

# Influencia de la orientación emprendedora en el desempeño de las empresas de artesanía

Área de investigación: Administración de la micro, pequeña y mediana empresa

## Julio César Jiménez Castañeda

Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional, Unidad Oaxaca  
Instituto Politécnico Nacional  
México  
[jcjimcas@hotmail.com](mailto:jcjimcas@hotmail.com)

## María Lourdes Nieto Delgado

Centro de Educación Continua  
Instituto Politécnico Nacional  
México  
[mnietod@ipn.mx](mailto:mnietod@ipn.mx)

## Rigoberto Castro Rivera

Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional, Unidad Oaxaca  
Instituto Politécnico Nacional  
México  
[rigocastro4@hotmail.com](mailto:rigocastro4@hotmail.com)

# XVI CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA



Octubre 5, 6 y 7 de 2011  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Copyright © 2011. Todos los derechos reservados. Fotografía: Andrés López Chávez

# Influencia de la orientación emprendedora en el desempeño de las empresas de artesanía

## Resumen

El presente trabajo analiza la relación entre la orientación emprendedora (OE) y el desempeño de los negocios de artesanía en México, utilizando una escala adaptada a las características de este sector. Los datos fueron obtenidos mediante entrevistas estructuradas a 170 artesanos de diferentes lugares de la República Mexicana. Mediante el análisis de correlación bivariada de Pearson, se encontró que la innovatividad, la proactividad, la autonomía y la agresividad competitiva se relacionaron directa y positivamente con el desempeño. El análisis de correlación parcial demostró que el ambiente externo de los negocios de artesanía no modera ni modifica la relación entre la OE y el desempeño. Finalmente con un análisis de regresión lineal múltiple se determinó que la innovatividad, la proactividad y la agresividad competitiva son las variables que explican el desempeño de los negocios de artesanía en México.

**Palabras clave:** Desempeño, orientación emprendedora, artesanías, México.



Octubre 5, 6 y 7 de 2011  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

CONFERENCIA INTERNACIONAL  
CONTADURÍA  
ADMINISTRACIÓN  
E  
INFORMÁTICA

Copyright © 2011 by Universidad Nacional Autónoma de México. Todos los derechos reservados.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510



## Influencia de la orientación emprendedora en el desempeño de las empresas de artesanía

### 1. Introducción

La orientación emprendedora puede ser considerada según Lumpkin y Dess (1996, p. 136), como los procesos, prácticas y actividades de toma de decisiones que guían las actividades de la empresa. Miller (1983, p. 771) sugiere que una empresa con orientación emprendedora es aquella que se dedica a la innovación en el producto y/o en el mercado, emprende algunos negocios riesgosos y es el primero que presenta innovaciones proactivas, sorprendiendo a los competidores, Lumpkin y Dess (1996, p.139-140) sugieren que la agresividad competitiva y las acciones autónomas e independientes también forman parte de la orientación emprendedora.

La mayoría de las investigaciones que analizan el desempeño bajo el enfoque de la orientación emprendedora, han manejado este constructo de manera unidimensional, donde se ha demostrado que la orientación emprendedora tiene un efecto positivo y directo en el desempeño de la empresa. ¿Pero qué sucede con la relación particular entre cada una de las variables de la orientación emprendedora (innovatividad, proactividad, toma de riesgos, autonomía y agresividad competitiva) y el desempeño de los negocios? Existen investigaciones que analizan el efecto de cada una de estas variables en el desempeño, sin embargo, los resultados son diversos y hasta contradictorios, lo que hace necesario más estudios como lo mencionan Covin y Wales (2011, p. 21-22) al concluir que a pesar que el fenómeno de la orientación emprendedora ha sido sujeto de estudio durante más de treinta años la forma como ha sido medida no ha recibido la atención apropiada. Covin y Wales (2011, p. 2) mencionan que ha habido pocos progresos para medir la orientación emprendedora por lo que es necesario explorar medidas alternativas.

En el estudio del desempeño de la empresa debe considerarse el efecto moderador de ciertas variables (Covin y Slevin, 1989, p. 75-76), como el ambiente externo (Escriba, Sánchez y Sánchez, 2008, 467) o la influencia de ciertas fuerzas y elementos externos ajenos al control de la empresa (Rauch *et al.* 2009, p. 765, 779-780). Lumpkin y Dess (1996, p. 152-153), señalan que los factores ambientales, tales como el dinamismo, munificencia y hostilidad, pueden influir en el desempeño de las empresas con una orientación emprendedora. Esto último nos lleva a cuestionarnos también sobre la influencia de los factores externos en la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño de los negocios de artesanía ya que como mencionan Tang *et al.* (2007, p. 393-394), el confiar solamente en los efectos principales de la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño, proporcionaría una fotografía incompleta.

El objetivo de esta investigación es analizar la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño de los negocios del sector de artesanías en México a través de una escala de medición acorde a las características del sector artesanal mexicano. La elaboración de artesanías en México es la actividad principal para cerca de nueve millones de personas que viven principalmente en comunidades rurales, pero que contribuyen al Producto Interno Bruto entre dos y tres por ciento. En estas empresas es necesario adaptar estas escalas de medición debido a que en la mayoría no existe organización ni planeación formal. Hernández, Domínguez y Espinosa (2007, p. 27-28) mencionan que en los negocios artesanales el proceso estratégico se realiza de manera informal y depende de la capacidad de los individuos.

### 2. Marco Teórico

<http://congreso.investigacion.unam.mx>

información

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510



## 2.1. El desempeño de la empresa

Según Lumpkin y Dess (1996, p.153-154), podría ser considerado como el crecimiento en ventas, participación del mercado y la rentabilidad, pero podrían también considerarse las metas y objetivos, niveles de aspiración, así como otros elementos de satisfacción de los accionistas, independencia o autonomía. Para las pequeñas empresas podría considerarse la continua existencia de una empresa como un indicador satisfactorio de alto desempeño, aunque no pueda demostrar fuertes retornos de capital o crecimiento en la participación del mercado. Factores tales como la reputación, la imagen pública y la buena voluntad y, el compromiso con los empleados y su satisfacción podría considerarse también como indicadores de desempeño.

## 2.2. Innovatividad y Desempeño

Hult, Hurley y Knigh (2004, p. 429) mencionan que un componente clave dentro del éxito de una empresa es el grado de innovatividad que se refiere a la capacidad de la empresa para introducir nuevos procesos, productos o ideas en la organización. Hult, Hurley y Knight (2004, p. 436) concluyen que la innovatividad es un determinante importante del desempeño de la empresa, lo que implica que las actividades innovativas son generalmente importantes para el éxito de la empresa, por lo que se sugiere que los gerentes deberían de mejorar la innovatividad de su negocio en los esfuerzos por obtener el desempeño superior del negocio.

La innovatividad puede estimular el desarrollo de productos nuevos o modificados así como incrementar la velocidad de distribución y diferenciar de esta manera unas empresas de otras, a generar productos competitivos y a obtener un mejor desempeño como lo muestran los resultados de los estudios de Smart y Conant (1994), Lumpkin, Wales y Ensley (2006), Hughes y Morgan (2007), Coulthard (2007), Chang, *et al.* (2007) y Avlonitis y Salavou (2007) quienes encontraron una relación positiva y significativa entre la innovatividad y el desempeño.

Entonces, en las empresas del sector artesanal la innovatividad puede darse a través de las innovaciones en productos, en procesos y en comercialización que ayuden a mejorar su desempeño. Por lo tanto puede decirse que: *H<sub>1</sub>. La innovatividad en los negocios de artesanía en México tiene una relación positiva y directa en el desempeño de estos negocios*

## 2.3. Proactividad y Desempeño

Lumpkin, Cogliser y Schneider (2009, p. 56) consideran que la proactividad es una búsqueda de oportunidades, una perspectiva a mirar hacia adelante caracterizada por la introducción de nuevos productos y servicios más rápido que la competencia y una actuación anticipada a las demandas futuras. Smart y Conant (1994, p. 28-38) encontraron que existe una relación positiva entre el desempeño de la empresa y la habilidad para detectar las necesidades y deseos de los clientes así como con la identificación de oportunidades. Lumpkin y Dess (2001, p. 446) mencionan que la proactividad tiene un impacto positivo en el desempeño de la empresa y en ambientes dinámicos o en etapas de crecimiento en donde las condiciones cambian rápidamente y las oportunidades para progresar son numerosas, la proactividad es un modo apropiado para que la empresa obtenga un buen desempeño. Rauch *et al.* (2009) y Lumpkin, Wales y Ensley (2006) también encontraron que la proactividad tiene un impacto positivo y significativo con el desempeño.

Chang, *et al.* (2007, p. 1013) además de encontrar que la proactividad tiene una correlación positiva con el desempeño, mencionan que la proactividad es esencial para el éxito de la administración debido a que implica una perspectiva con miras al futuro que puede crear una

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



ventaja de primer movedor para enfrentar a sus competidores y ser primero en introducir nuevos productos al mercado y ajustar los volúmenes de producción como se necesite. Según Coulthard (2007, p. 36) la proactividad parece ser la variable más importante en términos de mejoramiento del desempeño de la empresa. Hughes y Morgan (2007, p. 658) encontraron que la proactividad tiene una relación positiva con el desempeño de la empresa ya que la anticipación a los cambios en el mercado, permite a la empresa manejar el mercado y darle forma a la dirección de la competencia.

En los negocios del sector artesanal la proactividad podría aumentar el desempeño estos negocios mediante la colocación de artesanías mejoradas o modificadas en el mercado, el monitoreo constante del entorno para detectar oportunidades y además de liderar el mercado. Por lo tanto tenemos: *H<sub>2</sub>. La proactividad en los negocios de artesanía en México tiene una relación positiva y directa en el desempeño de estos negocios.*

#### 2.4. Toma de riesgos y desempeño

Dess y Lumpkin (2005, p. 152) se refieren a la toma de riesgos como la voluntad para aprovechar una oportunidad aunque no se conozca si la aventura será exitosa y para actuar de manera audaz sin conocer las consecuencias. En la relación entre la toma de riesgos y el desempeño se ha encontrado diferentes resultados como lo demuestran los estudios de Hughes y Morgan (2007) y Naldi *et al.* (2007) quienes concluyeron que la toma de riesgos está relacionada negativamente al desempeño de la empresa. Según las conclusiones de Naldi *et al.* (2007, p. 41) las empresas familiares toman riesgos pero con implicaciones negativas en su desempeño debido a que la propiedad y el manejo están a cargo de la familia y los procesos clave a menudo son muy informales por lo que tomar decisiones sin la presión de ser supervisados por personas ajenas a la familia, puede resultar peligroso. Sin embargo Smart y Conant (1994), Rauch *et al.* (2009), Lumpkin, Wales y Ensley (2006), Chang *et al.* (2007) y Coulthard (2007) encontraron una relación directa y positiva.

Octubre 5, 6 y 7 de 2011  
Ciu

Siguiendo la estructura conceptual de Lumpkin y Dess (1996, p. 152) y en vista de los diferentes resultados podría esperarse que en los negocios del sector artesanal la toma de riesgos permite a las empresas o negocios obtener un mayor desempeño, por lo tanto tenemos: *H<sub>3</sub>. La toma de riesgos en los negocios de artesanía en México tiene una relación positiva y directa en el desempeño de estos negocios*

#### 2.5. Autonomía y desempeño

Lumpkin y Dess (1996, p. 140-141) mencionan que la autonomía es la libertad garantizada a los individuos y equipos para que puedan ejercitar su creatividad y sus ideas promisorias que son necesarios para que la actividad emprendedora ocurra.

Dess y Lumpkin (2005, p. 149-150), mencionan que las empresas emprendedoras utilizan un enfoque *top-down* para apoyar la actividad emprendedora, es decir, los altos ejecutivos de la empresa apoyan los programas y los incentivos que fomentan la actividad emprendedora. Sin embargo, muchas de las ideas nuevas provienen de los niveles inferiores (*bottom-up*). Por lo tanto, dentro de muchas empresas, el esfuerzo extra y los incentivos especiales pueden ser necesarios para apoyar la construcción y el desarrollo de las aventuras de negocios. Lumpkin y

Dess (1996, p. 142) y Dess y Lumpkin (2005, p. 150) mencionan que para promover la actividad emprendedora algunas empresas destruyen jerarquías y delegan autoridad a las unidades operativas.

http://co  
informac  
Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



Hughes y Morgan (2007) encontraron que la autonomía tiene una relación no significativa con el desempeño. Sin embargo, otros estudios de la relación entre la autonomía y el desempeño de las empresas muestran una relación positiva y significativa, como los de Smart y Conant (1994), Rauch *et al.* (2009), Coulthard (2007) y Chang *et al.* (2007).

La autonomía es una dimensión escasamente analizada en artesanía, pero debido a los resultados en otras industrias, podría afirmarse que está relacionada positivamente con el desempeño. Por lo tanto tenemos: *H<sub>4</sub>. La autonomía en los negocios de artesanía en México tiene una relación positiva y directa en el desempeño de estos negocios*

## 2.6. Agresividad competitiva y desempeño

Dess y Lumpkin (2005, p. 151) mencionan que la agresividad competitiva se refiere a los esfuerzos de la empresa para superar a sus rivales dentro de su industria. Las empresas con una orientación agresiva están dispuestas a luchar contra sus competidores. Sin embargo, algunas acciones podrían ser cuestionables desde el punto de vista ético (Dess y Lumpkin 2005, p. 152) o de reputación personal (Zellweger y Sieger 2010, p. 25).

Según Dess y Lumpkin (2005, p. 151) algunas veces la estrategia de agresividad competitiva es mejor cuando se usa con moderación. Las empresas que establecen agresivamente su posición y vigorosamente explotan sus oportunidades para alcanzar la rentabilidad, pueden ser capaces de mantener sus ventajas competitivas.

Al igual que la toma de riesgos, los resultados de los estudios que han analizado la relación entre la agresividad competitiva y el desempeño son variados, desde una relación insignificante (Rauch *et al.* 2009; Coulthard, 2007; Hughes y Morgan, 2007; Zellweger y Sieger, 2010) hasta relaciones positivas y directas (Lumpkin y Dess, 2001; Chang *et al.* 2007; Lumpkin, Wales y Ensley, 2006 y Lee y Lim, 2009)

La agresividad competitiva es una de las variables que han recibido escasa atención por parte de los investigadores, sin embargo podría afirmarse que una postura agresiva contra la competencia resulta en un mayor desempeño, por lo tanto tenemos: *H<sub>5</sub>. La agresividad competitiva de los negocios de artesanía en México tiene una relación positiva y directa en el desempeño de estos negocios*

## 2.7. Orientación Emprendedora- Ambiente- Desempeño

Chow (2006, p. 14) menciona que el ambiente externo ha sido investigado como una variable de contingencia en los estudios organizacionales. Las características ambientales tales como un ambiente dinámico pueden alentar la conducta emprendedora. Lumpkin y Dess (2001, p. 430) mencionan que el efecto de la orientación emprendedora en el desempeño varía de acuerdo al contexto organizacional y ambiental. Los efectos pueden depender de influencias externas tales como la industria o el ambiente de la industria.

Los estudios de Lumpkin y Dess (2001), Yusuf (2002) encontraron que el ambiente externo influye positiva y significativamente la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño. Awang *et al.* (2009, p. 89) encontraron que el ambiente (munificencia, turbulencia, competencia, dinamismo del mercado y restrictividad) moderó la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño, concluyendo que los efectos moderadores son cruciales para neutralizar o aumentar los efectos independientes de cada una de las variables de la orientación emprendedora que explican el desempeño. Por lo tanto: *H<sub>6</sub>. El ambiente externo tanto hostil*

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Fax 52 (55) 5616.03.08



como dinámico en el que actúan los negocios de artesanía de México modera la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño.

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

**Figura 1.**

Modelo hipotético de investigación de la relación entre la Orientación Emprendedora y el Desempeño de los negocios de artesanía en México.



### 3. Metodología

Para analizar la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño de los negocios de artesanía en México, se llevó a cabo un trabajo de corte estadístico no experimental y transversal con base en un cuestionario estructurado (Ver apéndice 1) dirigido a los dueños de negocios de producción de artesanía en México (Hernández, Fernández y Baptista, 2010; Cea 2001; Babbie, 2000). El tamaño de la muestra en esta investigación fue determinado por conveniencia basándose en el presupuesto asignado para el trabajo de campo, la representatividad de la artesanía de los Estados Mexicanos seleccionados (Oaxaca, Guerrero, Puebla y Tlaxcala) y la cercanía entre las comunidades. Se visitaron a los artesanos más famosos de cada comunidad, utilizando la técnica de bola de nieve con lo que se logró una muestra de 170 cuestionarios utilizables.

La muestra quedando integrada por un total de 170 cuestionarios aplicados de la siguiente forma: 52.9 % en Oaxaca, 11.8% en Guerrero, 29.4% en Puebla y 5.9% en Tlaxcala. De las artesanías sobre salen el barro y alfarería 35.9%, los textiles 25.3%, la madera tallada 25.3%, la laca y maque 11.8% y las esferas y adornos 11.8%. Los datos fueron recolectados entre los meses de octubre y noviembre de 2010, mediante visitas a los negocios de los artesanos por parte del grupo de investigación solicitando la presencia del dueño del negocio (respondente) a quien le explicaban el propósito de la investigación y posteriormente se le aplicaba el cuestionario (frente a frente) en una entrevista cuya duración oscilaba entre 45 a 60 minutos.

<http://informacongreso@fca.unam.mx>

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

## 4. Resultados y Análisis

**Tabla 1**  
Correlación Bivariada de Pearson con todas las variables del modelo de investigación

VARIABLE	M	D.E.	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Desempeño	2.80	1.43								
2. Innovatividad	2.47	.77	.443**	(.803)						
3. Proactividad	1.37	.79	.347**	.381**	(.939)					
4. Toma de riesgos	1.08	.31	.049	-.064	.090	(.861)				
5. Autonomía	1.87	.96	.166*	.298**	.297**	-.025	(.924)			
6. Agresividad competitiva	2.13	.80	.278**	.208**	.188*	.072	.249**	(.743)		
7. Hostilidad ambiental	2.76	.89	-.493**	-.085	-.134	-.141	.103	-.079	(.835)	
8. Dinamismo ambiental	2.02	.78	.417**	.328**	.258**	-.082	.138	.116	-.330**	(.770)

\*\* Correlaciones significativas al nivel 0.01 \* Correlaciones significativas al nivel 0.05

El Alfa de Cronbach está mostrado entre paréntesis

La tabla 1 contiene los resultados de las correlaciones entre todas las variables utilizando la Correlación bivariada de Pearson. Con esta prueba se trata de comprobar las hipótesis del modelo. Las hipótesis 1, 2, 4 y 5 se refieren a la relación positiva y directa entre la innovatividad, la proactividad, la autonomía y la agresividad competitiva respectivamente con el desempeño de los negocios de artesanía. Los resultados muestran indican que estas hipótesis se encuentran probadas de manera satisfactoria (**H1**.  $r=0.443$ ;  $p<.01$ ; **H2**.  $r=0.347$ ;  $p<0.01$ ; **H4**.  $r =0.166$ ;  $p<0.05$ ; **H5**.  $r=0.278$ ;  $p<0.01$ ).

La hipótesis 3 se refiere a la relación positiva y directa entre la toma de riesgos en los negocios de artesanía y el desempeño. Los resultados muestran que la toma de riesgos tiene una relación positiva con el desempeño de la empresa, pero no es significativa, por lo que esta hipótesis no se prueba totalmente.

Octubre 5, 6 y 7 de 2011

Ciudad Universitaria

México, D.F.

**Tabla 2**  
Correlación Parcial controlando por Hostilidad y Dinamismo Ambiental

VARIABLES	1	2	3	4	5	6
1. Desempeño	1.000					
2. Innovatividad	.404	1.000				
	.000					
3. Proactividad	.275	.327	1.000			
	.000	.000				
4. Toma de Riesgos	.019	-.036	.107	1.000		
	.803	.646	.167			
5. Autonomía	.207	.270	.286	.015	1.000	
	.007	.000	.000	.843		
6. Agresividad Competitiva	.260	.182	.163	.076	.247	1.000
	.001	.018	.035	.327	.001	

Para probar la hipótesis 6, que se refiere a la moderación del ambiente externo en la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño de los negocios de artesanía se llevó a cabo un



análisis de correlación parcial controlando por ambiente externo. Los resultados mostraron que los efectos de asociación cuando se controla por el ambiente externo, no presentan diferencia significativa. Esto significa que el ambiente externo en el que se desenvuelven los negocios de artesanía no afecta la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño, por lo que esta hipótesis no se comprueba.

**Tabla 3**  
Análisis de regresión múltiple

VARIABLES	DESEMPEÑO	
	B	S.E.
Constante	.151	.375
Innovatividad	.620	.135
Proactividad	.335	.131
Agresividad Competitiva	.309	.122
R	.512	
R <sup>2</sup>	.262	

Para conocer sobre el efecto particular de cada una de las variables de la orientación emprendedora en el desempeño, se realizó un análisis de regresión lineal múltiple en donde solamente fue excluida la toma de riesgos ya que no presentó un coeficiente de asociación significativo con el desempeño. Los resultados del análisis de regresión múltiple (Tabla 3) muestran que la innovatividad, la proactividad y la agresividad competitiva son las variables que tienen más efecto en el desempeño de los negocios de artesanía en México y su poder explicativo puede observarse en la formula siguiente:

Si

$Y = \text{Desempeño}$

$X_1 = \text{Innovatividad}$

$X_2 = \text{Proactividad}$

$X_3 = \text{Agresividad Competitiva}$

Entonces, la ecuación para determinar el desempeño de los negocios de artesanía en México bajo un enfoque de orientación emprendedora es:

$$Y = .151 + .620X_1 + .335X_2 + .309X_3$$

Estos resultados son congruentes con los encontrados con Smart y Conant (1994), Lumpkin y Dess (2001), Rauch *et al.* (2009), Lumpkin, Wales y Ensley (2006), Chang *et al.* (2007), Coulthard (2007), Hughes y Morgan (2007) y Avlonitis y Salavou (2007).

La innovatividad en los negocios de artesanía en México se muestra como el factor más importante de determinación en el desempeño. Los artesanos constantemente realizan innovaciones en productos ya sea mejorando los diseños, los colores, los tamaños, texturas y acabados, debido a que los clientes generalmente buscan algo único y original, lo cual se ve reflejado en los ingresos por ventas.





La innovación en procesos de producción es muy escasa debido a que los procesos productivos son tradicionales heredados de generación en generación, además en artesanía se considera que un artículo puede tener más valor en el mercado si es fabricado de acuerdo a los métodos ancestrales y con mucha intervención de la mano del artesano y poca intervención de la tecnología. Las innovaciones en los aspectos de comercialización son escasas, aunque ahora algunos artesanos promocionan sus artesanías en páginas web, tienen cuentas de correo electrónico, teléfonos móviles o fijos, los artesanos prefieren comercializar sus productos de la manera en que la han hecho siempre, directamente a los clientes en sus locales, en mercados de su comunidad o a través de los intermediarios.

La proactividad es el segundo factor que determina el desempeño en el sector artesanal. El contacto del artesano con sus clientes, intermediarios, proveedores y competidores, la participación en ferias exposiciones, la visita a lugares como museos, zonas arqueológicas o simplemente otros mercados sirve para darse cuenta de lo que buscan los clientes o para inspirarse y crear nuevas formas, colores, dibujos, texturas, que traerá como consecuencia nuevos diseños de artesanías que mejoran el desempeño de los negocios. La proactividad en los negocios de artesanías también se identifica por el reconocimiento a la labor artesanal como los premios en concursos de arte y la fama del artesano en la comunidad.

La agresividad competitiva es el tercer factor de importancia en los negocios de artesanía. Los artesanos bajan precios para poder vender más que la competencia, inclusive sacrificando sus ganancias o tratan de comercializar sus artesanías con las Instituciones de Gobierno o buscando mercados en donde otros artesanos no participan. La percepción que tienen los dueños de los negocios respecto a las acciones no éticas de la competencia también juega un papel importante, estas acciones se refieren al desprestigio del trabajo artesanal al mencionar que no son hechos con materiales originales, que son copias de mala calidad, que no respetan los procesos tradicionales, que mienten y engañan a los clientes para tratar de obtener una mayor tasa de ventas.

Octubre 5, 6 y 7 de 2011

Contrario a lo que se esperaba, la toma de riesgos en los negocios de artesanía es casi nula, aunque el riesgo está relacionado estrechamente con la palabra emprendedor, en este caso los artesanos tienen gran aversión al riesgo. Aunque existen instituciones de Gobierno que otorgan créditos a la actividad artesanal, el monto de éstos no se considera difícil de pagar y además estos créditos pueden ser cubiertos con la misma artesanía, además a los artesanos no les interesa este tipo de créditos porque no ayudan mucho a la continuidad de la actividad artesanal. Los artesanos en general e inclusive los más famosos no hipotecan sus bienes ni los dejan como garantía debido a que no lo consideran tan necesario para desarrollar sus actividades. Otra razón por la que los artesanos no toman riesgos es la irregularidad que tienen en los ingresos por ventas, porque a pesar de que logran tasas aceptables de ingresos, éstos no se dan de manera regular, por lo que los artesanos no pueden comprometerse a pagar cantidades de manera regular.

La mayoría de los negocios de artesanía en México están conformados por miembros de una familia, esposa, esposo, hijos e hijas, razón por la cual jefe de la familia es la persona que toma las decisiones de producción, comercialización y organización. Las iniciativas e ideas de otros miembros del negocio, en aquellos en los que existe personal asalariado contratado para apoyar la actividad artesanal, también son apoyadas pero no destinan grandes cantidades de recursos para llevarlos a cabo.

<http://congreso.fca.unam.mx>  
[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



ANFECA  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510



En la literatura se comenta que para que una empresa sea etiquetada como emprendedora, no es necesario que la proactividad, innovatividad, toma de riesgos, autonomía y agresividad competitiva sean significantes, basta con que solo alguna de estas variables se encuentre presente para decir que cierta empresa está orientada emprendedoramente. (Lumpkin y Dess, 1996, Covín, Green Slevin, 2006)

Contrario a lo que se esperaba, el ambiente externo de los negocios de artesanía no modificó las relaciones entre las variables de la orientación emprendedora y el desempeño. Esta situación puede deberse a que una de las características más valiosas en el sector artesanal es la originalidad y singularidad de los productos. Las materias primas naturales, los procesos ancestrales, la intervención de la mano del artesano, el toque único e irrepetible impregnado en cada pieza, hace que los artesanos no se interesen mucho por las nuevas tecnologías o materiales que podrían facilitar e incluso aumentar la producción misma.

En el caso particular del dinamismo ambiental, en los negocios de artesanía las materias primas, herramientas, procesos de producción y artesanías en sí, no existen cambios frecuentes o ciclos de vida cortos; tampoco las tendencias o preferencias de los clientes no cambian constantemente por lo que el ambiente en este sector no es muy dinámico.

En cuanto a la hostilidad ambiental, los artesanos no se sienten amenazados por otros competidores ya que sus artesanías son consideradas como únicas e inimitables. Los artesanos además esperan que los clientes lleguen a sus comunidades por lo que no se ven en la necesidad de salir y aquellos que si lo hacen, no encuentran competencia dentro de su nicho de mercado.

## 5. Conclusiones

Los resultados mostraron que la innovatividad, la proactividad y la agresividad competitiva son las variables que mejor explican el desempeño y esto es consistente con la literatura. La toma de riesgos y la autonomía no parecen ser tan importantes en el sector artesanal.

Evidentemente al ser esta investigación una de las primeras en analizar el desempeño de los negocios de artesanía bajo el enfoque de orientación emprendedora, da lugar a muchas oportunidades de investigación. Una de ellas puede ser dar un tratamiento mucho más profundo y de manera muy particular a cada una de las variables del estudio. La escala de medición necesita ser probada en otros sectores similares al artesanal, como pueden ser las empresas comunitarias, pequeñas agroindustrias de alimentos, etc. Realizar una mejor conceptualización y operacionalización de variables para poder llegar a hacer análisis estadísticos mucho más detallados que permitan determinar con mayor exactitud los efectos de las variables en el desempeño de las empresas.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510



## Referencias bibliográficas

- Avlonitis, G. & Salavou, H. (2007). Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance. *Journal of Business Research*, 60(5), 566-575.
- Awang, A., Kalid, A., Yusof, A., Kassim, K., Ismail, M., Zain, R. & Madar, A. (2009). Entrepreneurial orientation and performance relations of Malaysian Bumiputera SMEs: The impact of some perceived environmental factors. *International Journal of Business and Management* 4(9) 84-96.
- Babbie, E. (2000). *Fundamentos de la Investigación social*. México: Internacional Thompson Editores
- Cea, M. (2001). *Metodología cuantitativa: Estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid, España: Editorial Síntesis.
- Chang, S., Lin, R. Chang, F. & Chen, R. (2007). Achieving manufacturing flexibility through entrepreneurial orientation. *Industrial Management & Data Systems* 107 (27) 997-1017
- Chow, I. (2006). The relationship between entrepreneurial orientation and firm performance in China. *SAM Advanced Management Journal*, 71(3), 11.
- Coulthard, M. (2007). The role of entrepreneurial orientation on firm performance and the potential influence of relational dynamism. *Journal of Global Business and Technology*, 3(1), 29-39.
- Covin, J. & Slevin, D. (1989). "Strategic management of small firms in hostile and benign environments." *Strategic Management Journal* 10(1) 75-87.
- Covin, J. & Wales, W. (2011). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice* Article first published online: 1 MAR 2011 DOI: 10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x
- Dess, G. & Lumpkin, G. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*. 19(1) 147-156
- Escriba, A., Sánchez, L. & Sánchez, E. (2008). Moderating Influences on the Firm's Strategic Orientation-Performance Relationship. *International Small Business Journal* 26(4) 463-489
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ª. Ed.) México: Mc Graw Hill.
- Hernández, J., Domínguez, M. & Espinosa, C. (2007). Orientación al mercado y desempeño en artesanías. *Revista Naturaleza y Desarrollo* 5(1) 27-40
- Hughes, M. & Morgan, R. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651-661.
- Hult, G., Hurley, R. & Knight, G. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management* (33) 429-438
- Lee, S. & Lim, S. (2009). Entrepreneurial orientation and the performance of service business. *Service Business* 3(1) 1-13
- Lumpkin, G., Cogliser, C. & Schneider, D. (2009). Understanding and measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective. *Entrepreneurship Theory & Practice* 33(1) 47-69
- Lumpkin, G. & Dess G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review* 21(1) 135-172
- Lumpkin, G. & Dess, G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance. The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.

http://co...  
informacongreso...unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

ANFECA  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración



- Lumpkin, G., Wales, W. & Ensley, M. (2006). *Entrepreneurial orientation effects on new venture performance: The moderating role of venture age*. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Atlanta.
- Lyon, D. & Ferrier, W. (1998). The relationship between innovative firm behavior and performance: The moderating role of the top management team. *Paper presented at the Academy of Management Meetings*, San Diego, CA.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science* 29(7) 770-791
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjoberg, K. & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. *Family Business Review*, 20(1), 33-47.
- Potter, D. (1994). Rare mettle: Gold and silver strategies to succeed in hostile markets. *California Management Review* 37(1) 65-82
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin G. & Frese, ;M. (2009) Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice* 33(3) 761-787
- Smart, D. & Conant, J. (1994). Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance. *Journal of Applied Business Research*, 10(3) 28-39.
- Tang, J., Tang, Z., Zhang, Y. & Li, Q. (2007). The impact of entrepreneurial orientation and ownership type on firm performance in the emerging region of China. *Journal of Developmental Entrepreneurship* 12(4) 383-397
- Wiklund, J. & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1) 71-91.
- Yusuf, A. (2002). Environmental Uncertainty, the Entrepreneurial Orientation of Business Ventures and Performance. *International Journal of Commerce and Management*, 12(3/4) 83-103.
- Zellweger, T. & Sieger, P. (2010). Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. *Small Business Economics Journal*

Octubre 5, 6 y 7 de 2011  
 Ciudad Universitaria  
 México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
 Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510



## Apéndice 1

### Instrumento de medición

#### **Innovatividad ( $\alpha=.803$ )**

En los últimos cinco años, cuántas artesanías ha mejorado en cuanto a:

- Formas y figuras novedosas **.874 (Cargas factoriales)**
- Tamaños novedosos **.853**
- Colores novedosos **.688**

En los últimos cinco años, ¿cuántas creaciones suyas han tratado de copiar otros artesanos de la comunidad?

- Formas y figuras **.882**
- Tamaños **.878**
- Colores **.830**
- Acabados **.830**
- Texturas **.647**

En cuanto al proceso de elaboración de su artesanía, en los últimos cinco años

- ¿Cuántas nuevas herramientas ha utilizado? **.863**
- ¿Cuántos nuevos materiales ha utilizado? **.873**
- ¿Cuántos nuevos equipos eléctricos ha utilizado? **.864**

En cuanto a las formas de comercializar su artesanía, en este año

- ¿Cuántas ventas ha realizado por medio del teléfono? **.817**
- ¿Cuántas ventas ha realizado por medio de internet? **.770**

En este año, cuántas formas de ofrecer su artesanía ha realizado, utilizando:

- Promociones (por ejemplo, 2 X 1) **.688**
- Descuentos **.646**
- Demostraciones del proceso de producción **.825**
- Con publicidad en periódicos, revistas, etc. **.766**
- Con folletos de información **.718**
- Con tarjetas de presentación **.795**

Octubre 5,  
Ciudad Universitaria

#### **Proactividad ( $\alpha=0.939$ )**

Cuando usted platica con un cliente, que tanto le pregunta:

- Qué precios le han ofrecido **.843**
- Qué artesanía de la comunidad compró a otros artesanos **.849**
- Qué tipo de artesanía ha visto en otros negocios **.856**

Cuando usted platica con un proveedor, que tanto le pregunta:

- Los lugares en donde vende **.563**
- Los artesanos a los que le vende **.863**
- Los productos que le compran los otros artesanos de su comunidad **.853**
- La existencia de nuevos materiales **.745**

Cuando usted platica con artesanos de su comunidad, que tanto les pregunta:

- Sus precios de venta **.787**
- La forma de empacar su artesanía **.810**
- Los lugares en donde vende **.908**
- El tipo de artesanía que vende **.852**
- Las personas a las que les vende **.806**

http://congreso

informacongreso

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510



- Los ingresos por venta mensuales .876
- Las formas de hacer la artesanía .843
- La maquinaria y equipo que utiliza .759
- Los materiales que utiliza .763

Cuando usted platica con un mayorista o intermediario, qué tanto le pregunta:

- Los artesanos a los que les compra .827
- Los precios que le ofrecen otros artesanos .810
- Las formas, colores, diseños o texturas que ofrecen otros artesanos .807
- La cantidad de mercancía que le compra a otros artesanos .742

Para conocer y anticiparse a lo que sus clientes buscarán, que tanto:

- Asiste a exposiciones locales .826
- Asiste a exposiciones foráneas .807
- Visita mercados locales .802
- Visita mercados foráneos .896
- Visita otras comunidades .762
- Vista los centros comerciales .782

¿En qué medida trata de elaborar artesanía con motivos de diversas festividades? .803

En qué medida lo buscan por recomendaciones de

- Familiares .732
- Amigos .601
- Mayoristas o intermediarios .709
- Otros artesanos .532

En qué medida otros artesanos le solicitan asesoría para:

- Producir su artesanía .711
- Mejorar sus ventas .728
- Utilizar nuevas herramientas .730
- Utilizar nuevos materiales .705

¿En qué medida ha participado en concursos de artesanía? .899

¿En qué medida ha recibido premios por su actividad artesanal? .906

¿En qué medida ha recibido reconocimientos por su actividad artesanal? .881

### **Toma de Riesgos ( $\alpha=.860$ )**

En qué medida ha obtenido préstamos o créditos para:

- Comprar materia prima .960
- Comprar insumos .951
- Comprar herramientas .630
- Participar en ferias o exposiciones .800
- Asistir a cursos de capacitación .825
- Pagar salarios .794
- Pagar rentas de locales .697
- Ampliar su local .868
- Remodelar su local .837

Para continuar con su actividad artesanal, en los últimos cinco años, en qué medida ha obtenido préstamos o créditos que fueron muy difíciles de pagar a:

- Microfinancieras .609
- Tiendas comerciales .891
- Proveedores .687
- Familiares y/o amigos .664

http://congreso

informacongreso

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

# XV CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Comité Organizador: Facultad de Contaduría y Administración, UNAM



División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510



- Prestamista .653

Para continuar con su actividad artesanal, en los últimos cinco años, en qué medida ha solicitado préstamos prendarios (empeños), dejando como garantía de pago:

- Automóvil .841
- Maquinaria .954
- Computadora .954
- Artículos electrónicos .960
- Otros artículos .762

En los últimos cinco años, en qué medida usted ha hecho negocios

- Confiando en la palabra de sus clientes .842
- A crédito con personas desconocidas .625

#### **Autonomía ( $\alpha=.924$ )**

Para tomar decisiones sobre el negocio, en qué medida pide usted ayuda o consulta a otras personas, como:

- Empleados .702
- Amigos .889
- Profesionales .869
- Otros artesanos .659

En los aspectos relacionados a la producción, en qué medida usted hace caso a las opiniones de sus empleados, familia y otras personas para tomar decisiones sobre:

- Materias primas a utilizar .867
- Cantidades a producir .937
- Frecuencia de la producción .934
- Colores de las artesanías .913
- Diseños de las artesanías .952
- Tamaños de las artesanías .947
- Formas de hacer el trabajo .671

En los aspectos relacionados al manejo del negocio (administración/gerencia), en qué medida hace caso a las opiniones de sus empleados, familia y otras personas para decidir sobre:

- La compra de maquinaria .857
- La compra de equipo .856
- La compra de herramientas .852
- La contratación de empleados .884
- Los sueldo de los empleados .886
- La ampliación de talleres o locales .747
- Establecimiento de sucursales .690

En qué medida ha motivado o apoyado las ideas novedosas o creativas de los miembros de su negocio en cuanto a:

- Utilización de colores .795
- Utilización de otras técnicas .738
- Elaboración de diseños artesanales .777
- Mejoras en los procesos .826

¿En qué medida vende creaciones de otros miembros de su negocio? .787

¿En qué medida los procesos fueron implementados por otros miembros de su negocio? .851

#### **Agresividad Competitiva ( $\alpha=.743$ )**

Para derrotar a su competencia, en qué medida usted ha INICIADO acciones como:

- Ofrecer promociones más atractivas .840
- Ofrecer muestras gratuitas .729
- Ofrecer sus productos a Instituciones del Gobierno .604

<http://congreso.informacongreso.org>

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

# XXVI CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA



Octubre 2007  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Comité de la Maestría en Estudios de Posgrado en Contaduría y Administración - Fotografía: Michel Luján Chávez



- Ofrecer sus productos en mercados extranjeros (exportaciones) **.697**
- Hacer alianzas con agencias turísticas **.862**
- Hacer publicidad en revistas turísticas **.887**

Para RESPONDER a las acciones que realizan sus competidores, en qué medida

- Ha tenido que bajar sus precios **.817**
- Ha tenido que sacrificar sus utilidades **.867**
- Ha tenido que regalar algunas piezas **.684**

Para lograr vender más que la competencia, considera usted que OTROS ARTESANOS,

- Mienten sobre la calidad de las artesanías que producen **.962**
- Mienten sobre los materiales utilizados **.954**
- Engañan a los clientes **.959**
- Engañan a los mayoristas o intermediarios **.797**
- Niegan información acerca de otros artesanos cuando preguntan por ellos **.959**
- Baján demasiado sus precios para que otros artesanos no puedan vender **.746**

# XVI CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA



Octubre 5, 6 y 7 de 2011  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Fotografía: Andrés López Olvera