

Estrategias competitivas en artesanía

*José de la Paz Hernández Girón**

*María Luisa Domínguez Hernández**

*Irma Arizbe Moreno Rodríguez***

*Nicolás Ortega Murguía****

INTRODUCCIÓN

Oaxaca es una de las entidades turísticas más importantes en la República mexicana. Son grandes sus recursos naturales en cuanto a pesca, minería y agricultura y sus posibilidades de desarrollo turístico. Los documentos que hablan del turismo en Oaxaca consideran como fuentes de ingreso la belleza de sus paisajes, sus playas, la riqueza de sus vestigios arqueológicos, el arte, la historia prehispánica mesoamericana y también la excelencia de su herrería y la notabilidad de su grabado en cantera (Blas, 1991).

Para el turista, ir de tiendas es una actividad relevante como parte de sus experiencias de viaje. El turista se divierte y disfruta comprando artículos que le sirven como un recuerdo simbólico de su viaje. Las artesanías son sistemas tradicionales de producción; Oaxaca es reconocido a nivel nacional e internacional por la calidad y la variedad de sus productos artesanales (Gobierno del Estado de Oaxaca, 1996). Esta



* Profesores investigadores del CIDIR-IPN-Oaxaca.

** Miembro de la Asociación Juvenil de Divulgadores de la Ciencia de la Academia Mexicana de Ciencias.

***Profesor de Administración en el CONALEP de Los Mochis.

capacidad de encantar, de llevar al receptor a un mundo sugestivo, es una de las cualidades de los productos de artesanía y de la sensibilidad de aquellos que hacen de lo cotidiano pequeñas obras de arte (Estage, 1995).

Hablar de artesanía en Oaxaca es hablar aproximadamente de 20,000 familias que viven de esta labor, en las que se representan la mayoría de las etnias del estado. Sin embargo, a pesar de la importancia que tienen, su nivel de vida conserva las cotas mínimas de sobrevivencia, ya que el 40.9% de ellas recibe menos de un salario mínimo como ingreso diario (INEGI, 1990). Pero algunos artesanos trabajan exitosamente. Ellos han utilizado estrategias diferentes que los han llevado a sobresalir.

Los intermediarios, los altos costos de la materia prima en algunos casos, el poco acceso a los canales de comercialización, hacen que los artesanos se enfrenten obligadamente a dos situaciones: la primera ofertar sus productos a precios bajos frente al acaparador y, la segunda, buscar otras fuentes de ingreso, dejando a un lado lo que antiguamente y por generaciones han venido haciendo (Mata, 1995).

En este estudio pretendemos encontrar las estrategias competitivas más importantes para los dueños de negocios de artesanía. También queremos saber cuáles de esas estrategias llevaron al éxito a algunos artesanos que siguen conservando la calidad artística y técnica, y que además respetan las tradiciones del lugar.

LA ARTESANÍA EN OAXACA

Oaxaca tiene una profunda y milenaria historia y una diversa y amplia base cultural, y tradiciones muy bien cimentadas por los 16 grupos indígenas que actualmente habitan el estado.

Oaxaca fue reconocido en 1987 por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) como patrimonio cultural de la humanidad y su belleza es palpable, ya que más de 170,000 turistas extranjeros y 500,000 visitantes mexicanos llegan anualmente al estado (Gobierno del Estado de Oaxaca, 1996). Cada vez las artesanías cobran mayor interés en nuestro país y el mundo y de igual manera son importantes las formas de comercializarlas ante los diferentes mercados.

En 1993 la Organización Mundial de Turismo (OMT) publicó que el turismo internacional creció a ritmos de 6.1% entre 1970 y 1980 y de 3.2% más entre 1990 y 1993. La región con mayor captación de turismo fue Europa con el 59.6%, seguida por América con el 20.8%. En las últimas estadísticas de dicha organización México ocupa una posición destacada, ya que se sitúa en el octavo lugar en captación de turistas internacionales y el décimo en captación de ingresos.

A pesar de ello, encontramos que sólo el 6.8% de los artesanos en Oaxaca ha recibido ayuda de las instituciones de apoyo que financian a la artesanía, como ARIPO (Artes Regionales e Industrias Populares de Oaxaca),

FONART (Fomento Nacional para las Artesanías) INI (Instituto Nacional Indigenista), mientras que el 93.2% dice que no ha recibido apoyo financiero de esas instituciones.

Entre los problemas más serios que enfrentan los artesanos oaxaqueños para la venta de sus productos encontramos que al 33.3% le falta información para la exportación, un 11.5% tiene problemas con la transportación de sus productos y el 7.3% con la poca comunicación con clientes nacionales y extranjeros. El 66.7% está inconforme con la ubicación de su negocio, porque los clientes tienen que buscar a los artesanos en sus hogares para realizar alguna transacción comercial.

De los que dirigen el negocio artesanal el 62% son hombres y el 38% mujeres. La mujer opta por ayudar al hombre a maquilar el producto semiterminado más que a manejar el negocio; esto se justifica por el carácter que el hombre posee para dirigirlo o por la tradición de que el hombre es el jefe de familia.

Del total de los artesanos entrevistados el 87.5% no tiene empleados, sólo trabajan él y su familia, con lo que obtienen ingresos para el sustento del hogar. El promedio de producción de sus empleados es del 50%. En cada negocio de artesanía un promedio de cinco personas dependen de su funcionamiento. Y sólo el 60% de los que dependen del negocio ayudan en la fabricación del producto o en otra ocupación de esta actividad.

Novelo (1994) menciona que hay dos caminos por donde circulan los productos artesanales, uno que se dirige al consumo popular, es decir, a la población trabajadora de bajos ingresos del país que consume productos artesanales "corrientes" de precios menores a los de productos industriales similares; y otro en el que los productos artesanales se destinan al mercado turístico, interior o exterior, dirigido a los consumidores de altos ingresos que buscan artesanías de lujo, muchas de las cuales se producen únicamente con fines decorativos aunque se trata de derivaciones de modelos tradicionales.

A pesar de las dificultades, muchos artesanos han buscado darse a conocer por medio de exposiciones en algunas ciudades fuera de Oaxaca; hay otros que tienen la oportunidad de ubicar algunos pedidos pequeños en el exterior. Se calcula que México sólo exporta el 5% de su producción artesanal a países como Estados Unidos, Canadá y naciones europeas como Italia e Inglaterra, donde gusta mucho la artesanía como el barro negro, los tapetes, los alebrijes y los sombreros de palma (Blas, 1991).

La apertura económica y comercial, la diversificación de nuevos mercados y la firma de acuerdos comerciales internacionales obligan a los artesanos a diseñar productos más competitivos para atraer la demanda de los mercados nacionales e internacionales (Blas, 1991).

La exportación es una alternativa para salir adelante. Las artesanías están formadas por productos que se compran por impulso y por el deseo de identidad. Pueden ser un producto de especialidad, el cual no es visto todos los días. Por estas características su elaboración se distingue de un producto con demanda y oferta limitadas, pero las posibilidades de negocio son las mismas, y como una oportunidad de éxito y desarrollo personal ofrece los mismos retos que los productos del sector empresarial.

CONTEXTO TEÓRICO

En la actividad comercial cada vez se torna más difícil lograr ventas de bienes y servicios, debido a la gran cantidad de éstos. En el mercado existen muchos productos semejantes y otros sustitutos, que invaden estacionalmente países enteros y limitan la competitividad de las empresas. Éstas reaccionan adoptando estrategias que les permitan sobrevivir, competir, y a la vez abarcar nuevos mercados para lograr el éxito y la permanencia en lugar y tiempo.

Porter (1994) concibe las estrategias competitivas como acciones que logran una posición favorable, provechosa y sostenible para un sector, región o estado, aprovechando para ello las limitaciones y las fuerzas que determinan la competencia, como los competidores potenciales, los proveedores, los sustitutos y el comprador.

Algunos autores, como Kotler (1989), identifican varias estrategias competitivas. Otros como Zikmund y D'Amico (1993), sugieren pasos para la creación de estrategias. Domínguez y Hernández (1996) consideran que las estrategias de mercadotecnia aplicadas por las pequeñas, medianas y grandes empresas sirven como guías estratégicas para el desarrollo económico de un país, una empresa y, más aún, un estado.

En investigación se ha utilizado mucho la clasificación en tres estrategias competitivas que describe Porter (1994), ya que puede adaptarse y adoptarse por cualquier tipo y tamaño de negocio.

La primera es la estrategia de liderazgo de costos. La ventaja en costos es una de las estrategias competitivas que puede tener una empresa sin sacrificar la calidad, tratando de reducir los costos que implica la producción. El costo también es de vital importancia para las estrategias de diferenciación, ya que el fabricante deberá ofrecer un producto idéntico a los competidores o una combinación de atributos diferentes del producto que sea igualmente preferida por los compradores.

La segunda es la estrategia de diferenciación, que consiste en ofrecer productos que sean únicos en el mercado por su forma, tamaño, textura, material, color, diseño o elaboración; la aplicación de esta estrategia trae consigo productos de precios elevados, superiores en cuanto a costos de pro-

ducción debido a su exclusividad y autenticidad, lo que los hace diferentes de los productos similares o de imitación. Una empresa debe ser realmente única en algo o ser percibida como única para lograr un precio superior. Esta es una estrategia viable para la artesanía, ya que se trata de elaborar un producto que distinga a la región de las demás.

La tercera es la estrategia de enfoque. Ésta se da cuando nos centramos en un producto o segmento de mercado en especial, en lugar de satisfacer todas las necesidades de varios clientes. Se dirige a necesidades específicas de un segmento de clientes selectos, ya que al optimar su estrategia el “enfocador” busca lograr una ventaja competitiva en sus segmentos “blanco”, aunque no posea una ventaja competitiva para un mercado general.

Siempre, y más hoy cuando la situación económica en México se agrava, las empresas se han visto en la necesidad de crear nuevas estrategias que les ayuden a retener al cliente actual, satisfaciendo sus necesidades, así como de buscar nuevos mercados para ofrecer sus productos y servicios, tener mejor imagen y ser innovadores ante la competencia.

En el caso de los productos artesanales hay una fuerte relación entre éstos y el mercado al que se dirigen. Las artesanías de uso cotidiano pueden ser sustituidas por la competencia industrial; en cambio, las artesanías que sobresalen por ser competitivas

(diseño, creatividad, color, textura), son las que se pueden ubicar en un segmento en donde el valor artesanal es de gran importancia, y el cual está siendo cubierto parcialmente.

El éxito de los negocios de artesanía se evidencia a través de su permanencia en el tiempo, en el progreso de la familia en cuanto a educación, atuendo personal y bienes muebles e inmuebles que poseen, en contraste con aquellos que tienen niveles mínimos de subsistencia.

Suponemos que la creatividad del artesano en la elaboración de productos únicos en el mercado, nuevos o innovados en su forma, diseño, colores, tamaño, material, así como en el empaque, manifiesta la presencia de la estrategia de diferenciación como un elemento asociado al éxito del negocio de artesanía.

La elaboración de productos para un segmento de mercado específico que demande características del producto de acuerdo a las necesidades y satisfacción del cliente guía al artesano a una estrategia de enfoque que puede conducirlo al éxito del negocio.

Además, con el manejo eficiente de los recursos se reducirá el costo de producir, de vender y de administrar el negocio, y con esto se hace efectiva la estrategia de liderazgo en costos que también conduce al éxito de los artesanos.

Suponemos, entonces, que las estrategias competitivas de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque están

estrechamente relacionadas con el éxito de los negocios de artesanías.

METODOLOGÍA

La muestra elegida es de tipo convencional. Se aplicaron un total de noventa y seis entrevistas estructuradas, en ocho comunidades de la región de los Valles Centrales de Oaxaca. La muestra quedó integrada así: 17 en San Bartolo Coyotepec (barro negro), 21 en Teotlitlán del Valle (lana), 15 en Mitla (algodón), 12 en Atzompa (loza vidriada), 7 en Suchilquitongo (cantaera), 18 en Arrazola (alebrijes), 2 en Zaachila (carrizo), 2 en Cuilapan (penachos) y 2 en San Luis Amatlán (palma).

Las variables independientes se manejan determinando su validez y confiabilidad a través de un análisis de factores con el SPSS (Statistical Package Social Science, que nos permitió reducir la escala con aquellos reactivos verdaderamente significativos para el estudio.

La estrategia de liderazgo en costos es una de las estrategias competitivas que puede tener una empresa sin sacrificar la calidad, tratando de reducir los costos que implica la producción. Como dimensiones e indicadores de la estrategia de liderazgo en costos elegimos:

Aprovechamiento de recursos. Con esta dimensión pretendíamos detectar qué tanto aprovecha el artesano la materia prima que posee, evitando el desper-

dicio en la elaboración de productos, así como también si recibe créditos por parte de algunas instituciones de apoyo a la artesanía y qué ha hecho él con ellos. También se pretendía analizar en qué medida el empresario está aprovechando el recurso humano que tiene a su disposición para ser más productivo. Y por último observaremos la dificultad que tiene para transportar los productos artesanales, para enviar pedidos por paquetería, así como con la comunicación y con las refacciones de sus equipos de trabajo, y qué tan complicado es encontrar información para exportar los productos, así como detectar algún otro problema que afronte para la producción de artesanías.

Después del análisis de factores el aprovechamiento de recursos se redujo a un solo aspecto. El aprovechamiento de la infraestructura quedó formado por los reactivos siguientes:

5. ¿Qué tantas dificultades tiene usted en el transporte de materiales y productos?
6. ¿Qué tantas dificultades tiene usted en paquetería para el envío de sus productos?
7. ¿Qué tantas dificultades tiene usted en comunicación nacional e internacional?
8. ¿Qué tantas dificultades tiene usted en adquirir refacciones?

La interrelación quedó conformada por los reactivos siguientes:

10. ¿Qué porcentaje de los materiales que compra u obtiene usted comparte con otros artesanos?
11. ¿Qué porcentaje de las herramientas que utiliza comparte con otros artesanos?
12. ¿Qué porcentaje de la infraestructura para la elaboración de productos comparte con otros artesanos?
13. ¿Qué porcentaje de la distribución del producto la lleva a cabo junto con otros artesanos?

La forma como se aprovechan los recursos humanos quedó conformada por los reactivos siguientes:

15. ¿Qué porcentaje de la producción la hacen sus empleados?
16. ¿Cuántas personas dependen de usted o de su negocio?
17. ¿De ellos, cuántos trabajan con usted?

Con estos reactivos se pretende analizar qué tanto está aprovechando el empresario el recurso humano que tiene a su disposición para ser más productivo al reducir costos de producción por mano de obra eficiente.

Control de Calidad. Se refiere a la inspección de la materia prima dentro del proceso en la elaboración del producto, para evitar errores en el proceso y que se pierda tiempo en reproceso, y dinero en productos defectuosos, reduciendo así costos de producción.

La dimensión de control de calidad quedó conformada por los reactivos siguientes:

9. ¿Qué tanta dificultad ha tenido para encontrar la información sobre productos para exportación?
26. ¿Qué porcentaje de la materia prima que compra le sale en malas condiciones?
27. ¿Qué porcentaje de los productos que elabora tiene muchos defectos?

Estos reactivos se refieren a la inspección de la materia prima en la elaboración del producto, para evitar errores en el proceso, para que no se pierda tiempo y para superar la dificultad que tiene el artesano para exportar sus productos, los que a su vez deben tener ciertas normas de calidad obligatorias para exportación.

En cuanto al grado de *integración* no se pudo utilizar la información porque el 90% de los artesanos entrevistados se autoabastecen de materia prima y se encargan de la producción, distribución y promoción de sus artículos; esto es, tienen una integración vertical.

Diferenciación. Esta variable consiste en ofrecer productos que sean únicos en el mercado por la innovación en el diseño, la creatividad, la elaboración y la distribución. Como dimensiones de diferenciación se eligieron los siguientes:

INNOVACIÓN. Esta dimensión se refiere al valor agregado que el artesano le añade al producto para su venta en cuanto a dibujos, tamaño, forma, colores y usos. La dimensión de innovación quedó conformada por los reactivos siguientes:

30. ¿Qué porcentaje de productos son diferentes en cuanto a la forma?
31. ¿Qué porcentaje de productos son diferentes en cuanto tamaño?
32. ¿Qué porcentaje de productos son diferentes en cuanto a color?
33. ¿Que porcentaje de productos son diferentes en cuanto a dibujo?

CREATIVIDAD. Esta dimensión tiene que ver con la capacidad de crear productos artesanales no comunes y mejorar los existentes en el mercado. La dimensión de creatividad quedó conformada por los reactivos siguientes:

29. ¿Cada cuánto tiempo hace productos diferentes?
34. ¿En qué porcentajes hace mejoras en sus productos?
35. ¿En qué porcentaje hace mejoras en la forma de trabajar?

Enfoque. Esta variable se manifiesta cuando nos centramos en un producto o segmento de mercado en especial, estableciendo un mercado meta, ofreciéndole un servicio exclusivo al cliente con una buena disposición para la venta. Como dimensiones de estrategias de enfoque se eligieron las siguientes:

MERCADO META. Esta dimensión está presente cuando el negocio está interesado en la identificación de las diferencias en las necesidades de los compradores locales, nacionales, extranjeros o turistas, para enfocarse a un mercado en especial considerado como una meta. La dimensión del mercado meta quedó conformada por los reactivos siguientes:

21. ¿Qué porcentaje de sus ventas las realiza exclusivamente a turistas?
36. ¿Qué porcentaje de su producción es comprada por consumidores nacionales?
37. ¿Qué porcentaje de su producción es comprada por extranjeros?

Se pretende identificar las diferencias de consumo de los turistas nacionales y extranjeros para observar el grado de aplicación de la estrategia de enfoque que tiene el artesano en el mercado.

La dimensión de **SERVICIO AL CLIENTE** se integró por dos aspectos, uno la disposición para vender y otro el trato amable en el momento de la venta. Se mide el grado de amabilidad, la variedad, los bajos precios, el empaque del producto, la facilidad de traslado y la facilidad de compra que ofrece el artesano al consumidor. La variedad de productos se refiere a la cantidad de productos diferentes que el artesano pone a disposición del consumidor en ese momento, para su atracción. La di-

mención del servicio al cliente quedó conformada por los reactivos siguientes.

38. ¿Cuál es la situación en que se encuentra el negocio en cuanto a amabilidad?
39. ¿Cuál es la situación en que se encuentra el negocio en cuanto a variedad de productos o servicios?
40. ¿Cuál es la situación en que se encuentra el negocio en cuanto a precios?

La DISPOSICIÓN PARA VENDER quedó conformada por los reactivos siguientes:

41. ¿Cuál es la situación en que se encuentra el negocio en cuanto a la facilidad de traslado del producto?
42. ¿Cuál es la situación en que se encuentra el negocio en cuanto al empaque del producto?
41. ¿Cuál es la situación en que se encuentra el negocio en cuanto a la facilidad para vender?

Se determinó el nivel de disposición para vender que el artesano ofrece al cliente, así como que logre un enfoque correcto hacia el mercado en cuanto a las diferentes formas de pago (con efectivo, con tarjeta bancaria, al crédito, entrega de cambio) y a la atención en cuanto a mostrar, probar y explicar acerca del producto. Como indicadores del éxito en los negocios de artesanía seleccionamos los siguientes:

- *Antigüedad.* El número de años que tiene el negocio de permanecer operando.
- *Ingresos.* La percepción de qué tanto le satisface la cantidad de ingresos que recibe, desde muy poca hasta muchísima satisfacción.
- *Recreación y diversión.* Qué tanta oportunidad le proporciona el negocio para viajar y divertirse.
- *Bienestar.* La medida en que el negocio de artesanía le permite vivir mejor.
- *Atuendo.* Es el estado y elegancia del vestuario y los zapatos del artesano y de su familia.
- *Poseción de bienes.* Qué tantos muebles y enseres posee (salas, comedores, camas, televisores, radios, refrigeradores y automóviles de trabajo y de lujo).
- *Vivienda.* De qué calidad son los materiales de los que está construida su casa, pisos, paredes, techos, tipo de servicios que tiene como agua y baños.
- *Nivel educativo.* Si no fue a la escuela, o tiene primaria incompleta hasta una carrera terminada.
- *Seguridad económica.* La percepción de cuánta seguridad económica le proporciona el negocio de artesanía.

La comprobación de los supuestos se hizo a través de un análisis del estado de la artesanía en función de las estrategias competitivas. Se manifiesta en un análisis de valores medios y

de frecuencia relativa, que nos muestra el grado de aplicación de esas estrategias en el sector artesanal. Se utilizó un análisis de regresión para mostrar la importancia de las dimensiones de las estrategias competitivas que utilizan actualmente los artesanos, y conocer el orden en que se pueden utilizar otras estrategias para mejorar el éxito en los negocios.

RESULTADOS

Como complemento a lo que muestra la figura 1 notamos que 6.2% de los dueños de negocios de artesanía comparte su infraestructura con otros artesanos; sólo 13.4% comparte la compra

de materia prima porque son hermanos o familiares, 8.2% comparte las herramientas y nada más 5.2% comparte la forma de vender con otros artesanos. Por eso, casi no existe un deseo de asociarse para hacer negocio. Cuando preguntamos por que sucede lo anterior, más del 50% dijo que no confían en los que ocupan los puestos directivos porque se quedan con el dinero de los asociados.

Los negocios de artesanía en Oaxaca tienen pocas dificultades para operar los productos que ellos hacen y venden en su localidad, pero para ampliar su radio de acción necesitan mayor infraestructura en producción y distribución. El aprovechamiento de recursos humanos y la aplicación de la

FIGURA 1
Puntuación media en que los negocios de artesanía aplican la estrategia de liderazgo de costos

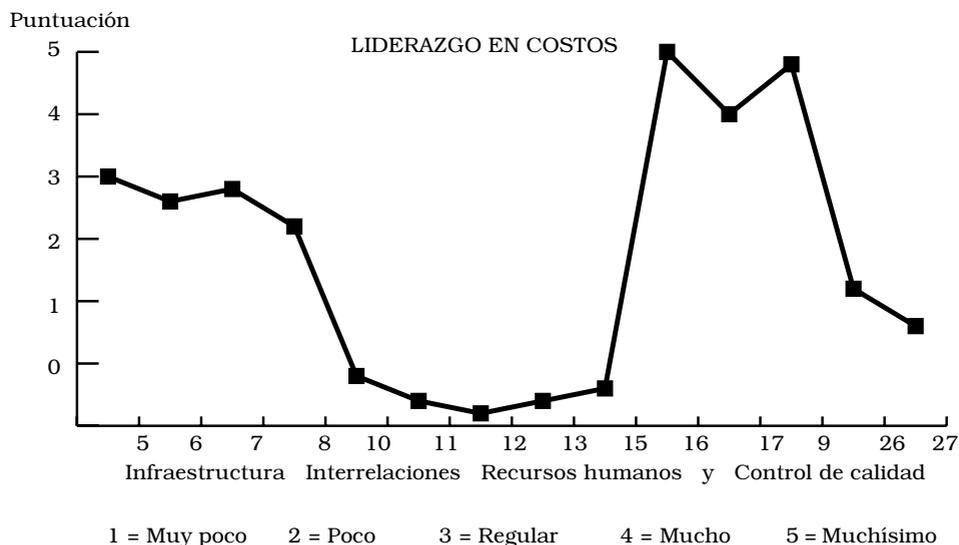
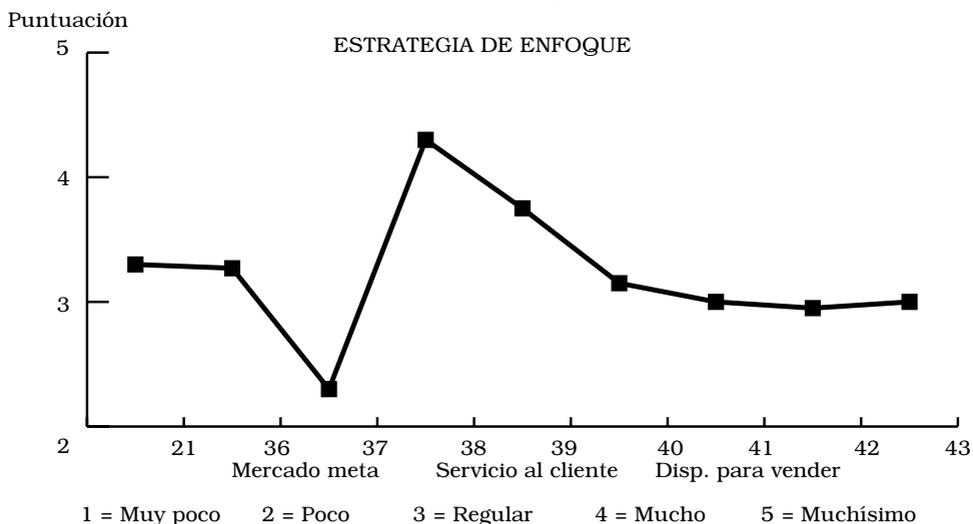


FIGURA 2
Puntuación media en que los negocios de artesanía aplican la estrategia de enfoque



supervisión para el control de calidad van de poco a regular. Lo que muestra un gran espacio donde se pueden aplicar técnicas para reducir costos.

En la figura 2 se puede apreciar que los dueños de negocios de artesanía están enfocados de manera regular a atender un mercado meta. Como complemento, observamos que 85.4% de los entrevistados dijo que vendía a turistas, 9.4% dice vender toda su producción a intermediarios y 44.8% realiza más del 40% de sus ventas con intermediarios. El 58% dice hacer sus ventas a turistas nacionales. A veces se confunden los intermediarios con turistas, pues algunos vienen del norte y hay otros intermediarios extranjeros.

La amabilidad del artesano para vender sus productos es muy buena.

Se observó que 79.2% tiene una atención excelente, 43.8% de los negocios da facilidad de traslado y 42.7% da otro tipo de facilidades al cliente para comprar. El 98% no acepta cheques personales ni tarjetas de crédito. 45.8% de los entrevistados tienen buenos precios y ofrecen una aceptable atención al cliente. La importancia que tiene el cliente para el negocio de artesanía y la disposición para vender va de regular a mucha. Esto limita un poco lo que se puede hacer en la estrategia de enfoque, pero el espacio abierto hasta su aplicación adecuada deja mucho por hacer para un negocio que camina hacia una competencia elevada.

El uso de la estrategia de diferenciación es en promedio regular (ver figura 3). Como complemento a esta

FIGURA 3
Puntuación media en que los negocios de artesanía aplican la estrategia de diferenciación

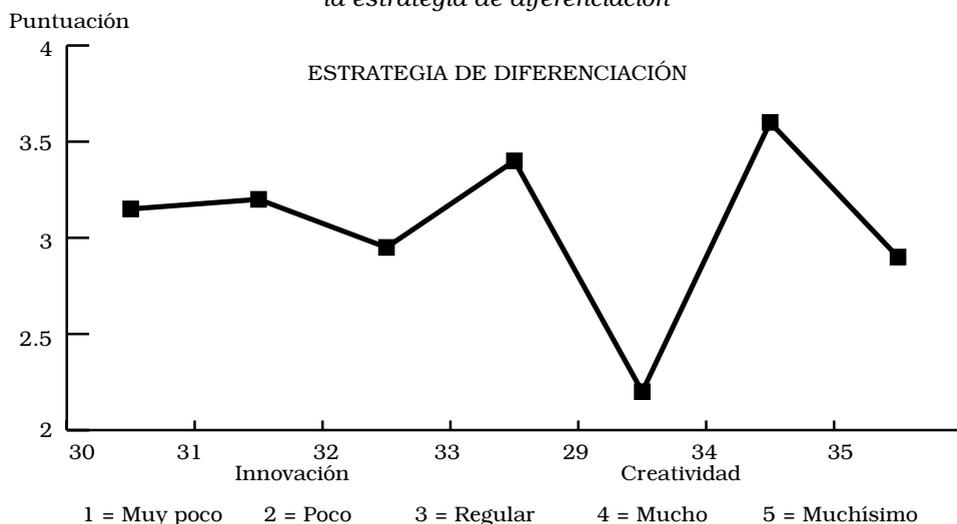


figura observamos que el 75.1% de los entrevistados tarda de veinte a treinta días para elaborar un producto nuevo o realizar una innovación. Los productos artesanales tienen regular diferenciación en cuanto a tamaño, color y decorado, lo que se manifiesta en la gran cantidad de productos similares en el mercado. Sin embargo, los que logran un producto novedoso alcanzan a tener buenos precios y la demanda de sus productos incrementa sus ingresos.

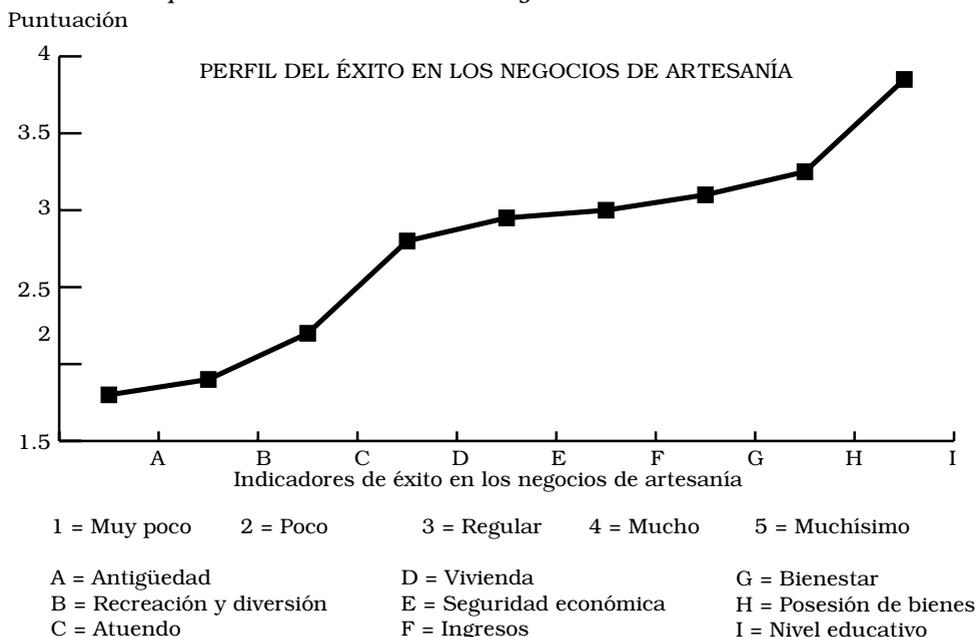
El 95.8% de los artesanos está en constante búsqueda de mejorar sus productos artesanales. De éstos, el 29.2% logra mejoras en su forma de trabajar para ser más eficiente y productivo, el 16.7% sigue trabajando de la misma manera de la que aprendió

cuando le enseñaron. Se pudo observar también que sólo el 24.9% de los artesanos muestra características de innovación y creatividad.

La estrategia de diferenciación ofrece un gran espacio para que los negocios de artesanía puedan lograr más productos de especialidad, que son los que pueden colocar a los artesanos en un mejor nivel de vida al encaminar sus negocios a un mayor éxito.

En la figura 4 se observa la posición jerárquica que tienen los indicadores de éxito en los negocios de artesanía en Oaxaca. Además, se verifica que el nivel de éxito de los negocios de esta muestra tiende a ser regular. Sobresalen como indicadores con mayor valor medio el nivel educativo y la posesión de bienes.

FIGURA 4
Comportamiento del éxito en los negocios de artesanía en Oaxaca



Según el cuadro 4 todas las dimensiones de las estrategias competitivas logran una explicación significativa del éxito en los negocios de artesanía, pero al formar la ecuación de regresión que permite determinar el éxito sólo destacan dos dimensiones (ver cuadro 2). Las dos dimensiones que determinan

de manera significativa el éxito en los negocios de artesanía son la disposición para vender y la innovación (ver cuadro 3). Las dos dimensiones logran determinar el 43.58% del éxito. El modelo completo sólo logra incrementar el grado de determinación a 49.13% (ver cuadros 1 y 4).

CUADRO 1
Análisis de regresión de las dimensiones de estrategias para determinar el éxito de los negocios de artesanía

R múltiple	R ²	R ² ajustada	Error estándar
0.43585	0.18997	0.17255	0.88024

CUADRO 2
Análisis de varianza correspondiente

	G. de libertad	Suma de cuadrados	Media cuadrada
Regresión	2	16.89911	8.44956
Residual	93	72.05922	.77483
F = 10.90504		Signif. F = .0001	

CUADRO 3
Variables en la ecuación

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
Disposición para vender	.281977	.090803	.28985	3.1 05	.0025
Innovación	.247070	.071922	.320650	3.435	.0009
(constante)	1.569962		.368987	4.255	.0001

CUADRO 4
Variables eliminadas jerárquicamente de la ecuación de regresión

Paso	R Múltiple	R ²	F	Sig F	Variable Fuera de la ecuación
10	.4913	.2414	3.461	.002	Interrelación
11	.4911	.2412	3.996	.001	Recursos humanos
12	.4907	.2408	4.706	.000	Infraestructura
13	.4900	.2401	5.687	.000	Servicio al cliente
14	.4814	.2318	6.864	.000	Creatividad
15	.4615	.2130	8.298	.000	Mercado meta
16	.4359	.1900	10.905	.000	Control de calidad

La dimensión que necesita más atención por parte de los dirigentes de los negocios de artesanía es la de interrelación, pues existe muy poco asociacionismo entre los negocios. Le sigue la dimensión de aprovechamiento de recursos humanos y la de infraestructura. Las tres son dimensiones de liderazgo en costos. Esto es un indicador de la necesidad de atender directamente los procesos de producción en

capacidad empresarial, tecnología, mano de obra y equipo (ver cuadro 4). En ese orden se necesita mejorar el servicio al cliente y la búsqueda de un mercado meta. Aunque se tiene una buena disposición para vender hace falta mejorar los mecanismos de atención y facilidad al cliente, como tener siempre efectivo de poca denominación, manejar tarjetas de presentación, ofrecer además del pago en efectivo otras for-

mas de pago, tener un empaque atractivo y de fácil manejo. En cuanto a la creatividad y el control de calidad, caerán por su propio peso cuando se le pongan mayor interés a tener un mercado meta y un producto de especialidad para atender un mercado de exportación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La existencia de niveles regulares de creatividad e innovación se manifiesta en los pocos productos únicos o que han sido mejorados. Si se elevan niveles de diferenciación de los productos artesanales es posible acaparar nuevos mercados y se pueden establecer precios superiores por exclusividad de un producto que es notoriamente diferente.

Sin embargo, la calidad y el nivel de competitividad de los productos tienen que ir renovándose cada vez más, ya que son fundamentales para la comercialización y el éxito en el mercado.

Los artesanos que tienen de tres a cuatro años en el negocio son los que son más amables y atienden mejor al cliente. Los que tienen cinco años o más en el negocio tienen un nivel muy bajo de servicio al cliente. Es importante conocer y tomar en consideración las experiencias que ha tenido el artesano con algunos clientes, con los representantes de los apoyos del gobierno y con los directivos de asociaciones pasadas.

El estímulo a la producción artesanal no sólo debe buscar la ampliación del consumo y la asistencia técnica, sino que debe llegar a niveles más amplios mejorando el nivel de vida de los productores, ya que esto tiene impacto directo en el desarrollo económico de la región.

En el estado de Oaxaca, ARIPO (Artes Regionales e Industrias Populares de Oaxaca) es una organización fundada en la década de los setenta con el fin de orientar al artesano para la planificación y la comercialización nacional e internacional de sus productos; canaliza la ayuda técnica y el crédito condicionado, así como la venta de productos en el mercado nacional y extranjero. Necesita de investigación seria que ayude a identificar y evaluar segmentos de mercado y técnicas de selección de éste y que desarrolle mecanismos para capacitar a los artesanos en planificación y desarrollo estratégico de mercados.

Para acelerar el proceso y afrontar de manera más consciente la competitividad de un mercado abierto se pueden realizar las siguientes acciones:

- Capacitar e informar de las técnicas de manejo de empresas en una economía nacional e internacional, ya que sus estrategias sólo reflejan un pequeño éxito local.
- Promover la creación de talleres artesanales, familiares y en asociación con otros artesanos, para

lograr productos más especializados, con la calidad que se requiere, así como una infraestructura adecuada. y dar mayor importancia a buscar el desarrollo de personal que promueva los productos en el mercado.

- Promover y hacer más confiable el trabajo en asociación, para fortalecer la capacidad organizativa en búsqueda del éxito a través de reducir costos e incrementar la posibilidad de operación.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, Luis Rodrigo
1994 *Geografía general del estado de Oaxaca*, Provedora Gráfica de Oaxaca para Carteles Editores, Oaxaca (segunda edición).
- Blas, Cuauhtémoc
1991 "Revalorizar comercialmente las artesanías", en *Oaxaca. Población y futuro. Artesanías*, año 7, núm. 13, pp. 5-6, marzo, Consejo Estatal de Población.
- Domínguez Hernández, María Luisa y José de la Paz Hernández Girón
1996 "The impact of marketing strategies on craftsman; A case study of Oaxaca, México", en *Journal of the Community Development*, vol. 27, núm. 1, pp. 35- 44.
- Estage, Noel
1995 "Las artesanías mexicanas frente a la industrialización", en *Oaxaca. Población y futuro. Artesanías*, año 7, núm. 13, pp. 19-23, marzo, Consejo Estatal de Población.
- Gobierno del Estado de Oaxaca
1996 *Oaxaca*, Revista del Gobierno del Estado de Oaxaca.
- INEGI (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática)
1990 *XI Censo de Población y Vivienda 1990*, INEGI, México.
- Kotler, Phillip
1989 *Dirección de mercadotecnia. Análisis, planeación y control*, Diana, México (primera edición, sexta impresión).
- Mata, Eugenia
1995 "Cultura contra comercialización", en *Oaxaca Población y futuro. Artesanías* año 7, núm. 13, pp. 25- 27, marzo, Consejo Estatal de Población.
- Novelo, Victoria
1994 "La artesanía como problema", en *Hojarasca*, núm. 31-32, pp. 51-54, abril- mayo.
- Organización Mundial de Turismo (OMT)
1993 *México en el contexto turístico mundial. Estudio realizado por la Organización Mundial de Turismo*, Secretaría de Turismo, México.
- Porter, Michael E.
1994 *Estrategias competitivas*, Compañía Editorial Continental, México (décima reimpresión).
- Zikmund, William y Michael D'Amico
1993 *Mercadotecnia*, primera edición, Compañía Editorial Continental, México.