

Estrategias y competitividad de los negocios de artesanía en México

Julio César Jiménez Castañeda

jcjimcas@gmail.com

Profesor Investigador del Instituto Politécnico Nacional, México.

María Luisa Domínguez Hernández.

mdominguezh3@hotmail.com

Profesora Investigadora del Instituto Politécnico Nacional, México.

César Julio Martínez Castro

economic94@hotmail.com

Maestro en Ciencias en conservación y Aprovechamiento de los Recursos Naturales, Instituto Politécnico Nacional, México.
Profesor Investigador de la Universidad del Papaloapan, Oaxaca, México.

Resumen

El objetivo de este trabajo es analizar el efecto de la innovación sobre la relaciones entre estrategias de manufactura–competitividad y estrategias de mercadotecnia –competitividad. Para tal efecto se aplicó un cuestionario a 337 artesanos localizados en Michoacán, el Estado de México, Guanajuato, Puebla, Jalisco, Guerrero, Oaxaca y Veracruz. Las estrategias más utilizadas por los artesanos son las de calidad del producto y el manejo de precios. Los resultados mostraron una relación positiva y directa entre estrategias de manufactura y competitividad y, estrategias de mercadotecnia y competitividad. La innovación como variable no modifica las relaciones encontradas inicialmente, pero el análisis entre dimensiones manifiesta el efecto de la innovación del producto, sobre las relaciones entre el uso de los costos de oportunidad, la flexibilidad en el proceso de producción, satisfacción con el negocio, servicios del intermediario, el prestigio de la empresa y publicidad.

Palabras clave: Innovación, estrategias de manufactura, estrategias de mercadotecnia, , competitividad, México



Abstract

A structured survey was applied to 337 firms of handcrafts in the Mexican Republic in order to analyze the innovation effect on the manufacturing strategies-competitiveness and marketing strategies-competitiveness relationships. The findings show that pricing is the most used marketing strategy and quality product is the most used manufacturing strategy. The findings also show that there is a positive and direct relation between manufacturing and marketing strategies and competitiveness. Innovation seen as a variable does not modify those relationships, but the dimensional analysis shows the innovation effect on the relationship among opportunity cost, process flexibility, owner's satisfaction, middleman services, firm prestige and advertising.

Keywords: Innovation, manufacturing strategy, marketing strategy competitiveness, México

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con Thoumrungroje y Tansuhaj (2007, 44), durante las dos décadas pasadas, el mundo ha atravesado por un proceso de globalización que trae como consecuencia una creciente interdependencia económica, financiera, de mercado, política, cultural, social y ambiental entre las naciones. La globalización de la economía afecta de manera determinante el desempeño de las empresas. Los conceptos de competitividad e innovación se han convertido en un tema interesante que necesita ser analizado, ya que como dicen Solleiro y Castañón (2005), en el análisis de la competitividad se ha dado un común denominador desde cualquier perspectiva que sea enfocada: *“la competitividad depende de la capacidad de innovar”*.

Las empresas a través del uso eficiente de los recursos productivos, desarrollan y aplican nuevas tecnologías para incrementar su competitividad por lo que muchas empresas mexicanas intentan incrementar su nivel tecnológico de manera estratégica para lograr ser competitivas y de esta forma enfrentarse a las exigencias cambiantes del mercado, a la competencia cada vez mayor y a la disminución cada vez más acelerada de los ciclos de vida de los productos. (Aragón & Rubio 2005; Frías, O'Brien & Aldana 2003; Velásquez & Macías 2001; Costa, Duch & Lladós 2000; Grant 1996; Porter 1991; Porter 1990 y; Tushman & Nadler 1986).

La relación entre las estrategias de la empresa y competitividad puede analizarse desde dos perspectivas. La primera, las estrategias de la empresa se consideran un elemento fundamental para lograr la competitividad y, en la segunda, la innovación modifica esa relación como puede observarse en los siguientes comentarios:

- De acuerdo con Molina (2003: 25), los cambios en el contexto en el que interactúan las empresas han generado la necesidad de diseñar estrategias que les permitan ser competitivas y, por lo tanto, permanecer en el largo plazo.
- Según Domínguez, Hernández y Toledo (2004:147), *“la competitividad en los sectores fragmentados se manifiesta como el resultado*

de una cadena de actividades de innovación. Cuando las características del producto artesanal, las habilidades de negocio y las posibilidades para generar estrategias competitivas no son adecuadas al mercado, la innovación del artesano es la que tiende a determinar el incremento en la rentabilidad del negocio”.

De hecho la innovación se ha considerado siempre una estrategia de manufactura, tal como lo manifiestan Castro y Véles (2002: 25). Sin embargo, en el caso de los negocios de artesanía de México, el escaso desarrollo tecnológico de los procesos de producción de artesanías ha impedido la aparición de innovaciones radicales y esta situación ha sido justificada por las costumbres y creencias de los artesanos, donde resaltan los aspectos de conservación de la cultura.

La realidad es que la innovación en el sector artesanal es un proceso muy lento en contraposición a la rapidez de los cambios en el mercado y al avance en el desarrollo tecnológico nacional e internacional, lo que deja fuera de competencia a este tipo de negocios. Los procesos de producción en la mayoría de los negocios de artesanías son rudimentarios, la mano de obra empleada, en general, es de tipo familiar, lo que no permite obtener volúmenes suficientes de producto y, como consecuencia esos negocios participan en pequeñas porciones del mercado.

De Turok (1988: 109-115) se deduce que en México aproximadamente el 5% del total de los artesanos tienen éxito y han innovado; un 65% emplea sistemas rudimentarios y sobreviven de ese oficio; el otro 30% está en el punto medio. A pesar del interés del artesano por incrementar sus ingresos, la situación planteada anteriormente no ha cambiado con los años, porque la dependencia tecnológica en el proceso de elaboración de artesanías implica una escasa actividad asociada a la elaboración de nuevos productos; esta búsqueda se realiza de manera no planeada, lenta y muy parcializada. Además, para obtener productos nuevos, se requiere de mayor capacidad tecnológica, más personal, materiales y recursos financieros, así como asumir mayores riesgos.

Lo expuesto en párrafos anteriores muestra que la innovación en artesanía no es una estrategia sino una variable que puede modificar la relación

entre estrategia y competitividad. Otros autores también hacen énfasis en esta problemática:

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

También Hernández, Domínguez y Jiménez (2004: 398) consideran que a los artesanos se les dificulta la innovación de sus productos porque no tienen contacto con los clientes para generar ideas, tampoco tienen un área para investigación, con recursos monetarios para concretar sus ideas de innovación, pero lo que sí es un hecho real, es que si ellos no aprenden a mejorar su producto y comercializarlo, tarde o temprano, otros lo harán.

Si además se retoma el planteamiento de Jasso (2004: 85), cuando sugiere que la innovación incide en las trayectorias de producción y mercado para producir crecimiento empresarial, entonces sería interesante conocer cómo la innovación afecta la relación entre las estrategias y la competitividad de los negocios de artesanía en México

1. ESTRATEGIAS, INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD

La relación entre estrategias, innovación y competitividad se manifiesta a través de las conclusiones de algunos autores:

Castro y Delgado (1999:15) consideran que en la búsqueda de la competitividad, la innovación juega un papel importante, siempre que se establezca en estrecha relación con la estrategia. El concepto actual de la actividad innovadora considera a la empresa como un todo integrado, donde el éxito competitivo depende de la estrecha relación entre la producción, la comercialización y la investigación y desarrollo. *“La esencia estriba, en construir una infraestructura para la innovación constante, que a su vez propicie*

el aprendizaje organizacional en correspondencia con las condiciones internas y externas de la organización y en función de su estrategia”.

Según Álvarez (2003: 9), las empresas cuentan con una fuente de competitividad cuando desarrollan estrategias que crean valor tanto para el cliente como para la empresa misma y que no pueden ser implantadas simultáneamente por cualquier competidor, real o potencial, ni pueden duplicarse los beneficios obtenidos mediante estrategias paralelas. Sin embargo, menciona que la relación entre estrategias y competitividad puede ser modificada por factores como son los saltos tecnológicos, es decir, la innovación.

Castellanos (2003: 14-15) argumenta que la innovación no está considerada dentro de las estrategias de sobrevivencia, sino dentro de las estrategias de avance como una manera de mejorar las estrategias de cualquier departamento funcional (mercadotecnia, manufactura, finanzas, etc.) para fortalecer la competitividad futura de la empresa.

Jasso (2004: 89-92) concluye que la innovación incide y define la competitividad, debido a la dinámica de las estrategias de mercadotecnia y manufactura de la empresa. A través de la innovación se generan nuevos diseños o productos que dominan el mercado y esto puede provocar un dinamismo en las estrategias que se traducirá en mejores resultados para la empresa. *“Por lo tanto, un análisis más preciso debe incluir variables no solo de mercado, sino variables relacionadas con la producción y la tecnología”.* Así, a niveles diferentes de análisis puede mostrarse cómo los países, las industrias o empresas, se ubican e incluyen a nivel internacional.

La importancia que en la actualidad han adquirido variables como las estrategias de manufactura, mercadotecnia y la innovación, se manifiesta porque:

a) La implementación eficiente de una estrategia de manufactura permite a las empresas mejorar entre otros aspectos la calidad del producto, reducir costos de producción y contar con una mayor flexibilidad, que se ven reflejados en mayor competitividad para la empresa;

b) no basta con producir un producto de calidad o a bajo costo, sino la empresa debe ser capaz de hacer entender al cliente que está recibiendo el mejor producto, lo mejor de la empresa, donde la mezcla de mercadotecnia juega un papel muy importante y;

c) la empresa debe ser capaz de innovar para poder ofrecer productos novedosos y de manera rápida que le permitan satisfacer las necesidades de los clientes, permitiendo a la empresa continuar en un ambiente caracterizado por los rápidos cambios tecnológicos y de consumo.

De acuerdo con los planteamientos anteriores se establece el modelo de investigación en la figura 1.

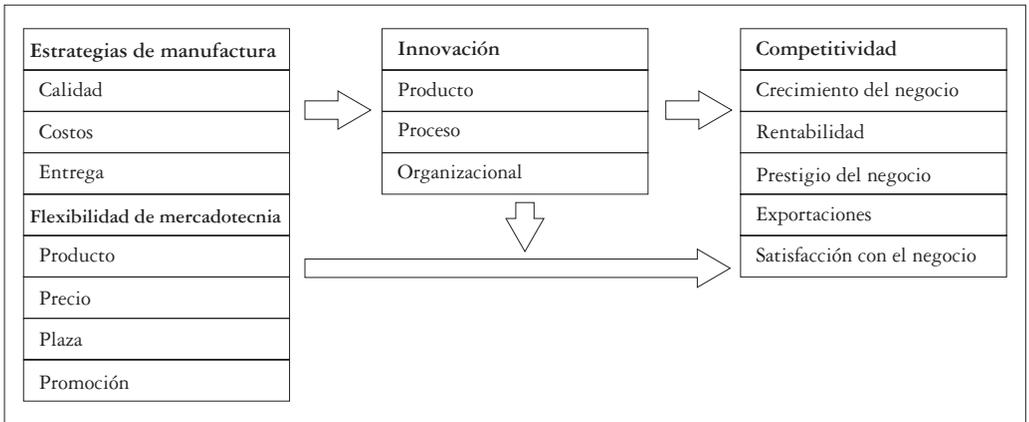


Figura 1. Modelo de Investigación

2. INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD

A partir de los trabajos conceptuales de Schumpeter, a mediados de la década de 1980, se ha ido acumulando el conocimiento sobre el papel de la innovación y la competitividad de las empresas (Castellanos, 2003: 21). Hoy en día las empresas compiten en entornos más dinámicos, tanto a nivel local, regional y global. Estos entornos se caracterizan por contar con recursos tecnológicos más complejos, diversidad de clientes, mercados más exigentes y libre comercialización de los productos. Así se espera que las empresas mexicanas puedan ser capaces de innovar para adaptarse a los

nuevos ambientes, ya que de lo contrario se verán en desventaja en relación a sus competidores y por lo tanto su competitividad se verá mermada. (Pérez y col., 2005: 22).

En este sentido, la innovación es una variable que ha adquirido una relevancia muy importante en los últimos años, pues las empresas que son capaces de mejorar continuamente en productos, procesos, servicios, etc., logran mayor competitividad, pues les permite hacer frente a las necesidades cambiantes de los clientes y al ambiente de globalización. (Tushman & Nadler, 1986; Porter, 1990; Porter, 1991; Grant, 1996; Velásquez & Macías, 2001; Frías y col., 2003; Arbussá, Bikfalvi & Valls, 2004; Haour, 2005; Aragón & Rubio, 2005).

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

Desde un punto de vista práctico, en los negocios de artesanía en México, la innovación puede ser un factor muy importante para acceder a mayor número de clientes, a nuevos mercados e incluso para obtener mejores precios que los actuales. Con productos de mejor calidad y nuevos diseños, los artesanos podrían ingresar a mercados regionales, nacionales e internacionales, mejorando sus ingresos y por lo tanto elevando su nivel de vida.

3. ESTRATEGIA Y COMPETITIVIDAD

En las décadas de 1950 y 1960 el estudio de la competitividad se relacionaba principalmente con el tamaño de la empresa (Bain, 1951; Mann, 1966; Hall & Weiss, 1967). Bajo este enfoque una empresa era competitiva, cuanto más grande fuera. En los años setenta los mercados dieron mayor importancia a la calidad y esta tendencia fue mayor debido a la crisis del petróleo y conflictos políticos que originaron una carrera bélica extraordinaria. Para

una empresa la competitividad se sujetaba a ofrecer bienes o servicios de calidad centrada en la durabilidad del producto.

Para la década de 1980, el enfoque sistémico enfatizó la formulación de la estrategia y la forma de llevarla a cabo. Con la integración de la estrategia producto-mercado se enfatizaba en el análisis a nivel industrial y, con la teoría basada en recursos se le dio peso a las características internas de la empresa. De hecho, autores como Barney (1991: 99) mencionan que a través de los recursos, una empresa obtendrá una ventaja competitiva sostenible, implementando estrategias (ver cuadro 1) que explotan sus fortalezas internas y son capaces de aprovechar las oportunidades del medio ambiente, mientras neutralizan las amenazas del mismo y evitan las debilidades internas.

Así hay autores como Ward, Bickford y Keong (1996: 600); Chen (1999: 46); Castro y Véles (2002: 25) y Mamaqui, Meza y Albisu (2002: 78) que mencionan que las estrategias de manufactura pueden mejorar la competitividad de las empresas. Mientras que autores como VanSickle (2001: 1); Zapata (2001: 2); Zapata (2002: 36); y Hernández y Domínguez (2003: 200), mencionan que las estrategias de mercadotecnia permiten a las empresas ser más competitivas. A través de la aplicación eficiente de una mezcla de mercadotecnia las empresas pueden lograr productos más atractivos, crearles cualidades para obtener mejor precio, y colocarlos en los lugares donde son demandados.

Al igual que existen pruebas de la relación entre estrategias de manufactura y competitividad, así mismo existen afirmaciones que establecen una relación entre las estrategias de mercadotecnia y competitividad (Ver cuadro 1).

4. METODOLOGÍA

Este trabajo es de corte estadístico y fue realizado con base en un cuestionario, aplicando análisis de factores para la validez de las escalas y una prueba de confiabilidad de Cronbach. La prueba del modelo se hizo con un análisis de correlación bivariada de Pearson y con la correlación parcial.

4.1. Descripción de la muestra

La muestra quedó integrada por un total de 337 cuestionarios aplicados de la siguiente forma: 24.3% en Michoacán, 6.5% en el Estado de México, 17.8% en Guanajuato, 13.9% en Puebla, 5.6% en Jalisco, 7.7% en Guerrero, 11.9 en Oaxaca y 12.2% en Veracruz. De las artesanías sobresale el barro (61.1%) le sigue los textiles (11.6%), madera (8.0%), maque y laca (7.1%), fibras vegetales (7.4%), metalistería (2.4%), cerería (.9%), instrumentos musicales (.6%) y la menos importante es la juguetería (.3%).

A la población rural con menos de 2,500 habitantes según INEGI (2003) pertenecen 125 artesanos (37.1%), 145 son de población suburbana (43%) con más de 2,500 pero que no cuentan con todos los servicios y 67 son de extracción urbana (19.9%) y cuentan con todos los servicios en poblaciones de más de 2,500 habitantes.

El 13.4% de los artesanos encuestados no sabe leer, el 45.1% solamente cursó la educación primaria, el 20.5% cursó la educación secundaria, el 9.5% cursó la educación media superior y solamente el 3.6% cursó alguna licenciatura.

En cuanto a la propiedad de los negocios 152 son de hombres (45.1%), 170 son de mujeres (50.4%) y sólo en 15 son de ambos (4.5%).

4.2. Operacionalización de variables

- **Competitividad**

La variable competitividad se definió de acuerdo con Domínguez y col. (2004: 141), que la consideran como los resultados de la empresa y las condiciones que requiere para participar eficazmente en el mercado. El análisis factorial (ver tabla 1) reveló 3 factores: rentabilidad, prestigio de la empresa y satisfacción del propietario con el negocio, con una varianza explicada de 62.174, con una confiabilidad de .64 de acuerdo al Alpha de Cronbach.

Tabla 1
Análisis de factores de la variable competitividad

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

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

- **Estrategias**

Morales y Pech (2000: 51) argumentan que la estrategia de la empresa, en administración, tiene como objetivo la creación de ventaja competitiva y concluyen que *“la estrategia derivará en lineamientos o políticas de asignación de recursos con base en los objetivos y metas de la empresa, apoyándose en sus puntos fuertes y en función de las características del medio ambiente”*. Se refieren a cinco políticas funcionales: producción, mercadotecnia, investigación y desarrollo, finanzas y recursos humanos.

Desde Wheelwright (1986, 81-83) se sabe que en la empresa hay tres niveles de estrategias: estrategia corporativa, estrategias de negocio(s) y estrategias funcionales. La estrategia corporativa especifica dos áreas de interés: la primera se refiere a la definición de negocio(s) en que quiere participar la empresa y, la otra a la adquisición de recursos corporativos y los compromisos con cada uno de los negocios definidos.

Las estrategias de negocio se refieren a dos tareas importantes: la primera especifica la amplitud o bondad de la forma operativa en que cada uno de los negocios vinculan las estrategias de negocios con la estrategia corporativa y, la segunda especifica las bases sobre las cuales las unidades estratégicas (planeación y negocios) logran y mantienen una ventaja competitiva.

La estrategia funcional se define de acuerdo a cada función que debe apoyar la estrategia de negocios elegida, así un negocio puede tener cuatro estrategias funcionales: estrategias de mercadotecnia y ventas, estrategias de manufactura, estrategias de investigación y desarrollo y estrategias de control y contabilidad.

Son muy pocos los negocios de artesanía en donde se controlan, conocen y manejan conscientemente las estrategias de investigación y desarrollo además de las de control y contabilidad, por lo que en este trabajo solo interesa operacionalizar las estrategias de manufactura y de mercadotecnia.

Tabla 2
Análisis de factores de la variable estrategias de manufactura

Estrategias de Manufactura	1	2	3	4	Comunalidad
Costo de oportunidad por calidad					
Por presentar algún defecto	-,053	,031	-,076	,790	,633
Por vender productos defectuosos	-,064	,031	,151	,780	,636
Por devolución de productos defectuosos	-,047	-,009	,121	,718	,532
Capacidad de producción					
Habilidad para programar la producción	,618	,332	,076	-,056	,502
Habilidad para manejar equipos y herramientas de producción	,883	,112	-,061	-,022	,797
Habilidad para detectar fallas en equipos y herramientas	,877	,209	-,128	-,045	,832
Habilidad para dar servicios a equipos y herramientas	,824	,258	-,126	-,080	,767
Dominar el proceso de producción.	,721	,097	,016	-,050	,533
Capacidad de distribución					
Encontrar nuevas formas de distribución	,124	,864	-,148	,037	,785
Buscar nuevos mercados	,190	,839	-,074	,076	,751
Buscar mayor relación con los clientes	,293	,852	-,081	-,054	,822
Buscar mayor relación con los proveedores	,260	,852	-,071	,008	,798
Costo de oportunidad por flexibilidad					
Todos los tamaños	-,053	-,125	,911	,113	,861
Todas las formas	-,041	-,100	,940	,062	,898
Todos los estilos	-,064	-,083	,945	,058	,906
Varianza explicada	22,365	21,182	18,197	11,943	73,687

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

Tabla 3
Análisis de factores de la variable estrategias de mercadotecnia

Estrategias de Mercadotecnia	1	2	3	4	5	Comunalidad
ESTRATEGIAS DE PRODUCTO:						
Diferenciación en:						
Forma	,814	,043	,081	,090	,118	,692
Tamaño	,805	,031	,164	,078	,175	,712
Materiales	,781	,115	,202	,058	,079	,674
Color	,795	,069	,070	,080	,054	,652
Información sobre:						
Proceso	,089	,024	,843	,058	,218	,770
Historia	,190	,076	,806	,099	,175	,732
Materiales utilizados	,218	,060	,853	,088	,182	,819
ESTRATEGIAS DE PLAZA:						
Servicios que recibe del intermediario						
Clasificación de la artesanía	,119	,058	,120	,761	,043	,613
Transporte de la artesanía	,076	-,029	,052	,791	-,001	,636
Sugerencias	,142	,048	,114	,740	,129	,599
Empaque	-,040	,010	-,043	,733	,002	,542
ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN:						
Publicidad en:						
Revistas	,210	,778	-,015	-,074	-,052	,657
Periódicos	,037	,818	,106	-,023	,025	,682
Radio	,041	,787	,000	,094	-,024	,630
Televisión	-,025	,750	,057	,078	,160	,598
Promoción con:						
Regalos	,136	,169	,090	,116	,765	,654
Demostraciones	,115	,012	,351	,043	,708	,639
Descuentos	,129	-,069	,176	,001	,744	,605
Varianza explicada	15,454	14,028	13,193	13,176	10,291	66.142

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

- **Estrategias de manufactura**

Según Karisson y Tesfamariam (2004: 1), la estrategia de manufactura gira alrededor de crear la función de manufactura como un arma competitiva para asegurar en el largo plazo una ventaja competitiva sostenible sobre los competidores. Para Wheelwright (1986: 83), la estrategia de manufactura es un patrón consistente de decisiones complementarias y mutuamente apoyadas en operaciones efectivas de manufactura para lograr una ventaja competitiva. Según Bribiesca (2006:17) plantea que las estrategias de manufactura como la calidad, costos, entrega y flexibilidad son prioridades competitivas y están estrechamente relacionadas con las prácticas que contribuyen al éxito económico. El análisis factorial reveló 4 factores: costo de oportunidad por calidad, capacidad de producción, capacidad de distribución y costo de oportunidad por flexibilidad (ver tabla 2). Con una varianza explicada de 73.68, con una confiabilidad de .77 de acuerdo al Alpha de Cronbach.

- **Estrategias de mercadotecnia**

Con base en Hernández y col. (2004) y Hernández, Jiménez y Domínguez (2007), las estrategias de mercadotecnia incluyen el conjunto de decisiones sobre producto, precio, plaza y promoción. El análisis factorial validó sólo estrategias de producto, de plaza y promoción (Ver tabla 3). Con una varianza explicada de 66.14 y con una confiabilidad de .81 de acuerdo al Alpha de Cronbach.

- **Innovación**

La innovación se definió de acuerdo con Hernández y Domínguez, (2003: 194) y, Hernández y col. (2007a, 364) como las mejoras y cambios realizados por los artesanos en sus productos, procesos y formas de organización. El análisis factorial reveló 3 factores: cambios y mejoras en el producto, cambios y mejora en el proceso y mejoras en la organización. Con una varianza explicada de 69.58 y con una confiabilidad de .90 de acuerdo al Alpha de Cronbach (Ver tabla 4).

Tabla 4.
Análisis de factores de la variable innovación

Innovación	1	2	3	Comunalidad
Cambios y mejoras en el producto por:				
Utilizar nuevas fuentes de colores	,718	,052	,239	,576
Elaborar productos nuevos	,771	,050	,162	,624
Hacer cambios en colores	,786	,122	,216	,680
Hacer cambios en tamaños	,807	,146	,164	,699
Hacer cambios en dibujos	,806	,173	,218	,727
Hacer cambios en formas	,798	,149	,171	,689
Hacer cambios en la calidad del producto	,634	,284	,182	,516
Cambios y mejora en el proceso por:				
Reemplazar su maquinaria	,185	,853	,199	,802
Reemplazar sus herramientas	,146	,820	,139	,713
Reemplazar su equipo	,119	,838	,095	,726
Mejoras en la organización por:				
Establecer nueva forma de organización	,210	,176	,897	,879
Realizar cambios en la organización del trabajo	,259	,194	,886	,890
Buscar mayor relación con los compañeros de trabajo	,327	,113	,638	,526
Varianza explicada	33,513	18,145	17,923	69,581

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

5. RESULTADOS

Para comprobar las hipótesis plasmadas en la figura 1, se realizó primero un análisis de correlación bivariada (Ver tabla 5) en el que todas las variables están altamente asociadas. Luego con la correlación parcial de la tabla 6, las correlaciones bajan pero la significancia se mantiene igual, lo que implica que la innovación no interviene ni modifica la relación entre las estrategias y competitividad.

Tabla 5.
Correlación bivariada de Pearson entre las variables del modelo

	Competitividad	Innovación
Estrategias de Manufactura	,318**	,551**
Estrategias de Mercadotecnia	,404**	,547**
Innovación	,265**	
Estrategias	,428**	,647**

** La correlación es significativa al nivel 0.01

Tabla 6.
Correlación parcial controlando por innovación

Variable de control		Competitividad
Innovación	Estrategias de manufactura	,197
	Estrategias de mercadotecnia	,305
	Estrategias	,330

Significancia a nivel de .000

Para explicar detalladamente estos resultados se aplicó una correlación parcial entre dimensiones de estrategia de mercadotecnia y manufactura controlando por las dimensiones de innovación (Ver tablas 7 y 8).

Tabla 7.
Análisis dimensional de estrategias de manufactura y competitividad
controlando por innovación

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

* La correlación es significativa al nivel 0,05.

** La correlación es significativa al nivel 0,01.

Tabla 8.
Análisis dimensional entre estrategias de mercadotecnia y
competitividad controlando por innovación

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

En la tabla 7, cuando se controla por innovación de producto, la relación entre costos de oportunidad por flexibilidad y la satisfacción con el negocio pasa de no significativa (.076) a significativa (.123**). La innovación de producto modifica esa relación, porque los negocios de artesanía dejan de vender por no tener flexibilidad en la producción, lo que genera poca variedad en tamaños, formas y estilos, pocos ingresos por ventas y poca satisfacción con el negocio. Un ejemplo se ve en Santa María Atzompa, Oaxaca, donde los productores se especializan en un solo tipo de artesanía de barro, ya sea jarritos, ollas, jarrones, etc., siempre producen lo mismo, no son muy flexibles en cuanto a formas, estilos, ni tamaños. Un grupo de esos artesanos después de recibir dos cursos de capacitación mejoró y cambió sus productos, en forma, tamaños, y también en dibujos, pues ya hacen figuras más delineadas, con perspectiva, sombra, profundidad, y así han incrementado sus ventas, y están más satisfechos que aquellos que siguen tradicionalmente su producción.

Chibnick (2003: 8), al describir el caso de los alebrijes en Oaxaca, manifiesta que los compradores buscan artículos que ya conocen, pero que también buscan artículos que nunca han visto; los artesanos que hacen ese tipo de producto viven en una constante innovación de producto, de tal manera que logran figuras diferentes, originales y atractivas para los clientes, fomentando la demanda, e incrementando sus ingresos y por tanto su satisfacción con lo que hacen.

La relación entre servicios del intermediario y prestigio del artesano (.185**) deja de ser significativa (.089) al introducir la innovación de producto (ver tabla 8). El artesano regularmente realiza mejoras y cambios al producto de acuerdo con su percepción, sin tomar en cuenta las necesidades del consumidor, esto tiene un efecto negativo ya que su imagen se ve afectada al dejar de cumplir con las especificaciones que el mercado le está demandando. Hernández y col. (2005: 214) subrayan la importancia de mejorar el producto y la manera de tomar en cuenta las necesidades y deseos del consumidor.

Cuando se controla por innovación de producto en la tabla 8, la relación que antes era significativa entre publicidad y prestigio del artesano (.155**) pasa a ser no significativa (.090). Teóricamente, cualquier proyecto de

innovación de producto debe ir acompañado de un programa sólido de publicidad en diferentes medios de comunicación como radio, televisión, periódicos y otros medios, pero la mayoría de los artesanos tienen que ser cautelosos y selectivos con los pocos recursos para invertir, ya que ellos generalmente nunca invierten en aspectos relacionados a la publicidad, lo que afecta la imagen del artesano y por ende su prestigio.

También en la tabla 8, la relación entre publicidad y satisfacción con el negocio pasa de significativa (.114**) a no significativa (.090). Cuando hay pocos recursos para invertir y la prioridad se le da a la innovación de producto se reduce el gasto en publicidad. Es una cadena: sin publicidad, los consumidores no conocen el negocio, falta imagen y las ventas no se realizan, con pocos ingresos disminuye la satisfacción del dueño con el negocio. Los artesanos tienen muchas dudas sobre el efecto de la publicidad en las ventas, pero están seguros que las mejoras y cambios que hagan al producto son hechos palpables, es algo cuyo efecto se aprecia fácilmente y se refleja en las opiniones y conducta de compra de los consumidores.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

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

Las estrategias de manufactura determinan la competitividad de los negocios de artesanía, lo cual coincide con los resultados obtenidos por Tracey, Vonderembse y Lim (1999: 421-422) y Lau (2002: 131). Las estrategias de mercadotecnia tienen un comportamiento igual, congruente con Shaw y Wong (1996: 59), Hernández y Domínguez (2003) y Özsomer y Simonin (2004: 407-417).

La estrategia de manufactura que más aplican los artesanos es la de calidad del producto, lo que les permite mejorar los precios y/o incrementar el

volumen de ventas. La estrategia de entrega es la menos utilizada por los artesanos, porque tienen poca relación con sus proveedores y clientes, no han buscado nuevas formas de distribuir sus productos, pues sus necesidades no los han obligado a tener nuevos mercados.

La estrategia de mercadotecnia más utilizada por los artesanos es la estrategia de precio, utilizan mucho el regateo como estrategia de precio para mejorar sus ventas. Finalmente, la estrategia de mercadotecnia menos aplicada por los artesanos es la promoción; de vez en cuando ofrecen piezas de regalo, aplican descuentos sobre compra y muy pocos hacen demostraciones del proceso de producción como forma de promoción de sus productos.

La innovación se refleja más en los cambios y mejoras que hacen a los productos. Los artesanos innovan cambiando colores, dibujos, diseños, formas y haciendo nuevas figuras. Estas formas de innovar exigen pocos recursos financieros, a diferencia de las innovaciones de proceso o administrativas, las cuales implican realizar gastos para la adquisición de nueva maquinaria, equipo y herramientas.

La innovación como variable no afecta la relación entre estrategias de manufactura, estrategias de mercadotecnia y competitividad, este resultado muestra un fuerte apoyo a la teoría de la estrategia empresarial, y a algunos planteamientos en cuanto a que los negocios se encuentran frente a las mismas oportunidades y limitaciones. Todos los artesanos están frente a los mismos adelantos en tecnología, las mismas oportunidades de negocio, de financiamiento, y las mismas limitaciones, por tanto un factor que puede ser la diferencia para su éxito es la estrategia que utilicen en el manejo de su negocio.

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

La innovación de producto reflejada en la elaboración de nuevos productos, cambios en colores, tamaños, dibujos y formas, es la que más interviene en la relación entre estrategias y competitividad, porque influye en la satisfacción

del dueño con su negocio. Entonces en artesanía la innovación de producto satisface la mayoría de los gustos y preferencias de los consumidores, dejando de lado las otras estrategias, pues al fin, éstas se ven reflejadas en las características, bondades y propiedades del producto.

La relación entre publicidad y competitividad se ve anulada por la intervención de la innovación. De hecho los artesanos utilizan muy poco la publicidad, ellos prefieren la promoción de boca en boca, de sus amigos y familiares, también realizan demostraciones de procesos de producción, se promueven con alguna pieza de regalo, o bien haciendo descuentos, acciones que representan costos muy bajos, y también tienen efectos de promoción de venta relativos, por lo que el impacto de la innovación de productos sobre el incremento de ingresos es mayor que el efecto de la publicidad. Por eso cuando la innovación está presente las actividades de promoción bajan, y los consumidores se ven influenciados más por los productos nuevos o mejorados.

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

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

Referencias

- Álvarez, M. (2003). Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad. *Revista Contaduría y Administración*, 209, 5-22.
- Aragón, A., & Rubio, A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: El caso de las PyMES del estado de Veracruz, *Revista Contaduría y Administración*, 216, 35-69.

- Arbussá, A., Bikfalvi, A., & Valls, J. (2004). La I+D en la pymes: Intensidad y Estrategia. *Revista Universia Business Review*, 1, 40-49.
- Bain, J. (1951). Relation of profit rate to industry concentration: American Manufacturing, 1936-1940. *The Quarterly Journal of Economics*, (65)3, 293-324.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, (17)1, 99-120.
- Castellanos, J. (2003). Pymes innovadoras. Cambio de estrategias e instrumentos. *Revista Escuela de Administración de Negocios Colombia*, 47, 10-33.
- Castro, C., & Véles, M. (2002). Modelo para la selección de un sistema de la programación de la producción, un enfoque estratégico. *Revista Universidad EAFIT*, (38)128, 23-32.
- Castro, F., & Delgado, M. (1999). Innovación tecnológica, estrategia corporativa y competitividad en la industria cubana. *Revista CEPADE*, 22, 14-27.
- Chen, W. (1999). Manufacturing strategies of networkbased small firms: Observations on the textile Industry in Taiwan. *Journal of Small Business Management*, 2, 46-62.
- Costa, M., Duch, N., & Lladós, J. (2000). Determinantes de la innovación y efectos sobre la competitividad: El caso de las empresas textiles, *Instituto de Economía de Barcelona (IEB)*, 1-25.
- Domínguez, M., Hernández, J., & Toledo, A. (2004). Competitividad y ambiente en sectores fragmentados. El caso de la artesanía en México". *Cuadernos de Administración*, 27, 127-158.
- Frías, J., O'Brien, C. & Aldana, E. (2003). Innovation and competitiveness through the design of new products in Mexican SMEs. *X Seminario Latino-Iberoamericano de Gestion Tecnológica ALTEC*, 1-14.
- Grant, R. (1996). Prospering in dynamically competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 4, 375-387.
- Hall, M. & Weiss, L. (1967). Firm size and profitability. *The Review of Economics and Statistics*, 49, 319-331.
- Haour, G. (2005). Resolving the innovation paradox: enhancing growth in technology companies. *Journal of Production and Innovation Management*, 22, 538-544.
- Hernández, J., & Domínguez M. L. (2003). Estrategias de mercadotecnia y los negocios de mezcal, *Revista Convergencia*, 31, 187-203.

- Hernández, J., Domínguez, M.L. & Jiménez, J. (2004). Participatory methodologies and the product development process: the experience of Mixtec craftswomen in Mexico. *Development in Practice*, 3, 396-406.
- Hernández, J., Domínguez, M.L. & Caballero M. (2005). Innovación de producto y aprendizaje dirigido en alfarería en Oaxaca, México. *Revista de Ciencias Sociales*, 2, 213-228.
- Hernández, J., Domínguez, M. L. & Jiménez, J. (2007). Strategy and factors for success: The mexican handicraft sector. *Performance Improvement Journal*, 46, 8,16-26
- Hernández J., Domínguez, M. L. & Caballero. M. (2007a). Factores de innovación en negocios de artesanía de México. *Gestión y política pública*. XVI, 2, 353-379.
- INEGI. (2003). Anuario Estadístico, *Instituto Nacional de estadística, geografía e Informática*, México D.F.
- Jasso, J. (2004). Trayectoria tecnológica y ciclo de vida de las empresas: Una interpretación metodológica acerca del rumbo de la innovación, *Revista Contaduría y Administración*, 214, 83-96.
- Lau, R. (2002). Competitive factors and their relative importance in the US electronics and computer industries. *International Journal of Operations and Production Management*, 1, 125-135.
- Mamaqui, X., Meza, I. & Albisu, L. (2002). Factores que influyen en la competitividad y estrategias de las empresas agroindustriales en Aragón, España. *Revista Agroalimentos*, 14, 69-88.
- Mann, H. (1966). Seller concentration, barriers to entry, and rates of return in thirty industries, 1950-1960. *The review of economic and statistics*, 48, 296-307.
- Molina, de P. (2003). Nuevas técnicas de control y gestión de costos en la búsqueda de la competitividad. *Actualidad Contable Faces*, 6, 25-32.
- Morales, M., & Pech, J. (2000). Competitividad y Estrategia: el Enfoque, de las Competencias Esenciales y el Enfoque Basado en los Recursos. *Revista Contaduría y Administración*, 197, 43-63.
- Özsomer, A. & Simonin, B. (2004). Marketing program standardization: A crosscountry exploration. *International Journal of Research in Marketing*, 21, 397-419.
- Pérez, L., Díaz, J., Romero, R., Martínez, E. & Noriega, S. (2005). La estrategia de manufactura, una revisión de sus problemas y enfoques, *CULCyT*, 8, 22-25.
- Porter, M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal, Especial issue (12)*, 95-117.

- Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, (68) 2, 73-93.
- Shaw, V. & Wong, V. (1996). Successful marketing strategies in the changing machine tool market. *Journal of Strategic Marketing*, 4(1), 53-69.
- Solleiro, J. & Castañón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: the challenges for Mexico's insertion in the global context. *Technovation* 25(9) 1059-1070
- Thoumrungroje, A. & Tansuhaj, P. (2007). Globalization effects and firm performance. *Journal of International Business Research*, (6)2, 43-58.
- Tracey, M., Vonderembse, M. & Lim, J. (1999). Manufacturing technology and strategy formulation: keys to enhancing competitiveness and improving performance. *Journal of Operations Management*, 17(4), 411-428.
- Turok, M. (1988). Cómo acercarse a la artesanía. México: Plaza y Valdés, 1-199
- Tushman, M. & Nadler, D. (1986). Organizing for innovation. *California Management Review*, (28)3, 74-92
- VanSickle, J., (2001). Estrategias de mercadeo para productores de vegetales, *Departamento de Alimentos y Recursos Económicos, Servicios de Extensión Cooperativa de Florida, Junio*, 1-7.
- Velázquez, S. & Macías, S. (2001). El sistema de autodiagnóstico empresarial: una herramienta para mejorar la competitividad. *Revista Contaduría y Administración*, 200, 79-95.
- Wheelwright, Steven C. (1984). Manufacturing strategy: Defining the missing link *Strategic Management Journal*, (5)1, 77-91
- Ward, P., Bickford, D. & Keong, G. (1996). Configurations of manufacturing strategy, business strategy, environment and structure. *Journal of management*, (22)4, 597-626.
- Zapata, É. (2002). Marketing: ¿ciencia o arte? El estado del arte del concepto efectividad de mercadeo. *Revista Colombiana de Marketing*, (3)5, 30-46.
- Zapata, É. (2001). La efectividad del mercadeo en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de los sectores industrial y de servicios de Boyacá, Colombia. *Revista Colombiana de Marketing*, (2)3, 1-11.