

FACTORES DE ÉXITO DE LOS NEGOCIOS DE ARTESANÍA EN MÉXICO.

Dr. José de la Paz Hernández Girón
María Yescas León
María Luisa Domínguez Hernández
Instituto Politécnico Nacional Oaxaca

Resumen

En este trabajo se determinan 9 factores de éxito para los negocios de artesanía. En la literatura se considera que la artesanía en general muestra su fragilidad frente a la globalización de los mercados, porque contrasta con lo natural, tradicional, local y con los sueños ancestrales. Después de un análisis de la literatura se eligieron diferentes medidas de éxito, las que se correlacionaron con diferentes factores propios del éxito del negocio. Para la obtención de datos se utilizó una entrevista estructurada, aplicada en 8 estados de la república mexicana: Guanajuato, Jalisco, Michoacán, Estado de México, Guerrero, Oaxaca, Puebla y Veracruz. Con un análisis de regresión múltiple, se depuraron las variables para determinar su impacto sobre cada una de las medidas de éxito, obteniendo ecuaciones aplicables para el manejo del éxito del negocio, para cuando el éxito se mida como satisfacción con el negocio, o por ingresos en ventas, el crecimiento del negocio o por el tamaño del negocio. Como resultado en el marco teórico conceptual se describen cada unos los 9 factores, explicado su utilidad para el contexto artesanal.

Introducción

En la literatura sobre artesanía existen muchas opiniones, unas favorables y otras como crítica a esa actividad económica propia de muchos países en vías de desarrollo.

Opiniones no favorables:

- La gran mayoría de los artesanos vive en condiciones de miseria, existe escaso conocimiento sobre técnicas de mercado, hay una opresión y abuso por parte del comercio organizado (Eco-producción artesanal, 1998).
- Las artesanías no son aceptadas por todos los sectores de la población, ya que para algunos las artesanías resultan ridículas por anacrónica, ya que demuestran el atraso

industrial del país o porque se les califica de productos pobres (Novelo 1994).

- Según Duque (1996), la oferta de artesanías no siempre es estable; por el contrario, el bajo nivel de producción limita la competitividad y la capacidad para cumplir plazos y formas de pago. Otra limitación es la estructura general de la producción, con gastos de transporte elevados, pocas existencias y escasos insumos.
- La artesanía en conjunto parece perder consistencia frente a un mercado global y astutamente globalizado, universal y masivo, que comienza por fracturar las identidades locales, entremezcla pensamientos y tradiciones y termina por incorporar sueños ajenos (La Comunidad, 2003).
- Para Duque (1996), las artesanías están en gran desventaja para competir con productos industriales debido al costo de la mano de obra y a la oferta limitada (por ejemplo, tejidos, joyería, talla de madera).
- La baja capacidad técnica de los artesanos combinada con una tecnología ineficiente y muchas veces inapropiada, la carencia de oportunidades para el diseño y las pocas posibilidades de inversión; resultan en productos de baja calidad e implican bajos márgenes de ganancia para las pequeñas empresas artesanales. (eco-producción artesanal, 1998).
- En México más del 70% de los artesanos, viven en condiciones de pobreza, en contraste con un mínimo porcentaje que tiene ingresos que superan por mucho a este gran sector.
- Bernabé y Morales (2000), mencionan que los productores de artesanías se encuentran y se desarrollan dentro de un mismo ambiente, sin embargo, un porcentaje mínimo de artesanos conoce el proceso administrativo y técnicas de

mercadeo que han influido en el éxito de sus negocios.

- Los artesanos no llevan ningún registro de sus ventas, de sus compras, ni del tiempo invertido en la elaboración de sus piezas, situación que complica aún más la medición de rentabilidad.
- Se dice que las artesanías se “están perdiendo”, es innegable que algunas ya se extinguieron o están a punto de perecer (Turok, 1988).
- El sector artesanal en su conjunto vive actualmente una severa crisis que afecta a cerca de quince millones de personas (eco-producción artesanal, 1998).
- La artesanía en México no aparece en los Censos de Población y Económicos; sin embargo, es una actividad que está en el mismo escenario económico crítico, frente a los tratados de libre comercio, que obligan a cerrar las micro, pequeñas y medianas empresas (Domínguez y Hernández, 1996).

Opiniones favorables:

- La artesanía es una actividad productiva, creadora de empleo y es lucrativa, (Eco-producción artesanal, 1998).
- Según Martínez (1981) la producción artesanal acepta naturalmente las peculiaridades del estilo de vida que cambia aceleradamente e incorpora nuevos elementos, con lo cual los productos de esta actividad son testimonio de nuestro tiempo.
- La actividad artesanal una actividad principal para cerca de 9 millones de mexicano, es un trabajo que se lleva a cabo en zonas rurales, principalmente, pero también en las llamadas zonas urbanas o conurbanas (García 2000).
- Para estos mexicanos la artesanía es parte de su vida diaria, son los objetos que se admiran y adquieren en los tianguis o mercados, son creaciones que en muchas ocasiones se realizan en un pequeño taller doméstico (Antillón, 1994).
- La artesanía es apetecida por

compradores de mediano y alto poder adquisitivo. Este mercado busca diferenciación del producto, buena calidad y buen precio. Duque (1996)

- La artesanía mexicana es reconocida mundialmente por sus productos, todos ellos basados en la capacidad y talento de la mayoría de los artesanos. (eco-producción artesanal, 1998).
- En México el arte popular es una actividad socioeconómica. A ellas se dedican muchas personas que así expresan las tradiciones de identidad nacional y, además, interpretan la sensibilidad artística del pueblo (Martínez, 1981).
- En la medida que se consolide el trabajo artesanal mediante los apoyos que se les brinde a las comunidades, las artesanías adquirirán más importancia y alcanzarán proyección internacional (Yépes, 2000).
- Los sectores público y privado de América Latina han visto en el sector artesanal una oportunidad para crear fuentes de trabajo y aliviar la pobreza entre los grupos rurales y urbanos marginados. (Duque 1996).
- La artesanía es una fuente generadora de divisas en México, comparable con las producidas por el turismo y la petroquímica; debido a que es un sector cuya producción tiene una importante demanda en los mercados nacional y extranjero (García 2000).
- Cruz y col. (2001, 9), mencionan que si los artesanos rurales tienen éxito en la comercialización de sus productos, repercutirá directamente en el nivel de vida de sus familias y en el bienestar de la comunidad.
- Para (Beth, 1997), la elaboración de artesanías es una actividad que no solo involucra a los productores, sino también a vendedores y consumidores, todos juegan un papel importante en el desarrollo económico de una entidad.
- Mathus (1993), opina que "por sus cualidades y calidad, las artesanías tienen muchas posibilidades de éxito económico".
- El sector artesanal de América Latina

tiene un futuro prometedor y debe sentirse alentado por ejemplos como los de Tailandia e Indonesia, países en desarrollo que son actualmente los líderes del mercado mundial de las artesanías (Duque 1996).

- Las artesanías son depositarias de un legado cultural. Forman parte del patrimonio de un pueblo y, como tal, deben conservarse y compartirse con un público diverso (Duque 1996)
- La producción de artesanías toca todos los campos del desarrollo humano: cultural, social, educacional y económico. También tiende un puente en el tiempo, utilizando las tradiciones del pasado para forjar el futuro de los artesanos. Es arte y es negocio. Tal vez porque es todas estas cosas, es singular en el mercado internacional. (Duque 1996).

Las opiniones a favor son muy poco alentadoras como muy dramáticas las que no son favorables. Cada empresa es única debido a los recursos que posee y a la forma en que los gestiona, por lo tanto, su capacidad para competir depende de ella misma. Entonces, los procesos que llevan al éxito creciente y sostenido de empresas son múltiples y diversos.

En todas las opiniones se puede percibir que los artesanos no son empresarios y tampoco tienen los elementos necesarios para medir el éxito en sus negocios. Mucha de la literatura existente sobre éxito, se basa en la planeación estratégica, donde el éxito de la empresa se mide a través del logro de la misión, visión y objetivos de la misma. Esta medida no aplica en el sector artesanal, ya que los artesanos difícilmente tienen una misión, visión y objetivos claros, tal vez existan de manera tácita, pero no es suficiente para poder medir los resultados.

También un problema que durante las últimas décadas ha preocupado tanto a grandes como a pequeñas empresas, es cómo lograr el éxito empresarial, entonces en artesanía es más preocupante saber ¿Cuáles han sido los factores que han influido en el éxito de los artesanos?

Si el éxito es conseguir una posición competitiva favorable, mantener y aumentar su posición en el mercado y obtener un desempeño superior al de sus competidores, entonces encontrar factores de éxito, para el sector artesanal, es

una tarea necesaria para sacar de la severa crisis que vive actualmente y que afecta a cerca de quince millones de personas.

Si la artesanía conserva gran importancia y es parte integral de la vida en México, a tal grado que México está considerado como el segundo productor de artesanías a nivel mundial (México Desconocido), entonces debe conservarse y compartirse con un público diverso, convirtiéndola en un medio con el cual la población inmersa en esa actividad pueda ganarse la vida exitosamente. Para ello es necesario conocer aquellos factores que pueden generar un resultado favorable al trabajo artesanal.

Los factores de éxito pueden servir como una (gama) para productores o personas que quieran dedicarse a la producción de artesanía, o para cualquier pequeño negocio, donde ellos puedan elegir el orden a desarrollar y mejorar las operaciones del negocio.

En la literatura existe variedad de objetivos y propósitos que establecen los empresarios para conducir el desempeño de su negocio, si el éxito se mide de acuerdo al logro de esos objetivos se justifica la variedad en las propuestas sobre los factores de éxito, de los autores (Vázquez 2002, La Junta de Andalucía. Consejería de Economía y Hacienda 2003?, Piage y Litrell 2002, Saíenz 2002, Duque 1996, March 1999, Mosello 2003, Aragón y Rubio 2005a, Aragón y Rubio 2005b), pero lo que no se justifica es la necesidad de supervivencia, la eficacia organizativa, las distintas funciones, mucho menos el que los artesanos no sean empresarios ni tampoco la falta de los elementos necesarios para medir el éxito en sus negocios, por ello la importancia de un trabajo que determine cuales de los muchos factores producen éxito en las artesanías.

Cuando los factores claves del éxito están centrados en proporcionar una infraestructura sólida, o los factores son realmente generadores del éxito, describen una empresa muy consolidada, pero cuando los factores sólo están centrados en las preferencias del consumidor, como en la artesanía, existe una variabilidad en organización, en la formalidad y en la flexibilidad de la misma estructura. Esto pone en claro la importancia que para los negocios de artesanía tiene el conocer los factores que determinan el éxito de los negocios.

En resumen, el éxito empresarial creciente y sostenido, es siempre función de la capacidad empresarial para identificar y realizar oportuna, adecuada, eficiente y rentablemente, las oportunidades del momento; y para, en ese proceso, siempre, aumentar y aprovechar cada vez mejor las potencialidades del negocio. El éxito siempre será importante para una empresa, para una persona, para un profesional, y para quien entre en competencia formal por el logro de sus propios objetivos.

Marco teórico conceptual contextualizado.

Con los resultados de este trabajo se determinaron 9 factores esenciales del éxito en negocios de artesanía, los cuales se describen a continuación:

Capacidad en el manejo del proceso de producción

Los procesos de producción en artesanía están estructurados a través de un conjunto de actividades y procesos relacionados, si bien son necesarios para obtener un producto, al cual se le puede dar un gran valor añadido para el cliente, es adecuado el empleo de los medios y equipos, no es tan eficiente en la utilización de los métodos para producir.

Estos sistemas representan configuraciones productivas heredadas y adoptadas para satisfacer unas necesidades domésticas, que poco a poco, y por el incremento de las actividades turísticas, se fueron estableciendo requerimientos y expectativas de los clientes, de tal forma que hoy requieren ser lo más competitiva posible, porque de esa actividad dependen más de 15 millones de personas en México y el mercado nacional ha sido invadido por productos similares importados.

El manejo de los sistemas artesanales ha cambiado más aceleradamente en los últimos 10 años, las características propias de sus procesos y funcionamiento dan lugar a una gran diversidad de procedimientos existentes, donde las tecnologías de fabricación se centran en unidades, con producción discreta y no repetitiva, con poco grado de estandarización y muy escasa automatización. La repetitividad de la producción distingue entre fabricación unitaria y por pequeños lotes, porque no es en serie, sino de lotes pequeños, con pedidos únicos y de pequeñas cantidades. Estos procesos tienen poca complejidad, pero mucha incertidumbre por la falta de equipo adecuado, falta de una

medición sistemática porque no existe un interés por el control de los costos y porque las fechas de terminación son por conveniencia del artesano.

Si el proceso de producción artesanal tiene las siguientes características:

- Está formado por operaciones poco especializadas
- Son actividades realizadas por una misma persona o por un grupo pequeño que tienen la responsabilidad de terminar todo o casi todo el producto
- Se fabrican productos muy diferentes
- Los recursos son flexibles y versátiles
- El flujo de los materiales es irregular, aleatorio y varía considerablemente de un pedido a otro
- El artesano define el diseño y las especificaciones del trabajo
- El artesano aplica todas sus capacidades en el proceso de conversión del recurso natural
- La funcionalidad del proceso se basa en las habilidades y capacidades individuales que dan la pericia del artesano

Su manejo entonces, requiere definir políticas de producción, locales o por rama de artesanía.

Empaque del producto

El empaque forma parte integral del producto como material que sirve para protegerlo y distinguirlo de otros artículos, facilita su entrega al consumidor. Es cualquier recipiente, lata, caja o envoltura propia para contener al producto. Su función principal es preservar, contener, transportar, informar, expresar, impactar y proteger al producto que contiene.

El uso de empaques en artesanía ha ido en aumento, ha evolucionando y se diversificó en los últimos años, tratando de satisfacer las necesidades del consumidor. Los empaques en artesanía no tienen las funciones promocionales, más bien se utiliza como protección de acuerdo a la fragilidad del producto y al sistema de distribución utilizado. El artesano casi nunca está dispuesto a cubrir el costo del empaque pues aumenta a medida que el producto se desplaza desde el productor hasta el usuario final. En este camino la fragilidad de las artesanías exige que se asegure la llegada a su destino en óptimas condiciones.

Los empaques ahora desempeñan muchas tareas de venta, desde atraer la atención al

producto y describirlo, hasta hacer la venta. Por la competencia incremental se llenan los anaqueles de las tiendas de ventas al detalle, lo que magnifica el uso de un buen envase para crear el reconocimiento instantáneo del producto.

La mayoría de los artesanos no compran ni diseñan expresamente los empaques para sus productos, venden sus productos en cajas con periódico u otros elementos improvisados, para el embalaje. Cuando empacan y trasladan artesanía buscan el mejor equilibrio entre calidad de empaque y precio, sin considerar que deben garantizar la recuperación de los costos en función del valor de la mercancía. Si alguna pieza se daña, no solo se pierde el costo de la pieza, sino también el flete, las comisiones, impuestos y el tiempo de la transacción.

El empaque como capacidad de mercadotecnia en artesanías muestra pocos recursos técnicos para su desarrollo, tanto en conocimientos como en tecnología, tiene pocas posibilidades de avanzar desde el diseño hasta la actividad de empaquetado y embalaje.

Diferenciación de productos

La diferenciación de productos implica que todas las variedades están igualmente distantes unas de las otras, aunque varios productos comparten algunas características comunes, cada una les ayuda a distinguirse de los otros en el mercado.

En algunas ocasiones, la diferenciación genera un exceso de productos que pueden confundir al consumidor. En artesanías no se piensa que el consumidor elija el producto más simple, más bien la variedad permite una ventaja en la elección de la más atractiva, vistosa o pintoresca artesanía, al tener mayor cantidad de productos se elevan los costos de producción. El mercado también se pulveriza pero existe la oportunidad de llegar a todos los segmentos de mercado posibles.

Por las características del producto (hecho a mano), del proceso de producción y de la población objetivo (turistas), la diferenciación tiende a ser una capacidad de mercadotecnia deseable en los productos artesanales. Muchos de los artesanos están convencidos de que sus productos son buenos y baratos, y esas características son suficientes para vender e incrementar el volumen de ventas, se aferran a la calidad sin agregar un tipo especial de valor o

ventajas diferenciales que sean percibidas fácilmente por los consumidores.

Además de la diferenciación fincada en la variedad de productos, los artesanos tienen que pensar en una forma de darse a conocer. Si ofrece lo mismo que el resto de los artesanos, se pierde en el mar de la competencia, para no ser un producto anónimo más, entre tantos, debe entonces, buscar diferenciarse con: un rasgo distintivo, con un nombre o con marcas colectivas.

Información sobre el producto

La comunicación es algo más que simple información, establece vínculos y crea un diálogo con los clientes, sensibilizar al público en cuanto a las características y funcionamiento de un producto, la información que se proporciona debe ser neutra y factual para ampliar los conocimientos de los clientes sobre el proceso y el producto.

La información que los artesanos proporcionan sobre el proceso y producto, ayuda a mantener el contacto con sus clientes, incrementando su fidelidad y por supuesto, las ventas. El contacto con los clientes ayuda a comprender mejor y de forma más rápida un producto, su origen, su historia como parte de la cultura de un pueblo. El cliente descubre cuáles son las ventajas del producto, conoce qué requisitos, tipo de material, desde explicaciones generales sobre como utilizar el producto hasta como se ha elaborado una pieza, que a veces por los procedimientos utilizados dura un mes en su proceso.

Son muy pocos los artesanos que proporcionan una información de manera sistemática y como una estrategia para mejorar su negocio. De hecho, necesitan saber que la información debe estar encaminada a resaltar las características propias del producto, tales como resistencia, durabilidad, precio, etc. Deben especificar los beneficios o problemas que resuelven, destacando aspectos funcionales como seguridad, imagen, etc. Pueden caracterizar las situaciones en las que se usa, para la familia, amigos, trabajo, en el baño, la sala, etc. También se puede resaltar una imagen del producto: distinción, categoría, etc. Se pueden destacar las diferencias del producto con el resto, añadiéndole características que lo diferencian.

Precio del producto

Desde siempre el precio ha servido a las personas para tomar la decisión de comprar o no un producto, ha sido durante mucho tiempo el principal determinante en la acción de compra. Es un elemento flexible porque se utiliza como parte de la transacción de venta en el regateo, y además genera muy fácilmente ganancias. En artesanías es común que el dueño del negocio maneje los precios, generalmente lo hace en función del valor que él o los clientes tienen sobre el producto, hay muy poco manejo del costo y de la competencia para establecer sus políticas de precio.

El artesano al poner precio a sus productos, adopta muchas formas de atención a los clientes, de tal manera que segmenta sus precios dependiendo del lugar de procedencia de los clientes, que generalmente son turistas, y tiene un precio para un turista local, uno del Estado, del norte o sur de México, o si es extranjero, aún no es lo mismo si es de Estados Unidos o es europeo o asiático.

De hecho en el ambiente artesanal los precios fijos no se manejan, a pesar de conocer las reacciones de los consumidores ante los diferentes precios. Un aumento o un recorte en los precios despierta varias formas de reaccionar, que son inesperadas, pues si el precio es bajo, el consumidor podría pensar que la calidad es baja, y esto limita el aumento en las ventas que se espera por recortar los precios. Por el contrario, si un producto tiene precio alto, puede deberse al lugar donde lo compra, es decir por el prestigio del negocio, o por una calidad de producción artística distintiva culturalmente.

Innovación administrativa

La innovación administrativa u organizacional, es mucho más que la sumatoria de la creatividad de individuos retocando la organización, pues existen otros factores que intervienen en la innovación como la estructura organizacional, el poder, la comunicación, etc. La innovación en la organización puede ser el desarrollo de un nuevo producto o servicio, una nueva forma para contratar personal, o cualquier otro procedimiento, siempre que sea nuevo para quien lo adopta e implementa.

Son innovaciones todas aquellas modificaciones y cambios que se hagan con la intencionalidad de beneficiar deliberadamente y de forma

anticipada a que el cambio se de. En artesanía la innovación de producto se da de manera continua aunque es lenta y muy a largo plazo, en los productos artesanales ésta presente una gran dosis de innovación. Lo que no sucede con la innovación en administración, ésta es algo distinto de los esfuerzos naturales heredados, que los artesanos hacen de manera innata. Se trata pues de poner orden y reducir la incertidumbre en el comportamiento de los diversos participantes, de tal manera que se reduzca la cotidianidad y muchas de las acciones se enfilen más hacia una administración funcional.

Los negocios de artesanía tienen características centradas en las unidades de producción familiar, donde prevalecen creencias y expectativas basadas en experiencias pasadas, las cuales son difíciles de cambiar y mucho menos de manera drástica. Las personas generalmente prefieren usar alternativas que sean claramente valiosas para ellas y para su familia, así la información nueva es analizada y adoptada si ésta beneficia su forma de vida. Un cambio en las formas y procedimientos de dirigir el negocio está sujeto, entonces, a esa percepción de los cambios y novedades que favorezcan a la vida familiar.

Impacto del financiamiento

“Fomentar, en coordinación con los tres órdenes de gobierno, el sentido artístico y cultural de las artesanías populares como elemento fundamental de la identidad nacional y generar nuevas corrientes de producción mediante la intervención del diseño contemporáneo”

“Mejorar las condiciones de vida de los artesanos tradicionales, potenciando sus acciones en la producción y el desarrollo sostenible de la actividad comercial de sus productos”

Como objetivos de las instituciones de financiamiento de los artesanos, son pretensiones muy vagas para las necesidades concretas que presentan los negocios de artesanía: baja calidad en sus productos, falta de diseños propios de un producto que se considere verdaderamente una artesanía, inseguridad e incertidumbre en los mercados del ramo, ausencia o poca actualización tecnológica en los procesos, competencias muy fuertes con productos importados a precios bajos y con productos sustitutos, la actitud de los artesanos

de continuar con una producción tradicional precapitalista, etc.

El impacto de los apoyos financieros que el negocio de artesanía recibe se relaciona directamente con la falta de oportunidad y estímulo para integrar a los artesanos a sistemas productivos y comerciales formales. Ya que no están considerados como una actividad económica capaz de formar parte de los censos económicos nacionales. Faltan programas de apoyos financieros sistemáticos, integrales y permanentes para el desarrollo de la artesanía, ya que FONAES, FONART, Casas de Cultura, Secretarías de Economía de los Estados, etc. representan paliativos a las necesidades financieras de cualquier negocio, Sería un milagro si cualquiera de sus directivos hacen funcionar un negocio con préstamos de \$1, 500.00 a \$ 5,000.00. Se requiere mucho más para los más pobres, no digamos para los que esos montos representan menos de la décima parte de los costos de un lote de producción.

Tecnología de producción

El modo de producción artesanal corresponde a etapas históricas anteriores a la división del trabajo. El artesano elabora los productos con sus manos dándole su propio estilo, su personalidad. Requiere de una fuerza laboral altamente especializada en el diseño de las operaciones de manufactura, especialmente para el armado final del producto. Cada artesano se especializa en un componente del producto. El volumen de la producción es generalmente reducido. Actualmente se sigue utilizando esos procesos en los que no se ha hecho una gran incorporación de tecnología (máquinas, organizaciones, etc.)

Antes de abrir la puerta a la ruptura de las fronteras económicas, el entorno en el que se desarrollaban las artesanías era razonablemente predecible, la tecnología avanzaba, se especificaban con claridad las habilidades y destrezas, los clientes no eran tan exigentes. Etc. Hoy el artesano tiene que convertirse en un pequeño experto en la rama concreta, ya sea madera, barro, vidrio, metales preciosos, etc. De

hecho cada uno de éstos es un sector muy técnico, por lo que es deseable que tenga conocimientos que permitan mejorar o actualizar tecnológicamente su negocio.

En México la mayoría de las empresas pequeñas no cuentan con una tecnología de avanzada sino más bien obsoleta. Hay una situación de dependencia porque faltan o existen proveedores únicos, los sistema de calidad carecen de inspección del proceso como vía fundamental del control. Esto no es posible que rinda buenos frutos, porque en esta era de la información, los cambios sociales y tecnológicos se aceleran, lo que amerita una revolución en los campos de acción o aplicaciones de la computación en los negocios.

Tecnología en administración

La literatura sobre tecnología para la administración habla sobre: procesos de planeación, administración de proyectos, administración de personal, sistemas de administración financiera, administración de compras e inventario y sistemas de cómputo.

En artesanías muy pocos negocios tienen una tecnología que abarque un espacio como el que plantea la literatura, aunque hay negocios como en Jalisco que hacen uso del Internet y tienen una página Web para comercialización y monitoreo de su negocio, pero la característica más consistente en los negocios de artesanía es la baja calidad de la administración, faltan habilidades para administrar, hay poca experiencia y falta capacitación para el artesano, tiene muy poco equipo e instrumental técnico para el manejo del negocio en sus diversas áreas.

Metodología

Una revisión a diferentes fuentes de información como tesis, artículos científicos, internet, y artículos en periódicos, permitió introducirse en las teorías sobre el éxito de los negocios de artesanías y elaborar un marco teórico sobre los factores de éxito de los negocios contextualizándolo al sector artesanal.

Cuadro 1. Satisfacción del dueño con el negocio

	Frecuencia	Porcentaje	% acumulado
Nada	13	3.9	3.9
Poca	183	54.3	58.2

Cuadro 2. Antigüedad del negocio

	Frecuencia	Porcentaje	% acumulado
Poca	76	22.6	22.6
Regular	154	45.7	68.2

Regular	86	25.5	83.7
Mucha	55	16.3	100.0
Total	337	100.0	

La muestra fue convencional representativa de los costos de una encuesta a nivel nacional y apoyada por CONACyT y SEDESOL, realizada en comunidades de los estados de Guanajuato, Jalisco, Michoacán, México, Guerrero, Oaxaca, Puebla y Veracruz. La muestra es representativa de la estructura de variables indicadoras del éxito de un negocio en artesanía. Se utilizó un cuestionario para realizar la entrevista estructurada.

La satisfacción del negocio muestra una estructura donde el 58.3% de los dueños de negocio no se sienten satisfechos con su negocio (Ver cuadro 1).

En el cuadro 2 se muestra la antigüedad del

Mucha	107	31.8	100.0
Total	337	100.0	

negocio donde el 22.6% de los negocios tiene una antigüedad de 5 años, el 45% tiene una antigüedad menor o igual a 25 años y mayor de 5, y el 31% es mayor de 25 años. La gran mayoría, es decir el 77%, tiene más de 6 años de estar operando con el negocio de artesanía, lo que da a entender una gran tradición y experiencia para su manejo y dirección, aunque el tiempo no sustituye al volumen de conocimientos que puede dar la capacidad de tener un negocio eficiente y exitoso.

De acuerdo al cuadro 3, en el último año los negocios de artesanía, con respecto a la muestra, han estado estancados (54.3%), sólo el 25% de los dueños considera que su negocio creció.

Cuadro3. Crecimiento del negocio

	Frecuencia	Porcentaje	% acumulado
Decremento	68	20.2	20.2
Estancamiento	183	54.3	74.5
Crecimiento	86	25.5	100.0
Total	337	100.0	

Cuadro 4. Ingresos por la venta de artesanías

	Frecuencia	Porcentaje	% acumulado
Pocos	252	74.8	74.8
Regular	63	18.7	93.5
Muchos	14	4.2	97.6
Muchísimos	8	2.4	100.0
Total	337	100.0	

Cuadro 5.- Análisis de factores de la variable capacidad en recursos humanos

Qué tan hábil se siente para:	Manejo del negocio	Manejo del proceso	en administración	Comunalidad
1. Dirigir el negocio	.832	.282	.033	.773
2. Negociar con los proveedores	.786	.309	.089	.721
3. Negociar con los clientes	.742	.315	.169	.678
4. Dirigir a su personal	.711	.200	.144	.566
5. Buscar asesoría	.693	-.004	.310	.577
6. Participar en eventos	.538	.182	.434	.510
7. Programar la producción	.621	.412	.226	.607
8. Elaborar algún manual de procedimientos técnicos	.228	.161	.853	.805
9. Elaborar algún manual de procedimientos administrativos	.151	.167	.864	.797
10. Manejar sus equipos y herramientas de producción	.198	.858	.167	.803
11. Detectar fallas en sus equipos y herramientas	.193	.895	.164	.865
12. Dar servicio a sus equipos y herramientas	.254	.824	.223	.792
13. Dominar todo el proceso de producción	.300	.660	.006	.526

% de varianza explicada	29.43%	24.78%	15.17%	
Varianza explicada	29.438	54.218	69.380	

Método de extracción.- Análisis de componentes principales. Método de rotación: Varimax con Normalización. Rotación Convergió en 3 iteraciones.

El la estructura del crecimiento del negocio se ve corroborada con el comportamiento de los ingresos (Ver cuadro 4), donde se manifiesta una pirámide invertida con la base en aquellos dueños de negocio que consideran que en el último año recibieron pocos ingresos (74.8%).

La validez de la variable capacidad en recursos humanos se ve en el cuadro 38, con una varianza explicada de 69.38 % y está compuesta por tres dimensiones: capacidad en el manejo del negocio con 29.43 %, Capacidad en el manejo del Proceso con 24.78 % y capacidad sobre administración con un 15.17 %. La capacidad de reproducibilidad de la escala es de 90%, según el alpha de Cronbach.

Cuadro 6. Análisis factorial de capacidades en mercadotecnia

Con respecto al producto:	Diferenciación	Información	Costo De Oportunidad	Precio	Empaque	Calidad	Comunalidad
2. El empaque lo compra ya hecho	.008	.123	.169	.147	.705	-.027	.563
4. El empaque facilita su manejo	.257	.022	-.013	.235	.758	.135	.715
7. El empaque protege al producto	.340	-.031	-.030	.119	.767	.133	.738
9. Lo prefieren por su forma	.794	.107	-.019	.200	.072	.039	.690
10. Lo prefieren por tamaño	.732	.198	-.095	.159	-.017	.107	.621
11. Lo prefieren por los materiales	.718	.200	-.060	.105	-.048	.101	.582
12. Lo prefieren por los colores	.671	.065	-.030	.221	.106	.079	.522
17. sus productos presentan algún defecto	-.001	.045	.038	.021	.193	.762	.621
18. vende productos que tengan algún defecto	.038	-.007	.165	-.063	.004	.791	.658
19. le regresan los productos por estar defectuosos	.135	.006	.153	.043	-.021	.759	.620
20. tienen mejores diseños que la competencia	.677	.041	.069	.131	.308	.046	.579
21. tiene más variedad en diseños que la competencia	.706	.182	.024	.073	.280	-.024	.616
22. tiene diferentes tamaños que la competencia	.737	.187	-.007	.033	.145	-.070	.605
23. No vende por los tamaños	-.041	-.022	.921	.007	.054	.178	.885
24. No vende por la forma	-.006	-.015	.951	-.009	.063	.120	.923
25. No vende por los estilos	-.053	-.011	.950	.009	.035	.105	.917
33. Informa sobre el proceso	.099	.830	.009	.078	.116	.075	.724
34. Informa sobre la historia	.186	.835	-.072	.032	-.048	.048	.742

35. Informa sobre materiales utilizados	.187	.878	-.024	.124	-.026	-.037	.824
36. Informa sobre calidad	.311	.753	.045	.082	.128	-.045	.691
7. le permite obtener utilidades	.231	.079	.090	.820	.262	.001	.808
8. le permite satisfacer sus necesidades	.242	.057	.077	.829	.249	-.091	.826
9. le permite vender más	.247	.181	-.150	.689	.047	.077	.599
Varianza explicada	18.208	12.828	12.175	9.171	9.065	8.423	69.869

Método de extracción: Análisis de Componentes principales. Método de la rotación: Varimax con la Normalización de Kaiser. La Rotación convergió en 6 iteraciones.

La capacidad en mercadotecnia está formada por aquellas capacidades comerciales que tiene el negocio para competir como: diferenciación en productos, información sobre los beneficios del producto, el costo de oportunidad por no contar con el stock suficiente, el manejo de los precios, la utilización del empaque y la calidad del producto (Ver cuadro 6). La capacidad de reproducibilidad de la escala es de 81%, según, el alpha de Cronbach.

En el cuadro 7 se determina la validez de la variable innovación, con una varianza explicada de 67.01 % misma que esta compuesta por: la innovación en la administración con un 26.40 %, innovación en el producto con un 23.72 % e innovación en el proceso 16.89 %. La capacidad de reproducibilidad de la escala es de 92%, según, el alpha de Cronbach.

Cuadro 7.- Análisis de factores de la variable innovación.

En el último año Ud ha.	En administración	En producto	En Proceso	Comunalidad
12. Elaborado productos que son totalmente nuevos	.221	.735	.065	.593
13. Hecho cambios en colores	.307	.704	.165	.617
14. Hecho cambios en tamaños de artículos	.284	.796	.132	.732
15. Hecho cambios en dibujos	.282	.788	.199	.740
16. Hecho cambios en formas	.227	.819	.148	.744
17. Hecho cambios en la calidad del producto	.247	.641	.282	.551
23. Modificado su maquinaria	.199	.254	.666	.548
26. Reemplazado su maquinaria	.174	.162	.852	.783
27. Reemplazado sus herramientas	.190	.112	.749	.609
28. Reemplazado su equipo	.060	.117	.843	.728
1. Ha establecido una nuevas forma de organización	.763	.118	.294	.682
2. Ha realizado cambios a la organización del trabajo	.742	.169	.318	.680
3. Ha encontrado nuevas formas de distribuir su productos	.792	.279	.113	.718
4. Ha buscado nuevos mercados	.747	.313	.113	.669
5. Ha buscado una mayor relación con sus clientes	.777	.374	.076	.749
6. Ha buscado una mayor relación con sus proveedores	.766	.350	.067	.713
7. Ha buscado una mayor relación con sus compañeros de trabajo	.676	.250	.126	.535
Varianza explicada	26.408	50.131	67.014	

Método de extracción.- Análisis de componentes principales. Método de rotación: Varimax con Normalización. Rotación Convergió en 4 iteraciones.

La variable tecnología se integró con cinco dimensiones:

- Maquinaria. Que incluye la cantidad y el uso de la maquinaria manual, eléctrica, semiautomática

y automática.

- Herramientas. Que incluye la cantidad y el uso de la herramienta manual, eléctrica, semiautomática y automática.
- Instrumentos. Que incluye la cantidad y el uso de instrumentos manuales, eléctricos, semiautomáticos y automáticos.
- Espacio funcional de acuerdo a la estructura de organización. Que incluye espacios para oficina del dueño, taller, oficinas generales, ventas o exhibición de productos.
- Equipo, que incluye la cantidad y el uso del equipo ya sea personal, de la oficina o de uso compartido.

El Financiamiento como otro factor de éxito quedó integrado por el Financiamiento recibido de diferentes fuentes, Monto del financiamiento recibido, Fin último del crédito e Impacto del financiamiento.

Cuadro 8. Resumen del análisis de correlación bivariada de Pearson

	Satisfacción con el negocio	Impacto en Ventas	Permanencia	Satisfacción de la Demanda	Antigüedad del negocio	Ingresos en ventas	Crecimiento del negocio	Tamaño del negocio
Capacidad en el Manejo del Negocio	.167(**)			.215(**)	.151(**)	.256(**)	.136(*)	.195(**)
Capacidad en el Manejo del Proceso		-.119(*)				.157(**)	.197(**)	
Capacidad en administración						.240(**)		.240(**)
Innovación en Producto						.196(**)	.202(**)	.187(**)
Innovación Administrativa						.217(**)	.218(**)	.168(**)
Innovación en Procesos						.162(**)		.168(**)
Impacto del financiamiento	.328(**)	.269(**)	.413(**)	.199(**)			.195(**)	
Financiamiento recibido								
Monto del financiamiento								
Fin último del crédito								
Tecnología de producción						.235(**)		
Tecnología en administración						.458(**)		.408(**)
Tecnología Total						.326(**)		.284(**)
Empaque	.232(**)			.308(**)	.191(**)	.215(**)		.180(**)
Diferenciación					.147(**)	.207(**)	.211(**)	.139(*)
Información				-.137(*)			.132(*)	
Precio	.253(**)		.279(**)	.235(**)	.132(*)	.272(**)	.128(*)	.172(**)

** Correlación significativa a 0.01

* Correlación significativa a 0.05

El éxito del negocio de artesanía como variable dependiente quedó integrada de acuerdo a los

indicadores siguientes:

Satisfacción con el negocio

Donde:

- Satisfacción de la demanda: el volumen de producción es suficiente para cubrir la demanda
- Impacto en ventas: impacto de la venta de artesanías en los ingresos del artesano
- Permanencia en el negocio: Posibilidad de continuar con la actividad artesanal
- Crecimiento del negocio sentido por el artesano
- Antigüedad del negocio
- Porcentaje en que su negocio creció en el último año.
- Ingresos: Ingresos por venta semanal, recodificado en pocos, regulares, altos y muy altos.

Con la intención de ver cuales de las medidas de éxito eran las que podían utilizarse más y mejor de manera estadística, se realizó un análisis de correlación bivariada de Pearson (Ver cuadro 8) entre las variables independientes y las medidas de éxito del negocio.

Una vez determinadas las formas de medir estadísticamente el éxito de los negocios se utilizó un análisis de regresión simple, para determinar así cuales son los factores que realmente tienen mayor peso para determinar cada una de las medidas de éxito en los negocios de artesanía.

Resultados

Los resultados permitieron saber que las dimensiones de satisfacción del negocio como: el impacto en ventas, la permanencia del negocio, y la satisfacción de la demanda, no son utilizables como medidas de éxito, de acuerdo a la muestra tomada ni a la forma en que fueron medidas (Ver cuadro 8). Lo mismo sucede con antigüedad del negocio, se elimina porque sólo tuvo relación con Capacidad en el Manejo del Negocio, empaque y diferenciación, que son dimensiones de Capacidad en Mercadotecnia. Por tanto esas formas de medir el éxito de los negocios se descartan y se utilizaran de manera separada: satisfacción con el negocio, Ingresos en ventas, Crecimiento del negocio y Tamaño del negocio.

En el cuadro 8 se muestra que hay muchos factores que tienen un comportamiento significativo, sólo el financiamiento recibido, su

impacto y el fin último que tiene ese financiamiento no se asocian de manera significativa con las medidas del éxito.

De las medias de éxito elegidas estadísticamente sólo el impacto en ventas, la permanencia del negocio y la satisfacción de la demanda tienen muy pocos factores, además como son dimensiones de satisfacción con el negocio, no tiene caso analizarlas, dejando en el espacio de análisis para la satisfacción con el negocio.

El precio como una capacidad en mercadotecnia es la que tienen mayor número de asociaciones significativas con las medidas de éxito (7 de 8). Le sigue la capacidad en el manejo del negocio (6 de 8), aunque esta última tiene asociaciones más bajas. También resultan importantes el impacto del financiamiento y el manejo del empaque (5 de 8).

El manejo de precios al artesano le resulta importante porque según su opinión le permite obtener utilidades, satisfacer sus necesidades y le permite vender más. El mayor impacto del manejo de precios se ve reflejado en la permanencia del negocio en el mercado (.279) y en los ingresos por ventas (.272), aunque no muestra impacto en el incremento de las ventas. Esta situación le permite al artesano mostrarse satisfecho con el negocio que tiene (.253) y satisfacer la demanda (.235) aunque se refleja muy poco en el crecimiento del negocio (.128).

La capacidad en el manejo del negocio de artesanía se refleja más en los ingresos por ventas (.256), aunque sirve muy poco para mejorar el impacto en las ventas y para la permanencia de negocio en el mercado. La satisfacción de la demanda (.215) y el tamaño del negocio (.195) dependen mucho de la capacidad en el manejo del negocio, pero esta capacidad impacta poco al crecimiento (.136) y a la satisfacción del artesano con su negocio (.167).

El impacto del financiamiento, es decir cómo los créditos recibidos, de instituciones del gobierno, han mejorado la situación económica del negocio, han tenido gran impacto en la permanencia del negocio en el mercado (.413), lo que ha generado satisfacción del artesano con su negocio (.328), ha tenido efectos también en mejorar la percepción de las ventas (.269).

Cuadro 9. Análisis de regresión múltiple de acuerdo al anexo1.

	Satisfacción con el negocio	Ingresos en ventas	Crecimiento del negocio	Tamaño del negocio
CONSTANTE	1.749	.861	1.627	.917
Capacidad en el Manejo del Proceso			.061	
Innovación Administrativa			.069	.008
Impacto del financiamiento	.222		.032	
Tecnología de producción		.006		
Tecnología en administración		.012		
Empaque	.117			
Diferenciación	-.085			
Información	-.092			
Precio	.154	.142		.038
R	.42	.34	.29	.43
R ²	.18	.12	.08	.18
Error Estándar	.73703	.63441	.57474	.19804

Coefficientes betas del regresión lineal múltiple.

El manejo del empaque como una capacidad de mercadotecnia, muestra su mayor impacto en la satisfacción de la demanda (.308), la satisfacción con el negocio (.232) y con los ingresos por ventas (.215) porque según la opinión de los artesanos el empaque facilita el manejo y protege al producto, aunque la gran mayoría de ellos lo compra ya hecho.

Si las mejores medidas de éxito del negocio de

artesanía son satisfacción con el negocio, ingresos en ventas, crecimiento del negocio y tamaño del negocio, entonces, se pueden depurar los factores seleccionados del cuadro 5, realizando una regresión múltiple, pues ello permitirá, como todo análisis multivariado, determinar el impacto de más de una variable independiente sobre la dependiente (Ver cuadro 9).

Del acuerdo al cuadro 9 las ecuaciones de regresión se pueden estructurar así:

Si:

C = Constante

Y1 = Satisfacción con el negocio

Y2 = Ingresos en ventas

Y3 = Crecimiento del negocio

Y4 = Tamaño del negocio

X1 = Capacidad en el Manejo del Proceso

X2 = Innovación Administrativa

X3 = Impacto del financiamiento

X4 = Tecnología de producción

X5 = Tecnología en administración

X6 = Empaque

X7 = Diferenciación

X8 = Información

X9 = Precio

Entonces:

$$Y1 = 1.749 + .222X3 + .117X6 - .085X7 - .092X8 + .154X9$$

$$Y2 = .851 + .006X4 + .012X5 + .142X9$$

$$Y3 = 1.627 + .061X1 + .069X2 + .032X3$$

$$Y4 = .917 + .008X2 + .038X9$$

Conclusiones y recomendaciones

La medida de éxito más completa es la de satisfacción del negocio, pues incluye cinco de los nueve factores encontrados en este trabajo. Así, cuando el artesano quiera mejorar la

satisfacción que siente por su negocio (Y1), tendrá que incrementar el impacto financiero (X3), mejorar el empaque (X6), reducir la diferenciación del producto (X7), reducir la información sobre el producto (X8) y mejorar el

manejo de precios (9) más 1.749 de otros elementos que pueden afectar el éxito del negocio.

El ingreso en ventas en este tipo de negocios está en función de tecnología de producción, tecnología en administración y el manejo de los precios.

La administración del negocio de artesanía debe combinar e integrar más los recursos de que dispone, aunque haga énfasis en los factores de producción para incrementar la productividad

debe interesarse por el manejo y utilización de mejores técnicas tanto de producción como de administración de su negocio.

De hecho el proceso administrativo, en los negocios de artesanía, está compuesto por una serie de fases sucesivas que constituyen un arreglo funcional, una forma de organizar las actividades individuales y colectivas. Pero el proceso administrativo debe eficientarse en función de tiempo, costos y satisfacción de la los deseos del consumidor.

Bibliografía

- Antillón Almazan Herenia y Ardisson Pérez Claudio (1994). Artesanía Mexicana. Ideas, diseños y proyectos paso por paso. Ed. Limusa, S. A. de C. V. México.
- Aragón Sánchez Antonio y Rubio Bañón Alicia (2005a). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de la PYMES del estado de Veracruz. *Contaduría y Administración*. Mayo-agosto, 16, 35-69.
- Aragón Sánchez Antonio y Rubio Bañón Alicia (2005b). Factores asociados con el éxito competitivo de las PYME industriales en España. *Universia Business Review*, cuarto trimestre, 8, 38-51.
- Bernabé Galván Elizabet y Morales Rodríguez Magloria I. (2000). Medio ambiente y éxito en talleres artesanales. Tesis para obtener el Título de Licenciado en Contaduría Pública.
- Beth Geover Mary (1997). Artsy.Crafty, Forbes, March.
- Domínguez Hernández Maria L. y Hernández Girón José P. (1996). The impact of Marketing Strategies on Craftsmen: A Case Study of Oaxaca, México. *Journal of the Community Development Society*, 27, 1, 25-28.
- Duque Duque Cecilia (1996). Las artesanías: un camino hacia la paz. *Desarrollo de Base*. 20, 2. Sección El comercio.
- Eco-producción artesanal (1998), en <<http://www.oikos.unam.mx/gira/esp/ecoprodu.htm>> Consulta: 10 Abril 2000].
- García Bermejo Carmen (2000). "Discriminación y racismo, la herida del sector artesanal". *El Financiero*, sección cultural, 18 de Enero, 48-49.
- Junta de Andalucía. Consejería de Economía y Hacienda (2003?). Tejido empresarial y factores de éxito. Una aproximación al caso andaluz. Colección Pablo de Olavide. Ed. A. G. Novograf, S. A. (Sevilla). [En línea]http://www.juntadeandalucia.es/economiayhacienda/economia/estudios/olavide/tejido_empresarial.htm
- La Comunidad (2003). *La Comunidad de Centroamérica, México y el Caribe*. 1, 1. Mayo – Julio.
- March Chorda Isidro (1999). La clave del éxito en nuevas compañías innovadoras según los propios emprendedores. *Dirección y organización*. 21 Enero. 167-176.
- Martínez Peñalosa Porfirio (1981). Arte popular de México. La creatividad artística del pueblo mexicano a través de los tiempos. Panorama Editorial, S. A.
- Mathus Alonso, Martín (1993). Oaxaca Población y Futuro; "Grupos Etnicos", publicación trimestral del Consejo Estatal de la Población de Oaxaca, México. 13 Enero-Marzo. 8.
- Mosello Solange (2003). La conciencia de éxito en la mujer gerente venezolana. *Revista Venezolana de Ciencias Sociales*. Julio-Diciembre, 7, 2, 226-238.
- Novelo Victoria (1994). La artesanía como problema. *Hojasasca*, Abril-Mayo. 31-32, 51-54.
- Paige Rosalind C. and Littrell Mary A. (2002). Craft Retailer's Criteria for Success and Associated Business Strategies. *Journal of Small Business Management*. 40, 4. 314- 331.
- Saíenz Ochoa Alberto (2002). Análisis de los factores explicativos del éxito empresarial: una aproximación al sector de denominación de origen calificada Rioja. Tesis Doctoral. Universidad de La Rioja, España.
- Turok Martha (1988). Cómo acercarse a la artesanía, Editorial Plaza y Janés, S.A de C.V. y/o Plaza y Váldes, México, Noviembre.

Vásquez Castro Orlando (2002). La idónea implementación estratégica es condición necesaria para aspirar al éxito de la empresa. *Estudios gerenciales*. Octubre – Diciembre, 85, Universidad ICESI Colombia, 41-66.

Yépes R. Jorge (2000). Diseño artesanal. En <http://www.uam.mx/organo-uam/documento/V-l/i48-14h.tml> [Consulta: 10 Abril 2000]