



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

**CENTRO INTERDISCIPLINARIO DE INVESTIGACIÓN PARA EL DESARROLLO
INTEGRAL REGIONAL, UNIDAD OAXACA.**

**EFFECTO DE LA INNOVACIÓN EN LA RELACIÓN ENTRE
ESTRATEGIAS Y COMPETITIVIDAD DE LOS NEGOCIOS DE
ARTESANÍA.**

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

**PRESENTA:
CÉSAR JULIO MARTÍNEZ CASTRO**

**DIRECTOR DE TESIS:
DR. JOSÉ DE LA PAZ HERNÁNDEZ GIRÓN**

SANTA CRUZ XOXOCOTLÁN, OAXACA. NOVIEMBRE DE 2006.



INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL
SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISION DE TESIS

En la Ciudad de Oaxaca de Juárez, Oaxaca siendo las 13.00 horas del día 30 del mes de octubre de 2006 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: "Efecto de la innovación en la relación entre estrategias y competitividad de los negocios de artesanía"

Presentada por el alumno (a):

_____ Martínez Castro César Julio
Apellido paterno materno nombre(s)

Con registro:

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| B | 0 | 4 | 0 | 8 | 4 | 0 |
|---|---|---|---|---|---|---|

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

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

LA COMISION REVISORA

Director de tesis
Dr. José de la Paz Hernández Giron
Dra. Maria Luisa Dominguez Hernández M. en A. Juan Regino Maldonado
Dr. Pedro Maldonado Cruz Dra. Rosa María Valázquez Sánchez
Dr. Salvador Isidro Belmonte Jiménez
EL PRESIDENTE DEL COLEGIO
Dra. Maria del Rosario Arnaud Viñas



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de Oaxaca de Juárez., Oaxaca, el 30 de octubre de 2006, el que suscribe **Martínez Castro César Julio**, alumno del Programa de **MAESTRÍA EN CIENCIAS EN CONSERVACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE RECURSOS NATURALES** con número de registro **B040840**, adscrito al Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional, Unidad Oaxaca, manifiesta que es autor del trabajo de Tesis: **"Efecto de la innovación en la relación entre estrategias y competitividad de los negocios de artesanía"**, realizado bajo la dirección del Dr. José de la Paz Hernández Girón, por lo cual cede los derechos de dicho trabajo, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

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

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
CENTRO INTERDISCIPLINARIO DE INVESTIGACIÓN PARA EL DESARROLLO INTEGRAL REGIONAL


Martínez Castro César Julio

Resumen

Este trabajo se centra en analizar cómo la innovación afecta la relación entre estrategias de manufactura, estrategias de mercadotecnia y competitividad. También se describen las estrategias de manufactura, de mercadotecnia y el tipo de innovación que ejecutan los artesanos en México.

Entre los meses de abril y julio de 2005, se aplicó una entrevista estructurada a 337 artesanos, en ocho estados de México: Michoacán, Estado de México, Guanajuato, Puebla, Jalisco, Guerrero, Oaxaca y Veracruz. De los cuestionarios aplicados, 61.1% pertenecen a la rama artesanal de alfarería y cerámica, 11.6% a textiles, 8% son de carpintería, 7.7% de maque y laca, 7.4% a fibras vegetales, 2.4% a metalistería, 0.9% a cerería, 0.6% a instrumentos musicales y 0.3% a juguetería.

Los resultados descriptivos muestran que la estrategia de manufactura que más aplican los artesanos es la referente a la calidad del producto, la estrategia de mercadotecnia más utilizada es la estrategia de precio. Mientras que la innovación de producto es la que más llevan acabo los artesanos.

Los resultados obtenidos señalan, que existe una relación positiva y directa entre estrategias de manufactura y competitividad, al tener una relación significativa de $.318^{**}$, también se comprueba que existe una relación directa y positiva entre las estrategias de mercadotecnia y competitividad, al registrar un coeficiente de correlación de $.404^{**}$. Finalmente, la innovación de producto es la dimensión que más modifica las relaciones entre las dimensiones de las estrategias (manufactura y mercadotecnia) y las de competitividad, modificando la relación entre los costos de oportunidad por flexibilidad y satisfacción con el negocio, los servicios del intermediario y el prestigio de la empresa, la publicidad y el prestigio de la empresa y la publicidad con la satisfacción con el negocio.

Abstract

Analyzing the effect of innovation among the manufacturing strategies, marketing strategies and competitiveness is the object of this work. Also, this work describes the strategies and the kind of innovation used by the Mexican artisans.

During April and July of 2005, a structural survey was applied to 337 artisans, in eight Mexican states: Michoacan, Estado de Mexico, Guanajuato, Puebla, Jalisco, Guerrero, Oaxaca and Veracruz. The results of these applied questionnaires showed that: 61.1% belong to pottery and ceramics; 11.6% textiles; 8% work wood; 7.7% maque and laca, 0.9% to beeswax, 0.6% musical instruments and 0.3% toys.

The descriptive results show: 1. Product quality is the most used dimension within the manufacturing strategy; 2. Pricing is the most used dimension within marketing strategy and; 3. Product innovation is the variable most used by the artisans

The findings show that there is a direct and positive relationship among manufacturing strategies and competitiveness, the relationship coefficient is significant $.318^*$, also the findings show that there is a direct and positive relationship among marketing strategies and competitiveness, with a relationship coefficient $.404^{**}$. Finally, product innovation is the dimension that more modifies the relationships between strategy dimensions (manufacturing and marketing) and competitiveness dimensions, changing the relationship between opportunity costs by flexibility and business satisfaction; intermediary of services and business of prestige; advertising and business of prestige; and, advertising with business satisfaction.

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| Resumen | 4 |
| Abstract | 5 |
| Índice de tablas | 8 |
| Índice de figuras | 9 |
| Agradecimientos | 11 |
| Dedicatoria | 12 |
| Introducción | 13 |
| Capítulo 1. Antecedentes | 16 |
| 1.1 Antecedentes de los determinantes de competitividad | 17 |
| 1.2 Planteamiento del problema | 20 |
| 1.3 Justificación | 23 |
| 1.4 Objetivos | 26 |
| Capítulo 2. Marco teórico | 27 |
| 2.1 Estrategia y competitividad | 28 |
| 2.2 Relación entre variables | 31 |
| 2.2.1 Estrategias de manufactura y competitividad | 31 |
| 2.2.2 Estrategias de mercadotecnia y competitividad | 34 |
| 2.2.3 Estrategias, innovación y competitividad | 37 |
| 2.3 Modelo de investigación | 39 |
| 2.4 Hipótesis | 40 |
| 2.5 Competitividad | 40 |
| 2.6 Dimensiones de competitividad | 44 |
| 2.6.1 Crecimiento del negocio | 44 |
| 2.6.2 Rentabilidad | 45 |
| 2.6.3 Prestigio del negocio | 46 |
| 2.6.4 Exportaciones | 47 |
| 2.6.5 Satisfacción del propietario con el negocio | 47 |
| 2.7 Estrategias de manufactura | 48 |
| 2.8 Dimensiones de estrategias de manufactura | 51 |
| 2.8.1 Calidad | 51 |

| | |
|---|-----|
| 2.8.2 Costos | 51 |
| 2.8.3 Entrega | 52 |
| 2.8.4 Flexibilidad | 52 |
| 2.9 Estrategias de mercadotecnia | 53 |
| 2.10 Dimensiones de estrategias de mercadotecnia | 55 |
| 2.10.1 Producto | 55 |
| 2.10.2 Precio | 57 |
| 2.10.3 Plaza | 58 |
| 2.10.4 Promoción | 59 |
| 2.11 Innovación | 60 |
| 2.12 Dimensiones de innovación | 62 |
| 2.12.1 Innovación de producto | 62 |
| 2.12.2 Innovación de proceso | 63 |
| 2.12.3 Innovación organizacional | 64 |
| Capítulo 3. Metodología | 65 |
| 3.1 Recopilación de la información | 66 |
| 3.2 Descripción de la muestra | 68 |
| 3.3 Operacionalización de variables | 70 |
| 3.4 Validez y confiabilidad de las escalas utilizadas | 71 |
| 3.4.1 Validez y confiabilidad de la variable competitividad | 71 |
| 3.4.2 Validez y confiabilidad de la variable estrategias de manufactura | 74 |
| 3.4.3 Validez y confiabilidad de la variable estrategias de mercadotecnia | 78 |
| 3.4.4 Validez y confiabilidad de la variable Innovación | 81 |
| Capítulo 4. Resultados | 84 |
| 4.1 Resultados descriptivos | 85 |
| 4.2 Prueba de hipótesis | 93 |
| Conclusiones y Recomendaciones | 104 |
| Bibliografía | 108 |
| Anexos | 114 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Encuestas aplicadas por estado | 68 |
| Tabla 2. Descripción de la muestra por rama artesanal | 68 |
| Tabla 3. Descripción de la muestra por tipo de localidad | 69 |
| Tabla 4. Descripción de la muestra por grado de estudios | 69 |
| Tabla 5. Descripción de la muestra por género | 69 |
| Tabla 6. Operacionalización de variables | 70 |
| Tabla 7. Recodificación de competitividad | 73 |
| Tabla 8. Análisis de factores de la variable competitividad | 73 |
| Tabla 9. Confiabilidad de la variable competitividad | 73 |
| Tabla 10. Descripción del crecimiento del negocio | 74 |
| Tabla 11. Recodificación de estrategias de manufactura | 76 |
| Tabla 12. Análisis de factores de la variable estrategias de manufactura | 77 |
| Tabla 13. Confiabilidad de la variable estrategias de manufactura | 77 |
| Tabla 14. Recodificación de estrategias de mercadotecnia | 80 |
| Tabla 15. Análisis de factores de la variable estrategia de mercadotecnia | 80 |
| Tabla 16. Confiabilidad de la variable estrategias e mercadotecnia. | 81 |
| Tabla 17. Recodificación de innovación | 82 |
| Tabla 18. Análisis de factores de la variable innovación | 83 |
| Tabla 19. Confiabilidad de la variable innovación | 83 |
| Tabla 20. Descripción de estrategias de manufactura | 85 |
| Tabla 21. Descripción de la aplicación de la estrategia de calidad del producto | 86 |
| Tabla 22. Descripción de la aplicación de la estrategia de calidad en el proceso de producción | 86 |
| Tabla 23. Descripción de la aplicación de la estrategia de costos | 86 |
| Tabla 24. Descripción de la aplicación de la estrategia de entrega | 87 |
| Tabla 25. Descripción de la flexibilidad de los negocios | 87 |
| Tabla 26. Descripción de la aplicación de las estrategias de manufactura | 88 |
| Tabla 27. Descripción de las estrategias de mercadotecnia | 88 |
| Tabla 28. Descripción de la aplicación de la estrategia de producto | 89 |
| Tabla 29. Descripción de la aplicación de la estrategia precio | 89 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 30 Descripción de la aplicación de la estrategia de plaza | 89 |
| Tabla 31. Descripción de la aplicación de la estrategia de promoción | 90 |
| Tabla 32. Descripción de la aplicación de las estrategias de mercadotecnia | 90 |
| Tabla 33. Descripción de innovación | 91 |
| Tabla 34. Descripción de la innovación en producto | 91 |
| Tabla 35. Descripción de la innovación de proceso | 91 |
| Tabla 36. Descripción de la innovación organizativa | 92 |
| Tabla 37. Descripción del tipo de innovación ejecutada por los artesanos | 92 |
| Tabla 38. Correlación bivariada de Pearson entre las variables del modelo | 93 |
| Tabla 39. Correlación parcial entre competitividad, estrategias de manufactura, de mercadotecnia controlando por innovación | 95 |
| Tabla 40. Correlaciones bivariadas y parciales por dimensiones de las estrategias de manufactura controladas por la innovación | 97 |
| Tabla 41. Correlaciones bivariadas y parciales por dimensiones de las estrategias de mercadotecnia controladas por la innovación | 100 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1. La estrategia como fuente de competitividad | 30 |
| Figura 2. Modelo de investigación | 39 |
| Figura 3. Evolución de las prioridades competitivas | 50 |
| Figura 4. Asociación entre variables | 94 |
| Figura 5. Asociación entre variables controladas por la variable innovación. | 95 |
| Figura 6. Correlación bivariada de Pearson y correlación parcial controlando por innovación de producto, entre costo de oportunidad por flexibilidad y satisfacción con el negocio. | 98 |
| Figura 7. Correlación bivariada de Pearson y correlación parcial controlando por innovación de producto, entre servicios del intermediario y prestigio del artesano. | 100 |
| Figura 8. Correlación bivariada de Pearson y correlación parcial controlando por innovación de producto, entre publicidad y prestigio del artesano. | 101 |
| Figura 9. Correlación bivariada de Pearson y correlación parcial controlando por innovación de producto, entre publicidad y satisfacción con el negocio. | 102 |
| Figura 10. Correlación bivariada de Pearson y correlación parcial controlando por innovación de proceso, entre promoción y rentabilidad. | 102 |
| Figura 11. Correlación bivariada de Pearson y correlación parcial controlando por innovación organizacional, entre promoción y rentabilidad. | 103 |

Agradecimientos

Al Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional CIIDIR-IPN Unidad Oaxaca, por el apoyo brindado durante mis estudios de maestría (instalaciones, becas PIFI e institucional, pero sobre todo por el gran personal humano que conforma esta institución).

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), por el apoyo económico brindado para los estudios de maestría.

De manera muy especial agradezco al Dr. José de la Paz Hernández Girón, director de esta tesis, por brindarme su apoyo, su tiempo, paciencia, su amistad, pero sobre todo, por compartir su experiencia y conocimientos para la culminación de esta tesis. A la Dra. María Luisa Domínguez Hernández por sus sabios consejos, tiempo y apoyo brindado en la realización de este trabajo.

Al personal académico del postgrado que contribuyó con sus conocimientos en mi formación profesional.

A los miembros de mi comité revisor por el tiempo brindado, los comentarios, consejos, sugerencias y recomendaciones, para mejorar este trabajo.

A mis compañeros y amigos integrantes de la casa muestra por su amistad y apoyo: Paty, Gisela, Rigo, Dora, Regino, Poblano, Verónica, Diana, Mary. A mis ex-compañeros de maestría: Ana Lilia, Ivonne, Daniel, Román, Irma Flor, Marisela, Dulce, Anabel, Joel, Francisco, Adela, Edwin y Nancy.

Un agradecimiento a mis amigos Gabriel Cenobio, Toño y Nico, pero muy especialmente a mi amigo Julio César y su gran familia; gracias por su amistad, apoyo y tiempo.

Dedicatoria

A mi familia

Esta tesis está dedicada muy especialmente a mi familia “Silvia y Ximena”, que han sido mi motor en estos años para impulsarme a seguir adelante y no darme por vencido ante las adversidades. Gracias por su apoyo, comprensión, paciencia y amor.

A mis padres

Humberto y Eva, por el apoyo y sabios consejos otorgados durante toda mi vida, que me han ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles de mi vida.

A mis hermanos

José Uriel y Víctor Alfonso, por su valioso apoyo y amistad brindada toda su vida.

A mi abuelo y mis tíos

Por sus consejos y apoyo brindados, para mi formación como persona, muy especialmente a mis tías Estelita, Laura, Alfonso, Soledad, Karina y Emma.

A la familia Paredes Hernández

A mis suegros y cuñados, gracias por el apoyo, cariño y consejos brindados desde Saltillo. A mi abuela Celia por sus consejos y apoyo brindado en los momentos difíciles.

A mis primos y mis amigos

En especial a mis primos Manolo, Rogelio, Ricardo, Irene, David, Toña. A mis amigos: Concepción, Wilbert, Lalo, Gore, Jorge, Necho, Chago, Miguel, Mocte y a todos aquellos que no menciono pero que son de igual forma importantes para mí.

Con todo mi amor y cariño. César Julio.

Introducción

Si una organización desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, cualquiera que sea la actividad que realiza, debe implementar estrategias antes o después, es decir, acciones de análisis y decisiones formales, enmarcados dentro de la estrategia de la empresa. Lo tiene que hacer con la finalidad de sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización (manufactura, mercadotecnia, finanzas, etc.), encaminados a maximizar la eficiencia global, para incrementar la competitividad de la empresa.

Autores como Castro y Véles (2002: 25), consideran la innovación como una estrategia, sin embargo, en el caso de la artesanía no se puede considerar como tal, debido a que las innovaciones en la mayor parte de este sector se dan de manera lenta, y muy esporádicamente, es decir, no forman parte de las acciones diarias que los artesanos implementan para lograr mejores resultados. Por lo que, la innovación en este trabajo se considera como una variable que puede modificar la relación entre las estrategias y la competitividad.

Partiendo de lo anterior la presente investigación tiene como objetivo general analizar cómo la innovación afecta la relación entre estrategias de manufactura, estrategias de mercadotecnia y competitividad. Como objetivos particulares se plantea describir las estrategias de manufactura, las estrategias de mercadotecnia y el tipo de innovación utilizadas o ejecutadas por los artesanos.

Esta tesis se divide en cuatro capítulos. En el primer capítulo se describen los antecedentes de la investigación, mostrando las distintas formas en que algunos autores como Bain (1951: 294); Barney (1991: 99); Pérez (2000: 95); VanSickle (2001: 1), entre otros, han considerado los determinantes de la competitividad de las empresas. Además se plantea el problema en el que se considera como la innovación se ha visto por algunos autores como una estrategia de manufactura, y

como la dependencia tecnológica en las artesanías implica una escasa actividad asociada a buscar nuevos productos, de esta manera la innovación se considera como una variable y no como estrategia. En la justificación se le da relevancia al hecho de que el cambio tecnológico está entre las acciones más prominentes, que los artesanos deben realizar para enfrentar los embates de la competencia y de la importancia de la artesanía como una actividad económica que ocupa a cerca de 9 millones de mexicanos. En los antecedentes se plantean además los objetivos de investigación.

En el capítulo dos se desarrolla un marco teórico, el cual inicia con el planteamiento de la teoría de la estrategia de la empresa, en la cual se enmarca la relación entre estrategias y competitividad; luego se analizan las relaciones entre variables de estudio según las aportaciones y planteamientos de algunos autores como Hernández y Domínguez (2003: 200); Díaz y Martín (2004: 15-18); Jasso (2004: 85), entre otros. Enseguida se presenta el modelo de investigación y se plantean las hipótesis. Después se presentan los conceptos, dimensiones de las variables de investigación, (competitividad, estrategias de manufactura, estrategias de mercadotecnia e innovación).

El capítulo tres inicia con la descripción de la forma en que se recopiló la información, cómo se hizo, cuales fueron las fuentes de información. Posteriormente se describe la muestra, según los estados donde se aplicó la encuesta, la rama artesanal a la que pertenecían los artesanos, el tipo de localidad y el propietario. Para conocer la validez de las escalas utilizadas se realizó un análisis factorial para las cuatro variables en estudio, también se determinó la confiabilidad de las escalas.

En el capítulo cuatro se presentan los resultados tanto descriptivos como la prueba de hipótesis. Los resultados descriptivos muestran como las estrategias de manufactura que más aplican los artesanos son las referentes al producto y flexibilidad. Mientras que la estrategia de precio y producto son las estrategias de

mercadotecnia más utilizadas. Finalmente, donde más innovan los artesanos es en el producto. Las hipótesis fueron probadas mediante una correlación bivariada de Pearson y se comprueba que hay una relación directa y positiva entre las estrategias de manufactura y competitividad, también se prueba que hay una relación directa y positiva entre las estrategias de mercadotecnia y competitividad. Por último, para comprobar como la innovación afectaba la relación entre estrategias (manufactura y mercadotecnia) y competitividad se hizo mediante una correlación parcial, también entre las dimensiones de estrategias (manufactura y mercadotecnia) y competitividad, controlando por las dimensiones de innovación.

Finalmente, se muestran las conclusiones y recomendaciones que se desprenden del estudio, la bibliografía consultada y los anexos.

Capítulo 1

Antecedentes

1.1 Antecedentes de los determinantes de competitividad

A través de los años la competitividad ha sido objeto de múltiples análisis y controversias, sin que se hayan encontrado con exactitud los factores que la determinan, los indicadores sobre la cual ha de ser medida y el nivel en el cual se debe analizar. Al respecto Rojas y Sepúlveda (1999: 13-14), mencionan que la competitividad puede ser analizada desde diferentes niveles y señala entre ellos: el nivel macro, nivel meso y nivel micro. En el nivel macro se incorporan elementos relacionados a factores macroeconómicos y políticas; el nivel meso se consideran aspectos regionales como condiciones climáticas, de infraestructura y recursos naturales; en el nivel micro involucra factores que condicionan el comportamiento de la empresa.

Respecto a la competitividad Viedma (1992: 71), señala que dependiendo de la unidad de análisis que se estudie (macro, meso, micro), los determinantes de competitividad serán diferentes y se utilizarán indicadores distintos para medirla.

De acuerdo a los diferentes niveles en el que se puede estudiar la competitividad, esta investigación se centra en el análisis de la competitividad a nivel micro o empresa.

Entre los múltiples estudios existentes relacionados con la competitividad de la empresa, se encuentran aquellos que desde los años cincuenta y sesenta se centraron en la relación entre el tamaño de la empresa y la competitividad (Bain, 1951: 294; Mann, 1966: 300; Hall y Weiss, 1967: 329). Bajo esta propuesta una empresa será competitiva, cuanto más grande sea, ya que será capaz de aprovechar economías de escala, así como, crear barreras contra la entrada de nuevos competidores, lo cual le permitirá disfrutar de beneficios en el largo plazo, mientras más fuertes sean estas barreras y por lo tanto la empresa será competitiva.

Para los años setenta según Glenn (1994: 2), los mercados dieron mayor importancia a la calidad y esta tendencia fue mayor debido a la crisis del petróleo y conflictos políticos que originaron una carrera bélica extraordinaria, que sumergió al mundo en un ciclo económico reprimido, en donde los pueblos requerían productos con mayor vida útil. Por lo que para que una empresa fuera competitiva necesitaba ofrecer bienes o servicios de calidad, tomando gran relevancia características como la durabilidad del producto.

Para la década de los ochenta, se comenzó a estudiar a la empresa con un enfoque sistémico, poniéndose énfasis en la formulación de la estrategia y la forma de llevarla a cabo. En esta época se desarrolló el modelo conocido como dirección estrategia, dentro de este surgieron dos grandes perspectivas sobre la formación de la estrategia: la primera conocida como producto-mercado que enfatizaba en el análisis a nivel industrial (meso) estudiando los determinantes contextuales de la competitividad. La segunda perspectiva tenía un enfoque micro, y se conoce como teoría basada en recursos, en esta se propone localizar los determinantes de la competitividad en las características internas de la empresa porque el comportamiento competitivo es el resultado de ciertas características intrínsecas y únicas de la misma.

El modelo basado en recursos se extendió hasta la última década del siglo pasado, de hecho autores como Barney (1991: 99), mencionan como determinantes de la competitividad empresarial los recursos de la firma. A través de estos una empresa obtendrá una ventaja competitiva sostenible por implementar estrategias que explotan sus fortalezas internas y son capaces de aprovechar las oportunidades del medio ambiente, mientras neutralizan las amenazas del mismo y evitan las debilidades internas. Los indicadores utilizados bajo esta perspectiva para contar con tal ventaja competitiva son: valor, rareza, inimitabilidad, e imperfectamente sustituibles. Otros autores como Viedma (1992: 73); Fernández y col. (1998: 83); Redondo (1999: 118-123); Pérez (2000: 95); Aragón y Rubio (2005: 41-45), también mencionan como factor de competitividad los recursos de la empresa, entre los que mencionan las habilidades y motivación

de los recursos humanos, recursos tecnológicos, innovación, capacidad de mercadotecnia, calidad, entre muchos otros.

Por otro lado, Rojas y Sepúlveda (1999: 3), proponen la existencia de diferentes clasificaciones de los factores que determinan la competitividad de una empresa. Entre estas clasificaciones se encuentran las estrategias de manufactura y las estrategias de mercadotecnia.

Las estrategias de manufactura como determinantes de competitividad van encaminadas a incrementar la productividad a través de la eficiencia productiva mediante: la reducción de costos de producción (Larios, 1999: 3; Morales y col., 2002: 484), mejora de la calidad (Redondo, 1999: 118-123 y Morales y Pech, 2000: 49-50), innovación (Redondo, 1999: 118-123; Larios 1999: 3; Morales y col., 2002: 484; Vokurka y col., 2002: 14). Mientras que autores como Ward y col. (1996: 600); Chen (1999: 49); Castro y Véles (2002: 25), integran las estrategias de manufactura en (costos, calidad, entrega y flexibilidad) argumentado que estas pueden mejorar la competitividad de las empresas.

Las estrategias de mercadotecnia, como determinantes de la competitividad de la empresa tratan de ofrecer un producto con cualidades diferentes que satisfagan los deseos y/o necesidades de los clientes, a un precio conveniente, con un mensaje apropiado y un sistema de distribución que lo coloque en el lugar correcto y en el lugar más oportuno. Mientras que autores como Rojas y Sepúlveda (1999: 3); VanSickle (2001: 1) y Hernández y Domínguez (2003: 190), han estudiado y analizado las estrategias de mercadotecnia a través de las cuatro Ps (Producto, precio, plaza y promoción).

Así, se puede decir que existen diversos factores que pueden determinar la competitividad de un negocio. Sin embargo, la estrategia que una empresa siga puede ser fundamental para lograrlo, ya que esta le permitirá responder de la manera más adecuada a los cambios que se están presentando debido al

desarrollo tecnológico, los ciclos de vida de los productos más cortos y las exigencias de los consumidores que cambian muy rápidamente, hoy en día.

En este sentido las estrategias de manufactura y mercadotecnia juegan un papel muy importante en la búsqueda de la competitividad de las empresas, ya que la implementación de estrategias de manufactura pueden ayudar a la empresa a crear y obtener un producto de mayor calidad, se pueden reducir costos de producción, entregar productos a tiempo y de manera rápida. Mientras que una estrategia de mercadotecnia puede contribuir a la competitividad de la empresa, al proporcionar un producto con cualidades atractivas como etiquetas, empaque, etc., ofrecerlo a precios competitivos, ubicarlo en la imagen del consumidor a través de la publicidad y en el lugar apropiado.

1.2 Planteamiento del Problema

Existen dos afirmaciones sobre la relación entre estrategias y competitividad:

a) De acuerdo a Molina (2003: 25) los cambios en el contexto en el que interactúan las empresas han generado la necesidad de diseñar estrategias que les permitan ser competitivas, y por lo tanto permanecer en el largo plazo.

b) Según Domínguez y col. (2004:147) *“La competitividad en los sectores fragmentados se manifiesta como el resultado de una cadena de actividades de innovación. Cuando las características del producto artesanal, las habilidades de negocio y las posibilidades para generar estrategias competitivas no son adecuadas al mercado, la Innovación del artesano es la que tiende a determinar el incremento en la rentabilidad del negocio”*

En la primera se manifiesta la importancia de las estrategias para la competitividad y en la segunda la innovación modifica esa relación.

Lograr la competitividad de las empresas, es uno de los objetivos de los gobiernos para lo cual implementan políticas orientadas al apoyo y desarrollo de nuevas tecnologías o su aplicación, buscando que estas incrementen su productividad, a través del uso eficiente de los recursos productivos. Por lo que hoy en día las empresas mexicanas intentan lograr la competitividad incrementando su nivel tecnológico para enfrentar las exigencias del mercado donde los niveles de competencia han aumentado, los ciclos de vida de los productos son cada vez más cortos y las exigencias del cliente cambian constantemente (Aragón y Rubio 2005: 61; Frías, O'Brien y Aldana 2003: 2; Velásquez y Macías 2001: 79-80; Costa, y Duch y Lladós 2000: 20; Grant 1996, 38; Porter 1991a, 111, Porter 1990, 74 y Tushman y Nadler 1986:74) esto refleja la gran necesidad de tecnología para alcanzar la competitividad.

Ante la dinámica que presentan los mercados internacionales, debido a la globalización económica, producto de la apertura comercial que se ha venido dando en los últimos años, el concepto innovación como factor determinante de competitividad ha adquirido relevancia en tiempos recientes.

De hecho la innovación se ha considerado siempre una estrategia de manufactura tal como lo manifiestan autores como Castro y Véles (2002: 25).

Sin embargo, en el caso de los negocios artesanales de Oaxaca, ha sido difícil lograr un desarrollo tecnológico en los procesos de producción de artesanías, lo cual ha impedido innovaciones de manera radical, debido a los aspectos culturales de los artesanos como lo son sus pensamientos y creencias.

La innovación en artesanía es un proceso muy lento en contraposición a la rapidez de los avances en tecnología, del mercado y del desarrollo a nivel nacional e internacional, lo que deja fuera de competitividad a los productores y negocios de artesanía en Oaxaca. Esto ocurre porque la mayoría de los negocios de artesanías cuentan con procesos de producción rudimentarios, lo que no les

permite obtener volúmenes suficientes de producto, reflejándose esto en la participación en pequeñas porciones del mercado, aunado a ello la mano de obra empleada en su mayoría es de tipo familiar.

La dependencia tecnológica en las artesanías implica una escasa actividad asociada a buscar nuevos productos, ya que la misma se suele realizar de manera no planeada, lenta y muy parcializada, casi siempre en la innovación de producto, porque el artesano tiene mucho interés en incrementar sus ingresos. Además, obtener productos nuevos requiere mayor capacidad tecnológica, con más medios personales, materiales y financieros, así como asumir mayores riesgos, lo que explicaría, en parte, lo que Turok (1988: 22) afirma con respecto a México donde aproximadamente sólo el 5% del total de los artesanos han innovado y tienen éxito en esa actividad; pero existe un 65 % de ellos que emplea sistemas rudimentarios y sobrevive de ese oficio. El otro 30% está en el punto medio.

Esto muestra como la innovación en artesanía no es una estrategia sino una variable que puede modificar la relación entre estrategia y competitividad.

Otros autores también hacen énfasis en esta problemática, como:

Hernández y col. (2005: 217) dicen que “ *En la alfarería ...las mejoras y cambios dentro de un proceso de innovación ocurren en el ámbito de la enseñanza aprendizaje que se da de padre a hijo, de abuelos a nietos, de tíos a sobrinos, en el que se comparten bases de conocimientos casi iguales ... El sistema jerárquico de relaciones es totalmente familiar, no es como al interior del proceso de producción de una fábrica: maestro-oficial-aprendiz, no cobran un salario determinado, ni están sujetos a estándares de venta ni de producción, por lo que los cambios y mejoras ocurren de acuerdo a la voluntad e interés de cada artesano*”.

También Hernández y col. (2004: 398) consideran que los artesanos Mixtecos se les dificulta la innovación de sus productos porque no tienen contacto con los clientes para generar ideas, tampoco tienen un área con recursos monetarios para llevar a cabo las ideas que tengan, pero lo que si está presente, es que si ellos no aprenden a mejorar su producto y comercializarlo, otros lo harán, tarde o temprano.

Si se retoma el planteamiento de Jasso (2004: 85), cuando sugiere que la innovación, incide en las trayectorias de producción y mercado, entonces interesaría conocer: ¿Cómo la **innovación afecta la relación entre estrategias y la competitividad** de los negocios de artesanía?

1.3 Justificación

A partir de los trabajos conceptuales de Schumpeter, a mediados de la década de 1980, se ha ido acumulando el conocimiento sobre el papel de la innovación y la competitividad de las empresas (Castellanos, 2003: 21).

Hoy en día las empresas compiten en entornos más dinámicos, tanto en el contexto local, como regional y global. Estos entornos se caracterizan por recursos tecnológicos más complejos, la diversidad de clientes, mercados más exigentes, y la libre comercialización de los productos. Así se espera que las empresas mexicanas deban ser capaces de innovar para adaptarse a estos cambios, ya que de lo contrario se verán en desventaja en relación a sus competidores y por lo tanto su competitividad se verá mermada. (Pérez y col., 2005: 22).

En este sentido la innovación es una variable que ha adquirido una relevancia muy importante en los últimos años, ya que se considera que las empresas que son capaces de mejorar continuamente en (productos, procesos, servicios, etc.), lograrán una mayor competitividad sobre sus rivales que les permitirá hacer frente a las necesidades cambiantes de los clientes y del ambiente caracterizados por la

globalización actual. Tushman y Nadler (1986: 92); Porter (1990: 74); Porter (1991a: 111); Grant (1996: 382); Velásquez y Macías (2001: 79-80); Frías y col., (2003: 2); Arbussá y col. (2004: 47); Haour (2005: 540) y, Aragón y Rubio (2005: 61).

Es en este camino hacia la competitividad, que la innovación juega un importante papel, siempre que se establezca en estrecha relación con la estrategia de la empresa. La concepción actual de la actividad innovadora, contempla a la empresa como un todo integrado, donde el éxito competitivo depende, entre otras cosas, de la estrecha relación entre la producción y comercialización. Castro y Delgado (1999: 14-15).

La importancia que en la actualidad han adquirido variables como las estrategias de manufactura, mercadotecnia y la innovación, se manifiesta porque: a) la implementación eficiente de una estrategia de manufactura permite a las empresas mejorar aspectos como la calidad del producto, reducir costos de producción, contar con una mayor flexibilidad, entre otros aspectos, que se ven reflejados en mayor competitividad para la empresa; b) no basta con producir un producto de calidad o a bajo costo, sino que la empresa debe ser capaz de hacer entender al cliente que está recibiendo el mejor producto, lo mejor de la empresa, donde la mezcla de mercadotecnia juega un papel muy importante; y c) la empresa debe ser capaz de innovar para poder ofrecer productos novedosos y de manera rápida que le permitan satisfacer las necesidades de los clientes, permitiendo a la empresa continuar en un ambiente caracterizado por los rápidos cambios tecnológicos y de consumo.

Así hay autores como Ward y col.; Chen (1999: 46); Castro y Véles (2002: 25) y Mamaqui y col. (2002: 78) quienes mencionan que las estrategias de manufactura pueden mejorar la competitividad de las empresas. Mientras que autores como VanSickle (2001: 1); Zapata (2001: 2); Zapata (2002: 36); y Hernández y Domínguez (2003: 200), mencionan que las estrategias de mercadotecnia

permiten a las empresas ser más competitivas. A través de las estrategias de mercadotecnia, como productos, precio, plaza y promoción las empresas pueden incrementar su competitividad, ya que a través de la aplicación eficiente de esta mezcla, las empresas pueden hacer más atractivos sus productos a través de la publicidad, crearles cualidades que les permitan ofrecerlos a un mayor precio, colocarlos en los lugares donde son demandados.

Según Domínguez y col. (2004: 131), las artesanías por sus características, pertenecen a un segmento de mercado donde los consumidores que buscan variedad, originalidad, no pueden aceptar fácilmente una versión estandarizada del producto y tienden a la exclusividad y a la distinción que se logra cuando los productos son únicos y por lo tanto los consumidores que prefieren productos artesanales tienden a pagar un precio elevado por ellos. Entonces es de suponer que el cambio tecnológico está entre las acciones más prominentes, que los artesanos deben realizar para enfrentar los embates de la competencia.

Desde otro punto de vista García (2000: 48), menciona que la actividad artesanal representa una fuente de vida para cerca de 9 millones de mexicanos que la desarrollan como actividad principal. Lo cual muestra la importancia de este sector en la economía mexicana por ser un generador de empleo e ingresos para un gran segmento de la población en México.

Desde un punto de vista práctico se considera que la innovación en los negocios de artesanía en México, puede ser un factor muy importante para que los artesanos puedan acceder a un mayor número de clientes, así como, a nuevos mercados e incluso ofrecer sus productos a mejores precios que los actuales, lo cual les permitirá a este tipo de negocios contar con otros factores (productos de mejor calidad, nuevos diseños) que determinen una mayor competitividad en los diferentes mercados (regional, nacional e incluso internacional), esto les permitirá mejorar sus ingresos y por lo tanto elevar su nivel de vida, sin que la producción se base necesariamente en un cambio tecnológico significativo.

1.4 Objetivos

General

Analizar cómo la innovación afecta a relación entre estrategias de manufactura, estrategias de mercadotecnia y competitividad.

Específicos

Determinar las estrategias de manufactura utilizadas por lo productores de artesanías.

Determinar las estrategias de mercadotecnia utilizadas por lo productores de artesanías Determinar los tipos de innovación utilizados por los artesanos.

Determinar como la innovación afecta la relación entre las estrategias y la competitividad.

Capítulo 2

Marco Teórico

2.1 Estrategia y competitividad

Para analizar la relación entre estrategia y competitividad es menester conocer la evolución de estrategia dentro de lo que se considera Administración Estratégica, donde se va desde las escuelas de negocios con Ford hasta las teorías de recursos y capacidades pasando por Porter y finalizando en la complejidad del mundo actual donde se aborda el concepto de estrategia con estudios de factores y variables flexibles y dinámicas.

Existen diferentes enfoques de cómo se han estudiado las estrategias, empezando con las Estrategias Genéricas de Ansoff (1965) en las que incluye la penetración de mercados; desarrollo de producto; desarrollo de mercados y diversificación. Siguiendo a Porter con otras Estrategias Genéricas: liderazgo en costos, diferenciación, y de enfoque, el cual ha encontrado una amplia aceptación en la Administración Estratégica, orientada a la forma como una empresa plantea sus actividades y a su manera de competir en un sector industrial. Además están los conceptos de Estrategias Funcionales, de las que existen tantas como funciones o áreas de negocios existan en una empresa. Otros enfoques han centrado su visión en las capacidades de la empresa y la manera en que los recursos permiten aplicar y crear una ventaja competitiva (Barney 1991).

Pero a la par del desarrollo de tecnologías que caracteriza la actualidad global y competitiva, también han surgido nuevas formas de organización, nuevas oportunidades de negocios, distintas formas de integración, diferentes procesos evolutivos, diferentes maneras de llevar a cabo un proceso productivo, en si cambios en una industria determinada, lo que permite a una empresa mejorar sus niveles de competitividad.

Según Morales y Pech (2000: 51), los primeros análisis estratégicos aparecen en 1965, año clave para la administración estratégica, pues se publican dos obras importantes consideradas como el punto de partida de esta nueva corriente del pensamiento: Corporate Strategy de H.I. Ansoff y Business Policy de Learned y

Christensen, Andrews y Guth. La estrategia se basa en el principio de una eficaz articulación del potencial del cual dispone una empresa, expresada en términos de fuerzas y debilidades, y situada en un medio ambiente que presenta amenazas, pero también oportunidades de desarrollo.

Mientras que Álvarez (2003: 5-6), respecto a la administración estratégica señala que esta evolucionó a lo largo del siglo pasado en la medida en que las empresas fueron creciendo y adoptando nuevos conocimientos y tecnologías, fabricando nuevos productos y compitiendo en mercados con nuevas reglas que las transformaban constantemente. Los modelos dentro de la administración estratégica se fueron adoptando a las nuevas situaciones económicas, políticas, sociales y tecnológicas; se incorporaron nuevos conceptos, nuevas variables y se modificaron los enfoques de análisis con objeto de dar respuesta a los retos que les planteaba el cambio.

Así al iniciar la década de los ochenta se inició un modelo conocido como dirección estratégica, que retomó las teorías de la organización industrial que mantienen el énfasis en el ambiente externo de la empresa y la competitividad; posteriormente dio un giro hacia el análisis interno de la misma, por lo que la adquisición y control de capacidades tecnológicas y organizativas se hizo fundamental para la competitividad de la empresa.

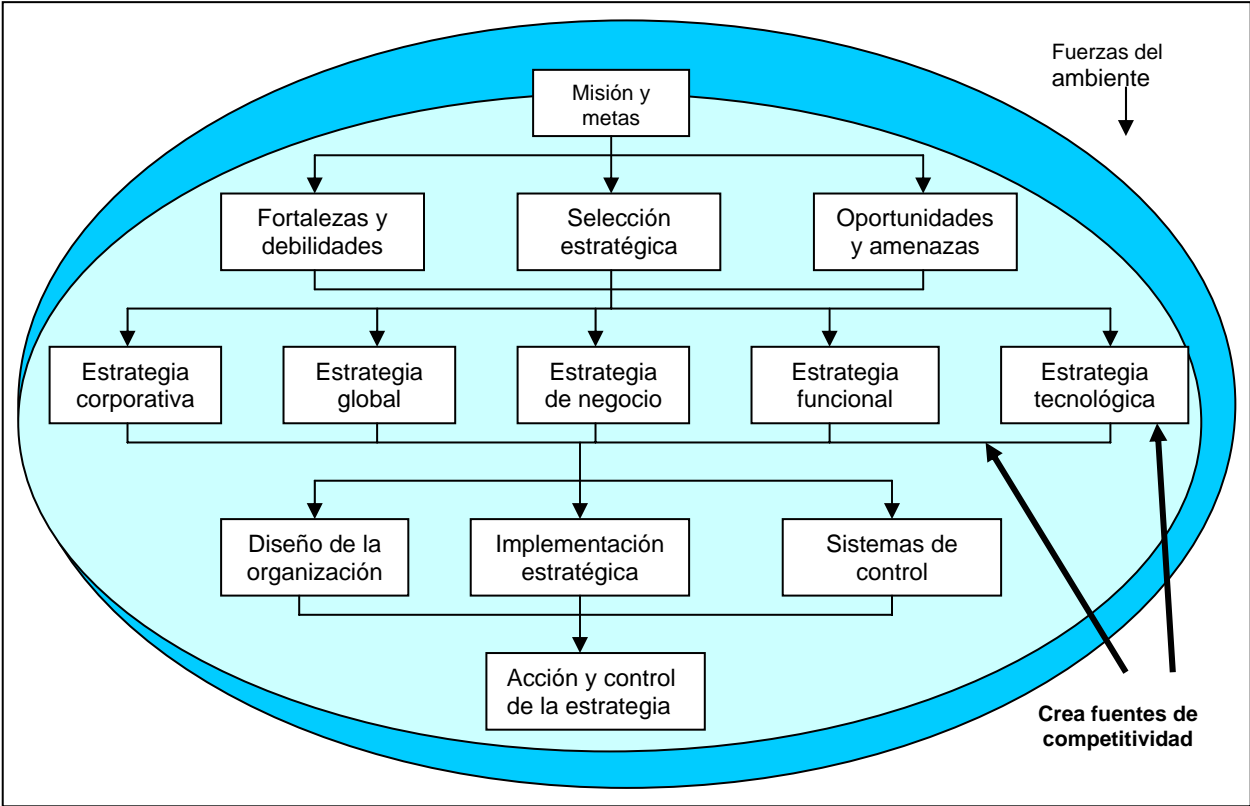
Morales y Pech (2000: 51), argumentan que es en la búsqueda de la ventaja competitiva y competitividad donde radica la importancia de la estrategia empresarial. También mencionan la estrategia de la empresa, en administración, tiene como objetivo la creación de ventaja competitiva, y es aquí donde se encuentra la relación entre estrategia y competitividad.

Como se ha mencionado la estrategia de la empresa pone énfasis en los factores que favorecen la competitividad, los cuales pueden clasificarse como factores externos a la empresa, es decir, determinados por el medio ambiente en el cual se

desenvuelve esta; y los factores internos, o sea, aquellos en los que la administración de la empresa tiene la opción de decidir sobre ellos. En este sentido la empresa puede implementar estrategias en sus diferentes áreas funcionales (mercadotecnia, producción, finanzas, etc., que le permitan lograr un mejor desempeño competitivo.

Linares y Acevedo (2006: 51), muestran de manera esquemática (figura 1) como a través de un análisis interno que permite identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, mientras que una exploración externa, permite percibir las oportunidades y amenazas del mercado, con lo que se pueden definir las estrategias las cuales pueden ser divididas en corporativas, globales, de negocio, funcional y tecnológica, a continuación se implementan las estrategias, considerando la organización y los sistemas de control.

Figura 1. La estrategia como fuente de competitividad



Fuente: Tomado de Linares y Acevedo (2006: 51)

Así, una empresa puede implementar estrategias en busca de mejorar su competitividad, la cual para autores como Linares y Acevedo (2006: 51), se puede dividir en estrategia corporativa, estrategia global, estrategia de negocio, estrategia funcional y estrategia tecnológica.

2.2 Relación entre variables

2.2.1 Estrategias de manufactura y competitividad

Algunas investigaciones hacen alusión a la relación entre estrategias de manufactura y competitividad:

Ward y col. (1996: 604), señalan que para lograr la competitividad a través de las estrategias de manufactura, los manufactureros deben conocer las bases de la diferenciación, cada estrategia implica una posición a considerar para la diferenciación. La diferenciación del producto a través de la manufactura se puede lograr con énfasis en la calidad o el desempeño en la entrega. De la misma manera se puede enfatizar otra combinación, costo y calidad. La flexibilidad no puede ser piedra angular para la diferenciación del producto, ya que es más un beneficio directo para el productor que para el consumidor, sin embargo, la flexibilidad aumenta o permite la diferenciación del producto en vez de servir como base de diferenciación. Por otra parte, la configuración de apoyo al competidor compite más en costo y diferenciación.

Avella y col. (1999: 238), se plantearon comprobar la incidencia que tienen las estrategias de manufactura (calidad, costos, flexibilidad y tiempos de entrega) en empresas con resultados económicos altos (competitividad alta), medios (competitividad media) y bajos (competitividad baja) de las empresas manufactureras de España. Esperando que las empresas con mejores resultados económicos presentaran altas correlaciones entre las estrategias de manufactura y competitividad, mientras las empresas con peores resultados económicos

presentaran bajas correlaciones entre las estrategias de manufactura y competitividad.

Ellos encuentran que para las empresas con competitividad alta la estrategia de calidad, por llevar a cabo un control estadístico de la calidad, es la que explica mejor los altos resultados económicos. Para las empresas de competitividad media la estrategia en costos, por la reducción del número de trabajadores es la que explica mejor su competitividad. Finalmente, la calidad por la descentralización de las decisiones, el establecimiento de relaciones de cooperación con los proveedores y la formación de los directivos permiten explicar la competitividad de las empresas con resultados económicos bajos.

Redondo (1999: 122), encontró en su estudio sobre empresas de artes gráficas en España que dado el elevado grado de rivalidad existente y la cada vez mayor exigencia de la demanda, la calidad se convierte en un aspecto fundamental para la competitividad de las empresas en un factor que asegura la permanencia en el mercado. Así mismo, menciona que apostar por una estrategia de calidad supone atender las necesidades del cliente, lo que significa que se tratará de averiguar qué es lo que éste desea y ofrecérselo tal y como él lo espere, proporcionándole en todo momento un servicio excelente (producto sin fallos, plazos de entrega reducidos).

Tracey y col. (1999: 421-422), en su estudio de 474 empresas estadounidenses de muebles y mobiliarios, fabricantes de productos de metal, maquinaria comercial e industrial, y electrónicos y otros equipos eléctricos. A través de un análisis estructural de ecuación lineal (LISREL) muestran los resultados de la relación entre las estrategias de manufactura (Calidad, Costos, entrega y flexibilidad) con la competitividad medida a través de la satisfacción de los clientes y desempeño en el mercado. Sus resultados muestran que la relación entre estrategias de manufactura y competitividad tiene una tasa estimada de 7.262, la cual es significativa, y el coeficiente de LISREL es de 0.803. Por lo que argumentan lo

siguiente: las empresas con altos niveles de estrategias de manufactura específicamente en la habilidad para controlar los costos, lograr alta calidad de los productos, ofrecer amplia líneas de productos (Flexibilidad), y tener entregas confiables, son altamente competitivas por satisfacer mejor a sus clientes y tener un mejor desempeño en el mercado.

Vokurka y col. (2002: 14), mencionan que las industrias están enfrentando cada vez más la intensificación de la competencia global y los rápidos avances tecnológicos. Y continúan su comentario diciendo que el modelo tradicional de manufactura está siendo mejorado y reestructurado para mejorar la competitividad de las firmas en este nuevo ambiente. Estas compañías ahora parecen desarrollar ventajas competitivas en áreas tales como entrega, flexibilidad, e innovación.

Para Castro y Véles (2002: 25-26), las estrategias de manufactura comprenden un conjunto de objetivos y programas de acción encaminados a asegurar la competitividad a través del tiempo. Pues consideran que identificar las estrategias y el tipo de sistema productivo de manera coherente entre ellos, permite obtener de una manera factible y consistente las metas y objetivos trazados por la organización y, por consiguiente la supervivencia y la competitividad. Le dan mucha importancia al proceso de planeación estratégica, donde la dirección de la empresa es la que define las fortalezas estratégicas, declaradas en la visión y misión, previa identificación del sistema productivo.

Lau (2002: 131), realizaron una correlación de Spearman, para determinar la relación entre las estrategias de manufactura (Calidad, Costos, Entrega y Flexibilidad) y la competitividad medida a través de un índice de competitividad total, el crecimiento en ventas y la rentabilidad. Mediante una encuesta a 382 directores de empresas manufactureras de computadoras y electrónicos en los Estados Unidos. Sus resultados muestran que las dimensiones que más se relacionan con los índices de competitividad son la calidad a través de la alta calidad del producto que se relaciona con el índice total de competitividad (0.11*),

la entrega por tener una mejor relación con los proveedores con el índice total de competitividad (0.14**) y con el crecimiento en ventas (0.17**). Mientras que la estrategia de costos y flexibilidad no muestran relación significativa con ningún indicador de competitividad, solo muestran una relación negativa pero no significativa con la rentabilidad (-0.08) y (-0.02) respectivamente.

Según el World Centre for Materials Joining Technology (2006: s/p), señala que aunque no siempre es el caso, ahora generalmente se acepta que la salud de la función de manufactura en una empresa es el corazón de su éxito competitivo, y que teniendo una estrategia de manufactura que se organice con la estrategia global y otras estrategias funcionales en una organización es esencial. El acercamiento estratégico debe estar combinado con un acercamiento pragmático para mejorar continuamente en un nivel operacional si una empresa produciendo productos a la velocidad, con la calidad y a costos que aseguren su competitividad en los mercados elegidos.

2.2.2 Estrategia de mercadotecnia y competitividad

Al igual que existen afirmaciones de la existencia de la relación entre estrategias de manufactura y competitividad, así mismo existen afirmaciones que establecen una relación entre las estrategias de mercadotecnia y competitividad, entre ellas podemos citar las siguientes:

Shaw y Wong (1996: 59-63), analizaron una muestra compuesta de 10 empresas manufactureras de herramientas americanas, 11 alemanas, 10 japonesas y 12 británicas, encontrando entre otras cosas que las compañías más competitivas en la industria de herramientas persiguen estrategias de mercadotecnia más agresivas que sus contrapartes menos exitosas, muchas de ellas queriendo expandirse a nuevos mercados e incrementar su participación en el mercado. Así, estos autores muestran que las empresas que considera competitivas en comparación con los menos exitosos, utilizan una estrategia de producto con un alto grado de estandarización, pero también despliegan un mayor esfuerzo para

modificar sus productos con la intención de cubrir una mayor cuota de mercado. Las empresas menos exitosas siguen una estrategia basada en precios bajos. Finalmente, encontraron que en las estrategias de distribución y promoción los fabricantes más competitivos hacen más gastos para promover sus productos, en contraparte con los menos competitivos.

Desarrollar una efectiva estrategia de mercadeo, es un elemento importante para que los productores sean competitivos (VanSickle 2001: 1). Para VanSickle (2001) los negocios y productores pueden mejorar sus ganancias reduciendo el riesgo y manejando la incertidumbre, y especialmente aplicando cuatro categorías de estrategias a) los Métodos de Mercadeo , es decir decidiendo donde vender, mercados locales, regionales, etc. b) la Decisión del Producto, decidiendo que y cuando producir, c) la Estrategia de Precios , realizando el potencial, aceptando un precio o esperando por algo mejor y d) las decisiones del Mercadeo, logrando lo mejor del mercado, manejando la demanda y el precio del producto. Es otra forma de ver las cuatro Ps.: Precio, Plaza, Producto y Promoción.

Chavarria y Sepúlveda (2001: 2), mencionan que existen diferentes factores que determinan la competitividad de una unidad productiva, entre estos se encuentran los factores mercadotécnicos que señala cuatro factores principales que determinan el nivel de competitividad de una empresa: el precio, el producto, la posición geográfica y la promoción, donde los tres últimos corresponden a factores no económicos.

Hernández y col. (2004: 193-195), midieron las estrategias de mercadotecnia, utilizando como dimensiones e indicadores el Producto, Precio, Plaza y promoción de la mezcla de mercadotecnia. Mientras la competitividad fue medida por los resultados obtenidos por el negocio, la calidad del producto, el grado de pureza, el cumplimiento de las normas y estándares establecidos y el aprovechamiento del tiempo de trabajo. Su estudio comprendió 40 entrevistas a dueños de negocios de mezcal. Para determinar la relación entre estrategias de mercadotecnia y

competitividad, realizaron un análisis de varianza. En sus resultados encontraron que los negocios más competitivos son los que le dan más valor agregado al producto, porque agregan sabor y añejan el mezcal, con una media de 9.50; aquellos negocios que tienen una calidad de producción buena, con una media de 8.0; los que tienen servicios de transporte adecuados, con media de 9.0; los que en la comercialización manejan marcas, con una media de 7.84; y aquellos que tienen un precio más bajo que la competencia, con una media de 8.60.

Özsomer y Simonin (2004: 407-417), utilizaron doce indicadores para medir la estrategia de mercadotecnia, a través de las cuatro Ps (Producto, Promoción, Precio y Plaza) y determinar la relación que estas guardan con la competitividad de las empresas medidas a través de la rentabilidad de su producto principal y la rentabilidad de las unidades de negocio en un lapso de cinco años, en Japón y Turquía. Su estudio comprendió 99 empresas Turcas y 123 Japonesas. Los indicadores utilizados para medir las estrategia de mercadotecnia los dividieron de las siguiente manera: Producto: Características físicas del producto, nombre de la marca y empaque; Promoción: promoción de ventas, posicionamiento del producto, publicidad del producto, asignación media y copia de publicidad; Precio: Política de precios; y, Plaza: Distribución, servicio al cliente y rol de la fuerza de ventas. A través de una correlación bivariada de Pearson comprobaron que existe una relación entre las estrategias de mercadotecnia y competitividad de las empresas, ya que la estrategia de producto, promoción, precio y plaza se relacionaron con la rentabilidad del producto principal en 0.12, 0.15, 0.17 y 0.21 respectivamente, con un nivel de significancia del 0.05. Mientras que la promoción, el precio y la plaza se relacionaron con la rentabilidad de las unidades de negocio en 0.28, 0.12 y 0.31 respectivamente, solo la estrategia de producto no tuvo una relación significativa ya que fue de 0.09.

Hernández y col. (2006: 25), realizaron una investigación en la que se determinaron los factores que determinan el éxito (competitividad), utilizando un análisis de correlación bivariada de Pearson entre las estrategias y el éxito

(competitividad), este último operacionalizado como los ingresos por ventas, crecimiento del negocio, prestigio, recomendaciones de los clientes y crecimiento sentido por el artesano. Los resultados encontrados por estos autores muestran que la estrategia de producto es la que más se relaciona con la competitividad de los negocios, principalmente la información que se proporciona al cliente sobre el producto que se relacionó positiva y significativamente con el ingreso en ventas (.33**), crecimiento administrativo (.20**), crecimiento sentido (.24**), prestigio (.36**) y reconocimiento de los clientes (.31**). La estrategia de precio, por el precio orientado a las utilidades se relacionó con el ingreso en ventas (.64**), crecimiento administrativo (.23**), crecimiento en trabajadores (.12*), crecimiento en ventas (.17**), crecimiento en producción (.20**), crecimiento sentido (.42**) y reconocimiento de los clientes (.51**). La estrategia de promoción por la publicidad de boca en boca se relacionó con el ingreso en ventas (.32**), crecimiento administrativo (.29**), crecimiento de la producción (.12*), crecimiento sentido (.13*), prestigio (.22**) y reconocimiento de los cliente (.35**). Finalmente, la estrategia de plaza por los servicios al producto se relacionó con el ingreso en ventas (.19**) y reconocimiento de los clientes (.15*).

2.2.3 Estrategias, innovación y competitividad

La relación entre estrategias, innovación y competitividad, se ha establecido a través de afirmaciones que han hecho algunos autores, por ejemplo:

Castro y Delgado (1999: 14-15), mencionan que en la búsqueda de la competitividad la innovación juega un importante papel, siempre que se establezca en estrecha relación con la estrategia. La concepción actual de la actividad innovadora, contempla a la empresa como un todo integrado, donde el éxito competitivo depende, entre otras cosas, de la estrecha relación entre la producción y comercialización.

Según Álvarez (2003: 9), las empresas cuentan con una fuente competitiva cuando desarrollan una estrategia que crea valor tanto para el cliente como para el

propietario y no puede ser implantada simultáneamente por cualquier competidor, real o potencial, ni se pueden duplicar los beneficios obtenidos mediante estrategias paralelas. Sin embargo, menciona que la relación entre estrategias y competitividad puede ser modificada por factores como son los saltos tecnológicos o innovación.

Castellanos (2003: 14-15), en su investigación argumenta que en esencia existen dos tipos de estrategias: de sobrevivencia y de avance. En las primeras, no se considera la innovación, ya que intentan mantener la rentabilidad actual de la empresa, están fundamentadas en el conocimiento del entorno actual, tratan de obtener provecho de las oportunidades existentes y neutralizar las amenazas. Basta la imagen u orientación del dueño o gerente.

Mientras que en las segundas estrategias, es decir, las de avance, se considera la innovación como una forma de mejorar las estrategias actuales de cualquier departamento funcional (mercadotecnia, manufactura, finanzas, etc.) para fortalecer la competitividad futura de la empresa. Ya que garantizan la rentabilidad futura (sostenibilidad), se apoyan en cualidades o capacidades que hay que desarrollar, intentan obtener provecho de futuras oportunidades de negocio, reconocen las necesidades futuras de sus clientes y tratan de neutralizar amenazas del ambiente del porvenir.

Jasso (2004: 89-92) sugiere que la innovación incide y, en su caso, define la competitividad de la empresa, por la dinámica de sus estrategias de mercadotecnia y manufactura. Ya que si con las estrategias actuales se siguen generando los mismos diseños o productos, se considera que la empresa se encuentra en una etapa de madurez y estancamiento. Mientras que si a través de la innovación se generan nuevos diseños o productos que dominen el mercado, esto puede provocar un dinamismo en las estrategias que se traducirán en mejores resultados para la empresa.

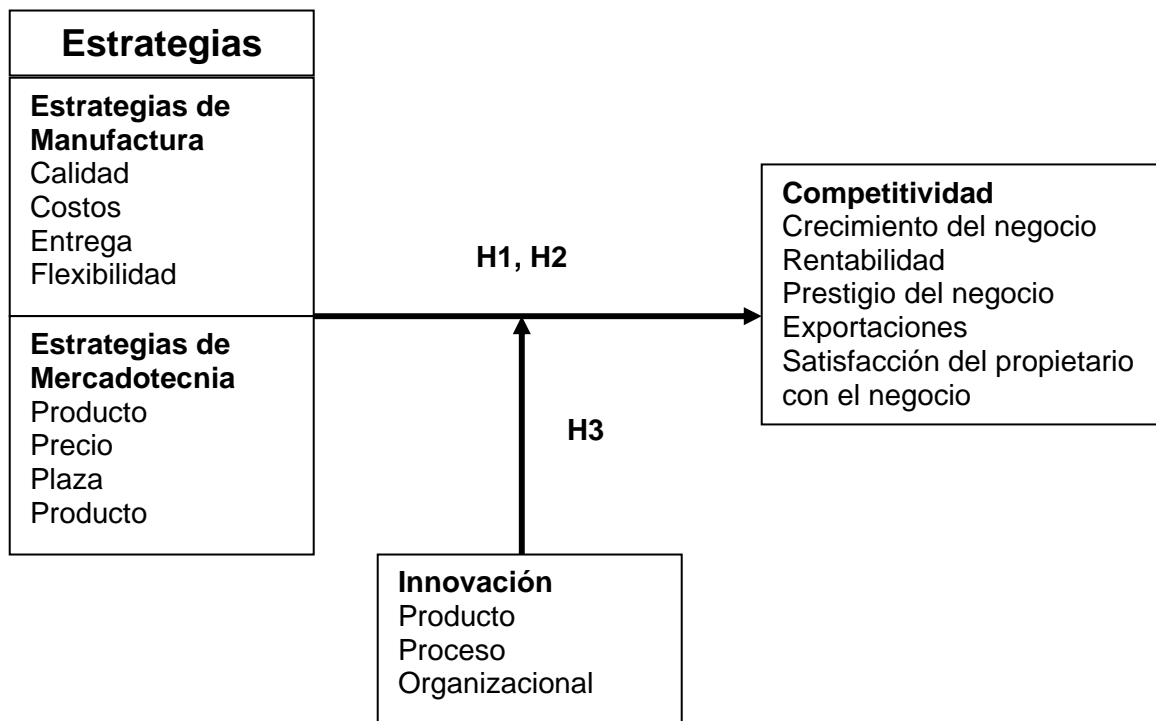
Domínguez y col. (2004: 147), en su estudio sobre competitividad en sectores fragmentados concluyen que la innovación afecta la relación entre estrategia y competitividad argumentando lo siguiente: *“Cuando las características del producto artesanal, las habilidades de negocio y las posibilidades para generar estrategias competitivas no son adecuadas al mercado, la Innovación del artesano es la que tiende a determinar el incremento en la competitividad del negocio”* manifestada en su rentabilidad. Así, a pesar de que una empresa tenga una estrategia de manufactura, mercadotecnia u otra, esta puede ser mejorada a través de la innovación, logrando la mejora en productos, procesos, etc., que pueda permitir una mayor competitividad de la misma.

De acuerdo a los planteamientos anteriores se establece la siguiente hipótesis:

A partir de los planteamientos anteriores se propone el siguiente modelo de investigación.

2.3 Modelo de Investigación

Figura 2. Modelo de Investigación



2.4 Hipótesis

H1. Existe una relación directa y positiva entre estrategias de manufactura y competitividad.

H2. Existe una relación directa y positiva entre estrategias de mercadotecnia y competitividad.

H3. La innovación afecta la relación entre estrategias manufactura, estrategias de mercadotecnia y competitividad.

2.5 Competitividad

Un primer aspecto que se aborda al analizar la competitividad y en la que la mayor parte de los estudiosos sobre el tema hacen referencia es el ámbito en el cual se puede analizar y definir este concepto. Así, autores como Viedma (1992: 71); Larios (1999: 3); Rojas y Sepúlveda (1999: 10); Morales y Pech (2000: 47); Solleiro y Castañón (2003: 166); Romo y Abdel (2005: 203) coinciden en que la competitividad se puede estudiar desde un punto de vista micro, meso y macro, o dicho de otra manera a nivel empresa, sector y nación.

De esta manera, el concepto de competitividad que se decida utilizar va a estar en función de la unidad de análisis que se vaya a estudiar. En este estudio el concepto de competitividad se abordará desde una perspectiva a nivel empresa.

A pesar de que el concepto de competitividad a nivel empresa ha sido objeto de múltiples estudios, aun no existe un acuerdo total en cuanto a su definición e indicadores apropiados para poder medirla. Sin embargo, lo que la mayor parte de estos autores coinciden para medir la competitividad empresarial, es aceptable hacerla a través de múltiples indicadores.

Algunos autores han hecho aportaciones o señalamientos al tema, en la búsqueda de un concepto e indicadores que reflejen el nivel competitivo de las empresas. Por ejemplo, Sánchez y Rubio (2005: 37), conceptualizan la competitividad como la capacidad para, rivalizando con otras empresas conseguir alcanzar una posición competitiva favorable, que permita obtener un desempeño superior al de los competidores.

Domínguez y col. (2004: 141), definieron la competitividad como los resultados de la empresa y las condiciones que requiere para participar eficazmente en el mercado.

Entre los múltiples indicadores que existen para medir la competitividad empresarial, la rentabilidad es el principal indicador en el que autores como Hernández y Ten Kate (1998: 291); Solleiro y Castañón (2003: 169-170); Corporate Finance (s/a: 1); Viedma (1992: 73-74), hacen alusión. De hecho, Rubio y Aragón (2005: 38), comentan que a pesar de los inconvenientes que presenta la utilización de la rentabilidad como indicador de competitividad es una medida muy utilizada por la mayor parte de los investigadores.

Haciendo referencia a la rentabilidad como indicador de competitividad algunos autores hacen algunos señalamientos. Por ejemplo, Solleiro y Castañón (2003: 169-170), mencionan que según la visión más simple, una empresa es competitiva si es rentable. Según Corporate Finance (s/a: 1), la rentabilidad es el indicador más relevante de la competitividad de las empresas.

Hernández y Ten Kate (1998: 291), comentan que una empresa será competitiva si tiene la capacidad de ser rentable y de penetrar en el mercado, para lo cual es necesario disminuir los costos de los insumos porque estos determinan en buena medida los niveles de costos unitarios con los que opera la empresa aspecto que incide en su rentabilidad y en su capacidad de penetración en el mercado.

Para Viedma (1992: 73-74), una empresa competitiva debe ser rentable, o ser capaz de generar un resultado medido en forma de beneficio o excedente. Así una empresa que sea capaz de generar un excedente monetario será rentable y por lo tanto competitiva.

Otros autores (Wijewardena y Cooray, 1995: 89; Acar 1998: 89; Romo y Abdel, 2005: 203), señalan que una empresa competitiva se manifiesta a través del crecimiento de la misma. Lo cual puede reflejar el uso eficiente de los recursos con que cuenta la empresa que se manifestará en un incremento de la producción, de las ventas y del número de trabajadores durante un periodo de tiempo.

Autores como Jacobs y Homburger (1990: 1-2); y Ketels (2002: 7), utilizan como sinónimo de competitividad la productividad y anteponen dos términos como lo es la eficiencia (realizar un trabajo con un mínimo de esfuerzo y costo) y eficacia (asociado a la capacidad de la empresa para obtener resultados), por lo que para ellos la reducción de costos y el incremento de la producción (mayor productividad) determinan que una empresa sea competitiva. Así, un indicador de la productividad y por lo tanto de la competitividad puede ser el crecimiento de la producción.

Romo y Abdel (2005: 203), señalan que la competitividad de una empresa se verá reflejada en un incremento en sus ventas y una mayor participación en el mercado. Mientras Wijewardena y Cooray, (1995: 89), citan que en los estudios de Steiner y Solem (1989); Cuba, Decenzo y Anish (1983); Khan y Rocha (1982); y la administración de pequeños negocios de los Estados Unidos (1980) reportan el crecimiento de las ventas como un indicador clave de la competitividad de los negocios.

Acar (1998: 89), menciona que la competitividad en las pequeñas empresas puede ser medida a través del incremento en el número de empleados y el incremento en los ingresos por las ventas.

Las exportaciones que realizan las empresas se han utilizado también como indicadores de competitividad. Autores como Domínguez y col. (2004: 141), señalan que para que una empresa sea competitiva debe tener la capacidad de enviar sus productos al extranjero, directa o indirectamente y Morales y Pech (2000: 49), mencionan que una empresa competitiva es aquella que exporta productos y compite en los mercados mundiales.

Algunos autores han sugerido medidas cualitativas para determinar el nivel competitivo de las empresas. Por ejemplo, Domínguez y col. (2004: 141), sugieran como indicador de competitividad, la satisfacción.

El prestigio del propietario es un indicador utilizado por autores como Aragón y Rubio (2005: 49); y Domínguez y col. (2004: 142), para medir la competitividad de una empresa.

Luk (1996: 69), comenta que no obstante la falta de un criterio universalmente aceptado para competitividad, la cuota del mercado, el volumen de ventas, la reputación de la empresa, el retorno sobre la inversión, rentabilidad, y la imagen corporativa establecida han sido ampliamente usadas como medidas de competitividad de la empresa.

Y continúa diciendo que mientras muchas de estas medidas son apropiadas para las grandes corporaciones, no son siempre aplicables a las pequeñas empresas. Señalando que la satisfacción de los propietarios con la competitividad de su negocio debe ser uno de los más importantes indicadores de competitividad, definiendo la competitividad de los pequeños negocios como un nivel de desempeño igual o superior a las expectativas del dueño de la empresa.

2.6 Dimensiones de competitividad

Retomando los indicadores utilizados por diferentes autores, la variable competitividad será medida a través de las dimensiones: crecimiento del negocio, rentabilidad, prestigio del propietario, exportaciones, satisfacción del propietario con el negocio y prestigio.

2.6.1 Crecimiento del negocio

El crecimiento de una empresa se puede manifestar a través de un incremento de la producción, de las ventas y del número de trabajadores en un periodo de tiempo determinado, tal como lo manifiestan Hernández y col. (2006: 22) quienes definen operacionalmente el crecimiento del negocio como el incremento en personal, en ventas y en producción en un periodo de un año.

De acuerdo a autores como Rauch y col. (2005: 682); Morrison y col. (2003: 420-421), el crecimiento del empleo medido a través del número de empleados es una medida importante de crecimiento de la empresa. Algunos autores han utilizado un periodo de tres años para medir el incremento en el número de empleados, por ejemplo Rauch y col. (2005: 689), y Acar (1993: 89). Mientras que autores como Morrison y col. (2003: 420-421) y Hernández y col. (2006: 22), han analizado el incremento en el número de empleados en un periodo de un año. Por lo que para este trabajo se retoma el planteamiento de estos últimos autores para medir el crecimiento del negocio según el crecimiento en el número de empleados.

El crecimiento del negocio también se puede medir a través de un incremento en las ventas según Mazzarol (2002: 9); Premaratene (2001: 365); Wijewardena y Cooray, (1995: 89). Autores como Wijewardena y Cooray, (1995: 89), definen el crecimiento del negocio como el porcentaje de cambio en sus ventas en términos reales, medido en un periodo de 10 años. Acar (1993: 89), mide al crecimiento a través del incremento de los ingresos por ventas. Mientras Mazzarol (2002: 9),

mide el crecimiento de la empresa mediante el promedio de crecimiento anual de las ventas.

El crecimiento del negocio se manifiesta con el incremento del número de empleados y del volumen de las ventas en los negocios de artesanía en un periodo de un año, de acuerdo a lo sugerido por Morrison y col. (2003: 420-421), y Mazzarol (2002: 9), respectivamente.

El crecimiento de la producción puede manifestarse, también a través del incremento en el volumen de producción ocurrido en un periodo de tiempo.

Así tal como lo sugieren Hernández y col. (2006: 22) el incremento en el número de trabajadores, del volumen de ventas y en la producción en un plazo de un año, se utilizará para conocer cuál ha sido el crecimiento de los negocios de artesanía.

2.6.2 Rentabilidad

Lizcano y Castelló (2004: 10), señalan que la rentabilidad es un concepto amplio que admite diversos enfoques y proyecciones, y actualmente existen diferentes perspectivas de lo que puede incluirse dentro de este término en las empresas; se puede hablar así desde el punto de vista económico o financiero, o también se puede hablar de rentabilidad social, incluyendo en estos casos aspectos muy variados como pueden ser los aspectos culturales, medioambientales, etc., que vienen a configurar los efectos positivos o negativos que una empresa puede originar en su entorno social o natural.

Desde un punto de vista económico la rentabilidad se puede considerar a nivel general, como la capacidad o aptitud de la empresa de generar un excedente a partir de un conjunto de inversiones efectuadas de acuerdo a Lizcano y Castelló (2004: 10). De esta manera, la rentabilidad económica será medida como el resultado obtenido al realizar una actividad económica de transformación, de producción y/o de intercambio, apareciendo el excedente o rentabilidad en la parte

final del intercambio. Mientras que la rentabilidad financiera incorpora en su cálculo, dentro del denominador, la cuantía de los fondos del propietario, por lo cual la rentabilidad financiera constituye un examen del rendimiento o de rentabilidad para el accionista o el propietario de la empresa.

Si la rentabilidad es un concepto amplio que admite diversos enfoques y proyecciones, además del aspecto económico se puede hablar de rentabilidad social, en este documento la rentabilidad se mide con los ingresos por venta de artesanías, volumen de producción, continuidad en la actividad artesanal, utilidades por la venta de artesanías y la satisfacción de las necesidades del productor por producto del precio de venta. Para ello se utilizó una escala likert de cinco puntos que va desde nada tomando el valor de 1 hasta bastante tomando el valor de 5. Ver anexos.

2.6.3 Prestigio del negocio

Según Claro (2004: 2), el prestigio debe construirse y mantenerse, en definitiva, gestionarse. No es tarea fácil, ya que el sostenimiento de la reputación depende de aspectos inmateriales, tales como el capital intelectual y, por sobre todo, la solvencia social con los empleados, clientes, proveedores, buenas prácticas, etc. En resumen, con la reputación empresarial se trata de demostrar que eres, lo que dices ser.

Para Porter (1987: 203), menciona que una empresa que promueve primero puede establecer la reputación de pionero o líder, una reputación que los imitadores tendrán dificultad de pasar.

Domínguez y col. (2004: 142), midieron el prestigio de la empresa a través del reconocimiento de otros artesanos sobre la calidad del producto.

Autores como Hernández y col. (2002: 155-156), han medido el prestigio de la empresa por reconocimiento que la empresa tiene por elaborar el mejor producto y por el prestigio que el artesano tiene en la comunidad.

2.6.4 Exportaciones

Se entiende por exportaciones las ventas de bienes o servicios que realiza una empresa de un país determinado hacia otro. Los bienes y servicios exportados pueden ser transformados o utilizados para su consumo final.

2.6.5 Satisfacción del propietario con el negocio

Luk (1996: 69), consideró dos tipos de expectativas por parte del propietario para medir la satisfacción con el negocio las cuales fueron el logro de los objetivos en ingresos esperado por los dueños y crecimiento esperado de la empresa en términos de número de empleados y volumen de ventas anuales.

Guerrero (s/a: s/p), comenta que una empresa es una organización que produce bienes y servicios para intercambiarlos en el mercado con el fin de obtener ganancias o beneficios. Los beneficios pueden ser económicos o sociales.

Y continúa señalando que entre de los beneficios económicos están la obtención de una ganancia financiera (beneficio para el dueño), satisfacciones de las necesidades del mercado (beneficio para la sociedad) e intercambio de bienes y servicios. Mientras que los beneficios sociales tienen que ver con mejorar el nivel de vida del empresario (beneficios para el dueño), mejorar el nivel de vida de los trabajadores (beneficios para los individuos que trabajan en la empresa). Y mejorar el nivel de vida de los consumidores (beneficio para la sociedad).

Domínguez y col. (2004: 141), mencionan que la satisfacción con el negocio, se refiere a la efectividad que tiene el negocio, su bondad, que tanto le permite mejorar el nivel de vida del artesano. Midiéndola a través del conjunto de bienes y servicios que los artesanos tienen producto de su negocio. En esta investigación

se retoma parte de lo sugerido por Domínguez y col. (2004: 141) y se mide la satisfacción del propietario a través de la mejora de su nivel de vida, producto de la actividad artesanal, así como las mejoras que el artesano ha hecho a su vivienda, y a los servicios de la misma como consecuencia de la actividad artesanal.

2.7 Estrategias de manufactura

Fue hasta 1969, que surge el primer trabajo referido a la necesidad de conceder un carácter estratégico a la función de manufactura dicho trabajo fue desarrollado por Wickham Skinner quien además dio la primera definición sobre estrategias de manufactura refiriéndose a estas como: la explotación de ciertas prioridades de la función de manufactura como un arma competitiva (Dangayach y Deshmukh, 2001: 885; Karisson y Tesfamariam, 2004: 1).

Para referirse a las estrategias de manufactura algunos autores definen como capacidades de manufactura, por ejemplo, Ward y col. (1996: 598-599), mencionan que son acciones de bienes estratégicos que son acumulados a través de un diseño de inversiones en el tiempo y que no pueden ser fácilmente imitadas o adquiridas en el mercado, ni se pueden encontrar bienes sustitutos. Karisson y Tesfamariam (2004: 1), señalan que la estrategia de manufactura está alrededor de crear la función de manufactura como un arma competitiva para asegurar en el largo plazo una ventaja competitiva sostenible sobre los competidores. Castro y Véles (2002: 25), mencionan que la estrategia de manufactura comprende un conjunto de objetivos y programas de acción encaminados a asegurar las ventajas sostenibles a lo largo del tiempo sobre la competencia.

Las estrategias de manufactura pueden ser divididas en categorías separadas estrategias de manufactura de proceso y estrategias de manufactura de contenido (Chen, 1999: 48; Dangayach y Deshmukh, 2001: 887; Karisson y Tesfamariam,

2004: 1-2; Alegre y col., 2004: 830; Díaz y Martín, 2004: 1; Brown y Blackmon, 2005: 793; Hallgren y Olhager, 2006: 114-115).

Chen (1999: 48), menciona que la de “proceso” se refiere a los procesos de formulación e implementación de la estrategia, mientras que la de “contenido” se refiere a la elección, los planes y a las acciones que componen una decisión estratégica. También señala que los procesos se pueden dividir en: diseños de procesos de producción y decisiones de infraestructura. En la primera se incluyen aspectos referentes a capacidad, facilidad, tecnología y medida de procesos; mientras que en la segunda se incluyen los recursos humanos, control de procedimientos, organización y medidas de desempeño (Chen, 1999: 49).

Dangayach y Deshmukh (2001: 904), quienes realizaron una revisión sobre la literatura de estrategias de manufactura mencionan que la mayor parte de los estudios realizados se han enfocado sobre las estrategias de manufactura de contenido, ya que de los 260 artículos de 31 revistas y conferencias internacionales, encontraron que el 91% de las investigaciones se han enfocado en las estrategias de manufactura de contenido, mientras que solo el 9% se enfocan a las estrategias de manufactura de procesos.

Los estudios estrategias de manufactura de contenido se han centrado sobre aspectos relacionados a capacidades de manufactura, elección estratégica, mejores prácticas comparación transnacional, medidas de desempeño y literatura de encuestas Dangayach y Deshmukh (2001: 904).

Varios autores en la literatura de manufactura han usado diferentes términos para describir las estrategias de manufactura, aunque ellos frecuentemente se refieren a estas como prioridades competitivas que incluyen la calidad, costos, entrega y flexibilidad (Ward y col., 1996: 598-599; Chen, 1999: 48-49; Avella y col., 1999: 241; Díaz y Martín, 2004: 1; Karisson y Tesfamariam, 2004: 1-2; Alegre y col., 2004: 830; Brown y Blackmon, 2005: 793-794; Sarmiento y col., 2005: 3; Hallgren

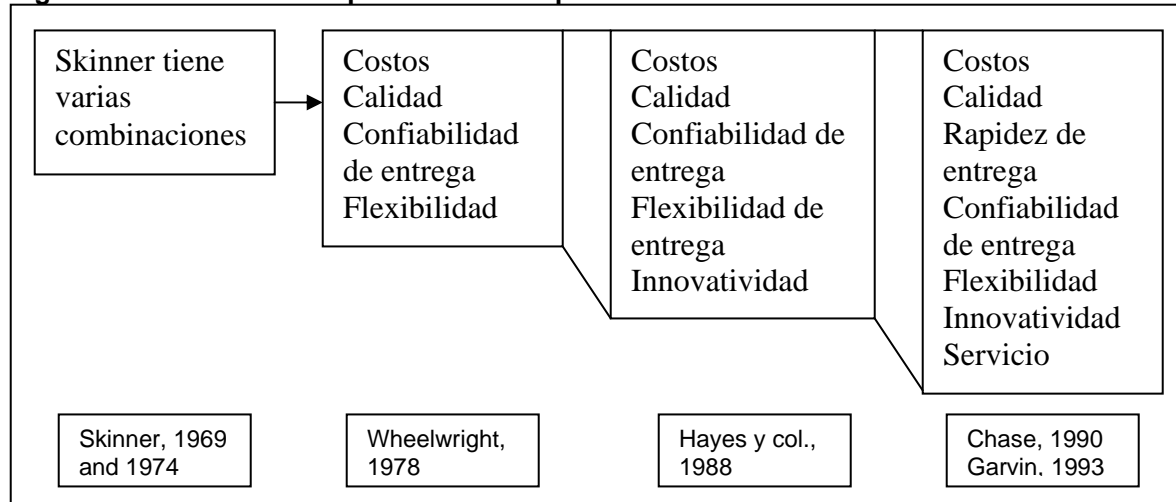
y Olhager, 2006: 114-115). Otros incluyen la innovación (Spring y Dalrymple, 2000: 445; Dangayach y Deshmukh 2001: 906; Castro y Véles 2002: 25; Karisson y Tesfamariam, 2004: 1-2), servicio posventa (Spring y Dalrymple, 2000: 445; Díaz y Martín, 2004: 4; Karisson y Tesfamariam, 2004: 1-2) y protección al medio ambiente (Díaz y Martín, 2004: 4).

Se ha argumentado que las prioridades competitivas y las capacidades de manufactura son dos términos separados, aunque estrechamente relacionados (Sarmiento y col., 2005: 3).

Alegre y col. (2004: 830), señalan que las prioridades competitivas han sido integradas en su mayoría en modelos de contenido de estrategias de operaciones y estas han demostrado ser una manera útil de evaluar la estrategia de manufactura sin tener en cuenta el proceso de formulación de la estrategia

Así las prioridades competitivas han sido revisadas a través del tiempo, y la evolución de las mismas estudiadas en diferentes periodos de tiempo, ver figura 3. De esta manera podemos decir que hay un amplio acuerdo en la composición de las prioridades competitivas.

Figura 3. Evolución de las prioridades competitivas



Fuente: Karisson y Tesfamariam (2004):

2.8 Dimensiones de estrategias de manufactura

Las dimensiones de las estrategias de manufactura han sido utilizadas y definidas por autores como Karisson y Tesfamariam (2004: 2); Castro y Véles (2002: 25), y Dangayach y Deshmukh (2001: 906), dichos señalamientos respecto a estas dimensiones se desarrollan a continuación:

2.8.1 Calidad

Según Karisson y Tesfamariam (2004: 2), la calidad se refiere a la confiabilidad de los productos y procesos. Además, la calidad esta vinculada a la habilidad para producir dentro de estándares o medidas dadas.

Castro y Véles (2002: 25), señalan que la estrategia de calidad es el grado con que los materiales y las operaciones son conformes con las especificaciones y expectativas del cliente, y el grado de severidad o dificultad de las especificaciones y expectativas.

Dangayach y Deshmukh (2001: 906), se refieren a la calidad como la fabricación de productos con altos niveles de calidad y desempeño.

2.8.2 Costos

Karisson y Tesfamariam (2004: 2), argumentan que los costos se refieren a la habilidad para manufacturar un producto a un costo requerido. El costo puede ser directo, material relacionado o vinculado a gastos generales de fabricación. Además, los costos están relacionados a la mejora de bienes finalizados o por las exigencias de los clientes.

Castro y Véles (2002: 25), mencionan que el costo de materiales, horas de personal, cargas indirectas y otros recursos utilizados para fabricar un artículo, está relacionado directamente con el desperdicio. Para Dangayach y Deshmukh (2001: 906), es producir y distribuir el producto a bajos costos.

2.8.3 Entrega

De acuerdo a Karisson y Tesfamariam (2004: 2), la entrega puede ser dividida en rapidez de entrega y confiabilidad de entrega. La rapidez se refiere a la habilidad para mover materiales, información y consumidores a través de los procesos tan rápido como sea posible sin retrasos. La confiabilidad está vinculada a la habilidad para hacer las cosas en el tiempo convenido.

Castro y Véles (2002: 25), señalan que la entrega incluye el periodo transcurrido entre la recepción de un pedido y la entrega al cliente.

Dangayach y Deshmukh (2001: 906), también dividen la entrega en rapidez y confiabilidad, refiriéndose a la primera como reaccionar rápidamente a las órdenes de los consumidores para su entrega rápida. Mientras que la segunda se refiere a encontrar mejores programas de entrega.

2.8.4 Flexibilidad

Para Karisson y Tesfamariam (2004: 2), la flexibilidad es un término amplio que comprende muchos tipos: flexibilidad de producto, ruta de flexibilidad y flexibilidad de procesos son algunos ejemplos. Sin embargo, mencionan que una definición general, no obstante, es que la flexibilidad es la respuesta adaptativa a situaciones impredecibles. Adicionalmente, hay variantes de métodos, incluyendo equipo de producción, diseño de producción, organización de trabajo, planeación y control de procedimientos, administración de material, e información tecnológica para alcanzar la flexibilidad.

Castro y Véles (2002: 25), la definen como la amplitud con la que pueden incrementarse o reducirse los volúmenes de producción de una amplia gama de productos para responder con rapidez a las necesidades de los clientes.

La flexibilidad para Dangayach y Deshmukh (2001: 906), significa reaccionar a los cambios en producto, cambios en la mezcla de producto, modificaciones de diseño, fluctuaciones en materiales, cambios en secuencias.

2.9 Estrategias de mercadotecnia

Con respecto a los orígenes de la mercadotecnia existen señalamientos que mencionan que surgió a finales del siglo XIX.

Vera (2003: 47) argumenta que a principios de los años sesenta del siglo pasado surge la mercadotecnia contemporánea tal y como se conoce hoy que dentro de sus postulados esenciales para la comercialización estratégica propone el concepto de “mezcla de mercadotecnia” como eje rector de las estrategias de comercialización de la organización. En este se menciona que un plan de lanzamiento de un producto al mercado debe abocarse principalmente a cuatro áreas: las estrategias relacionadas con el producto en sí, las relacionadas con la promoción, las que tienen que ver con decisiones de fijación de precios y las de los canales de distribución (plaza); las clásicas 4 “pes” de mercadotecnia.

Las estrategias de mercadotecnia, son acciones que se realizan en función de los elementos: producto, precio, promoción y plaza (Zapata, 2001: 8; VanSickle, 2001: 1; Hernández y col., 2002: 147; Hernández y Domínguez, 2003: 190; Canedo y Barajas, 2004: 1).

Viedma (1992: 160), expresa que de manera formal, la mercadotecnia es un sistema de actividades de negocios, diseñado para planificar, fijar precios, promover y distribuir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

VanSickle (2001: 1), menciona que desarrollar una estrategia de mercadotecnia es tan importante tanto para un pequeño productor como para una corporación grande, haciendo referencia a cuatro categorías que se refieren a las cuatro Ps de mercadotecnia: 1) métodos de mercadeo: es decir, donde se va a mercadear, es la plaza dentro de la mezcla de mercadotecnia 2) decisión del producto: decide

qué y cuando producir: que sería el producto en la mezcla de mercadotecnia; 3) estrategia de precios; y, 4) promoción.

Zapata (2001: 8), propone una estrategia de mercadotecnia basado en las cuatro P (Producto, Precio, Plaza y Promoción). Esto con el fin de ofrecer productos de calidad y prestar un servicio óptimo al cliente. En relación con los precios se debe plantear un intercambio que constituya un beneficio para los consumidores a partir de mezclas de bajos precios y facilidades de pago, teniendo como objetivos lograr utilidades en el mediano y largo plazo y con la óptica de bajos márgenes de utilidad y altos volúmenes de venta (precio). Utilizar una distribución lo más intensiva posible, es decir, usar todos los canales y sistemas que faciliten y hagan accesible el producto o los servicios a los usuarios intermedios y finales (plaza). Desarrollar actividades frecuentes de promoción, publicidad, relaciones públicas y venta personal (promoción).

Para Hernández y Rodríguez (2003: 74), la definición dada por la Asociación de Mercadotecnia Americana (AMA) por sus siglas en inglés *American Marketing Association*, recoge de forma precisa el desarrollo de la mercadotecnia hasta el momento. Para la AMA, la mercadotecnia es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones.

Hernández y Domínguez (2003: 190), utilizaron las estrategias de mercadotecnia para explicar la competitividad de los negocios de artesanía, en su trabajo utilizaron como dimensiones las estrategias de producto, de precios, de plaza y de promoción de la artesanía.

Para Canedo y Barajas (2004: 1), las funciones de las empresas han ido cambiando de acuerdo a las necesidades y circunstancias del entorno globalizado en que se desempeñan, donde muchas de estas han sido obligadas a trasladar

su enfoque tradicional de negocios por uno más contemporáneo: el enfoque de la mercadotecnia, bajo el cual la función principal de la empresa es satisfacer la necesidad, deseos y expectativas del cliente multicultural debiendo alcanzar su mayor satisfacción. Para ello, las empresas deben definir su estrategia basándose en herramientas contemporáneas como es la mezcla de mercadotecnia, cuya combinación de elementos como son el producto, plaza, promoción y precio potencian la ventaja diferencial de cualquier organización.

En este sentido se puede decir que hay un amplio acuerdo en la composición de las estrategias de mercadotecnia que se realizan en función de la dimensiones producto, precio, plaza y promoción.

2.10 Dimensiones de estrategias de Mercadotecnia

Las dimensiones de las estrategias de mercadotecnia han sido señaladas y definidas por autores como Canedo y Barajas (2004: 6-14); VanSickle (2001: 1-5); Ehmke y col. (2005: 1-4). Estos autores respecto a estas dimensiones han mencionado lo siguiente:

2.10.1 Producto

El producto es uno de los componentes de la mercadotecnia. La selección del consumidor puede ser influenciada, por la garantía ofrecida o por un envase atractivo. Con frecuencia, la marca, el color, el diseño y otras características del producto se combinan para proyectar una imagen al consumidor potencial. En consecuencia, estas características son importantes en un programa de marketing de acuerdo a Viedma (1992: 161).

Según VanSickle (2001: 4), los factores que pueden ser considerados al momento de decidir que producir son algo diferente en la naturaleza que los de otros negocios. Por ejemplo, los productores están limitados en su habilidad para diferenciar sus productos de los de sus competidores. Los productores también

tienen menos seguridad acerca de la calidad alcanzada y la cantidad que tendrán disponible para la venta. Aunque el riesgo de producción puede ser más grande que los otros negocios, la estrategia de producto es la misma; la cual es producir y vender productos que tienen una oportunidad razonable de generar ganancias aceptables.

Canedo y Barajas (2004: 6), mencionan que el producto es el primer elemento de la mezcla de mercadotecnia, y se define como el producto o servicio que satisface las necesidades del mercado meta.

Para Ehmke y col. (2005: 1), el producto se refiere a los bienes y servicios que se ofrecen a los clientes. Aparte del producto físico en sí, existen elementos asociados al producto que pueden atraer a los clientes, como la forma en que está empaquetado. Otro atributo del producto incluye calidad, características, opciones, servicios, garantías, y nombre de la marca. La apariencia de los productos, su función, y soporte de producción componen lo que el cliente está comprando actualmente.

De los conceptos de la estrategia de producto, se puede incluir además de las cualidades físicas del producto, aspectos relacionados al empaque y al diseño del producto.

Ya que por ejemplo, el empaque del producto puede ayudar a identificar un producto o puede ser tan atractivo que los consumidores paguen más sólo por obtener un empaque especial.

En el caso del diseño en una estrategia de producto, puede permitir a facilitar la elección de compra del consumidor, si se cuenta con una mayor cantidad de diseños, de mejor calidad en relación a los competidores o por contar con diseños novedosos.

2.10.2 Precio

Para VanSickle (2001: 5), una de las más difíciles decisiones en mercadotecnia es conocer cuando aceptar un precio y cuando esperar por algo mejor. A los productores les gusta vender sus productos al precio más alto posible. Ninguna estrategia de mercadotecnia puede asegurar el precio más alto posible. Una estrategia de mercadotecnia que trata de alcanzar un precio aceptable tiene una mejor oportunidad de éxito que una que apunta por el precio más alto. Lo cual se cumple si la empresa no cuenta con un producto diferenciado, sin embargo, aquellas empresas que cuenten con un producto altamente diferenciado y que son capaces transmitirla a los consumidores, los cuales estarán dispuestos a pagar un precio más alto por esa diferenciación.

Canedo y Barajas (2004: 17-18), definen el precio como la cantidad de dinero que se paga por el valor o utilidad de un producto. Es la única variable de la mezcla de mercadotecnia que genera ingresos, el resto genera costos como publicidad, desarrollo de productos, promoción de ventas, distribución y empaque.

Ehmke y col. (2005: 2), mencionan que el precio se refiere a como se cobrará el producto o servicio. Determinar el precio de los productos puede ser difícil e incluso aterrador. Muchos propietarios de pequeños negocios sienten que deben tener el precio más bajo alrededor. Sin embargo, esto puede ser un signo de baja calidad y no parte de la imagen que debería retratar. El precio debe reflejar la posición apropiada del producto en el mercado y resultar en un precio que cubra los costos de producción del artículo e incluir un margen de ganancia. El resultado no debe ser avaricioso ni tímido.

De alguna manera, una estrategia de precio que puede seguir una empresa puede traducirse en ofrecer un precio bajo, o bien, ofrecer un precio alto en relación a los productos ofrecidos en el mercado. En cualquiera de los dos casos se debe tener el cuidado de no perder de vista la calidad del producto. Ya que si se sigue una estrategia de ofrecer productos a precios bajos buscando incrementar las ventas,

se puede generar una imagen de que el producto es de mala calidad, mientras que si se sigue una estrategia de precio alto esta debe ser respaldada por la calidad del producto, ya que una de no ser así, los clientes no estarán dispuestos a adquirir un producto con un precio muy alto y una calidad que no se refleja en el producto.

2.10.3 Plaza

Según Viedma (1992: 165), las empresas competitivas comprenden que una buena imagen y presentación del producto o servicio no es suficiente para garantizar el éxito de venta si no se dispone de una distribución del producto o servicio adecuado que le acerque al cliente. Además, las redes de distribución que disponen les permiten detectar las necesidades y gustos de los clientes.

VanSickle (2001: 1), argumenta que decidir donde vender en gran parte depende del producto a ser vendido. En general, mientras más grande sea el volumen de producto a ser manejado, más grande es el número de alternativas de venta. Productores a pequeña escala pueden estar limitados a mercados locales o regionales, mientras productores grandes son capaces de vender a nivel nacional e internacional.

Para Canedo y Barajas (2004: 10), esta estrategia se ocupa de todas las decisiones necesarias para hacer llegar el producto al lugar donde se encuentra el mercado meta. La plaza no es menos importante que el producto, pues un producto no le sirve al cliente si éste no lo encuentra en el lugar, posición y momento que lo necesite.

Ehmke y col. (2005: 3), señalan que la plaza se refiere a los canales de distribución usados para hacer llegar el producto a los consumidores. El producto se ve fuertemente influenciado por como se distribuye este.

Así, una empresa puede seguir distintas estrategias para poder hacer llegar su producto al consumidor final. Lo puede hacer a través de ventas directas al consumidor, o bien a través de intermediarios. En este estudio la estrategia de plaza se estudia de dos maneras relacionadas con los intermediarios. A través de la ventas por medio de intermediarios y de los servicios que este proporciona al productor para hacer llegar al consumidor el producto al lugar, el tiempo, y cualidades que el cliente requiere.

2.10.4 Promoción

Viedma (1992: 160), señala que las empresas excelentes entienden que la promoción es vital, no sólo en la etapa introductoria de un nuevo producto, sino también en la etapa de crecimiento y en la etapa de madurez.

VanSickle (2001: 6), asume que el último paso en planificar una estrategia de mercadotecnia es desarrollar un esquema de ventas que ayude a realizar el valor total de los productos. Una estrategia de mercadotecnia puede ser resumida como conseguir la cantidad correcta del producto correcto en el lugar correcto en el momento correcto.

Canedo y Barajas (2004: 14), mencionan que la promoción comunica al producto con el mercado meta. Esta conformada por todas las actividades de comunicación que realiza la empresa para dar a conocer su producto con el mercado meta y de esta manera estimular su venta.

Ehmke y col. (2005: 4), mencionan entre otras cosas que la promoción se refiere a la parte de la mercadotecnia referente al anuncio y venta. Esto permitirá a las personas conocer lo que se está vendiendo. Para ser efectiva, la promoción deberá contener un mensaje claro para alcanzar una audiencia específica a través de un canal apropiado. La audiencia objetivo deberán ser personas que usan o comprenden el producto. Los métodos de anuncio para promover el producto o servicio incluye: radio, televisión, impresos etc., incluso de manera personalizada

cuando se hacen regalos o haciendo demostraciones sobre el proceso de producción o a través de descuentos.

2.11 Innovación

Hoy en día en el ambiente de los negocios, los cambios constantes y las exigencias de los consumidores exigen a las empresas innovar y mejorar para hacer frente a estos cambios. Esta tarea no es fácil si consideramos que todo cambio implica un riesgo, así como asignación de tiempo y recursos.

Así, el tema de la innovación ha adquirido una gran importancia en los últimos años, ya que las empresas que buscan ser competitivas y permanecer en el mercado deben considerar la innovación para lograrlo.

La innovación se ha definido generalmente como la aplicación de una idea nueva o aplicación del conocimiento, que permite la generación de productos, procesos y formas de organización que son totalmente nuevas para la empresa (Thushman y Nadler, 1986: 75; Porter, 1991b: 717; Burés, 1996: 7.4; Revilla y col., 2001: 12-13; Castellanos, 2003: 18; Weerawardena, 2003: 20; Weerawardena y O’Cass, 2004: 421; Haour, 2005: 540; Formichella, 2005: 4).

Sin embargo, la innovación no sólo implica la creación de algo nuevo, ya que la innovación puede incluir pequeños cambios que se hacen a productos, procesos y formas de organización buscando incrementar la calidad, reducir costos y tiempos.

Tushman y Nadler (1986: 76) señalan que muchas innovaciones de producto tienen que ver con pequeños cambios que se realizan al producto, las cuales proporcionan características nuevas, versiones nuevas o extensiones del producto existente.

A estos pequeños pero significativos cambios se les conoce como innovación incremental. Tales innovaciones pueden presentarse todo el tiempo, o en periodos cortos y se dan en base a los requerimientos de los clientes.

Mientras que las innovaciones de proceso hacen referencia a los cambios en las formas de hacer o entregar los productos o servicios. A diferencia de la innovación de producto, la innovación de proceso puede ser invisible para el usuario, el cual recibe el beneficio a través del precio de compra o en la calidad del producto. Muchas innovaciones de proceso se dan de manera incremental, es decir, mediante pequeños cambios en los procesos de producción existentes.

Porter (1991b: 717), menciona que la innovación incluye no solamente las nuevas tecnologías, sino también los nuevos métodos o formas de hacer las cosas, que algunas veces pueden parecer bastante corrientes. La innovación se puede manifestar en el diseño de un nuevo producto, un nuevo proceso de producción, un nuevo enfoque del marketing, o una nueva manera de organizar.

Según Afuah (1999: 18), tanto la innovación de producto como la innovación de proceso están incluidas en las innovaciones técnicas, sin embargo, también existen innovaciones administrativas que incluyen aspectos relacionados a la estructura organizacional y a los procesos administrativos.

La innovación es un concepto amplio que no solo se manifiesta en un producto o proceso, sino que puede presentarse en diferentes áreas de la empresa como mercadotecnia, manufactura, procesos administrativos o en toda la cadena de valor. Por lo que en esta investigación se estudia una parte de la innovación, reflejada en productos, procesos y organizacional.

Según Hernández y col. (2005: 217), en el caso de la artesanía, las mejoras y cambios dentro de un proceso de innovación se dan a través de la enseñanza aprendizaje de padre a hijo, de abuelos a nietos, de tíos a sobrinos en el que se

comparten conocimientos casi iguales. Por lo cual es difícil que se presenten grandes cambios, de hecho los cambios son muy lentos.

Y continúan diciendo que el sistema jerárquico de relaciones es totalmente familiar, no es como al interior del proceso de producción de una fábrica: maestro-oficial-aprendiz, no cobran un salario determinado, ni están sujetos a estándares de venta ni de producción, por lo que los cambios y mejoras ocurren de acuerdo a la voluntad e interés de cada artesano. El artesano decide por cuenta propia mejorar sus productos, ya sea motivado por los gustos y demandas de los clientes o por imitación, de esta manera busca nuevas técnicas para hacer más rentables y competitivos sus productos. Los cambios y mejoras a productos ocurren también por cambio de residencia de personas ajenas a la comunidad, que a veces traen ideas, conocimientos o técnicas diferentes a las ya conocidas, situación totalmente esporádica y con resultados no previstos (Hernández y col., 2005: 217).

En esta investigación se retoma el concepto dado por Domínguez y col. (2004: 142), quienes conceptualizan la innovación como el grado en que se hacen mejoras y cambios a productos, procesos y procedimientos administrativos y las formas de comercializar sus productos en su negocio de artesanía.

2.12 Dimensiones de Innovación

La innovación de producto, proceso y organizativa ha sido desarrollada y conceptualizada por autores como: Domínguez y col. (2004: 142); Terré (2002: 10-11); Revilla y col. (2001: 13-15); Thushman y Nadler (1986: 75-76). Los cuales mencionan lo siguiente respecto a estas innovaciones:

2.12.1 Innovación de producto

Tushman y Nadler (1986: 75-76), mencionan que la innovación de productos son los cambios en el producto que una empresa fabrica, o el servicio que esta proporciona.

Terré (2002: 10-11), menciona que la innovación de producto está directamente relacionada con la generación continua de buenas ideas que se convierten en productos y servicios con éxito comercial en el mercado.

Para Domínguez y col. (2004: 142), la innovación de producto incluye los cambios y mejoras en productos. La innovación de producto se puede reflejar en la utilización de nuevas fuentes de colores, productos totalmente nuevos, cambios en tamaños y formas, cambios en la calidad del producto y por utilizar materia prima nueva.

2.12.2 Innovación de procesos

Para Tushman y Nadler (1986: 75-76), son los cambios en la manera de hacer un producto o proporcionar un servicio.

Terré (2002: 10-11), argumenta que la innovación de proceso, tiene su origen en hacer las cosas en forma diferente en los demás procesos de la empresa, lo cual puede aumentar el valor del producto final gracias a un menor costo de fabricación, un menor tiempo de respuesta o una mayor calidad.

Domínguez y col. (2004: 142), la innovación de proceso son mejoras y cambios en la formas de producción. Las innovaciones en procesos se pueden presentar cuando se modifica la maquinaria actual, se hacen cambios en los procesos de producción o se reemplaza la maquinaria, herramientas o equipo de trabajo actual.

Esta variable se midió utilizando a través de los cambios y mejoras a productos, procesos y de organización (Domínguez y col., 2004: 142).

2.12.3 Innovación organizacional

Revilla y col. (2001: 13-15), mencionan que la innovación organizativa, es aquella en la cual se dan cambios en la dirección y organización bajo la cual se desarrolla la actividad productiva y comercial de la empresa

Para Domínguez y col (2004: 142) son mejoras y cambios procedimientos administrativos y las formas de comercializar sus productos en su negocio de artesanía. Este tipo de innovaciones se pueden dar por establecer nuevas formas de organización y cambios en la organización del trabajo.

Capítulo 3

Metodología

3.1 Recopilación de la información

En primer lugar se realizó una indagación en libros, artículos científicos y periódicos en aspectos relacionados al tema para ampliar el panorama de la problemática y justificación de la investigación. Esta revisión también permitió desarrollar el marco teórico, en el cual se analizaron conceptos y dimensiones de las variables: estrategia de manufactura, estrategias de mercadotecnia, competitividad e Innovación. Se eligió la teoría de la estrategia empresarial, debido a que en esta pone énfasis en los factores que favorecen la competitividad, los cuales pueden clasificarse como factores externos a la empresa, es decir, determinados por el medio ambiente en el cual se desenvuelve esta; y los factores internos, o sea, aquellos en los que la administración de la empresa tiene la opción de decidir sobre ellos. En este sentido la empresa puede implementar estrategias en sus diferentes áreas funcionales (mercadotecnia, producción, finanzas, etc., que le permitan obtener ventajas competitivas que al poseerlas la empresa pueda ser competitiva (Morales y Pech, 2000: 57).

El modelo de investigación que se plantea se derivó de las diferentes investigaciones y aportaciones sobre la relación entre las variables del estudio (competitividad, estrategias de manufactura, estrategias de mercadotecnia e innovación) hechas por autores como: Hernández y Domínguez (2003: 200); Tracey y col. (1999: 421-422); Jasso (2004: 85), entre otros.

Para recabar los datos se elaboró un cuestionario con 135 ítems integrado de la manera siguiente: 9 preguntas relacionadas con datos personales del propietario y del negocio; 62 reactivos relacionados con las estrategias de mercadotecnia; 24 con las de estrategias de manufactura; 23 para medir la competitividad del negocio y 17 de innovación.

La variable competitividad se midió de acuerdo al crecimiento del negocio, rentabilidad, prestigio, exportaciones y satisfacción con el negocio. Para el

crecimiento del negocio se utilizaron como indicadores el incremento del número de empleados (Acar, 1993:89; Morrison y col., 2003: 420-421; y Rauch y col., 2005: 682); el incremento en las ventas (Acar, 1993: 89; Wijewardena y Cooray, 1995: 89; Premaratene, 2001: 365; Mazzarol, 2002: 9) y, el crecimiento en la producción (Jacobs y Homburger, 1990: 1-2; y Ketels, 2002: 7), en un periodo de un año.

La rentabilidad fue medida a través de una escala Likert por los beneficios que obtiene el artesano por la venta de artesanías como incremento de los ingresos, utilidades, satisfacción de sus necesidades y continuación en la actividad. El prestigio se midió a través de indicadores como reputación, las recomendaciones que recibe el artesano por parte de amigos, parientes, otros clientes, guías o información turística, agencias de viaje, así como, la fama que tiene como artesano y el reconocimiento que le hacen los clientes por su trabajo (Hernández y col., 2002: 155-156; Domínguez y col., 2004: 142). Para las exportaciones se usó como indicador el grado en que el productor realiza ventas al extranjero (Domínguez y col., 2004: 141). Finalmente la satisfacción con el negocio se midió a través del conjunto de bienes y servicios que los artesanos tienen como producto de su negocio.

La variable estrategias de manufactura se midió mediante una escala Likert a través de las prioridades competitivas básicas como son: calidad, costos, entrega y flexibilidad. Medidas por las acciones y habilidades por parte del dueño para contar con productos y procesos de calidad, producción a bajo costo, rapidez en la entrega de su producto y contar con un negocio flexible. Ver anexos.

La variable estrategias de mercadotecnia, tiene sus dimensiones e indicadores según el producto, precio, canales de distribución y promoción de la mezcla de mercadotecnia (Hernández y Domínguez, 2003: 194).

La innovación se midió a través de las mejoras y cambios realizados por los artesanos en sus productos, procesos y formas de organización.

3.2 Descripción de la muestra

La muestra, quedó integrada por un total de 337 distribuidos según la tabla 1.

Tabla 1: Encuestas aplicadas por estado.

| Estado | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|------------|------------|----------------|
| Michoacán | 82 | 24.3 |
| México | 22 | 6.5 |
| Guanajuato | 60 | 17.8 |
| Puebla | 47 | 13.9 |
| Jalisco | 19 | 5.6 |
| Guerrero | 26 | 7.7 |
| Oaxaca | 40 | 11.9 |
| Veracruz | 41 | 12.2 |
| Total | 337 | 100.0 |

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS

La encuesta se llevó a cabo entre los meses de abril y julio de 2005. De las 337 la artesanía más importante pertenecen a la rama de alfarería y cerámica (61.1%) le sigue los textiles (11.6%), la menos importante es la juguetería (.3%) como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Descripción de la muestra por rama artesanal

| Rama artesanal | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|------------------------|------------|----------------|
| Metalistería | 8 | 2.4 |
| Alfarería y cerámica | 206 | 61.1 |
| Carpintería | 27 | 8.0 |
| Fibras vegetales | 24 | 7.4 |
| Instrumentos musicales | 2 | .6 |
| Juguetería | 1 | .3 |
| Maque y laca | 26 | 7.7 |
| Textiles | 39 | 11.6 |
| Cerería | 3 | .9 |
| Total | 337 | 100.0 |

De acuerdo al criterio del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), que dice que la población rural es aquella que tiene menos de 2500 habitantes, que la urbana cuenta con más de 2500 habitantes y tiene todos los servicios y que la sub urbana es aquella que no cuenta con todos los servicios, aun cuando tenga más de 2500 habitantes. Su distribución puede apreciar en la tabla 3.

Tabla 3. Descripción de la muestra por tipo de localidad

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|----------------------|
| Rural | 125 | 37.1 | 37.1 |
| Sub urbana | 145 | 43.0 | 80.1 |
| Urbana | 67 | 19.9 | 100.0 |
| Total | 337 | 100.0 | |

El grado de estudios de los encuestados de acuerdo a la muestra, quedó integrada como se muestra en la tabla 4. Donde predominan los egresados de primaria y los que no saben leer.

Tabla 4. Descripción de la muestra por grado de estudios

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|----------------------|
| No sabe leer | 72 | 13.4 | 21.4 |
| Primaria | 152 | 45.1 | 66.5 |
| Secundaria | 69 | 20.5 | 86.9 |
| Bachillerato | 32 | 9.5 | 96.4 |
| Licenciatura | 12 | 3.6 | 100.0 |
| Total | 337 | 100.0 | |

Finalmente a los propietarios del negocio en 152 casos son hombres, en 170 son mujeres y en sólo 15 casos son ambos los propietarios, como se puede ver en la tabla 5.

Tabla 5. Descripción de la muestra por género

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------|------------|------------|----------------------|
| Hombre | 152 | 45.1 | 45.1 |
| Mujer | 170 | 50.4 | 95.5 |
| Ambos | 15 | 4.5 | 100.0 |
| Total | 337 | 100.0 | |

3.3 Operacionalización de variables

De acuerdo al modelo teórico establecido, se procedió a realizar la operacionalización de las variables. La tabla 6 muestra como se componen las variables a analizar, las dimensiones por las cuales se integran de acuerdo a la consulta teórica hecha, y los indicadores con sus respectivos ítems para medir las variables (ver anexos).

Tabla 6. Operacionalización de variables

| Variable | Dimensión | Indicadores | Medido con el ítem |
|--|----------------------------|---|--|
| Competitividad Son los resultados de la empresa y las condiciones que requiere para participar más eficazmente en el mercado (Domínguez y col. 2004: 141). | Crecimiento del negocio | Crecimiento Porcentual | 11 |
| | | Incremento de Trabajadores | 10, 12 |
| | | Incremento de la producción | 13, 14 |
| | | Incremento en ventas | 15, 16 |
| | Rentabilidad | Mejora de los ingresos | 17, 18, 19, 20 |
| | | Satisfacción de sus necesidades | 21 |
| | Prestigio | Recomendaciones | 22, 23, 24, 25, 26 |
| | | Fama | 27 |
| | | Reconocimiento de los clientes | 28 |
| | Exportaciones | Ventas al extranjero | 29 |
| Satisfacción con el negocio | Condiciones de la vivienda | 30, 31, 32 | |
| Estrategias de manufactura Conjunto de ventajas estratégicas que permiten a un negocio ser competitivo mediante la calidad, la entrega, costos bajos y flexibilidad del negocio. Ward (1986), Chen (1999) y Castro y Velásquez (2002). | Calidad | del producto | 95, 96, 97, 98, 99, 100 |
| | | en proceso | 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107 |
| | Entrega | Distribución | 108, 109, 110, 111, 112, |
| | Costos | Costos bajos | 113, 114 |
| | Flexibilidad | Variedad de tamaños | 115, 166, 117, 118 |
| Estrategias de Mercadotecnia Acciones que se realizan en función de los elementos: precio, producto, plaza y promoción para encaminar a los negocios con relativa permanencia, hacia el éxito y desarrollo. Hernández y Domínguez (2003: 190). | Producto | Empaque | 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39 |
| | | Diseños | 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 61, 62, 63, 64, 65 |
| | | Cualidades | 57, 58, 59, 60 |
| | Precio | Precio de venta | 66, 68 |
| | | De acuerdo a los clientes | 67, 69 |
| | Plaza | Canales e intermediarios | 70, 71, 72 |
| | | Servicios proporcionados por el intermediario | 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83 |

| Variable | Dimensión | Indicadores | Medido con el ítem |
|---|--------------|---|--|
| | Promoción | Medios impresos, electrónicos y personales | 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94 |
| Innovación Grado en que los artesanos hacen mejoras a productos, procesos, procedimientos administrativos y las formas de comercializar subproductos en su negocio (Domínguez y col. 2004: 142) | Productos | Cambios en colores, tamaños y formas | 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126 |
| | Procesos | Cambios en procesos, maquinaria, herramientas y equipos | 127, 128, 129, 130, 131, 132 |
| | Organización | Cambios en las formas de organización | 133, 134, 135 |

Fuente: Elaboración propia

3.4 Validez y confiabilidad de las escalas utilizadas

Después de llevar a cabo la encuesta se procedió a realizar la tabulación de los resultados de las 337 encuestas aplicadas. La matriz resultante fue analizada con el uso del Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), con este programa se realizó un análisis factorial con componentes principales y rotación Varimax. Este procedimiento se realizó para cada una de las variables (Competitividad, estrategias de manufactura, estrategias de mercadotecnia, e innovación).

3.4.1 Validez y confiabilidad de la variable competitividad

Para determinar la validez de las escalas de la variable competitividad, se realizó un análisis factorial. Este reveló 3 factores de competitividad (rentabilidad, prestigio de la empresa y Satisfacción del propietario con el negocio), y la varianza total explicada fue de 62.17%, correspondiendo el mayor porcentaje al factor 1 con 24.07% y el menor al factor 3 con el 17.21%. Ver tabla 8.

De los ítems validados para cada dimensión, se obtuvieron las siguientes fórmulas:

- Rentabilidad = $MejIng$

$$MejIng = V17+V18+V19$$

V17.- La venta de artesanías permita aumentar o disminuir sus ingresos

V18.- ¿Con qué frecuencia su volumen de producción es suficiente para cubrir la demanda?

V19.- ¿En qué medida la venta de artesanías, le permite continuar con la actividad artesanal?

- Prestigio de la empresa por contar con: = ImArt

$$\text{ImArt} = \text{V27} + \text{V28} + \text{V22} + \text{V23} + \text{V24}$$

V27.- ¿Qué tan famoso es usted como artesano?

V28.- ¿Que tanto sus clientes le dan reconocimiento a su trabajo?

En qué medida su negocio recibe recomendaciones de:

V22.- Amigos

V23.- Parientes

V24.- Otros clientes

- Satisfacción del propietario con el negocio = CondViv

$$\text{CondViv} = \text{V30} + \text{V31} + \text{V32}$$

V30.- La actividad artesanal le ha permitido hacer mejoras a su vivienda

V31.- La actividad artesanal le ha permitido mejorar los servicios de su vivienda

V32.- La actividad artesanal le ha permitido mejorar su nivel de vida

COMPETITIVIDAD = Competi

$$\text{Competi} = \text{MejIng} + \text{ImArt} + \text{CondViv}$$

Para medir la variable competitividad se utilizó una escala tipo likert, que va desde nada asignándole el valor de 1, hasta bastante que toma el valor de 5, de acuerdo a lo mencionado por los artesanos. Para que las preguntas tuvieran el mismo peso se realizó una recodificación en las puntuaciones como se aprecia en la tabla 7.

Tabla 7. Recodificación de competitividad

| Variable | 1 Nada | 2 Poco | 3 Regular | 4 Mucho | 5 Bastante |
|-----------------------------|-----------|-----------|--------------|------------|---------------|
| Rentabilidad | 5-6 | 7-8 | 9-11 | 12-13 | 14-15 |
| Prestigio del artesano | 5-7 | 8-10 | 11-14 | 15-17 | 18-20 |
| Satisfacción con el negocio | 5-6 | 7-8 | 9-11 | 12-13 | 14-15 |

Tabla 8. Análisis de factores de la variable competitividad

| Competitividad | 1 | 2 | 3 | Comunalidad |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Rentabilidad | | | | |
| V17 Ingresos | .924 | -.024 | -.161 | .881 |
| V18 Cubrir los volúmenes de producción demandados | .918 | .041 | .024 | .844 |
| V19 Continuar en la actividad | .921 | .000 | -.061 | .852 |
| Prestigio de la empresa por contar con: | | | | |
| V27 Fama como artesano | .165 | .575 | .363 | .490 |
| V28 Reconocimiento al trabajo | .157 | .610 | .239 | .454 |
| V22 Recomendaciones de amigos | -.118 | .787 | -.174 | .664 |
| V23 Recomendaciones de parientes | -.133 | .737 | -.123 | .576 |
| V24 Recomendaciones de otros clientes | .034 | .633 | .332 | .513 |
| Satisfacción del propietario con el negocio | | | | |
| V30 Mejoras a su vivienda | -.049 | -.025 | .735 | .543 |
| V31 Mejorar los servicios de su vivienda | -.017 | .067 | .747 | .563 |
| V32 Mejorar su nivel de vida | -.126 | .156 | .647 | .459 |
| Varianza explicada | 24.073 | 20.895 | 17.206 | 62.174 |

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 5 iterations.

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS

La confiabilidad obtenida para esta variable fue de .647 por ciento como se puede apreciar en la tabla 9.

Tabla 9. Confiabilidad de la variable competitividad

| Cronbach's Alpha | N of Ítems |
|------------------|------------|
| .647 | 11 |

El crecimiento del negocio no se incluyó en el análisis de factores por los tipos de indicadores utilizados. Sin embargo, de manera general se obtuvieron los resultados concentrados en la tabla 10.

27.2% de los artesanos manifestó haber registrado un crecimiento porcentual en el crecimiento de su negocio, 63.5% se mantiene estancado y el resto 9.3% registró un decrecimiento.

En cuanto al crecimiento en el número de empleados 10.4% de los negocios manifestó haber tenido un crecimiento, 75.4% se mantuvo con el mismo número de empleados y 14.2% dijo haber decrecido.

El crecimiento en ventas muestra que un 18.8% de los negocios registraron un crecimiento en sus ventas, 70.3% mantuvo su nivel de ventas, y el resto 10.9% registró un decremento en sus ventas.

Finalmente, el crecimiento en el volumen de producción muestra que el 26.7% de los artesanos incrementaron el número de piezas elaboradas, 62% sigue produciendo la misma cantidad de artículos y el resto 11.3% registró un decremento en el número de piezas elaboradas.

Tabla 10. Descripción del crecimiento del negocio

| Crecimiento del negocio | Incremento porcentual | Número de empleados | Crecimiento en ventas | Crecimiento de la producción |
|--------------------------------|------------------------------|----------------------------|------------------------------|-------------------------------------|
| Crecimiento | 27.2 | 10.4 | 18.8 | 26.7 |
| Estancamiento | 63.5 | 75.4 | 70.3 | 62 |
| Decremento | 9.3 | 14.2 | 10.9 | 11.3 |
| Total | 100 | 100 | 100 | 100 |

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS

3.4.2 Validez y confiabilidad de la variable estrategias de manufactura

Para determinar la validez de las escalas de la variable estrategias de manufactura, se realizó un análisis factorial, el cual reveló 4 factores validados para esta variable. La varianza total explicada es de 73.687%, correspondiendo un 22.365% al primer factor, 21.182% al factor 2, 18.197% al factor 3 y 11.943% al factor cuatro como se aprecia en la tabla 12.

De los ítems validados para cada dimensión, se obtuvieron las siguientes fórmulas:

- Costo de oportunidad por calidad = CalPro2

$$\text{CalPro2} = \text{V97} + \text{V98} + \text{V99}$$

V97.- ¿En qué medida sus productos presentan algún defecto?

V98.- ¿Con qué frecuencia vende productos que tengan algún defecto?

V99.- ¿Con qué frecuencia le regresan productos por estar defectuosos?

- Capacidad de producción = CalPr2

$$\text{CalPr2} = \text{V102} + \text{V104} + \text{V105} + \text{V106} + \text{V107}$$

Comparado con el grupo de artesanos al que pertenece que tan hábil se siente para:

V102.- Programar la producción

V104.- Manejar sus equipos y herramientas de producción

V105.- Detectar fallas en sus equipos y herramientas

V106.- Dar servicio a sus equipos y herramientas

V107.- Dominar todo el proceso de producción

- Capacidad de distribución = ConyRa

$$\text{ConyRa} = \text{V108} + \text{V109} + \text{V110} + \text{V111}$$

En el último año:

V108.- ¿Ha encontrado nuevas formas de distribuir sus productos?

V109.- ¿Ha buscado nuevos mercados?

V110.- ¿Ha buscado una mayor relación con sus clientes?

V111.- ¿Ha buscado una mayor relación con sus proveedores?

- Costo de oportunidad por flexibilidad = Flexi2

$$\text{Flexi2} = \text{V116} + \text{V117} + \text{V118}$$

En qué medida deja de vender por no tener todos:

V116.- Los tamaños

V117.- Las formas

V118.- Los estilos

Estrategias de manufactura = ESMAN1

ESMAN1=CalPro2+CalPr2+Contra+Flexi2

Para medir la variable estrategias de manufactura se utilizó una escala tipo Likert, que va desde nada que toma el valor de 1, hasta muchísimo que toma el valor de 5, de acuerdo a lo mencionado por los artesanos. Para que las preguntas tuvieran el mismo peso se realizó una recodificación en las puntuaciones como se aprecia en la tabla 11.

Tabla 11. Recodificación de estrategias de manufactura

| Variable | 1 Nada | 2 Poco | 3 Regular | 4 Mucho | 5 Muchísimo |
|--|-------------------|-------------------|----------------------|--------------------|------------------------|
| Costo de oportunidad por calidad | 5-6 | 7-8 | 9-11 | 12-13 | 14-15 |
| Capacidad de producción | 5-8 | 9-12 | 13-17 | 18-21 | 22-25 |
| Capacidad de distribución | 5-7 | 8-10 | 11-14 | 15-17 | 18-20 |
| Costo de oportunidad por flexibilidad | 5-6 | 7-8 | 9-11 | 12-13 | 14-15 |

Tabla 12. Análisis de factores de la variable estrategias de manufactura

| Estrategias de Manufactura | 1 | 2 | 3 | 4 | Comunalidad |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------------|
| ESTRATEGIAS DE CALIDAD: | | | | | |
| Costo de oportunidad por calidad | | | | | |
| V97 Por presentar algún defecto | -.053 | .031 | -.076 | .790 | .633 |
| V98 Por vender productos defectuosos | -.064 | .031 | .151 | .780 | .636 |
| V99 Por devolución de productos defectuosos | -.047 | -.009 | .121 | .718 | .532 |
| Capacidad de producción | | | | | |
| V102 Habilidad para programar la producción | .618 | .332 | .076 | -.056 | .502 |
| V104 Habilidad para manejar equipos y herramientas de producción | .883 | .112 | -.061 | -.022 | .797 |
| V105 Habilidad para detectar fallas en equipos y herramientas | .877 | .209 | -.128 | -.045 | .832 |
| V106 Habilidad para dar servicios a equipos y herramientas | .824 | .258 | -.126 | -.080 | .767 |
| V107 Dominar el proceso de producción. | .721 | .097 | .016 | -.050 | .533 |
| ESTRATEGIAS DE ENTREGA: | | | | | |
| Capacidad de distribución | | | | | |
| V108 Encontrar nuevas formas de distribución | .124 | .864 | -.148 | .037 | .785 |
| V109 Buscar nuevos mercados | .190 | .839 | -.074 | .076 | .751 |
| V110 Buscar mayor relación con los clientes | .293 | .852 | -.081 | -.054 | .822 |
| V111 Buscar mayor relación con los proveedores | .260 | .852 | -.071 | .008 | .798 |
| ESTRATEGIAS DE FLEXIBILIDAD: | | | | | |
| Costo de oportunidad por flexibilidad | | | | | |
| V116 Todos los tamaños | -.053 | -.125 | .911 | .113 | .861 |
| V117 Todas las formas | -.041 | -.100 | .940 | .062 | .898 |
| V118 Todos los estilos | -.064 | -.083 | .945 | .058 | .906 |
| Varianza explicada | 22.365 | 21.182 | 18.197 | 11.943 | 73.687 |

Método de extracción: Análisis de Componentes Principales. Método de Rotación: Varimax con Normalización Kaiser.

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS.

La confiabilidad obtenida para esta variable fue de .770 por ciento como se puede observar en la tabla 13.

Tabla 13. Confiabilidad de la variable estrategias de manufactura

| | |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Ítems |
| .770 | 15 |

3.4.3 Validez y confiabilidad de la variable estrategias de mercadotecnia

Para determinar la validez de las escalas de la variable estrategias de mercadotecnia, se realizó un análisis factorial, el cual reveló 5 factores validados para esta variable. La varianza total explicada es de 66.142%, correspondiendo un 15.454% al primer factor, 14.028% al factor 2, 13.193% al factor 3, 13.176% al factor 4, y 10.291% al factor cinco como se aprecia en la tabla 15.

De los ítems validados para cada dimensión, se obtuvieron las siguientes fórmulas:

- Diferenciación = PrePro

$$\text{PrePro} = \text{V40} + \text{V41} + \text{V42} + \text{V43}$$

V40 = ¿En qué medidas sus productos son preferidos a los de otros artesanos en cuanto a forma?

V41 = ¿En qué medidas sus productos son preferidos a los de otros artesanos en cuanto a tamaño?

V42 = ¿En qué medidas sus productos son preferidos a los de otros artesanos en cuanto a materiales?

V43 = ¿En qué medidas sus productos son preferidos a los de otros artesanos en cuanto a color?

- Información = InfPro

$$\text{InfPro} = \text{V57} + \text{V58} + \text{V59}$$

V57 = En qué medida da información de sus productos sobre el proceso

V58 = En qué medida da información de sus productos sobre la historia

V59 = En qué medida da información de sus productos sobre los materiales utilizados

- Servicios que recibe del intermediario = ServInt

$$\text{ServInt} = V74+V75+V76+V77$$

¿Qué servicios le da el intermediario?

V74.- Clasifica su artesanía

V75.- Transporta su artesanía

V76.- Le sugiere cambios en sus productos

V77.- Proporciona empaque a sus productos

- Publicidad en = Pub

$$\text{Pub} = V84+V85+V87+V88$$

¿Con qué frecuencia realiza publicidad?

V84.- En revistas

V85.- En periódicos

V86.- En Radio

V87.- En televisión

- Promoción con = PromPr

$$\text{PromPr} = V92+V93+V94$$

Con que frecuencia realiza promoción

V92.- Con alguna pieza de regalo

V93.- Demostraciones del proceso de producción

V94.- Con descuentos sobre compra

Estrategias de mercadotecnia = EMKT

$$\text{EMKT} = \text{PrePro} + \text{InfPro} + \text{ServInt} + \text{Pub} + \text{PromPr}$$

Para medir la variable estrategias de mercadotecnia se utilizó una escala tipo Likert, que va desde nada o nunca que toma el valor de 1, hasta muchísimo o siempre que toma el valor de 5, de acuerdo a lo mencionado por los artesanos. Para que las preguntas tuvieran el mismo peso se realizó una recodificación en las puntuaciones como se aprecia en la tabla 14.

Tabla 14. Recodificación de estrategias de mercadotecnia

| Variable | 1 Nada | 2 Poco | 3 Regular | 4 Mucho | 5 Muchísimo |
|--|-----------|-----------|--------------|------------|----------------|
| Diferenciación | 5-7 | 8-10 | 11-14 | 15-17 | 18-20 |
| Información del producto | 5-6 | 7-8 | 9-11 | 12-13 | 14-15 |
| Servicios que recibe del intermediario | 5-7 | 8-10 | 11-14 | 15-17 | 18-20 |
| Publicidad | 5-7 | 8-10 | 11-14 | 15-17 | 18-20 |
| Promoción | 5-6 | 7-8 | 9-11 | 12-13 | 14-15 |

Tabla 15. Análisis de factores de la variable estrategias de mercadotecnia

| Estrategias de Mercadotecnia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Comunalidad |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| ESTRATEGIAS DE PRODUCTO: | | | | | | |
| Diferenciación en: | | | | | | |
| V 40 Forma | .814 | .043 | .081 | .090 | .118 | .692 |
| V41 Tamaño | .805 | .031 | .164 | .078 | .175 | .712 |
| V42 Materiales | .781 | .115 | .202 | .058 | .079 | .674 |
| V43 Color | .795 | .069 | .070 | .080 | .054 | .652 |
| Información sobre: | | | | | | |
| V57 Proceso | .089 | .024 | .843 | .058 | .218 | .770 |
| V58 Historia | .190 | .076 | .806 | .099 | .175 | .732 |
| V59 Materiales utilizados | .218 | .060 | .853 | .088 | .182 | .819 |
| ESTRATEGIAS DE PLAZA: | | | | | | |
| Servicios que recibe del intermediario | | | | | | |
| V74 Clasificación de la artesanía | .119 | .058 | .120 | .761 | .043 | .613 |
| V75 Transporte de la artesanía | .076 | -.029 | .052 | .791 | -.001 | .636 |
| V76 Sugerencias | .142 | .048 | .114 | .740 | .129 | .599 |
| V77 Empaque | -.040 | .010 | -.043 | .733 | .002 | .542 |
| ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN: | | | | | | |
| Publicidad en: | | | | | | |
| V84 Revistas | .210 | .778 | -.015 | -.074 | -.052 | .657 |
| V85 Periódicos | .037 | .818 | .106 | -.023 | .025 | .682 |
| V86 Radio | .041 | .787 | .000 | .094 | -.024 | .630 |
| V87 Televisión | -.025 | .750 | .057 | .078 | .160 | .598 |
| Promoción con: | | | | | | |
| V92 Regalos | .136 | .169 | .090 | .116 | .765 | .654 |
| V93 Demostraciones | .115 | .012 | .351 | .043 | .708 | .639 |
| V94 Descuentos | .129 | -.069 | .176 | .001 | .744 | .605 |
| Varianza explicada | 15.454 | 14.028 | 13.193 | 13.176 | 10.291 | 66.142 |

Método de extracción: Análisis de Componentes Principales. Método de Rotación: Varimax con Normalización Kaiser.

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS

La confiabilidad obtenida para esta variable fue de .816 por ciento como se puede apreciar en la tabla 16.

Tabla 16. Confiabilidad de la variable estrategias de mercadotecnia

| Alpha de Cronbach's | N of Items |
|---------------------|------------|
| .816 | 18 |

3.4.4 Validez y confiabilidad de la variable innovación

Para determinar la validez de las escalas de la variable innovación, se realizó un análisis factorial, el cual reveló 3 factores validados para esta variable. La varianza total explicada es de 69.581%, correspondiendo un 33.513% al primer factor, 18.145% al factor 2, y 17.923% al factor 3, como se aprecia en la tabla 18.

De los ítems validados para cada dimensión, se obtuvieron las siguientes fórmulas:

- Innovación de producto por = Cambpro
CambPro = V119+V120+V121+V122+V123+V124+V125

En el último año que tan frecuentemente ha:

V119.- Utilizado nuevas fuentes de colores

V120.- Elaborado productos que son totalmente nuevos

V121.- Hecho cambios en colores

V122.- Hecho cambios en tamaños de artículos

V123.- Hecho cambios en dibujos

V124.- Hecho cambios en formas

V125.- Hecho cambios en la calidad del producto

- Innovación de proceso por: = CambTec
CambTec = V130+V131+V132

En el último año

V130.- Reemplazado su maquinaria

V131.- Reemplazado sus herramientas

V132.- Reemplazado su equipo

- Innovación en la organización por: = Mejorg
Mejorg = V133+V134+V135

En el último año

V133.- Ha establecido una nueva forma de organización

V134.- Ha realizado cambios a la organización del trabajo

V135.- Ha buscado una mayor relación con sus compañeros de trabajo

INNOVACIÓN = INNOV1

INNOV1 = CambPro +CambTec+Merjorg

Para medir la variable innovación se utilizó una escala tipo Likert, que va desde nada que toma el valor de 1, hasta muchísimo que toma el valor de 5, de acuerdo a lo mencionado por los artesanos. Para que las preguntas tuvieran el mismo peso se realizó una recodificación en las puntuaciones como se aprecia en la tabla 17.

Tabla 17. Recodificación de innovación

| Variable | 1 Nada | 2 Poco | 3 Regular | 4 Mucho | 5 Muchísimo |
|---------------------------|-----------|-----------|--------------|------------|----------------|
| Innovación de producto | 5-10 | 11-16 | 17-23 | 24-29 | 30-35 |
| Innovación de proceso | 5-6 | 7-8 | 9-11 | 12-13 | 14-15 |
| Innovación organizacional | 5-6 | 7-8 | 9-11 | 12-13 | 14-15 |

Tabla 18. Análisis de factores de la variable innovación

| Innovación | 1 | 2 | 3 | Comunalidad |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Innovación de producto por: | | | | |
| V199 Utilizar nuevas fuentes de colores | .718 | .052 | .239 | .576 |
| V120 Elaborar productos nuevos | .771 | .050 | .162 | .624 |
| V121 Hacer cambios en colores | .786 | .122 | .216 | .680 |
| V122 Hacer cambios en tamaños | .807 | .146 | .164 | .699 |
| V123 Hacer cambios en dibujos | .806 | .173 | .218 | .727 |
| V124 Hacer cambios en formas | .798 | .149 | .171 | .689 |
| V125 Hacer cambios en la calidad del producto | .634 | .284 | .182 | .516 |
| Innovación de proceso por: | | | | |
| V130 Reemplazar su maquinaria | ,185 | ,853 | ,199 | .802 |
| V131 Reemplazar sus herramientas | ,146 | ,820 | ,139 | .713 |
| V132 Reemplazar su Equipo | ,119 | ,838 | ,095 | .726 |
| Innovación organizacional por: | | | | |
| V133 Establecer nueva forma de organización | .210 | .176 | .897 | .879 |
| V134 Realizar cambios en la organización del trabajo | .259 | .194 | .886 | .890 |
| V135 Buscar mayor relación con los compañeros de trabajo | .327 | .113 | .638 | .526 |
| Varianza explicada | 33.513 | 18.145 | 17.923 | 69.581 |

Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS

La confiabilidad obtenida para esta variable fue de .901 como se puede apreciar en la tabla 19.

Tabla 19. Confiabilidad de la variable innovación

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| .901 | 13 |

Capítulo 4

Resultados

4.1 Resultados descriptivos

Para describir las estrategias de manufactura ejecutadas por los artesanos, cada uno de los ítems se midió con una escala tipo Likert que va desde nunca (1) hasta siempre (5), o bien desde nada (1) hasta muchísimo (5). Ver anexos.

Posteriormente se construyó una variable suma para las estrategias de manufactura que varía desde 24 hasta 120 por lo que un negocio de artesanía que lleva a cabo muchísimo las estrategias de manufactura obtendrá puntuaciones cercanas a 120 y aquellos que no las ejecutan obtendrán puntuaciones cercanas a 24.

De los 337 artesanos encuestados, un total de 87 manifestó no aplicar las estrategias de manufactura, 223 las aplica poco, mientras que 23 artesanos las realizan de manera regular. Ningún artesano las practica mucho o muchísimo. Ver Tabla 20.

Tabla 20. Descripción de estrategias de manufactura

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|----------------|------------|------------|----------------------|
| Nada | 87 | 25,8 | 25,8 |
| Poco | 223 | 66,2 | 92,0 |
| Regular | 27 | 8,0 | 100,0 |
| Total | 337 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS

Para analizar las dimensiones que conforman las estrategias de manufactura, se realizó una variable suma para cada dimensión, obteniéndose los resultados siguientes: ver tablas 21 a 25.

La ejecución de la estrategia de calidad del producto muestra que 3 artesanos no las lleva a cabo, 13 artesanos las realizan poco, 106 artesanos la ejecutan de manera regular, 182 las realizan mucho, y 33 artesanos las llevan a cabo muchísimo. Ver tabla 21.

Tabla 21. Descripción de la aplicación de la estrategia de calidad del producto

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|
| Nada | 3 | ,9 | ,9 |
| Poco | 13 | 3,9 | 4,7 |
| Regular | 106 | 31,5 | 36,2 |
| Mucho | 182 | 54,0 | 90,2 |
| Muchísimo | 33 | 9,8 | 100,0 |
| Total | 337 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS

En cuanto a la estrategia de calidad del proceso 54 artesanos no ejecutan esta estrategia, 63 la ejecutan poco, el mayor porcentaje corresponde a aquellos que la realizan de manera regular siendo 112 artesanos, 80 la aplican mucho y solo 28 la ejecutan muchísimo. Ver tabla 22.

Tabla 22. Descripción de la aplicación de la estrategia de calidad en el proceso de producción

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|
| Nada | 54 | 16,0 | 16,0 |
| Poco | 63 | 18,7 | 34,7 |
| Regular | 112 | 33,2 | 68,0 |
| Mucho | 80 | 23,7 | 91,7 |
| Muchísimo | 28 | 8,3 | 100,0 |
| Total | 337 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS

La tabla 23 muestra que 54 artesanos no la aplican la estrategia de costos, 140 la aplican poco, 121 la ejecutan de manera regular, y solo 22 la realizan mucho.

Tabla 23. Descripción de la aplicación de la estrategia de costos

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|----------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|
| Nada | 54 | 16,0 | 16,0 |
| Poco | 140 | 41,5 | 57,6 |
| Regular | 121 | 35,9 | 93,5 |
| Mucho | 22 | 6,5 | 100,0 |
| Total | 337 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS

La estrategia de entrega registró los resultados siguientes 120 artesanos no realizan la estrategia de entrega, mismo número y porcentaje de artesanos la ejecutan poco, 59 de los encuestados manifiesta aplicarlas de manera regular, 29 la practican mucho y 9 de los artesanos lo realizan muchísimo. Ver tabla 24

Tabla 24. Descripción de la aplicación de la estrategia de entrega

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|------------------|------------|------------|----------------------|
| Nada | 120 | 35,6 | 35,6 |
| Poco | 120 | 35,6 | 71,2 |
| Regular | 59 | 17,5 | 88,7 |
| Mucho | 29 | 8,6 | 97,3 |
| Muchísimo | 9 | 2,7 | 100,0 |
| Total | 337 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS

Finalmente, la flexibilidad de los negocios se manifestó de la siguiente manera: 23 de los negocios son poco flexibles, 120 tienen un negocio regularmente flexible, 145 cuentan con un negocio mucho muy flexible y solo 49 de los artesanos cuentan con negocios muchísimo muy flexibles. Ver Tabla 25.

Tabla 25. Descripción de la flexibilidad de los negocios

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|------------------|------------|------------|----------------------|
| Poco | 23 | 6,8 | 6,8 |
| Regular | 120 | 35,6 | 42,4 |
| Mucho | 145 | 43,0 | 85,5 |
| Muchísimo | 49 | 14,5 | 100,0 |
| Total | 337 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS

Como se puede apreciar en la tabla 26, la calidad del producto parece ser la estrategia que aplican en su mayoría los artesanos, seguida de la flexibilidad, y la calida del proceso. Mientras que las estrategias que menos aplican son las relativas a costos y entrega. Con esto se cumple el primer objetivo específico.

Tabla 26. Descripción de la aplicación de estrategias de manufactura

| Estrategia/Frecuencia | Nada (%) | Poco (%) | Regular (%) | Mucho (%) | Muchísimo (%) |
|------------------------------|-----------------|-----------------|--------------------|------------------|----------------------|
| Calidad del producto | 0.9 | 3.9 | 31.5 | 54 | 9.8 |
| Flexibilidad | | 6.8 | 35.6 | 43 | 14.5 |
| Calidad del proceso | 16 | 18.7 | 33.2 | 23.7 | 8.3 |
| Costos | 16 | 41.5 | 35.9 | 6.5 | |
| Entrega | 35.6 | 35.6 | 17.5 | 8.6 | 2.7 |

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS

Para describir las estrategias de mercadotecnia ejecutadas por los artesanos, cada uno de los ítems se midió con una escala tipo Likert que va desde nunca (1) hasta siempre (5), o bien desde nada (1) hasta muchísimo (5). Ver anexos.

Al igual que en el caso de las estrategias de manufactura nuevamente se construyó una variable suma para las estrategias de mercadotecnia que varía desde 62 puntos hasta 310 por lo que un negocio de artesanía que lleva a cabo muchísimo las estrategias de manufactura obtendrá puntuaciones cercanas a 310 y aquellos que no las ejecutan obtendrán puntuaciones cercanas a 62.

De manera general de los 337 artesanos encuestados, 61 artesanos no ejecutan estrategias de mercadotecnia, 238 manifestaron aplicar poco estas estrategias, 37 las aplican de manera regular y sólo 1 la realiza mucho. Por lo que no hubo negocios que las apliquen muchísimo. Ver tabla 27.

Tabla 27. Descripción de las estrategias de mercadotecnia

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|----------------|------------|------------|----------------------|
| Nada | 61 | 18,1 | 18,1 |
| Poco | 238 | 70,6 | 88,7 |
| Regular | 37 | 11,0 | 99,7 |
| Mucho | 1 | ,3 | 100,0 |
| Total | 337 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS

Para describir cada una de las dimensiones (producto, precio, plaza y promoción) que conforman las estrategias de mercadotecnia, se construyó una variable obteniéndose los resultados siguientes. (Ver Tablas 28 a 31).

Del total de los encuestados, 51 manifestaron no aplicarla, 209 la aplican poco, 74 la aplican de manera regular y solo 3 la aplican mucho. No hubo negocios que apliquen muchísimo la estrategia de producto. Ver tabla 28.

Tabla 28. Descripción de la aplicación de la estrategia de producto

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|----------------|------------|------------|----------------------|
| Nada | 51 | 15,1 | 15,1 |
| Poco | 209 | 62,0 | 77,2 |
| Regular | 74 | 22,0 | 99,1 |
| Mucho | 3 | ,9 | 100,0 |
| Total | 337 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS

En cuanto a la estrategia de precio se refiere, solo 1 artesano no aplica la estrategia de precio, 17 la efectúan poco, 232 la ejecutan de manera regular, 86 mucho y 1 manifestó aplicarla muchísimo. Ver tabla 29.

Tabla 29. Descripción de la aplicación de la estrategia de precio

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|------------------|------------|------------|----------------------|
| Nada | 1 | ,3 | ,3 |
| Poco | 17 | 5,0 | 5,3 |
| Regular | 232 | 68,8 | 74,2 |
| Mucho | 86 | 25,5 | 99,7 |
| Muchísimo | 1 | ,3 | 100,0 |
| Total | 337 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS

La tabla 30 muestra como un total de 155 artesanos no la aplican la estrategia de plaza, 134 la aplican poco, 47 manifiestan aplicarla de manera regular, y sólo 1 la aplica mucho. Por lo que ningún artesano manifestó aplicarla muchísimo.

Tabla 30. Descripción de la aplicación de la estrategia de plaza

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|----------------|------------|------------|----------------------|
| Nada | 155 | 46,0 | 46,0 |
| Poco | 134 | 39,8 | 85,8 |
| Regular | 47 | 13,9 | 99,7 |
| Mucho | 1 | ,3 | 100,0 |
| Total | 337 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS

Como se puede observar en la tabla 31, 252 artesanos no aplican la estrategia de promoción, 77 la aplican poco, 7 la aplican de manera regular y sólo 1 la aplica mucho. Por lo que no hay quien la aplique muchísimo.

Tabla 31. Descripción de la aplicación de la estrategia de promoción

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|----------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|
| Nada | 252 | 74,8 | 74,8 |
| Poco | 77 | 22,8 | 97,6 |
| Regular | 7 | 2,1 | 99,7 |
| Mucho | 1 | ,3 | 100,0 |
| Total | 337 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS

En la tabla 32 se muestra que los artesanos al parecer aplican en mayor medida la estrategia de mercadotecnia de precio, seguida de la estrategia de producto. Mientras que las estrategias que menos aplican corresponden a la plaza y promoción. Con lo que se cumple el segundo objetivo específico.

Tabla 32. Descripción de la aplicación de las estrategias de mercadotecnia

| Estrategia/Frecuencia | Nada (%) | Poco (%) | Regular (%) | Mucho (%) | Muchísimo (%) |
|------------------------------|-----------------|-----------------|--------------------|------------------|----------------------|
| Precio | 0.3 | 5 | 68.8 | 25.5 | 0.3 |
| Producto | 15.1 | 62.0 | 22 | 0.9 | |
| Plaza | 46 | 39.8 | 13.9 | 0.3 | |
| Promoción | 74.8 | 22.8 | 2.1 | 0.3 | |

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS

El mismo procedimiento realizado con las variables estrategias de manufactura y mercadotecnia se realizó para la variable innovación y sus dimensiones como se observa en las tablas 33 a 36.

De esta manera como se muestra en la tabla 33, de los 337 artesanos encuestados 132 no innovan, 117 lo hacen poco, 58 innovan de manera regular, 28 lo hacen mucho y sólo 2 lo innovan muchísimo.

Tabla 33. Descripción de innovación

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|
| Nada | 132 | 39,2 | 39,2 |
| Poco | 117 | 34,7 | 73,9 |
| Regular | 58 | 17,2 | 91,1 |
| Mucho | 28 | 8,3 | 99,4 |
| Muchísimo | 2 | ,6 | 100,0 |
| Total | 337 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS

En la tabla 34 se muestra como 121 artesanos no innovan en lo que al producto se refiere, 96 lo hacen poco, 84 innovan de manera regular, 26 lo hacen mucho y el resto 10 innovan muchísimo.

Tabla 34. Descripción de la innovación en producto

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|
| Nada | 121 | 35,9 | 35,9 |
| Poco | 96 | 28,5 | 64,4 |
| Regular | 84 | 24,9 | 89,3 |
| Mucho | 26 | 7,7 | 97,0 |
| Muchísimo | 10 | 3,0 | 100,0 |
| Total | 337 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS

Con respecto a la innovación de proceso 266 artesanos no realizan cambios en sus procesos de producción, 53 lo hacen poco, 16 innovan en proceso de manera regular y sólo 1 realiza muchos y muchísimos cambios respectivamente, como se muestra en la tabla 35.

Tabla 35. Descripción de la innovación de proceso

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|
| Nada | 266 | 78,9 | 78,9 |
| Poco | 53 | 15,7 | 94,7 |
| Regular | 16 | 4,7 | 99,4 |
| Mucho | 1 | ,3 | 99,7 |
| Muchísimo | 1 | ,3 | 100,0 |
| Total | 337 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS

Finalmente, en lo que a innovación organizacional se refiere 179 artesanos no innovan, 95 lo hacen poco, 38 innovan de manera regular en su proceso de producción, 21 innovan mucho y sólo 4 lo hace muchísimo como se observa en la tabla 36.

Tabla 36. Descripción de la innovación organizativa.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|
| Nada | 179 | 53,1 | 53,1 |
| Poco | 95 | 28,2 | 81,3 |
| Regular | 38 | 11,3 | 92,6 |
| Mucho | 21 | 6,2 | 98,8 |
| Muchísimo | 4 | 1,2 | 100,0 |
| Total | 337 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS

En la tabla 37 se observa como la mayor parte de los artesanos no innova, sin embargo, al parecer donde se da mayormente la innovación es en el producto, seguida de la innovación en la forma de organización, siendo la innovación de proceso donde menos innovan. Con ello se cumple con el tercer objetivo específico.

Tabla 37. Descripción del tipo de innovación ejecutada por los artesanos

| Innovación/Frecuencia | Nada (%) | Poco (%) | Regular (%) | Mucho (%) | Muchísimo (%) |
|--------------------------------|-----------------|-----------------|--------------------|------------------|----------------------|
| Innovación de producto | 35.9 | 28.5 | 24.9 | 7.7 | 3 |
| Innovación organizativa | 53.1 | 28.2 | 11.3 | 6.2 | 1.2 |
| Innovación de proceso | 78.9 | 15.7 | 4.7 | 0.3 | 0.3 |

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS

4.2 Prueba de hipótesis

Para comprobar las hipótesis se realizó un análisis de correlación bivariada de Pearson, analizando la relación existente entre las variables: competitividad, estrategias de manufactura, estrategias de mercadotecnia e innovación). Ver tabla 38.

Tabla 38. Correlación bivariada de Pearson entre las variables del modelo

| | Competitividad | Innovación |
|------------------------------|----------------|------------|
| Estrategias de Manufactura | .318(**) | .551(**) |
| Estrategias de Mercadotecnia | .404(**) | .547(**) |
| Innovación | .265(**) | |

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

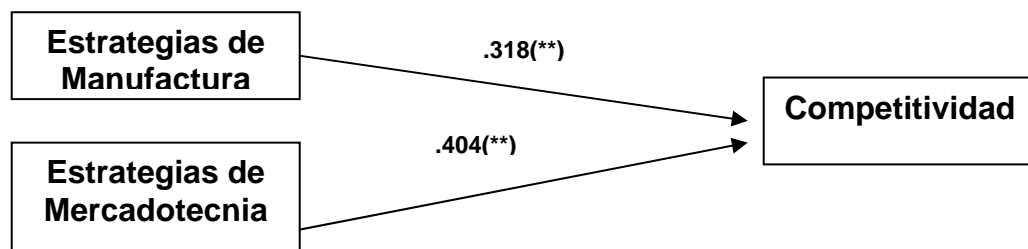
Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS

Como se aprecia en la tabla 38, las estrategias de manufactura se encuentran significativamente correlacionadas con la competitividad en un .318**. Con lo cual se comprueba la hipótesis 1. Ya que un negocio será más competitivo al aplicar las estrategias de manufactura. Así, aquellos negocios que implementen de manera eficaz estrategias de manufactura encaminadas a mejorar la calidad del producto que les permitan ofrecer productos sin defectos, tengan la capacidad de producción necesaria para programar su producción, dominar sus procesos de producción, etc., cuenten con capacidad para distribuir sus productos, buscando nuevos mercados, así como nuevas formas de distribución y sean negocios flexibles por contar con una amplia gama de tamaños formas y estilos, lo que permitirá contar con ventajas competitivas que harán a estos negocios más competitivos, ya que serán más rentables, crearán un prestigio del negocio, y tendrán una mayor satisfacción con su negocio.

También en la tabla 38 y en la figura 4 podemos apreciar que las estrategias de mercadotecnia se relacionan con la competitividad en un .404** y con ello se demostrada la hipótesis 2.

Los negocios que apliquen una estrategia de mercadotecnia que permita diferenciar sus productos en cuanto a formas, materiales y tamaños, proporcione información sobre los procesos de producción, la historia y los materiales utilizados para la elaboración de sus artesanías, utilice canales de comercialización mediante intermediarios que clasifiquen, transporten y empaquen su artesanía, que utilicen medios de comunicación como revistas, periódico, radio y televisión para publicitar su artesanía, y que hagan regalos, descuentos y demostraciones para hacerse promoción, crearán ventajas competitivas sobre sus rivales que les permitirá contar con un negocio más rentable, con prestigio y que proporcione satisfacción al propietario.

Figura 4. Asociación entre variables



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

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS

Las relaciones que no se plantearon pero que se suponían lógicas en las relaciones se manifestaron así: la innovación se relaciona positivamente con la competitividad ($.289^{**}$), las estrategias de manufactura se relacionan con las estrategias de mercadotecnia ($.439^{**}$), así mismo las estrategias de manufactura muestran una relación con la innovación ($.558^{**}$) y las estrategias de mercadotecnia se relacionadas con la innovación ($.565^{**}$).

Finalmente, para comprobar la hipótesis 3 sobre el efecto de la innovación en la relación entre estrategias y competitividad se llevó a cabo una correlación parcial, controlando la variable innovación, como se aprecia en la tabla 39.

Tabla 39. Correlación parcial entre competitividad, estrategias de manufactura, de mercadotecnia controlando por innovación

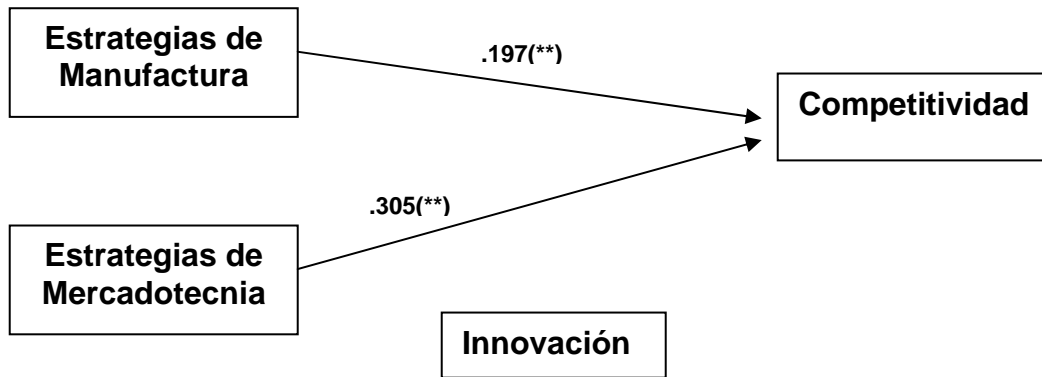
| Variable de control | | Competitividad |
|---------------------|-------------------------------------|----------------|
| Innovación | Estrategias de manufactura | .197 |
| | Significación (bilateral) | .000 |
| | Estrategias de mercadotecnia | .305 |
| | Significación (bilateral) | .000 |

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS

La tabla 39 muestra que la variable innovación no afecta la relación entre las estrategias de manufactura y competitividad ya que igualmente a pesar de disminuir el porcentaje al pasar de $.318^{**}$ a $.197^{**}$ la relación sigue siendo significativa.

Mientras que la asociación entre estrategias de mercadotecnia y competitividad tampoco se ve afectada, a pesar de pasar de un $.404^{**}$ a un $.305^{**}$, ya que ambas relaciones son significativas.

Figura 5. Asociación entre variables controladas por la variable innovación



** La correlación es significativa al nivel $.000$ (bilateral)

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS

Como se muestra en la tabla 39 y en la figura 5, la variable innovación no afecta la relación entre las estrategias de manufactura y competitividad ya que a pesar de disminuir el porcentaje al pasar de $.318^{**}$ a $.197^{**}$ la relación sigue siendo significativa.

Mientras que la asociación entre estrategias de mercadotecnia y competitividad tampoco no se ve afectada, a pesar de pasar de un $.404^{**}$ a un $.305^{**}$, ya que ambas relaciones son significativas.

Ya que no se pudo comprobar la hipótesis 3, con una correlación parcial entre las variables, se procedió a hacer una correlación bivariada de Pearson por dimensiones para determinar la relación entre las dimensiones validadas para cada una de las variables. Posteriormente se realizó una correlación parcial para cada dimensión de las variables: estrategias de manufactura, estrategias de mercadotecnia y competitividad, controlando por las dimensiones de innovación. Los resultados obtenidos se muestran en las tablas 40 y 41.

Tabla 40. Correlaciones bivariadas y parciales por dimensiones de las estrategias de manufactura controladas por la innovación.

| DIMENSIONES | | Rentabilidad | Prestigio | Satisfacción con el negocio |
|--|---------------------------------------|-----------------|------------------|-----------------------------|
| Costo de oportunidad por calidad | | | | |
| | Correlación bivariada | .114(*) | -.032 | -.018 |
| | Controlando Innovación de producto | .114(*) | -.036 | -.018 |
| | Controlando Innovación de proceso | .110 (*) | -.028 | -.014 |
| | Controlando Innovación organizacional | .111(*) | -.018 | -.013 |
| Capacidad de producción | | | | |
| | Correlación bivariada | -.078 | .420(**) | .173(**) |
| | Controlando Innovación de producto | -.074 | .270(**) | .270 (**) |
| | Controlando Innovación de proceso | -.049 | .410(**) | .156(**) |
| | Controlando Innovación organizacional | -.050 | .341(**) | .147(**) |
| Capacidad de distribución | | | | |
| | Correlación bivariada | -.098 | .460(**) | .188(**) |
| | Controlando Innovación de producto | -.104 | .228(**) | .108(**) |
| | Controlando Innovación de proceso | -.060 | .455(**) | .168(**) |
| | Controlando Innovación organizacional | -.055 | .353(**) | .170(**) |
| Costo de oportunidad por Flexibilidad | | | | |
| | Correlación bivariada | .148(**) | -.208(**) | .076 |
| | Controlando Innovación de producto | .146(**) | -.103(**) | .123(**) |
| | Controlando Innovación de proceso | .136(**) | -.199(**) | .087 |
| | Controlando Innovación organizacional | .135(**) | -.157(**) | .097 |

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

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

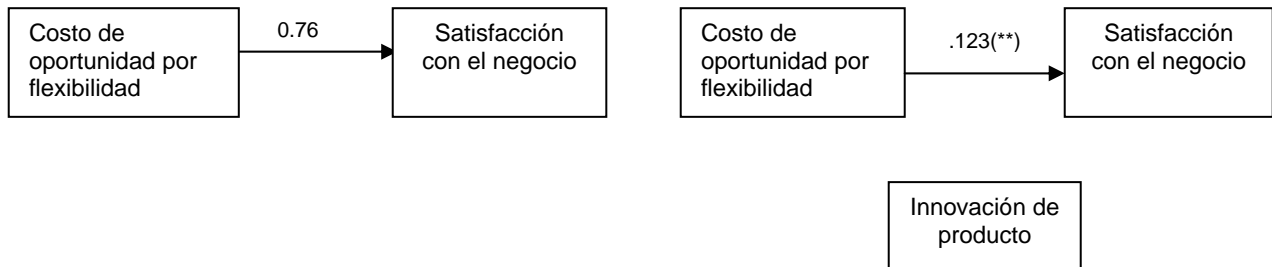
Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS

De la relación entre las dimensiones de estrategias de manufactura y competitividad, sólo la relación entre costos de oportunidad y la satisfacción con el negocio se ve modificada por las innovaciones de producto, el resto de las relaciones no se modifican por ninguna de las dimensiones de innovación tal como se muestra en la tabla 40.

La relación entre costo de oportunidad por flexibilidad con satisfacción con el negocio se ve modificada por la innovación de producto. Ya que la relación entre

costo de oportunidad por flexibilidad y satisfacción con el negocio en un principio no era significativa .076, pero al introducir la innovación de productos la relación se incrementa y se hace significativa con .123 (**), como se aprecia en la figura 6.

Figura 6. Correlación bivariada de Pearson y correlación parcial controlando por innovación de producto, entre costo de oportunidad por flexibilidad y satisfacción con el negocio.



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS

Lo cual se puede explicar porque los negocios que dejan de vender por no tener flexibilidad para producir una amplia variedad de tamaños, formas y estilos, con la innovación de producto lo pueden lograr, esto permite al artesano cubrir una mayor parte de los gustos y preferencias de los clientes mejorando sus ingresos porque venden más y tienen mayor satisfacción con el negocio. Un ejemplo muy claro lo podemos encontrar en la comunidad de Santa María Atzompa, donde la mayor parte de los artesanos se especializa en la producción de un solo tipo de artesanía, son productos similares en cuanto a tamaño, forma y acabados, por lo que la flexibilidad de producto prácticamente no existe. Pero después de tomar algunos cursos de capacitación, como dibujo para mejorar los detalles de sus grabados, con lo que sus productos son más atractivos para los consumidores, porque tienen figuras más delineadas, con perspectiva, sombra, profundidad, así se incrementan sus ventas y los artesanos mejoran sus ingresos.

Al introducir innovaciones en el producto hay mayor flexibilidad en la producción lo que genera mayor cantidad y diferentes productos en cuanto a colores, tamaños, formas e incluso, se generan productos totalmente nuevos que son atractivos para los clientes, son atractivos a la vista de los consumidores lo cual puede facilitar su decisión de compra ya que se verán atraídos por la amplia variedad de diseños,

colores, tamaños y cualidades del producto, esto provocará un incremento en las ventas del producto y por lo tanto los ingresos de los productores se mejorarán, y estarán más satisfechos con su negocio. Un ejemplo de lo anterior lo da Chibnick (2003: 8) para el caso de las artesanías de las comunidades de Arrazola, San Martín Tilcajete y La Unión, ya que menciona que en el caso de los alebrijes los compradores buscan artículos que ya conocen, pero que también buscan artículos que nunca han visto, por lo que los artesanos tratan de aumentar sus ventas haciendo mejoras a sus productos, de tal manera que resulten atractivos para sus clientes tratando de fomentar la demanda de sus artesanías. Lo anterior se ve reflejado en la mejora del nivel de vida de los artesanos de estas comunidades.

Para el caso de la relación entre las dimensiones de estrategias de mercadotecnia y las dimensiones de competitividad, las relaciones que se ven afectadas por las dimensiones de innovación son: servicios del intermediario con el prestigio, publicidad con prestigio y satisfacción, y promoción con rentabilidad tal como se puede apreciar en la tabla 41.

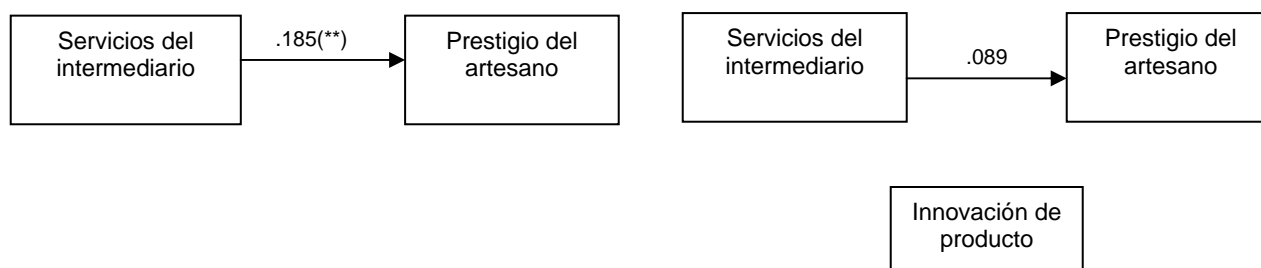
Tabla 41. Correlaciones bivariadas y parciales por dimensiones de las estrategias de mercadotecnia controladas por la innovación.

| | Diferenciación | Rentabilidad | Prestigio | Satisfacción |
|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Correlación bivariada | | -.067 | .546(**) | .188(**) |
| Controlando Innovación de producto | | -.063 | .396(**) | .120 (**) |
| Controlando Innovación de proceso | | -.052 | .541(**) | .178(**) |
| Controlando Innovación organizacional | | -.041 | .492(**) | .165(**) |
| | Información | | | |
| Correlación bivariada | | -.134(*) | .479(**) | .141(**) |
| Controlando Innovación de producto | | -.134(*) | .356(**) | .135(**) |
| Controlando Innovación de proceso | | -.119(*) | .472(**) | .130(**) |
| Controlando Innovación organizacional | | -.112(*) | .415(**) | .114(**) |
| | Servicios del intermediario | | | |
| Correlación bivariada | | .139(*) | .185(**) | -.021 |
| Controlando Innovación de producto | | .149(*) | .089 | -.061 |
| Controlando Innovación de proceso | | .151(*) | .178(**) | -.029 |
| Controlando Innovación organizacional | | .163(*) | .123(**) | -.045 |
| | Publicidad | | | |
| Correlación bivariada | | .024 | .155(**) | .114(*) |
| Controlando Innovación de producto | | .028 | .090 | .090 |
| Controlando Innovación de proceso | | .039 | .145(**) | .104 |
| Controlando Innovación organizacional | | .038 | .110(**) | .100 |
| | Promoción | | | |
| Correlación bivariada | | -.022 | .407(**) | .186(**) |
| Controlando Innovación de producto | | -.014 | .290(**) | .138(**) |
| Controlando Innovación de proceso | | .001 | .397(**) | .172(**) |
| Controlando Innovación organizacional | | .007 | .335(**) | .163(**) |

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS

Como se puede observar en la tabla 41 y en la figura 7 la relación entre servicios del intermediario y prestigio del artesano se modifica cuando se llevan a cabo innovaciones en el producto, porque sin la intervención de la innovación de producto la relación entre servicios del intermediario y prestigio del artesano es significativa $.185(**)$, sin embargo, al llevar a cabo innovaciones de producto lo deja de ser $.089$.

Figura 7. Correlación bivariada de Pearson y correlación parcial controlando por innovación de producto, entre servicios del intermediario y prestigio del artesano.

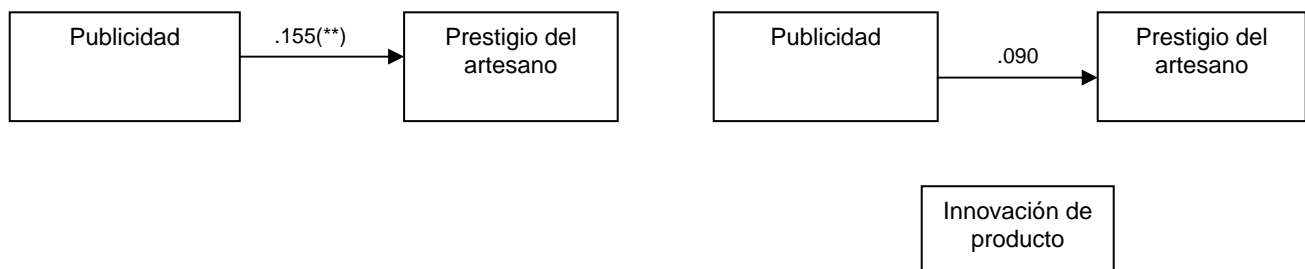


Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS

Al introducir innovaciones de producto, estas tienen un efecto negativo, ya que si el intermediario hace sugerencias sobre el tipo de artesanía que necesita, el tipo de empaque, etc., y el artesano realiza innovaciones de acuerdo a su percepción y sin tomar en cuenta las necesidades del consumidor su imagen se verá afectada y por lo tanto su prestigio, al no cumplir con las especificaciones que el mercado le está demandando. Entonces toma relevancia lo mencionado por Hernández y col. (2005: 214), quienes mencionan que todavía muchos de los productos nuevos no tienen el éxito esperado en el mercado, lo cual subraya la importancia de mejorar el producto y la manera más sutil y compleja, pero manejable de tomar en cuenta las necesidades y deseos del consumidor.

La relación publicidad y prestigio del artesano se ve afectada por la innovación de producto, ya que pasa de ser significativa $.155^{**}$ a no serlo $.090$, como se aprecia en la tabla 41 y en la figura 8.

Figura 8. Correlación bivariada de Pearson y correlación parcial controlando por innovación de producto, entre publicidad y prestigio del artesano.

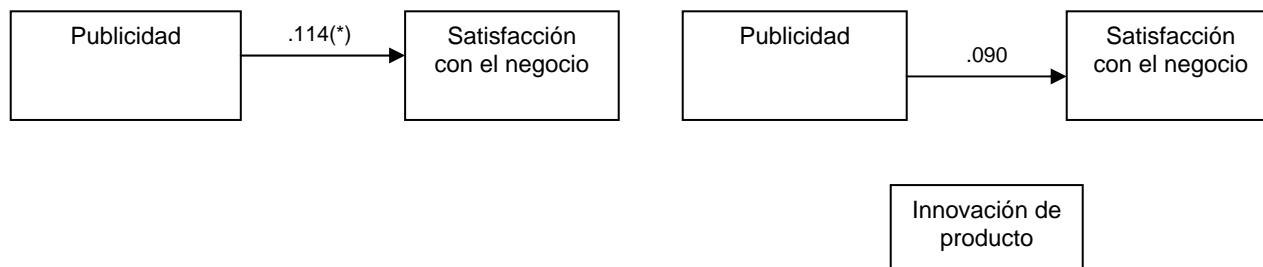


Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS

Al invertir más en mejoras a los productos se descuidan aspectos relacionados a la inversión en publicidad viéndose afectada la imagen del artesano y su prestigio. La innovación de producto debe ir acompañado de un programa sólido de publicidad en diferentes medios de comunicación como radio, televisión, periódicos, etc., que permita llegar a más consumidores quienes al ir al lugar de origen del productor y preguntar por el artesano con vecinos, amigos y otras personas de la comunidad, este sea reconocido y recomendado por las artesanías que produce.

La innovación de producto también afecta la relación entre publicidad y satisfacción con el negocio al pasar de ser significativa $.114^*$ a perder su significancia $.090$, como se muestra en la tabla 41 y en la figura 9.

Figura 9. Correlación bivariada de Pearson y correlación parcial controlando por innovación de producto, entre publicidad y satisfacción con el negocio.

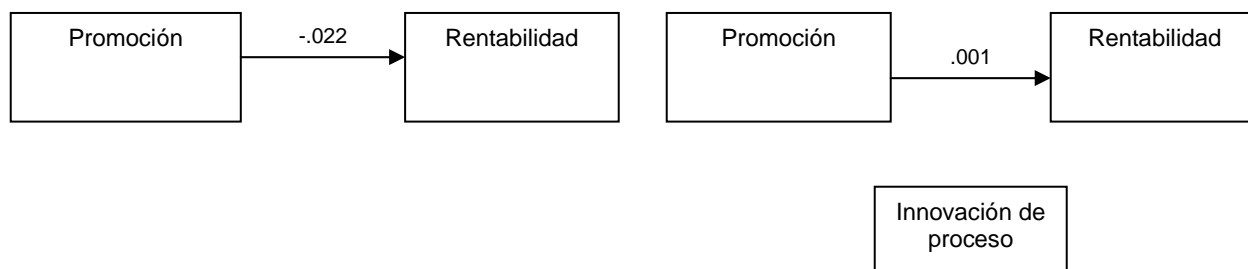


Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS

Al realizar innovaciones de producto se descuida la publicidad que estos necesitan, con esto las ventas disminuyen y por ende la satisfacción con el negocio. En si prefieren las mejoras al producto porque es algo cuyo efecto si pueden apreciar, pero tienen muchas dudas con respecto al efecto de la publicidad, si o no genera en realidad ventas.

La innovación de proceso afecta la relación entre promoción y rentabilidad se ve afectada por la innovación en proceso, pasando de una relación negativa a una relación positiva como se muestra en la tabla 41 y en la figura 10.

Figura 10. Correlación bivariada de Pearson y correlación parcial controlando por innovación de proceso, entre promoción y rentabilidad.

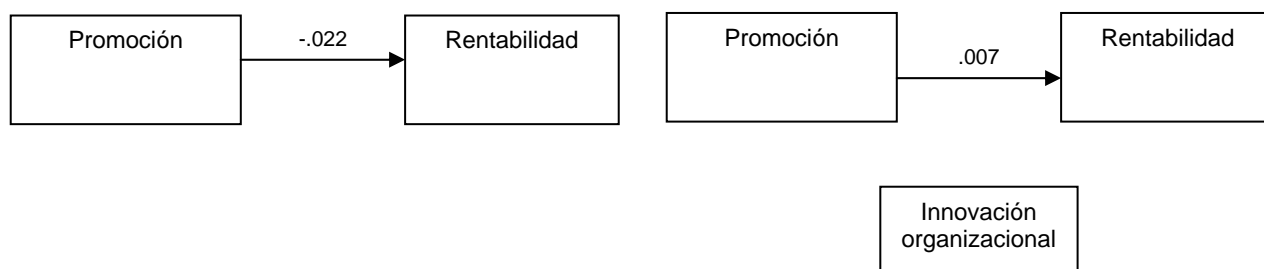


Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS

La rentabilidad del negocio puede aumentar por la innovación de proceso, porque la adquisición de maquinaria, equipos y herramientas permite reducir los costos de producción, y hacer más y mejores productos, con lo que se disminuye el gasto en promoción, es decir ya no necesitan hacer tanta promoción para incrementar la rentabilidad del negocio de artesanía.

Por otro lado, la innovación organizacional interviene en la relación entre promoción y rentabilidad, de manera que esta relación pasa de ser negativa $-.022$ a ser positiva $.007$ como se aprecia en la tabla 41 y figura 11.

Figura 11. Correlación bivariada de Pearson y correlación parcial controlando por innovación organizacional, entre promoción y rentabilidad.



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS

De igual manera que con las innovaciones en producto, los cambios y mejoras en las formas de organización y de trabajo, permiten planear y ejecutar mejor las actividades, reduciendo costos y gastos lo que mejora la rentabilidad, y entonces los artesanos consideran que no es necesario realizar gastos en promoción, pues están satisfechos con sus ingresos, por ello pueden apreciar que a menor promoción mayor rentabilidad.

Conclusiones y Recomendaciones

Centrándonos en la pregunta de investigación sobre ¿Cómo la innovación afecta la relación entre estrategias y la competitividad de los negocios de artesanía? Se concluye que la variable innovación no afecta la relación entre estrategias de manufactura, estrategias de mercadotecnia y competitividad, porque cuando se controla por la variable innovación, disminuyen los coeficientes de correlación, pero las relaciones siguen siendo significativas.

Así mismo, se prueba que la competitividad de los negocios de artesanía depende directamente de las estrategias de manufactura, lo cual coincide con los resultados obtenidos por Tracey y col. (1999: 421-422) y Lau (2002: 131).

También se probó que las estrategias de mercadotecnia es una variable determinante para la competitividad de los negocios de artesanía, tal como lo encontrado por Shaw y Wong (1996: 59), Hernández y Domínguez (2003) y Özsomer y Simonin (2004: 407-417).

Los objetivos particulares se cumplieron mostrando que la estrategia de manufactura que más aplican los artesanos es la relacionada a la calidad del producto, lo que demuestra que los artesanos están interesados en que sus productos no tengan defectos para poder aumentar sus precios cuando lo necesitan.

La estrategia de costos casi no es aplicada por los artesanos, ya que sus artesanías no cumplen con el criterio de costos, y no los consideran para fijar el precio. Es por ello que al visitar las comunidades y entrevistar a los artesanos un aspecto en el que enfatizan es que en ocasiones no recuperan la inversión hecha para producir sus artesanías. Cuando los artesanos tienen la habilidad para resolver aspectos relacionados a su sistema de producción, en cuanto al conocimiento de su personal, con los programas de producción, manejar sus equipos y herramientas, para cumplir con los pedidos, pueden eficientar su

sistema de producción, reflejándose así en un mejor producto o en reducción de costos.

La estrategia de entrega es la menos utilizada por los artesanos, ya que no han buscado una mayor relación con sus proveedores, clientes, ni han buscado nuevos mercados ni formas de distribuir sus productos.

La estrategia de mercadotecnia más utilizada por los artesanos es la estrategia de precio, ya que intentan vender más producto bajando sus precios de ventas, y si los clientes no están de acuerdo con los precios establecidos, los artesanos tratan de bajar más el precio para poder vender sus artesanías, es decir utilizan mucho el regateo como estrategia de precio para mejorar sus ventas.

La estrategia de producto se manifiesta de manera regular por ofrecer artículos diferenciados para atraer a más clientes, ya sea a través del empaque, formas, tamaños, colores, nuevos diseños, etc.

Los artesanos aplican en menor medida la estrategia de plaza, pues venden a través de intermediarios sus artesanías, los cuales pueden cubrir algunos servicios que el productor no puede hacer como transportar la artesanía, proporcionar empaque, distribuir en otros mercados su productos, etc.

Finalmente, la estrategia de mercadotecnia menos aplicada por los artesanos es la promoción, quizás por la inversión que implica realizar publicidad en medios de comunicación como revistas, periódicos, televisión, etc., o bien, no ofrecer piezas de regalo, descuentos sobre compra o demostraciones del proceso de producción.

En cuanto a las innovaciones que más realizan los artesanos, se reflejan en los cambios y mejoras en los productos, y en las formas de organización, lo cual se debe a que en estas no se necesita una gran inversión económica, ya que los artesanos pueden innovar sólo cambiando colores, haciendo nuevas figuras o

realizando nuevas formas de organización. A diferencia de las innovaciones de proceso las cuales implican realizar gastos para la adquisición de nueva maquinaria, equipo y herramientas, lo cual es el principal obstáculo de desarrollo tecnológico en esta actividad.

Las hipótesis planteadas no se probaron, lo que nos muestra un fuerte apoyo a la teoría de la estrategia empresarial, y a algunos planteamientos en cuanto a que los negocios se encuentran frente las mismas oportunidades y limitaciones, todos están frente a los mismos adelantos en tecnología, las mismas oportunidades de negocio, de financiamiento, por tanto un factor que puede ser la diferencia para su éxito es la estrategia que utilicen, para aprovechar esas posibilidades.

Visto de esta manera la innovación sigue siendo una estrategia más de la empresa, que afecta directa y positivamente a la competitividad, con impacto por supuesto en algunas de las dimensiones de las estrategias de manufactura y de mercadotecnia.

La innovación de producto reflejada en la elaboración de nuevos productos, cambios en colores, tamaños, dibujos y formas, es la que más interviene en la relación entre estrategias y competitividad, porque influye en la satisfacción del dueño con su negocio. En estos casos el artesano puede cubrir la mayor parte de los gustos y preferencias en productos artesanales, dejando de lado las otras estrategias, pues al fin éstas, se ven reflejadas en las características, bondades y propiedades del producto.

La relación entre promoción y rentabilidad es la más afectada por la intervención de la innovación. De hecho los artesanos utilizan muy poco la promoción y mucho menos la publicidad, ellos promocionan su producto a través de la promoción de boca en boca, de sus amigos y familiares, también realizan demostraciones de procesos de producción, se promueven con alguna pieza de regalo, o bien haciendo descuentos, acciones que representan costos muy bajos, y también tienen efectos de promoción de venta relativos, por lo que el impacto de la

innovación de productos sobre el incremento de ingresos es mayor que el efecto de ese tipo de promoción. Por lo que cuando la innovación está presente las actividades de promoción bajan, y los consumidores se verán influenciados más por las mejoras y nuevos productos.

Para futuras investigaciones se recomienda hacer un replanteamiento de la teoría y una ubicación conceptual de la variable innovación, ya que un tratamiento mejor de la estrategia empresarial sea posiblemente la integración, o como muchos autores dicen una “mezcla” las posibles estrategias.

Dado el poco uso de estrategias de manufactura y de mercadotecnia de que hacen gala los artesanos, a las instituciones de gobierno o no gubernamentales se recomienda que orienten sus apoyos a realizar cursos y talleres enfocados a la administración de la producción y de mercadotecnia, para una disminución de costos de producción y comercialización principalmente.

También se debe incrementar el impulso para que se realicen innovaciones especialmente de producto, sin descuidar las innovaciones de proceso, que haya más apoyos sustanciales para reemplazar su maquinaria, equipo y herramientas tradicionales por maquinaria y equipo que permita reducir costos de producción, esfuerzos e incrementar los volúmenes de producción, sin perjudicar su naturaleza autóctona, sus tradiciones y costumbres, y mucho menos a su medio ambiente.

También se sugiere que los esfuerzos e inversiones en innovaciones en productos vayan acompañados de una buena publicidad en diferentes medios de comunicación como revistas, periódicos, radio y televisión. Ya que los negocios que publicitan en revistas principalmente cuentan con un prestigio no sólo a nivel nacional sino internacional, y estén a la vanguardia en productos novedosos y cumplen con estándares de calidad que les permite hacer sus artesanías atractivas para los clientes.

Bibliografía

- Acar, A. (1993). "The impact of key internal factors on firms performance: An empirical study of small Turkish firms", *Journal of Small Business Management*, **4**, 86-92.
- Afuah, A. (1999). "La dinámica de la innovación organizacional, el nuevo concepto para lograr ventajas competitivas y rentabilidad", *Oxford*, 1-496.
- Alegre, J., Lapiedra, R., y Chiva, R. (2004). "Linking operations and product innovation: An empirical study of Spanish ceramic tile producers", *Research Policy*, **33**, 829-839.
- Álvarez, M. (2003). "Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad". *Revista Contaduría y Administración*, **209**, 5-22.
- Aragón, A., y Rubio, A. (2005). "Factores explicativos del éxito competitivo: El caso de las PyMES del estado de Veracruz", *Revista Contaduría y Administración*, **216**, 35-69.
- Arbussá, A., Bikfalvi, A., y Valls, J. (2004). "La I+D en la pymes: Intensidad y Estrategia". *Revista Universia Business Review*, **1**, 40-49.
- Avella, L., Fernández, E., y Vázquez, C. (1999). "Análisis de las estrategias de fabricación como factor explicativo de la competitividad de la gran empresa industrial española". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, **4**, 235-258.
- Bain, J. (1951). "Relation of profit rate to industry concentration: American Manufacturing, 1936-1940". *The Quarterly Journal of Economics*, **3**, 293-324.
- Barney, J. (1990). "Firma resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, **1**, 99-120.
- Brown, S., y Blackmon, K. (2005). "Aligning manufacturing strategy and business-level competitive strategy in new competitive environments: The case for strategic resonances". *Journal of Management Studies*, **4**, 793-815.
- Burés, M. (1996), "Administración de la tecnología" Edit. ITESM. Sexta edición. 1.1-10.10.
- Canedo, E., y Barajas, J. (2004). "El mix-marketing como elemento estratégico en la empresa: Caso cervecería Cuauhtémoc Moctezuma S.A. de C. V. de Morelia, Michoacán México", *Ponencia del Congreso Anual Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas*, Mayo, 1-23.
- Castellanos, J. (2003) "Pymes innovadoras. Cambio de estrategias e instrumentos". *Revista Escuela de Administración de Negocio*. **47**, 10-33.
- Castro, C., y Véles, M. (2002). "Modelo para la selección de un sistema de la programación de la producción, un enfoque estratégico". *Revista Universidad EAFIT*, **128**, 23-32.
- Castro, F., y Delgado, M. (1999). "Innovación tecnológica, estrategia corporativa y competitividad en la industria cubana". *Revista Cepade*, **22**, 14-27.
- Chavarría, H., Sepúlveda, S., (2001), "Factores no económicos de la competitividad", *Serie de Cuadernos Técnicos IICA*. **18**, 1-44.

- Chen, W. (1999). "Manufacturing strategies of network-based small firms: Observations on the textile Industry in Taiwan". *Journal of Small Business Management*, **2**, 46-62.
- Chibnik, M. (2003). "Artesanías y Mercancías: la tallas oaxaqueñas en madera", *Encuentros, Centro Cultural del BID*, **47**, 1-24.
- Claro, J., (2004), "Comunicado de prensa", *Seminario de Reputación Empresarial, Ciencia y Arte del Prestigio de la Empresa, SOFOFA, Generación Empresarial*, septiembre, 1-2.
- Corporate Finance. (2006). "Profitability", *DBA Corporate Finance S.A, Concept Papers*, 1-7. Fecha de consulta: marzo de 2006. Artículo disponible en: www.dbacorporatefinance.com/papers/profitability.pdf
- Costa, M., Duch, N., y Lladós, J. (2000). "Determinantes de la innovación y efectos sobre la competitividad: El caso de las empresas textiles", *Instituto de Economía de Barcelona (IEB)*, 1-25.
- Dangayach, G., y Deshmukh, S. (2001). "Manufacturing strategy. Literature review and some issues". *International Journal of Operations & Production Management*, **7**, 884-932.
- Díaz, E., y Martín, M. (2004). "Configurations in manufacturing strategy: An application to Spanish industries". *Second World Conference on POM and 15th Annual POM Conference*, Cancún-México, 1-30.
- Domínguez, M., Hernández, J., y Toledo, A. (2004). "Competitividad y ambiente en sectores fragmentados. El caso de la artesanía en México". *Cuadernos de Administración*, **27**, 127-158.
- Ehmke, C., Fulton, J., y Lusk, J. (2005). "Marketing's four P's: First steps for new entrepreneur". *EC-730 AICC Series Purdue Extension*, Mayo, 1-12.
- Fernández, E., Montes, J., y Vázquez C. (1998). "Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa". *Revista Cepade*, **20**, 84-98.
- Formichella, M. (2005), "La evolución del concepto innovación y su relación con el desarrollo". Monografía, 1-45.
- Frías, J., O'Brien, C., y Aldana, E. (2003). "Innovation and competitiveness through the design of new products in Mexican SMEs". *X Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica ALTEC*, 1-14.
- García, C. (2000), "Discriminación y racismo, la herida del sector artesanal". *Diario El Financiero*, 48-49.
- Grant, R. (1996). "Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration". *Organization Science*, **4**, 375-387.
- Guerrero, M. (s/a). "¡Usted! El microempresario. Organización y pensamiento de la empresa" Artículo disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/empresadora/articulos/23/ustedmicro.htm>. Fecha de consulta: 31 de agosto de 2006.
- Hall, M., y Weiss, L. (1967). "Firm size and profitability". *The Review of Economics and Statistics*, **49**, 319-331.
- Hallgren, M., y Olhager, J. (2006). "Quantification in Manufacturing strategy: A methodology and illustration", *International Journal of Production economics*, **104**, 113-124.

- Haour, G. (2005). "Resolving the innovation paradox: enhancing growth in technology companies". *Journal of Production and Innovation Management*, **22**, 538-544.
- Hernández, E., y Ten Kate, A. (1998). "Fuentes de las ventajas competitivas en la industria mexicana". En Garay, L. *La industria de América Latina ante la Globalización*. Colombia.
- Hernández, J., y Domínguez, M. (2003), "Estrategias de mercadotecnia y los negocios de mezcal", *Revista Convergencia*, **31**, 187-203.
- Hernández, J., Domínguez, M., y Caballero M. (2005). "Innovación de producto y aprendizaje dirigido en alfarería en Oaxaca, México". *Revista de Ciencias Sociales*, **2**, 213-228.
- Hernández, J., Domínguez, M., y Jiménez, J. (2006). "Factores de éxito en la producción de artesanías en México". *V Congreso Nacional AMET: Trabajo y reestructuración los restos del nuevo siglo*.
- Hernández, J., Domínguez, M., y Jiménez, J. (2004). "Participatory methodologies and the product development process: the experience of Mixtec craftswomen in Mexico". *Development in Practice*, **3**, 396-406.
- Hernández, J., Domínguez, M., y Ramos, A. (2002). "Canales de distribución y competitividad en artesanías". *Estudios sobre Estado y Sociedad*, **25**, 143-164.
- Hernández, M., y Rodríguez, A. (2003). "El objeto de estudio de la disciplina de marketing". *Estudios Gerenciales*, **87**, 67-91.
- INEGI. (2003). "Anuario Estadístico", Instituto Nacional de estadística, geografía e Informática, México D.F.
- Jacobs, D., y Homburger, A. (1990). "Cómo hacer que una empresa sea competitiva". Ediciones Díaz Santos, 1-176.
- Jasso, J. (2004). "Trayectoria tecnológica y ciclo de vida de las empresas: Una interpretación metodológica acerca del rumbo de la innovación", *Revista Contaduría y Administración*, **214**, 83-96.
- Karisson, K., y Tesfamariam. (2004). "Manufacturing strategy and manufacturing system flow principle: A decision model approach", 1-6. Disponible en: http://www.woxencentrum.nu/documents/publications/papers/pap_KarlssonTesfamariam2004ManufacturingStrategyLinkedToManufacturingSystemFlowPrinciple.pdf
- Ketels, C. (2002). "Cross-national regions and competitiveness: BCCA and the Baltic rim agenda", June, 1-22.
- Larios, F. (1999). "Innovación ¿Factor de competitividad?". *Revista Madri+d*, **2**, 1-10.
- Lau, R. (2002). "Competitive factors and their relative importance in the US electronics and computer industries". *International Journal of Operations and Production Management*, **1**, 125-135.
- Linares, C., y Acevedo, A. (2006). "El concepto de innovación tecnológica en servicios de telecomunicaciones". *Revista de Telecomunicaciones*, **105**, 49-69.

- Lizcano, J., y Castelló, E. (2004). "Rentabilidad empresarial propuesta práctica de análisis y evaluación", edit. *Cámara de Comercio*, 1-111.
- Luk, T. (1996). "Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners", *Journal of Small Business Management*, **3**, 68-74.
- Mamaqui, X., Meza, I., y Albisu, L. (2002), "Factores que influyen en la competitividad y estrategias de las empresas agroindustriales en Aragón, España, *Revista Agroalimentos*, **14**, 69-88.
- Mann, H. (1966). "Seller concentration, barriers to entry, and rates of return in thirty industries, 1950-1960". *The review of economic and statistics*, **48**, 296-307.
- Mazzarol, T. (2002). "Planning and growth characteristics of small business owner-managers", pp.1-20.
Disponible en: <http://wwwapp.iese.edu/eisb/papers/full/paperEISB106.pdf>
- Molina, de P. (2003). "Nuevas técnicas de control y gestión de costos en la búsqueda de la competitividad". *Actualidad Contable Faces*, **6**, 25-32.
- Morales, M., y Pech, J. (2000). "Competitividad y Estrategia: el Enfoque, de las Competencias Esenciales y el Enfoque Basado en los Recursos". *Revista Contaduría y Administración*, **197**, 43-63.
- Morrison, A., Breen, J., y Ali, S. (2003). "Small business growth: Intention, ability, and opportunity". *Journal of Small Business Management*, **4**, 417-425.
- Özsomer, A., Simonin, B. (2004). "Marketing program standardization: A cross-country exploration". *International Journal of Research in Marketing*, **21**, 397-419.
- Pérez, E., (2000). "Competitividad y gestión estratégica de los recursos intangibles en la empresa de inserción social". *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* **34**, 95-118.
- Pérez, L., Díaz, J., Romero, R., Martínez, E., y Noriega, S. (2005). "La estrategia de manufactura, una revisión de sus problemas y enfoques", *CULCyT*, **8**, 22-25.
- Porter, M. (1991a). "Towards a dynamic theory of strategy". *Strategic Management Journal*, Especial issue Vol. 12, 95-117.
- Porter, M. (1991b). "La ventaja competitiva de las naciones", Edit., Vergara, Argentina.
- Porter, M. (1990). "The competitive advantage of nations". *Harvard Business Review*, March-April, 73-93.
- Porter, M. (1987). "Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior", *CECSA*, 1-550.
- Premaratene, S. (2001). Networks, resources, and small business growth: The experience in Sri Lanka, *Journal of small business Management*, **4**, 363-371.
- Rauch, A., Frese, M., y Utsch, A. (2005). "Effects of human capital and long-term human resources development and utilization on employment growth of small business: A causal analysis", *Entrepreneurship Theory and Practice*, November, 681-698.
- Redondo, A. (1999). "Factores de competitividad en el sector de artes gráficas en España". *Revista CEPADE*, **22**, 116-125.
- Revilla, E. Torres X. y Jacob, M. (2001), "*Innovación Tecnológica. Ideas Básicas*". Edit. Fundación Cotec.

- Rojas, P., y Sepúlveda, S. (1999). ¿Qué es la competitividad?, *Serie de Cuadernos Técnicos/IICA*, **9**, 1-25.
- Romo, D., y Abdel, G. (2005). "Sobre el concepto de competitividad". *Comercio Exterior*, **3**, 200-214.
- Sarmiento, R., Rich, N., y Hines, P. (2005). "A systems thinking Approach to the study strategic alignment in manufacturing companies", *Developing & Delivering Sustainable Solutions, Cardiff IMRC*, 1-11.
- Shaw, V., y Wong, V. (1996). "Successful marketing strategies in the changing machine tool market". *Journal of Strategic Marketing*, **4**, 53-69.
- Solleiro, J., y Castañón, R. (2003). "Competitividad y sistemas de innovación: Los restos para la inserción de México en el contexto global", *Seminario Sobre Globalización, Ciencia y Tecnología en Iberoamérica. OEI*, Perú, Marzo. Vol. II, 165-197.
- Spring, M., y Dalrymple, J. (2000). "Product customisation and manufacturing strategy". *International Journal & Operations Production Management*, **4**, 441-467.
- Terré, E. (2002). "Guía para gestionar la innovación", Parte 1. Edit. CIDEM, 39.
- Tracey, M., Vonderembse, M., y, Lim, J. (1999). "Manufacturing technology and strategy formulation: keys to enhancing competitiveness and improving performance". *Jopunal of Operations Management*, **17**, 411-428.
- Turok, M. (1988). "Cómo acercarse a la artesanía". *Edit. Plaza y Valdés*
- Tushman, M., y Nadler, D. (1986). "Organizing for innovation". *California Management Review*, **3**, 74-92
- VanSickle, J., (2001), "estrategias de mercadeo para productores de vegetales", *Departamento de Alimentos y Recursos Económicos, Servicios de Extensión Cooperativa de Florida*, Junio, 1-7.
- Velázquez, S., y Macías, S. (2001). "El sistema de autodiagnóstico empresarial: una herramienta para mejorar la competitividad". *Revista Contaduría y Administración*, **200**, 79-95.
- Vera, J. (2003). "Reflexiones sobre la transformación y vigencia de algunos modelos en mercadotecnia", *Revista Contaduría y Administración*, **211**, 39-50.
- Viedma, J. (1992). "La excelencia empresarial. Un estudio del caso español con conclusiones aplicables a las empresas latinoamericanas". Segunda edición. Edit. Mc Graw Hill. 1-348.
- Vokurka, R., Zank G., y Lund, C. (2002) "Improving competitiveness through supply Chain management: A cumulative improvement approach". *Competitiveness Review*, **1**, 14-25.
- Ward, P., Bickford, D., y Keong, G. (1996). "Configurations of manufacturing strategy, business strategy, environment and structure". *Journal of management*, **4**, 597-626.
- Weerawardena, J. (2003). "The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy". *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 11, 15-35.
- Weerawardena, J., y O'Cass, A. (2004). "Exploring the characteristics of the market-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage". *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, 419-428.

- Wijewardena, H., y Cooray, S. (1995). "Determinants of growth in small Japanese manufacturing firms survey evidence from Kobe". *Journal of Small Business management*, **4**, 87-92.
- World Centre for Materials Joining Technology (2006), "Manufacturing strategy", disponible en: http://www.twi.co.uk/j32k/protected/band_3/ksimn001.html
- Zapata, É. (2001). "La efectividad del mercadeo en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de los sectores industrial y de servicios de Boyacá, Colombia", *Revista Colombiana de Marketing*, **3**, 1-11.
- Zapata, É. (2002). "Marketing: ¿ciencia o arte? El estado del arte del concepto efectividad de mercadeo", *Revista Colombiana de Marketing*, **5**, 30-46.

Anexos



Encuestador: _____

No. _____

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL CIIDIR UNIDAD-OAXACA

Fecha: ____/____/____

Nombre del dueño (negocio): _____

| | | | |
|----|--|--|------------------------------------|
| a) | Calle: | b) No. Ext.: | |
| d) | Colonia: | e) Teléfono: | |
| 1. | Localidad: | 2. Estado: | |
| 3. | Municipio: | | |
| 4. | Tipo de comunidad: | 1) Rural ____ | 2) Semi Urbana ____ 3) Urbana ____ |
| 5. | Edad del artesano | _____ | 6. Etnia a la que pertenece: _____ |
| 7. | Rama artesanal: | _____ | _____ |
| 8. | ¿Grado de estudios que tiene el dueño? | | |
| | | 1) No sabe leer ____ 2) Primaria ____ 3) Secundaria ____ 4) Bachillerato ____ 5) Profesional ____ 6) Otro ____ | |
| 9. | ¿Quién es el dueño del negocio?: | 1) Hombre ____ | 2) Mujer ____ 3) Ambos ____ |

Competitividad

Crecimiento del negocio

- 10.- ¿Cuántas personas trabajan en su negocio?: _____
- 11.- **En porcentaje**, ¿Cuanto cree que su negocio creció en el último año? _____%
- 12.- **Hace un año** ¿Cuántas personas trabajaban en su negocio? _____
- 13.- ¿Cuántas piezas elabora **actualmente a la semana**? _____
- 14.- **Hace un año** ¿Cuántas piezas se elaboraba **en el negocio semanalmente**? _____
- 15.- ¿Cuánto vende actualmente **a la semana**? _____
- 16.- **Hace un año** ¿Cuánto vendía en promedio **semanalmente**? _____

Rentabilidad

- 17.- La venta de artesanías **ha provocado**: a) Una disminución de sus ingresos _____ b) Que sus ingresos se mantengan _____ c) Un incremento de sus ingresos _____

| | Nada | Poco | Regular | Mucho | Bastante |
|---|------|------|---------|-------|----------|
| 18.- ¿Con qué frecuencia su volumen de producción es suficiente para cubrir la demanda? | | | | | |
| 19.- ¿En qué medida la venta de artesanías, le permite continuar con la actividad artesanal? | | | | | |
| 20.- ¿Qué tanto el precio de sus productos le permite obtener utilidades? | | | | | |
| 21.- ¿Qué tanto el precio de sus productos le permite satisfacer sus necesidades? | | | | | |

Prestigio

| | Nada | Poco | Regular | Mucho | Bastante |
|--|------|------|---------|-------|----------|
| En qué medida su negocio recibe recomendaciones de: | | | | | |
| 22.- Amigos | | | | | |
| 23.- Parientes | | | | | |
| 24.- Otros clientes | | | | | |
| 25.- Guías o información turística | | | | | |
| 26.- Agencias de viaje | | | | | |
| 27.- ¿Qué tan famoso es usted como artesano? | | | | | |
| 28.- ¿Que tanto sus clientes le dan reconocimiento a su trabajo? | | | | | |

Exportaciones

| | | | | | |
|--------------------------------------|------|------|---------|-------|----------|
| 29.- ¿Qué tanto vende al extranjero? | Nada | Poco | Regular | Mucho | Bastante |
|--------------------------------------|------|------|---------|-------|----------|

Satisfacción con el negocio

| | | | | | |
|--|-----------|-------|---------|------|------|
| 30.- ¿La actividad artesanal le ha permitido hacer mejoras a su vivienda? | Muchísimo | Mucho | Regular | Poco | Nada |
| 31.- ¿La actividad artesanal le ha permitido mejorar los servicios de su vivienda? | | | | | |
| 32.- ¿La actividad artesanal le ha permitido mejorar su nivel de vida? | | | | | |

Estrategias de mercadotecnia

| | PRODUCTO | | | | | |
|------|--|-------|----------|---------------|--------------|-----------|
| | El empaque que utiliza en sus productos: | Nunca | Rara vez | Algunas Veces | Casi Siempre | Siempre |
| 33.- | Lo manda a hacer especialmente? (con distintivo) | | | | | |
| 34.- | ¿Lo compra ya hecho? | | | | | |
| 35.- | ¿Utiliza lo que tiene a la mano? | | | | | |
| | ¿En que medida el empaque que utiliza es apropiado para | Nada | Poco | Regular | Mucho | Muchísimo |
| 36.- | Facilitar su manejo | | | | | |
| 37.- | Distinguir su producto de la competencia | | | | | |
| 38.- | Proporcionar información sobre el producto | | | | | |
| 39.- | ¿En que medida el empaque es importante para sus clientes? | | | | | |
| | ¿En que medidas sus productos son preferidos a los de otros artesanos en cuanto a: | | | | | |
| 40.- | Forma | | | | | |
| 41.- | Tamaño | | | | | |
| 42.- | Materiales | | | | | |
| 43.- | Color | | | | | |
| 44.- | Empaque | | | | | |
| 45.- | ¿Con que frecuencia introduce nuevos diseños, antes que otros artesanos? | Nunca | Rara vez | Algunas Veces | Casi Siempre | Siempre |
| 46.- | ¿Con que frecuencia imita los productos de otros artesanos? | | | | | |
| 47.- | ¿En que medida sus productos tienen mejores diseños que la competencia? | Nada | Poco | Regular | Mucho | Muchísimo |
| 48.- | ¿En que medida tiene más variedad en diseños que la competencia? | | | | | |
| 49.- | ¿En que medida tiene diferentes tamaños que la | | | | | |

| | | | | | | |
|------|---|-------|----------|---------------|--------------|-----------|
| | competencia? | | | | | |
| | En que se basa para hacer sus diseños, | | | | | |
| 50.- | en la tradición | | | | | |
| 51.- | en el gusto del cliente | | | | | |
| 52.- | por imitar a otros | | | | | |
| 53.- | por propia imaginación | | | | | |
| | ¿En que medida vende productos: | | | | | |
| 54.- | Utilitarios | | | | | |
| 55.- | Decorativos | | | | | |
| 56.- | Ceremoniales | | | | | |
| | ¿En que medida da información de sus productos sobre: | Nada | Poco | Regular | Mucho | Muchísimo |
| 57.- | El proceso | | | | | |
| 58.- | Historia | | | | | |
| 59.- | Materiales utilizados | | | | | |
| 60.- | Calidad | | | | | |
| | ¿Con que frecuencia le coloca a sus productos: | | | | | |
| 61.- | Su nombre | | | | | |
| 62.- | Su firma | | | | | |
| 63.- | Marca | | | | | |
| 64.- | Logotipo | | | | | |
| 65.- | Una etiqueta | | | | | |
| | Precio | | | | | |
| 66.- | ¿En qué medida se incrementan sus ventas cuando reduce sus precios? | | | | | |
| 67.- | ¿Qué tanto sus clientes se quejan sobre sus precios? | | | | | |
| 68.- | ¿Qué tanto el precio de su producto le permite vender más? | | | | | |
| 69.- | ¿Cómo consideran sus clientes sus precios? | | | | | |
| | | | | | | |
| | Plaza | Nada | Poco | Regular | Mucho | Muchísimo |
| 70.- | ¿Qué tanto vende por medio de intermediarios? | | | | | |
| 71.- | ¿Qué tanto vende a los consumidores finales? | | | | | |
| 72.- | ¿Qué tanto vende a través de instituciones como FONAES, SEDETUR? | | | | | |
| | ¿Qué servicios le da el intermediario? | | | | | |
| 73.- | Solicita productos especiales | | | | | |
| 74.- | Clasifica su artesanía | | | | | |
| 75.- | Transporta su artesanía | | | | | |
| 76.- | Le sugiere cambios en sus productos | | | | | |
| 77.- | Proporciona empaque a sus productos | | | | | |
| 78.- | Hace promoción a sus artesanías | | | | | |
| 79.- | Distribuye su producto en el extranjero | | | | | |
| 80.- | Distribuye su producto en el estado | | | | | |
| 81.- | Distribuye su producto en la región | | | | | |
| 82.- | Le proporciona la materia prima | | | | | |
| 83.- | Le proporciona financiamiento | | | | | |
| | Promoción | Nunca | Rara vez | Algunas veces | Casi siempre | Siempre |
| | ¿Con qué frecuencia realiza publicidad? | | | | | |
| 84.- | En revistas | | | | | |
| 85.- | En periódicos | | | | | |
| 86.- | Con tarjetas de presentación | | | | | |
| 87.- | En radio | | | | | |
| 88.- | En televisión | | | | | |
| 89.- | En volantes | | | | | |
| 90.- | En internet | | | | | |
| 91.- | Participando en ferias | | | | | |
| | Con que frecuencia realiza promoción | | | | | |
| 92.- | Con alguna pieza de regalo | | | | | |
| 93.- | Demostraciones del proceso de producción | | | | | |
| 94.- | Con descuentos sobre compra | | | | | |

Estrategias de manufactura

Calidad en producto

| | Nunca | Rara vez | Algunas veces | Casi siempre | siempre |
|---|-------|----------|---------------|--------------|---------|
| 95.- En el último año que tan frecuente ha utilizado materiales mejorados | | | | | |
| 96.- ¿Con qué frecuencia verifica que sus productos no tengan defectos? | | | | | |
| 97.- ¿En qué medida sus productos presentan algún defecto? | | | | | |
| 98.- ¿Con qué frecuencia vende productos que tengan algún defecto? | | | | | |
| 99.- ¿Con qué frecuencia le regresan productos por estar defectuosos? | | | | | |

100.- ¿En qué porcentaje sus artesanías cumplen con el criterio de calidad?:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| | 0 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 |
|--|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

Calidad en Proceso

| Comparado con el grupo de artesanos al que pertenece que tan hábil se siente para: | Muchísimo | Mucho | Regular | Poco | Nada |
|--|-----------|-------|---------|------|------|
| 101.- Conocer a su personal | | | | | |
| 102.- Programar la producción | | | | | |
| 103.- Elaborar algún manual de procedimientos técnicos | | | | | |
| 104.- Manejar sus equipos y herramientas de producción | | | | | |
| 105.- Detectar fallas en sus equipos y herramientas | | | | | |
| 106.- Dar servicio a sus equipos y herramientas | | | | | |
| 107.- Dominar todo el proceso de producción | | | | | |

Entrega

| En el último año | Muchísimo | Mucho | Regular | Poco | Nada |
|---|-----------|-------|---------|------|------|
| 108.- ¿Ha encontrado nuevas formas de distribuir sus productos? | | | | | |
| 109.- ¿Ha buscado nuevos mercados? | | | | | |
| 110.- ¿Ha buscado una mayor relación con sus clientes? | | | | | |
| 111.- ¿Ha buscado una mayor relación con sus proveedores? | | | | | |
| 112.- ¿En que medida el empaque que utiliza es apropiado para proteger el producto? | | | | | |

Costos

| | | | | | |
|---|-----------|-------|---------|------|------|
| 113.- ¿Qué tanto el precio va en función de los costos? | Muchísimo | Mucho | Regular | Poco | Nada |
|---|-----------|-------|---------|------|------|

114.- ¿En qué porcentaje sus artesanías cumplen con el criterio de costos bajos?:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| | 0 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 |
|--|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

Flexibilidad

| | Nunca (1) | Pocas veces (2) | A veces (3) | Frecuente (4) | Siempre (5) |
|---|-----------|-----------------|-------------|---------------|-------------|
| | Nada | Poco | Regular | Mucho | Muchísimo |
| 115.- ¿En que medida tiene diferentes tamaños que la competencia? | | | | | |
| En qué medida deja de vender por no tener todos | | | | | |
| 116.- Los tamaños | | | | | |
| 117.- Las formas | | | | | |
| 118.- Los estilos | | | | | |

Innovación

| En el último año que tan frecuentemente ha: | Muchísimo | Mucho | Regular | Poco | Nada |
|---|-----------|-------|---------|------|------|
| 119.- Utilizado nuevas fuentes de colores | | | | | |
| 120.- Elaborado productos que son totalmente nuevos | | | | | |
| 121.- Hecho cambios en colores | | | | | |
| 122.- Hecho cambios en tamaños de artículos | | | | | |
| 123.- Hecho cambios en dibujos | | | | | |
| 124.- Hecho cambios en formas | | | | | |
| 125.- Hecho cambios en la calidad del producto | | | | | |
| 126.- Utilizado materia prima totalmente nueva | | | | | |
| 127.- Modificado su maquinaria | | | | | |
| 128.- Cambiado totalmente el proceso de producción de sus artículos | | | | | |
| 129.- Mejorado su proceso de producción | | | | | |
| 130.- Reemplazado su maquinaria | | | | | |
| 131.- Reemplazado sus herramientas | | | | | |
| 132.- Reemplazado su equipo | | | | | |

Innovaciones en la organización

| En el último año | Muchísimo | Mucho | Regular | Poco | Nada |
|---|-----------|-------|---------|------|------|
| 133.- Ha establecido una nueva forma de organización | | | | | |
| 134.- Ha realizado cambios a la organización del trabajo | | | | | |
| 135.- Ha buscado una mayor relación con sus compañeros de trabajo | | | | | |