



Revista Hambatu Science

Ambato – Ecuador / ISSN 3151-815X (en línea) / octubre - diciembre 2026

Volumen 1, Número 4

<https://doi.org/10.63862/rhs-v1n4-43-65-2026>

Orientación emprendedora en empresas textiles de los Valles Centrales de Oaxaca

Entrepreneurial orientation in textile companies in the Central Valleys of Oaxaca

José Alfredo Reyes Juárez

Tecnológico Nacional de México - Instituto Tecnológico de Oaxaca

Emilio Raúl Peña Pérez

Tecnológico Nacional de México - Instituto Tecnológico de Oaxaca

Mario Sergio Lerín Cruz

Tecnológico Nacional de México - Instituto Tecnológico de Oaxaca

Maria Fernanda Cortes Martinez

Innovación Empresarial Xquenda S.A. de C.V.

Manuel García Hernández

Tecnológico Nacional de México - Instituto Tecnológico de Oaxaca



DOI : <https://doi.org/10.63862/rhs-v1n4-65-86-2026>

Orientación emprendedora en empresas textiles de los Valles Centrales de Oaxaca

José Alfredo Reyes Juárez

Tecnológico Nacional de México

Instituto Tecnológico de Oaxaca

jose.rj@itoaxaca.edu.mx

<https://orcid.org/0009-0001-3477-6304>

México

Maria Fernanda Cortes Martinez

Innovación Empresarial Xquenda S.A. de
C.V.

fernandacortes1910@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0007-2327-461X>

México

Emilio Raúl Peña Pérez

Tecnológico Nacional de México

Instituto Tecnológico de Oaxaca

oaxcge02epena@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0007-0919-9473>

México

Manuel García Hernández

Tecnológico Nacional de México

Instituto Tecnológico de Oaxaca

nuhuelig@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0002-5994-1182>

México

Mario Sergio Lerín Cruz

Tecnológico Nacional de México

Instituto Tecnológico de Oaxaca

mariolerin@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0004-1966-6977>

México

Recibido: 2026-28-09

Aceptado: 2026-30-09

Publicado: 2026-13-10

Resumen

El objetivo de este artículo es analizar los fundamentos conceptuales y la evidencia empírica que explican la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño económico, con énfasis en su pertinencia para las empresas y unidades económicas textiles de los Valles Centrales de Oaxaca. Se desarrolla una revisión teórica integrativa de carácter narrativo sustentada en literatura seminal y contemporánea sobre orientación emprendedora, medición del desempeño empresarial y estudios del sector artesanal y textil oaxaqueño. La revisión muestra que la orientación emprendedora no constituye un atributo homogéneo: la innovatividad, la proactividad y la toma de riesgos integran el núcleo de la conceptualización clásica, mientras que la autonomía y la agresividad competitiva dependen en mayor medida del enfoque de medición y del contexto. La evidencia acumulada respalda una asociación positiva entre orientación emprendedora y desempeño, aunque su magnitud y dirección varían por recursos, dinamismo ambiental y características organizacionales. Para Oaxaca, los estudios disponibles sugieren que la innovación y la proactividad son particularmente pertinentes, pero también que el desempeño de los negocios artesanales está condicionado por restricciones de mercado, financiamiento, organización familiar y choques del entorno. Se propone un modelo conceptual para futuras investigaciones empíricas en empresas textiles de los Valles Centrales y se plantean proposiciones teóricas susceptibles de contrastación.

Palabras clave: Orientación emprendedora, desempeño económico, empresas textiles, artesanía, Valles Centrales de Oaxaca.

Entrepreneurial orientation in textile companies in the Central Valleys of Oaxaca

Abstract

This article analyzes the conceptual foundations and empirical evidence explaining the relationship between entrepreneurial orientation and economic performance, emphasizing its relevance to textile firms and economic units in the Central Valleys of Oaxaca. An integrative narrative theoretical review is developed drawing on seminal and contemporary literature on entrepreneurial orientation, business performance measurement, and studies of Oaxaca's craft and textile sector. The review indicates that entrepreneurial orientation is not a homogeneous attribute: innovativeness, proactiveness, and risk taking constitute the core of the classical conceptualization, whereas autonomy and competitive aggressiveness depend more strongly on the measurement approach and context. Accumulated evidence supports a positive association between entrepreneurial orientation and performance, although its magnitude and direction vary according to resources, environmental dynamism, and organizational characteristics. In Oaxaca, available studies suggest that innovativeness and proactiveness are especially relevant, while craft-business performance is also constrained by market access, financing, family organization, and environmental shocks. A conceptual model is proposed for future empirical research on textile firms in the Central Valleys, together with theoretical propositions suitable for subsequent testing.

Keywords: Entrepreneurial orientation, economic performance, textile firms, handicrafts, Central Valleys of Oaxaca.

Introducción

La producción textil de los Valles Centrales de Oaxaca se desarrolla en un espacio donde actividad económica, conocimiento artesanal, organización familiar e identidad territorial se encuentran estrechamente vinculados. La heterogeneidad productiva es visible tanto en las técnicas como en los mercados: Teotitlán del Valle, Santa Ana del Valle y San Miguel del Valle cuentan con protección de Indicación Geográfica para tapetes tejidos en telar de pedales con lana; Mitla ha sido analizada como un sistema artesanal textil en el que territorio e innovación intervienen en la capacidad competitiva; Santo Tomás Jalieza mantiene una organización artesanal asociada a la producción textil, y San Antonino Castillo Velasco conserva prácticas especializadas de bordado (Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial [IMPI], 2026; Lugo-Morin et al., 2008; Vásquez Nogal & Acevedo Martínez, 2023; Gobierno del Estado de Oaxaca, 2024). Esta diversidad impide tratar al sector como una estructura empresarial uniforme y exige distinguir entre talleres familiares, unidades económicas artesanales y empresas con distintos grados de formalización.

La literatura sobre textiles oaxaqueños documenta procesos de adaptación empresarial de larga duración. En Teotitlán del Valle, productores textiles modificaron productos, prácticas de comercialización y vínculos con mercados turísticos y de exportación conforme cambiaron las preferencias de los consumidores (Popelka & Littrell, 1991). Estudios posteriores identificaron distintos perfiles empresariales entre tejedores de la comunidad, relacionados con métodos de producción, estrategias de mercado y orientación hacia clientes externos (Popelka et al., 1992). Asimismo, la organización colectiva mediante cooperativas ha constituido una respuesta para mejorar la posición de productores frente a intermediarios y mercados globales (Stephen, 2005). Estos antecedentes muestran que la continuidad del sector no depende únicamente de la preservación técnica, sino también de decisiones empresariales relativas a innovación, anticipación de oportunidades, organización y comercialización.

En administración estratégica, la orientación emprendedora ofrece un marco para estudiar esas decisiones a nivel de empresa. Miller (1983) caracterizó a la empresa emprendedora por la innovación, la proactividad y la toma de riesgos; Covin y Slevin (1989) consolidaron esta aproximación en el estudio de pequeñas empresas, mientras que Lumpkin y Dess (1996) ampliaron el constructo al distinguir cinco dimensiones: innovatividad, proactividad, toma de

riesgos, autonomía y agresividad competitiva. Esta ampliación abrió un debate que permanece vigente: la orientación emprendedora puede concebirse como una configuración unidimensional en la que las dimensiones se mueven conjuntamente, o como un constructo multidimensional cuyos componentes pueden producir efectos diferentes (Covin & Wales, 2012; Wales, 2016).

La segunda parte del problema concierne al desempeño. En investigación estratégica, el desempeño empresarial puede analizarse mediante criterios financieros, operativos o una combinación de ambos (Venkatraman & Ramanujam, 1986). En empresas de propiedad privada o unidades de pequeña escala, el acceso a registros contables comparables suele ser limitado, razón por la cual las medidas perceptuales pueden aportar información válida cuando se utilizan con precaución (Dess & Robinson, 1984). Para el presente artículo, el interés se restringe al desempeño económico, entendido principalmente mediante resultados vinculados con ventas, utilidades, rentabilidad, empleo y continuidad económica del negocio, evitando utilizar competitividad y desempeño como conceptos equivalentes.

La relación entre orientación emprendedora y desempeño cuenta con una base empírica amplia, pero no admite una interpretación determinista. El metaanálisis de Rauch et al. (2009), basado en 53 muestras de 51 estudios y 14,259 empresas, encontró una asociación positiva moderada entre orientación emprendedora y desempeño, además de efectos de moderación internos y ambientales. De manera congruente, Wiklund y Shepherd (2005) mostraron que el acceso a capital y el dinamismo del entorno modifican el efecto de la orientación emprendedora sobre el desempeño de pequeñas empresas. Por tanto, un nivel alto de orientación emprendedora no garantiza por sí mismo mejores resultados económicos; su efecto depende de la forma en que las prácticas emprendedoras se combinan con recursos y condiciones del entorno.

El contexto artesanal mexicano aporta evidencia especialmente pertinente. Jiménez Castañeda et al. (2016), en una muestra de 170 negocios artesanales de Oaxaca, Guerrero, Puebla y Tlaxcala, encontraron relaciones positivas de la innovatividad, la proactividad y la agresividad competitiva con el desempeño financiero y no financiero. En Oaxaca, Mendoza-Ramírez y Toledo-López (2014) observaron que la combinación de innovatividad y proactividad era más favorable para el desempeño de pequeños negocios artesanales de subsistencia, mientras que la agresividad competitiva podía obstaculizarlo. Más recientemente, León Vargas et al. (2026)

reportaron que la proactividad y la innovación fueron las prácticas de orientación emprendedora que más influyeron en la ventaja competitiva de micro y pequeños negocios de artesanía durante el entorno de incertidumbre asociado con la pandemia. La comparación de estos resultados evidencia que las dimensiones no necesariamente operan de igual manera en todos los contextos.

A pesar de estos avances, permanece un vacío de articulación teórica para el sector textil de los Valles Centrales de Oaxaca. Existen estudios sobre comercialización, turismo, organización artesanal, competitividad territorial y orientación estratégica; sin embargo, la relación específica entre orientación emprendedora y desempeño económico de empresas textiles del territorio requiere una integración conceptual que distinga los mecanismos teóricos, las dimensiones relevantes y las condiciones contextuales que pueden modificar dicha relación. En consecuencia, el objetivo de este artículo es analizar los fundamentos teóricos y la evidencia empírica sobre la relación entre orientación emprendedora y desempeño económico, con el fin de construir un marco conceptual aplicable al estudio de las empresas textiles de los Valles Centrales de Oaxaca.

Estado del arte

Los Valles Centrales concentran distintas tradiciones textiles cuyos procesos productivos y comerciales no son equivalentes. La Declaración de Protección de la Indicación Geográfica “Tapetes de Teotitlán, Santa Ana y San Miguel del Valle” reconoce un producto tejido en telar de pedales con lana de borrego y delimita como zona geográfica protegida a Teotitlán del Valle, Santa Ana del Valle y la agencia de San Miguel del Valle, perteneciente a Villa Díaz Ordaz (IMPI, 2026). La declaratoria también documenta la comercialización mediante talleres familiares, mercados artesanales y establecimientos en la ciudad de Oaxaca. Este reconocimiento permite sustentar institucionalmente la relevancia de esos tres núcleos para un estudio del sector textil regional.

El territorio textil es más amplio que la Indicación Geográfica. En Mitla, Lugo-Morin et al. (2008) mostraron que tradición, valores culturales e innovación técnica se articulan con formas de competitividad territorial. En Santo Tomás Jalieza se han documentado grupos artesanales y redes de cooperación vinculadas con la producción textil (Vásquez Nogal & Acevedo

Martínez, 2023). En San Antonino Castillo Velasco, fuentes del Gobierno del Estado de Oaxaca documentan la continuidad de técnicas de bordado y la formación de grupos de artesanas orientados al autoempleo (Gobierno del Estado de Oaxaca, 2024). Por tanto, la delimitación empírica futura puede incorporar municipios con especializaciones diferentes, siempre que la comparación controle técnica, producto, tamaño del negocio y orientación del mercado.

Esta heterogeneidad tiene implicaciones teóricas. En un taller que produce tapetes de lana para mercados turísticos o de exportación, la innovatividad puede expresarse en diseño, tintes, formatos o canales comerciales; en una unidad dedicada al bordado o telar de cintura puede adoptar otras formas y estar sujeta a restricciones culturales o productivas distintas. En consecuencia, la orientación emprendedora debe operacionalizarse mediante comportamientos observables compatibles con el sector, no mediante una trasposición literal de escalas desarrolladas para empresas industriales de mayor tamaño.

Tabla 1

Núcleos textiles relevantes para la delimitación territorial

Localidad / municipio	Rasgo textil documentado	Fuente de sustento
Teotitlán del Valle	Tapetes de lana tejidos en telar de pedales; zona protegida por Indicación Geográfica.	IMPI, 2026
Santa Ana del Valle	Tapetes de lana tejidos en telar de pedales; zona protegida por Indicación Geográfica.	IMPI, 2026
San Miguel del Valle (Villa Díaz Ordaz)	Tapetes de lana tejidos en telar de pedales; zona protegida por Indicación Geográfica.	IMPI, 2026
San Pablo Villa de Mitla	Sistema artesanal textil asociado con territorio, innovación y estrategias familiares.	Lugo-Morin et al., 2008
Santo Tomás Jalieza	Producción textil artesanal y organización mediante grupos y redes locales.	Vásquez Nogal & Acevedo Martínez, 2023
San Antonino Castillo Velasco	Especialización en bordado; formación de grupos artesanales orientados al autoempleo.	Gobierno del Estado de Oaxaca, 2024

Nota. La tabla identifica núcleos pertinentes para la contextualización teórica; no constituye todavía el marco muestral de un estudio empírico.

Metodología

El artículo adopta una revisión teórica integrativa de carácter narrativo. Este tipo de revisión resulta pertinente cuando el propósito no es estimar un efecto agregado ni realizar una selección exhaustiva de estudios, sino integrar perspectivas conceptuales, identificar debates y proponer

relaciones teóricas entre constructos. Snyder (2019) señala que las revisiones de literatura pueden funcionar como metodología de investigación cuando existe una lógica explícita de búsqueda, evaluación y síntesis; Torracó (2005) subraya, además, que una revisión integrativa debe ir más allá del resumen y producir una reorganización conceptual del conocimiento disponible. En este sentido, no se presenta la revisión como sistemática ni se utiliza PRISMA.

La búsqueda para esta versión se orientó a cuatro bloques temáticos: a) trabajos seminales y revisiones sobre orientación emprendedora; b) literatura sobre desempeño empresarial y desempeño económico; c) estudios que analizan la relación entre orientación emprendedora y desempeño; y d) investigaciones académicas y documentos institucionales sobre textiles, artesanía y actividad empresarial en Oaxaca y, particularmente, en los Valles Centrales. Se priorizaron artículos arbitrados con DOI o registro bibliográfico verificable, portales editoriales, SciELO, DOAJ y documentos institucionales oficiales. Las fuentes se seleccionaron por su contribución conceptual o por su pertinencia territorial, no por representatividad estadística del universo de publicaciones.

El procedimiento analítico consistió en contrastar definiciones, dimensiones, mecanismos explicativos y resultados empíricos. Se prestó atención a resultados convergentes y divergentes, especialmente en las dimensiones de toma de riesgos y agresividad competitiva, porque la literatura reporta efectos dependientes del contexto. También se diferenciaron tres niveles que con frecuencia aparecen mezclados: desempeño económico de la unidad empresarial, competitividad del negocio y competitividad territorial. Esta distinción permite mantener como variable de resultado al desempeño económico sin trasladar automáticamente al nivel empresarial atributos que corresponden al territorio.

La revisión tiene límites explícitos. No pretende cubrir la totalidad de publicaciones internacionales sobre orientación emprendedora ni calcular frecuencias bibliométricas. Tampoco permite afirmar que las características documentadas en algunos municipios describan a todas las empresas textiles de los Valles Centrales. Su producto es un marco teórico razonado que deberá ser contrastado posteriormente mediante trabajo empírico y una delimitación muestral específica.

Resultados

Evolución conceptual

El concepto de orientación emprendedora se ubica en el nivel organizacional y se refiere a patrones de decisión y comportamiento mediante los cuales una empresa actúa de forma emprendedora. Miller (1983) planteó que una organización emprendedora innova en productos o mercados, asume riesgos y tiende a actuar de manera proactiva frente a sus competidores. La contribución posterior de Covin y Slevin (1989) ayudó a consolidar la medición conjunta de innovatividad, proactividad y toma de riesgos como postura estratégica de la empresa.

Lumpkin y Dess (1996) cuestionaron que todas las expresiones de emprendimiento organizacional deban aparecer simultáneamente y propusieron cinco dimensiones: innovatividad, proactividad, toma de riesgos, autonomía y agresividad competitiva. Su propuesta es particularmente útil para contextos heterogéneos porque permite que cada dimensión se relacione de manera diferente con el desempeño. La consecuencia metodológica es importante: una empresa puede mostrar alta capacidad de innovación y anticipación de mercado sin adoptar una estrategia agresiva de precios o sin asumir riesgos financieros elevados.

El debate entre enfoques unidimensionales y multidimensionales continúa. Covin y Wales (2012) advierten que las decisiones de medición reflejan conceptualizaciones distintas del constructo; Wales (2016) sostiene que la acumulación de conocimiento requiere explicitar con precisión cómo se manifiesta y mide la orientación emprendedora. Para el sector textil de los Valles Centrales, este debate aconseja no fijar de antemano que las cinco dimensiones tendrán igual peso. El modelo propuesto conserva como núcleo innovatividad, proactividad y toma de riesgos, pero reconoce autonomía y agresividad competitiva como dimensiones cuya pertinencia deberá evaluarse empíricamente.

Dimensiones y expresión esperada en empresas textiles

La innovatividad representa la disposición a apoyar novedades, experimentar e introducir cambios en productos, procesos o mercados. En textiles artesanales puede expresarse mediante nuevos diseños, combinaciones cromáticas, mejoras en procesos, incorporación selectiva de

tecnología, empaques, medios de promoción o canales digitales. La evidencia histórica de Teotitlán del Valle muestra que la adaptación de productos y estrategias comerciales a mercados turísticos y externos ha formado parte de la evolución del sector (Popelka & Littrell, 1991; Popelka et al., 1992). La innovación, sin embargo, debe distinguirse de la sustitución indiscriminada de atributos culturales: el cambio empresarial puede coexistir con la conservación de técnicas y significados territoriales.

La proactividad implica anticipar demandas, buscar oportunidades y actuar antes que los competidores. En unidades textiles puede observarse en monitoreo de tendencias, participación temprana en nuevos mercados, relación directa con clientes, búsqueda de ferias o compradores y diversificación de canales. Esta dimensión tiene respaldo especialmente consistente en estudios artesanales de Oaxaca y México, donde se ha relacionado con mejores resultados empresariales (Jiménez Castañeda et al., 2016; Mendoza-Ramírez & Toledo-López, 2014; León Vargas et al., 2026).

La toma de riesgos se refiere a comprometer recursos bajo condiciones de incertidumbre. En micro y pequeñas unidades productivas, el riesgo puede involucrar crédito, compra anticipada de insumos, producción para mercados no asegurados, inversión en equipo o apertura de nuevos canales. Su relación con el desempeño es menos estable que la de innovatividad y proactividad. La propia literatura de orientación emprendedora reconoce que el entorno y los recursos disponibles modifican los resultados del comportamiento emprendedor (Lumpkin & Dess, 1996; Wiklund & Shepherd, 2005). En talleres familiares con liquidez restringida, un aumento del riesgo financiero puede deteriorar el desempeño si no está acompañado por acceso a capital, información de mercado y capacidad de absorción de pérdidas.

La autonomía describe la capacidad de individuos o equipos para impulsar ideas y tomar decisiones con libertad suficiente. En talleres familiares puede estar condicionada por estructuras de autoridad, división del trabajo por parentesco y mecanismos comunitarios. La agresividad competitiva, por su parte, alude a la intensidad de la respuesta frente a competidores. Su pertinencia en artesanías es ambivalente: Jiménez Castañeda et al. (2016) encontraron una relación positiva con el desempeño en una muestra multietnológica, pero Mendoza-Ramírez y Toledo-López (2014) observaron que podía obstaculizar el desempeño en

negocios artesanales de subsistencia en Oaxaca. Esta contradicción justifica tratarla como dimensión contingente y no como condición universal de éxito.

Tabla 2

Dimensiones de orientación emprendedora y posibles expresiones sectoriales

Dimensión	Contenido conceptual	Expresión posible en el sector textil
Innovatividad	Apertura a novedades en productos, procesos y mercados.	Nuevos diseños; mejora de procesos; tintes, presentación, promoción y canales de venta.
Proactividad	Anticipación de oportunidades y demandas futuras.	Monitoreo de tendencias; búsqueda de clientes; ferias; comercio digital; nuevos mercados.
Toma de riesgos	Compromiso de recursos bajo incertidumbre.	Crédito, inversión en equipo, compra de insumos, producción anticipada o nuevos canales.
Autonomía	Libertad para desarrollar y ejecutar iniciativas.	Capacidad de miembros del taller para proponer cambios productivos y comerciales.
Agresividad competitiva	Respuesta intensa frente a rivales y defensa de posición.	Precios, promociones, imitación/respuesta a diseños, captación de clientes y canales.

Desempeño económico empresarial

omerciales. El desempeño empresarial es un constructo amplio y su medición depende del objetivo de investigación. Venkatraman y Ramanujam (1986) distinguen entre desempeño financiero y un dominio más amplio que incorpora resultados operativos. Para conservar coherencia con el problema planteado, este artículo utiliza desempeño económico en un sentido restringido, centrado en resultados monetarios y de crecimiento directamente vinculados con la continuidad del negocio. No se considera sinónimo de competitividad territorial ni de ventaja competitiva.

En pequeñas empresas y negocios privados, los registros financieros pueden ser incompletos, confidenciales o no comparables. Dess y Robinson (1984) mostraron que las medidas subjetivas pueden ser útiles cuando no existen indicadores objetivos confiables, aunque su interpretación debe reconocer el posible sesgo perceptual. Esta consideración es relevante para talleres textiles familiares, donde la separación entre economía doméstica y economía del negocio puede ser parcial. Una investigación empírica futura deberá combinar, cuando sea posible, indicadores objetivos con escalas perceptuales referidas a periodos definidos.

Para el sector textil estudiado, cuatro grupos de indicadores son conceptualmente pertinentes: crecimiento de ventas, crecimiento de utilidades o excedentes, rentabilidad percibida u objetiva y evolución del empleo o de la capacidad productiva. La continuidad económica puede utilizarse como indicador complementario cuando la información contable sea limitada, pero no debe confundirse la simple supervivencia con un desempeño superior. La selección final de indicadores dependerá de la disponibilidad de registros y del tamaño de las unidades económicas.

Tabla 3
Indicadores propuestos para el desempeño económico

Indicador	Interpretación	Precaución de medición
Crecimiento de ventas	Variación de ingresos por ventas en un periodo determinado.	Distinguir cambios de precio de aumentos en volumen o clientes.
Crecimiento de utilidades/excedentes	Cambio en el resultado económico después de costos.	Requiere claridad sobre costos familiares y del taller.
Rentabilidad	Relación entre resultados y recursos invertidos.	Puede medirse objetivamente o mediante percepción comparativa.
Empleo/capacidad productiva	Variación de puestos, jornadas o capacidad utilizada.	En talleres familiares el trabajo no remunerado debe identificarse por separado.
Continuidad económica	Capacidad de mantener operación y cubrir compromisos.	Es un umbral de viabilidad, no necesariamente evidencia de alto desempeño.

Relación entre orientación emprendedora y desempeño económico

La hipótesis general de la literatura sostiene que las empresas que innovan, anticipan oportunidades y están dispuestas a comprometer recursos pueden mejorar su posición económica al crear nuevas fuentes de ingreso, diferenciar su oferta o acceder antes a mercados emergentes. Sin embargo, este mecanismo requiere recursos y capacidades complementarias. Wiklund y Shepherd (2005) demostraron que el acceso a capital y el dinamismo ambiental interactúan con la orientación emprendedora para explicar el desempeño, por lo que el análisis de efectos directos puede resultar incompleto.

La evidencia acumulada respalda una asociación positiva promedio. Rauch et al. (2009) estimaron una correlación moderada entre orientación emprendedora y desempeño y observaron que la relación era robusta ante distintas operacionalizaciones, aunque identificaron moderadores internos y ambientales. Esta conclusión es congruente con la perspectiva

contingente de Lumpkin y Dess (1996): el valor económico de una conducta emprendedora depende de la configuración organizacional y del entorno en que se aplica.

Para empresas textiles artesanales, la innovatividad puede contribuir al desempeño mediante diferenciación de productos y ampliación de canales, mientras que la proactividad puede reducir la dependencia de la demanda espontánea al fortalecer la búsqueda de clientes y oportunidades. La toma de riesgos presenta una lógica distinta: una inversión en equipo, inventario o comercialización puede producir retornos si existe demanda y capacidad financiera, pero puede aumentar vulnerabilidad cuando los flujos de efectivo son inestables. Por ello, no es metodológicamente apropiado formular que toda toma de riesgos mejora el desempeño de forma lineal.

Los estudios mexicanos refuerzan esta lectura diferenciada. Jiménez Castañeda et al. (2016) encontraron que innovatividad, proactividad y agresividad competitiva explicaban mejor el desempeño de negocios artesanales, mientras que toma de riesgos y autonomía no mostraron la misma relevancia. En Oaxaca, Mendoza-Ramírez y Toledo-López (2014) identificaron a innovatividad y proactividad como la combinación más viable para mejorar el desempeño, y señalaron un efecto adverso de la agresividad competitiva. Estos resultados sugieren que el sector artesanal puede recompensar la creación de valor y la anticipación más que la confrontación directa con competidores.

El entorno también puede deteriorar resultados independientemente de la orientación empresarial. Hernández Girón et al. (2010) documentaron que crisis económica, presiones regulatorias y corrupción se relacionaron negativamente con el desempeño de 74 negocios de artesanía en Oaxaca después del conflicto social de 2006. Este antecedente muestra que una empresa puede desplegar conductas emprendedoras y, aun así, enfrentar restricciones externas que reduzcan ventas, liquidez o acceso a clientes. La futura contrastación empírica debe, por tanto, incorporar variables de control o contexto.

Particularidades del emprendimiento en el sistema textil artesanal

La aplicación de la orientación emprendedora al sector textil oaxaqueño requiere reconocer que la producción está territorialmente incrustada. En Mitla, Lugo-Morin et al. (2008) argumentan que tradición, valores culturales, conocimiento local e innovación se combinan en formas de

competitividad social. En Teotitlán del Valle, la literatura muestra que la evolución hacia mercados turísticos y de exportación implicó cambios en productos, organización y comercialización, sin que desapareciera el vínculo con el conocimiento artesanal (Popelka & Littrell, 1991; Popelka et al., 1992). Así, la innovación no debe evaluarse únicamente por intensidad tecnológica: también puede consistir en recombinar conocimiento tradicional con nuevas demandas de mercado.

La organización familiar y comunitaria introduce otra particularidad. Stephen (2005) documentó que las cooperativas textiles de Teotitlán del Valle funcionaron como mecanismos colectivos para reducir la dependencia de comerciantes y disputar mejores condiciones de participación en el mercado. En Santo Tomás Jalieza, los grupos artesanales han sido analizados como formas de capital social que facilitan cooperación y acción colectiva (Vásquez Nogal & Acevedo Martínez, 2023). Esto sugiere que la unidad empresarial no opera de manera aislada y que redes, cooperación y normas locales pueden complementar o restringir las decisiones emprendedoras.

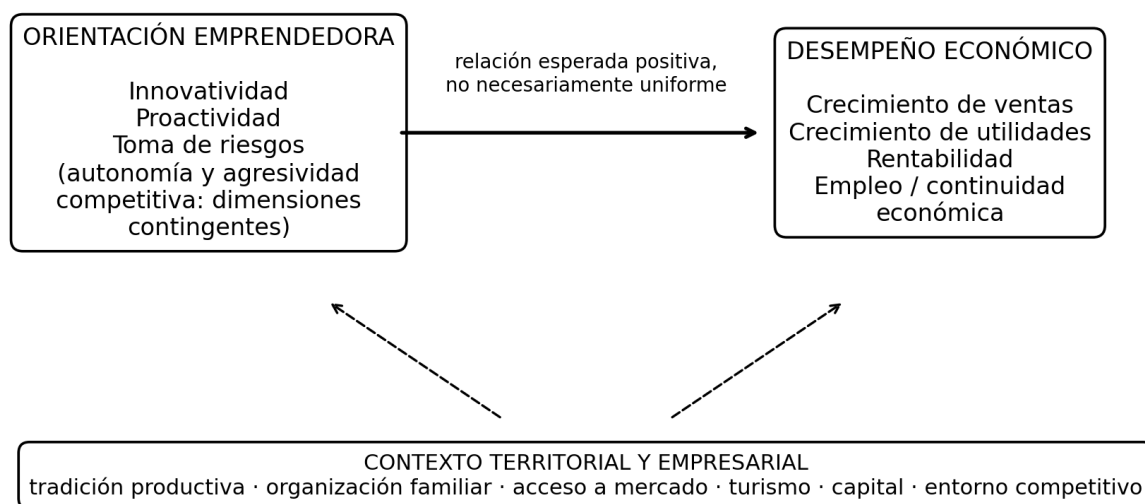
También es necesario evitar una equivalencia automática entre artesano y empresario formal. Parte de la producción textil se desarrolla en unidades domésticas con trabajo familiar, registros contables incompletos y roles productivos múltiples. Para fines analíticos, el término empresa textil debe utilizarse como referencia a una unidad económica que organiza recursos para producir y comercializar textiles, especificando posteriormente su condición de formalidad, tamaño, estructura familiar y forma organizativa. Esta precisión permitirá comparar unidades sin borrar diferencias relevantes.

Modelo conceptual y proposiciones teóricas

La síntesis de la literatura permite proponer un modelo en el que la orientación emprendedora actúa como antecedente del desempeño económico, pero su efecto se encuentra condicionado por el contexto territorial y empresarial. El núcleo de la orientación emprendedora se representa mediante innovatividad, proactividad y toma de riesgos; autonomía y agresividad competitiva se mantienen como dimensiones susceptibles de validación contextual. El desempeño económico se expresa mediante ventas, utilidades, rentabilidad y capacidad de sostener o ampliar la actividad productiva.

El modelo no presupone que todas las dimensiones tengan coeficientes positivos ni magnitudes equivalentes. La literatura revisada permite esperar mayor consistencia en innovatividad y proactividad, mientras que toma de riesgos y agresividad competitiva presentan resultados más dependientes del contexto. Las características del taller, el acceso a capital, el mercado turístico, la organización familiar y el entorno competitivo pueden modificar la relación principal.

Figura 1
Modelo conceptual propuesto



Nota. El modelo representa relaciones teóricas a contrastar; no constituye un resultado empírico del presente artículo.

Proposición 1. La innovatividad de las empresas textiles de los Valles Centrales de Oaxaca se relacionará positivamente con su desempeño económico, en la medida en que permita diferenciar productos, mejorar procesos o ampliar canales de comercialización.

Proposición 2. La proactividad de las empresas textiles de los Valles Centrales de Oaxaca se relacionará positivamente con su desempeño económico mediante la identificación anticipada de oportunidades, clientes y mercados.

Proposición 3. La relación entre toma de riesgos y desempeño económico será contingente: los efectos favorables dependerán del acceso a recursos, información de mercado y capacidad de absorber pérdidas.

Proposición 4. La autonomía y la agresividad competitiva no tendrán necesariamente efectos uniformes sobre el desempeño económico; su contribución dependerá de la estructura familiar, la cooperación local y la naturaleza del mercado.

Proposición 5. Las condiciones territoriales y empresariales —entre ellas organización familiar, redes, acceso a capital, turismo y entorno competitivo— modificarán la intensidad de la relación entre orientación emprendedora y desempeño económico.

Discusión

La revisión confirma que la orientación emprendedora ofrece una base teórica pertinente para estudiar el desempeño económico del sector textil de los Valles Centrales, pero su aplicación requiere adaptación conceptual. La primera implicación es abandonar una visión homogénea del constructo. El modelo de Miller (1983) y Covin y Slevin (1989) facilita una medición parsimoniosa de innovatividad, proactividad y toma de riesgos; no obstante, la propuesta multidimensional de Lumpkin y Dess (1996) resulta útil para explicar por qué determinadas prácticas pueden contribuir al desempeño mientras otras no lo hacen. Esta distinción es consistente con la evidencia artesanal mexicana.

La segunda implicación es que innovatividad y proactividad aparecen como las dimensiones con mayor coherencia contextual. La adaptación de productos y mercados documentada en Teotitlán del Valle constituye un antecedente histórico de comportamiento emprendedor (Popelka & Littrell, 1991; Popelka et al., 1992). En estudios contemporáneos de negocios artesanales, estas dimensiones se relacionan de manera favorable con desempeño o ventaja competitiva (Jiménez Castañeda et al., 2016; Mendoza-Ramírez & Toledo-López, 2014; León Vargas et al., 2026). La convergencia no demuestra causalidad para las empresas textiles de Valles Centrales, pero proporciona una expectativa teórica razonable que deberá contrastarse.

La tercera implicación se refiere al riesgo y a la competencia. En unidades con recursos limitados, la toma de riesgos puede traducirse en endeudamiento, inventarios no vendidos o

inversiones difíciles de recuperar. Asimismo, una estrategia de agresividad competitiva centrada en precios puede erosionar márgenes y debilitar relaciones comunitarias. El hallazgo de Mendoza-Ramírez y Toledo-López (2014), según el cual la agresividad competitiva obstaculizó el desempeño en negocios de subsistencia, contradice la idea de que una mayor intensidad competitiva siempre produce mejores resultados. Por ello, futuras hipótesis deberán formular efectos condicionales y no relaciones lineales universales.

La cuarta implicación es territorial. Los textiles de los Valles Centrales poseen atributos que no son reducibles a recursos internos de la empresa: conocimiento transmitido, reputación territorial, técnicas, redes familiares y reconocimiento institucional. Lugo-Morin et al. (2008) muestran que el territorio y la innovación se articulan en la competitividad del sistema textil de Mitla; la Indicación Geográfica de los tapetes de Teotitlán, Santa Ana y San Miguel del Valle institucionaliza parte de esa especificidad productiva (IMPI, 2026). Por tanto, un estudio exclusivamente empresarial puede subestimar recursos colectivos que influyen indirectamente en el desempeño.

Finalmente, la revisión sugiere una estrategia metodológica para el estudio posterior. La unidad de análisis deberá definirse como empresa o unidad económica textil y clasificarse por localidad, técnica, tamaño, grado de formalización, estructura familiar, antigüedad y orientación de mercado. La orientación emprendedora puede medirse inicialmente mediante escalas derivadas de la tradición Miller/Covin-Slevin, adaptadas semánticamente al sector y sometidas a validación de contenido y constructo. El desempeño económico debería combinar variaciones de ventas, utilidades y empleo con medidas perceptuales comparativas cuando no existan registros objetivos. La relación entre variables podrá probarse mediante modelos multivariados incorporando controles territoriales y empresariales.

Conclusiones

La literatura revisada permite sostener que la orientación emprendedora constituye un marco explicativo adecuado para analizar diferencias en el desempeño económico de empresas textiles, siempre que se reconozca su carácter multidimensional y contingente. Innovatividad, proactividad y toma de riesgos conforman el núcleo histórico del constructo, mientras que

autonomía y agresividad competitiva amplían su capacidad analítica pero no deben incorporarse de manera automática sin validación contextual.

Para los Valles Centrales de Oaxaca, la pertinencia del enfoque deriva de la coexistencia entre tradición productiva y adaptación al mercado. La evidencia disponible documenta innovación de productos y comercialización, acceso a mercados turísticos y externos, cooperación mediante organizaciones artesanales y respuestas empresariales frente a entornos adversos. En este contexto, innovatividad y proactividad presentan la relación teórica más consistente con el desempeño; la toma de riesgos y la agresividad competitiva requieren hipótesis condicionadas por recursos, estructura familiar y entorno.

La principal aportación del artículo es articular literatura internacional de orientación emprendedora con evidencia sobre negocios artesanales y sistemas textiles oaxaqueños para proponer un modelo aplicable a futuras investigaciones. El modelo distingue desempeño económico de competitividad y reconoce al territorio como condición contextual, evitando atribuir al nivel empresarial propiedades que pertenecen al sistema local.

La revisión tiene limitaciones. Al ser teórica e integrativa, no constituye una búsqueda sistemática exhaustiva ni permite estimar el tamaño de efectos para el sector textil de Oaxaca. Además, gran parte de la evidencia regional disponible estudia artesanías en conjunto o casos municipales específicos, por lo que no es posible generalizar sus resultados a todas las empresas textiles de los Valles Centrales. La siguiente etapa deberá construir un marco muestral verificable, adaptar y validar las escalas, y contrastar empíricamente las proposiciones planteadas.

Referencias bibliográficas

- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>

-
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 677–702. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x>
- Dess, G. G., & Robinson, R. B., Jr. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265–273. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050306>
- Gobierno del Estado de Oaxaca. (2024, 8 de abril). Artesanas de San Antonino Castillo Velasco preservan bordados que guardan historia. <https://www.oaxaca.gob.mx/comunicacion/artesanas-de-san-antonino-castillo-velasco-preservan-bordados-que-guardan-historia/>
- Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information & Libraries Journal*, 26(2), 91–108. <https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>
- Hernández Girón, J. de la P., Domínguez Hernández, M. L., & Mendoza Ramírez, L. (2010). Desempeño de negocios de artesanía después del movimiento social de 2006 en Oaxaca, México. *Espiral*, 16(48), 205–240. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-05652010000200007
- Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial. (2026, 12 de mayo). Declaraciones generales de protección de indicaciones geográficas. <https://www.gob.mx/impi/acciones-y-programas/declaraciones-generales-de-proteccion-de-indicaciones-geograficas>

-
- Jiménez Castañeda, J. C., Martínez Castro, C. J., & Nieto Delgado, M. L. (2016). La orientación emprendedora en pequeños negocios de artesanía de México. *Nova Scientia*, 8(16), 475–500. <https://doi.org/10.21640/ns.v8i16.304>
- León Vargas, G., Toledo López, A., & Mendoza Ramírez, L. (2026). Orientación emprendedora y ventaja competitiva de los negocios de artesanía en un ambiente de incertidumbre. *Contaduría y Administración*, 71(3), e579. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2026.5504>
- Lugo-Morin, D. R., Ramírez-Juárez, J., Navarro-Garza, H., & Estrella-Chulim, N. G. (2008). Etnocompetitividad del sistema artesanal textil Mitla, el papel del territorio y la innovación. *Economía, Sociedad y Territorio*, 8(28), 981–1006. <https://doi.org/10.22136/est002008224>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429–451. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00048-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00048-3)
- Mendoza-Ramírez, L., & Toledo-López, A. (2014). Strategic orientation in handicraft subsistence businesses in Oaxaca, Mexico. *Journal of Marketing Management*, 30(5–6), 476–500. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2014.893248>
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770–791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>

-
- Popelka, C. A., Fanslow, A. M., & Littrell, M. A. (1992). Profiles of success: Mexican textile handcraft entrepreneurs and their businesses. *Home Economics Research Journal*, 20(4), 235–253. <https://doi.org/10.1177/1077727X9202000401>
- Popelka, C. A., & Littrell, M. A. (1991). Influence of tourism on handcraft evolution. *Annals of Tourism Research*, 18(3), 392–413. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(91\)90048-G](https://doi.org/10.1016/0160-7383(91)90048-G)
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–787. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Stephen, L. (2005). Women's weaving cooperatives in Oaxaca: An indigenous response to neoliberalism. *Critique of Anthropology*, 25(3), 253–278. <https://doi.org/10.1177/0308275X05055215>
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367. <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>
- Vásquez Nogal, A. N., & Acevedo Martínez, J. A. S. (2023). Los grupos artesanales como capital social de Santo Tomás Jalieza, Oaxaca. En C. A. Ken Rodríguez & M. del P. A. Mora Cantellano (Coords.), *Migración, mercados de trabajo y educación. Inclusión social en la gestión territorial* (pp. 231–248). UNAM-AMECIDER. <http://ru.iiec.unam.mx/6162/>

- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283976>
- Wales, W. J. (2016). Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions. *International Small Business Journal*, 34(1), 3–15. <https://doi.org/10.1177/0266242615613840>
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71–91. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001>

Declaraciones finales

Conflicto de intereses: El autor declara no tener ningún conflicto de interés relacionado con el presente trabajo.

Financiamiento: Esta investigación no recibió financiamiento externo de agencias públicas, comerciales o sin fines de lucro.

Agradecimiento: Los autores agradecen al Tecnológico Nacional de México Campus Oaxaca por el respaldo académico e institucional brindado para el desarrollo de esta investigación. Al primer autor por la dirección del trabajo de investigación y al segundo autor por la investigación de campo en el Proyecto "Diseño de estrategias de gestión organizacional para el fortalecimiento de la competitividad del Organismo Certificador para la Calidad de Origen en México, OCCOM A.C., en el corto plazo."

Uso de inteligencia artificial generativa: NA.

Nota editorial: El presente artículo es original e inédito y no es producto de una publicación anterior. Dirección de la investigación - José Alfredo Reyes Juárez. Elaboración de la investigación: Emilio Raúl Peña Pérez, Mario Sergio Lerín Cruz, Maria Fernanda Cortes Martinez, Manuel García Hernández.