

# **EL ÉXITO DE LOS NEGOCIOS DE SUBSISTENCIA DE ARTESANÍA Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO**

Arcelia Toledo-López, Instituto Politécnico Nacional Oaxaca, México  
Luis Mendoza-Ramírez, Instituto Politécnico Nacional & Universidad Veracruzana  
Patricia Soledad Sánchez-Medina, Instituto Politécnico Nacional Oaxaca, México

## **RESUMEN**

*El objetivo de este trabajo fue analizar cómo la definición de éxito de los emprendedores de subsistencia se relaciona con el desempeño financiero y no financiero de los negocios de artesanías. Siguiendo las cinco tipologías de éxito en negocios de subsistencia (familiares, arriesgados, históricos, nuevos entrantes al mercado y los líderes de la industria) identificados en el contexto de negocios de subsistencia: mercado local, ingresos de subsistencia, falta de acceso a recursos básicos y de apoyo del gobierno y las redes informales, se plantean que (1) la definición de éxito se determina por el desempeño financiero, (2) la definición de éxito se relaciona con las metas y los motivos del emprendedor para iniciar su negocio. Para probar las hipótesis, se hizo un estudio exploratorio y transversal, se entrevistaron a 76 negocios de subsistencia de artesanías en Oaxaca, México. Se encontró que la definición de éxito de los negocios está determinado por la meta de orientación al cliente y por la motivación de emprendedor de autorrealización para iniciar su negocio y por continuar para transmitir su identidad cultural, así como con el desempeño no financiero, pero no se encontró relación significativa con desempeño financiero.*

**PALABRAS CLAVES:** Éxito, Emprendedores de Subsistencia, Desempeño, Artesanías

## **SUCCESS OF THE HANDICRAFT SUBSISTENCE BUSINESS AND ITS RELATIONSHIP WITH BUSINESS PERFORMANCE**

### **ABSTRACT**

*This paper analyzes how subsistence entrepreneur's success is related to financial and non-financial business performance in handicraft business. The approach of five typology's success in subsistence businesses were identified in the context of subsistence businesses. These include local markets, income for subsistence, lack of access to basic resources and government support and informal network. Based on this background we propose hypothesis (1) the definition of success is determined by financial performance (2) the definition of success is related to the entrepreneur's goals and motives to start his/her business. To test the hypothesis, an exploratory and cross-sectional study were used. Seventy-six subsistence handicraft businesses were interviewed in Oaxaca, Mexico. We found the definition of business success is determined by customer-oriented goals and entrepreneurial motivation to self-realization and to transmit a cultural identity, as well as non-financial business performance. But, we did not find a significant relationship with financial performance.*

**JEL:** M1, M190

**KEYWORDS:** Success, Subsistence Entrepreneur, Performance, Handicrafts

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años han aumentado las investigaciones e interés de los consultores por explicar los modelos de negocios de los mercados de bajos ingresos (Burgess & Nyajeka, 2007), los cuales Prahalad (2006) denomina como la base de la pirámide del ingreso (BoP). En esta base se supone que viven al alrededor de 4 billones de personas en condiciones de subsistencia, las cuales representan las dos terceras partes de la población mundial. Lo que genera un ambiente de oportunidades de negocio para las empresas multinacionales. No obstante, también representa una oportunidad para los productores de esta BoP (Karnani, 2007), quienes hoy en día están entrando en los mercados nacionales en apoyados de las multinacionales, etiquetados como responsables socialmente. Esta oportunidad de negocio en la BoP no sólo es como consumidores sino también como productores que pueden darle valor agregado a sus productos para satisfacer las necesidades de los consumidores de otros niveles del BoP. Estos modelos de negocio representan un potencial de crecimiento para las economías emergentes donde las oportunidades de industrialización son limitadas (Toledo, Hernández & Griffin, 2010), pues entender cómo hacer negocio en mercados de subsistencia puede ayudar a aliviar la pobreza.

El emprendimiento, según Kacou (2010) es una de las actividades más comunes de las personas de la BoP, quienes luchan todos los días para crear oportunidades económicas que les dé la oportunidad de superar su problema de pobreza. Estos emprendedores crean pequeños negocios que operan en mercados de subsistencia, donde compiten día a día para llevar una moneda de regreso a casa, para contribuir a la alimentación de la familia y cubrir sus necesidades básicas (Viswanathan, Gajendiran & Venkatesan, 2008). Al mismo tiempo, estos negocios contribuyen directa e indirectamente al desarrollo económico y social de las comunidades y mercados en donde operan (Crawford-Mathis, Darr & Farmer, 2010; Toledo et al., 2010). En economías emergentes como la de México, existe una gran diversidad de pequeños negocios que operan en condiciones de subsistencia, cuyos emprendedores luchan día a día por obtener ingresos para alimentar a la familia. Tal es el caso de los pequeños productores de artesanía, que representan para el país grandes oportunidades de negocio para el desarrollo por su vinculación con el turismo y porque son los principales promotores de cultura e identidad del pueblo mexicano, pero que también representan a la población más marginada, olvidada y abandonada, con limitado apoyo de las instituciones gubernamentales, y con un comercio local que atiende principalmente al turismo que visita el mercado con la intención de conocer un poco de historia y tradiciones de los pueblos. Estos pequeños productores, que Viswanathan et al. (2008) denominan emprendedores de subsistencia, venden sus productos de manera directa (cara a cara) en un mercado donde llevan a cabo no solo un intercambio económico, sino también social y cultural. En este mercado de subsistencia se forman redes sociales, donde la confianza y las relaciones interpersonales son las principales fortalezas para el éxito de estos pequeños negocios.

El éxito de los pequeños negocios de subsistencia ha sido una de las interrogantes discutidas en este contexto, pues para estudiosos de economías desarrolladas el éxito está directamente relacionado con el desempeño financiero del negocio (Fairlie & Robb, 2009). No obstante, diferentes investigaciones sobre pequeños negocios refieren que el éxito en este tipo de negocios está relacionado con los objetivos y metas personales del emprendedor para crear su empresa (Hernández, Yescas & Domínguez, 2007; Paige & Littrell, 2002; Toledo-López, Díaz-Pichado, Jiménez-Castañeda & Sánchez-Medina, 2012). Por lo que, el objetivo de este estudio es analizar cómo la definición de éxito de los emprendedores de subsistencia se relaciona con el desempeño financiero y no financiero del negocio de artesanías. Con ello se pretende entender el comportamiento de los emprendedores de los negocios de subsistencia de artesanía en Oaxaca, México y así contribuir a la literatura de los modelos de negocio de la BoP y de micro análisis de los mercados de subsistencia. El resto de este documento está estructurado en tres secciones, en la primera se describe la literatura revisada para plantear las hipótesis y construir el modelo de investigación conceptual en el contexto de los pequeños negocios de subsistencia. En la segunda sección, se describe el diseño de la investigación utilizada para recolectar los datos, la descripción de la muestra, así como la validación y

confiabilidad del instrumento de medición. Finalmente en la tercera sección, se analizan y discuten los resultados y se dan las conclusiones e implicaciones del estudio.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

La literatura sobre las pequeñas y medianas empresas en economías desarrolladas refiere que el éxito de los negocios está relacionado con mediciones objetivas, como el crecimiento financiero (incremento en el número de empleados y en ventas), la estructura organizacional y las exportaciones, las cuales se reflejan en el monto de facturación anual de la empresa (Fairlie & Robb, 2009). Pero no todas las empresas responden a las mismas medidas para concebir el éxito, la forma de hacer negocios en la base de la BoP difiere de los negocios en mercados desarrollados y competitivos. Por ejemplo, en la industria artesanal es muy difícil observar que un negocio es exitoso por el incremento del número de empleados, debido a que su conformación es familiar y su personal aumenta casi siempre cuando sus integrantes se casan o alguien se muda a vivir con la familia. Las exportaciones son un buen deseo y se presentan regularmente con la intervención de los intermediarios, sean turistas ocasionales o personas dedicadas a ese negocio; la estructura organizacional permanece inmutable por muchos años y el incremento en el volumen de facturación no es una constante; más bien, es la excepción; la tecnología utilizada es rudimentaria y los ingresos son para cubrir los gastos del hogar.

Reijonen (2008) refiere que la meta es la medida más importante para medir el éxito. Una meta definida es esencial para que un emprendedor logre el éxito independientemente de lo que la meta persiga. Para Reijonen (2008), el éxito está directamente relacionado con las metas del individuo, cuando el individuo establece metas existe una inspiración natural para lograrlo. En los pequeños negocios las metas son motivadores esenciales para entrar en nuevos negocios y/o continuar con la empresa, el emprendedor puede definirse exitoso cuando percibe que sus esfuerzos y los recursos asignados a la empresa lograron los resultados que él quiere para ella. Las metas comerciales orientadas a resultados financieros pueden ser secundarias para los emprendedores de los pequeños negocios, más para quienes operan en contextos rurales o en subsistencia (Viswanathan et al., 2008). Así, ambas medidas, comerciales (financieras) y no comerciales (no financieras) se pueden usar para medir el éxito de los negocios (Hernández et al., 2007; Paige & Littrell, 2002; Reijonen, 2008; Tregear, 2003). La medición del éxito en términos de metas comerciales está relacionada con el desempeño financiero del negocio como por ejemplo, el crecimiento en ventas, ganancias, empleados, clientes, exportación, activos y participación en el mercado (Hernández et al., 2007; Paige & Littrell, 2002; Reijonen, 2008; Tregear, 2003).

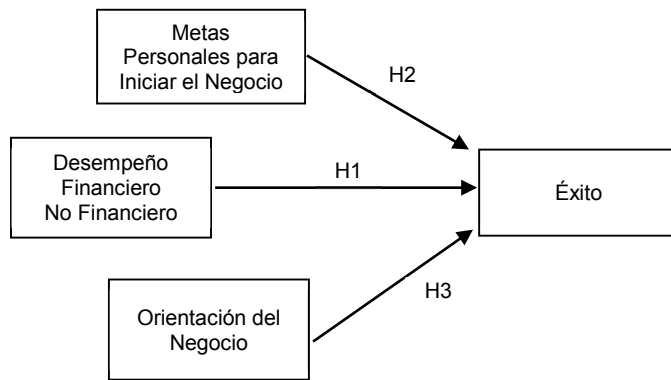
En metas no comerciales el éxito se mide en relación a resultados no financieros como satisfacción del emprendedor, del cliente, conservación de una tradición cultural, autonomía, libertad de trabajo, logro de metas personales, imagen, logro de vida, etc. (Mayer-Haug, Read, Brinckmann, Dew & Grichnik, 2013; Paige & Littrell, 2002; Reijonen, 2008; Tregear, 2003). De acuerdo con los factores relacionados con el éxito del negocio mencionados, Toledo-López et al. (2012) señalan que estos marcan diferencias y similitudes significativas entre los negocios de artesanías. Toledo-López et al. (2012) en un contexto de negocios de subsistencia clasifican a los negocios de artesanías en cinco tipologías de éxito, agrupados en dos grupos según la orientación del negocio. En el primer grupo se ubican los pequeños negocios orientados al crecimiento de mercado, denominados: los nuevos entrantes al mercado, y los líderes de la industria; en el segundo grupo se encuentran los negocios orientados a las metas personales denominados: los exitosos históricos, los arriesgados, y los familiares.

Los nuevos entrantes al mercado son aquellos negocios en los que sus emprendedores trabajan duramente para lograr metas financieras y en un futuro llegar a ser líderes del negocio. Los líderes de la industria son aquellos negocios en los que sus emprendedores están motivados por el buen nivel de vida que han alcanzado, así como por el reconocimiento social que sus artesanías les brindan, y viven orientados a conservar una tradición que saben que es la base para un mantener su nivel económico y social como

artesanos. Los exitosos históricos, son negocios que en el pasado alcanzaron el éxito y sus emprendedores están satisfechos con lo que lograron y viven de sus hechos históricos, de la experiencia y de mantener la lealtad de sus clientes, así como de su participación en el mercado local. Los arriesgados, son pequeños negocios que han intentado entrar a otros mercados y crecer pero han fracasado; el emprendedor se siente exitoso porque a pesar de su fracaso sigue luchando y se mantiene en el mercado, tiene intenciones de crecer pero no sabe cómo lograrlo. Por último, los exitosos familiares, son aquellos negocios con un local comercial en la misma casa habitacional, sus emprendedores generalmente son mujeres, jefas de familia que complementan sus ingresos y actividades propias del hogar con el negocio, con poca posibilidad y deseos de expandirse a otros mercados, y no buscan el crecimiento de su negocio para no descuidar a su familia (Toledo-López et al., 2012).

Tregrear (2003), refiere que el conjunto de valores de los emprendedores para percibir el éxito de su negocio está relacionado con las fuentes clave de satisfacción y realización, así como con la percepción de las intenciones de negocio (i.e. metas del emprendedor, resultados que él quiere en su negocio). Estos influyen en la cantidad de esfuerzos y recursos que asigna el emprendedor para llevar a cabo ciertas actividades de negocio para lograr resultados, los cuales influyen en la percepción de éxito de los pequeños negocios. De ahí que, en esta investigación el éxito de los pequeños negocios se examina desde dos puntos de vista: financiero y no financiero (Reijonen, 2008). El primero se refiere a los resultados financieros y el segundo se basa en las expectativas y satisfacción personal (Reijonen, 2008; Paige & Littrell, 2002, Toledo-López et al., 2012). Además, se supone que el éxito de los pequeños negocios se define por las metas personales del emprendedor, y por la orientación del negocio (Figura 1). Por lo que se plantean tres hipótesis:

Figura 1: Modelo Conceptual de Investigación



*En esta figura se muestra la representación gráfica del modelo de investigación teórica, en la que se indica la relación directa y positiva entre las metas personales para iniciar el negocio, el desempeño y la orientación del negocio como variables dependientes y el Éxito de los negocios de Subsistencia como variable dependiente. La dirección de carga flecha indica la relación y la hipótesis planteada en este modelo. Fuente, elaboración propia deriva de la literatura revisada.*

H1: la definición de éxito se determina por el desempeño financiero del negocio de subsistencia

H2: la definición de éxito se relaciona directamente con las metas personales del emprendedor para iniciar su negocio

H3: la definición de éxito se relaciona directamente con la orientación del negocio.

## METODOLOGÍA

El método de investigación fue cuantitativo, exploratorio y de tipo transversal. La unidad de análisis fueron los pequeños negocios de subsistencia de artesanías en los Valles Centrales de Oaxaca, México; la unidad de respuesta fueron los emprendedores de esos pequeños negocios. El instrumento de medición fue un cuestionario estructurado, la técnica de recopilación de información usada fueron entrevistas cara-a-cara, realizadas en el periodo de febrero a julio 2014. El método de selección de la muestra fue no probabilista, por bola de nieve y el tamaño de la muestra fue a conveniencia.

### Descripción de la Muestra

La muestra quedó integrada por 76 pequeños negocios de subsistencia de 3 ramas artesanales (alfarería, tallado en madera y textiles) de los valles centrales del Estado de Oaxaca, de los cuales 39.5% son textiles, 31.6% son de tallado en madera y 28.9% son de alfarería. El 35.5% de los negocios tiene una antigüedad entre 1 y 21 años. En cuanto a la creación del negocio, el 67.1% fueron creados por los propios emprendedores (Tabla 1). De los 76 emprendedores entrevistados, el 80.3% eran dueños del negocio y 19.70% encargados del negocio De los cuales el 53.9% fueron mujeres y 46.1% fueron hombres. El 36.8% de los entrevistados tienen entre 43 y 56 años de edad. En términos de escolaridad, el 30.3% de los entrevistado tienen estudios de primaria terminada, el 25% la secundaria, el 15.8% primaria incompleta, el 14.5% tiene estudios de bachillerato o técnico profesional, el 7.9% licenciatura, y tan solo el 6.6% de los encuestados no tienen estudios. En cuanto a la experiencia en la elaboración de artesanías, el 35.5% de los artesanos tienen entre 15 y 28 años de experiencia en la elaboración de artesanías, otro 35.5% entre 29 y 42 años (Tabla 1).

Tabla 1: Características Demográficas del Negocio y del Entrevistado

Características del Entrevistado	%	Características del Negocio	%
Edad		Antigüedad	
16-28	9.20	1-21	56.60
29-42	34.20	22-42	35.50
43-56	36.80	43-64	1.30
57-69	10.50	65-85	3.90
70-83	9.20	Más de 85	2.60
Escolaridad		Rama	
Sin estudios	6.60	Madera	31.60
Primaria incompleta	15.80	Alfarería	28.90
Primaria completa	30.30	Textiles	39.50
Secundaria	25.00	Tipo de negocio	
Bachillerato o técnico	14.50	Familiar	76.30
Licenciatura	7.90	Pequeño Taller	19.30
Experiencia en la industria		Manufactura	3.90
1-14	13.20	Tipo de Fundación	
15-28	35.50	Creación propia	67.10
29-42	35.50	Herencia Familiar	30.30
43-56	7.90	Adquisición	2.60
50-70	7.90		
Sexo			
Mujer	53.90		
Hombre	46.10		
Puesto			
Dueño	80.30		
Encargado	19.70		

*En esta tabla describe las características demográficas de los negocios y entrevistados, de un total de 76 negocios de subsistencia que integraron la muestra del estudio. Los datos están representados en porcentaje y las características se agrupan en intervalos para un resumen de los datos recolectados.*

### Operacionalización de Variables

El desempeño de los negocios de artesanías se definió operacionalmente como los resultados financieros y no financieros del pequeño negocio de subsistencia. Desempeño financiero, se definió como el crecimiento del negocio en empleados, producción y ventas. Para medir esta dimensión se le preguntó al emprendedor del negocio sobre sus ventas semanales, número de empleados y volumen de producción en el año actual y el año anterior. Estos datos fueron tratados mediante una operación aritmética y recodificados en una escala de tipo Likert de 5 puntos, donde 1= decrecimiento, 2= estancamiento, 3= creció poco, 4= creció regularmente, 5 creció mucho. Desempeño no financiero, se definió como el grado de satisfacción personal del artesano con aspectos relacionados con su oficio, con el cumplimiento de sus necesidades familiares y con el desempeño del negocio. La escala utilizada fue tipo Likert de 5 puntos, donde 1: nada satisfecho, 2: poco satisfecho, 3: más o menos satisfecho, 4: satisfecho y 5: completamente satisfecho.

Éxito del negocio, se definió operacionalmente como la medida en que los emprendedores de subsistencia perciben el éxito de su negocio dentro de las cinco tipologías de éxito de negocios de subsistencia propuesto por Toledo-López et al. (2012): familiares, arriesgados, históricos, nuevos entrantes y líderes de la industria. Se le preguntó al emprendedor que tanto su definición de éxito coincide con cada tipología, la escala fue de tipo Likert de 5 puntos, donde 1: no coincide en nada, 2: coincidimos un poco, pero no es significativo, 3: más o menos parecido, pero diferimos en algunos aspectos, 4: coincidimos mucho, pero tenemos diferencias, y 5: coincidimos completamente.

Orientación del negocio, se definió operacionalmente como la medida en que los objetivos del negocio se enfocan hacia una meta comercial, como la entrada a nuevos mercados, conseguir más clientes, diseño de nuevos productos y el aumento en ventas. La escala utilizada fue tipo Likert de 5 puntos, donde 1 es nada, 2 es poco, 3 es regular, 4 es mucho y 5 es muchísimo. Metas personales para iniciar el negocio, se definió operacionalmente como los motivos que llevaron a emprender el negocio. Para su medición, se le preguntó al emprendedor con base en una serie de factores personales, culturales y comerciales, el grado de importancia que le daba a cada uno de estos motivos para iniciar su negocio, la escala utilizada fue tipo Likert de 5 puntos, donde 1 es nada importante, 2 es poco importante, 3 es más o menos importante, 4 es importante y 5 es muy importante.

### Confiabilidad y Validez de las Escalas

La validez de las escalas se determinó con un análisis de reducción de factores mediante la técnica de componentes principales con Rotación Varimax y Normalización de Kaiser. La confiabilidad se determinó mediante el alfa de Cronbach de cada una de las variables. El desempeño se distribuyó en 4 factores, etiquetados como satisfacción con el desempeño del negocio (Factor 1), satisfacción con las necesidades de la familia (Factor 2), satisfacción con el desempeño del negocio (Factor 3), y desempeño financiero como crecimiento del negocio (Factor 4). La varianza total explicada de la variable fue 67.055% con un alfa de Cronbach de 0.930 (Tabla 2). De aquí se integraron las 2 dimensiones del desempeño: el desempeño no financiero y el desempeño financiero.

La variable orientación del negocio quedó distribuida en 3 factores, etiquetados como orientación al cliente (Factor 1), orientación al crecimiento del mercado (Factor 2) y orientación al crecimiento de las ventas (Factor 3). La varianza total explicada de la variable fue 66.094% con un alfa de Cronbach de 0.867 (Tabla 3).

Tabla 2: Análisis Factorial de Desempeño Global

Desempeño	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Satisfacción Personal				
Con su reputación por ser artesano	0.108	-0.068	0.749	0.062
Con el logro de metas personales	0.243	0.520	0.631	0.079
Con su reconocimiento como artesano	0.132	0.219	0.849	-0.101
Con su trabajo como artesano	0.041	0.255	0.634	-0.097
Satisfacción con las Necesidades de la Familia				
Educación de los hijos	0.390	0.557	-0.057	-0.142
Cobertura de necesidades básicas	0.070	0.693	0.426	-0.233
Mejoras a su vivienda	0.333	0.791	0.056	0.115
Bienes adquiridos	0.383	0.727	0.123	-0.023
Nivel de vida	0.288	0.629	0.409	0.187
Estilo de vida	0.288	0.616	0.418	0.151
Comodidades de la vivienda	0.443	0.534	0.297	0.182
Satisfacción con el Desempeño del Negocio				
Logro de metas económicas	0.668	0.457	0.093	0.082
Dinero que gana por las artesanías	0.832	0.277	0.145	0.118
Ventas del negocio	0.885	0.196	0.104	0.059
Cantidad de clientes	0.877	0.160	0.192	0.084
Desempeño económico del negocio	0.869	0.212	0.164	0.082
Mejoras al local/taller	0.749	0.386	0.014	-0.001
Crecimiento del Negocio				
Crecimiento empleados	-0.004	0.021	-0.101	0.646
Crecimiento en producción	0.029	-0.078	0.112	0.669
Crecimiento en ventas	0.216	0.141	-0.068	0.755
Varianza Explicada	24.605	19.807	14.233	8.410
Varianza Total				67.055
Alfa de Cronbach				0.930

En esta tabla se describen las cargas factoriales y la matriz discriminante de los ítems utilizados para medir la variable desempeño en el contexto de los negocios de subsistencia de artesanía, los cuales cargaron perfectamente en cuatro factores. Las cargas mayores a 0.5 indican el factor en la que cargo cada ítem a través del método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser y la rotación ha convergido en 6 iteraciones. La confiabilidad de la variable se determinó por el alfa de Cronbach y se consideró válido con una carga mayor a 0.6

Tabla 3: Análisis Factorial de Orientación del Negocio

Orientación del Negocio	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Orientación al crecimiento del mercado			
Buscar otros compradores	0.118	0.914	0.146
Entrar a otros mercados	0.003	0.898	0.096
Orientación al crecimiento de las ventas			
Aumentar ventas	0.019	0.209	0.825
Aumentar sus ganancias	0.046	0.044	0.921
Orientación al cliente			
Satisfacer gustos de clientes	0.725	0.281	0.100
Mejorar la relación con los clientes	0.837	0.112	0.039
Buena atención y servicio al cliente	0.870	0.038	0.023
Hacer nuevos diseños	0.656	0.395	0.263
Mejorar la calidad	0.614	0.131	0.311
Hacer productos diferenciados o únicos	0.711	0.458	0.168
Conservar la tradición artesanal	0.644	-0.197	-0.244
Educar a clientes sobre su cultura	0.826	0.023	-0.141
Mantener identidad cultural	0.716	-0.073	0.062
Varianza Explicada	37.883	16.989	14.223
Varianza Total			69.094
Alfa de Cronbach			0.867

En esta tabla se describen las cargas factoriales y la matriz discriminante de los ítems utilizados para medir la variable orientación del negocio con una muestra de 76 negocios de subsistencia de artesanía, los cuales cargaron en tres factores. Las cargas mayores a 0.5 indican el factor en la que cargo cada ítem a través del método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser y la rotación ha convergido en 4 iteraciones. La confiabilidad de la variable se determinó por el alfa de Cronbach y se consideró válido con una carga mayor a 0.6

La variable metas personales para iniciar el negocio se distribuyó en 4 factores, etiquetados como autorrealización (Factor 1), tradición (Factor 2), autonomía (Factor 3) y por la familia (Factor 4). La varianza total explicada de la variable fue 71.391% con un alfa de Cronbach de 0.863 (Tabla 4).

Tabla 4: Análisis Factorial de Metas Personales Para Iniciar el Negocio

Motivación Para Iniciar el Negocio	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Autonomía				
Ganar dinero	-0.078	0.369	0.723	0.022
Tener su propio negocio	0.307	-0.036	0.800	0.194
Por autoempleo	0.266	-0.331	0.733	0.239
Autorrealización				
Amor o pasión por las artesanías	0.665	0.102	-0.082	0.032
Educar a los consumidores sobre cultura y tradición	0.695	0.452	0.256	-0.082
Ganar buena reputación en la comunidad	0.619	0.363	0.334	-0.147
Involucrar valores personales y creencias en el trabajo	0.726	0.207	0.310	0.091
Ofrecer productos diferenciados a los clientes	0.786	0.087	0.431	-0.020
Ganar la confianza y respeto de los clientes	0.874	0.197	0.264	0.020
Equilibrar la vida familiar o personal con el trabajo	0.750	-0.229	-0.272	0.255
Por tradición				
Por tradición y herencia familiar	-0.036	0.821	-0.257	0.148
Conservar la tradición artesanal	0.375	0.779	0.159	0.004
Mantener la identidad cultural de la comunidad	0.491	0.716	0.206	-0.100
Por la Familia				
Cumplir con una necesidad económica	0.110	-0.162	0.214	0.733
Ganar dinero para enviar a los hijos a la escuela	0.344	0.335	0.238	0.512
Tener un ingreso diario para la alimentación de la familia	-0.158	0.117	-0.017	0.822
Varianza Explicada	28.051	16.762	15.910	10.667
Varianza Total				71.391
Alfa de Cronbach				0.863

En esta tabla se describen las cargas factoriales y la matriz discriminante de los ítems utilizados para medir la variable metas personales para iniciar el negocio con una muestra de 76 negocios de subsistencia de artesanía, los cuales cargaron perfectamente en tres factores. Las cargas mayores a 0.5 indican el factor en la que cargo cada ítem a través del método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser y la rotación ha convergido en 14 iteraciones. La confiabilidad de la variable se determinó por el alfa de Cronbach y se consideró válido con una carga mayor a 0.6

## RESULTADOS

De los resultados se encontró que, de los 76 pequeños negocios de subsistencia encuestados, el 52.6% corresponde a la tipología de Exitosos Familiares, el 14.5% son definidos como arriesgados, otro 14.5% como históricos, 11.8% como nuevos entrantes y el 6.6% restante se define como líderes de la industria. El grado de éxito que cada artesano percibe en su negocio quedo distribuido de la siguiente forma: el 52.6% considera que su negocio es más o menos exitoso, el 35.5% lo considera exitoso, el 5.3% muy exitoso, 3.9% poco exitoso y tan solo 2.6% de los negocios son considerados como nada exitosos. A través de un análisis cruzado entre el éxito y las metas del negocio se encontró, que la mayoría de los líderes definen su negocio como exitoso (80%), al igual que los nuevos entrantes (55.6%), así como los arriesgados (54.5%).

Sin embargo, los negocios familiares (62.5 %) y los históricos (63.4%) se califican como más o menos éxitos (Tabla 5). La meta personal más importante para continuar con el negocio es el valor de la familia con un 52.6%, la identidad cultural o conservación de la tradición quedo con un 26.3%, la motivación por ganar más dinero fue el 18.4% y las preferencias de los clientes quedaron en último lugar (18.4%). A través de un análisis cruzado entre las tipologías de éxito y las metas personales para continuar con el negocio se encontró, que la principal motivación para los negocios arriesgados es el valor de la familia (63.6%), al igual que los familiares (60%) y los nuevos entrantes (55.6%). Para el caso de los líderes, el 80% se siente motivado por la identidad cultural y la conservación cultural, al igual que el 45.5% de los históricos (Tabla 5).

Para la prueba de las hipótesis se hizo un análisis de correlación bivariada de Pearson. En la tabla 5, se muestra una relación positiva y significativa entre el éxito y el desempeño del negocio global ( $r=0.489$ ,  $p=0.01$ ), pero sólo se encontró una relación positiva y significativa entre el éxito y el desempeño no financiero ( $r=0.493$ ,  $p=0.01$ ), el desempeño financiero no se relacionó con el éxito, las metas, ni la orientación del negocio. Sólo se encontró una relación positiva y significativa entre el desempeño no



financiero con la orientación del negocio ( $r=0.331$ ,  $p=0.01$ ), específicamente con la orientación al cliente ( $r=0.300$ ,  $p=0.01$ ) y el crecimiento en ventas ( $r=0.287$ ,  $p=0.05$ ). Estos resultados indican que la satisfacción del artesano por su trabajo, su estilo de vida, la cobertura de sus necesidades y en general el logro de sus metas personales está ligado con la definición de éxito de los negocios de artesanías.

Tabla 5: Tipologías de Éxito

Tipologías de Éxito		Metas Personales Para Continuar con el Negocio				Grado de Éxito				
		El valor de la Familia	Preferencias de los clientes	Ganar más dinero	Identidad cultural	Nada Exitoso	Poco Exitoso	Más o menos Exitoso	Exitoso	Muy Exitoso
Familiars	Recuento	24	0	7	9	2	3	25	8	2
	%	60.0%	0.0%	17.5%	22.5%	5.0%	7.5%	62.5%	20.0%	5.0%
Arriesgados	Recuento	7	0	2	2	0	0	5	6	0
	%	63.6%	0.0%	18.2%	18.2%	0.0%	0.0%	45.5%	54.5%	0.0%
Históricos	Recuento	4	0	2	5	0	0	7	4	0
	%	36.4%	0.0%	18.2%	45.5%	0.0%	0.0%	63.6%	36.4%	0.0%
Nuevos Entrantes	Recuento	5	1	3	0	0	0	2	5	2
	%	55.6%	11.1%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	22.2%	55.6%	22.2%
Líderes de la Industria	Recuento	0	1	0	4	0	0	1	4	0
	%	0.0%	20.0%	0.0%	80.0%	0.0%	0.0%	20.0%	80.0%	0.0%

*En esta tabla se muestra el número y porcentaje de negocios de subsistencia que se ubicaron en cada uno de las tipologías de éxito de negocio y el grado de éxito que percibieron, así como las metas personales que tienen para continuar con su negocio, esta se obtuvo a través de una tabla cruzada de datos para contabilizar el porcentaje de 76 negocios que cargan en cada categoría de metas y de definición de éxito.*

Pero no perciben el éxito de su negocio relacionando con el crecimiento en ventas, empleo y producción, por lo que se rechaza la H1. También se encontró una relación positiva y significativa entre el éxito y las metas personales de autorrealización del emprendedor para iniciar su negocio ( $r=0.233$ ,  $p=0.05$ ), pero no se encontró relación significativa con la autonomía, tradición y por aspectos familiares, lo que indica que los emprendedores se sienten exitosos porque su negocio les ha dado la oportunidad de ser libres y auto-realizados, pues pueden trabajar a su ritmo sin la presión de un jefe y se sienten satisfechos de ser su propio jefe y lograr sus metas personales. Lo que prueba la H2. Además, se encontró que la orientación del negocio está relacionada positiva y significativamente con la definición de éxito ( $r=0.402$ ,  $p=0.01$ ), específicamente con la orientación al cliente ( $r=0.332$ ,  $p=0.01$ ) y con el crecimiento del mercado ( $r=0.357$ ,  $p=0.01$ ), lo que prueba la hipótesis 3 (tabla 6).

Los resultados del análisis de regresión lineal múltiple, indican que los emprendedores de subsistencia determinan el éxito de su negocio en función del desempeño no financiero ( $\beta=0.044$ ,  $p=0.012$ ) y la orientación del negocio ( $\beta=0.044$ ,  $p=0.017$ ), este modelo se explica en 27.5 % ( $R^2$  ajustada =0.275,  $F=8.125$ ,  $p=0.00$ ).

**CONCLUSIONES**

Para explicar cómo la definición de éxito de los emprendedores se relaciona con el desempeño financiero y no financiero de sus negocios de subsistencia, se utilizó el método de encuesta y la técnica de entrevista cara a cara para recolectar los datos de 76 negocios de subsistencia en el contexto de los pequeño negocio de artesanía en Oaxaca, lo cual dio las bases para probar las hipótesis de este estudio. Los resultados de este estudio indican que el desempeño financiero de los negocios de subsistencia no es un indicador importante para que los emprendedores de estos pequeños negocio se perciban cómo exitoso. No obstante, cuando los emprendedores de los negocios de subsistencia como la de la artesanía establecen y logran sus metas personales y del negocio ellos perciben lograr el éxito en su negocio y se definen cómo éxito por haber cumplido con su meta y objetivo, ya sea a corto o mediano plazo. De esta manera las metas de los

emprendedores para iniciar y continuar con su negocio son factores relacionados con la definición de éxito y la percepción que tiene sobre su nivel de éxito de su negocio.

Tabla 6: Correlación Bivariada de Pearson

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Exito del negocio											
2. Desempeño no financiero			0.493**								
3. Desempeño Financiero			0.076	0.151							
4. Desempeño global	3.78	0.685	0.489**	0.993**	0.266*	(0.930)					
5. Orientación del Negocio	3.91	0.835	0.402**	0.331**	0.070	0.331**	(0.867)				
6. Orientación al cliente			0.332**	0.300**	0.118	0.307**	0.942**				
7. Orientación al crecimiento del mercado			0.357**	0.093	-0.112	0.078	0.504**	0.231*			
8. Orientación al crecimiento en ventas			0.149	0.287*	-0.019	0.278*	0.356**	0.132	0.287*		
9. Metas de Inicio del Negocio	4.03	0.799	0.126	0.119	0.049	0.122	0.549**	0.593**	0.085	0.098	(0.863)
10. Metas de autorrealización			0.233*	0.206	0.097	0.212	0.640**	0.708**	0.061	0.093	0.915**
11. Metas tradición			-0.039	-0.184	-0.038	-0.184	0.243*	0.242*	0.065	0.105	0.680**
12. Metas de autonomía			-0.011	0.105	0.045	0.108	0.243*	0.292*	0.032	-0.097	0.588**
13. Metas familiares			-0.042	0.113	-0.059	0.103	0.095	0.046	0.110	0.161	0.481**

En esta tabla se muestran las cargas del coeficiente de correlación  $\rho$  obtenida mediante una correlación bivariada de Pearson, las cargas con \*\* indican una que la correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral) y un \* indica que la correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral). Estos niveles de significancia muestran que las relaciones están dentro de un margen de confiabilidad entre el 95-99%.

Por otro lado, la orientación del negocio y la percepción del dueño sobre los resultados no financieros del negocio, tales como la satisfacción que siente por su oficio, el logro de sus metas personales, la satisfacción por cubrir sus necesidades familiares y la satisfacción por el buen funcionamiento del negocio, influyen significativamente para la percepción del éxito del negocio, tal como lo plantea Reijonen (2008). No obstante, este éxito no es igual para todos, pues cada emprendedor tiene sus propios objetivos y metas para continuar con su negocio, lo que los ubica en una de las cinco tipologías de éxito: familiares, arriesgados, históricos, nuevos entrantes o líderes y esto se relaciona con el grado de éxito percibido. El valor de la familia es el motivo común entre las cinco tipologías de éxito, pues todos los emprendedores parecen orientar a su negocio con base en sus metas familiares y deciden entrar o no a unos otros mercados fuera de su comunidad por razones familiares, tal como lo refiere Toledo-López et al., (2012).

La orientación del negocio en esta investigación y la percepción de los resultados no financieros del negocio son determinantes para definir el éxito en los negocios de subsistencia. En cuanto a las metas del negocio, se identifican dos grupos, los orientados al mercado y a la venta local y los que buscan entrar a otros mercados. Los que están orientados al mercado local se ubican los exitosos familiares e históricos se conforman con vender al día para tener dinero suficiente que le permita cubrir las necesidades básicas de su familia. La mayoría de estos negocios no tienen planes, no buscan salir del mercado local y por lo general, lo único que desean es que llegue más turismo a sus comunidades para que les compren sus artesanías. El grado de éxito que perciben de sus negocios es más o menos exitoso, ya que no se encuentran completamente satisfechos con el logro de sus metas. Por otro lado, se ubican los negocios que están orientados a buscar y entrar a otros mercados fuera de lo local, en este grupo entran los negocios que se definen como exitosos arriesgados, los nuevos entrantes y los líderes. Estos negocios establecen constantemente planes para su negocio, saben cuáles son los recursos que deben utilizar para el logro de sus objetivos, siempre están en la búsqueda de nuevos mercados y de clientes, tratan de innovar y mejorar sus artesanías para transmitir a través de ellas el legado de sus antepasados.

El grado de éxito que perciben en sus negocios los artesanos de la tipología de exitosos arriesgados, los nuevos entrantes y los líderes “exitoso”, debido a que están satisfechos con el cumplimiento de sus metas personales, pero la mayoría no definió a su negocio como “muy exitoso”, porque consideran que siempre deben estar en búsqueda de nuevas metas y siempre pueden superar lo que ya han conseguido. Esta última tipología de negocio definido como líderes tienen una mayor orientación de sus objetivos hacia el cliente ya que consideran que la satisfacción de los gustos del cliente, el buen trato y servicio, y la mejora constante

de sus artesanías les permitirá comunicar a los demás su tradición artesanal. Los resultados financieros no presentan gran importancia para definir el éxito. Los emprendedores de negocios artesanales están más enfocados a satisfacer las expectativas y necesidades de sus clientes, a lograr sus metas personales como el reconocimiento de su trabajo, y a satisfacer las necesidades de su familia.

Así este estudio contribuye a entender el comportamiento de los negocios de subsistencia en la percepción que tienen los emprendedores de subsistencia sobre el éxito de su negocio, pues todos que integraron esta muestra se perciben exitosos al lograr su metas familiares y de negocio, el hecho de ser libre para trabajar y de conservar su tradición familiar, así como de obtener ingresos para su familia y lograr cubrir las necesidades de educación, salud, patrimonio para sus hijos es suficiente para que el emprendedor este satisfecho con el logro de su meta y resultado de negocio, lo que influye para que se sienta exitoso, estos hallazgos son similares a los encontrados por Reijonen (2008) en un contexto de pequeños negocios. También estos hallazgos contribuyen a identificar y definir el éxito de los negocios de subsistencia dentro de las cinco tipologías propuestas por Toledo-López et al., (2012) para explicar que todos los negocios de subsistencia se sienten exitosos, pero que de estos cinco tipos de éxito existen dos grupos dependiendo de la orientación de negocio, los orientados a un mercado y venta local y los que buscan incansablemente entrar a otros mercados fuera de su comunidad.

Este estudio tiene limitaciones referentes al tamaño y lugar de la muestra, este estudio fue hecho en un contexto de 3 ramas de la artesanía de Oaxaca, al sureste de México. No obstante, México es uno de los países con diversas ramas y comunidades artesanales, por lo que en futuras investigaciones se recomienda ampliar el tamaño de muestra, incluir otras ramas artesanales y otros estados de la república mexicana que tienen representación nacional e internacional por su actividad artesanal. Con esto se pretende hacer una generalización completa de los negocios de subsistencia de artesanías en México.

## REFERENCIAS

- Burgess, S. M. & Nyajeka, P. (2007). Market orientation and performance in low-income countries: The case of Zimbabwean retailers. In J. A. Rosa & M. Viswanathan (Eds.), *Product and market development for subsistence marketplaces (Advances in International Management)* (vol. 20, pp. 215–257). Madrid: Emerald Group.
- Crawford-Mathis, K., Darr, S. & Farmer, A. (2010). The Village Network™: Partnership and collaboration to alleviate poverty in subsistence marketplaces. *Journal of Business Research*, 63(6), 639-642.
- Fairlie, R. & Robb, A. (2009). Gender differences in business performance: Evidence from the characteristics of business owners survey. *Small Business Economics*, 33(4), 375–395.
- Hernández, J., Yescas, M. & Domínguez, M. (2007). Factores de éxito en los negocios de artesanía en México. *Estudios Gerenciales*, 23(104), 77-99.
- Kacou, E. (2010). *Entrepreneurial solutions for prosperity in BoP markets: Strategies for business and economic transformation*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Karnani, A. (2007). The mirage of marketing to the Bottom of the Pyramid: How the private sector can help alleviate poverty. *California Management Review*, 49(4), 90-111.
- Mayer-Haug, K., Read, S., Brinckmann, J., Dew, N. & Grichnik, D. (2013). Entrepreneurial talent and venture performance: A meta-analytic investigation of SMEs. *Research Policy*, 42, 1251–1273.

Paige, R. & Littrell, M. (2002). Craft retailers' criteria for success and associated business strategies. *Journal of Small Business Management*, 40(4), 314-331.

Prahalad, C. K. (2006). *The fortune at the bottom of the pyramid*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Reijonen, H. (2008). Understanding the small business owner: What they really aim at and how this relates to firm performance. *Management Research News*, 31(8), 616-629.

Toledo-López, A., Díaz-Pichardo, R., Jiménez-Castañeda, J. C. & Sánchez-Medina, P. S. (2012). Defining success in subsistence businesses. *Journal of Business Research*, 65(12), 1658-1664.

Toledo, A., Hernández, J. & Griffin, D. (2010). Incentives and the growth of Oaxacan subsistence businesses. *Journal of Business Research*, 63(6), 630-638.

Tregear, A. (2003). Market orientation and the craftsperson. *European Journal of Marketing*, 37(12), 1621-1635.

Viswanathan, M., Gajendiran, S. & Venkatesan, R. (2008). Understanding and enabling marketplace literacy in subsistence contexts: The development of a consumer and entrepreneurial literacy educational program in South India. *International Journal of Educational Development*, 28(3), 300-319.

## AGRADECIMIENTO

Los autores agradecen a los árbitros por su valiosa aportación y al Instituto Politécnico Nacional por el financiamiento al proyecto SIP20141447.

## BIOGRAFIA

Arcelia Toledo-López doctora en filosofía de la administración y profesor del Instituto Politécnico Nacional, CIIDIR unidad Oaxaca México. Sus intereses en investigación son estrategias de negocio y comportamiento organizacional de las pequeñas y medianas empresas. arcetole@hotmail.com

Luis Mendoza-Ramírez, doctor en ciencias en conservación y aprovechamiento de recursos naturales del IPN, CIIDIR unidad Oaxaca México y profesor de la universidad veracruzana. Su interés en investigación es la orientación estratégica de los negocios de artesanía en México. coatlihuc@hotmail.com

Patricia Soledad Sánchez-Medina, doctora en ciencias en conservación y aprovechamiento de recursos naturales y profesor del Instituto Politécnico Nacional, CIIDIR unidad Oaxaca México. Su interés en investigación es gestión y regulación ambiental de las empresas. psanchez@ipn.mx