

José de la Paz Hernández Girón*
 María Luisa Domínguez Hernández**
 Luis Mendoza Ramírez***

Desempeño de negocios de artesanía después del movimiento social de 2006 en Oaxaca, México*

Introducción

La promoción del desarrollo humano, social y económico de los artesanos es prioritaria para el desarrollo social y económico del estado de Oaxaca (Morales, 2007; Rivas, 2007). Sin embargo, a pesar de la rele-

vancia que el sector artesanal tiene para la economía de las familias oaxaqueñas, los artesanos enfrentan serios problemas, que caracterizan un ambiente poco favorable para el desarrollo de su actividad (ambiente hostil) tales como:

La piratería (de origen chino, principalmente), situación ante la cual los artesanos están indefensos, pues según Santiago Toledo Teja, director comercial del Fondo Nacional de Fomento a las Artesanías, de un total de 7 mil productos artesanales que componen el catálogo del Fonart (Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías), sólo 18 tienen un Registro Colectivo de Marca ante el Instituto Mexicano

Este trabajo tiene como objetivo analizar la relación entre ambiente hostil y desempeño en 74 negocios de artesanía.

Se pone a prueba un modelo en el que se supone que las estrategias de supervivencia que utilizaron los artesanos para enfrentar un ambiente social, económica y políticamente hostil, generado por el enfrentamiento entre el gobernador Ulises Ruiz y la Asamblea Popular de los Pueblos de Oaxaca (APPO), modifican la relación entre el ambiente hostil y el desempeño de los negocios de artesanía. De acuerdo a los resultados obtenidos, la crisis del sistema económico, las presiones regulatorias y la corrupción se correlacionan significativa y negativamente con el desempeño de los negocios de artesanía.

Palabras clave: desempeño, ambiente hostil, crisis económica de Oaxaca, estrategias de supervivencia, artesanía.

* Instituto Politécnico Nacional.

■ jgiron4@hotmail.com ■

** CIIDIR, unidad Oaxaca.

■ Mdominguez3@hotmail.com ■

■ ***De_yta@yahoo.com ■

* Proyecto Clave: SIP-20080280, Secretaría de Investigación y Posgrado del Instituto Politécnico Nacional.

de la Propiedad Industrial, que los protege de la piratería (López, 2007; Izquierdo, 2006).

La modernidad misma representa una amenaza para las artesanías, como en el caso del “realzado” (cincelado en piedra) que se realiza en San Juan Teitipac, pues los metates y molcajetes artesanales (utensilios de piedra para moler), son desplazados por la licuadora y la batidora (Ramírez, 2006). Localmente eso representa una reducción de las ventas de dichos productos artesanales.

La falta de promoción y apoyos económicos por parte del gobierno, así como la escasez de materias primas constituyen un problema fundamental para la actividad. En la actualidad, este problema es una de las principales causas por la que muchos artesanos deciden emigrar a los Estados Unidos (Ramírez, 2006; López, 2007; Izquierdo, 2006). Por otro lado, cuando el gobierno ofrece créditos y apoyos técnicos y económicos, la burocracia los vuelve inaccesibles por los múltiples requisitos que se exigen para su obtención; por las características de su negocio, los artesanos no pueden cumplir fácilmente con esos requisitos, pues no tienen registros contables, no están registrados ante las instituciones recaudadoras de impuestos; sus productos no están hechos en serie, no tienen un acabado estandarizado, no están hechos para exportar y las artesanías se consideran, muchas veces, piezas únicas (Izquierdo, 2006).

A los problemas antes mencionados se sumó el enfrentamiento entre el gobernador Ulises Ruiz y la Asamblea Popular de los Pueblos de Oaxaca (APPO), que en el año 2006 provocó una disminución en la afluencia de visitantes extranjeros a la ciudad capital del estado de Oaxaca, de hasta 36% con respecto al año anterior; como consecuencia, las ventas en general tuvieron una disminución de hasta 400%, originando pérdidas económicas de 950 millones de pesos, pues se redujo la derrama económica generada por el turismo; además hubo despido de 6 mil empleados y una

reducción en la tasa de crecimiento de hasta 3% menos que durante 2005 (Guerrero, 2007; Murillo, 2007).

Con el plantón de la sección XXII del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación en la Plaza de Armas de la ciudad de Oaxaca, así como en las 60 calles aledañas al centro histórico, el turismo se ausentó de la ciudad y del estado, afectando no sólo a los hoteleros, empresarios y restauranteros, sino también al sector artesanal, que es el grupo más vulnerable de Oaxaca (Murillo, 2007). Según datos de la Secretaría de Economía, los artesanos productores de artesanías de barro y de textiles resultaron ser los más afectados, pues las ventas se redujeron hasta en 95%. Los establecimientos del centro de la ciudad cerraron sus puertas porque se quedaron sin compradores; así, las ventas se colapsaron y los ingresos quedaron prácticamente en cero, con bodegas llenas de productos (Ochoa, 2006; Murillo, 2007; Morales, 2007).

Esa situación de crisis económica originada por el problema político y social no sólo afectó a los comerciantes del centro de la ciudad y las calles aledañas, sino también a los productores de mezcal y a los artesanos de las poblaciones aledañas a la capital del estado como Mitla, el Tule, Tilcajete, Jalieza, San Bartolo Coyotepec, Santa María Atzompa, San Antonio Arrazola, San Antonino Castillo Velasco, Teotitlán del Valle, Tlacoahuaya, Yagul, Xaaga, San José el Mogote y decenas de poblaciones donde la riqueza cultural y artesanal es el principal atractivo turístico (Ochoa, 2006; Morales, 2007).

Cuando los artesanos notaron que sus ingresos se redujeron, como consecuencia de la caída de las ventas, y que los productos se acumulaban en sus bodegas, tuvieron que recurrir a las fuentes informales de crédito para poder sobrevivir, sin que hasta el momento terminen de pagar sus deudas (Salanueva, 2007); pues aún después del conflicto y con la ciudad libre de barricadas, policías y manifestantes, la



crisis no termina; la economía, que en gran medida depende del turismo, no logra reactivarse todavía (Murillo, 2007).

Desde 2006 los negocios pequeños en Oaxaca enfrentan un ambiente hostil caracterizado por problemas de liquidez, los clientes se atrasan en sus pagos y como el acceso al mercado financiero es muy restringido, la estrategia más común que adoptan los dueños de los negocios es recurrir a fuentes informales de crédito y retardar los pagos a sus proveedores para hacer frente a la situación de contingencia. Los negocios de artesanía oaxaqueña generalmente son unidades familiares, que carecen de una estructura organizacional formal, se dedican a la producción y venta de artesanía de barro, madera, textiles y hojalata; en este caso se encuentran ubicados dentro de las zonas urbana, conurbada y no conurbada de la ciudad de Oaxaca. Su organización se basa en el manejo de la producción y en el grado de especialización de los miembros de la familia: por sexo, edad y relaciones sociales. Los miembros del negocio de artesanía tienen poco conocimiento del mercado, porque dependen de los intermediarios para comercializar los productos, y en sí tienen baja capacidad de reacción al ambiente en el que se desarrollan sus negocios, por lo que las adaptaciones y ajustes a los cambios del ambiente externo son mínimas. Entonces, ¿de qué forma han sobrevivido los artesanos al ambiente hostil generado en 2006 que afectó el desempeño de sus negocios?

Marco referencial

En la literatura, el concepto de desempeño se ha enfocado desde dos puntos de vista: un enfoque cuantitativo, de manera que se pueda determinar mediante indicadores financieros objetivos como rentabilidad o ganancias, crecimiento en ventas y control de gastos operacionales (Venkatraman y Ramanujam, 1986: 803; Paige y Littrell, 2002:

318; Davies y Walters, 2004: 352, 354). El otro enfoque es desde una perspectiva cualitativa. Es decir, considerando indicadores no financieros o subjetivos como la porción del mercado, la introducción de nuevos productos y la calidad del producto; aspectos intrínsecos personales como la libertad de controlar uno mismo su propia vida, el logro de la independencia en cuanto a ser uno mismo su propio jefe, y el desarrollo de la creatividad; y aspectos relacionados con el producto, como el reforzamiento de la identidad cultural y la preservación de la tradición (Garg, Walters y Priem, 2003: 733; Kumar, Subramanian y Strandholm, 2002: 26; Paige y Littrell, 2002: 318).

El argumento para la utilización de medidas cualitativas, válido en el contexto de los artesanos de Oaxaca, se basa en los mencionados por Garg et al. (2003: 733) y Kumar et al. (2002: 26), pues los de artesanía, en su mayoría, son negocios familiares que generalmente no llevan registros de sus actividades, ni mucho menos una contabilidad formal; y en el caso de contar con éstos, se muestran muy recelosos para proporcionar dicha información.

Entonces, el desempeño desde un enfoque cuantitativo son los resultados tangibles de tipo financiero, como la rentabilidad y el crecimiento en ventas y ganancias de un negocio. Y desde un enfoque cualitativo son los resultados subjetivos, como la satisfacción con aspectos relacionados con el negocio, tales como ventas, ganancias, clientes y el desempeño económico; y la satisfacción con aspectos personales como: la vida, condiciones de vida, cobertura de necesidades básicas, cumplimiento de sueños, estilo de vida, ambiente de la vivienda y logro de metas personales y económicas.

Según Hatton y Raymond (1994: 78), la teoría de la congruencia, preocupada por explicar los resultados de las empresas, se basa en construir un marco de trabajo en el cual la estructura organizacional se enlaza con los factores

internos y externos. Los factores internos son aquéllos que se encuentran dentro de la organización, y por tanto pueden ser controlados fácilmente, tales como: los individuos, tareas, estrategias y estructuras. Los factores externos son aquéllos que se encuentran fuera de la organización, como: ambiente y tecnología, éstos no pueden ser controlados por la organización pero influyen en la modificación de los factores internos. Entonces, en el ambiente se presentan todos los factores internos o externos que son relevantes o potencialmente relevantes para tomar decisiones en los negocios, por ello influyen en su éxito o fracaso.

Las organizaciones interactúan entre sí y con otros actores del ambiente externo tales como: clientes, mercado laboral, gobierno e instituciones financieras, y con factores como, por ejemplo, las tecnologías de producto-servicio. En consecuencia, las acciones o los cambios impredecibles de uno o más de los actores del ambiente externo tienen repercusiones en los otros (Miller, 1983: 775; Levy, 1994: 170). Por ejemplo, cuando se presentan cambios originados por factores como la desregulación, el surgimiento de bloques regionales de comercio, disminución del proteccionismo, competencia global, cambios en las expectativas del cliente (clientes agresivos y exigentes) y en aspectos ambientales, discontinuidades tecnológicas (rápidos cambios tecnológicos), sobreproducción (exceso de capacidad), y fusiones y adquisiciones, las presiones económicas y tecnológicas del ambiente externo se intensifican, las estructuras de la industria evolucionan y los competidores hacen cambios a sus estrategias; como consecuencia, los negocios pueden esperar cambios en su desempeño; a menos que también hagan cambios en sus propias pautas, reglas de decisión y estrategias funcionales (Levy, 1994: 172; Prahalad y Hamel, 1994: 6; Smith, Discenza y Baker, 2006: 31).

El ambiente, según Scott y Kolvareid (1995), se puede tipificar como: ambiente generoso, que mide la riqueza

o generosidad del mercado para las empresas; ambiente hostil, que describe el grado de competencia del mercado en el cual entra o está la empresa; y ambiente complejo, que mide el número de patrones con los cuales se debe enfrentar la empresa.

El ambiente hostil, según Khandwalla (1972: 307) y Covin y Slevin (1989: 75), es una dimensión ambiental que por definición representa una amenaza para la viabilidad de los principales objetivos y el desempeño de los negocios, y está caracterizado por escenarios industriales precarios, competencia intensa, severidad, clima de negocios adverso y una falta relativa de oportunidades para exportar. El impacto adverso del ambiente hostil representa una amenaza aún mayor para las pequeñas empresas, debido a sus recursos limitados e inhabilidades relativas para sobrevivir a las consecuencias de decisiones gerenciales inadecuadas (Covin y Slevin, 1989: 75). Otros autores se refieren a esta dimensión ambiental con diferentes características: un crecimiento más lento o errático, presiones inflacionarias sobre los costos, presiones regulatorias y un incremento en la competencia doméstica y externa (Hall, 1980); un gobierno inestable, un sistema legal subdesarrollado, una regulación excesiva, un sistema de impuestos virtualmente confuso, una mafia omnipotente y una infraestructura de negocios inadecuada (Puffer, McCarthy y Chudakova, 2001); una disminución del poder adquisitivo, típicamente debido a la alta inflación; falta de trabajadores capacitados como consecuencia de un sistema de educación ineficiente, emigración o disminución de la población; falta de infraestructura (transporte, bancos, comunicaciones y servicios públicos); corrupción y falta de protección legal; excesiva intrusión gubernamental (leyes de impuestos y pesadas regulaciones) e incertidumbre política, disturbios sociales o guerra (Dyer y Mortensen, 2005).



La literatura revisada y enfocada a los problemas relacionados con el desempeño de los negocios en ambientes hostiles, refleja que son investigaciones que se han llevado a cabo en países como Estados Unidos (Covin y Slevin, 1989; Bacot, Hartman y Lundberg, 1993; Kim y Vorhies, 1998; Kumar et al., 2002; Wischnevsky, 2004), Rusia (Puffer et al., 2001), Singapur (Ward y Lewandowska, 2005), Lituania (Dyer y Mortensen, 2005) y Croacia (Pejic-Bach, 2003), en empresas grandes y complejas, inmersas en ambientes hostiles originados por cambios en los sistemas políticos, recesiones económicas y cambios en las regulaciones gubernamentales, pero no se han enfocado en los problemas sociales que dan como resultado las condiciones económicas que llevan a las pequeñas empresas a enfrentar problemas de supervivencia. Sobresalen los autores que plantean una relación directa y negativa (Pejic-Bach, 2003; Kim y Vorhies, 1998; Ward y Lewandowska, 2005; Puffer et al., 2001) entre el ambiente hostil y el desempeño de las empresas, planteando además varias formas de tratar ese impacto negativo.

Para Khandwalla (1972: 307), el ambiente hostil es el polo opuesto a una situación de munificencia. Esta dimensión ambiental es un estado de amenaza percibida que afecta de manera diferente las principales metas de cada institución. Para una empresa esto puede significar una seria amenaza a su rentabilidad, liquidez, o porción del mercado, pues son las metas lógicas de la misma. Para una universidad puede significar el retiro o una reducción precipitada del apoyo del gobierno, o un serio déficit presupuestario. Para un gobierno puede significar una amenaza de levantamiento interno o de presión militar del exterior.

Desde el enfoque externo de las empresas, es posible definirlo como el polo opuesto a un ambiente benigno, dicha dimensión ambiental representa una continuidad que va de munificencia a malevolencia, caracterizada por un sistema de educación ineficiente; un sistema económico con salarios

bajos, altos precios de los productos básicos y un crecimiento económico lento; presiones regulatorias intensas, tensión social y corrupción.

El ambiente hostil se caracteriza por:

- Ineficiencia del sistema educativo. Cuando el sistema educativo vigente y las instituciones públicas y privadas, encargadas de proporcionar servicios educativos, no cumplen con los objetivos y metas del programa nacional de educación.
- Crisis del sistema económico, cambios inesperados que reducen los factores del producto interno bruto y del nivel de vida promedio de la población.
- Presiones regulatorias, proliferación de reglas y normas que intervienen en el funcionamiento de un negocio y que dificultan su desarrollo (Puffer et al., 2001: 30).
- Tensión social, la situación que presenta las demostraciones en contra del gobierno, los paros políticos o ataques armados y los disturbios que de hecho afectan el desempeño de los negocios (Melvin y Tan, 1996: 334).
- Corrupción, pagar “mordida” a cambio de un servicio público (Jiménez, 2004).

En el estado de Oaxaca el ambiente hostil para el desempeño de los negocios no es un problema reciente. Tiene sus antecedentes muchos años atrás como consecuencia de varias circunstancias, tal como lo mencionan Diskin y Cook (1989: 28-38) y que puede explicarse así:

La accidentada geografía del estado y los medios físicos de comunicación con la capital del país; además del grado extremo de fragmentación político-administrativa, consecuencia de la gran cantidad de municipios (570) en que se divide el estado, lo que lo convierte en la entidad con el mayor número de éstos en México.

La participación del nivel central, que no ha sido lo suficientemente eficiente para nacionalizar todos los aspectos de la vida regional y

propiciar la integración del estado. Esta deficiencia, debida algunas veces a razones económicas, o a la ineficiencia de la política del estado, e incluso a los mismos intereses capitalinos, regionales o locales, ha dejado un vacío parcial en las áreas de producción, intercambio, política regional, preservación de la autonomía local, y en la integración a nivel nacional.

Un estancamiento económico manifestado por un cuadro de subdesarrollo que evidencia la escasez de fuentes de ingresos para los pobladores del estado y que constituyen la base de la economía regional. Una de esas fuentes es la realización de la agricultura empleando métodos tradicionales, pues a pesar de que ya existe nueva tecnología, el acceso a ella está restringido por la falta de recursos económicos y financiamiento. Para complementar sus ingresos la población se dedica también a la elaboración de una amplia variedad de objetos artísticos como cerámica, utensilios de cocina elaborados en piedra (metates), cestería, textiles, sogas, muebles y productos de madera; y al trabajo asalariado, ya sea en la localidad, en los poblados vecinos, o emigrando a las zonas urbanas, a otras regiones, o al extranjero, esta última se ha vuelto una práctica generalizada.

En términos sociales, el resultado ha sido un panorama general de desequilibrio, evidenciado por el paro indefinido de labores de la agrupación sindical de los trabajadores de la educación el lunes 22 de mayo de 2006, que incluyó un plantón en la Plaza de Armas de la ciudad de Oaxaca y en 60 calles aledañas (Vélez, 2006: 41), y la radicalización de sus protestas bloqueando centros comerciales, radiodifusoras y gasolineras (Vélez, Ocampo y Flores, 2006: 44), situación que acrecentó la crisis financiera en los negocios de la entidad; que de acuerdo con datos de la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (Concanaco-Servitur) las pérdidas económicas en la entidad, al 8 de diciembre de 2006 ascendían a 4 mil 500 millones de pesos (Posada, González y Martínez, 2006: 17). Otras consecuencias de la radicalización del movimiento magisterial

fueron el crecimiento económico más lento experimentado por los sectores turístico, restaurantero y comercial del estado. Hubo desempleo, se cerraron negocios. A pesar de ser temporada alta, la ocupación hotelera era de 30%, cuando la ocupación media en temporada baja es de 40% (Martínez, 2006).

Un periodo de ambiente hostil se caracteriza por una pérdida de empleos acelerada, ya que aumenta la incertidumbre para los miembros clave de la organización (Dess y Beard, 1984). Durante el movimiento magisterial de 2006, según datos del presidente de la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex) de Oaxaca, se provocó la pérdida de mil 500 empleos (Vélez, 2006b: 46).

Como el sector artesanal no tiene un mercado propio y sus ventas dependen del turismo (Domínguez, Hernández y Toledo, 2004: 129), los disturbios ocasionados durante el conflicto magisterial impactaron en forma preocupante ese sector, pues las propias empresas de turismo recomendaron no visitar la ciudad de Oaxaca (Vélez, 2006a: 32). Los disturbios sociales generados por las protestas, los bloqueos y cierres de centros comerciales, radiodifusoras y gasolineras (Vélez et al., 2006: 44), junto con la inseguridad pública dominante, originaron un ambiente no apto para la compraventa de productos de artesanía, afectando el desempeño de esos negocios y obligando a los artesanos a reaccionar para sobrevivir.

Hasta aquí queda claro cómo el ambiente hostil ha afectado el desempeño de los negocios de artesanía, por lo que a continuación se presenta la posible reacción de los artesanos frente a ese ambiente generado en 2006.

Los ambientes hostiles generan una serie de factores contextuales, los cuales impactan de manera singular la dirección estratégica de las empresas y el proceso de elaboración de las estrategias (Kim y Vorhies, 1998). Las pequeñas empresas son cada vez más importantes en las economías



nacionales; pero a diferencia de las empresas grandes, las pequeñas no tienen la disponibilidad de opciones tales como deshacerse de una unidad estratégica de negocios para diversificarse a negocios más estables, o buscar financiamiento a corto plazo de una compañía hermana, para hacer frente a los problemas de operación originados por un ambiente hostil (Kim y Vorhies, 1998).

En ambientes hostiles, la mayoría de los negocios pequeños recurren a fuentes informales de crédito y retardan los pagos a sus proveedores; además existe una mayor dependencia de controles formales para la dirección del negocio, de tal manera que los gerentes se ven limitados para actuar y hacer las adaptaciones y ajustes a los cambios del ambiente externo para mejorar el desempeño (Pejic-Bach, 2003; Chenhall, 2003).

Puffer et al. (2001) al analizar las estrategias que las empresas rusas implementan para sobrevivir en el ambiente hostil, surgido del mal manejo gubernamental de la transición rusa a una economía de mercado, coinciden con Bacot et al. (1993) al encontrar que la exploración efectiva del ambiente hostil, combinada con la estrategia del uso creativo de los recursos escasos, produce metas y decisiones organizacionalmente orientadas positivamente a la supervivencia organizacional, al crecimiento y la rentabilidad de las empresas. Encuentran que en contraste con los empresarios de otros países, como consecuencia del ambiente hostil y los recursos escasos, los empresarios rusos tienden a ser más oportunistas, optimistas, perseverantes y tolerantes a la ambigüedad. Tienden también a ser más individualistas, jerárquicos y paternalistas, y algunos pueden ser menos consistentes en su orientación ética que los emprendedores de otras partes.

Las estrategias de supervivencia se han definido desde tres enfoques: el primero se refiere a los cambios o movimientos que realizan los dueños o gerentes para la adaptación de

los negocios a un ambiente hostil específico, con el objetivo de lograr su permanencia dentro de un determinado sector, mantener o aumentar su participación en el mercado, o para sostener su capacidad productiva. Tales cambios o movimientos se enfocan en la búsqueda del liderazgo mediante bajos costos y/o la diferenciación, evitando la diversificación, o tratando de obtener subsidios industriales para tener capital de bajo costo (Bacot et al., 1993; Tzelepis, 2005: 529). Según Stonebraker (2004: 1044), el segundo enfoque se refiere a las decisiones que definen las políticas y procedimientos internos de los negocios, para guiar su alineación de manera que sea favorable con su ambiente externo. Y la tercera perspectiva en la definición de las estrategias de supervivencia se enfoca en el comportamiento competitivo de los dueños o gerentes de los pequeños negocios, y que es requerido tanto por los ambientes benignos como por los hostiles para tener un buen desempeño (McGee y Rubach, 1996: 85).

Como consecuencia de la interacción que existe entre los negocios y los actores del ambiente externo, la implementación de estrategias adaptativas es esencial para mejorar el desempeño de los negocios cuando enfrentan contingencias desfavorables debido a cambios dramáticos inesperados (Levy, 1994: 176; Zajac, Kraatz y Bresser, 2000: 433). La literatura postula que el desarrollo e implementación de estrategias adaptativas se da de acuerdo con las aptitudes y recursos de cada negocio, la relevancia de las variables va desde modificaciones organizacionales, utilización de alta tecnología a través del *marketing*, hasta estrategias financieras, quedando a merced del tamaño del negocio y del poder sobre el mercado.

Las estrategias adaptativas son innumerables, pero en el caso de los negocios de artesanía, por sus características (muy pequeños, dependen del turismo, utilizan procesos y técnicas tradicionales, poco conocimiento del mercado y baja capacidad financiera) se puede optar por el establecimiento

de alianzas externas al ambiente económico en el que operan sus negocios, la creación de capital social que les permita evitar impuestos y salvar barreras gubernamentales, y el fortalecimiento de redes sociales para obtener recursos, particularmente capital, provenientes de la familia, amigos o conocidos (Bacot et al., 1993; Puffer et al., 2001; Dyer y Mortensen, 2005).

Las estrategias de supervivencia en un ambiente hostil en el contexto de los negocios artesanales, pueden definirse desde un punto de vista adaptativo como aquellas acciones a realizar para mantener su capacidad productiva y su permanencia dentro del sector, como:

- Manejo de relaciones externas, ampliar o iniciar relaciones con clientes y proveedores de mercados externos (Dyer y Mortensen, 2005: 252).
- Manejo de capital social, mejorar o establecer los nexos familiares y amistosos que permitan obtener recursos humanos o financieros (Dyer y Mortensen, 2005: 253).
- Comportamiento competitivo: utilización de estrategias genéricas en situaciones de ingresos económicos estancados, con la finalidad de obtener rendimientos mayores. Tales estrategias pueden ser el liderazgo en costos y diferenciación (Porter, 1991).

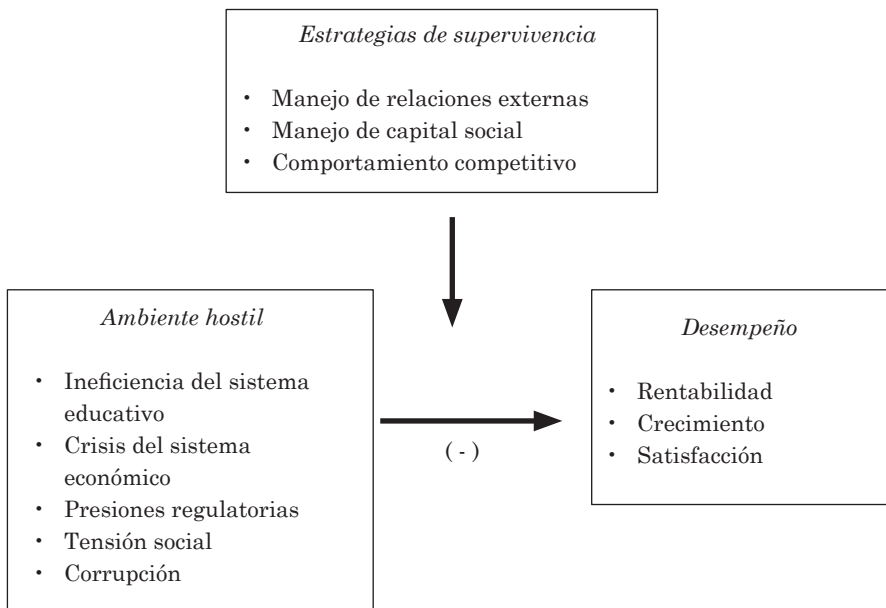
Por lo que se supone que la relación ambiente hostil-desempeño de los negocios de artesanía, puede verse modificada por las estrategias de supervivencia (véase figura 1).

Metodología

Este estudio es de corte estadístico y se realizó en dos partes:

- Trabajo de gabinete. En el cual, desde enero de 2007 y a partir de una revisión de la literatura sobre artesanías, ambiente y desempeño de las empresas, se hizo el diseño

Figura 1
Modelo de investigación propuesto



Fuente: elaboración propia.

de la investigación, cuyo resultado se puede resumir en la figura 1. Además se acordó utilizar la encuesta como instrumento de observación elaborando, al final, un cuestionario con 125 preguntas. La elaboración del cuestionario incluyó las variables con sus dimensiones e indicadores, derivados de la operacionalización de variables. El planteamiento de las preguntas buscó facilitar el levantamiento de la encuesta, haciendo entendible su contenido tanto para el encuestador como para el entrevistado, además de manejar una codificación apropiada para el análisis de los datos.

- Trabajo de campo. Se realizó de enero a junio de 2008, primero se llevó a cabo una prueba piloto en municipios del valle de Oaxaca, donde se trabajan las artesanías

como: Teotitlán del Valle, Santa María Atzompa, San Bartolo Coyotepec y San Antonio Arrazola; así como en el municipio de Oaxaca de Juárez. La validez de las escalas se logró a través de un análisis de factores, con el método de componentes principales, con rotación Varimax y con la normalización de Kaiser. En segundo lugar se levantó la encuesta final en mayo y junio, para luego analizar el comportamiento de los datos y concluir con el trabajo de investigación.

El análisis de resultados se realizó siguiendo el diseño de la investigación. Primero se determinó la relación entre ambiente hostil y desempeño de los negocios de artesanía, utilizando un análisis de correlación bivariada de Pearson. Como se mostró una relación significativa, directa y negativa entre el ambiente hostil y el desempeño de los negocios de artesanía, entonces el siguiente paso fue determinar cómo las estrategias de supervivencia modificaban esa relación; para lo cual se utilizó una correlación parcial entre ambiente hostil y el desempeño, controlando por cada una de las estrategias. La discusión se hizo a partir del comportamiento de los indicadores que integran cada una de las variables según el análisis factorial. Así se explicó cuál es la intensidad de la relación entre las dimensiones, y cómo una dimensión variaba con respecto a la otra y viceversa, aun cuando se mantenían constantes los efectos de la variable de control en el análisis de correlación parcial.

Muestra

Este trabajo tuvo como objetivo analizar la relación entre ambiente hostil y desempeño en una muestra de 74 negocios de artesanía, de una población de 472 negocios reportados por el Censo Económico 2004 en Valles Centrales y de 1,424 negocios en todo el estado. La determinación de la muestra se realizó mediante un proceso de selección aleatorio, con-

siderando los negocios dedicados a las ramas artesanales más representativas y que se encontraban ubicados dentro de las zonas: urbana, conurbada y no conurbada.

De los dueños de negocio de artesanía 77% (54) son hombres y 23% (20) son mujeres, cuya edad promedio era de 46 años, 13% (10) estaban solteros y 87% (64) estaban casados, con un promedio de 8 años de estudios terminados y se ubican en cuatro ramas de la artesanía (véase cuadro 1).

Cuadro 1
Muestra según rama de artesanía

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Textil	23	30	30
Alfarería	19	26	56
Hojalata	13	18	74
Madera	19	26	100.0
Total	74	100.0	

Fuente: elaboración propia.

Validez y confiabilidad de las variables

Para la validación de los constructos se utilizó un análisis factorial, pues es una técnica estadística que ayuda a explicar una variable en función de unas cuantas dimensiones, es decir, muestra cómo está estructurada conceptualmente, agrupando los diferentes indicadores en factores, de esta manera se logra la reducción y sumarización de los datos, buscando la correspondencia lógica entre lo propuesto conceptualmente y la agrupación técnico-estadística. Así se determina el número y la naturaleza de un grupo de dimensiones subyacentes en la medición de esa variable.

Cuadro 2
Análisis de factores de ambiente hostil



	1	2	3	4	5	Comuna- lidad
<i>1. Ineficiencia del sistema de educación</i>						
Capacidad de los profesores	.858	.172	-.019	.125	-.075	.788
Calidad de los profesores	.874	.035	-.132	.085	-.120	.805
Calidad de la enseñanza	.861	.016	.142	.054	.157	.790
Mejoras en los resultados	.748	-.125	-.019	-.043	.148	.599
<i>2. Presiones regulatorias</i>						
Cambios regulaciones en salud	-.089	.739	.284	-.084	.067	.645
Cambios regulaciones de desechos tóxicos	-.154	.748	.339	-.145	-.077	.725
Cambios regulaciones de contaminación del suelo	.132	.894	-.026	.114	-.083	.838
Cambios regulaciones en contaminación del agua	.163	.893	-.099	.150	-.127	.872
<i>3. Corrupción</i>						
Corrupción en trámites de servicios	-.024	.080	.827	-.064	-.188	.730
Corrupción en trámites del predial	-.030	.097	.855	.034	.018	.742
Corrupción en trámites en conexión de teléfono	.041	.102	.743	.082	-.096	.580
<i>4. Crisis del sistema económico</i>						
Suficiencia de los salarios	.004	-.048	.118	.818	-.002	.685
Incremento a precios de los productos básicos	-.004	-.069	-.024	.892	.041	.802
Decrecimiento de la economía	.190	.190	-.048	.740	.016	.622
<i>5. Tensión social</i>						
Disturbios por marchas	.062	.021	-.330	-.044	.801	.756
Instalación de barricadas	.041	-.171	.012	.094	.899	.848
Varianza explicada	18.269	17.793	14.598	13.281	9.974	73.915

Método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación:

Varimax con normalización Kaiser.

La rotación ha convergido en 6 interacciones.

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 3
Análisis de factores de estrategias de supervivencia

	1	2	3	Comunalidad
<i>1. Manejo del capital social</i>				
Ayuda de familiares para producir en días festivos	.751	.180	-.406	.761
Ayuda de familiares para cumplir pedidos grandes	.832	.100	-.067	.708
Ayuda de amigos para producir en días festivos	.824	.192	-.076	.722
Ayuda de amigos para cumplir pedidos grandes	.765	.030	.380	.722
<i>2. Manejo de las relaciones externas</i>				
Búsqueda de clientes fuera de la localidad	.751	.180	-.406	.761
Búsqueda de mercado fuera de la localidad	.832	.100	-.067	.708
Distribución fuera de la localidad	.824	.192	-.076	.722
Búsqueda de intermediarios fuera de la localidad	.765	.030	.380	.722
<i>3. Comportamiento competitivo</i>				
Mayor variedad en diseño de productos	.147	.370	.760	.736
Mayor variedad en tamaño de productos	-.048	.168	.877	.800
Mayor variedad en la forma de los productos	-.189	.173	.753	.633
Varianza explicada	25.784	24.479	22.281	72.543

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

Fuente: elaboración propia.

La estructura conceptual de ambiente hostil se presenta en el cuadro 2, que muestra cinco dimensiones, con una varianza explicada de 73.91%, donde la ineficiencia del sistema de educación explica 18.26%, la crisis del sistema económico explica 13%, presiones regulatorias explican 17.79%, tensión social explica 9.97% y corrupción explica 14.59%. El grado de repetibilidad de esta escala, según el Alfa de Cronbach, es de 71.4%.

◆◆◆
Cuadro 4
Análisis de factores de satisfacción

	1	2	Comunalidad
<i>2. Satisfacción con el negocio</i>			
Con ventas	.905	.261	.887
Con ganancias	.917	.255	.906
Con clientes	.720	.343	.637
Con desempeño económico	.921	.202	.888
<i>1. Satisfacción personal</i>			
Con cumplimiento de sueños	.219	.861	.790
Con estilo de vida	.244	.766	.646
Con ambiente de la vivienda	.153	.671	.474
Con logro de metas personales	.269	.835	.769
Con logro de metas económicas	.485	.647	.654
Varianza explicada	38.505	35.409	73.913

Método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación: Varimax con Normalización Kaiser. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Fuente: elaboración propia.

La estructura conceptual de estrategias de supervivencia se presenta en el cuadro 3 y muestra tres dimensiones: manejo del capital social, manejo de las relaciones externas y comportamiento competitivo, con una varianza explicada de 72.54%. El grado de repetibilidad de esta escala, según el Alfa de Cronbach, es de 81.1%.

En el cuadro 4 se presenta la estructura conceptual de la satisfacción como una medida cualitativa de desempeño, se compone de dos dimensiones: satisfacción con el negocio de artesanía y satisfacción personal. El grado de repetibilidad de esta escala, según el Alfa de Cronbach, es de 91.5%.

El crecimiento se midió con dos dimensiones, como crecimiento en ventas (CV), y como crecimiento en ganancias (CG).

$$cv = (V1-V2)/V2$$

Donde:

V1 = Ventas del año actual

V2 = Ventas del año anterior

$$CG = (G1-G2)/G2$$

Donde:

G1 = Ganancias del año actual

G2 = Ganancias del año anterior

La rentabilidad (R) se calculó de acuerdo al método Du Pont así:

$$R = MU * RA$$

Donde:

MU = Margen de utilidad neta

RA = Rotación de activos totales

El margen de utilidad neta (MU) se calculó así:

$$MU = UN/V$$

Donde:

UN = Utilidad neta

V = Ventas

$$UN = V - (CtoV + GF + I)$$

Donde:

V = Ventas

CtoV = costo de ventas

GF = gastos financieros (intereses)

I = impuestos

La rotación de activos totales (RA) se determinó como sigue:

$$RA = V / AT$$

Donde:

V = Ventas

AT = Activos totales

$$AT = AF + AC$$

Donde:

AF = Activo fijo

ac = Activo circulante

Análisis de los datos

De acuerdo a la construcción hipotética resumida en el modelo de la figura 1, se plantea primero una relación entre dos variables, ambiente hostil-desempeño, por lo que el análisis de los datos se inició con una correlación bivariada de Pearson. Luego en esa figura se plantea la intervención

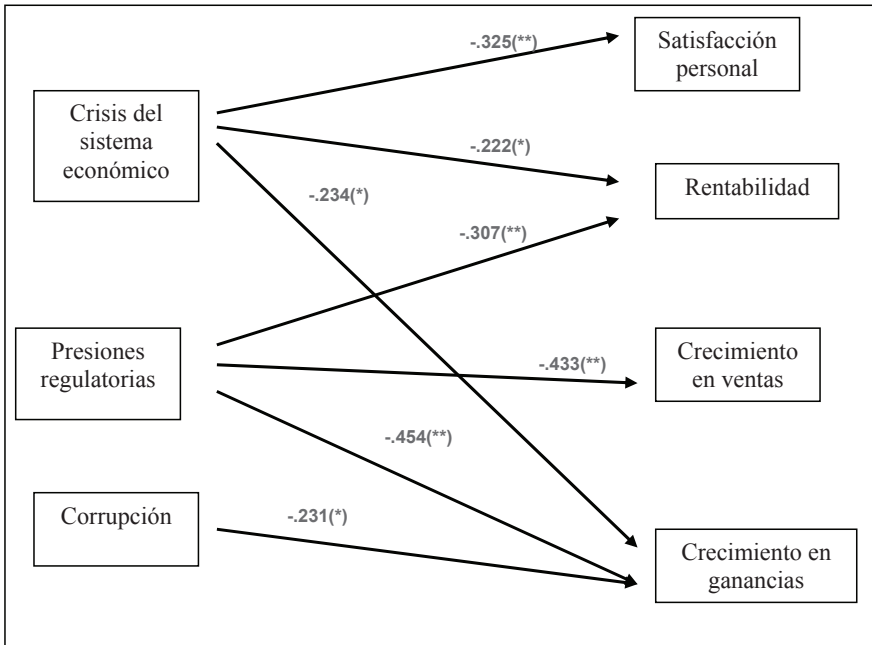
de las estrategias de supervivencia en la relación ambiente hostile-desempeño, así que en seguida se utilizó un análisis de correlación parcial, para explicar cómo se modificaba dicha relación.

Resultados

En la figura 2 se muestra que existe una relación significativa, directa y negativa entre el ambiente hostile y el desempeño de los negocios de artesanía. Tres dimensiones de ambiente hostile se correlacionan significativamente con el desempeño de los negocios de artesanía: el ambiente hostile mostrado por la crisis del sistema económico se asocia negativamente con satisfacción personal (-.32), rentabilidad (-.22) y crecimiento en ganancias (-.23). Las presiones regulatorias se asocian negativamente con rentabilidad (-.30), crecimiento en ventas (-.43) y crecimiento en ganancias (-.45). La corrupción, como dimensión de ambiente hostile, se asocia negativamente con crecimiento en ganancias (-.23).

Estos resultados son congruentes con los de Pejic-Bach (2003), Kim y Vorhies (1998), Ward y Lewandowska (2005) y Puffer et al. (2001). Pejic-Bach (2003) encuentra que en ambientes hostiles los clientes se retrasan en sus pagos, afectando directa y negativamente el desempeño de los negocios, pues se quedan sin liquidez, lo que a su vez los imposibilita para cumplir con el pago de impuestos, proveedores, empleados y acreedores. Para Kim y Vorhies (1998), el desempeño de los negocios sufrió un decremento en la tasa promedio del flujo de efectivo en las ventas, provocado por la reducción en la cobertura de distribución geográfica, la deuda a largo plazo para reservas y la amplitud de línea del producto. Ward y Lewandowska (2005) también encuentran que el ambiente hostile generado por la intensa competitividad en el mercado tiene un efecto directo sobre el desempeño. Y Puffer et al. (2001) manifiestan cómo en un

Figura 2
Correlación bivariada de Pearson: ambiente hostil-desempeño



* Significancia > .05.

** Significancia > .01.

Fuente: elaboración propia.

ambiente hostil, surgido del mal manejo gubernamental de la transición rusa a una economía de mercado, el desempeño de los negocios se vio afectado por serios problemas derivados de las regulaciones gubernamentales, los impuestos, la situación política y la falta de financiamiento.

Aunque en otros contextos y con diferentes dimensiones del ambiente hostil, los estudios mencionados evidencian que el desempeño de los negocios se reduce cuando son mayores los cambios en los elementos del ambiente.

Como resultado del bajo o nulo crecimiento económico, de las presiones regulatorias y de la corrupción, el artesano

percibió que sus ingresos eran insuficientes para acceder a los productos básicos, entonces utilizó diversas estrategias para revertir el efecto negativo del ambiente hostil; esas acciones pudieron afectar la relación ambiente hostil-desempeño así:

En el cuadro 5, resumido en la figura 3, se aprecia cómo la relación ambiente hostil-desempeño de los negocios de artesanía, se modifica por las estrategias de supervivencia; pues desaparecen las relaciones: crisis del sistema económico-rentabilidad y crisis del sistema económico-crecimiento en ganancias.

Cuando el artesano utiliza las estrategias de comportamiento competitivo (-.220) y manejo de capital social (-.204), la relación entre la crisis del sistema económico y rentabilidad desaparece (véase cuadro 5).

En este caso, las dos estrategias utilizadas hacen que la percepción de la crisis del sistema económico se reduzca y el artesano tenga la percepción de que la rentabilidad se incrementa, de tal manera que la relación (-.222*) se vuelve no significativa (véase cuadro 5). Esto se explica porque cuando el artesano adopta un comportamiento competitivo, ofrece más variedad en diseños, tamaños y formas de sus productos, además actúa como si hubiera crecimiento económico, pues aumenta su producción esperando vender más. Percibe un ambiente que se caracteriza por estabilización de precios, mejora de salarios o incremento del circulante, como consecuencia cree que existe la posibilidad de vender más y obtener mayores ingresos por ventas. Esta situación hace que el artesano considere que la inversión puesta en su negocio se perciba como provechosa, mejorando la rentabilidad de su negocio.

Lo mismo sucede con el crecimiento en ganancias, ya que cuando aplica la estrategia de comportamiento competitivo, aumentan los ingresos por ventas, la percepción de la crisis

Cuadro 5
Análisis de correlación bivariada y parcial

	<i>Satisfacción con el negocio</i>	<i>Satisfacción personal</i>	<i>Rentabilidad</i>	<i>Crecimiento en ventas</i>	<i>Crecimiento en ganancias</i>
<i>Correlaciones de orden cero:</i>					
Crisis del sistema económico	-0.159	-.325(**)	-.222(*)	-.201	-.234(*)
Presiones regulatorias	-.218	-.048	-.307(**)	-.433(**)	-.454(**)
Corrupción	.039	.006	-.033	-.209	-.231(*)
<i>Controlando las tres estrategias:</i>					
Crisis del sistema económico	-.186	-.348 (**)	-.223	-.174	-.208
Presiones regulatorias	-.214	-.029	-.307(**)	-.431(**)	-.456(**)
Corrupción	.027	-.006	-.030	-.209	-.227(*)
<i>Controlando por:</i>					
<i>Comportamiento competitivo:</i>					
Crisis del sistema económico	-.185	-.364(**)	-.220	-.179	-.212
Presiones regulatorias	-.215	-.049	-.327(**)	-.434(**)	-.465(**)
Corrupción	.025	-.003	-.024	-.215	-.230(*)
<i>Relaciones externas:</i>					
Crisis del sistema económico	-.149	-.313(**)	-.252(**)	-.089	-.143
Presiones regulatorias	-.149	-.002	-.342(**)	-.378(**)	-.417(**)
Corrupción	.059	.005	-.010	-.303(**)	-.301(**)
<i>Manejo del Capital social:</i>					
Crisis del sistema económico	-.175	-.317(**)	-.204	-.205	-.253(*)
Presiones regulatorias	-.290(*)	-.043	-.253(**)	-.425(**)	-.458(**)

* Significancia > .05.

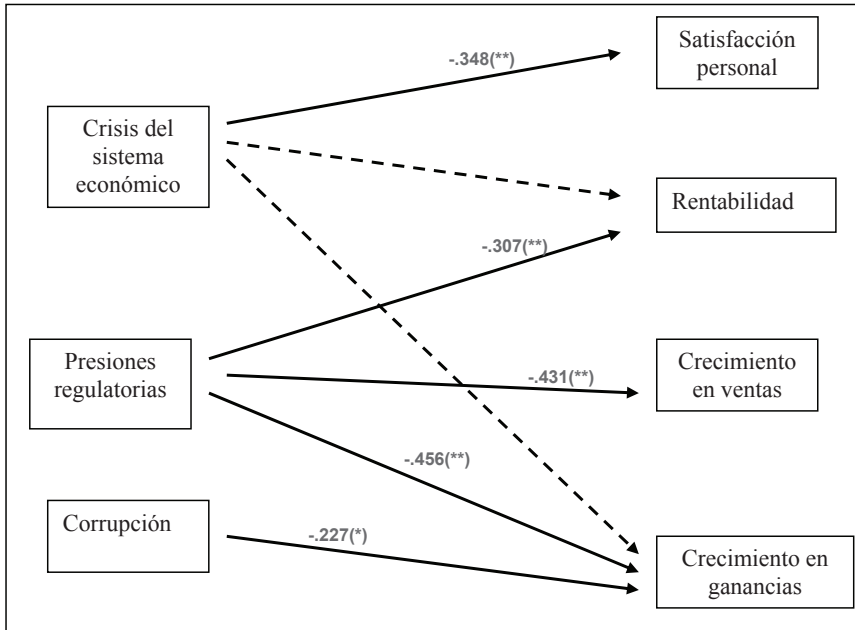
** Significancia > .01

Fuente: elaboración propia.

del sistema económico disminuye y el crecimiento en ganancias aumenta, contrarrestando la relación inicial.

La estrategia de manejo de capital social también explica por qué la asociación de -.222 entre la crisis del ambiente económico y rentabilidad desaparece (véase cuadro 5). Al hacer un mejor manejo del capital social, el artesano obtiene la ayuda de los familiares y amigos para incrementar su producción, cumplir pedidos especiales o incrementar su

Figura 3
Análisis de correlación parcial controlando
estrategias de supervivencia



* Significancia $> .05$

** Significancia $> .01$.

- - - en la figura 2 significativo, aquí no significativo.

Fuente: elaboración propia.

oferta en días festivos; con estas acciones se incrementan los ingresos, y por supuesto el margen de ganancias, entonces la rentabilidad aumenta, porque en algunos casos utiliza los activos de amigos y familiares, y por consiguiente la percepción de la crisis del sistema económico se reduce.

Cuando se controla por la estrategia de relaciones externas (véase cuadro 5), solamente desaparece la asociación entre la crisis del ambiente económico y el crecimiento en ganancias ($-.234^{**}$). Esto se explica porque cuando el

artesano sale de su localidad para buscar clientes, mercados e intermediarios, se encuentra frente a situaciones económicas de otras entidades, que económicamente son más favorables, entonces su percepción sobre el ambiente hostil cambia. El ambiente en esas nuevas localidades se caracteriza por estabilización de precios, mejores salarios e incremento del circulante, por lo que el artesano incrementa sus ventas y por ende sus ingresos, con lo que percibe mayor crecimiento en sus ganancias.

Hasta aquí se explica el efecto de las tres estrategias sobre la relación ambiente hostil y desempeño del negocio (véanse figuras 2 y 3). Pero es importante señalar los efectos individuales de las estrategias (véase cuadro 5).

El efecto de la estrategia de comportamiento competitivo sobre la relación ambiente hostil-desempeño es igual que cuando se controlan las tres estrategias juntas.

En presencia de la estrategia de relaciones externas aparece la relación corrupción-crecimiento en ventas (-303**), porque cuando el artesano sale de su localidad para buscar clientes, mercado e intermediarios, se encuentra frente a otros ambientes donde no tiene que realizar trámites para servicios públicos, por lo tanto los ingresos logrados por la venta de productos artesanales no se reducen, esto hace que considere que en esos lugares existe poca corrupción y mientras, como sus ingresos no disminuyen por el pago de impuestos, percibe un incremento en sus ventas.

Cuando se utiliza la estrategia de manejo del capital social (véase cuadro 5), aparece la relación entre las presiones regulatorias y satisfacción con el negocio (-290*); así, cuando el artesano pone énfasis en la ayuda de los familiares y amigos para incrementar su producción, se incrementan sus ingresos, también se le facilita el cumplimiento de las disposiciones regulatorias y por ende aumenta la satisfacción con el negocio. Cuando hay mucha rigidez en las normas sanitarias como por ejemplo: reducir o eliminar el

uso de plomo y cumplir con la norma nacional NOM-011-SSA1-1993 y con la norma internacional ISO-6486/2-1981, la satisfacción con el negocio disminuye, pues el artesano tiene que adquirir hornos de alta temperatura, o si usa sustitutos del plomo para vidriar sus productos, reduce sus ventas, porque el acabado del producto es opaco y sin la tonalidad del color que el cliente prefiere.

Con este trabajo se ha mostrado cómo las estrategias de supervivencia aplicadas por los artesanos, durante y después del conflicto del 2006, modificaron el efecto negativo que tiene el ambiente hostil sobre el desempeño de los negocios de artesanía en Oaxaca.

Conclusiones

En el trabajo de Dyer y Mortensen (2005) se encuentra más apoyo a los resultados de este trabajo, pues ellos encuentran que el ambiente hostil presenta situaciones de disminución del producto interno bruto; disminución del poder adquisitivo debido a la alta inflación; falta de trabajadores capacitados, como consecuencia de un sistema de educación ineficiente, emigración o disminución de la población; falta de infraestructura como transporte, bancos, medios de comunicación y servicios públicos, corrupción y falta de protección legal, excesivo control gubernamental mediante leyes tributarias y pesadas regulaciones, además de incertidumbre política, tensión social o guerra. Hacen énfasis en la capacidad de aprovechar los recursos de la familia como principal motivo del modesto éxito de los negocios familiares frente a un ambiente hostil.

Las cinco dimensiones de ambiente hostil se correlacionan significativa y negativamente con al menos una de las dimensiones del desempeño de los negocios de artesanía, con lo que se reafirma la teoría de la congruencia.

La crisis del sistema económico afectó directamente la satisfacción personal de los artesanos. Cuando no hay un crecimiento en la economía, los salarios son insuficientes para cubrir las necesidades básicas, debido a los altos precios de los productos de primera necesidad, también se reduce el número de clientes, se anteponen las necesidades básicas frente al consumo de objetos decorativos; al final, esa disminución en ventas de productos artesanales generó poca satisfacción personal de los artesanos. De hecho, esa situación económica durante 2006 y que a la fecha deja secuelas, generó poca satisfacción del artesano con sus condiciones de vida, con sus sueños, con el logro de sus metas personales y económicas, y provocó desánimo en él como dueño de negocio.

El efecto de la crisis económica sobre la rentabilidad y crecimiento de las ganancias se redujo con las estrategias que evidenciaron un comportamiento competitivo de los artesanos, y con el carácter social que caracteriza ese tipo de actividad, donde la ayuda y colaboración de amigos y familiares para aumentar la producción redundó en una mayor oferta de productos y aumentó la exploración de nuevos mercados, que comparados con la situación de mercado de Oaxaca se presentaron más atractivos y dinámicos, con ello aumentó la rentabilidad y hubo crecimiento en las ganancias.

El efecto de la corrupción y las normas regulatorias no cambia al aplicar las estrategias de supervivencia. Con la corrupción en la realización de trámites, obtención de servicios públicos básicos como agua, luz y drenaje, se aprecia cómo los artesanos enfrentan serios obstáculos para acceder a condiciones de vida aceptables. La exigencia del cumplimiento de las normas regulatorias genera corrupción, pues cuando los artesanos no pueden cumplir las normas, sobornan a los encargados de la supervisión, y éstos informan al gobierno de tal manera que éste pregona en los medios

de información que los productos artesanales cumplen las normas de certificación de calidad y protección al ambiente. Al final se genera una situación que el artesano tiene que sobrellevar, legal o ilegalmente.

Al igual que en los estudios donde el desempeño de los negocios en ambientes hostiles se ha abordado desde la teoría de las estrategias adaptativas (Bacot et al., 1993; Puffer et al., 2001; Dyer y Mortensen, 2005), las estrategias de supervivencia que manifiesta el artesano para contrarrestar el efecto negativo del ambiente hostil —manejo del capital social, manejo de relaciones externas y comportamiento competitivo— logran que la percepción de la crisis del sistema económico se reduzca y la percepción del buen desempeño se incremente.

Los cambios que las estrategias de supervivencia operan en la relación entre ambiente hostil y desempeño convierten a ese tipo de estrategias en variables supresoras del efecto de la crisis del sistema económico sobre satisfacción personal y crecimiento en ganancias. Pues los negocios que utilizaron dichas estrategias lograron modificar el efecto negativo que tiene el ambiente hostil sobre el desempeño de los negocios de artesanía en Oaxaca.

Las estrategias de manejo de relaciones externas y comportamiento competitivo hacen surgir nuevos efectos de la corrupción y las presiones regulatorias, especialmente cuando el artesano obtiene la ayuda de los familiares y amigos para incrementar la producción y de paso los ingresos por ventas. La posibilidad de cumplir con las normas y leyes cambia, porque los negocios tienen más ingresos y los consumidores presentan mayor aceptación de los productos de artesanía. Y cuando el dueño del negocio sale de su localidad para buscar clientes, mercado e intermediarios, tiene la posibilidad de ofrecer más variedad de productos y mejores precios, actuando como si hubiera crecimiento

económico y previera un incremento en sus ventas, y por tanto la percepción sobre la corrupción se modifica.

Entonces, la aplicación de las tres estrategias de supervivencia puede cambiar la percepción que el dueño del negocio de artesanía tiene del ambiente hostil, generado por la crisis del sistema económico, las presiones regulatorias y la corrupción.

La contribución más importante del presente trabajo consiste en evaluar el impacto de un conflicto social en el desempeño económico de empresas del giro de la artesanía en el estado de Oaxaca, México. La evaluación, de corte cuantitativo, se enfocó a determinar los efectos de un ambiente hostil que evidentemente generó daños y secuelas graves tanto física como psicológicamente a nivel individual y de manera social, ocasionando pobreza y pérdida de bienes materiales, con la consecuente ruptura del tejido económico. Situación que, en este caso, modificó el comportamiento de los artesanos como dueños de negocio de producción y venta de artesanía. Con el análisis cuantitativo se presentan evidencias más objetivas que contribuyen a clarificar la visión cualitativa que se haga de estos hechos. No se puede negar que ante aquella situación las personas, independientemente de su ocupación, profesión y nivel de estudios, han adoptado varias formas de percepción de esa realidad. Y se contribuye, al igual que los pocos trabajos que permiten examinar consecuencias positivas o negativas de un conflicto social particular, sobre aspectos específicos del comportamiento de negocios, que por sus características familiares y locales son muy susceptibles a eventos político-sociales. ☺

Fecha de recepción: 15 de febrero de 2009

Fecha de aceptación: 05 de marzo de 2009

Bibliografía

- Bacot, L. Marie, Sandra J. Hartman, Y. Lundberg y H. Olof (1993), Adaptive strategies and survival in an environment dominated by economic decline, *Journal of applied business research*, 9(1), p. 34.
- Chenhall, R. H. (2003), "Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future", *Accounting Organizations and Society*, núm. 28, pp. 127-168.
- Covin, J. G., y D. P. Slevin (1989), "Strategic management of small firms in hostile and benign environments", *Strategic Management Journal*, 10(1), p. 75.
- Davies, H., y P. Walters (2004), "Emergent Patterns of Strategy, Environment and Performance in a Transition Economy", *Strategic Management Journal*, 25(4), pp. 347-364.
- Dess, G. G. y D. W. Beard (1984), "Dimensions of Organizational Task Environments", *Administrative Science Quarterly*, núm. 29, pp. 52-73.
- Diskin, M. y S. Cook (1989), *Mercados de Oaxaca*, México DF, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.
- Domínguez, H. M., G. J. Hernández y L. A. Toledo (2004), "Competitividad y ambiente en sectores fragmentados. El caso de la artesanía en México", *Cuadernos de Administración*, 17 (27), pp. 127-158.
- Dyer, W. G. Jr. y S. P. Mortensen (2005), "Entrepreneurship and family business in a hostile environment: The case of Lithuania", *Family business review*, 18(3), p. 247.
- Garg, V. K., B. A. Walters y R. L. Priem (2003), "Chief executive scanning emphases, environmental dynamism, and manufacturing firm performance", *Strategic Management Journal*, 24 (8), pp. 725-744.
- Guerrero, C. (2007), "Vuelve el color a Oaxaca", *El Norte*, 22, 2. Obtenido el 26 de diciembre de 2007, desde Proquest.

- Hall, W. K. (1980), "Survival in a hostile environment", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, pp. 75-85.
- Hatton, L. y B. Raymond (1994), "Developing Small Business Effectiveness in the Context of Congruence", *Journal of Small Business Management*, 32, 3, pp. 77-89
- Izquierdo, M. (2006), "Sobreviven sin créditos artesanos de Oaxaca", *El Norte*, 23, 16. Obtenido el 26 de diciembre de 2007, desde Proquest.
- Jiménez Méndez, C. (2004), "Corrupción y crecimiento económico: un análisis para México, a nivel estados". Tesis de licenciatura en Economía. Departamento de Economía, Escuela de Ciencias Sociales, Universidad de las Américas Puebla. Diciembre.
- Khandwalla, Pradip N. (1972), "Environment and its impact on the organization", *International Studies of Management & Organization*, vol. 2, núm. 3, pp. 297-313 (AN 5815027).
- Kim, D. J., y D. W. Vorhies (1998), "Retrenchment Activities of Small Firms during Economic Downturn: An Empirical Investigation", *Journal of Small Business Management*, 36(3), p. 46.
- Kumar, K., R. Subramanian y K. Strandholm (2002), "Market and efficiency-based strategic responses to environment changes in the health care industry", *Health care management review*, 27(3), p. 21.
- Levy, D. (1994), "Chaos theory and strategy: theory, application, and managerial implications", *Strategic management journal*, núm. 15, pp. 167-178.
- López, M. (2007), "Mata a artesanos comercio desleal", *Mural*, núm. 1089, p. 1. Obtenido el 26 de diciembre de 2007, desde Proquest.
- Martínez, E. (2006), "El presidente no dio respuesta favorable a la IP", *La Jornada*, núm. 7895, p. 46.

Bibliografía

Bibliografía

- Melvin, M. y K. Tan (1996), "Foreign Exchange market Bid-Ask spreads and the Market Price of Social Unrest", *Oxford Economic Papers*, 48 (2), pp. 329-341.
- Miller, D. (1983), "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management science*, 29 (7), pp. 770-791.
- Morales, C. N. (2007), "Cae venta de artesanías hasta 95 por ciento", *Noticias*, núm. 11022, p. 16. Obtenido el 17 de dic. 2007, desde noticias-oax.com.
- Morillo, M. (2001), "Rentabilidad financiera y reducción de costos", *Actualidad contable faces*, 4(4), pp. 35-48.
- Murillo, J. (2007), "La situación en Oaxaca después del conflicto magisterial", *Once Noticias*. Obtenido el 26 de diciembre de 2007, desde onctv.ipn.net.
- Ochoa, J. O. (2006), "Productores y artesanos sufren más las secuelas", *El Universal*, núm. 13244, p. 18. Obtenido el 26 de diciembre de 2007, desde Proquest.
- Paige, R. C. y M. A. Litrell (2002), "Craft Retailers' Criteria for Success and Associated Business Strategies", *Journal of Small Business Management*, 40(4), pp. 314-331.
- Pejic-Bach, M. (2003), "Surviving in an environment of financial indiscipline: a case study from a transition country", *System Dynamics Review*, 19(1), pp. 47-74.
- Porter, Michael E. (1991), *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, Argentina, Verlap.
- Posada M., S. González y E. Martínez (2006), "Líderes empresariales aplauden la 'mano dura' del gobierno federal", *La Jornada*, núm. 2987, p. 17.
- Puffer, S. M., D. J. McCarthy y P. O. Chudakova (2001) "Navigating the hostile maze: a framework for Russian entrepreneurship", *The Academy of Management Executive*, 15(4), p. 24.

- Ramírez, F. (2006), "Una artesanía que se pierde", *Noticias*, núm. 10512, p. 14. Obtenido el 17 de diciembre de 2007, desde noticias-oax.com.
- Rivas, S. C. (2007), "Crédito de 50 mdp para artesanos oaxaqueños", *Noticias de Oaxaca*, núm. 10947, p. 5. Obtenido el 26 de diciembre de 2007, desde noticias-oax.com.
- Salanueva, P. C. (2007), "Lenta, la recuperación de las ventas en el mercado de artesanías", *Noticias*, núm. 11081, p. 17. Obtenido el 17 de diciembre de 2007, desde noticias-oax.com.
- Scott, Shane y Lars Kolvereid (1995), "National Environment, Strategy and new venture performance: a Three country study", *Journal of Small Business Management*, abril, 33, 2, pp. 37-49.
- Stonebraker, P. W. y J. Liao (2004), "Environmental turbulence, strategic orientation: Modeling supply chain integration", *International Journal of Operations & Production Management*, 24 (10), pp. 1037-1054.
- Tzelepis, D. y D. Skuras (2005), "Strategic performance measurement and the use of capital subsidies", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55 (7), pp. 527-538.
- Vélez, A. O. (2006), "Inician paro 70 mil maestros de Oaxaca", *La jornada*, núm. 7809, p. 41.
- (2006a), "IP: crisis en turismo y comercio de Oaxaca por el plantón de maestros", *La jornada*, núm. 7857, p. 32.
- (2006b), "Empresarios de Oaxaca planean suspender el pago de impuestos", *La jornada*, núm. 7910, p. 46.
- Vélez, A. O., S. Ocampo y G. Flores (2006), "Bloquean docentes de Oaxaca gasolineras, oficinas y comercios", *La Jornada*, núm. 7814, p. 44.
- Venkatraman, N. y V. Ramanujam (1986), "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Compa-

Bibliografía

Bibliografía

- “Comparison of Approaches”, *Academy of Management Review*, 11(4), pp. 801-804.
- Ward y Ward, S. y A. Lewandowska (2005), “Shelter in the storm: marketing strategy as moderated by the hostile environment”, *Marketing Intelligence & planning*, 23 (6/7), p. 670.
- Wischnesky, J. D. (2004), “Change as the wind change: the impact of organizational transformation on firm survival in a shifting environment”, *Organizational Analysis*, 12(4), p. 361.
- Zajac, E. J., M. S. Kraatz y R. K. F Bresser (2000), “Modeling the dynamics of strategic fit: a normative approach to strategic change”, *Strategic Management Journal*, 21 (4), pp. 429-453.