

COMPETITIVIDAD Y AMBIENTE EN SECTORES FRAGMENTADOS. EL CASO DE LA ARTESANÍA EN MÉXICO*

*María Luisa Domínguez Hernández***

*José de la Paz Hernández Girón****

*Arcelia Toledo López*****

* Este artículo es producto del proyecto de investigación *Análisis de la Competitividad para el desarrollo de la Artesanía* financiado por CONACYT (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología) clave 29325-D y por el Instituto Politécnico Nacional con clave CGPI-988018. El artículo se recibió 05-12-2003 y se aprobó el 27-05-2004.

** Doctora en Ciencias administrativas, Instituto Politécnico Nacional, 1993; Maestría en Administración de Negocios, Instituto Politécnico Nacional, 1986; Contador Público, Instituto Politécnico Nacional, 1977. Profesor Investigador del Instituto Politécnico Nacional, Centro Interdisciplinario de Investigación Regional para el Desarrollo Integral Regional (CIIDIR), Oaxaca, México.
Correo Electrónico: mdominguez3@hotmail.com.

*** Doctor en Ciencias Administrativas, Instituto Politécnico Nacional, 1987; Maestría en Administración de Negocios, Instituto Politécnico Nacional, 1983. Profesor de Educación Comercial, Escuela Superior del Profesorado Francisco Morazán 1975, profesor investigador del Instituto Politécnico Nacional, Centro Interdisciplinario de Investigación Regional para el Desarrollo Integral Regional (CIIDIR), Oaxaca, México.
Correo Electrónico: jgiron4@hotmail.com

**** Maestría en Ciencias de la Administración, Instituto Tecnológico de Oaxaca, 2001; Licenciada en Informática del Instituto Tecnológico del Istmo, 1998. Profesor investigador del Instituto Politécnico Nacional, Centro Interdisciplinario de Investigación Regional para el Desarrollo Integral Regional (CIIDIR), Oaxaca, México. Correo Electrónico: arcetole@hotmail.com

RESUMEN

Si los negocios de artesanía son pequeños, tienen procesos rudimentarios y bajos volúmenes de producción, participan de pequeñas porciones del mercado, están dispersos y sus características están estrechamente ligadas a la capacidad emprendedora de los dueños del negocio ¿qué factores son esenciales para lograr su competitividad? La respuesta a este interrogante define el objetivo principal del artículo: contribuir a comprender la competitividad en el sector artesanal en México, como un caso de industrias fragmentadas. Para establecer cómo una pequeña empresa local se adapta a los nuevos desafíos del mercado se conjuga el enfoque de los recursos con el análisis estratégico aplicado al estudio de industrias fragmentadas. Con tal propósito se aplicó a 176 artesanos una entrevista estructurada, en tres estados de México (Oaxaca, Jalisco y Guanajuato), y se utilizó un análisis path para describir el nivel de causalidad existente entre la percepción de un ambiente generoso, los apoyos del gobierno, la innovación, las estrategias de diferenciación y la competitividad. Se encontraron dos rutas hacia la competitividad: una, con un orden jerárquico causal entre Innovación, ambiente generoso y competitividad y, otra, que va de los apoyos del gobierno a la innovación, las estrategias de diferenciación y la competitividad.

Palabras clave: competitividad, innovación, ambiente competitivo, industrias fragmentadas, artesanías

ABSTRACT

Competitiveness And Environment In Fragmented Sectors. The Case Of Craftsmanship In Mexico

Small craftsmanship businesses have rudimentary processes and low production volumes, participate in small portions of the market, are disperse, and depend largely on the entrepreneurial capacity of business owners. What factors are essential for them to be competitive? The answer to this question is the main objective of this paper, which intends to contribute to the understanding of competitiveness in the craftsmanship sector in Mexico, as an example of fragmented industries. In order to determine how a small local business adapts to the new challenges of the market, the resource approach is combined with a strategic analysis of fragmented industries. Having this purpose in mind, a structured survey was applied to 176 craftsmen in three Mexican states (Oaxaca, Jalisco and Guanajuato). A path analysis was used to describe the relation between competitiveness and the perception of a generous environment, government support, innovation, and differentiation strategies. Two paths to competitiveness were found: the first one, a hierarchical order going from innovation and generous environment to competitiveness; and the other one, going from government support to innovation, differentiation strategies and competitiveness.

Key words: competitiveness, innovation, competitive environment, fragmented industries, craftsmanship.

Introducción

En este trabajo se plantea que en sectores fragmentados, como el de la artesanía, las características personales y organizacionales influyen en la percepción del ambiente para lograr competitividad en los negocios, de ahí que el artículo se centre en la perspectiva de los recursos, mostrada en la relación factores internos-factores externos-competitividad (Porter, 2000; Morales y Pech, 2000). La búsqueda del éxito industrial o de la competitividad internacional se ha convertido en una meta principal de la política para los gobiernos y las industrias en los países avanzados, por eso la discusión sobre competitividad se ha centrado en la influencia del Estado en la estructura de la industria y la transformación industrial, que va más allá de la necesidad de alcanzar eficacia o productividad en las industrias en las cuales una nación tiene una ventaja natural (Parker, 2000: 145). La implicación de un crecimiento y eficacia, basados en subvenciones, concesiones, subsidios y política social, tiene un efecto muy significativo en los beneficios de las empresas, pero tienen poco impacto en su crecimiento y eficacia. Por lo tanto, ha sido cuestionable si tal régimen de políticas puede conducir a la competitividad, porque aísla a las empresas de los rigores del mercado y potencialmente las conduce a la dependencia.

Desde una perspectiva económica con la competitividad, se plantea que la evolución de la economía de mercado dificulta el desarrollo de las empresas locales (Porter, 1991; Müller, 1995; Guzmán 1999; Coriat, 1994). Se supone que existe gran temor entre las empresas locales por la amplia desigualdad que la globalización trae a los países en vías de desarrollo, como el caso de Méxi-

co y su sector artesanal. Pocos artesanos dan importancia a las características formales de la operatividad de un negocio, porque la mayoría cree que las características regionales son las que les permiten ser competitivos, y, así, se conforman con seguir viviendo su vida de productores típicamente locales. Es un sector que no tiene control sobre su mercado, pues depende del turismo. La poca capacidad de reacción al ambiente que tienen los artesanos les da un mayor carácter para clasificarlos como sector fragmentado con grandes limitaciones para establecer estrategias competitivas.

El sector industrial en cualquier país estimula un dinamismo económico a través de una actitud y una acción de mejora (innovación) encaminada a competir globalmente (Porter, 1991: 764); pero los ingresos por ventas en los negocios artesanales no son suficientes para financiar ni las estrategias de producción, ni las de comercialización, que aportarían una ventaja competitiva. La mayoría de los negocios de artesanía no utilizan el servicio de paquetería y como tienen pequeños volúmenes de producción necesitan a los intermediarios. Así, la falta de servicios, los pequeños volúmenes de producción, los precios de sus productos y la falta de técnicas y dinámicas de venta comunes a las pequeñas empresas no representan una ventaja para el sector artesanal. En un sector como éste no existe un método generalizado para competir eficazmente, porque cada uno de los negocios tiene características diferentes.

Varias industrias experimentan cambios significativos en su estructura de mercado y competencia. Las pequeñas y medianas empresas utilizan mucho su habilidad para

desarrollar nuevos recursos y nuevas herramientas estratégicas en mercados integrados y cada vez más turbulentos. Sin embargo, el sector de la artesanía, aunque tiene gran número de pequeños productores, cuenta con una porción pequeña del mercado local y regional para cada uno; por lo tanto, un sector así tradicionalmente se ha considerado una industria fragmentada (Porter, 2000), que se caracteriza por una dispersión regional con limitada actividad transnacional. Un ambiente fragmentado crea un escena específica de competitividad, debido a la ausencia de líderes del mercado (Porter, 2000). Esto puede producir empresas que no están estratégicamente alerta y mucha rigidez en la elección de herramientas competitivas.

Una industria fragmentada se define como un sector donde compiten muchas empresas, pero ninguna de ellas tiene participación importante en el mercado ni puede ejercer suficiente influencia sobre el resultado del sector industrial. La ausencia de líderes con el poder de conformar los eventos del sector industrial es la característica principal que hace de estos sectores un ambiente único en el cual competir (Porter, 2000: 217). Es muy claro que la estructura de cada sector económico define al ganador y la velocidad de su desarrollo. En los sectores fragmentados se vive un ambiente de oferta-demanda extremadamente competitivo, es decir, son sectores que experimentan desequilibrio en la oferta y la demanda y típicamente intentan amortiguar la volatilidad de los ciclos del mercado. Sólo en casos excepcionales nuevas unidades comerciales pueden participar agresivamente. Entonces, aunque existen pocas barreras de entrada para nuevos competidores, en estos secto-

res a veces hay grandes empresas productoras con gran poder negociador; pueden existir enormes compradores, pero predominan los pequeños competidores fragmentados a ambos lados de la cadena, y se presenta una gran dispersión geográfica, porque hay productores en casi todos los países y consumidores a lo largo y ancho del mundo. Ejemplos de estos sectores son la artesanía, los textiles, la impresión litográfica, los bloques y ladrillos y otros.

Son pocos los estudios que han centrado su atención en el análisis de la estrategia de negocio de las industrias fragmentadas. El objetivo de este trabajo es ayudar a la comprensión de la competitividad en el sector de artesanía en México, como un caso de sectores fragmentados. Existen varias razones que muestran las características de un sector cuando está estancado: (a) cuando las empresas carecen de recursos o habilidades, (b) por el conformismo que existe dentro de la empresa y entre ellas, (c) por la falta de alianzas estratégicas y (e) por el éxito de las empresas externas, lo cual puede apreciarse en los negocios artesanales en México. A pesar de que esa actividad es una fuente de ingresos para cerca de nueve millones de mexicanos (García, 2000: 48), a varios negocios de artesanía les hace falta hoy en día no solamente recursos, sino también atención como sector productivo. Con las promesas incumplidas por el gobierno local y federal se han generado inconformidad y falsas esperanzas que, lejos de motivar la capacidad empresarial, han provocado desconfianza e inseguridad en el sector.

En México, los negocios de artesanías se consideran un sector fragmentado, porque son pequeños, tienen pequeños volúmenes

de producción, tienen procesos rudimentarios, participan de pequeñas porciones del mercado, están dispersos y, como consecuencia, no hay uno solo que ejerza liderazgo y maneje o dirija el sector. Sin embargo, estos negocios, por sus características, pertenecen a un segmento de mercado donde los consumidores buscan variedad, originalidad, no pueden aceptar fácilmente una versión estandarizada del producto y tienden a la exclusividad y a la distinción que se logra cuando los productos son únicos; por ello las personas que prefieren productos artesanales tienden a pagar un precio elevado por ellos. Paradójicamente, ¿qué le impide ser exitosos y crecer a este tipo de negocios si tienen un mercado con tan amplias oportunidades?

Si las sugerencias que se plantean en la bibliografía de competitividad, como las economías de escala, la estandarización de necesidades del mercado, las estrategias de producción y de distribución, las innovaciones en la tecnología, las estrategias de tanto diseño como de producción flexible y otras han tenido poca utilidad al intentar consolidar el sector artesanal, entonces en un sector fragmentado, con las características de los negocios de artesanía, que se consideran muy ligadas a las características emprendedoras de los dueños del negocio ¿debe dársele mayor importancia a las características personales del dueño del negocio y a la percepción del ambiente para generar estrategias competitivas?

1. Relación teórica

El *Anuario de competitividad mundial* (WCY) se promueve como el informe anual más renombrado y comprensible del mun-

do en la competitividad, porque, por un lado, analiza cómo el ambiente de una nación crea y sostiene la competitividad de empresas y, por otro, sostiene que la competitividad es uno de los más poderosos conceptos en el pensamiento económico moderno.

La competitividad mundial proporciona un marco de referencia para evaluar cómo las naciones manejan su futuro económico. En el WCY no sólo se mide la actuación económica, la riqueza y el poder, sino que se basa en una definición académica “La competitividad de las naciones es un campo de conocimiento económico, que analiza los hechos y políticas que forman la habilidad de una nación para crear y mantener un ambiente que sostiene la creación de más valor para sus empresas y más prosperidad para sus personas” y en una definición comercial “La competitividad de las naciones ve cómo las naciones crean y mantienen un ambiente que sostiene la competitividad de sus empresas”. Con ello recalca un proceso de creación de riqueza asumido por empresas e individuos.

De hecho, existen muchas definiciones sobre el término *competitividad*. Según Porter (1991: 12), para los empresarios competitividad significa la capacidad de competir en los mercados mundiales con una estrategia mundial; para el gobierno, que la nación tenga una balanza comercial positiva, y para los economistas, un bajo costo unitario de mano de obra ajustada a los tipos de cambio. Autores como Davis (1988: 370), Suárez (1997: 106 y 111), Müller (1995: 137) y Coriat (1994: 22-27), a quienes les interesa la competitividad en el ámbito de la empresa, la consideran como

productividad; así, la ven como una medida para valorar la empresa.

Según Porter (2002: 2), la competitividad de una región y su riqueza están determinadas por la productividad con la que utilizan su capital humano y los recursos naturales. Dice también que “La definición apropiada de competitividad es productividad”. La productividad depende del valor de los productos y servicios, así como de la eficacia con la que ellos son generados; en una región es una reflexión de lo que las empresas nacionales y extranjeras escogen hacer en determinada situación, y la de la industria local es de importancia fundamental para la competitividad (Porter, 2002: 2).

El concepto, así descrito, incluye grados de efectividad alcanzados en el uso de los factores productivos como participación en el mercado, satisfacción con el negocio, índice de exportaciones y factores que reflejan la posición de la empresa frente a sus competidores, como lealtad de los clientes y prestigio de la empresa.

De acuerdo con Porter (2000:13-14), en la estrategia competitiva existen límites internos como las fuerzas y debilidades de la empresa y los valores personales, mientras que los límites externos dependen del sector industrial y del ambiente en general. Los negocios de artesanía se desarrollan en nichos donde hay un acervo de recursos del que depende un grupo de competidores, donde se supone que los productores compiten por los recursos y que las acciones colectivas del grupo afectan

la supervivencia individual, donde el medio ejerce una fuerte influencia en los negocios y donde éste selecciona a aquellos que le permiten subsistir. En consecuencia, los negocios no seleccionados desaparecen porque no tienen acceso a los recursos del nicho. Desde este enfoque, los factores que afectan a la competitividad se integran en una parte interna, que proviene del manejo eficiente de los recursos y de las características de la organización, y otra externa, que tiene relación con la influencia del medio sobre los productores, lo que conforma una visión de dominio que puede ejercerse sobre el medio a través de la instrumentación de diversas estrategias. En México, el dominio frente a un proceso de globalización puede ejercerse desde la gran empresa, aun con dificultades; pero desde el sector artesanal, ese dominio es relativo y puede ejercerse con rango y amplitud mínimos.

Entonces, de acuerdo con lo que dicen Morales y Pech, “Según el pensamiento estratégico los factores que favorecen la competitividad pueden clasificarse como factores externos a la empresa, es decir, determinados por el medio ambiente en el cual se desenvuelve; y factores internos, o sea, aquellos en los que la administración de la empresa tiene la opción de decidir sobre ellos” (2000: 57), se tomó como base este supuesto y se planteó un modelo (véase Gráfico 1) donde las características de la organización, de sus miembros y la percepción del ambiente explican la competitividad que se genera en un sector fragmentado, como lo es la artesanía en México.

Gráfico 1
Modelo teórico de investigación

Factores internos		Factores externos ambiente	Resultados del negocio de artesanía
Características personales	Características de la organización		
Sexo	Ubicación	Ambiente dinámico	Competitividad
	Innovación	Ambiente generoso	
Educación	Participación en decisiones	Ambiente complejo	
	Liderazgo en costos	Apoyos del gobierno	
	Diferenciación		
Relaciones entre variables			

Fuente: elaboración propia

1.1 Características personales, características de la organización y competitividad

Rojas (2000) dice que la competitividad de las empresas costarricenses depende de las personas, de sus actitudes ante los retos, de sus habilidades, de sus capacidades de innovar, de su intuición y de saber escuchar y comunicarse con otros, de hallar y usar información, de plantear y resolver problemas, de aprender a aprender, de su responsabilidad y tenacidad, de sus valores y de su sensibilidad social. En un negocio, el logro de resultados y las características personales distinguen el desempeño adecuado del desempeño excelente, así como definen lo que la persona es y se refleja en todo lo que

hace. Las características se clasifican desde las físicas hasta el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, innovación, actitudes y valores, cuya aplicación se relaciona con el logro de los objetivos clave del negocio, como el logro de la competitividad.

Para La Belle (2000: 21) la educación formal es una de las mejores estrategias de desarrollo socioeconómico que forma parte del progreso social de una región; según Ayala y Arias (2000), un país que abarata su mano de obra pierde competitividad, por lo que sugieren que el gobierno debe proporcionar educación y capacitación especializada para aumentar conocimiento y productividad y así competir con las grandes empresas.

Según Orban (2001: 99), el prejuicio del género no es la única explicación para aseverar que las mujeres emprendedoras tienen más problemas que el hombre para obtener financiamiento, sino por las pocas perspectivas de crecimiento real de un negocio manejado por mujeres o porque pueden esperar una ganancia baja combinada con alto riesgo, o porque ellas se muestran renuentes a pedir préstamos. Es frecuente también que los emprendedores menosprecien sus necesidades financieras. Para Dainty, Bagilhole y Neale (2000: 239) la industria de la construcción en Inglaterra, como respuesta a la escasez de habilidades y los modelos de cambio en el empleo, ha hecho esfuerzos considerables para atraer a más mujeres a esas profesiones. El incremento del número de mujeres profesionales en diferentes campos de la actividad económica y política se ha dado generalmente por una necesidad de modelos alternativos que mejoren el comportamiento de las instituciones, y es una muestra del papel que el sexo ejerce en la relación entre el recurso humano y los resultados de las empresas.

Los sistemas clásicos de financiamiento, como el bancario y los del gobierno, prefieren alto crecimiento en las operaciones de la empresa y que estén dentro de un campo de innovación, para únicamente asegurar la recuperación de su inversión. Las mujeres pueden tener más dificultades en desarrollar un plan de negocios y pueden sentir inseguridad en negociaciones financieras. Una solución a corto plazo, generalmente utilizada, es proporcionar capacitación para quienes están empezando un negocio. Y los programas de gobierno, en los últimos diez años, han preferido a las mujeres para darles apoyos de cualquier índole.

Empíricamente, Mukhtar (2002: 305) estudió las características de administración entre hombres y mujeres dueños o administradores de negocios pequeños y grandes del sector manufacturero y de servicio en el Reino Unido, y definió al género desde el punto de vista biológico: hombre y mujer. Encontró que independientemente del sector y del tamaño del negocio, el género determina la manera como se administra el negocio, porque la mujer dueña o administradora del negocio toma decisiones guiada por un criterio personal “Qué es lo mejor para el dueño o administrador”, mientras que el hombre se basa en un criterio económico “Qué es lo mejor para el negocio”.

Hipótesis 1. Las características emprendedoras de los artesanos influyen directa y positivamente en los resultados del negocio. En este trabajo inicialmente se incluyeron edad, sexo, educación, capacitación, experiencia, liderazgo, como características personales del dueño del negocio, pero después de un análisis estadístico sólo se incluyeron sexo y educación porque tuvieron una asociación significativa con la competitividad (véase Gráfico 1).

Porter (1991: 64-69, y 1994: 1-32) concibe las estrategias competitivas como acciones que logran una posición favorable, provechosa y sostenible para un sector, región, Estado o país, que aprovechan para ellos las limitaciones y las fuerzas que determinan la competencia, como los competidores potenciales, los proveedores, los productos sustitutos y el comprador. Resume dos tipos de estrategias: las de diferenciación y las de liderazgo en costos. Con una estrategia de diferenciación, la empresa

ofrece una línea de productos o servicios que son únicos en calidad, diseño, innovación, marca, tecnología o promoción. Al aplicar una estrategia de liderazgo en costo, la empresa ofrece productos a precios competitivamente más bajos que los competidores, debido a las economías de escala sin sacrificar la calidad ni el servicio (Kean, Niemeyer y Miller, 1996: 14; Kean, *et al.*, 1998: 47; Porter, 1994: 30 y 32, y Paige y Littrell, 2002: 316).

Una prueba empírica de esas aseveraciones se manifiesta en el estudio de Wai-Kwong, Priem y Cycyota (2001: 1325), en el cual se relata que el involucramiento (participación) de los gerentes de recursos humanos en la elaboración de las estrategias se relacionaba positivamente con las percepciones del desempeño futuro del negocio. Las estrategias de diferenciación utilizadas también fueron asociadas positivamente con el desempeño futuro del negocio. Encontraron también una interacción positiva y significativa entre el aumento en el involucramiento de los gerentes en las estrategias y las estrategias de liderazgo en costos, que se asociaron con índices altos de desempeño.

Guthrie, Spell y Nyamori (2002:183) consideraron que el mayor grado de involucramiento con las prácticas de trabajo promueve la efectividad de la empresa, pero ese efecto depende de la estrategia competitiva que se sigue. En su trabajo empírico encontraron que el involucramiento se relaciona positivamente con el desempeño de empresas que compiten basándose en la estrategia de diferenciación, pero no se relacionaron con las que siguen una estrategia de liderazgo en costo.

En el discurso dominante con respecto a las empresas que promueven activamente el llamado a las altas y avanzadas tecnologías, se encuentra la idea generalizada de que el cambio tecnológico es la actividad central de la conducta comercial, y que la innovación tecnológica es la que podría permitir a las compañías sobrevivir en una economía cada vez más globalizada (Jamison y Hard, 2003: 82).

Antonucci y Pianta (2002) plantean que el impacto de la innovación considera una variedad de modelos de cambio tecnológico, así como diferentes estrategias tecnológicas: una busca la competitividad tecnológica basada en la innovación del producto y productividad arraigadas en ventajas de calidad; otra parte de una estrategia activa de precios, con crecimiento de la productividad en un proceso de reestructuración sustentado en la innovación; una tercera, una estrategia pasiva, se apoya en el precio, y es seguida por los no innovadores, que confían en una reducción de costos. Los autores encuentran que, en la última década, el cambio tecnológico ha tenido un impacto mayor, asociado con la dominación de una estrategia activa de precios.

Hipótesis 2. Las estrategias competitivas y la innovación como elementos de la organización influyen directa y positivamente en la competitividad.

1.2 Ambiente, estrategias competitivas y competitividad

Ayala y Arias (2000), Beal (2000: 27 y 44), Aguado (1999) y Stanton y Futrell (1989: 219, 220) plantean que existe una estrecha

relación entre el ambiente y la competitividad de las empresas, debido a que estas últimas logran el éxito si las condiciones del ambiente promueven la innovación de productos o servicios. Cuando el ambiente es percibido como generoso, las empresas tendrán la oportunidad de crecimiento, porque las condiciones se ven favorables para aprovechar al máximo las oportunidades del mercado. Si el ambiente que rodea al negocio es un ambiente dinámico, estimula su deseo de competir en un mercado con dinamismo, adoptando estrategias innovadoras para anticiparse a las necesidades del mercado.

Hipótesis 3. Existe una relación directa y positiva entre la percepción del ambiente y competitividad.

Hay indicios empíricos en Porter (1991: 78, y 2000: 54); Miztberg y cols. (1993: 71-78, 93); Kean, Niemeyer y Miller (1996: 26, 52; 1998: 47); Hernández y cols. (1998: 261), y Paige y Littrell (2002: 316), para afirmar que las estrategias competitivas están relacionadas con la competitividad de los negocios, porque las empresas que utilizan las estrategias de liderazgo en costos ofrecen productos más baratos que la competencia, con mejores oportunidades de vender más. Cuando un negocio utiliza estrategias de diferenciación, logra que sus productos sean percibidos como distintos y únicos por sus clientes, por los competidores y por las demás fuerzas del mercado.

Hipótesis 4. Existe una relación directa y positiva entre las estrategias competitivas y competitividad.

Luo (1999: 47), Shane y Kollvereid (1995: 41), Hatton y Raymond (1994: 78) y Ward y cols. (1996: 605) clasifican el ambiente de los pequeños negocios en ambiente dinámico, complejo y munificente. Para Kean *et al.* (1998: 46) el ambiente munificente es generoso y proporciona una ventaja mayor para los comerciantes, debido a que por su nivel de riqueza en la inversión y las oportunidades de comercialización, el dueño o gerente del negocio puede percibir aspectos importantes de riesgo o beneficio con respecto a competidores, clientes, proveedores, tecnología y regulaciones económicas. Para Hatton y Raymond (1994: 78) el ambiente representa todos los factores internos y externos, que son relevantes o potencialmente relevantes en la toma de decisiones de las empresas.

El medio en que se desenvuelve un negocio siempre será una oportunidad o una amenaza para su desarrollo. Algunas veces es una u otra cosa, de hecho el efecto positivo o negativo depende de la percepción del ambiente que tengan los miembros de la organización. Esa sensibilidad al ambiente proporciona una ventaja a los dueños de negocio para enfrentarse a la competencia (Beal, 2000: 27 y 44).

Según Ward y Cols. (1996: 616), las mayores ventajas que poseen los manufactureros, como en este caso son los artesanos, son la flexibilidad y el talento administrativo, elementos internos del negocio de artesanía que se utilizan para aumentar la innovación del producto y reaccionar durante períodos de dinamismo del medio ambiente.

En las pequeñas empresas, las estrategias para superar la fragmentación, sugeridas por

Porter (2000: 214-216), son las economías de escala, la estandarización de las necesidades del mercado, la realización de adquisiciones para alcanzar la masa crítica y el reconocimiento de las tendencias de la industria. Pero para el sector artesanal algunas de esas estrategias son imposibles de lograr y otras implican cambios culturales, reducción del carácter artesanal de la producción y pérdida de exclusividad y distinción en los productos. Por eso, manejar los costos de producción para establecer precios no es práctica común en artesanías. En Oaxaca, los artesanos ofrecen sus productos más baratos que la competencia, y aunque esto signifique sacrificar sus ganancias, el regateo es común. Cuando el artesano percibe que el ambiente es complejo, esta práctica es mayor y lo hace con la única intención de obtener un ingreso para seguir en el mercado.

Wilson (1999: 35) plantea algunas implicaciones de su trabajo. Una de ellas es considerar que la competitividad y las estrategias de mercadotecnia no son una actividad natural de la organización y tienen que ser reinventadas o cambiadas para tener un proceso administrativo apropiado. La investigación necesita esclarecer cuáles son esos procesos y cómo varían de acuerdo con factores como: características de los individuos, de la organización y del sector; paradigmas prevalecientes, y volatilidad del ambiente. Algunos de estos factores aceleran el proceso de erosión competitiva y otros refuerzan la competitividad, y con ello constituyen un modelo cíclico de dinamismo competitivo.

Kean *et al.* (1998) analizaron la relación entre las características de la comunidad, las estrategias competitivas y el desempeño de

los pequeños negocios minoristas y utilizó como parte de las características de la comunidad una escala de percepción de la hostilidad presente en el ambiente externo de los pequeños negocios y como estrategias competitivas las de diferenciación y de liderazgo en costos. Luego encontró una relación inversa entre las estrategias competitivas y la antigüedad del negocio, lo que se justifica por las etapas del ciclo de vida del negocio, porque los negocios, cuando son más antiguos, desvían la atención de la originalidad e innovación del producto o servicio y ponen más atención al volumen de producción. Concluyó que el ambiente hostil es particularmente tenso para los pequeños negocios, por la falta de recursos y una amplia burocracia que se necesita para proveer insumos de planeación y toma de decisiones. Un ambiente de negocios benigno permite a los minoristas concentrarse en el mercado, más que en reducir costos y afrontar riesgos. Estos resultados son similares a los de Wilson (1999: 25-35).

Luo (1999: 48), al estudiar la relación entre ambiente, estrategia y desempeño en pequeños negocios de los distritos, municipios y aldeas del sur de China, encuentra que la complejidad del ambiente puede explicarse por factores sociales como el bienestar de la comunidad local y la seguridad de los trabajadores. En un ambiente complejo, los negocios para alinearse con las condiciones contextuales usan moderadamente la innovatividad y la proactividad, pero no aplican estrategias para la toma de riesgos, porque la incertidumbre reduce la toma de riesgos y la agresividad de los pequeños negocios, pues operan en pequeña escala, con pocos recursos financieros y con poca habilidad para reducir el riesgo.

En un estudio sobre la producción en alfarería de barro dentro de la región de Texcoco, México, Heredia, Herrera y García (1999: 1) reportan que más del 75% de los artesanos carecen de créditos; venden más del 70% de su producción total a intermediarios, y en muy pocos casos directamente al mercado local o la Ciudad de México; hay falta de conocimientos para la comercialización, y los factores climáticos frenan la producción. Existe potencial para exportar, pero es necesario resolver primeramente factores internos como asesoría técnica, créditos, fijación de precios y apoyos gubernamentales para resolver esta problemática y tener perspectivas de exportación.

Hipótesis 5. Hay una relación directa y positiva entre las estrategias competitivas, la percepción del ambiente y la competitividad como se muestra en el Gráfico 1.

2. Metodología

2.1 Muestra

La muestra se determinó arbitrariamente, de manera que fuera representativa del tipo de artesanía (véase Cuadro 1), de la ubicación geográfica de los productores y de la condición de población rural o urbana, y para ello se utilizó el criterio del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) (2003), que dice que la población rural es aquella que tiene menos de 2.500 habitantes, que la urbana cuenta con más de 2.500 habitantes y tiene todos los servicios y que la suburbana es aquella que no cuenta con todos los servicios, aun cuando tiene más de 2.500 habitantes. La muestra quedó integrada por 176 artesanos, de los cuales 81 son de Oaxaca, 73 de Jalisco y 22 de León Guanajuato.

Cuadro 1
Muestra de acuerdo al giro artesanal

Variable	Encuestas	Variable	Encuestas
Sombreros	14	Productos de barro	46
Madera tallada	27	Textiles	35
Muebles	1	Productos de piedra	6
Herrería	5	Productos de piel	11
Productos de vidrio soplado	5	Productos de hojalata	2
Productos de papel mache	1	Tequila	1
Productos de yeso	5	Productos de oxidiana	2
Productos de carrizo	5	Productos de totemoxtle	1
Productos de cerámica	9	...	

N = 176.

Fuente: elaboración propia

Setenta artesanos pertenecen a una zona rural; 39, a una zona suburbana, y 67, a una zona urbana. Se realizaron 118 entrevistas a artesanos que cuentan con una organización de tipo familiar, 48 corresponden

al pequeño taller y 10, a manufactura. De los 176 artesanos entrevistados, 98 son hombres y 78 son mujeres. Nueve artesanos encuestados son adolescentes; 46, jóvenes; 114, adultos, y 13, ancianos. En

cuanto a la educación de los artesanos encuestados, 14 son analfabetas, y 88 cursaron primaria; 46, secundaria; 20, bachillerato, y 8, estudios profesionales.

2.2 Diseño de la encuesta

El análisis de los datos se hizo partiendo de una entrevista estructurada con un cuestionario guía, que contiene datos generales, y otra con reactivos para cada una de las variables del modelo. Anexo al cuestionario se utilizó una lista de cotejo para corroborar algunos datos sobre el negocio y las características de la artesanía,

de acuerdo con lo que observó el entrevistador.

2.3 Selección de variables

Elegir las variables es un proceso de depuración que se basa en la significancia de las relaciones y en la secuencia en el nivel de causalidad entre las variables. El análisis de correlación bivariada de Pearson en el Cuadro 2 confirma las hipótesis planteadas en el modelo inicial de investigación, es decir, esto implica que las relaciones planteadas encuentran suficiente apoyo empírico en la mezcla de lecturas expuestas en la relación teórica.

Cuadro 2
Correlación bivariada de Pearson entre todas las variables propuestas

	Ubi	Part	Comp	LC	Dif	MAG	MAC	AG	Inno
Ubicación (Ubi)	0,30**	-0,23**	0,26**		0,19*	0,21**			0,28**
Sexo (Sex)		0,44**	-0,14*			-0,24**		0,15*	
Educación (Edu)		-0,21**	0,34**	0,25**	0,28**	0,25**			0,37**
Participación en la toma de decisiones (Part)			-0,216**		-0,15*				
Competitividad (Comp)				0,49**	0,41**	0,39**	0,18*	0,33*	0,55**
Liderazgo en Costos (LC)				0,15*	-0,19*		0,56**		
Diferenciación (Dif)					0,31**	0,18**	0,25**	0,25**	0,42**
Medio ambiente dinámico (MAD)					0,32**	0,32**		0,28**	0,41**
Medio ambiente generoso (MAG)								0,18*	0,39**
Apoyos del gobierno (AG)									0,37**

* Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed). MAC = medio ambiente complejo

** Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed). (Inno) = innovación

Fuente: elaboración propia

En un simple análisis de secuencias, cuando la asociación entre las variables del modelo propuesto es buena, el siguiente paso es elevar el análisis la determinación entre las varia-

bles. El análisis de regresión permite saber si las explicaciones teóricas supuestamente probadas de manera empírica tienen o no un nivel de determinación entre la competitividad y

las otras variables (véanse cuadros 3-5), así se eligieron medio ambiente generoso (MAG), apoyos del gobierno (AG), participación en

decisiones (Part), diferenciación (Dif) e innovación (Inno), variables que se someterán a prueba empírica según el Gráfico 2.

Cuadro 3
Resumen del análisis de regresión lineal múltiple

	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>	<i>Change Statistics</i>				
Model					<i>R Square Change</i>	<i>F Change</i>	<i>df1</i>	<i>df2</i>	<i>Sig. F Change</i>
5	0,680	0,462	0,446	0,84007	0,014	4,394	1	170	0,038

Predictors: (Constant), Inno, Dif, Part, MAG, AG
 Dependent Variable: Comp
 Fuente: elaboración propia

Cuadro 4
Variables dentro del modelo y coeficientes Beta. Según el análisis de regresión

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta			
5	(Constant)	1,837E-02	0,511			0,036	0,971
	Inno	4,107E-02	0,011	0,272		3,902	0,000
	Dif	0,223	0,043	0,326		5,182	0,000
	Part	-2,508E-02	0,008	-0,180		-3,113	0,002
	MAG	0,153	0,054	0,175		2,845	0,005
	AG	9,385E-02	0,045	0,128		2,096	0,038

Dependent Variable: comp.
 Fuente: elaboración propia

Cuadro 5
Variables excluidas según el análisis de regresión

		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
Model						Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
5	Sex	-0,100	-1,501	0,135	-0,115	0,709	1,410	0,628
	Ubi	0,090	1,492	0,138	0,114	0,863	1,159	0,618
	Edu	0,080	1,281	0,202	0,098	0,809	1,237	0,617
	MAD	0,106	1,640	0,103	0,125	0,750	1,333	0,628
	MAC	0,059	1,001	0,318	0,077	0,920	1,087	0,649
	LC	-0,006	-0,099	0,921	-0,008	0,965	1,037	0,650

Predictors in the Model: (Constant), Inno, Dif, Part, MAG, AG
 Dependent Variable: Comp
 Fuente: elaboración propia

2.4 Medición de variables

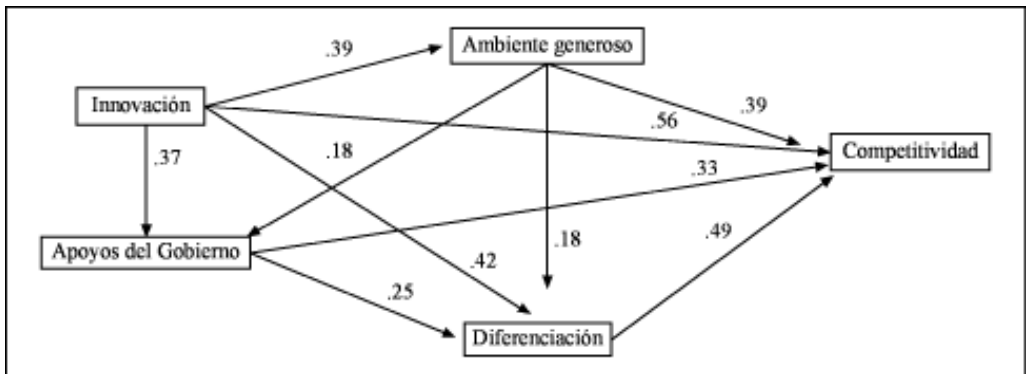
Al graficar las relaciones entre variables, la participación en decisiones no está presente en los posibles cierres causales, por lo que queda fuera del modelo (véase Gráfico 2). Por ello sólo se presenta la operación de competitividad (Comp), medio ambiente generoso (MAG), apoyos del gobierno (AG), diferenciación (Dif) e innovación (Inno).

La *competitividad*, en un inicio, se definió operacionalmente como se muestra en el apéndice; pero como resultado del proceso

de validez y confiabilidad se replanteó como los resultados de la empresa y las condiciones que requiere para participar más eficazmente en el mercado. Se midió con las dimensiones de participación en el mercado, satisfacción con el negocio y factores que reflejan la posición de la empresa frente a sus competidores, como lealtad de los clientes y prestigio de la empresa (Porter, 1991: 64; Davis, 1988: 370; Müller, 1995: 137; Suárez, 1997: 106, 111; Coriat, 1994: 22-27, y Ayala y Arias, 2000). Fue validada mediante análisis factorial y tuvo un coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach $\alpha = 0,80$, sus dimensiones son:

Gráfico 2

Cierre causal, después del análisis de regresión. Correlaciones de orden cero



Fuente: elaboración propia

La significancia es menor a 0,01, con excepción de 0,018 que tiene una significancia menor a 0,05. Como resultados del negocio se eligieron:

- Participación en el mercado. Posición que ocupa el negocio en el mercado reflejada en las ventas. Como indicador se utilizó el comportamiento de las ventas del negocio.
- Satisfacción con el negocio. Qué tanta efectividad tiene el negocio, su bondad; qué tanto le permite mejorar el nivel de vida del artesano. Se midió por el conjunto de bienes y servicios que los artesanos tienen como producto de su negocio.
- Índice de exportaciones. La capacidad que se tiene para enviar sus productos al extranjero, directa o indirectamente.

Como condiciones para competir se eligieron:

- Prestigio. Posición que ocupa el artesano en su comunidad, medido por el reconocimiento de los otros artesanos sobre la calidad de su artesanía.
- Lealtad del cliente. Son las acciones de los clientes hacia el negocio como: frecuencia de compra y recomendaciones a otros clientes, que se traduce en la imagen del negocio en la mente de los consumidores.

El *ambiente generoso* es el grado en el cual los diferentes segmentos del ambiente son capaces de mantener un desarrollo sustentable, así como de aprovechar las oportunidades para hacer crecer el negocio, y que manifiestan una seguridad para realizar operaciones comerciales. La validez se llevó a cabo mediante un análisis factorial, y la variable tuvo un coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach $\alpha = 0,6350$.

La *innovación* es el grado en que los artesanos han hecho mejoras y cambios a productos, procesos, procedimientos administrativos y a las formas de comercializar los productos en su negocio de artesanía. Sus dimensiones son: (a) innovación reflejada en mejoras a procesos y productos y (b) innovación reflejada en cambios a procedimientos administrativos y de comercialización. Fue validada mediante análisis factorial y tuvo un coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach $\alpha = 0,8657$.

Los *apoyos del gobierno* es una variable que se definió operacionalmente como las

acciones que el gobierno realiza a través de diferentes organismos e instituciones, como subsidios, promoción, capacitación y financiamientos, con la finalidad de influir positivamente en el desarrollo del sector artesanal. Tuvo un coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach de $\alpha = 0,53$.

- Subsidios. El monto de dinero donado en los últimos tres años para compra de materia prima o para realizar mejoras al producto.
- Promoción. Difusión de las artesanías en ferias, exposiciones, concursos y eventos, con el fin de incrementar la demanda de los productos artesanales de la comunidad.
- Capacitación. El número y tipo de cursos de capacitación que el gobierno ha brindado a los artesanos en los últimos tres años.
- Financiamiento. El monto y número de préstamos que el gobierno ha otorgado a los artesanos en los últimos tres años.

Las *estrategias de diferenciación* consisten en crearle al producto artesanal o servicio algo que sea percibido en el mercado como único. Se midió con indicadores como: diferenciación en calidad del producto, en comercialización, en innovación, en servicio al cliente, en diseños tradicionales, en anuncios sencillos, en publicidad y en accesibilidad. La validez se hizo con análisis factorial y tuvo un coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach $\alpha = 0,84$.

2.5 Plan de procesamiento y análisis de la información

Con el análisis de correlación bivariada de Pearson (Cuadro 2) se encontró que el grado de asociación entre las variables era alto y que confirmaba lo planteado en todas las hipótesis; luego, con el análisis de regresión se evidencia el grado de determinación que cada variable tiene en el modelo, y la naturaleza y la dirección de las relaciones planteadas se fortalece (Gráfico 2), porque aparecen y desaparecen algunas de las que el análisis de correlación soportaba. Como en la teoría se encuentran suficientes referentes empíricos que respaldan

estos resultados de una simple asociación directa y positiva, se quiso saber hasta dónde llegaba la fuerza de esas relaciones.

Para controlar los efectos de las variables que intervenían en un cierre causal, se realizó un análisis de correlación parcial, que permite probar la relación entre dos variables controlando el efecto de las otras dentro del modelo (véase Cuadro 6). Con estos resultados se manifiesta un soporte causal entre las variables, y para confirmar la posición de cada una y la ruta de las variables independientes a la dependiente, se aplicó un análisis Path, a fin de intentar probar esa supuesta causalidad.

Cuadro 6
Resumen de correlación de orden cero y la correlación parcial

Variable	Controlando por	Ambiente Generoso (4)	Apoyos del gobierno (3)	Diferenciación (2)	Competitividad (1)
Innovación (5)	0	0,39	0,37	0,42	0,55
Ambiente generoso	0		0,18	0,18	0,39
Apoyos del gobierno	0			0,25	0,33
Diferenciación	0				0,49
Innovación	4		0,33	0,39	0,46
Apoyos del gobierno	4			0,22	0,29
Diferenciación	4				0,46
Innovación	3	0,35		0,36	0,48
Ambiente generoso	3			NS	0,35
Diferenciación	3				0,45
Innovación	2	0,35	0,30		0,43
Ambiente generoso	2		NS		0,35
Apoyos del gobierno	2				0,25
Innovación	3 y 4			0,34	0,41
Diferenciación	3 y 4				0,43
Innovación	2 y 3	0,32			0,38

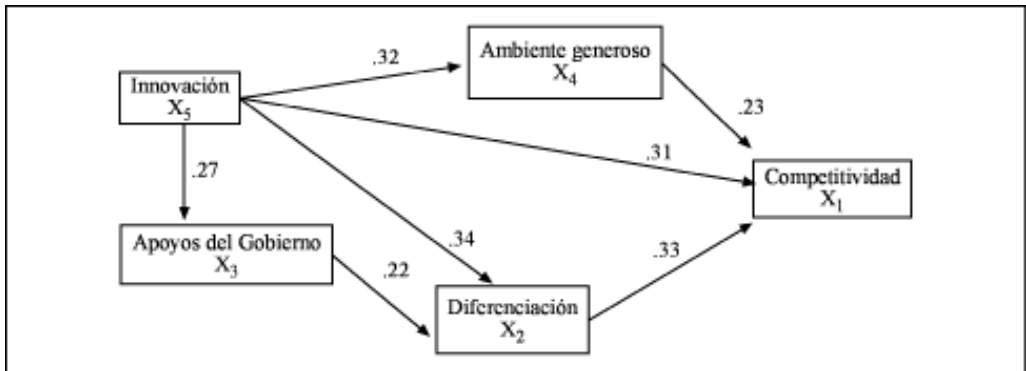
(Continuación Cuadro 6)

Variable	Controlando por	Ambiente Generoso (4)	Apoyos del gobierno (3)	Diferenciación (2)	Competitividad (1)
Ambiente generoso	2 y 3				0,33
Innovación	4 y 2		0,27		0,35
Apoyos del gobierno	4 y 2				0,22
Creatividad	4, 3 y 2				0,31
Ambiente generoso	1, 2 y 3				0,23
Apoyos del gobierno	1, 2 y 4				NS
Diferenciación	1, 3 y 4				0,33

NS = no significativa

Fuente: elaboración propia

Gráfico 3
Modelo resultante de la correlación parcial



Fuente: elaboración propia

* La significancia es menor a 0,01.

3. Resultados

Las correlaciones de orden cero indican que las asociaciones entre las variables son positivas y muy significativas, con lo que se prueban las cinco hipótesis planteadas en la relación teórica (véanse cuadros 2 y 6). Pero cuando aplicamos el análisis de correlación parcial, la relación entre apoyos del gobierno

y competitividad desaparecen, lo mismo que entre ambiente generoso y apoyos del gobierno y entre ambiente generoso y diferenciación (véanse Cuadro 6 y Gráfico 3).

Los resultados en el Gráfico 3 muestran que la competitividad (X_1) se incrementa con la innovación de los artesanos (X_5), con el ambiente generoso (X_4) y con las estrate-

gias de diferenciación (X_2). La innovación influye en la percepción de ambientes generosos para generar competitividad. En un ambiente generoso se percibe la seguridad en la realización de las operaciones que emprende el artesano. Esta situación favorece las posibilidades de crecimiento del negocio, porque aumenta el nivel de ingresos por ventas. Si el artesano tiene presencia en el mercado con productos mejorados o productos nuevos, con calidad, con estrategias de precios basados en innovaciones de producto, entonces el cambio tecnológico en artesanía le permitiría sobrevivir en cualquier ambiente, ya sea generoso, dinámico o complejo, lo que es congruente con lo que plantean Jamison y Hard (2003) y Antonucci y Pianta (2002); también se confirma lo que plantean Beal (2000), Ward y Cols. (1996).

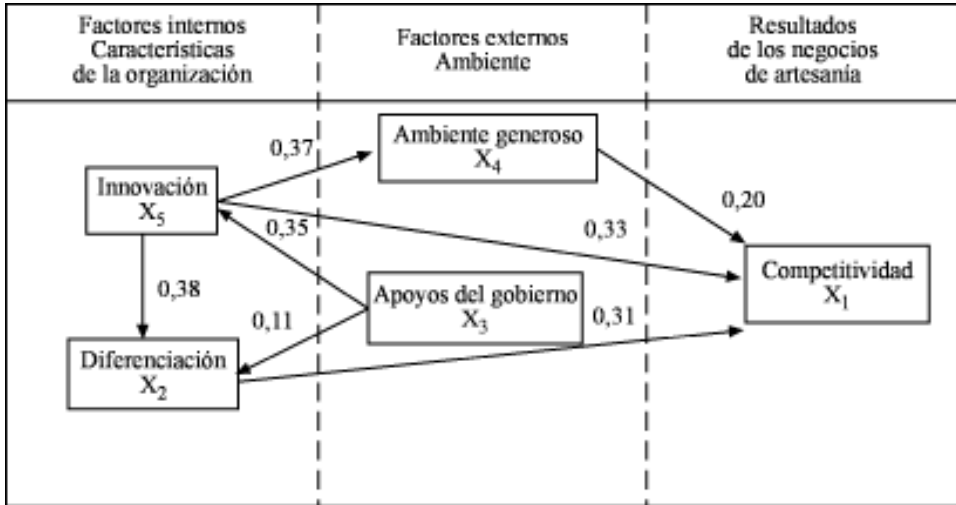
La innovación permite al artesano ofrecer productos novedosos, diferentes y atractivos, y esta facilidad de venta, por un lado, le da mayor manejo de precios y mayores utilidades, y, por otro, le permite vivir en un ambiente con pocas preocupaciones.

La utilización de las estrategias de diferenciación (X_2) se incrementa con la innovación (X_5) y con los apoyos del gobierno (X_3). La innovación para elaborar los productos se puede observar cuando los que se ofrecen al mercado son diferentes, en tal grado que se caracterizan como únicos o mejores que los de la competencia. Lo que reportan Heredia, Herrera y García (1999) para la alfarería de barro en Texcoco puede generalizarse para la artesanía, porque los apoyos gubernamentales pueden incrementar el potencial para exportar, si se centran en la asesoría técnica y los créditos, e impulsan la comercialización. El apoyo en asistencia y asesoría técnica se refleja en la mejora de diseños, formas, procesos y, por ende, produce diferenciación.

Hasta aquí el modelo apoya parcialmente la propuesta, donde los factores internos y externos a la empresa afectan la competitividad. En cuanto a la predicción entre las variables y a un posible cierre causal, la teoría se ve confirmada con el modelo del Gráfico 3, pero para evidenciar una posible causalidad en esas relaciones se aplicó un análisis Path, y se tomó como base el análisis de regresión múltiple para calcular la causalidad total (véase Cuadro 7). En el Cuadro 8 se puede observar el coeficiente de relación causal directa, que sólo entre apoyos del gobierno y estrategias de diferenciación (0,11) se mantiene en el límite de significancia de 0,05 (véanse cuadros 4 y 5); por lo tanto, mientras que no presentan una relación indirecta, tampoco hay relación indirecta entre ambiente generoso y competitividad, ni entre diferenciación y competitividad.

En cuanto a la no causalidad, se presenta con mayor peso entre ambiente generoso y competitividad (0,19). Le sigue la relación entre apoyos del gobierno y diferenciación (0,14), donde se manifiesta mayor debilidad en el poder de predicción de esas variables cuando se ubican como independientes, lo que justifica buscar en la teoría otras variables que puedan intervenir en esas relaciones. Con respecto a la causalidad indirecta, es mayor entre innovación y competitividad (0,18), lo que da fuerza a la teoría genérica de competitividad basada en los recursos internos y externos (véase Gráfico 4) (Porter, 2000; Morales y Pech, 2000; Rojas, 2000; Mukhtar, 2002; Kean *et al.*, 1998), por lo tanto, los modelos presentados en los gráficos 3 y 4 son consistentes en cuanto al orden jerárquico, de las variables independientes, y es conforme con la influencia que ejercen sobre competitividad.

Gráfico 4
Modelo resultante del análisis Path



R = Coeficiente Path, o causal directa.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 7
Cálculo de la causalidad total

1. $C_{45} = R_{45} = 0,37$
2. $C_{35} = (R_{45}) (R_{34}) + R_{35}$
 $C_{35} = (0,37) (0,04) + 0,35 = 0,01 + 0,35$
 $C_{35} = 0,36$
3. $C_{25} = (R_{45}) (R_{34}) (R_{23}) + (R_{45}) (R_{24}) + (R_{35}) (R_{23}) + R_{25}$
 $C_{25} = (0,37) (0,04) (0,11) + (0,37) (0,01) + (0,37) (0,11) + (0,38)$
 $C_{25} = 0,00 + 0,00 + 0,04 + 0,38$
 $C_{25} = 0,42$
4. $C_{15} = (R_{45}) (R_{14}) + (R_{45}) (R_{24}) (R_{12}) + (R_{45}) (R_{34}) (R_{23}) (R_{12}) + (R_{35}) (R_{23}) (R_{12}) + (R_{25}) (R_{12}) + (R_{35}) (R_{23}) (R_{12}) + R_{12}$
 $C_{15} = (0,37) (0,20) + (0,37) (0,01) (0,31) + (0,37) (0,04) (0,11) (0,31) + (0,35) (0,04) (0,31) + (0,38) (0,31) + (0,35) (0,11) (0,31) + 0,31$
 $C_{15} = 0,07 + 0,00 + 0,00 + 0,00 + 0,11 + 0,01 + 0,31$
 $C_{15} = 0,51$
5. $C_{23} = R_{23} = 0,11$
6. $C_{14} = (R_{34}) (R_{23}) (R_{12}) + (R_{24}) (R_{12}) + R_{14}$
 $C_{14} = (0,01) (0,31) + (0,04) (0,11) (0,31) + 0,20$
 $C_{14} = 0,00 + 0,00 + 0,20$

Fuente: elaboración propia

Cuadro 8
Descomposición de la varianza

Elementos de la causalidad	X_5-X_4	X_5-X_3	X_5-X_2	X_5-X_1	X_3-X_2	X_4-X_1	X_2-X_1
A) Covarianza original (r_{ij})	0,39	0,37	0,42	0,55	0,25	0,39	0,49
B) b_1 Causal directa (R)	0,37	0,35	0,38	0,33	0,11	0,20	0,31
b_2 causal indirecta	0	0,01	0,04	0,18	0	0	0
Causal total $b_1 + b_2 = C_{ij}$	0,37	0,36	0,42	0,51	0,11	0,20	0,31
C) No causal (A - B)	0,02	0,01	0	0,04	0,14	0,19	0,18

(r_{ij}) = correlación simple

R = coeficiente Path, los coeficientes beta de la regresión múltiple

C_{ij} = Causalidad total (véase Cuadro 7).

Fuente: elaboración propia

4. Conclusiones y recomendaciones

La competitividad en los sectores fragmentados se manifiesta como el resultado de una cadena de actividades de innovación, de transformaciones sucesivas derivadas de la creatividad de los artesanos y de la aplicación de las estrategias de diferenciación al producto y al servicio, en un ambiente que ellos perciben como generoso. Cuando las características del producto artesanal, las habilidades del negocio y las posibilidades para generar estrategias competitivas no son adecuadas al mercado, la innovación del producto es la que tiende a determinar el incremento en la rentabilidad del negocio. Es también una consecuencia de la percepción de un ambiente generoso.

Los resultados no muestran diferencias sobre lo que otros autores como Luo (1999); Kean, *et al.* (1998); Wai-Kwong, Priem y Cycyota (2001); Guthrie, Spell y Nyamori (2002), y Heredia, Herrera y García (1999) encuentran sobre la relación de innovación, diferenciación, apoyos del gobierno, ambiente y la competitividad de una organización, y apoyan lo que sobre ellas aseveran Ayala y Arias (2000),

Beal (2000), Aguado (1999) y Stanton y Futrell (1989). Pero con estos resultados no se logra explicar qué características personales habría que atender para generar innovación y diferenciación para impulsar la competitividad en la artesanía.

Los sectores fragmentados son comunes en áreas como servicios, ventas al menudeo, distribución, productos de madera y de metal, productos agrícolas o, en fin, negocios creativos, tales como la artesanía. En estas áreas es muy peculiar hablar de la innovación, que se utiliza para generar dichos productos, más cuando se considera un producto único. Los programas de capacitación, perfeccionamiento y desarrollo de habilidades y destrezas, manejados por el gobierno local y federal, deben operarse de manera eficiente para incrementar la diferenciación en la producción artesanal.

De las estrategias de competitividad, las de diferenciación son las únicas que se relacionaron con la competitividad de los negocios. Estos resultados sugieren que para mejorar sus ingresos, el artesano debe encontrar espacios en sus procesos de manu-

factura donde pueda utilizar estrategias de liderazgo en costos, incrementando el uso de nueva tecnología que acorte tiempos, movimientos y reduzcan el uso de energía. En las artesanías no es fácil utilizar estrategias de liderazgo en costos, porque los procesos de elaboración de los productos son ancestrales y se realizan de manera muy eficiente, no pueden ofrecerse productos más baratos que la competencia y se reduce la oportunidad de vender más. Para actualizar al sector artesanal, frente al dinamismo de la tecnología de la artesanía en el mundo, debe fomentarse la innovación en los procesos de producción. Los artesanos deben reaccionar a esa inercia de lo tradicional y buscar la manera de hacer mejor, más fácil y en menos tiempo su trabajo, a fin de reducir de esta manera los costos, que con los procesos ancestrales no les permiten competir con productos artesanales importados.

En cuanto a las relaciones no encontradas, la que se da entre la incertidumbre percibida en el medio ambiente y las estrategias competitivas explica cómo las condiciones del ambiente obligan a los artesanos a ser más creativos y a elaborar productos diferenciados y novedosos. Pero como los gustos de los clientes son diferentes, lo mismo que las formas de operar de los competidores, es más factible reducir costos en procesos de producción, de empaques y de entrega, y generar estrategias para reducir costos en la adquisición de materias primas.

A pesar de las fuerzas significativas del modelo del Gráfico 4, éste no presenta todo lo que debería ser una explicación de la competitividad en las artesanías. La composición de un sector fragmentado como el artesanal,

en México, es reflejo de las estructuras sociales y las relaciones entre los negocios que operan en un ambiente de poca atención técnica y financiera por parte del gobierno. Por lo tanto, si la competitividad en este sector se debe basar en una eficacia técnica y en el cambio tecnológico, el desarrollo de la artesanía no tiene alternativas, y no podría optar por incrementar la innovación sin la implicación activa del gobierno.

Aunque al inicio del trabajo se plantea la importancia del comportamiento del artesano como empresario, a la par de la teoría clásica de competitividad de Porter, al final las características personales salen del modelo. Posiblemente hizo falta formas y técnicas eficientes de obtener datos sistemáticamente, por ello queda pendiente probar el impacto que la capacidad empresarial tiene en la competitividad de la empresa. Por último, para superar los problemas de medida del trabajo, se recomienda mejorar el tratamiento conceptual de las variables presentadas en el apéndice.

Referencias bibliográficas

- Aguado, J. 1999. "La ventaja competitiva de las naciones", en: *Monografias.com*, disponible en: <http://www.monografias.com/trabajo/competitividad/competitividad.shtml>
- Antonucci, Tommaso y Pianta, Mario. 2002. "Employment Effects of Product and Process Innovation in Europe", en: *International Review of Applied Economics*, v. 16, n. 3, pp. 295-307.
- Ayala, Luis E. y Arias, Ramiro. 2000. *Gerencia de mercadeo (M91C)*, disponible en: <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/Gmerc030.htm>.

- Beal, Reginald M. 2000. "Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms", en: *Journal of Small Business Management*, v. 38, n. 1, pp. 27 y 44.
- Coriat, Benjamín. 1994. "Política industrial, modelos de organización empresarial y competitividad", en: *Los trabajadores de América Latina*, disponible en: <http://utal.org/economía/economía.htm>.
- Dainty, Andrew R. J.; Bagilhole, Barbara M., y Neale, Richard H. 2000. "A Grounded Theory of Women's Career under-Achievement in Large UK Construction Companies", en: *Construction Management & Economics*, v. 18, n. 2, pp. 239-250.
- Davis, Kenneth R., 1988. "Políticas en materia de proyecto: desarrollo de un nuevo producto", en: *Administración en mercadotecnia*, México, Limusa.
- Galvis, P. y Alvaro, H. 2000. *Educación y competitividad en la era del conocimiento*, disponible en: <http://www.colciencias.gov.co/cq97copresenta/EDCOMPET/sld001.htm>
- García, Carmen B. 2000. "Discriminación y racismo, la herida del sector artesanal: desafío del próximo milenio", en: *El financiero*, 18 de enero, pp. 48-49.
- Guthrie, James P.; Spell Chester, S., y Nyamori, Robert Ochoki. 2002. "Correlates and Consequences of High Involvement Work Practices: The Role of Competitive Strategy", en: *International Journal of Human Resource Management*, v. 13, n. 1, pp. 183-197.
- Guzmán, C. y Carlos E. 1999. "Innovación y competitividad de las industrias culturales y de la comunicación en Venezuela", en: *Formación en administración, gestión cultural*, disponible en: <http://www.oei.org.com>.
- Hatton, Lindle y Raymond, Bruce. 1994. "Developing Small Business Effectiveness in the context of congruence", en: *Journal of Small Business Management*, v. 32, n. 3, pp. 77-89.
- Heredía, Felipe; Herrera, Bernard, y García, Francisco. 1999. "La artesanía de barro en la región de Texcoco: perspectivas de exportación a Estados Unidos", en: *Economía y administración agropecuaria*, v. 1, n. 1, disponible en: <http://www.chapingo.mx/investigacion/pronisea/rev1.html>
- Hernández, José y Cols. 1998. "Estrategias competitivas en artesanías", en: *Iztapalapa*, v. 18, n. 44, pp. 261- 276.
- INEGI (2003), "Anuario Estadístico", Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, México D.F.
- Jamison, Andrew y Hard, Mikael. 2003. "The Story-Lines of Technological Change: Innovation, Construction and Appropriation", en: *Technology Analysis & Strategic Management*, v. 15, n. 1, pp. 81-91.
- Kean, Rita C.; Niemyer, Shirley, y Miller, Nancy J. 1996. "Competitive Strategies in the Craft Product Retailing Industry", en: *Journal of Small Business Management*, v. 34, n. 1, pp. 13-23.
- _____ et al. 1998. "Effects of Community Characteristics, Business Environment, and Competitive Strategies on Rural Retail Business Performance", en: *Journal of Small Business Management*, v. 36, n. 2, pp. 36-45.

- La Belle, Thomas J. 2000. "The Changing Nature of Non-Formal Education in Latin America", en: *Comparative Education*, v. 36, n. 1, pp. 21-36.
- Luo, Yadong. 1999. "Environment Strategy Performance Relations in Small Businesses in China: A Case of Township and Village Enterprises in Southern China", en: *Journal of Small Business Management*, v. 37, n. 1, pp. 37-50.
- Micheli, Jordy. 1998. "Competitividad en las plantas", en: *Manufactura*, Expansión, México DF, pp. 9-27.
- Miztberg, Henry y Quinn, Brian James. 1993. *El proceso estratégico conceptos, contextos y casos*, México, Prentice Hall Hispanoamericana.
- Morales, María Antonia y Pech, José Luis. 2000. "Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos", en: *Contaduría y Administración*, n. 196, abril-junio.
- Mukhtar, Syeda-Masooda. 2002. "Differences in Male and Female Management Characteristics: A Study of Owner-Manager Businesses", en: *Small Business Economics*, v. 18, n. 1, pp. 289-311.
- Müller, Gerardo. 1995. "El caleidoscopio de la competitividad", en: *Cepal*, n. 56, pp. 137-148.
- Orban Muriel. 2001. "Woman Business Owners in France: The Issue of Financing Discrimination", en: *Journal of Small Business*, v. 39, n. 1, pp. 95-102.
- Paige, Rosalind C. y Littrell, Mary A. 2002. "Craft Retailers' Criteria for Success and Associated Business Strategies", en: *Journal of Small Business Management*, v. 40, n. 4, pp. 314-331.
- Parker, Rachel. 2000. "Industrial transformation in Austria, Norway and Sweden", en: *Industry and Innovation*, v. 7, n. 2, pp. 145-168.
- Pelayo, Carmen. 2000. *La competitividad*, disponible en: <http://www.monografias.com/trabajo/competitividad/competitividad.shtml>
- Porter, Michael E. 2002. *Competitiveness and the Role of Regions*, s. 1., Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School, disponible en: <http://www.isc.hbs.edu>.
- _____. 2000. *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México, Continental.
- _____. 1994. *Estrategias competitivas, creación y sostenimiento de un desempeño superior*, México, Continental.
- _____. 1991. *La ventaja competitiva de las naciones*, Buenos Aires, Vergara.
- Rojas, Braulio. 2000. *Competitividad*, disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos6/comp/comp.shtml>
- Shane, Scott y Kollvereid, Lars. 1995. "National Environment, Strategy, and New Venture Performance: A Three Country Study", en: *Journal of Small Business Management*, v. 33, n. 1, pp. 37-49.
- Stanton, William J. y Futrell, Charles. 1989. *Fundamentos de mercadotecnia*, México, McGraw-Hill.
- Suárez, Alfonso. 1997. "Qué es, cómo medir e incrementar la productividad", en: *Laboral*, v. VI, n. 63, pp. 106-108.

- Wai-Kwong, Felix Yip; Priem, Richard L., y Cychota, Cynthia S. 2001. "The Performance Effects of Human Resource Managers' and Other Middle Managers' Involvement in Strategy Making under Different Business-Level Strategies: The Case in Hong Kong", en: *International Journal of Human Resource Management*, v. 12, n. 8, pp. 1325-1346.
- Ward, Peter T.; Bickford, Deborah J., y Keong, Leong G. 1996. "Configurations of Manufacturing Strategy, Business Strategy, Environmental and Structure", en: *Journal of management*, v. 22, n. 4, pp. 597-626.
- Wilson, Dominic F. 1999. "Competitive Marketing Strategy in a Volatile Environment: Theory, Practice and Research Priorities", en: *Journal of Strategic Marketing*, v. 7, n. 1, pp. 19-40.

Apéndice

Operación de competitividad

Variable	Dimensiones	Indicadores
<p>Competitividad Capacidad del negocio para conquistar, mantener y ampliar la participación en los mercados internos y externo, con prestigio y con la lealtad de sus clientes</p>	<p>Satisfacción con el negocio</p> <p>La efectividad que tiene el negocio y la bondad que le permite mejorar el nivel de vida del artesano, reflejado en el conjunto de bienes y servicios que los artesanos tienen como producto de su negocio</p>	<p>Qué tanto su negocio le ha permitido hacer modificaciones a su vivienda</p> <p>Qué tanto su negocio le ha permitido comprar aparatos electrodomésticos</p> <p>Qué tanto su negocio le ha permitido comprar automóviles</p> <p>Qué tanto su negocio le ha permitido comprar bienes raíces</p> <p>Qué tanto su negocio le ha permitido hacer gastos fuertes en salud</p> <p>Qué tanto su negocio le permite comprar buena ropa</p> <p>Qué tan importante considera que es su negocio</p> <p>Qué tan satisfecho está con su negocio</p>
<p>Resultados del negocio</p>	<p>Participación en el mercado</p> <p>Porción de mercado que ocupa el negocio reflejada en las ventas a determinados sectores</p>	<p>Cuál es su promedio normal de ventas al mes</p> <p>Qué tanto han crecido sus ventas</p> <p>Qué porcentaje de sus ventas es local, regional, estatal, nacional e internacional</p> <p>Qué porcentaje del mercado abarca su negocio: 20%, 40%, 60%, 80%, 100%</p> <p>Cuál es el mercado que le interesa más: turistas en general, negocios locales, turistas estatales, turistas nacionales, internacionales</p>
	<p>Índice de exportación: la capacidad que tiene para enviar sus productos al extranjero, directa o indirectamente</p>	<p>Qué porcentaje de sus ventas las realiza al extranjero</p> <p>Qué porcentaje de sus productos los dedica a exportación</p> <p>En qué medida crece la parte de exportación comparada con sus otros productos</p> <p>Comparado con los que más exportan, cuánto exporta Ud.</p>

(Continuación)

Variable	Dimensiones	Indicadores
Condiciones para competir	Prestigio: posición que ocupa el artesano en su comunidad, medido por el reconocimiento a la calidad de su artesanía por los otros artesanos	<p>Qué tan conocido es por elaborar las mejores artesanías</p> <p>Qué tanto prestigio tiene en la comunidad</p> <p>Qué tantos premios o reconocimientos ha recibido por su trabajo</p> <p>Qué tanto ha participado en ferias y exposiciones</p> <p>Qué tanto le interesa ganar una reputación positiva como artesano en la comunidad</p> <p>Qué tanto le interesa ganar una reputación positiva como artesano con los consumidores</p> <p>Qué tanto le interesa ganar una reputación positiva como artesano en el mundo de la artesanía</p>
	Lealtad del cliente: las acciones de los clientes hacia el negocio, como frecuencia de compra y recomendaciones a otras personas, que se traduce en la imagen del negocio en la mente de los consumidores	<p>Qué tanto las personas que compran una vez regresan a comprarle otras veces</p> <p>Qué tanto sus clientes lo recomiendan con otras personas</p> <p>Qué porcentaje de sus ventas las realiza con los mismos clientes</p> <p>En qué medida sus clientes han aumentado</p> <p>Por cuánto tiempo logra conservar sus clientes</p> <p>Qué hace para conservar sus clientes</p> <p>Qué tanta importancia le da a conservar sus clientes</p> <p>Por qué cree que sus clientes le son leales</p>

Fuente: elaboración propia

Análisis factorial de competitividad

Reactivos	Satisfacción con el negocio	Participación en el mercado	Prestigio	Índice de exportación	Lealtad del cliente
Qué porcentaje de sus ventas las realiza al extranjero	0,185	0,091	0,014	0,836	0,01
Qué tanto han crecido sus ventas	0,234	0,892	0,028	0,081	0,052
Cuál es su promedio normal de ventas al mes	0,211	0,928	0,091	0,118	0,074
Qué porcentaje del mercado abarca su negocio: 20%, 40%, 60%, 80%, 100%	0,180	0,906	0,110	-0,076	0,053
Qué tanto su negocio le ha permitido hacer modificaciones a su vivienda	0,804	0,179	0,142	0,227	0,051
Qué tanto su negocio le ha permitido comprar aparatos	0,777	0,207	0,171	0,163	0,114
Qué tanto su negocio le ha permitido comprar automóviles	0,831	0,166	0,095	0,159	0,024
Qué tanto su negocio le ha permitido comprar bienes raíces	0,788	0,177	0,187	0,070	-0,078
Qué tan conocido es por elaborar las mejores artesanías	0,238	0,124	0,862	0,054	-0,21
Qué tanto prestigio tiene en la comunidad	0,194	0,064	0,864	0,188	0,135
Qué tantos intermediarios extranjeros le compran sus productos	0,258	-0,02	0,249	0,725	0,075
Sus clientes regresan a comprarle artesanías	0,069	0,044	-0,076	-0,120	0,861
Sus clientes lo recomiendan con otras personas	0,032	0,098	0,214	0,261	0,689
Varianza acumulada	<i>22,27</i>	<i>20,39</i>	<i>13,23</i>	<i>11,38</i>	<i>9,76</i>

Método de extracción: análisis de componentes principales

Método de rotación: varimax con normalización de Kaiser

Rotación que converge en seis iteraciones.

Fuente: elaboración propia.

Análisis factorial de la variable apoyos gubernamentales

Reactivos	Subsidios	Promoción	Capacitación	Préstamos
Para compra de equipo	0,128	-0,047	-0,581	0,837
Para acondicionamiento del local comercial	-0,022	0,104	0,192	0,779
Para compra de materia prima	0,912	0,034	0,020	-0,109
Para realizar mejoras al producto	0,869	0,057	0,010	0,258
Becas para capacitación	0,160	-0,049	0,853	0,147
Cursos de capacitación	-0,125	0,152	0,876	-0,014
Para publicidad	0,046	0,875	0,023	0,078
Para promoción	0,035	0,870	0,070	-0,023
Varianza explicada	<i>18,51</i>	<i>18,06</i>	<i>17,70</i>	<i>15,63</i>

Método de extracción: análisis de componentes principales

Método de rotación: varimax. La rotación converge en seis interacciones

Varianza explicada: 77,12%

Fuente: elaboración propia

Análisis factorial de medio ambiente

Reactivos	Dinámico 1	Generoso 1	Dinámico 2	Generoso 2	Complejo	Dinámico 3
Incrementó el número de sus clientes	0,071	-0,031	0,869	-0,010	0,157	0,114
Incrementó el número de sus competidores	-0,054	-0,063	-0,020	-0,270	0,089	0,710
Si hay un aumento en su producción la podría vender	-0,085	0,083	0,313	0,018	0,766	0,013
Puede incrementar la venta de sus productos	0,208	0,017	-0,051	-0,067	0,817	0,041
Puede predecir que le gusta a sus clientes	0,047	0,334	0,775	-0,009	0,028	-0,085
Puede anticiparse a las necesidades de sus clientes	0,104	0,800	0,207	0,105	0,206	-0,054
Sabe que prefieren sus clientes	0,064	0,863	-0,035	0,115	0,148	0,018
Sabe de dónde proceden sus clientes	0,042	0,688	0,115	-0,103	-0,233	-0,005

(Continuación)

Reactivos	Dinámico 1	Generoso 1	Dinámico 2	Generoso 2	Complejo	Dinámico 3
Puede anticiparse a la política fiscal	0,879	0,094	0,086	0,056	0,025	-0,047
Puede anticiparse a los cambios en la política económica	0,923	0,044	0,039	0,060	0,022	-0,016
Puede anticiparse a los cambios sociales	0,793	0,055	-0,002	0,063	0,084	-0,053
Sabe dónde se encuentran ubicados sus competidores	-0,048	0,029	0,053	0,104	-0,030	0,855
Qué tan diferente son los gustos de sus clientes	0,105	-0,044	0,027	0,839	-0,061	-0,015
Qué tanto cambian los gustos de sus clientes	0,046	0,121	-0,042	0,785	0,020	-0,096
Varianza explicada	<i>15,60</i>	<i>14,14</i>	<i>12,85</i>	<i>9,63</i>	<i>9,28</i>	<i>8,33</i>

Método de extracción: análisis de componentes principales

Método de rotación: varimax con normalización de Kaiser

Rotación que converge en cinco iteraciones.

Fuente: elaboración propia.

Análisis factorial de innovación

En qué medida	Cambios	Mejoras
Ha mejorado el diseño de sus productos	0,142	0,815
Ha mejorado sus productos	0,143	0,833
Ha mejorado sus herramientas	0,099	0,747
Ha mejorado su comercialización	0,109	0,508
Ha mejorado sus procedimientos administrativos	0,320	0,707
Ha hecho cambios en su producto	0,917	0,188
Ha cambiado su volumen de producción	0,908	0,132
Ha hecho cambios en su proceso de producción	0,892	0,240
Ha hecho cambios en los materiales que utiliza	0,866	0,185
Varianza explicada	<i>37,50</i>	<i>31,31</i>

Método de extracción: análisis de componentes principales

Método de rotación: varimax con normalización de Kaiser

Rotación que converge en tres iteraciones.

Fuente: elaboración propia

Análisis factorial de estrategias competitivas

Reactivos	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	L10	L11
Tiene diseños más atractivos que la competencia	0,075	-0,041	0,808	-0,041	0,033	0,029	0,108	-0,016	0,187	-0,044	0,054
Tiene más diseños que la competencia	0,140	0,036	0,821	0,096	0,077	0,045	0,181	-0,038	0,015	0,003	0,060
Tiene diseños más modernos que la competencia	0,054	0,043	0,688	0,364	-0,016	0,094	-0,176	0,184	-0,161	0,105	-0,124
Tiene diseños más tradicionales que la competencia	0,054	-0,104	0,120	0,278	0,048	0,079	0,772	0,111	-0,054	0,084	0,144
Tiene terminado más rústico que la competencia	0,146	0,125	0,085	0,256	-0,038	-0,069	0,723	0,025	-0,158	0,118	-0,062
Para vender más usted ha tratado de disminuir costos de entrega	-0,004	0,109	0,081	0,871	0,043	0,047	0,233	-0,031	0,054	-0,022	-0,000
Para vender más usted ha tratado de disminuir costos de empaque	0,077	0,058	0,138	0,851	-0,034	-0,025	0,212	-0,011	0,116	-0,070	-0,055
Hace rebajas cuando le compran productos en gran cantidad	0,093	0,119	-0,024	-0,036	-0,095	-0,076	0,081	0,803	0,175	0,012	0,088
Baja el precio de sus productos cuando sus clientes le regatean	0,081	-0,014	0,069	0,012	0,136	-0,079	0,016	0,835	0,045	-0,058	-0,137
Realiza entregas oportunas	-0,056	-0,169	-0,007	0,239	-0,015	0,163	-0,317	0,165	0,571	0,328	0,129
Elabora productos como se los pide el cliente	-0,023	0,060	0,093	0,068	-0,043	-0,055	-0,097	0,168	0,830	0,003	0,034
En qué grado proporciona al cliente servicios de tarjeta de crédito, con comisión	0,072	-0,000	0,036	0,034	0,918	0,037	-0,020	0,040	-0,026	0,042	0,0043
En qué grado proporciona al cliente servicios de tarjeta de crédito, sin comisión	0,080	0,041	0,053	-0,027	0,908	0,017	0,034	0,001	-0,009	0,006	-0,005
Calidad del producto	0,401	0,109	0,028	-0,015	0,041	0,868	0,009	-0,076	0,025	-0,052	-0,019
Acabado del producto	0,349	0,146	0,069	0,043	0,032	0,866	-0,008	-0,128	-0,026	-0,071	-0,011
En que estado el local tiene su: Distribución	0,819	0,235	0,107	0,052	0,043	0,097	-0,054	0,077	-0,173	0,089	0,095
Iluminación	0,869	0,163	0,011	0,018	0,058	0,076	0,039	0,076	-0,086	0,068	0,103
Orden	0,916	0,142	0,072	0,035	0,045	0,178	0,028	0,052	-0,056	-0,010	0,073
Presentación	0,918	0,118	0,094	0,047	0,038	0,134	-0,014	0,042	-0,045	0,025	0,019
Atractivo	0,908	0,138	0,041	-0,004	0,054	0,182	-0,001	-0,005	0,006	0,016	0,028
Imagen	0,880	0,145	0,050	-0,033	-0,000	0,086	0,102	0,052	0,120	0,029	-0,009
Decoración	0,861	0,100	0,007	0,067	0,016	0,091	0,132	0,021	0,109	0,078	-0,155
Fachada	0,608	0,070	0,081	-0,067	0,112	-0,020	0,318	-0,112	0,418	0,071	-0,196

(Continuación)

Reactivos	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	L10	L11
Publicidad con anuncios luminosos	0,027	0,029	0,007	-0,098	-0,101	-0,097	0,142	0,015	-0,026	0,815	0,017
Publicidad con avisos	0,210	0,171	0,014	0,026	0,225	-0,000	0,022	-0,091	0,167	0,689	-0,077
En qué medida el negocio está: Cerca del transporte	0,251	0,909	0,033	0,085	0,017	0,064	-0,012	-0,005	-0,011	0,030	-0,044
Cerca de la calle principal	0,304	0,902	-0,024	0,046	-0,008	0,072	-0,051	0,023	0,008	0,051	0,085
Cerca de la ruta turística	0,061	0,029	0,035	-0,056	-0,000	-0,023	0,047	-0,050	0,060	-0,032	0,943
Grado de accesibilidad del local	0,237	0,822	0,010	0,045	0,000	0,098	0,103	0,098	0,015	0,100	-0,002
Varianza explicada	19,54	10,96	7,68	6,84	5,79	5,29	4,87	4,80	4,47	4,18	3,46

Método de extracción: análisis de componentes principales

Método de rotación: varimax con normalización de Kaiser

Rotación que converge en seis iteraciones.

Liderazgo en costos: reducción de costos en producción (L4), reducción de costos en ventas (L9).

Diferenciación: en calidad (L7), en comercialización (L1 + L3 + L10 + L11), en innovación (L5), en servicio al cliente (L2 + L6 + L8).

Fuente: elaboración propia