.000	.000	.988
3	Tratos ter.*exp. neg.			.000	2.794		.030	.082	1.009	.392	.000	.000	.998

**p≤0.01; *p≤0.05; N=101; Var. Dependiente: Desempeño

Este resultado sugiere que cuando el artesano protege la información sobre el producto y el mercado del negocio, para evitar que la competencia imite su producto o se apodere de sus clientes; y además utiliza sus habilidades para comercializar sus productos, su satisfacción con los resultados del negocio y con la realización de la actividad artesanal se incrementan. Esto se puede explicar porque cuando el artesano maneja con discreción sus nuevos diseños; así como la información sobre los productos de mayor demanda y la identidad de sus clientes mayoritarios y foráneos; pero también utiliza sus habilidades para reconocer los cambios en los gustos de los clientes, detectar los diseños que están de moda y pronosticar las tendencias del mercado. Esto aumenta su percepción sobre la rentabilidad del negocio y sobre el reconocimiento de su trabajo por parte de los clientes y de otros artesanos; así como su gusto con el oficio de artesano.

3.2. OE y desempeño del negocio en un ambiente de crisis económica.

En los resultados del análisis de correlación bivariada que se presentan en el cuadro 12 puede observarse que existe una asociación fiable entre todas las variables; excepto innovación en producto e innovación en proceso. Es de señalarse la asociación de desempeño en sus tres dimensiones con sólo dos variables de OE; por lo que la H2: La orientación estratégica modifica el desempeño de los negocios, inmersos en un ambiente de crisis económica, se prueba sólo de manera parcial.

Satisfacción con el negocio se asocia negativamente con agresividad competitiva (-.226, $p \leq 0.05$). Satisfacción con los beneficios del negocio se asocia negativamente con agresividad competitiva (-.231, $p \leq 0.05$). Satisfacción personal se asocia de manera negativa con agresividad competitiva (-.244, $p \leq 0.05$), y de manera positiva con dos dimensiones de proactividad: con protección de información (.200, $p \leq 0.05$) y tratos con terceros (.262, $p \leq 0.01$). Con lo que respecta a las variables de capital humano, sólo habilidades en producto se relaciona de manera positiva con satisfacción personal (.251, $p \leq 0.01$).

Cuadro 12. Estadísticos descriptivos y matriz de correlaciones entre OE y desempeño en un ambiente de crisis económica.

	Media	DS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	FIV
1.Satisfacción negocio	2.41	.90	1												
2.Satisfacción beneficios	2.31	.89	.745**	1											
3.Satisfacción personal	2.93	.93	.543**	.530**	1										
4.Innovación producto	3.20	.91	-.004	.013	.141	1									1.332
5.Innovación proceso	1.30	.57	.144	.054	.143	.157	1								1.073
6.Agresividad competitiva	2.77	1.06	-.226*	-.231*	-.244*	.136	-.153	1							1.166
7.Protección información	2.47	1.13	.191	.177	.200*	.105	.033	-.093	1						1.537
8.Tratos con terceros	1.84	1.19	.098	.168	.262**	.004	.000	.011	.309**	1					1.274
9.Descrédito	2.54	1.20	-.040	.005	.026	-.153	-.066	.102	.459**	.315**	1				1.514
10.Habilidades producto	4.09	.97	.183	.108	.251*	.337**	.153	-.053	-.110	.151	-.178	1			1.822
11.Habilidades mercado	3.60	.98	.005	-.016	-.044	.108	.050	.018	-.312**	-.071	-.313**	.554**	1		1.671
12.Experiencia sector	3.03	1.12	-.090	.012	-.007	.093	.018	-.140	-.146	-.208*	-.109	.018	.069	1	1.570
13.Experiencia negocio	2.04	1.03	-.046	.066	.006	.076	-.036	-.108	.002	-.067	-.078	-.081	.029	.550**	1.506

** La correlación es significativa al nivel 0,01;* La correlación es significativa al nivel 0,05

Estos resultados sugieren que el desempeño del negocio en un ambiente de crisis económica está en función de una postura proactiva, enfocada en dos aspectos clave: el manejo cauteloso de la información relacionada con el producto y el mercado; y los acuerdos con terceros para atraer clientes al negocio. Pero por otra parte y contrario a la supuesta efectividad de la agresividad competitiva en el desempeño de las empresas en ambientes hostiles (Lumpkin y Dess, 2001); en una disminución en el énfasis en la competencia basada en precios.

Esto se puede explicar porque ante la insuficiencia de los salarios y el escaso flujo de efectivo circulante, los compradores anteponen la compra de productos básicos a los productos decorativos. Por lo que el nivel de ventas de artesanías es muy bajo, aun con la oferta de productos mejorados. Por otro lado, la adopción de una postura agresiva, mediante la oferta de precios bajos o rebajas sobre venta va en perjuicio del desempeño, debido a que los negocios de artesanía no venden siquiera lo suficiente como para recuperar la inversión puesta en el negocio. Esto genera en el dueño del negocio insatisfacción con la rentabilidad y los beneficios obtenidos por la venta de artesanías; así como insatisfacción personal con respecto al trabajo y la vida como artesano.

Mientras que el énfasis en el resguardo de los diseños nuevos y en el manejo hermético de la información sobre los gustos de los clientes y el mercado. Así como el énfasis en el establecimiento de tratos con agencias de turismo y taxistas para conseguir clientes. Esto hace que el dueño del negocio perciba una mejora en el desempeño, manifestado por la satisfacción con las mejoras a la vivienda y el taller; y los bienes adquiridos como producto de la venta de artesanía. Esa mejora en el desempeño se manifiesta también en el aumento de la satisfacción personal con respecto al cumplimiento de logros personales y el nivel de vida como artesano.

Una vez analizado el efecto de la OE sobre el desempeño de los negocios de artesanía en un ambiente de crisis económica, enseguida se procedió a examinar la intervención del capital humano sobre tal efecto. Para ello, antes de correr la regresión se verificó

que los valores del factor de incremento en la varianza (FIV) estuvieran dentro del límite usual de 10 (Hair et. al., 1999). Como puede observarse en el cuadro 10, el valor de FIV más grande es 1.822 y la mayoría son cercanos a 1. Con esta evidencia se reduce el potencial de problemas de multicolinealidad.

Para analizar el papel del capital humano como variable moderadora en la relación OE-desempeño, se siguió el procedimiento recomendado por Barón y Kenny (1986). Para tal efecto, se corrió una regresión jerárquica de tres pasos, utilizando la técnica estadística moderation probe (MODPROBE) de Hayes y Matthes (2009). Aiken y West (1991) refieren que habrá moderación cuando la interacción entre la variable predictora y la variable moderadora dé lugar a un coeficiente de regresión significativo y dicho coeficiente se relacione con un incremento significativo en la varianza explicada.

Cuadro 13. Regresión jerárquica de desempeño en un ambiente de crisis económica.

Paso	Variable	1	2	3	α	R	R ²	EE	F	Sig.	ΔR^2	ΔF	Sig
1	Innovación en producto	.049			2.375	.049	.002	.787	.242	.624			
2	Habilidades producto		.199*		1.856	.199	.040	.773	4.084	.046			
2	Habilidades mercado		-.019		2.567	.019	.000	.788	.037	.848			
2	Experiencia sector		-.031		2.576	.031	.001	.788	.094	.760			
2	Experiencia negocio		.015		2.488	.015	.000	.788	.021	.885			
	Interacciones												
3	In. prod.*hab. prod.			-.094	.879		.055	.073	1.915	.132	.016	1.640	.203
3	In. prod.*hab. mcado			-.137*	1.094		.041	.070	1.382	.252	.038	3.839	.052
3	In. prod.*exp.sect			.082	3.248		.014	.079	.481	.695	.011	1.081	.300
3	In. prod.*exp. neg.			.060	2.797		.008	.077	.285	.835	.006	.605	.438
1	Innovación en proceso	.125			2.289	.125	.016	.782	1.579	.212			
2	Habilidades producto		.199*		1.856	.199	.040	.773	4.084	.046			
2	Habilidades mercado		-.019		2.567	.019	.000	.788	.037	.848			
2	Experiencia sector		-.031		2.576	.031	.001	.788	.094	.760			
2	Experiencia negocio		.015		2.488	.015	.000	.788	.021	.885			
	Interacciones												
3	In. proc.*hab. prod.			.122	2.381		.056	.140	1.926	.130	.007	.760	.385
3	In.proc.*hab. mcado.			.179	3.140		.025	.187	.845	.472	.009	.909	.342
3	In. proc.*exp. sect.			.104	2.796		.021	.149	.717	.543	.004	.488	.486
3	In. proc.*exp. neg.			.102	2.534		.021	.141	.703	.552	.005	.518	.473
1	Agresividad competitiva	-.269**			3.061	.269	.072	.759	7.734	.006			
2	Habilidades producto		.199*		1.856	.199	.040	.773	4.084	.046			
2	Habilidades mercado		-.019		2.567	.019	.000	.788	.037	.848			
2	Experiencia sector		-.031		2.576	.031	.001	.788	.094	.760			
2	Experiencia negocio		.015		2.488	.015	.000	.788	.021	.885			
	Interacciones												
3	Agre. comp.*hab. prod.			.024	2.737		.107	.078	3.901	.011	.000	.101	.750
3	Agre. comp.*hab. mcado			-.007	3.031		.072	.075	2.537	.061	.000	.008	.927

Paso		1	2	3	α	R	R ²	EE	F	Sig.	ΔR^2	ΔF	Sig
	Variable												
3	Agre. comp.*exp.sect			-.015	3.093		.077	.067	2.726	.048	.000	.054	.815
3	Agre. comp.*exp. neg.			-.038	2.882		.075	.070	2.643	.053	.002	.304	.582
1	Protección información	.217*			2.138	.217	.047	.770	4.899	.029			
2	Habilidades producto		.199*		1.856	.199	.040	.773	4.084	.046			
2	Habilidades mercado		-.019		2.567	.019	.000	.788	.037	.848			
2	Experiencia sector		-.031		2.576	.031	.001	.788	.094	.760			
2	Experiencia negocio		.015		2.488	.015	.000	.788	.021	.885			
	Interacciones												
3	Prot. inf.*hab. prod.			-.027	1.070		.098	.083	3.527	.017	.001	.104	.747
3	Prot. inf.*hab. mdo.			.029	2.216		.050	.091	1.729	.166	.001	.105	.746
3	Prot. inf.*exp. sect.			-.110	1.331		.071	.068	2.499	.064	.024	2.570	.112
3	Prot. inf.*exp. neg.			-.003	2.099		.047	.069	1.608	.192	.000	.002	.960
1	Descrédito	-.005			2.519	.005	.000	.788	.002	.963			
2	Habilidades producto		.199*		1.856	.199	.040	.773	4.084	.046			
2	Habilidades mercado		-.019		2.567	.019	.000	.788	.037	.848			
2	Experiencia sector		-.031		2.576	.031	.001	.788	.094	.760			
2	Experiencia negocio		.015		2.488	.015	.000	.788	.021	.885			
	Interacciones												
3	Desc.*hab. prod.			-.003	1.746		.040	.077	1.368	.256	.000	.001	.968
3	Desc.*hab. mdo.			.005	2.657		.000	.072	.018	.996	.001	.006	.935
3	Desc.*exp. sect.			-.014	2.471		.001	.059	.052	.984	.000	.059	.808
3	Desc.*exp. neg.			-.003	2.478		.000	.067	.008	.999	.000	.002	.962
1	Tratos con terceros	.197*			2.270	.197	.039	.773	4.010	.048			
2	Habilidades producto		.199*		1.856	.199	.040	.773	4.084	.046			
2	Habilidades mercado		-.019		2.567	.019	.000	.788	.037	.848			
2	Experiencia sector		-.031		2.576	.031	.001	.788	.094	.760			
2	Experiencia negocio		.015		2.488	.015	.000	.788	.021	.885			
	Interacciones												
3	Tratos ter.*hab. prod.			-.050	1.412		.070	.103	2.454	.067	.002	.242	.623
3	Tratos ter.*hab. mdo.			-.019	2.167		.039	.081	1.331	.268	.000	.060	.807
3	Tratos ter.*exp. sect.			-.079	1.840		.057	.057	1.967	.124	.018	1.885	.172
3	Tratos ter.*exp. neg.			-.073	1.979		.049	.071	1.694	.173	.010	1.031	.312

**p≤0.01; *p≤0.05; N=101; Var. Dependiente: Desempeño

El cuadro 13, muestra que la dimensión habilidades en mercado es una variable moderadora en la relación entre innovación en producto y desempeño ($\beta=.049$, $F=.242$, $p=.624$, $R^2=.002$). Lo que prueba la H5: El capital humano modera el efecto de la orientación estratégica sobre el desempeño de los negocios, inmersos en un ambiente de crisis económica.

Habilidades en mercado afecta la dirección y la fuerza del efecto de innovación en producto sobre el desempeño. Según los resultados, la interacción entre innovación en producto y habilidades en mercado es estadísticamente significativa y modifica la

dirección en la relación innovación en producto-desempeño ($\beta=-.137$, $F=1.382$, $p=.252$, $R^2=.041$); además de que muestra un incremento significativo en la varianza explicada.

Esto indica que la relación entre innovación en producto y desempeño es contingente de las habilidades en mercado. Específicamente, el coeficiente negativo significativo para la interacción significa que el efecto de innovación en producto se vuelve más fuerte, pero en dirección negativa cuando aumenta la variable habilidades en mercado.

Este resultado sugiere que cuando el artesano realiza innovaciones en los productos con base en sus habilidades para reconocer el mercado, su satisfacción con los resultados y los beneficios obtenidos del negocio; así como con la realización de la actividad artesanal disminuyen. Esto puede explicarse porque cuando el artesano utiliza sus habilidades para reconocer los cambios en los gustos de los clientes y los diseños de moda; esto le permite realizar cambios y mejoras en los productos. Por lo que crea una variedad de nuevos diseños con mejor acabado y calidad. Sin embargo, ante el escaso flujo de efectivo circulante, el nivel de ventas de artesanías es muy bajo. Esto disminuye en el artesano la percepción de rentabilidad del negocio, así como su satisfacción con el oficio de artesano.

3.3. OE y desempeño del negocio en un ambiente de crisis de la naturaleza.

En los resultados del análisis de correlación bivariada que se presentan en el cuadro 14 puede observarse que existe una asociación fiable entre todas las variables; excepto innovación en proceso y agresividad competitiva. Resalta la asociación de desempeño con sólo dos variables de OE; por lo que la H3: La orientación estratégica modifica el desempeño de los negocios, inmersos en un ambiente de crisis de la naturaleza, se prueba sólo de manera parcial.

Satisfacción con el negocio se asocia positivamente con innovación en producto (.261, $p\leq 0.01$) y protección de información como dimensión de proactividad (.224, $p\leq 0.05$). Satisfacción personal se asocia de manera positiva con innovación en producto (.316,

$p \leq 0.01$) y con descrédito como dimensión de proactividad (.247, $p \leq 0.05$). Con lo que respecta a las variables de capital humano, ninguna se relaciona con el desempeño.

Cuadro 14. Estadísticos descriptivos y matriz de correlaciones entre OE y desempeño en un ambiente de crisis de la naturaleza.

	Media	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	FIV
1.Satisfacción negocio	2.97	.97	1												
2.Satisfacción beneficios	2.39	1.04	.679**	1											
3.Satisfacción personal	3.88	.88	.422**	.340**	1										
4.Innovación producto	3.20	.91	.261**	.167	.316**	1									1.332
5.Innovación proceso	1.30	.57	.188	.023	.148	.157	1								1.073
6.Agresividad competitiva	2.77	1.06	-.043	.026	-.055	.136	-.153	1							1.166
7.Protección información	2.47	1.13	.224*	.005	.163	.105	.033	-.093	1						1.537
8.Tratos con terceros	1.84	1.19	-.025	-.065	-.044	.004	.000	.011	.309**	1					1.274
9.Descrédito	2.54	1.20	-.011	-.094	.247*	-.153	-.066	.102	.459**	.315**	1				1.514
10.Habilidades producto	4.09	.97	.116	.062	.081	.337**	.153	-.053	-.110	.151	-.178	1			1.822
11.Habilidades mercado	3.60	.98	-.128	.069	-.063	.108	.050	.018	-.312**	-.071	-.313**	.554**	1		1.671
12.Experiencia sector	3.03	1.12	.015	.109	-.012	.093	.018	-.140	-.146	-.208*	-.109	.018	.069	1	1.570
13.Experiencia negocio	2.04	1.03	-.060	.071	-.048	.076	-.036	-.108	.002	-.067	-.078	-.081	.029	.550**	1.506

** La correlación es significativa al nivel 0,01;* La correlación es significante al nivel 0,05

Estos resultados indican que en un ambiente de crisis de la naturaleza, el desempeño del negocio está en función de un fuerte énfasis en los cambios y mejoras del producto y en la adopción de una postura proactiva orientada en dos aspectos: el manejo cauteloso de la información sobre el producto y el mercado del negocio; y el descrédito de la competencia en cuanto al origen, precio y calidad de sus productos y la materia prima con que están hechos.

Una explicación posible a estos resultados, es que ante la poca afluencia de compradores como consecuencia de las condiciones climatológicas severas, un enfoque en los cambios al producto en aspectos tales como, diseño, forma y decorado permiten al dueño del negocio ofrecer una mayor variedad de productos con mejor acabado y calidad. Esto mejora la percepción del artesano sobre las ventas del negocio. Pero si además, protege la identidad de sus clientes mayoristas y foráneos y sus nuevos diseños para evitar que los competidores imiten sus productos; y también advierte a los compradores sobre la mala calidad de los productos y materiales utilizados por la competencia. Estas acciones logran que el artesano perciba una mejora en el desempeño del negocio, manifestada por la satisfacción con la rentabilidad y con el trabajo como artesano.

Aunque en un contexto diferente, los resultados de este estudio son congruentes con los resultados de estudios realizados en ambientes hostiles originados por factores diferentes a las crisis (Li y cols., 2008; Escribá-Esteve y cols., 2008; Covin y Slevin, 1989). Esos estudios evidencian que en ambientes hostiles, la adopción de una OE mejora el desempeño de las empresas. Por ejemplo, Li y cols. (2008) encuentran que en un ambiente turbulento, las empresas con OE tienen habilidades significativas para explorar y explotar las oportunidades en el ambiente; lo que les permite mejorar el desempeño. Escribá-Esteve y cols. (2008) manifiestan que en un ambiente dinámico, el alto porcentaje de cambio en el mercado y de innovación en la industria hacen que las oportunidades abundan. Bajo tales condiciones, el desempeño es más alto para aquellas empresas que tienen una orientación a perseguir nuevas oportunidades, hacen énfasis en la búsqueda de información efectiva e innovan para anticiparse a las

necesidades futuras del mercado. Covin y Slevin (1989) observan que en ambientes hostiles, las empresas con índices altos de OE logran niveles más altos de desempeño.

Una vez analizado el efecto de la OE sobre el desempeño de los negocios de artesanía en un ambiente de crisis de la naturaleza, enseguida se procedió a examinar la intervención del capital humano sobre tal efecto. Para ello, antes de correr la regresión se verificó que los valores del factor de incremento en la varianza (FIV) estuvieran dentro del límite usual de 10 (Hair et. al., 1999). Como puede observarse en el cuadro 10, el valor de FIV más grande es 1.822 y la mayoría son cercanos a 1. Con esta evidencia se reduce el potencial de problemas de multicolinealidad.

Para analizar el papel del capital humano como variable moderadora en la relación OE-desempeño, se siguió el procedimiento recomendado por Barón y Kenny (1986). Para tal efecto, se corrió una regresión jerárquica de tres pasos, utilizando la técnica estadística moderation probe (MODPROBE) de Hayes y Matthes (2009). Aiken y West (1991) refieren que habrá moderación cuando la interacción entre la variable predictora y la variable moderadora dé lugar a un coeficiente de regresión significativo y dicho coeficiente se relacione con un incremento significativo en la varianza explicada.

Cuadro 15. Regresión jerárquica de desempeño en un ambiente de crisis de la naturaleza.

Paso	Variable	1	2	3	α	R	R ²	EE	F	Sig.	ΔR^2	ΔF	Sig
1	Innovación en producto	.297**			2.210	.297	.088	.780	9.563	.003			
2	Habilidades producto		.112		2.674	.112	.012	.812	1.246	.267			
2	Habilidades mercado		-.071		3.268	.071	.005	.815	.508	.478			
2	Experiencia sector		.041		2.965	.041	.002	.817	.163	.687			
2	Experiencia negocio		-.026		3.096	.026	.001	.817	.067	.796			
	Interacciones												
3	In. prod.*hab. prod.			-.046	1.681		.091	.075	3.269	.024	.003	.384	.536
3	In. prod.*hab. mcado			-.019	2.301		.099	.070	3.578	.016	.000	.076	.783
3	In. prod.*exp.sect			.046	2.636		.091	.079	3.255	.025	.003	.343	.559
3	In. prod.*exp. neg.			-.005	2.237		.090	.076	3.218	.026	.000	.005	.942
1	Innovación en proceso	.160			2.760	.160	.026	.807	2.617	.109			
2	Habilidades producto		.112		2.674	.112	.012	.812	1.246	.267			
2	Habilidades mercado		-.071		3.268	.071	.005	.815	.508	.478			
2	Experiencia sector		.041		2.965	.041	.002	.817	.163	.687			
2	Experiencia negocio		-.026		3.096	.026	.001	.817	.067	.796			
	Interacciones												
3	In. proc.*hab. prod.			.038	2.684		.034	.147	1.143	.335	.000	.068	.794
3	In.proc.*hab. mcado.			.254	4.100		.049	.192	1.676	.177	.017	1.756	.188

Paso		1	2	3	α	R	R ²	EE	F	Sig.	ΔR^2	ΔF	Sig
	Variable												
3	In. proc.*exp. sect.			.117	3.170		.033	.153	1.102	.352	.005	.581	.447
3	In. proc.*exp. neg.			.151	3.204		.037	.145	1.240	.299	.010	1.086	.299
1	Agresividad competitiva	-.033			3.124	.033	.001	.817	.106	.746			
2	Habilidades producto		.112		2.674	.112	.012	.812	1.246	.267			
2	Habilidades mercado		-.071		3.268	.071	.005	.815	.508	.478			
2	Experiencia sector		.041		2.965	.041	.002	.817	.163	.687			
2	Experiencia negocio		-.026		3.096	.026	.001	.817	.067	.796			
	Interacciones												
3	Agre. comp.*hab. prod.			.059	3.466		.018	.085	.596	.619	.004	.488	.486
3	Agre. comp.*hab. mcado			-.050	2.815		.010	.081	.329	.804	.004	.390	.533
3	Agre. comp.*exp.sect			.105	3.937		.024	.071	.793	.500	.021	2.143	.146
3	Agre. comp.*exp. neg.			-.025	3.042		.003	.076	.102	.958	.001	.116	.733
1	Protección información	.180			2.734	.180	.033	.804	3.327	.071			
2	Habilidades producto		.112		2.674	.112	.012	.812	1.246	.267			
2	Habilidades mercado		-.071		3.268	.071	.005	.815	.508	.478			
2	Experiencia sector		.041		2.965	.041	.002	.817	.163	.687			
2	Experiencia negocio		-.026		3.096	.026	.001	.817	.067	.796			
	Interacciones												
3	Prot. inf.*hab. prod.			.003	2.288		.050	.089	1.700	.172	.000	.001	.970
3	Prot. inf.*hab. mdo.			-.039	2.443		.034	.095	1.155	.331	.001	.172	.678
3	Prot. inf.*exp. sect.			-.077	1.999		.048	.072	1.644	.184	.011	1.153	.285
3	Prot. inf.*exp. neg.			-.025	2.653		.034	.072	1.152	.332	.001	.121	.728
1	Descrédito	.030			3.003	.030	.001	.817	.090	.765			
2	Habilidades producto		.112		2.674	.112	.012	.812	1.246	.267			
2	Habilidades mercado		-.071		3.268	.071	.005	.815	.508	.478			
2	Experiencia sector		.041		2.965	.041	.002	.817	.163	.687			
2	Experiencia negocio		-.026		3.096	.026	.001	.817	.067	.796			
	Interacciones												
3	Desc.*hab. prod.			-.044	2.010		.018	.081	.595	.619	.003	.303	.583
3	Desc.*hab. mdo.			-.039	2.837		.008	.075	.262	.852	.002	.281	.596
3	Desc.*exp. sect.			-.027	2.669		.004	.061	.158	.924	.002	.197	.658
3	Desc.*exp. neg.			-.052	2.785		.007	.070	.236	.870	.005	.565	.454
1	Tratos con terceros	-.048			3.115	.048	.002	.816	.227	.634			
2	Habilidades producto		.112		2.674	.112	.012	.812	1.246	.267			
2	Habilidades mercado		-.071		3.268	.071	.005	.815	.508	.478			
2	Experiencia sector		.041		2.965	.041	.002	.817	.163	.687			
2	Experiencia negocio		-.026		3.096	.026	.001	.817	.067	.796			
	Interacciones												
3	Tratos ter.*hab. prod.			-.224*	1.310		.058	.107	2.022	.115	.042	4.344	.039
3	Tratos ter.*hab. mdo.			-.215**	2.061		.072	.082	2.529	.061	.064	6.761	.010
3	Tratos ter.*exp. sect.			-.109	2.476		.035	.060	1.204	.312	.032	3.283	.073
3	Tratos ter.*exp. neg.			-.098	2.833		.020	.075	.669	.572	.017	1.696	.195

**p≤0.01; *p≤0.05; N=101; Var. Dependiente: Desempeño

El cuadro 15, muestra que las dos dimensiones de habilidades de la variable capital humano, actúan como moderadoras en la relación tratos con terceros-desempeño ($\beta = -.048$, $F = .227$, $p = .634$, $R^2 = .002$). Lo que prueba la H6: El capital humano modera el efecto de la orientación estratégica sobre el desempeño de los negocios inmersos en

un ambiente de crisis de la naturaleza.

Habilidades en producto afecta la fuerza del efecto de tratos con terceros sobre el desempeño. Según los resultados, la interacción entre tratos con terceros y habilidades en producto es estadísticamente significativa, pues muestra un incremento en la varianza explicada en la relación entre tratos con terceros y desempeño ($\beta=-.224$, $F=2.022$, $p=.115$, $R^2=.058$).

Esto indica, que la relación entre tratos con terceros y desempeño es contingente de las habilidades en producto. Específicamente, el coeficiente de regresión significativo para la interacción, significa que el efecto de tratos con terceros se vuelve más negativo cuando aumenta la variable habilidades en producto.

Este resultado sugiere que cuando el artesano establece tratos con taxistas, guías de turistas y agencias de viajes para que le lleven clientes al negocio, donde ofrece productos mejorados, con diseños diferentes y nuevas creaciones; espera obtener un porcentaje alto en ganancias. Sin embargo, como de las ventas realizadas tiene que pagar comisiones sobre ventas, esto reduce sus ganancias. Con la poca ganancia que le queda, apenas logra recuperar la inversión puesta en el negocio para la creación de nuevos productos; debido a los altos precios de los materiales utilizados para su elaboración, como consecuencia de la escases de materia prima en situaciones climatológicas adversas. Esta situación genera en el artesano la percepción de que el negocio no es rentable, pues no ve resultados tangibles de la venta de artesanías, con lo que se siente insatisfecho con su trabajo y con su vida cotidiana como artesano.

Habilidades en mercado afecta la fuerza del efecto de tratos con terceros sobre el desempeño. Según los resultados, la interacción entre tratos con terceros y habilidades en mercado es estadísticamente significativa, pues muestra un incremento en la varianza explicada en la relación entre tratos con terceros y desempeño ($\beta=-.215$, $F=2.529$, $p=.061$, $R^2=.072$).

Esto indica, que la relación entre tratos con terceros y desempeño es contingente de las habilidades en mercado. Específicamente, el coeficiente de regresión significativo para la interacción, significa que el efecto de tratos con terceros se vuelve más negativo cuando aumenta la variable habilidades en mercado.

Este resultado sugiere que cuando el artesano para vender más, establece tratos con taxistas, guías de turistas y agencias de viajes para que le lleven clientes a su negocio a cambio de una comisión; y ofrece nuevos productos, elaborados con base en los cambios en los gustos de los clientes y los diseños de moda. Como de los ingresos por ventas tiene que descontar el pago de las comisiones establecidas, se reducen sus ganancias; y con lo poco que le queda no logra recuperar los costos para producir nuevos productos acorde con la moda y los gustos de los clientes. Esta situación genera en el artesano la percepción de que el negocio no es rentable; pues considera que no hay entradas de efectivo, ni observa resultados tangibles de la venta de artesanías; además, se siente insatisfecho con su trabajo y con su vida cotidiana como artesano.

Capítulo 4

Conclusiones

Capítulo 4. Conclusiones

En contra del postulado que refiere a la OE como una panacea para el desempeño de las empresas que operan en ambientes hostiles, los resultados de este estudio ponen de manifiesto la efectividad relativa que tiene la OE en el desempeño de pequeños negocios que operan en ambientes de crisis económica, social y de la naturaleza. Esto confirma el enfoque multidimensional de OE; el cual argumenta que la empresa puede comprometerse en todas o en varias de sus dimensiones para mejorar el desempeño; pero no todas logran modificarlo, debido a las condiciones contextuales en que opera la empresa.

Los resultados del análisis de correlación soportan ese argumento al mostrar que no todas las variables de OE impactan en el desempeño del negocio, ni lo impactan de la misma manera en cada uno de los ambientes de crisis.

La innovación es una práctica común en los pequeños negocios de artesanía, pero en ambientes de crisis social y económica no tiene ningún efecto sobre el desempeño. Debido a la escasez de efectivo circulante, los compradores anteponen la compra de artículos básicos a los objetos decorativos. Además, con los desordenes sociales e inseguridad pública, los compradores no se acercan a las regiones donde se elaboran y venden artesanías. Entonces, los productos mejorados e innovadores no tienen mercado y permanecen en los estantes de los negocios artesanales. Esto genera en los dueños de esos negocios un disgusto con su trabajo y su vida como artesanos, pues no perciben resultados económicos satisfactorios del negocio.

En cambio, en un ambiente de crisis de la naturaleza, el énfasis en las mejoras y los cambios en producto logra modificar el desempeño del negocio. No es sorprendente que en los negocios de artesanía que se comprometen con la innovación, haciendo productos con mejor diseño y acabado para poder incrementar el bajo nivel de ventas ocasionado por las condiciones climatológicas adversas; los dueños de esos negocios perciban una mejora en la rentabilidad del negocio y una mayor satisfacción con su trabajo y estilo de vida.

El efecto de la innovación sobre el desempeño es contingente de las habilidades en mercado en un ambiente de crisis económica. Cuando el artesano utiliza sus habilidades para reconocer los cambios en los gustos de los clientes y crea productos innovadores, su percepción de rentabilidad y gusto con su trabajo como artesano disminuyen al no lograr las ventas esperadas como consecuencia del escaso flujo de efectivo circulante.

Una postura proactiva enfocada en limitar las oportunidades de venta de los competidores es una estrategia generalmente utilizada por los dueños de los pequeños negocios de artesanía para competir. Los resultados de este estudio muestran evidencia de la efectividad de la proactividad para mejorar el desempeño en ambientes de crisis social, económica y de la naturaleza.

En un ambiente de crisis social, el manejo cauteloso de la información sobre el producto y el mercado; así como el descrédito de la competencia sobre el precio, origen, manufactura y la calidad de sus productos y los materiales utilizados en su elaboración, logran que los dueños del negocio perciban que el negocio es redituable y una mayor satisfacción con su vida cotidiana como artesanos y con su trabajo.

De manera similar, en un ambiente de crisis económica, el manejo cauteloso de la información sobre el producto y el mercado; junto con el establecimiento de tratos con agencias de viajes, guías de turistas y choferes de taxi para atraer clientes al negocio; logran que los artesanos dueños de negocios de artesanía, se sientan satisfechos con su trabajo y con su vida cotidiana.

En un ambiente de crisis de la naturaleza, el manejo cauteloso de la información sobre el producto y el mercado; así como el descrédito de la competencia sobre el precio, origen, manufactura y la calidad de sus productos y los materiales utilizados en su elaboración, logran que los dueños del negocio perciban que el negocio es redituable y una mayor satisfacción con su vida cotidiana como artesanos y con su trabajo.

El efecto de la protección de información sobre el desempeño es contingente de las habilidades en mercado en un ambiente de crisis social. Cuando el artesano utiliza sus habilidades para reconocer los cambios en los gustos de los clientes y crea productos innovadores, cuidando que no sean copiados por la competencia; percibe un aumento en las ventas y en la rentabilidad del negocio. Esto hace que aumente su gusto con su trabajo y su vida como artesano.

El efecto negativo de tratos con terceros sobre el desempeño es contingente de las habilidades en producto en un ambiente de crisis de la naturaleza. Cuando el artesano hace tratos con agencias de viaje y guías de turistas para atraer clientes al negocio; pero además crea productos nuevos e innovadores, y con mejor acabado; su percepción de rentabilidad y gusto con su trabajo como artesano disminuyen.

El efecto de tratos con terceros sobre el desempeño es contingente de las habilidades en mercado en un ambiente de crisis de la naturaleza. Cuando el artesano hace tratos con agencias de viaje y guías de turistas para atraer clientes al negocio; pero además utiliza sus habilidades para reconocer los cambios en los gustos de los clientes y crea productos innovadores, su percepción de rentabilidad y gusto con su trabajo como artesano disminuyen.

La competencia basada en precios es una práctica comúnmente utilizada en los pequeños negocios de artesanía. Sin embargo, en ambientes de crisis social y económica, esta práctica afecta negativamente el desempeño.

Ante la presencia constante de desordenes sociales y manifestaciones masivas, el flujo de compradores se reduce, por lo que el bajo nivel de ventas no es suficiente para recuperar cuando menos la inversión puesta en el negocio. En esta situación, las rebajas sobre venta y el recorte en los precios van en perjuicio del desempeño, manifestado por la insatisfacción del dueño en cuanto a su trabajo como artesano y con su estilo de vida.

De manera similar, con un flujo de efectivo circulante escaso el nivel de ventas es muy bajo, por lo que la adopción de una postura agresiva, mediante la oferta de precios bajos o rebajas sobre venta repercute negativamente en el desempeño. Esta repercusión se manifiesta por la percepción negativa del dueño en cuanto a la rentabilidad y los beneficios obtenidos por la venta de artesanías; así como por la insatisfacción con respecto al trabajo y la vida como artesano.

4.1 Implicaciones

Este trabajo tiene importantes implicaciones para los dueños de pequeños negocios de artesanía y para los diseñadores de políticas públicas. Para los dueños de negocios artesanales, los resultados indican que en un ambiente de crisis, los negocios pueden beneficiarse al adoptar una OE siendo proactivos e innovadores, pero sin ser agresivos al competir en precios. Así, la OE basada en innovación y proactividad puede ser utilizada como un mecanismo para superar el reto impuesto por las condiciones desfavorables del ambiente de crisis, pero también aprovechando las habilidades del dueño del negocio con el objetivo de modificar el desempeño.

Para la comunidad que trabaja en el diseño de políticas públicas orientadas al sector artesanal, este trabajo le proporciona un apoyo para conocer qué factores son efectivos para mejorar el desempeño del negocio en un ambiente de crisis. De tal manera que, este trabajo puede servir de base para el diseño de una política encaminada al rescate de negocios de artesanía, afectados por una situación de crisis. Al indicar los elementos que se deben atender y las acciones que se deben emprender para mejorar el desempeño, considerando los medios de que disponen esos negocios, con el objetivo de lograr no solo su supervivencia, sino que vivan mejor.

4.2 Limitaciones

Por último, a pesar de lo que pueda aportar, este estudio tiene algunas limitaciones que se plantean como futuras líneas de investigación. Un aspecto cuestionable es la forma en la que se mide el desempeño. Debido a las características de los negocios en la muestra se utilizaron medidas subjetivas para medir el desempeño. En estudios futuros

estas medidas podrían utilizarse de manera conjunta con medidas objetivas para comparar los resultados entre ambas. Esto permitiría también el análisis del impacto de la OE sobre resultados económicos y no económicos.

Otra limitación del estudio es la integración de la muestra, que comprendió cuatro ramas artesanales. Esto contribuyó a que, aunque la fiabilidad de la escala para medir agresividad competitiva fuera aceptable, estuviera por debajo de los parámetros establecidos. Los estudios futuros podrían enfocarse solo en una rama artesanal para medir agresividad competitiva.

Referencias

- Ahmad, A., Naji, S., & Bontis, N. (2010). "Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan". *Management Decision*, 48(1), 105 – 131.
- Abdul-Akeem, S. (2010). "Digging through disaster rubble in search of the determinants of organizational mitigation and preparedness". *Risk, Hazards & Crisis in Public Policy*, 1(2), 33-62.
- Anderson, B., & Eshima, Y. (2011). The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs. *Journal of Business Venturing*, 28(3), 413-429.
- Argyres, N., & Liebeskind, J. (1999). "Contractual commitments, bargaining power, and governance inseparability: incorporating history into transaction cost theory". *Academy of management review*, 24(1), 49-63.
- Bamiatzi, V., & Kirchmaier, T. (2012). Strategies for superior performance under adverse conditions: A focus on small and medium-sized high-growth firms. *International Small Business Journal*, 1-26.
doi:10.1177/0266242612459534.
- Banco de México. Balanza de pagos 2007
Obtenido el 12 de abril de 2011, de
<http://www.banxico.org.mx/informacion-para-la-prensa/comunicados/sector-externo/balanza-de-pagos/%7B34E45063-F7B1-3356-451F-477B73EB202C%7D.pdf>
- Banco de México. Balanza de pagos 2009
Obtenido el 12 de abril de 2011, de
<http://www.banxico.org.mx/informacion-para-la-prensa/comunicados/sector-externo/balanza-de-pagos/%7BD143BDA8-5C1E-9E1A-8D60-A7E4392CD374%7D.pdf>
- Banco de México (2010). Balanza de pagos 2010
Obtenido el 12 de abril de 2011, de
<http://www.banxico.org.mx/informacion-para-la-prensa/comunicados/sector-externo/balanza-de-pagos/%7B9CC827A7-BF60-4A7A-8016-02305AE61C2C%7D.pdf>
- Banco de México. Indicadores Económicos y Financieros. Balanza de pagos.
Obtenido el 8 de septiembre de 2009, de
<http://www.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?accion=consultarCuadro&idCuadro=CE100§or=1&locale=es>
- Barnett, C. Y Pratt, M. (2000). "From threat-rigidity to flexibility: Toward a learning model of autogenic crisis in organizations". *Journal of Organizational Change Management*, 13(1), 74-88.
- 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.

- Beaubien, J. (2009). "Global Downturn Hits Mexico Harder Than Most". *NPR All Things Considered*. Washington , D.C., Julio 6, 2009. Obtenido el 11 de agosto de 2009, de <http://0-Proquest.umi.com.millennium.itesm.mx/pqdweb?did=1778179081&sid=3&Fmt=3&clientId=23693&RQT=309&VName=PQD>
- Berthier, A. (2008). "V́ctor Raúl Mart́nez V́squez. Autoritarismo, movimiento popular y crisis poĺtica: Oaxaca, 20006". *El Cotidiano. UAM-Azcapotzalco*, 23(148), 147-148.
- Berthon, P., Hulbert, M., & Pitt, L. (2004). "Innovation or customer orientation? An empirical investigation". *European Journal of Marketing*, 38 (9/10), 1065-1090.
- Boedker, C. (2005). "Australian guiding principles on extended performance management: A guide to better managing, measuring and reporting knowledge intensive organisational resources". *GAP Congress on Knowledge Capital, Conference Proceedings*, Melbourne, 3–4 November, Society for Knowledge.
- Bontis, N. (1998). "Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models". *Management Decision*, 36(2), 63-76.
- Bontis, N., Keow, W.C.C., & Richardson, S. (2009). "Intellectual capital and business performance in Malaysian industries". *Journal of intellectual Capital*, 1(1), 85-100.
- Bontis, N., & Serenko, A. (2009). "A causal model of human capital antecedents and consequents in the financial services industry". *Journal of intellectual Capital*, 10(1), 53-69.
- Burt, R. (1997). "The contingent value of social capital". *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 339-365.
- Cañadas, I., & Sánchez, B (1998). Categorías de respuesta en escalas tipo Likert. *Psicothema*, 10(3), 623-631.
- Capelleras, J-L., & Rabetino, R. (2008). "Individual, organizational and environmental determinants of new firm employment growth: evidence from Latin America". *International Entrepreneurship Management Journal*, 4, 79-99.
- Cater, T., & Cater, B. (2009). "(In) tangible resources as antecedents of a company's competitive advantage and performance". *The Journal for East European Management Studies (JEEMS)*, 2, 186-209.
- Cea D'Ancona, M. (2001). *Metodología Cuantitativa: Estrategias y técnicas de investigación social*. Síntesis, Madrid.
- Celina, H., & Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de psiquiatría*, 34(4), 572-580
- Chabela, S. (2009, 25 de febrero). "Alarma a hoteleros y restauranteros otra alerta de EU para visitar México". *Noticias*, p.3A.
- Chabela, S. (2009, 21 de abril). "Sin ventas, artesanías en Palacio de Gobierno". *Noticias*, p.5A.

- Chakravarthy, B.S. (1986). "Measuring Strategic Performance". *Strategic Management Journal*, 7(5), 437-458.
- Cohen, J. (2001). "Textile, tourism and community development". *Annals of tourism research*, 28(2), 378-398.
- Cook, S. (1995). "B. Traven and the paradox of artisanal production in capitalism: Traven's Oaxaca tale in economic anthropological perspective". *Mexican Studies/Estudios Mexicanos*, 11(1), 75-111.
- Covin, J.G., & Slevin, D.P. (1989). "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments". *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Davies, H., & Walters, P. (2004). "Emergent Patterns of Strategy, Environment and Performance in a Transition Economy". *Strategic Management Journal*, 25(4), 347-364.
- Dess, G., & Robinson, R. (1984). "Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit". *Strategic Management Journal*, 5(3), 265.
- Dess, G., & Shaw, J. (2001). "Voluntary turnover, social capital, and organizational performance". *The Academy of Management Review*, 26(3), 446-456.
- Dobbs, R., Sun, J., & Roberts, P. (2008). "Human capital and screening theories: implications for human resources development". *Advances in developing human resources*, 10(6), 788-801.
- Domínguez, M., Hernández, J., & Guzmán, D. (2008). "Orientación estratégica y desempeño en un proceso de desarrollo de productos. Alfarería en Santa María Atzompa, Oaxaca, México". *Contaduría y Administración*, 225, 79-101.
- Domínguez, M., 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.
- Edvinsson, L., & Malone, M. (1997). *Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden roots*. HarperCollins, New York, NY.
- Escribá-Esteve, A., Sánchez-Peinado, L., & Sánchez-Peinado, E. (2008). "Moderating Influences on the Firm's Strategic Orientation-Performance Relationship". *International Small Business Journal*, 26(4), 463-489.
- Garg, V. K., Walters, B. A., & Priem, R. L. (2003). "Chief executive scanning emphases, environmental dynamism, and manufacturing firm performance". *Strategic Management Journal*, 24 (8), 725-744.
- Garza, C.M. (2009). "La responsabilidad social corporativa y el consumidor verde "green consumer". *Ideas concyteg*, 4(50), 879-886.

- Gimeno, J., Folta, T., Cooper, A., & Woo, C. (1997). "Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms". *Administrative Science Quarterly*, 42(4), 750-783.
- Guerrero, C. (2007). "Vuelve el color a Oaxaca". *El Norte*, 22, 2. Obtenido el 26 de diciembre de 2007, de proquest.
- Guzmán, M.H. (2007). "La anticipación de las crisis: una aplicación del enfoque del caos". *EIDOS*, 7, 128-159.
- Hall, W. K. (1980) "Survival in a hostile environment". *Harvard Business Review*, September-October, 75-85.
- Hang-Chan, K. (2009). "Impact of intellectual capital on organisational performance. An empirical study of companies in the Hang Seng Index (Part 1)". *The Learning Organization*, 16(1), 4-21.
- Hang-Chan, K. (2009). "Impact of intellectual capital on organisational performance. An empirical study of companies in the Hang Seng Index (Part 2)". *The Learning Organization*, 16(1), 22-39.
- Hatch, N., & Dyer, J. (2004). "Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage". *Strategic Management Journal*, 25, 1155-1178.
- Hayes, A. F., & Matthes, J. (2009). Computational procedures for probing interactions in OLS and logistic regression: SPSS and SAS implementations. *Behavior Research Methods*, 41, 924-936.
- Heredia, F., Herrera, B., & García, F. (1999). "La Artesanía de barro en la región de Texcoco: perspectivas de exportación a Estados Unidos". *Economía y administración agropecuaria*, 1(1).
- Hernández, F.J. (2009). "Tendencias en la gestión empresarial: La Responsabilidad Social Corporativa, un estudio de caso". *Ideas concyteg*, 4(50), 887-905.
- Hernández, L.N. (2008). "Oaxaca: memoria viva, justicia ausente". *El Cotidiano. UAM-Azcapotzalco*, 23(148), 5-20.
- Hernández, J., Domínguez, M., & Caballero, M. (2005). "Innovación de producto y aprendizaje dirigido en alfarería en Oaxaca, México". *Revista de Ciencias Sociales*, 11(2), 213-228.
- Hernández, J., Domínguez, M., & Caballero, M. (2007). "Factores de innovación en negocios de artesanía en México". *Gestión y Política Pública*, Vol. XVI, Núm. 2, 353-379.
- Hernández, J., Domínguez, M., & Mendoza, L. (2010). "Desempeño de negocios de artesanía después del movimiento social del 2006 en Oaxaca, México". *Revista espiral*, 16 (48), 205-240.
- Hernández, J., Yescas, M., & Domínguez, M. (2007). "Factores de éxito en los negocios de artesanía en México". *Estudios gerenciales*, 23(104), 77-99.

- Hua-siu, I. (2006). "The Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Firm Performance in China". *S.A.M. Advanced Management Journal*, 71(3), 11-20.
- Hubbard, G. (2009). "Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line". *Business strategy and the environment*, 18, 177-191.
- Hudson, W.J. (1993). *Intellectual capital: how to build it, enhance it, use it*. John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Hult, G.T.M., Hurley, R.F., & Knight, G.A. (2004). "Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance". *Industrial Marketing Management*, 33, 429-438.
- INEGI. Encuesta Mensual sobre Establecimientos Comerciales. Obtenido el 13 de abril de 2011, de <http://dgcnesyp.inegi.org.mx/cgi-win/bdieintsi.exe/FMI>
- INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE). Obtenido el 8 de septiembre de 2009, de <http://dgcnesyp.inegi.gob.mx/cgi-win/bdieintsi.exe/SER123221>
- Jashapara, A. (2004). *Knowledge management: an integrated approach*. Prentice Hall, Harlow.
- Kang, Y.C., Chen, G.L., Ko, C.T., & Fang, C.H. (2010). "The exploratory study of on-line knowledge sharing by applying wiki collaboration system". *iBusiness*, 2, 243-248.
- Koselleck, R. (2006). "Crisis". *Journal of the History of Ideas*, 67(2), 357-400.
- Kraus, S., Rigtering, C., Hughes, M., & Hosman, V. (2012). Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands. *Review of Managerial Science*, 6(2), 161-182.
- Kujansivu, P., & Lonnqvist, A. (2007). "Investigating the value and efficiency of intellectual capital". *Journal of Intellectual Capital*, 8(2), 272-287.
- Kumar, K., Subramanian, R., & Strandholm, K. (2002). "Market and efficiency-based strategic responses to environment changes in the health care industry". *Health care management review*, 27(3), 21-31.
- Laitinen, E. (2002). "A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies". *Scandinavian journal of management*, 18, 65-99.
- Lauría, B.L. (2009). "La responsabilidad social. Su narración histórica y perspectivas en la economía del conocimiento desde la experiencia de Lauría Consultores". *Ideas concyteg*, 4(50), 906-918.
- Lepak, D., & Snell, S. (1999). "The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development". *Academy of management review*, 24(1), 31-48.
- Levy, D. (1994). "Chaos theory and strategy: theory, application, and managerial implications". *Strategic management journal*, 15, 167-178.

- Li, Y., Guo, H., Liu, Y., & Li, M. (2008). "Incentive Mechanisms, Entrepreneurial Orientation, and Technology Commercialization: Evidence from China's Transitional Economy". *The Journal of Product Innovation Management*, 25, 63-78.
- Linnenluecke, M., & Griffiths, A. (2010). "Beyond adaptation: resilience for business in light of climate change and weather extremes". *Business & Society*, 20(10), 1-35.
- Lumpkin, G., & Dess, Gregory (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G., & Dess, Gregory (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16, 429-451.
- Lumpkin, G., Moss, T., Gras, D., Kato, S., & Amezcua, A. (2013). Entrepreneurial processes in social contexts: how are they different, if at all?. *Small Business Economics*, 40(3), 761-783.
- Lyn, K., & Wang, M. (2005). "The classification of human capital according to the strategic goals of firms: an analysis". *International Journal of Management*, 22(1), 62-70.
- Man, T.W.Y., Lau, T., & Snape, E. (2008). "Entrepreneurial Competencies and the Performance of Small and Medium Enterprises: An investigation through a Framework of Competitiveness". *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 21 (3), 257-276.
- Martínez, V. V. (2008). "Crisis política y represión en Oaxaca". *El Cotidiano. UAM-Azcapotzalco*, 23(148), 45-62.
- Martins, I., & Rialp, A. (2013). Entrepreneurial orientation, environmental hostility and SME profitability: a contingency approach. *Cuadernos de Gestión*, 13(2), 67-88.
- Mejía, P. (2010). Llega hoy a Oaxaca titular de la SEDESOL, evaluará daños causados por las lluvias. *Uno más uno*, 8 de septiembre de 2010. Obtenido el 20 de abril de 2011 desde http://www.unomasuno.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=5647:llega-hoy-a-oaxaca-titular-de-la-sedesol-evaluara-danos-causados-por-las-lluvias&catid=116:republica&Itemid=515
- Miguel, A.E., Torres, J., & Maldonado, P. (2007). "La felicidad y las turbulencias sociales en la región. El caso de la Zona Metropolitana de Oaxaca durante 2006". *UNIDAD Y DIVERSIDAD*, Instituto Tecnológico de Oaxaca.
- Miller, D. (1983). "The correlates of entrepreneurship in three types of firms". *Management Science*, 29 (7), 770-791.
- Munir, K. (2010). "Financial crisis 2008-2009: what does the silence of institutional theorists tell us?". *Journal of Management Inquiry*, 20(10), 1-4.
- Murillo, J. (2007). "La situación en Oaxaca después del conflicto magisterial". *Once Noticias*. Obtenido el 26 de diciembre de 2007, de oncetv.ipn.net.

- Naidoo, V. (2010). Firm survival through a crisis: the influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. *Industrial Marketing Management*, 39, 1311-1320.
- Nakhata, C. (2007). "The effects of human capital and entrepreneurial competencies on the career success of SME entrepreneurs in Thailand". *The Business Review, Cambridge*, 9(1), 62-69.
- Novelo, V. (2004). La fuerza de trabajo artesanal en la industria mexicana. Simposio "La historia económica en la perspectiva arqueológico-industrial". II Congreso Nacional de Historia Económica. La historia económica Hoy, entre la economía y la historia, CIESAS/Cencadar, México.
- O'Donell, L., Kramar, R., & Cadiz, M. (2009). "Human capital reporting: should it be industry specific?". *Asia pacific journal of human resources*, 47(3), 358-373.
- Onphanhdala, P., & Suruga, T. (2010). Entrepreneurial human capital and micro and small business in Lao PDR. *The developing economies*, 48(2), 181-202.
- O'Regan, N., Sims, M., & Ghobadian, A. (2005). "High performance: ownership and decision-making in SMEs". *Management Decision*, 43(3), 382-396.
- Paige, R. C., & Litrell, M. A. (2002). "Craft Retailers' Criteria for Success and Associated Business Strategies". *Journal of Small Business Management*, 40(4), 314-331.
- Paramio, L. (2002). "La crisis de la política en América Latina". *América Latina Hoy*, 32, 15-28.
- Paré, L., & Sánchez, M. (1996). *El ropaje de la tierra: naturaleza y cultura en cinco zona rurales*. UNAM y Plaza y Valdés, México, DF.
- Parks, T.H., Parks, T.A., & Allen, C. (2009). "The development of a framework for studying ecotourism". *International journal of management*, 26(1), 89-98.
- Peet, J. (2011). "Sismo en Japón generará pérdidas por 200 mil mdd". *Milenio*, 16 de marzo de 2011. Obtenido el 20 de abril de 2011, de <http://www.milenio.com/node/671346>
- Pejic-Bach, M. (2003). "Surviving in an environment of financial indiscipline: a case study from a transition country". *System Dynamics Review*, 19(1), 47-74.
- Pennings, J., Lee, K., & Witteloostuijn, A. (1998). "Human capital, social capital, and firm dissolution". *Academy of management journal*, 41(4), 425-440.
- Peña, C.M. (2009). "Connotaciones diversas sobre la gestión del conocimiento". *Ideas concyteg*, 4(50), 820-828.
- Peña, G.P.I., & Fernández, M. M. (2009). "Looking into the black-box: analysis of the effectiveness of human resources strategy". *Zbornik Radova Ekonomskog Fakulteta u Rijeci-Proceedings of Rijeka Faculty of Economics*, 27(1), 31-56.
- Petty, R., & Guthrie, J. (2000). "Intellectual capital literature review measurement, reporting and management". *Journal of intellectual capital*, 1(2), 155.

- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice, Baylor University*, 761-787.
- Regino, J., Hernández, J., & Domínguez, M (2006). "Artesanía en Oaxaca, México: el conocimiento como recurso intangible en el desempeño de los negocios de artesanía". *Revista EAN*, 56, 82-99.
- Richard, P., Devinney, T., Yip, G., & Johnson, G. (2009). "Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice". *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- Ripollés, M., & Blesa, A. (2006). "Redes personales del empresario y orientación emprendedora en las nuevas empresas". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 26, 73-94.
- Rivera, C.D. (2009). "Barreras y oportunidades para la innovación tecnológica en las empresas". *Ideas concyteg*, 4(47), 685-691.
- Romero, M. (1990). *Lecturas históricas del estado de Oaxaca*. Volumen IV. INAH, México, DF.
- Rosenbusch, Nina; Rauch, Andreas y Bausch, Andreas (2013). The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation in the Task Environment–Performance Relationship A Meta-Analysis. *Journal of Management*, Volumen 39(3), USA, SAGE, pp.633-659.
- Rowe, G., & Morrow, J.L. (1999). "A note on the dimensionality of the firm performance construct using accounting, market, and subjective measures". *Revue Canadienne des sciences de l'administration*, 16(1), 58-70.
- Sánchez, P., Domínguez, M., & Hernández, J. (2010). "Género y comportamiento ambiental de los negocios de artesanías de barro". *Gestión y Política Pública*, 19(1).
- Secretaría de energía (2011)
Obtenido el 12 de Abril de 2011, de
<http://sie.energia.gob.mx/sie/bdiController?action=login>
- Segura, L (2009). "México lucha por recuperar turistas entre crisis y gripe". *Thomson Reuters*.
Obtenido el 7 de abril de 2010 de:
<http://lta.reuters.com/article/domesticNews/idLTASIE56M1BO20090723?sp=true>
- Seleim, A., Ashour, A., & Bontis, N. (2007). "Human capital and organizational performance: a study of Egyptian software companies". *Management Decision*, 45(4), 789-801.
- Sobel, I. (1982). "Human capital and institucional theories of the labor market: rivals or complements?". *Journal of economic issues*, 16(1), 255-272.
- Sorroza, C. (2008). "La crisis política de Oaxaca: componentes, alcances y propuesta de salida". *El Cotidiano. UAM-Azcapotzalco*, 23(148), 21-36.
- Stephen, L. (2005). "Women's weaving cooperatives in Oaxaca". *Critique of anthropology*, 25(3), 253-278.

- Sturman, M., Walsh, K., & Cheramie, R. (2008). "The value of human capital specificity versus transferability". *Journal of Management*, 34(2), 290-316.
- Swart, J. (2006). "Intellectual capital: disentangling an enigmatic concept." *Journal of intellectual capital*, 7(2), 136-159.
- Toledo, A., Hernández, J., & Griffin, D. (2010). Incentives and the growth of Oaxacan subsistence business. *Journal of Business Research*, 63, 630-638.
- Toledo-López, A., Díaz-Pichardo, R., Jiménez-Castañeda, J., & Sánchez-Medina, P.(2012). Defining success in subsistence business. *Journal of Business Research*, Article in press, Elsevier, Inc.
- United Nations World Tourism Organization (2009). "Tiempo de prueba para el turismo internacional", 7(2), 1-60.
- Van der Stede, W., Chow, Ch., & Lin, T. (2006). "Strategy, choice of performance measures, and performance". *Behavioral Research in Accounting*, 18, 185-205.
- Venkatraman, N. (1989). "Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement". *Management Science*, 35(8), 942-962.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches". *Academy of Management Review*, 11(4), 801-804.
- Wales, W., Gupta, V., & Mousa, F. (2013). Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. *International Small Business Journal*, 31(4), 357-383.
- Wang, Y., & Zhang, X. (2009). "Operationalization of corporate entrepreneurship and its performance implications in China". *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 1(1), 8-20.
- Weick, K. E. (1988). "Enacted sensemaking in crisis situations". *Journal of Management Studies*, 25(4), 305-317.
- West, G., & Noel, T.W. (2009). "The impact of Knowledge Resources on New Venture Performance". *Journal of Small Business Management*, 47(1), 1-22.
- Wood, D., & La Forge, L. (1979). "The impact of comprehensive planning on financial performance". *Academy of Management Journal*, 22, (3), 516-526.
- Wright, M., Filatotchev, I., Hoskisson, R., & Peng, Mike (2005). Strategy research in emerging economies: challenging the conventional wisdom. *Journal of management studies*, 42(1), 1-33.
- Yeh-Yun, C., & Yi-Ching, M. (2007). "Does innovation lead to performance? An empirical study of SMEs in Taiwan". *Management Research News*, 30(2), 115-132.
- Youndt, M., & Snell, S. (2004). "Human resources configurations, intellectual capital, and organizational performance". *Journal of Managerial Issues*, 16(3), 337-360.

Zafra, G. (2008). "Sindicalismo o educación: La paradoja del magisterio oaxaqueño". *El Cotidiano. UAM-Azcapotzalco*, 23(148), 139-146.

Zahra, S. (2008). "Being entrepreneurial and market driven: implications for company performance". *Journal of Strategy and Management*, 1(2), 125-142.

Anexos



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
CIIDIR UNIDAD-OAXACA**

CUESTIONARIO DIRIGIDO A ARTESANOS

1. Estado: _____ 3. Localidad: _____
2. Municipio: _____ Fecha: ____/____/____

Formato para entrevista estructurada del trabajo de tesis de doctorado:

“Orientación estratégica, capital humano y desempeño de los negocios artesanales de Oaxaca en un ambiente de crisis.”

I. Datos generales del dueño del negocio

Nombre: _____
4. Sexo: 1. H () 2. M () 5. Edad: _____
6. Estado civil: 1. Soltero () 2. Casado () 3. Otro () Especificar: _____
7. Escolaridad: 1. Sin estudios () 2. Primaria () 3. Secundaria () 4. Bachillerato ()
5. Licenciatura () 6. Posgrado ()
8. Años de estudio terminados: _____
9. Cuantos años ha desarrollado esta actividad artesanal _____
10. Cuántos años tiene de experiencia como dueño de negocio de artesanías _____

II. Datos del negocio

Nombre: _____ 11. Rama artesanal: _____
Domicilio: _____ 12. Antigüedad: _____
Teléfono: _____
13. Tipo de organización: 1. Familiar () 2. Pequeño taller () 3. Manufactura ()

II.I Datos del tipo de organización

i	Participa usted directamente en el proceso de elaboración de las artesanías?	si	no
ii	Realiza usted otras actividades (agricultura, trabajo asalariado, etc.)?	si	no
iii	Los miembros de la familia participan en la elaboración de las artesanías?	si	no
iv	El taller o lugar de trabajo se encuentra anexo a la casa habitación?	si	no
v	Tiene trabajadores a los que les paga por semana, destajo o por pieza?	si	no
vi	Los trabajadores participan en varias actividades del proceso de producción?	si	no
vii	Los trabajadores participan solo en una actividad del proceso de producción?	si	no
viii	Tiene un taller o un local para hacer las artesanías y un lugar para exhibirlas?	si	no
ix	Todo el proceso de elaboración de las artesanías se lleva a cabo en el taller?	si	no

III. Orientación estratégica

La postura que adoptan los dueños de negocios para competir se basa en diferentes prácticas que se relacionan con tres aspectos: innovación, agresividad competitiva y proactividad.

Innovación. Es la medida en que el dueño del negocio hace cambios o mejoras en el producto y en su proceso de elaboración. Por favor indique la medida en que en su negocio se han realizado cambios o mejoras en el producto y en el proceso, de acuerdo con la escala que se presenta a continuación:		Nada	Muy poco	Regular	Mucho	Muchísimo
III.1 Innovación						
<i>En los últimos cinco años, que tanto ha usted:</i>						
14	Hecho cambios en los colores en sus productos	1	2	3	4	5
15	Hecho cambios en los tamaños de sus productos	1	2	3	4	5
16	Hecho cambios en las formas de sus productos	1	2	3	4	5
17	Hecho cambios en los dibujos (decorado) en sus productos	1	2	3	4	5
18	Hecho cambios en la textura de sus productos	1	2	3	4	5
19	Hecho cambios en los materiales con que elabora sus productos	1	2	3	4	5
20	Hecho modificaciones en las herramientas que utiliza para elaborar sus productos	1	2	3	4	5
21	Hecho modificaciones en la maquinaria que utiliza para elaborar sus productos	1	2	3	4	5
22	Reemplazado las herramientas que utiliza para elaborar sus productos	1	2	3	4	5
23	Reemplazado el equipo que utiliza para elaborar sus productos	1	2	3	4	5
24	Reemplazado la maquinaria que utiliza para elaborar sus productos	1	2	3	4	5
25	Mejorado sus diseños	1	2	3	4	5
26	Mejorado las formas de sus productos	1	2	3	4	5
27	Mejorado los dibujos (decorado) en sus productos	1	2	3	4	5
28	Mejorado el pintado de sus productos	1	2	3	4	5
29	Mejorado el acabado de sus productos	1	2	3	4	5
30	Mejorado la calidad de sus productos	1	2	3	4	5

Agresividad competitiva es la frecuencia con que el dueño del negocio realiza acciones para ganar o aumentar la porción de mercado, aún a costa de las ganancias. Por favor indique la frecuencia con que en su negocio se han realizado las siguientes acciones para vender más, de acuerdo con la escala que se presenta a continuación:		Casi nunca	A veces	Normalmente	Casi siempre	Siempre
III.2 Agresividad competitiva						
<i>En los últimos cinco años, con qué frecuencia usted ha:</i>						
31	Pagado de las ganancias a personas ajenas al negocio (taxistas, guías de turistas) para que le consigan clientes	1	2	3	4	5
32	Bajado los precios para vender más	1	2	3	4	5
33	Dado crédito a sus clientes para conservarlos	1	2	3	4	5
34	Dado precios más bajos que la competencia para vender más	1	2	3	4	5
35	Dado alguna pieza extra a los compradores para que regresen a comprarle	1	2	3	4	5
36	Hecho rebajas en la venta de dos piezas o más	1	2	3	4	5

	Proactividad es la actitud o predisposición del dueño del negocio hacia las prácticas utilizadas para ganarle a la competencia. Por favor indique su percepción sobre el parecido entre usted y otros dueños de negocios de artesanía, con respecto a las prácticas de competencia que utilizan.	No se parecen en nada	Se parecen muy poco	Se parecen algo	Se parecen	Se parecen mucho
	III.3 Proactividad					
	<i>Qué tanto se parecen a usted los dueños de negocio de artesanía que:</i>					
37	Hacen tratos de exclusividad con agencias de viajes, para que en su recorrido visiten únicamente su negocio de artesanía	1	2	3	4	5
38	Hacen tratos de exclusividad con guías de turistas, para que en su recorrido visiten únicamente su negocio de artesanía	1	2	3	4	5
39	Hacen tratos con choferes de taxi para que lleven clientes únicamente a su negocio de artesanía	1	2	3	4	5
40	Hacen tratos con otros artesanos para que manden clientes únicamente a su negocio	1	2	3	4	5
	<i>Qué tanto se parecen a usted los dueños de negocio de artesanía que ocultan información:</i>					
	producto					
41	Sobre las piezas que más compran los clientes	1	2	3	4	5
42	Sobre los diseños que más gustan a los clientes	1	2	3	4	5
43	Sus diseños nuevos	1	2	3	4	5
	Mercado					
44	Sobre otros negocios que venden el mismo tipo de artesanía	1	2	3	4	5
45	Sobre otros lugares en donde se vende el mismo tipo de artesanía	1	2	3	4	5
46	Sobre compradores fuera de la localidad	1	2	3	4	5
47	Sobre clientes que compran cantidades grandes de artesanía (mayoristas)	1	2	3	4	5
48	Sobre los lugares donde más se vende la artesanía	1	2	3	4	5
	<i>Qué tanto se parecen a usted los dueños de negocio de artesanía que tratan de desacreditar a la competencia diciendo a los compradores que:</i>					
55	Las artesanías de los competidores están mal hechas	1	2	3	4	5
56	Los artesanías de los competidores son muy caras	1	2	3	4	5
57	Los competidores son revendedores	1	2	3	4	5
58	Los materiales utilizados por los competidores son de mala calidad	1	2	3	4	5
59	Los productos de los competidores no son elaborados artesanalmente	1	2	3	4	5

IV. Capital humano

Capital humano son las aptitudes o competencias que tiene el dueño con respecto a las actividades del negocio.

Por favor indique el grado en que se considera capaz en cada una de las actividades relacionadas con el negocio que se enuncian, de acuerdo con la siguiente escala:		Incapaz	Poco capaz	Regularmente capaz	Capaz	Muy capaz
IV Capital humano						
<i>Qué tan capaz se siente usted para:</i>						
60	Crear nuevos productos	1	2	3	4	5
61	Crear nuevos diseños para sus productos	1	2	3	4	5
62	Mejorar el acabado de sus productos	1	2	3	4	5
63	Determinar el precio de sus productos	1	2	3	4	5
64	Negociar el precio que pide por sus productos	1	2	3	4	5
65	Reconocer los cambios en los gustos de los clientes	1	2	3	4	5
66	Detectar los diseños que están de moda	1	2	3	4	5
67	Prever el aumento o la disminución en la venta de artesanías (tendencia del mercado)	1	2	3	4	5
68	Vender sus artesanías fuera de la localidad	1	2	3	4	5
69	Implementar nuevas formas de comercializar (vender) sus productos	1	2	3	4	5
70	Ganar más clientes	1	2	3	4	5
71	Competir con otros artesanos que hacen la misma artesanía que usted	1	2	3	4	5
72	Reconocer la calidad de los materiales que utiliza en la elaboración de sus productos	1	2	3	4	5
73	Hacer más eficiente el proceso de elaboración de sus productos	1	2	3	4	5
74	Desarrollar nuevas técnicas para la elaboración de sus productos	1	2	3	4	5

V. Desempeño

El desempeño del negocio se refiere a la satisfacción del dueño del negocio en relación con aspectos personales y con los resultados económicos del negocio, en tres situaciones de crisis, causada por aspectos económicos, sociales y ambientales.

Crisis social: eventos tales como los desórdenes sociales, generados por acciones de protesta como por ejemplo: bloqueo de calles, marchas, plantones, paros de oficinas, etc., que se presentan en Oaxaca desde 2006.

Crisis económica: eventos tales como el aumento en los precios de los productos básicos, el estancamiento en los salarios, la disminución del valor de los salarios, el aumento en los costos de materia prima, etc. En particular la crisis económica del 2009.

Crisis ambiental: eventos de clima extremo, los cuales son imprevisibles en cuanto a su magnitud, duración, fecha y ubicación; tales como los huracanes, ciclones o sequías. Por ejemplo las lluvias prolongadas del 2010.

	Por favor indique su grado de satisfacción con respecto a los aspectos personales y económicos relacionados con el negocio de artesanías, que se enuncian, en las tres situaciones de crisis mencionadas. De acuerdo con la siguiente escala: 1: muy insatisfecho 2: insatisfecho 3: ni insatisfecho, ni satisfecho 4: satisfecho 5: muy satisfecho	crisis														
		Social 2006					Económica 2009					Ambiental 2010				
	V.1 Satisfacción	1: muy insatisfecho 2: insatisfecho 3: ni insatisfecho, ni satisfecho 4: satisfecho 5: muy satisfecho														
	Satisfacción con el negocio															
	<i>¿Qué tan satisfecho se sintió con:</i>															
75	La ventas del negocio	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
76	Las ganancias del negocio	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
77	La cantidad de clientes del negocio	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
78	El desempeño económico del negocio	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
79	La cantidad de producción del negocio	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
80	La entrada diaria de efectivo al negocio	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
81	Los ahorros provenientes de la venta de artesanía	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
82	La alimentación de su familia con los ingresos del negocio	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
83	La protección de la salud de su familia con los ingresos del negocio	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
84	Las mejoras a su vivienda con los ingresos del negocio	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
85	Las mejoras a su local/taller con los ingresos del negocio	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
86	Los bienes adquiridos (casa, terreno, muebles, etc.) con los ingresos del negocio	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
87	La preparación (educación) que dio a sus hijos con los ingresos del negocio	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
88	La cobertura de sus necesidades básicas (vivienda, educación básica, servicios sanitarios) con los ingresos del negocio	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
89	El logro de sus metas económicas como artesano	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Satisfacción personal															
	<i>¿Qué tan satisfecho se sintió con:</i>															
90	las comodidades de su vivienda	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
91	El reconocimiento (social) a su trabajo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
92	La valoración (económica) a su trabajo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
93	Su reputación como artesano	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
94	Su trabajo como artesano	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
95	Su vida como artesano	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
96	El nivel de vida que puede darse como artesano	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
97	El cumplimiento de sus anhelos (sueños)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
98	El logro de sus metas personales como artesano	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Gracias por su cooperación