

**FORTALECIMIENTO DE UNA CULTURA DE COLABORACIÓN COMO ALTERNATIVA DE DESARROLLO PARA LOS ARTESANOS TONALTECAS A TRAVÉS DE LA CONFORMACIÓN DE REDES DE NEGOCIO**

**Área de investigación: Teoría de la administración y Teoría de la organización**

**Aimée Pérez Esparza**  
Centro Universitario de Tonalá  
Universidad de Guadalajara  
México  
aimeeperezesperza@gmail.com

**XX**  
CONGRESO  
INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA  
ADMINISTRACIÓN  
E  
INFORMÁTICA





## FORTALECIMIENTO DE UNA CULTURA DE COLABORACIÓN COMO ALTERNATIVA DE DESARROLLO PARA LOS ARTESANOS TONALTECAS A TRAVÉS DE LA CONFORMACIÓN DE REDES DE NEGOCIO

### Resumen

Las redes de negocio surgen como una opción tanto de crecimiento como de mejora para el desempeño de las micro y pequeñas empresas, a lo largo del documento se habla específicamente de empresas artesanales ubicadas en Tonalá, Jalisco, las cuales cuenta con una cultura de resistencia al cambio, donde la colaboración entre ellas se vuelve un reto, pues no cuentan con el interés y la motivación de participar en conjunto para el logro de beneficios grupales. El trabajo colaborativo entrelaza el esfuerzo de diversos individuos, para el logro de los objetivos de la organización, sin embargo, este fenómeno es peculiarmente complejo, debido a las variables que interfieren en él, como la falta de confianza entre los integrantes del grupo, lo que genera comportamientos que desfavorecen e incluso impiden que se lleve con éxito dicha tarea. Por ello se plantean diversas estrategias que fomenten una cultura de colaboración a través de un cambio en las organizacionales artesanales, donde logren comprender la importancia de ésta.

**Palabras clave.** Cultura, cambio organizacional y redes de negocio.







## Introducción

Actualmente los artesanos tonaltecas, se encuentran en una posición complicada, debido a la creciente competencia proveniente de otros estados de México y de otros países como resalta el caso de China. Si bien los artesanos tonaltecas tienen grandes ventajas competitivas como el dominio de diversos oficios entre ellos el vidrio soplado, la alfarería, la herrería, la cerámica, el barro por mencionar sólo algunos, también cuentan con carencias respecto al conocimiento de nuevos mercados, posicionamiento y diseño de nuevos productos, estrategias financieras, entre otras. Las redes de negocio surgen como una posibilidad de brindar a éstos, la oportunidad de generar mayores beneficios económicos y de mercado, la configuración de las mismas crea estrategias de negocios en conjunto, que favorecen e impactan de manera individual a cada uno de los negocios que la conforman. Si bien, este tipo de organizaciones colaborativas cuentan con grandes beneficios para los artesanos, resulta interesante estudiar qué factores están impidiendo que se pueda trabajar bajo este sistema.



Dentro de sus principales problemas se encuentra la capacitación empresarial, ya que la mayoría de estos artesanos emprenden sus negocios de manera espontánea, pues al dominar algún oficio o a través de la tradición ancestral familiar, consideran que pueden generar su propia empresa, pero a pesar de ello no cuentan con estudios académicos que respalden la administración estratégica de sus negocios, por ello la participación de éstos en redes de negocio, les brindará el acceso a sesiones de capacitación empresarial, donde puedan conocer las principales herramientas para el óptimo desempeño de sus organizaciones, a través de la innovación y el diseño de nuevos productos, maquinaria tecnificada, competencias empresariales, entre otros recursos que les ayudaran a lograr resultados que sean claramente benéficos para ellos. Pero deberán fortalecer una cultura de confianza y trabajo colaborativo mediante el cambio de los paradigmas que guardan en relación a éste, lo cual no es tarea fácil, ya que al confiar en otros empresarios se crea un aprendizaje enfocado a la colaboración. A través de una cultura organizacional enfocada el trabajo colaborativo, se logrará articular redes de negocio que fomenten el crecimiento de las empresas artesanales.



Los resultados obtenidos por el estudio darán a conocer aquellos factores que permitan fortalecer una cultura enfocada a la colaboración además que se identifican algunos elementos de mejora que fomentan la participación de las empresas artesanales en este tipo de organización.

## Las redes de negocio como organización que fomenta la colaboración entre empresas

Considerando la teoría organizacional bajo el paradigma racional, donde se percibe a la organización como un sistema cerrado y altamente estructurado, con acciones totalmente racionales, se observa que los continuos cambios del







entorno crean que éstas deban cambiar con él, para evitar su desaparición en el mercado, sin embargo se convierte en un reto el lograr controlar directamente todos los sucesos que se generan en el medio externo, por lo que éstas deben conocer el grado de complejidad existente para reducir sus niveles de incertidumbre, además que sus miembros juegan un papel importante a través del compromiso que se tiene con la empresa. Por lo que el cambio de paradigma en el estudio de las organizaciones las identifica como sistemas abiertos, en los cuales, se crean una serie de factores internos y externos logrando así desempeñarse de la mejor forma ante las exigencias de un mercado competitivo. Las organizaciones son sistemas sociales complejos donde es fundamental el estudio del comportamiento individual y colectivo, incluyendo los determinantes del comportamiento humano relacionados con el trabajo colaborativo. De tal manera que el éxito de las organizaciones depende del comportamiento de sus miembros, así como de su capacidad y flexibilidad para adaptarse a las diversas situaciones internas y a los cambios del entorno que se les presenten.



Para hacer frente a la necesidad que tienen las empresas de crear estrategias para competir en el mercado se identifica la importancia que tiene el trabajo colaborativo para el logro de objetivos. Dentro de las teorías organizacionales que explican la cooperación entre individuos y organizaciones, se encuentran la teoría de costos de transacción en la que se resaltan los altos costos de cooperación derivados del comportamiento oportunista del socio, sin embargo, no deja de lado la importancia que tienen las alianzas al lograr obtener recursos que de manera individual se vuelven imposibles (Pearce, 1997), por otro lado se encuentra la teoría de recursos y capacidades que hace énfasis en la relación que los acuerdos de cooperación tienen para acceder a un conjunto de recursos que se logran obtener de manera colaborativa obteniendo así ventajas competitivas que marcan una diferencia entre aquellas organizaciones colaborativas y otras que no lo son (Das y Teng, 2000; Ireland et al., 2002).



La red de negocios es una estratégica de colaboración entre empresas, donde la unión de un número determinado de éstas generan beneficios económicos y organizacionales tanto de manera grupal como individual fomentando así el logro de sus objetivos, con mayores oportunidades de crecimiento de las que se podrían alcanzar de manera individual. De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) se define a la red de negocio como aquellos "grupos de empresas que cooperan en un proyecto conjunto de desarrollo complementándose entre sí y especializándose para superar los problemas comunes, conseguir eficacia colectiva y obtener una penetración de mercado mayor que la lograda por sí solas" (Arias, Catacora, Cossio, Loayza y Paredes, 2006).

Dini (2010) menciona la capacidad de aprendizaje que obtienen los miembros de la organización al participar en una red de negocios, derivada de la capacitación empresarial otorgada a los mismos, enfocada principalmente a la innovación de productos y procesos, al incremento en la capacidad de gestión







estratégica, a la posibilidad de ser partícipe de economías de escala que beneficien a los empresarios, que sin duda serían más complejas de obtener sin el trabajo colaborativo, existe además un incremento en el poder de negociación que tienen los empresarios con clientes y proveedores, se impulsan externalidades entre los demás miembros referentes al desarrollo de investigación tecnológica así como la apertura a nuevos mercados que sin duda es un elemento indispensable para todo empresario. Otro fenómeno que ocurre al formar parte de una red de negocios, es la obtención de ventajas de coordinación, de especialización y aprendizaje colectivo (Grueso, 2011). Las características más importantes de la conformación de redes tienen un enfoque asociativo, de arraigo local y con potencial multiplicador. Dentro de los diversos tipos de cooperación empresarial podemos encontrar relaciones basadas en: la naturaleza de los recursos que se comparten, propósito de la relación, ámbito geográfico, mercado al que atienden, especificidad de los recursos de la red y en su función de aprendizaje (Espinosa et. al., 2013).

Entre las diversas estrategias colectivas que ayudan a las empresas a enfrentar la presión competitiva y los retos de mercado se encuentra la red de negocios vertical y red de negocios horizontal de producción. Sin embargo, la opción considerada para este estudio es la red horizontal debido a que se conforma por empresas que ocupan el mismo sector, de tamaño similares y que además producen el mismo bien, logrando resultados apropiables, lo que se refiere a que la totalidad de éstos quedan en manos de cada una de las empresas participantes (Rodríguez, 2011).

Uno de los factores requeridos para la conformación de redes de negocio es la creación de lazos de confianza, ya que los miembros de este tipo de organización requieren desarrollar altos niveles de confianza en las actividades que se realizan, con la finalidad de contar con un ambiente adecuado para la transmisión de conocimientos específicos y la difusión de innovaciones (Grueso, 2011). Si bien una red de negocios podría cubrir las necesidades que tienen los micro y pequeños empresarios, se trata de un tipo de organización que requiere crear una cultura de cooperación ya que la falta de ésta se convierte en una problemática en la actualidad de acuerdo con Rosales (1997), se vuelve realmente complejo que los individuos deseen colaborar para lograr sus objetivos en conjunto, además de la carencia de instituciones que fomenten a este tipo de mecanismos de cooperación. Por ello se deben generar estrategias para desarrollar una cultura de cooperación, donde la confianza entre los individuos se convierte en un eje fundamental en este trabajo, sin embargo para lograrlo, se requiere un cambio en la mentalidad de los empresarios, donde logren observar la importancia del trabajo colaborativo, de cómo éste tendrá mayor impacto que el trabajo individual, además de la importancia del proceso de la colaboración entre empresarios que impacta en el bienestar de cada uno de los miembros que conforman la red y no únicamente el beneficio propio (Fernández, Narváez y Senior, 2010).





Pero este cambio es sumamente complejo, ya que cuanto más elevado sea el nivel de confianza en una comunidad, existirá una mayor probabilidad para tener cooperación (Silva y Salanek, 2009). Por ello los empresarios deben generar un cambio en su manera de visualizar a la organización, deben comenzar a ver la unión de éstos mismos para la cooperación así como la obtención de mayores beneficios económicos, tecnológicos y sociales. De tal manera que se vea al capital social como una necesidad para el trabajo colaborativo en lugar de que se convierta en un impedimento, dicho capital está constituido por las normas y los valores compartidos que promueven la confianza y cooperación social, lo que constituye una forma utilitaria de ponderar la relevancia del factor cultural en el proceso de desarrollo (Fernández, Narváez y Senior, 2010).



De acuerdo con Dini (2004) una estrategia para consolidar los vínculos de confianza entre los miembros de una red de negocios, es conformar una unidad articuladora, ya que ésta es un agente que impulsa el proceso de desarrollo y evaluación de la red, representada por una institución que acepte el reto de cumplir con dicha figura. La unidad articuladora debe contar con autonomía, permanencia en el tiempo, estabilidad, dedicación exclusiva y auto sustentabilidad (López, 2003). Si bien las redes de negocio representan una ventaja competitiva para los micro y pequeños empresarios de Tonalá, Jalisco dedicados al oficio artesanal, se deberán realizar una serie de estrategias que permitan a éstos crear un impacto en el desempeño que tienen en sus negocios.



El objetivo general de este estudio es: Identificar los factores que favorecen una cultura de colaboración para la conformación de redes de negocio en las empresas artesanales de Tonalá, Jalisco.

Objetivos específicos:

- 1.- Conocer las necesidades que tienen los artesanos tonaltecas que permitan incrementar su desempeño.
- 2.- Identificar las razones que genera una resistencia a formar parte de una red de negocios.
- 3.- Identificar los elementos que fortalecen una cultura de colaboración entre los artesanos.

### **Importancia del cambio organizacional para el fortalecimiento de una cultura de colaboración en la organización**

El modo de actuar de los individuos en las organizaciones se llega a convertir en una rutina, más aún cuando se trata de empresas dedicadas a algún oficio tradicional como son aquellos derivados de la actividad artesanal, es complejo que los miembros de la empresa, lleguen a algún acuerdo de colaboración grupal con otros empresarios ajenos a su círculo de contactos. Lo que es derivado de la falta de confianza existente entre ambas partes, por lo que se requieren estrategias que permitan a éstos conocer los beneficios que atraerían si trabajaran en conjunto con otros empresarios, donde se observan beneficios





de tipo, financiero, tecnológico, estratégico y educativo (Montoro y Mora, 2005).

El cambio en las organizaciones que se consideran abiertas al aprendizaje, deben no sólo de modificar su forma fundamental de pensar de los individuos que las conforman sino además deben cambiar la forma de pensar organizacional refiriéndose a la misión, visión, estrategias, entre otros elementos que permitan a la empresa crear una mejora en sus resultados. El conocimiento de los factores internos y externos que afectan a la organización fomenta el cambio en la forma de pensar acerca de la realidad de sus miembros, originando nuevas capacidades individuales para el cambio (Hernández, 2003).



En los ciclos del cambio organizacional, se puede observar el cambio integral que debe sufrir la organización como lo es en el fortalecimiento de su cultura, el establecimiento de una estructura que sea la requerida por la empresa y no únicamente fijada por los directivos sin un previo conocimiento de las necesidades de cada área. Las acciones concretas a realizar en este punto son la implementación de sistemas que permitan innovar y mejorar continuamente los procesos para la obtención de mejores resultados. Los cambios estratégicos que deben surgir en la organización se refieren a crear una visión que plasme el alcance que tendrá la empresa, la cual debe realizarse en función del crecimiento deseado por ésta (Mintzberg y Westley, 1992).



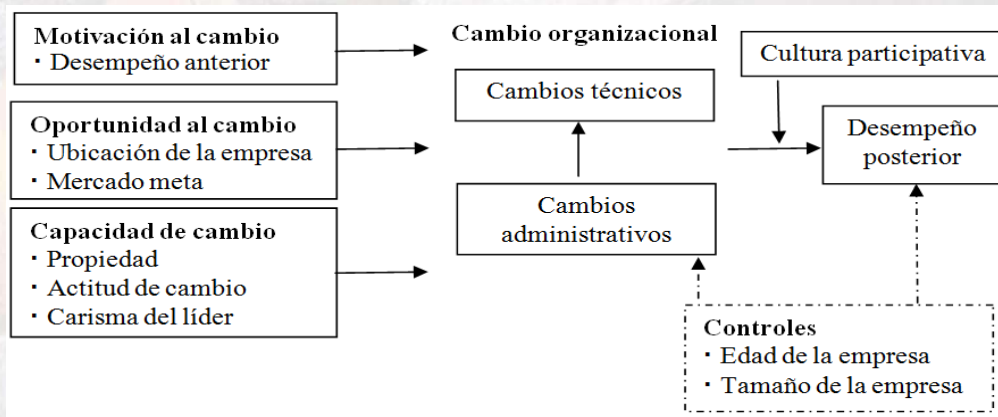
El cambio organizacional ocurre en diversas formas, desde uso de nueva tecnología y procedimientos, nuevos productos, nuevos sistemas administrativos, por mencionar algunos. De acuerdo con Zheng et. al. (2006) el cambio en las organizaciones puede tener tres formas de representación, las cuales son: motivación, oportunidad y capacidad de cambio. La motivación fomenta el cambio a través de incentivos para que los miembros de la empresa tengan la inquietud de crear un cambio, los cuales deberán ser estratégicamente planeados, se requiere identificar las oportunidades que se tiene para cambiar por ejemplo si el mercado así lo exige debido a la implementación de técnicas innovadoras, nueva maquinaria, nuevos diseños, apertura a otros mercados, entre otros. El tercer punto se refiere a la capacidad que tiene la empresa de cambiar dados los requerimientos de los dueños y si éstos están en la capacidad de cambiar ya sea por cuestiones financieras, de conocimiento, de mercado, entre otras alternativas a evaluar, el líder de la organización deberá estar consciente que no es un trabajo fácil, que deberá concientizar a su equipo sobre la importancia de generar un cambio dentro de la empresa que les permitan incrementar el desempeño actual que tienen. Para lograr el cambio deseado en la organización se vuelve fundamental el fortalecimiento de una cultura de colaboración entre los miembros de la empresa.







**Figura 1. Factores que intervienen en el cambio organizacional.**



Fuente. Elaboración propia con base en Zheng et. Al. (2006:249)

Robertson et. Al. (1993), mencionan la relación existente entre el desempeño de la organización y el desarrollo de cada uno de sus miembros, para lograr un cambio significativo en la empresa, creando así una conciencia entre sus participantes como un medio de lograr el cambio de la organización.

### Fortalecimiento de una cultura enfocada al trabajo colaborativo

El éxito del cambio organizacional depende del apoyo de los miembros de la empresa, por lo que se requiere una cultura que participe activamente en la implementación de los cambios. Una cultura participativa enfatiza la importancia de la cooperación y el trabajo de equipo entre los interesados para crear un cambio favorecedor. Una cultura participativa permite crear una identidad y un entendimiento sobre la importancia de los cambios necesarios para la empresa, sus miembros estarán dispuestos a colaborar juntos, alcanzando sus objetivos de manera grupal impactando así el desempeño de ésta (Zheng et. al., 2006).

La cultura es una pieza estratégica dentro de las organizaciones, la cual brinda la oportunidad de conjuntar los esquema de formas de pensar, creencias y valores de sus miembros, desarrollando así una empresa con estrategias que fortalecen su composición, la cultura organizacional "... se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización que ayudan a resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna" (Schein, 1992: 56).

La importancia de la cultura en la organización radica en el comportamiento social que busca un control asociado con aspectos relacionados con el compromiso y la realidad de sus integrantes de manera individual y grupal (Wilkins y Ouchi 1983), volviéndola incluso más importante para la empresa que sus propios activos tangibles (Sánchez et. al., 2006). Dentro de la importancia de generar un cambio donde se fomente una cultura de







colaboración, se observa que ésta última es un factor fundamental para la correcta dirección en las organizaciones, permitiendo actuar de manera racional (Dávila y Martínez, 1999). Debido a la necesidad de cambiar la mentalidad de los micros y pequeños empresarios en relación a una cultura de colaboración, se considera importante resaltar dicha importancia ya que de esta manera se podrá observar la influencia que tiene el trabajo de equipo a través de redes de negocio para aquellos negocios que difícilmente logran un alto desempeño de manera individual. La cultura puede considerarse una ventaja competitiva ya que esta es invaluable, rara e imperfectamente inimitable, lo que da a la organización un sentido de identidad imposible de igualar por otras (Barney, 1986). El fortalecimiento de la cultura dentro de la empresa influye en el poder que tiene ésta a sobrevivir a los cambios en el mercado, cabe mencionar que por una cultura fuerte se entiende que identifica a sus integrantes por sus valores diferenciales (Jiménez, 2005).



Los componentes que intervienen dentro de la organización y que conforman la cultura de ésta son: los artefactos visibles dentro de la empresa, los valores compartidos y supuestos básicos, es decir, las creencias de sus miembros (Schein, 1992). Si se requiere un cambio en la organización que fomente una cultura de colaboración, se debe impactar estos tres componentes primero se habla de los artefactos de la empresa en donde los procesos y estructuras de la empresa deben ser diseñados para soportar los cambios constantes del mercado, en segundo lugar se encuentran los valores que deben fortalecer la identidad de la empresa, cada uno de éstos guiaran el actuar de los miembros de la empresa de adentro hacia afuera, permitiendo comportarse de cierta manera, por último, se encuentran los supuestos básicos que se representan por las creencias compartidas en el interior de la organización. Estos elementos permiten el fortalecimiento de la empresa, lo que a su vez guiará al cambio requerido por la misma, de acuerdo a las necesidades manifestadas, en este caso en particular se trata de una creación de una cultura colaborativa para la conformación de redes de negocio entre micro y pequeñas empresas con un desempeño por debajo de lo deseado.



La pregunta general de este estudio se refiere a ¿Cuáles son los factores que favorecen una cultura de colaboración para la conformación de redes de negocio en las empresas artesanales de Tonalá, Jalisco? Las preguntas específicas son:

- 1.- ¿Qué necesidades tienen los artesanos tonaltecas que impiden incrementar su desempeño?
- 2.- ¿Cuáles son las razones por las que los artesanos se resisten a formar parte de una red de negocios?
- 3.- ¿Cuáles son los elementos que fortalecen una cultura de colaboración entre los artesanos?







## El cambio del paradigma cultural en los artesanos tonaltecas

La actividad artesanal en Jalisco cuenta con un gran reconocimiento a nivel nacional e internacional, destacando aquella elaborada en Tonalá, dicho municipio es mejor conocido como la cuna alfarera, los artesanos locales se distinguen por el conocimiento de oficios como: el vidrio soplado, el barro, el yeso, la cerámica, entre otros. A pesar de la gran riqueza cultural que se tiene en él, es complicado encontrar negocios que hayan alcanzado el éxito en el mercado nacional e internacional, son pocas las empresas que han logrado despuntar gracias a su nivel estratégico.

Por ello las redes de negocio surgen como una estrategia que permitirían a éstos incrementar el desempeño logrado, mediante una cultura organizacional enfocada a la colaboración, que como se ha mencionado anteriormente es un reto. La tradición artesanal en Tonalá, va en declive ya que las nuevas generaciones no desean continuar con el oficio familiar, pues en su mayoría no perciben una relación de beneficio económico en este tipo de negocios, lo cual se traduce en la inexistencia de estrategias que lleven a éstas empresas a lograr los objetivos deseados. La problemática que enfrentan es la competencia desleal proveniente de otros estados y países, además de la falta de interés que se tiene en la actualidad por los productos artesanales, la ausencia de diseños innovadores, al desconocimiento del mercado meta, entre otros elementos que impiden el crecimiento de este sector (Novelo, 2008).

Es así que los artesanos tonaltecas deben diseñar estrategias que le permitan una mayor calidad y originalidad en sus productos, detectando su mercado potencial, de tal manera que el cambio cultural se vuelve indispensable para que comprendan que al trabajar de manera colaborativa lograran el impulso que tanto requieren a través de redes de negocio que brinden valor agregado a sus productos.

La cooperación entre las empresas artesanales es un mecanismo de transferencia de conocimiento, la cual introduce innovaciones y propuestas de valor en cada una de ellas (Grueso, 2011). Si bien, se trata de un mercado tradicional, esto no implica que el diseño de las artesanías, sus procesos de producción y la cultura existente en estas empresa no deban cambiar, al contrario, deben ajustarse a los cambios que exige el mercado, para brindar mayores opciones que satisfagan los deseos del consumidor. Tejeda (2009), menciona la necesidad de un rediseño de estrategias que coadyuven a la competitividad de este tipo de empresas en el mercado, a través de fomentar la evolución del producto, potencializando la creatividad y evitando pensar en solitario, por lo que se deben diseñar productos que satisfagan las necesidades actuales, desarrollando así productos para una sociedad heterogénea.

En Tonalá, Jalisco son muy pocas las empresas artesanales que logran un desarrollo económico considerable, en su mayoría son micros y pequeños empresarios que se dedican a reproducir diseños ya existentes, sin embargo no







existe una identidad de los productos que ponen a la venta. Por tal motivo la innovación en sus diseños y procesos se vuelve un problema urgente al cual brindar opciones de mejora, siendo las redes de negocio una de ellas.

La hipótesis general de este estudio es: Los artesanos de Tonalá, Jalisco, no cuentan con una cultura de colaboración por lo que ésta razón impide que se conformen redes de negocio que permitan el logro de beneficios en común.

Las hipótesis específicas son:

Ho (1) Las principales necesidades que tienen los artesanos que impiden incrementar su desempeño son la falta de innovación en diseños, inexistencia de investigación de mercados, carencia de control de inventarios, inadecuada administración financiera y resistencia al uso de TIC.

Ho (2) La principal resistencia que tienen los artesanos por formar parte de una red de negocios es la falta de confianza entre los posibles miembros.

Ho (3) Los elementos que fortalecen una cultura de colaboración entre los artesanos tonaltecas es la obtención de beneficios financieros, estratégicos y de capacitación.

**Identificación de los factores que impiden el crecimiento de las empresas artesanales de Tonalá, Jalisco.**

Para el desarrollo de este estudio se realiza el análisis de distintos indicadores, los cuales se observan en la siguiente tabla:

**Tabla 1. Operacionalización de variables**

Variable	Indicador
Capacidades de los artesanos tonaltecas.	Capacidad de innovación de nuevos diseños, uso de maquinaria especializada, uso de TIC, control contable y financiero, investigación de mercados, implementación de valor agregado, planeamiento estratégico, control de inventarios y capacidad de exportación.
Nivel de confianza.	Comportamiento oportunista del socio, incertidumbre por compartir conocimiento, falta de confianza.
Beneficios obtenidos.	Financieros, estratégicos y de capacitación.

Fuente elaboración propia con base en la teoría del estudio.

Con la finalidad de identificar aquellos factores que impiden el crecimiento de los negocios artesanales ubicados en Tonalá, Jalisco, se realizó una encuesta a micro y pequeños empresarios dedicados a alguno de los oficios relacionados con la actividad artesanal tonalteca. Al no existir un censo que permita conocer el número de artesanos existentes en este municipio, se realizó un muestreo no probabilístico a través del muestreo por conveniencia, este tipo de procedimiento se utiliza cuando no se tiene un acceso o disponibilidad de la información real en relación a la población (Kinnear y Taylor, 2003), si bien este tipo de muestreo tiene un serie de limitantes en relación a la representatividad permite obtener resultados importantes para este estudio, el





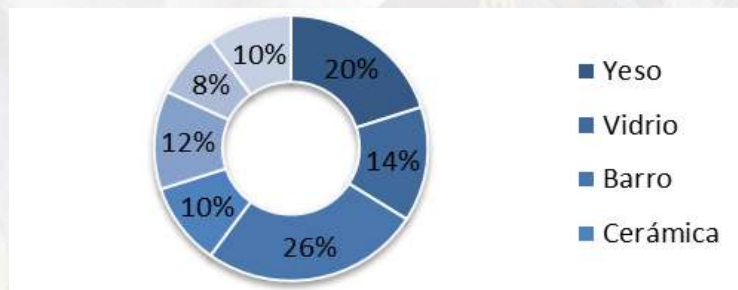
total de encuestados fueron 50 artesanos quienes dominaban algún oficio y se dedican a la venta de este tipo de productos.

Se realizó un análisis de resultados a través del Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), donde se observó las frecuencias de las respuestas obtenidas. A continuación se muestran algunos de los resultados. Se observa que un 42% de las personas encuestadas son mujeres y un 58% son hombres, siendo el rango de edad de los 37 a los 50 años de edad, donde se logra observar la carencia de generaciones nuevas de artesanos. Los artesanos hacen mención de la necesidad que tienen de crear nuevas estrategias que motiven a sus hijos a seguir con la tradición del negocio familia, ya que éstos no consideran que el seguir como sucesores del negocio, les permita contar con un mejor nivel económico, por ello deciden emprender nuevos proyectos independientes del sector artesanal.



En el gráfico 1 se pueden observar las principales especialidades a las que se dedican los artesanos tonaltecas encuestados, donde resalta el barro, el yeso y el vidrio soplado, seguidos de otras especialidades que pueden apreciarse en él.

**Gráfico 1. Especialidad de los artesanos encuestados**



Fuente. Elaboración propia con base en resultados de SPSS.

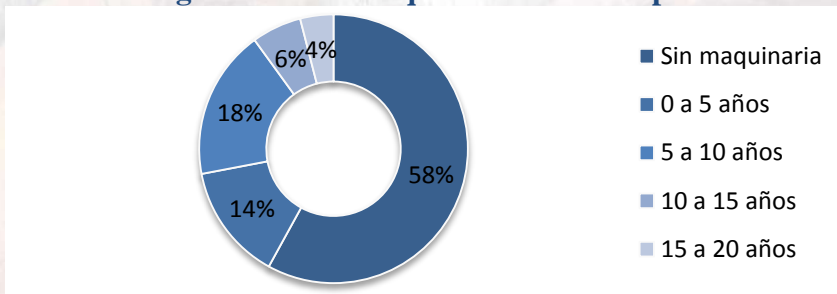
Otro dato significativo es su nivel de estudios, el 6% de los encuestados no tienen estudios realizados, el 30% estudiaron la primaria, el 36% la secundaria, el 14% preparatoria y sólo el 14% de ellos cuentan con estudios a nivel licenciatura, lo que demuestra una falta de capacitación en relación a estrategia de negocios, su conocimiento radica en la experiencia que han adquirido a través de los años en su oficio, generando dificultades para la toma de decisiones que toda empresa requiere.







**Gráfico 2. Antigüedad de la maquinaria utilizada por los artesanos**

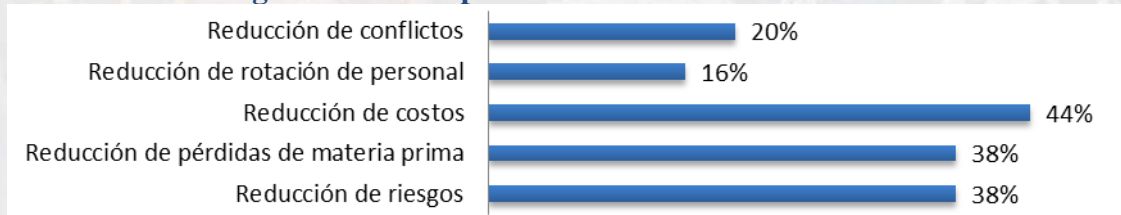


Fuente. Elaboración propia con base en resultados de SPSS.

El gráfico 2 permite observar que al menos el 58% de los encuestados no tienen maquinaria adecuada para la realización de sus productos, mientras que sólo un 14% cuenta con la maquinaria novedosa que le permite obtener mejores resultados en su producción. Dentro de los resultados obtenidos se menciona que sólo el 38% de los encuestados realizan diseños propios, el resto únicamente reproduce diseños que ya se encuentran en el mercado, lo que evita atraer a nuevos clientes, el 98% de estos negocios son familiares, es así que el fortalecimiento de la cultura resulte tan importante, ya que a través de sus valores y supuestos básicos que comparta la familia serán capaces de realizar trabajo colaborativo formando parte así de una red de negocios.

El 26% de los encuestados cuentan con acceso a equipo de cómputo, mostrando un nulo acceso a nuevas tecnologías de la información, a través de sistemas de cómputo les sería posible desarrollar programas donde puedan llevar a cabo la contabilidad del negocio, el seguimiento de clientes, control de inventarios, entre otros beneficios que atraería este recurso tecnológico. Cabe mencionar que sólo un 38% tiene un control contable y financiero del negocio. Únicamente un 40% tiene identificado su mercado meta, el resto no conoce la importancia de la identificación del cliente. Otro dato alarmante reside en que únicamente un 36% esta consiente que su producto ofrece un valor agregado.

**Gráfico 3. Estrategias realizadas por los artesanos**



Fuente. Elaboración propia con base en resultados de SPSS.

Los artesanos tonaltecas no llevan a cabo un adecuado planeamiento estratégico, tal como se muestra en el gráfico 3, son pocos los artesanos que se realizan planeación para la reducción de factores que disminuyen el desempeño de la empresa.





Esto impacta su capacidad de exportar sus productos, sólo un 38% de éstos realizan exportación, además únicamente un 24% conoce los apoyos que brinda el gobierno a este sector.

De esta manera se puede conocer la problemática existente entre las empresas del sector artesanal en Tonalá, donde se vuelve indispensable crear estrategias que permitan la maximización de los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa, por ello, se identifica a las redes de negocio como una posibilidad de impulsar la artesanía tonalteca.

Si bien el trabajo colaborativo puede ser considerado como un reto complejo de lograr, deben considerarse aquellos indicadores que permitan lograrlo. A continuación se presentan los resultados de la encuesta que indican el interés de los artesanos por formar parte de una red de negocios.



**Gráfico 4. Desventajas observadas por los artesanos en pertenecer a una red de negocios**



Fuente. Elaboración propia con base en resultados de SPSS.

Tal como muestra el gráfico 4, los artesanos en un 58% manifiestan su miedo al comportamiento oportunista de otros artesanos a participar de una red de negocios, mientras que un 61% no considera que puede existir confianza entre los participantes, un 56% tiene incertidumbre de compartir los conocimientos con los que cuenta con otros participantes dentro de la organización.

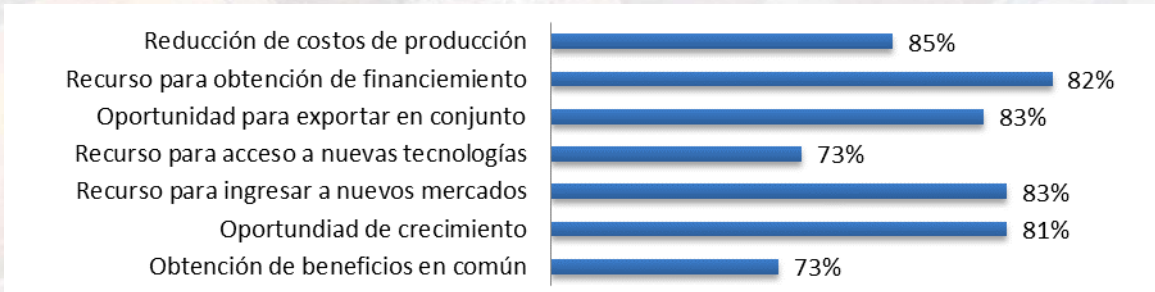
El 84% menciona estar dispuesto a trabajar de manera honesta y enfocado al logro de los objetivos de la red de negocios, por tal motivo surge la incógnita de pensar si la mayor parte de los encuestados está de acuerdo con desempeñarse conforme a los requerimientos de una red de negocios, ¿por qué tienen miedo de participar?, lo que se refleja en la falta de una cultura organización que fomente los valores de la empresa, definiendo claramente los objetivos y metas a cumplir, creando un sentido de identidad entre los miembros de la organización.







**Gráfico 5. Importancia para los artesanos tonaltecas de formar parte de una red de negocios**



Fuente: Elaboración propia con base en resultados de SPSS.

Los resultados del gráfico 5, muestran el gran interés que tienen los artesanos por conformar una red de negocios que les brinde nuevas oportunidades para hacer frente a las exigencias del mercado. Algunas de las ventajas que ellos consideran puede acceder a través de éste tipo de organizaciones son: reducción de los costos de producción debido a las economías de escala que ayudan a dicha disminución, el ingreso a nuevos mercados es otro de los factores que consideran importantes derivados del trabajo colaborativo, lo cual a su vez genera la posibilidad de exportar sus productos. Cabe mencionar que el recurso a financiamiento externo se vuelve una posibilidad.

El 81% de los encuestados ven en las redes de negocio una oportunidad de crecimiento mientras que un 73% consideran que trabajando en conjunto obtendrán mayores beneficios que trabajando de manera individual.

Con base en estos resultados puede verse la necesidad de crear estrategias que fomenten una cultura de colaboración entre los artesanos tonaltecas.

**Tabla 2. Contrastación de hipótesis.**

Hipótesis general	
Los artesanos de Tonalá, Jalisco, no cuentan con una cultura de colaboración por lo que ésta razón impide que se conformen redes de negocio que permitan el logro de beneficios en común.	No se rechaza, debido a que si bien los artesanos cuentan con una serie de necesidades por cubrir en el ámbito empresarial, reconocen a la red de negocios como una oportunidad de crecimiento, sin embargo, la desconfianza por este tipo de organizaciones se vuelve un problema, el cual debe enfrentarse a través de una unidad articuladora que fomente una cultura de colaboración entre éstos.
Hipótesis específicas	
Ho (1) Las principales necesidades que tienen los artesanos que impiden incrementar su desempeño son la falta de innovación en diseños, inexistencia de investigación de mercados, carencia de control de inventarios, inadecuada administración financiera y resistencia al uso de TIC.	No se rechaza, debido a que los resultados muestran que sus principales necesidades recaen en la falta de maquinaria especializada, si bien es un trabajo artesanal se debe contar con hornos, tornos, entre otra maquinaria que facilita el trabajo de los artesanos. No existe investigación de mercados por lo que el empresario no conoce su mercado meta, no hay conocimiento de TIC, tampoco





	<p>existe innovación en los diseños, ni valor agregado en los mismos, lo que ocasiona que el consumidor no tenga mayores opciones de compra. No se lleva un control contable o financiero, no existe una planeación estratégica del negocio, lo que afecta a la capacidad de exportación.</p>
<p>Ho (2) La principal resistencia que tienen los artesanos por formar parte de una red de negocios es la falta de confianza entre los posibles miembros.</p>	<p>No se rechaza, debido a que en un 61% no tiene confianza en entablar una relación de colaboración con otros artesanos, dado el comportamiento oportunista del mismo y a la incertidumbre de compartir sus conocimientos con otros artesanos.</p>
<p>Ho (3) Los elementos que fortalecen una cultura de colaboración entre los artesanos tonaltecas es la obtención de beneficios financieros, estratégicos y de capacitación.</p>	<p>No se rechaza, ya que los artesanos estarían de acuerdo en formar parte de una red de negocios, dadas las oportunidades de beneficios financieros en un 82%, estratégicos (reducción de costos de producción, ingreso a nuevos mercados, entre otros) 83%, y de capacitación al poder hacer uso de TIC 73% entre otros beneficios relacionados a la adquisición de nuevo conocimiento.</p>

Fuente. Elaboración propia con base en los resultados del estudio.

### Conclusiones

Una vez observada la necesidad de crear estrategias que fomenten las redes de negocios entre los artesanos tonaltecas, se presenta un nuevo reto el cual consiste en fomentar una cultura de colaboración entre éstos, que les permita fortalecer los valores y creencias de los miembros de la empresa, direccionándolas al logro de metas y objetivos, una vez que la empresa consolide su comportamiento organizacional a través de la identificación de la dirección de la empresa, logrará conocer cuáles serán los caminos que le permitan llegar.

Al tratarse de empresas de un sector tradicional como lo es el artesanal en México, es complicado lograr esta visión entre los artesanos que deben ser vistos como empresarios y no sólo como el experto en algún oficio artesanal, se deben crear mecanismos institucionales que fomenten la capacitación de éstos, permitiéndoles conocer las oportunidades y fortalezas que lograrían tener si formaran parte de una red de negocios.

Las instituciones educativas juegan un papel muy importante como unidades articuladoras, ya que son éstas las que pueden lograr un cambio en la mentalidad de los artesanos, pues al ser una organización educativa tienen mayor confianza que la que quizá podría tenerse con algún otro tipo de organización. Si el artesano es capacitado en relación a los beneficios que podría obtener al trabajar en conjunto con otros artesanos, comprenderá la importancia que tiene su participación en una red de negocios, creando así un cambio en su manera de ver el trabajo colaborativo.

La innovación en sus procesos, el diseño de nuevos productos, la capacitación en temas de negocio, el uso de tecnologías de la información, crearan un







impacto positivo en las empresas artesanales, la red de negocio permitirá a sus participantes acceder a este tipo de beneficios que impactaran claramente el desempeño de cada empresa que lo conforme, lo que indudablemente también tendrá un impacto positivo en el municipio tanto social como económico.

### Fuentes bibliográficas:

Arias, G., Catacora, K., Cossio, P., Loayza, A. y Paredes, E. (2006). Propuesta de red empresarial para los pequeños y medianos joyeros de plata de Lima metropolitana. (Tesis de maestría inédita). Centro de Negocios, Pontificia Universidad Católica del Perú.



Barney, J. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?. *The Academy of Management Review*, 11(3), pp. 656-665.

Das, T., Teng, B. (2000). A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management*, 26(1), pp. 31-61. doi: 10.1177/014920630002600105.

Dávila, A., y Martínez, N. (1999). *Cultura en organizaciones latinas*. México. Siglo XXI editores.



Dini, M. (2004). Guía práctica para la puesta en marcha de proyectos de fomento de clústers. Recuperado de: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=852142>

Dini, M. (2010). Competitividad, redes de empresa y cooperación empresarial. Serie Gestión pública. Naciones Unidas – CEPAL. 72, pp. 1-102.

Espinosa, D., Sarralde, D., y Puentes, L. (2013). Transformación cultural en redes de cooperación empresarial.

Fernández, G., Narváez, M., y Senior A. (2010). Organizaciones cooperativas en el contexto del desarrollo local: una aproximación para su estudio. *Revista Venezolana de Gerencia*, 49, 87-102, id=29012358006.

Grueso, M., Gómez, J., y Garay, L. (2011). Redes empresariales e innovación: el caso de una red del sector cosmético en bogotá (colombia). 27(118), pp.189-203.

Hernández, L. (2003). Conocimiento, cambio y transformación organizacional. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 9(1), pp.1-12.

Jímenez, A. (2005). *La gestión adecuada de personas*. México. Ediciones Díaz de Santos.





Kinney, T., y Taylor, J. (2003). Investigación de mercados. (5° edición). Michigan, USA: Mc Graw Hill.

López, C. (2003). Redes empresariales. Experiencias en la región Andina. (1° edición). Trujillo, Perú: MINKA.

Mintzberg, H. y Westley, F. (1992). Cycles of organizational change. Strategic Management Journal, 13, pp. 39-59.

Montes, G. (2009). La administración cooperativa, valores, política y poder en la gestión cooperativista: Estudio de caso de un híbrido organizacional uruguayo. Montevideo: Fundación de cultura universitaria.

Montoro, M., y Mora, E. (2005). Medidas del rendimiento en las relaciones cooperativas: el efecto del cumplimiento de los objetivos en el grado de satisfacción de los socios. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 19 (1), pp. 147-164.

Morgan, G. (1998). Imágenes de la organización. Quinta edición. México: Alfaomega.

Novelo, V. (2008). La fuerza de trabajo artesanal mexicana, protagonista ¿permanente? de la industria. Alteridades, 18 (35), pp. 117-126.

Pearce, R. (1997). Toward Understanding Joint Venture Performance and Survival: A Bargaining and Influence Approach to Transaction Cost Theory. Academy of Management Review, 22(1), pp. 203-225.

Robertson, P., y Porras, J. (1993). Dynamics of planned organizational change: Assessing empirical support for a theoretical model. The academy of management journal, 36(3), pp. 619-634.

Rokeach, M. (1979). Understanding Human Values. USA. Free Press.

Rodríguez, D. (2011). Estrategias asociativas de apoyo para las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) productoras del circuito lacteo, municipio Urdaneta, estado Lara, 2011. Revista científica digital del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales (Barquisimeto - Venezuela). 1, pp. 175-191.

Rosales, R. (1997). La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PYMEs. Recuperado de: [http://www.sela.org/attach/258/EDOCS/SRed/2005/11/T02360000002-2-7 La\\_asociatividad\\_como\\_estrategia.htm](http://www.sela.org/attach/258/EDOCS/SRed/2005/11/T02360000002-2-7_La_asociatividad_como_estrategia.htm)

Sánchez, J., Tejeno, B., Yurrebaso, A. y Lanero, A. (2006). Cultura organizacional: Desentrañando veicuetos. Revista de antropología Iberoamericana, 1(3), pp. 380-403







Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. EUA. Jossey-Bass .  
Tejeda, G., Bedolla, D., y Ruiz, A. (2009). Redes dinámicas Neo-artesanales. Aplicaciones de la teoría de redes sociales para el estudio del arte popular en México. *Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, 17, pp. 210-234. Id=93112847010

Wilkins, A., Ouchi, W.G. (1983). Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 468-81.

Silva, C., y Salanek, F. (2009). Capital social y cooperativismo agropecuario: una evaluación del funcionamiento de la cooperativa COPACOL/Paraná/Brasil. *REDALYC*, XV (1), pp. 50-67. id=28011674005.

Zheng, K., Tse, D. y Li, J. (2006). Organizational Changes in Emerging Economies: Drivers and Consequences. *Journal of International Business Studies*, 37(2), pp. 248-263.

