

FACTORES DE ÉXITO EN LOS NEGOCIOS DE ARTESANÍA EN MÉXICO*

JOSÉ DE LA PAZ HERNÁNDEZ GIRÓN

Doctor en Ciencias Administrativas del Instituto Politécnico Nacional (IPN).
Profesor investigador del IPN, CIIDIR Unidad Oaxaca
jgiron4@hotmail.com

MARÍA YESCAS LEÓN

Alumna de la Maestría en Conservación de Recursos Naturales, investigadora del IPN, CIIDIR Unidad Oaxaca

MARÍA LUISA DOMÍNGUEZ HERNÁNDEZ

Doctora en Ciencias Administrativas del Instituto Politécnico Nacional. Profesora investigadora del IPN, CIIDIR Unidad Oaxaca

Fecha de recepción: 05-01-2007

Fecha de corrección: 26-02-2007

Fecha de aceptación: 27-06-2007

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo identificar factores de éxito para el sector artesanal mexicano, utilizando la habilidad de los negocios para adquirir y coordinar sus recursos y capacidades. En la literatura abundan las propuestas de factores de éxito para empresas muy consolidadas, mientras que los negocios de artesanía basan sus expectativas en las preferencias del consumidor, tienen gran variabilidad en su organización, en la formalidad y en la flexibilidad de su estructura, lo que dificulta la utilización de esos factores. Para la obtención de datos se empleó una entrevista estructurada en 337 negocios de artesanía, se realizó en 8 estados de la República

Mexicana: Guanajuato, Jalisco, Michoacán, Estado de México, Guerrero, Oaxaca, Puebla y Veracruz. Se utilizó el análisis de regresión lineal múltiple para determinar los factores de éxito. Como resultado se obtuvieron nueve factores de éxito: innovación administrativa, impacto del financiamiento, tecnología de producción, tecnología en administración, capacidad en el manejo del proceso, del empaque, diferenciación e información. Se proponen ecuaciones que pueden ser aplicadas en 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.

* Proyecto financiado por el IPN y CONAC y T

PALABRAS CLAVE

Éxito, artesanía, recursos y capacidades.

ABSTRACT

Success factors of the handcraft business in Mexico

The purpose of this article is to identify a number of factors to succeed in the Mexican handcraft industry based on the use of business skills to acquire and coordinate resources and abilities. In the literature there are a plethora of proposed success factors for consolidated companies. While the expectations of handcraft business owners rely on the consumer's preferences, there is a wide range of variability in the formal nature and flexible structure of their organizations, thus making it difficult to implement these factors. The data used in this study stemmed from a well-structured interview to 337

handcraft business owners in the 8 following different Mexican states: Guanajuato, Jalisco, Michoacan, Mexico, Guerrero, Oaxaca, Puebla and Veracruz.

In order to determine the success factors, a multiple linear regression analysis was conducted. As a result, the 9 following success factors were established: administrative innovation, financing impact, production technology, administration technology, process management ability, packaging, differentiation, and information. The author proposes a set of equations to be used for managing the success of a business when it is measured in terms of satisfaction with the business or based on sales revenue, business growth, or business size.

KEY WORDS

Success, handcrafts, resources and abilities.

I. INTRODUCCIÓN

Un problema que durante las últimas décadas ha interesado tanto a grandes como a pequeñas empresas, es cómo lograr el éxito empresarial. En el sector artesanal, por sus características, es más importante saber cuáles son los factores que han influido en el éxito de los artesanos.

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 aún más si se intentan cambiar de manera drástica. Generalmente los artesanos prefieren usar alternativas que sean claramente valiosas para ellos 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 al negocio.

El objetivo de este trabajo es identificar factores de éxito para el sector artesanal mexicano, con el supuesto que los factores de éxito pueden servir como una guía para productores o personas que quieran dedicarse a la producción de artesanía, o para cualquier pequeño negocio similar.

Gran parte 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 en sus empresas una misión, visión y objetivos claros. Esos elementos existen de manera

tácita, pero ese hecho no es suficiente para medir y evaluar los resultados de su actividad.

En la literatura sobre la actuación de los negocios de artesanía existen muchas opiniones, unas optimistas y otras pesimistas.

Opiniones pesimistas:

- 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 (Navia, n.d.)
- Las artesanías no son aceptadas por todos los sectores de la población, ya que para algunos las artesanías resultan ridículas por anacrónicas, 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; el bajo nivel de producción limita la competitividad y la capacidad para cumplir plazos y formas de pago. Su estructura de producción es limitante, 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 indus-

triales 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 (Navia, n.d.).
- 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 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 la rentabilidad.
- Se dice que las artesanías se “están perdiendo”, aunque 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 ni 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 optimistas:

- 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 artesanía es la actividad principal para cerca de nueve millones de mexicanos, 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 y Ardisson, 1994).
- La artesanía es apetecida por compradores de mediano y alto poder adquisitivo. Este mercado busca diferenciación del producto, buena calidad y buen precio (Dunque, 1996).

- La artesanía mexicana es reconocida mundialmente por sus productos, todos ellos basados en la capacidad y talento de la mayoría de los artesanos (Navia, n.d.).
- En México el arte popular es una actividad socioeconómica. A ella 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 brinden a las comunidades, las artesanías adquirirán más importancia y alcanzarán proyección internacional (Yepes, 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).
- En México la artesanía es una fuente generadora de divisas igual que el turismo y la petroquímica; su producción tiene una importante demanda en los mercados nacional y extranjero (García, 2000).
- Para Grover (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 prometededor 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 (Duque, 1996).

Las opiniones optimistas son muy poco alentadoras como muy dramáticas las que son pesimistas. Las opiniones pesimistas se centran en calificar a la artesanía como un sector pobre, con pocos conocimientos de administración y mercado, con productos de baja calidad, y sin el reconocimiento del gobierno como actividad productiva potencialmente competitiva. Las opiniones optimistas giran alrededor de aspectos culturales y de identidad de un pueblo que tiene mucho potencial para lograr su propio desarrollo. Esta diversidad de opinión se explica porque cada negocio de artesanía es único debido a los recursos que posee y a la forma en que los gestiona, por lo tanto, su

capacidad para competir depende de los mismos artesanos, y hay tantas formas de lograr los objetivos como estrategias se utilicen en el uso de los recursos y las capacidades.

En la literatura también se encuentra una variedad de propuestas sobre factores de éxito, que hacen autores como Vásquez (2002), la Junta de Andalucía (2004), Paige y Littrell (2002), Saínez (2002), Duque (1996), March (1999), Mosello (2003) Aragón y Rubio (2005a, 2005b). Consideran además factores como tecnología, innovación, tiempos de entrega, precio, marca, servicio al cliente, los recursos propios de la empresa, gastos de personal, antigüedad del negocio, características de los empresarios, confirmando que los procesos que llevan al éxito creciente y sostenido son múltiples y diversos.

Cada empresa tiene características propias, incluso objetivos diferentes y cambiantes a lo largo del tiempo, por lo que el éxito empresarial puede ser distinto para cada empresa o empresario. Los empresarios entienden el éxito de diferente forma, y lo hacen en función de los objetivos que pretenden alcanzar. Por lo tanto, el éxito empresarial refleja el grado en que los objetivos de las empresas son logrados. Si el objetivo de los empresarios es la creación de riqueza, entonces, el éxito empresarial es el grado en el que se consiga alcanzar dicha riqueza, que puede consistir en beneficios, rentabilidad, valor añadido o crecimiento de la empresa (Junta de Andalucía, 2004, p.245).

Cuando una empresa está muy consolidada los factores claves del éxito se enfocan a proporcionar una infraestructura sólida, y se cree que los

factores son realmente generadores del éxito, pero cuando los factores sólo están centrados en las preferencias del consumidor, como es el caso de los negocios de artesanía, entonces existe una variabilidad en la organización, en la formalidad y en la flexibilidad de la misma estructura, los factores de éxito son diversos y se duda de su efectividad.

La teoría de recursos y capacidades ha servido como marco para seleccionar factores de éxito, en el supuesto de que la aptitud de la empresa para obtener resultados superiores depende de su habilidad para adquirir y coordinar sus recursos. El éxito empresarial creciente y sostenido es siempre función de la capacidad empresarial para identificar y aprovechar adecuada, eficiente y rentablemente las oportunidades del momento; y para, en ese proceso, aumentar y utilizar cada vez mejor las potencialidades del negocio. La capacidad de la empresa para obtener éxito en los mercados depende de los recursos que posee y de la forma en que éstos son gestionados. Entonces, el éxito para una empresa sería conseguir una posición competitiva favorable, mantenerla y aumentarla en el mercado y obtener un desempeño superior al de sus competidores, lo que dependerá de la capacidad y de los recursos que posea (Aragón y Rubio, 2005a, 2005b).

Según estos autores, los principales factores para el éxito se componen de recursos tangibles como la gestión financiera; recursos intangibles como los tecnológicos, innovación, capacidades de marketing y calidad; recursos humanos como políticas y procesos de dirección de recursos humanos; y

de capacidades como las directivas y los sistemas de información.

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Se utiliza una metodología de corte estadístico con una entrevista. Después de la medición operacional de los conceptos, se seleccionaron los factores asociados a las medidas de éxito, para luego depurarlos con un análisis de regresión y así determinar aquellos factores que tienen el mayor peso en la determinación de las dimensiones del éxito de los negocios de artesanía. Se utilizaron estos pasos porque permiten elegir de manera creciente, en rigurosidad de las técnicas, los elementos de las variables independientes que tienen un efecto mayor sobre la variable dependiente.

La prueba de la hipótesis “el éxito de los negocios de artesanía depende de las capacidades y de los recursos que poseen los artesanos”, se utilizó en una correlación bivariada de Pearson. Esta técnica permitió conocer el nivel de asociación entre esas variables, así también sirvió para elegir los mejores indicadores de éxito y aquellos factores que más impactan en el éxito del negocio. Con los indicadores y factores depurados, se aplicó la regresión múltiple, encontrando aquellos factores que realmente tienen un peso mayor sobre cada una de las medidas del éxito en los negocios de artesanía. Al final, se determinó de qué manera se pueden utilizar según la medida de éxito que se elija.

Con base en las propuestas de Aragón y Rubio (2005a, 2005b) se eligieron los factores que debían incluirse en el análisis, en cuanto a los recursos

estratégicos se eligieron los recursos financieros, tecnológicos e innovación (ver Tabla 1) y de las capacidades se tomaron las de mercadotecnia y de personal (ver Tabla 2). Estos factores se seleccionaron por el énfasis que hacen Aragón y Rubio (2005a) en los resultados y conclusiones en el estudio realizado en México.

Si el éxito de una empresa es conseguir una posición competitiva favorable, mantener y aumentar su posición en el mercado y obtener un desempeño superior al de sus competidores, entonces existen diferentes formas de medir ese éxito, así:

El éxito del negocio de artesanía se midió como satisfacción con el negocio que incluyó como indicadores a:

- Satisfacción de la demanda, suficiencia del volumen de producción para cubrir la demanda.
- Impacto en ventas, importancia del ingreso por venta de artesanías frente a otros ingresos del artesano.
- Permanencia en el negocio, posibilidad de continuar con la actividad artesanal.

El éxito se midió también, por el crecimiento del negocio, como la comparación del ingreso por ventas del año anterior y del actual. Si la diferencia es negativa hay decremento, si es positiva hay crecimiento y hay estancamiento cuando la diferencia es cero. Las otras dimensiones de crecimiento, como personal y activos, no fueron significativas para este caso.

Se midió la antigüedad del negocio que se define por el número de años de operación del negocio de artesanías, cuanto mayor es el número de

Tabla 1. Operacionalización de los recursos estratégicos

Variable	Dimensiones	Indicadores
Financiamiento	Situación financiera reciente y a corto plazo	Financiamiento recibido de diferentes fuentes
		Monto del financiamiento recibido
		Fin último del crédito
		Impacto del financiamiento
Tecnología	Tecnología de producción cantidad y uso, manual, eléctrica, semiautomática y automática	Maquinaria Herramientas Instrumentos
	Tecnología en administración	Espacio funcional: dirección, taller, oficinas generales, ventas o exhibición de productos Equipo: cantidad y uso, personal o compartido
Innovación	De producto	Nuevos o modificaciones a: Colores Productos Tonalidades Tamaños Dibujos Texturas Formas
	De proceso	Nuevos o modificaciones a: Equipo Proceso de producción Técnicas Materiales Herramientas Equipos Procedimientos Tiempo de producción Época de producción
	Administrativa u organizacional	Nuevos o modificaciones a: Formas de organización Distribución de trabajo Distribución de productos Mercados Relación con clientes Relación con proveedores Cobranza Créditos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Operacionalización de las capacidades

Variable	Dimensiones	Indicadores
Capacidades de marketing	Habilidad para diferenciar los productos y servicios	Acciones de diferenciación. Acciones de información sobre el producto
	Habilidad para mejorar los productos o servicios	Cambios y mejoras al producto Acciones con respecto al empaque
	Habilidad para proporcionar productos o servicios en gran cantidad	Acciones para la calidad del producto Manejo de los costos de producción
	Habilidad para fijar precios competitivos	Acciones para fijar el precio Impacto de las acciones de manejar el precio
	Habilidad para posicionar el negocio	Acciones de distribución del producto: local, estatal, nacional e internacional
	Habilidad para manejar los canales de distribución	Acciones de los intermediarios
	Habilidad para realizar publicidad	Uso de medios de publicidad
	Habilidad para promocionar ventas	Acciones de promoción Uso de medios de promoción
Capacidades del personal	En el manejo del negocio	Si considera la actuación de otros artesanos, qué tan hábil se siente para: Dirigir el negocio Conocer a los proveedores Conocer a sus clientes Conocer a su personal Buscar asesoría para participar en eventos
		Programar la producción
	En el manejo del proceso	Elaborar manuales de procedimientos técnicos Elaborar manuales de procedimientos administrativos
	Sobre administración	Manejar sus equipos y herramientas de producción Detectar fallas en sus equipos y herramientas Dar servicio a sus equipos y herramientas Dominar todo el proceso de producción

Fuente: Elaboración propia

años se supone que ha sobrevivido y posiblemente ha tenido éxito.

Los ingresos por ventas se midieron con base en el promedio de ventas que se realizan en una semana.

La muestra se eligió de manera intencional, con base en el presupuesto disponible, intentando abarcar a los Estados en los que la artesanía era más representativa, y de acuerdo con

una ruta que incluyera el mayor número de comunidades de los Estados seleccionados: Guanajuato, Jalisco, Michoacán, Estado de México, Guerrero, Oaxaca, Puebla y Veracruz.

De acuerdo con las medidas de éxito la muestra quedó integrada de la manera siguiente:

Tabla 3. Satisfacción del dueño con el negocio

	Frecuencia	Porcentaje	% acumulado
Sin respuesta	13	3.9	3.9
Poca	183	54.3	58.2
Regular	86	25.5	83.7
Mucha	55	16.3	100.0
Total	337	100.0	

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 4 se muestra la antigüedad del negocio, donde el 22.6% de los negocios tiene una antigüedad menor 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. El 77%, tiene más de 6 años de estar operando en el negocio de artesanía, lo que muestra una gran

La satisfacción del negocio muestra una estructura donde el 58.3% de los dueños del negocio no se sienten satisfechos con su negocio (Ver Tabla 3). Es congruente con las opiniones pesimistas, en las que describen la actividad como de subsistencia.

Tabla 4. Antigüedad del negocio

	Frecuencia	Porcentaje	% acumulado
0 a 5 años	76	22.6	22.6
5 a 25 años	154	45.7	68.2
Más de 25 años	107	31.8	100.0
Total	337	100.0	

tradición y experiencia para su manejo y dirección.

De acuerdo con la Tabla 5, en el último año los negocios de artesanía, con respecto a la muestra, han estado estancados (54.3%), sólo el 25% de los dueños de negocio considera que su negocio creció. Eso es congruente con la crisis que sufre esa actividad.

Tabla 5. 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	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Ingresos por la venta de artesanías

	Frecuencia	Porcentaje	% acumulado
0 a 2,000 pesos	252	74.8	74.8
2,001 a 5,000	63	18.7	93.5
5,001 a 15,000	14	4.2	97.6
Más de 15,000	8	2.4	100.0
Total	337	100.0	

La estructura del crecimiento del negocio está en concordancia con el comportamiento de los ingresos (Ver Tabla 6), 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%).

Para determinar la validez en la medición de las variables se utilizó un análisis factorial, en el cual se confirma la estructura dimensional de las variables independientes, que se suponen son los factores que producen el éxito de los negocios de artesanía.

Tabla 7. Análisis de factores de la variable capacidad del personal

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 tres iteraciones.

Fuente: Elaboración propia

Estadísticamente, la variable capacidad del personal está compuesta por tres dimensiones: capacidad en el manejo del negocio que explica un 29.43% de la varianza; capacidad en el manejo del proceso que explica 24.78 % de la varianza y capacidad

sobre administración, que explica el 15.17% de la varianza. Completando una varianza explicada de 69.38% (Ver Tabla 7). Según el alpha de Cronbach, esta escala tiene una reproducibilidad de 90%, lo cual confirma lo presentado en la Tabla 2.

Tabla 8. Análisis de factores 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 seis iteraciones.

Fuente: Elaboración propia

La capacidad en mercadotecnia está estructurada por las 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, con una varianza explicada de 69.86% (Ver Tabla 8). La capacidad de reproducibilidad de la escala es de 81%, según el alpha de Cronbach. Esto confirma parcialmente lo presentado en la Tabla 2, en cuanto a acciones de

diferenciación, acciones de información sobre el producto, acciones con respecto al empaque, acciones para la calidad del producto e impacto de las acciones de manejar el precio. La variable innovación tiene una varianza explicada de 67.01%, compuesta por la innovación en administración que explica un 26.40% de varianza, innovación en el producto con un 23.72 %

de varianza explicada e innovación en el proceso que explica el 16.89% de la varianza (Ver Tabla 9). La capacidad de reproducibilidad de la escala es de 92%, según el alpha de Cronbach. Lo que confirma lo presentado en la Tabla 1, en cuanto a que la estructura de la variable innovación se compone de innovación en producto, en proceso y en administración.

Tabla 9. 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 nueva forma de organización	.763	.118	.294	.682
2. Realizado cambios a la organización del trabajo	.742	.169	.318	.680
3. Encontrado nuevas formas de distribuir su productos	.792	.279	.113	.718
4. Buscado nuevos mercados	.747	.313	.113	.669
5. Buscado una mayor relación con sus clientes	.777	.374	.076	.749
6. Buscado una mayor relación con sus proveedores	.766	.350	.067	.713
7. 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.

Fuente: Elaboración propia

3. RESULTADOS

El análisis de correlación bivariada, que se presenta en la Tabla 10, permitió seleccionar las medidas de éxito que tienen el mayor número de índices de correlación significativos con los factores de éxito. En este caso son: satisfacción con el negocio, ingresos en ventas, crecimiento y tamaño del negocio. Por tanto quedan fuera del análisis: impacto en

ventas, permanencia del negocio, antigüedad del negocio y satisfacción de la demanda, pues no tuvieron índices de asociación significativos o sólo se asociaron con capacidad en el manejo del negocio, empaque y diferenciación. Impacto en ventas y satisfacción de la demanda se asocian significativamente con muy pocos factores, por tanto también quedan fuera del análisis.

Tabla 10. 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

Fuente: Elaboración propia

Se hizo una primera depuración de los factores de éxito, según la Tabla 10, eliminando aquellos que no están asociados significativamente, al menos a una medida de éxito como: financiamiento recibido, monto del financiamiento y el fin último que tiene ese financiamiento. Hasta este momento quedan catorce factores de éxito utilizables.

La Tabla 11 sirvió para hacer una segunda selección de los factores en función de cada una de las diferentes medidas de éxito ya depuradas, quedando sólo nueve factores significativos. Con esos datos se estructuraron las ecuaciones de regresión para explicar qué factores determinan tal o cual medida de éxito, quedando formuladas así:

Si	X1 = Capacidad en el manejo del proceso
C = Constante	X2 = Innovación administrativa
Y1 = Satisfacción con el negocio	X3 = Impacto del financiamiento
Y2 = Ingresos en ventas	X4 = Tecnología de producción
Y3 = Crecimiento del negocio	X5 = Tecnología en administración
Y4 = Tamaño del negocio	X6 = Empaque
	X7 = Diferenciación
	X8 = Información
	X9 = Precio

Entonces:

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

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

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

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

Tabla 11. Análisis de regresión múltiple.

	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
R²	.18	.12	.08	.18
Error Estándar	.73703	.63441	.57474	.19804

Coefficientes betas de regresión lineal múltiple.

Fuente: Elaboración propia

Con este segundo análisis resultan nueve factores utilizables, como recursos estratégicos sobresalieron innovación administrativa, impacto del financiamiento, tecnología de producción y tecnología en administración; de las capacidades, capacidad en el manejo del proceso, del empaque, diferenciación, información y precio.

Para la discusión de resultados se describen cada uno de los factores, mostrando su utilidad en el contexto artesanal.

Innovación administrativa

En los negocios de artesanías la innovación del producto se da de manera continua aunque es lenta y muy a largo plazo, se debe a los esfuerzos naturales heredados, que los artesanos hacen de manera innata (Hernández, Domínguez y Caballero, 2005). Pero la innovación en administración es algo distinto, pues se trata de poner orden y reducir la incertidumbre en el comportamiento del personal, de tal manera que se reduzca la cotidianidad y muchas de las acciones se enfilen más hacia una administración funcional. La innovación administrativa u organizacional, debe ser mucho más que la sumatoria de la creatividad de individuos retocando la organización, pues existen otros factores que intervienen en la innovación como el poder o la comunicación, las formas de organización, la relación con clientes y proveedores.

Impacto del financiamiento

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 apoyo financieros sistemáticos, integrales y permanentes para el desarrollo de la artesanía, ya que el financiamiento que proveen FONAES (Fondo Nacional de Apoyos a Empresas en Solidaridad), FONART (Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías), Casas de Cultura, y las Secretarías de Economía de los Estados, representan paliativos a las necesidades financieras de cualquier negocio. Pues los préstamos de \$1,500.00 a \$ 5,000.00 constituyen, para muchos artesanos, menos de la décima parte de los costos de un lote de producción.

Los objetivos de las instituciones de financiamiento que favorecen a los artesanos, son pretensiones muy vagas para las necesidades concretas que presentan los negocios de artesanía, pues tienen un reto como el que se refleja en las opiniones pesimistas presentadas en la introducción de este trabajo.

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 dándoles 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 siguen utilizando procesos con poca tecnología. Según

Domínguez, Hernández y Toledo (2004, p.148) para actualizar al sector artesanal, de cara al dinamismo de la tecnología de la artesanía en el mundo, debe fomentarse la innovación en los procesos de producción.

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.

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. Los medios y equipos de producción se emplean adecuadamente, pero los artesanos no son eficientes en la utilización de los métodos para producir. Según Domínguez, Hernández y Toledo (2004, p.148) los procesos de elaboración de los productos en artesanía se realizan

de manera muy eficiente, no pueden ofrecer productos más baratos que la competencia y se reduce la oportunidad de vender. Los sistemas de producción de artesanía representan configuraciones productivas heredadas y adoptadas para satisfacer unas necesidades domésticas, que poco a poco, y por el incremento de las actividades turísticas, se le 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 quince millones de personas en México y el mercado nacional ha sido invadido por productos similares importados.

La repetitividad de la producción distingue entre fabricación unitaria y por pequeños lotes, porque no es en serie, sino 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 de un pedido son según la conveniencia del artesano.

Para el manejo eficiente de los sistemas de producción artesanal, se requiere definir políticas de producción, locales o por rama de artesanía, considerando las siguientes características del proceso de producción:

- 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 en un mismo proceso.
- 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.

Empaque del producto

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

El uso de empaques en artesanía ha ido en aumento, ha evolucionado y se diversificó en los últimos años, tratando de satisfacer las necesidades del consumidor. Los empaques en artesanía no tienen funciones promocionales, más bien se utilizan como protección de acuerdo con la fragilidad del producto y al sistema de distribución utilizado. El artesano casi nunca está dispuesto a cubrir el costo del empaque, pues éste 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 hacia el 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 sus productos 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, los 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 comu-

nes, 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.

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 ofrecen lo mismo que el resto de los artesanos, se pierden 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. La información que los artesanos proporcionan sobre el proceso y el producto ayuda a mantener el contacto con sus

clientes, incrementando 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, cómo 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

El precio sirve para tomar la decisión de comprar o no un producto, ha sido uno de los determinantes 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 establecer el precio de 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, así: tiene un precio para un turista local, uno del Estado, o extranjero, aun no es el mismo precio si el cliente 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 una reducción 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 rebajar los precios. Por el contrario, si un producto tiene precio alto, puede deberse al lugar donde se compra, es decir por el prestigio del negocio, o por una calidad de producción artística distintiva culturalmente. Una forma de crecer para los negocios de artesanía, es entonces competir con calidad y con precios (Hernández, Domínguez y Ramos, 2002).

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El trabajo determinó los factores de éxito para el negocio de artesanía, que se pueden manejar según sea el criterio empleado, ya sea satisfacción con el negocio, ingresos en ventas, crecimiento o tamaño del negocio, lo que presenta gran flexibilidad

para conocer, evaluar o analizar un negocio, facilitando el trabajo de investigadores o personas interesadas en los resultados y potencialidad de determinado negocio. Estas diferentes medidas de éxito pueden seleccionarse según el número de factores que las integran. Así, la mejor medida de éxito, para este caso, es la de satisfacción del negocio, pues incluye cinco de los nueve factores encontrados estadísticamente (Ver Tabla 11). 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 (X9) 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 la tecnología de producción, tecnología en administración y el manejo de los precios. Esto implica que para generar ventas, los artesanos, dependen de lo que hagan en producción y le dan poca importancia a la mercadotecnia.

El tamaño del negocio de artesanía está determinado por la innovación administrativa y el manejo de los precios. Este resultado es lógico pues los negocios más grandes son los que realizan innovaciones a su estructura de organización y manejan mejor los precios.

El crecimiento del negocio está en función de la capacidad en el manejo del proceso, la tecnología de producción y el financiamiento. De esta manera el sector artesanal muestra una dependencia del apoyo que puede lo-

grar del gobierno y de las habilidades y conocimiento que tiene el artesano para elaborar sus productos.

De los factores determinados estadísticamente el más importante para los artesanos es la capacidad para manejar el precio, ya que presenta 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). Ver Tabla 10.

Al artesano le resulta importante el manejo de precios porque le permite obtener utilidades, satisfacer sus necesidades y vender más. El manejo de precios como factor de éxito tiene efecto significativo sobre la permanencia del negocio en el mercado y sobre los ingresos por ventas. Es de suponer que si el precio tiene efectos sobre los ingresos, también se manifiesta en la satisfacción con el negocio y aumenta el interés del artesano por cubrir la demanda.

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

Los créditos recibidos de instituciones gubernamentales han mejorado la situación económica del negocio, y han tenido gran impacto en su perma-

nencia en el mercado. Este impacto del financiamiento ha generado satisfacción del artesano con su negocio y ha tenido efectos también en mejorar la percepción de las ventas.

El manejo del empaque muestra su mayor impacto en la satisfacción de la demanda, la satisfacción con el negocio y con los ingresos por ventas, porque el empaque facilita el manejo y protege al producto, aunque la gran mayoría de los artesanos lo compra ya hecho.

Con los resultados de este trabajo es fácil que los artesanos puedan combinar e integrar de mejor manera los recursos y capacidades de que disponen. Aunque se haga mayor énfasis en los factores de producción para generar ventas y crecer, se recomienda su formación en el manejo y utilización de mejores técnicas, tanto de producción como de administración de su negocio, sin descuidar el interés por los consumidores y el mercado.

A la luz de estos resultados es conveniente orientar el trabajo de investigación hacia explicar cómo los recursos y capacidades se conocen mejor, cómo se gestionan y cómo se administran de manera óptima en función del éxito del negocio. También se puede generar estudios aplicados, que acompañando a los artesanos se centren en estos factores de éxito y comprueben su utilidad y la manera de manejarlos en el sector de artesanía.

Para la comunidad, que comercia dentro del sector artesanal, es necesario conocer específicamente qué factores influyen en determinados resultados, implica tener una herramienta para mejorar el papel que desempeñan en

ese sector, con la posibilidad de orientarlos, aconsejarles cómo aprovechar mejor sus recursos y capacidades, mejorando los resultados de los negocios y generando ingresos que les permitan vivir mucho mejor.

BIBLIOGRAFÍA

- Antillón, A. H. & Ardisson, P. C. (1994). *Artesanía Mexicana. Ideas, diseños y proyectos paso por paso*. México: Tracy Marsh.
- Aragón, S. A. & Rubio, B. A. (2005a). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las pymes del estado de Veracruz. *Contaduría y Administración*, 16, 35-69.
- Aragón, S. A. & Rubio, B. A. (2005b). Factores asociados con el éxito competitivo de las pyme industriales en España. *Universia Business Review*, 8, 38-51.
- Bernabé, G. E. & Morales, R. M., (2000). *Medio ambiente y éxito en talleres artesanales*. Tesis para obtener el título de Licenciado en Contaduría Pública. Universidad Autónoma Benito Juárez, de Oaxaca, México.
- Domínguez, H. M. & Hernández, G. J. (1996). The impact of Marketing Strategies on Craftsmen: A case study of Oaxaca, Mexico. *Journal of the Community Development Society*, 27(1), 25-28.
- Domínguez, H. M., Hernández, G. J. & Toledo, L. A. (2004). Competitividad y ambiente en sectores fragmentados. El caso de la artesanía en México. *Cuadernos de Administración*. 17 (27), 127-158.
- Duque, D. C. (1996). Las artesanías: un camino hacia la paz [versión electrónica]. *Desarrollo de Base*, 20(2). Consultada el 28, febrero, 2006, en http://www.iaf.gov/publications/publications_sp.asp?journal_id=1&pageLevel=content&pub_id=18&pub_year=1996&toc_id=370&cont_sort_order=1.
- García, B. C. (2000, 18 de enero). Discriminación y racismo, la herida del sector artesanal. *El Financiero*, 48-49.
- Grover, M. B. (1997). Artsy-crafty [versión electrónica]. *Forbes Magazine*, (5). Consultado el 20, febrero, 2006 en <http://www.forbes.com/forbes/97/0310/5905074a.html>
- Hernández, G. J., Domínguez, H. M., & Caballero, C. M. (2005). Innovación de producto y aprendizaje dirigido en alfarería en Oaxaca, México. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XI (2), 213-228.
- Hernández, G. J., Domínguez, H. M., & Ramos, A. (2002). Canales de distribución y competitividad en artesanías. *Espiral*, 9 (25), 143-164.
- Junta de Andalucía. Consejería de Economía y Hacienda (2004). *Tejido empresarial y factores de éxito, Una aproximación al caso andaluz*. Colección Pablo de Olavide. Ed. A. G. Novograt, S. A. (Sevilla). Consultado el Febrero 25, 2006, en: http://www.juntadeandalucia.es/economia/hacienda/economia/estudios/olavide/tejido_empresa.html.
- La Comunidad (2003). *La Comunidad de Centroamérica México y el Caribe*, 1(1), 4-7.
- Marchm, C. I. (1999). La clave del éxito en nuevas compañías innovadoras según los propios emprendedores. *Dirección y organización*, (21), 167-176.
- Martínez, P. P. (1981). *Arte popular de México. La creatividad artística del pueblo mexicano a través de los tiempos*. México: Panorama Editorial S. A.

- Mathus, A. M. (1993). Artesanías: opción de empleo en Valles Centrales. *Oaxaca, población y futuro*. 4(13), 7-8.
- Mosello, S. (2003). La conciencia de éxito en la mujer gerente venezolana. *Revista Venezolana de Ciencias Sociales*. 7(2), 226-238.
- Navia, J. (n.d.). Evaluación de la sustentabilidad del modelo de eco-producción artesanal en la región Purhepecha, México. Consultado el 25, Octubre, 2006, en <http://www.rimisp.cl/webpage.php?webid=453>.
- Novelo, V. (1994). La artesanía como problema. *Hojarasca*, 32, 51-54.
- Paige, R. C. & Littrell, M. A. (2002). Craft Retailer's Criteria for Success and Associated Business Strategies. *Journal of Small Business Management*, 40(4), 314- 331.
- Sáinz, O. A. (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, M. (1988). *Cómo acercarse a la artesanía*. México: Plaza y Janés, S. A.
- Vásquez, O. (2002). La idónea implementación estratégica es condición necesaria para aspirar al éxito de la empresa. *Estudios Gerenciales*, (85), 41-66.
- Yepes, R. J. (2000). Diseño artesanal. Consultado el 10, abril, 2000, en <http://www.uam.mx/organo-uam/documento/V-I/i48-14h.tml>. 