Revista Hambatu Science

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

Volumen 1, Número 4

https://doi.org/10.63862/rhs-v1n4-113-136-2026

# Orientación al mercado y desempeño económico en empresas textiles de los Valles Centrales de Oaxaca

*Market orientation and economic performance in textile companies in the Central Valleys of Oaxaca*

**Emilio Raúl Peña Pérez**
**Tecnológico Nacional de México - Instituto Tecnológico de Oaxaca**

**José Alfredo Reyes Juárez**
**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.**

**Manuel García Hernández**
**Tecnológico Nacional de México - Instituto Tecnológico de Oaxaca**

CC BY

Revista Hambatu Science
Periodicidad: octubre - diciembre
Volumen: 1, Número: 4, Año: 2026

**DOI : https://doi.org/10.63862/rhs-v1n4-113-136-2026**

# Orientación al mercado y desempeño económico en empresas textiles de los Valles Centrales de Oaxaca

**Emilio Raúl Peña Pérez**
Tecnológico Nacional de México
Instituto Tecnológico de Oaxaca
oaxcge02epena@hotmail.com
https://orcid.org/0009-0007-0919-9473
Oaxaca, México

**Maria Fernanda Cortes Martinez**
Innovación Empresarial Xquenda S.A.
fernandacortes1910@gmail.com
https://orcid.org/0009-0007-2327-461X
Oaxaca, México

**José Alfredo Reyes Juárez**
Tecnológico Nacional de México
Instituto Tecnológico de Oaxaca
jose.rj@itoaxaca.edu.mx
https://orcid.org/0009-0001-3477-6304
Oaxaca, México

**Manuel García Hernández**
Tecnológico Nacional de México
Instituto Tecnológico de Oaxaca
nuhuelig@gmail.com
https://orcid.org/0009-0002-5994-1182
Oaxaca, México

**Mario Sergio Lerín Cruz**
Tecnológico Nacional de México
Instituto Tecnológico de Oaxaca
mariolerin@hotmail.com
https://orcid.org/0009-0007-2327-461X
Oaxaca, México

**Recibido:** 2026-12-10

**Aceptado:** 2026-16-10

**Publicado:** 2026-27-10

© The Author(s). This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

**Resumen**

El objetivo de este artículo es analizar los fundamentos teóricos y la evidencia empírica sobre la relación entre la orientación al mercado y el desempeño económico, con el propósito de construir un marco conceptual aplicable al estudio de las empresas textiles de los Valles Centrales de Oaxaca. Se desarrolla una revisión teórica integrativa basada en literatura clásica y contemporánea de marketing estratégico, pequeñas empresas y contextos artesanales, complementada con fuentes académicas e institucionales sobre la producción textil oaxaqueña. El análisis distingue dos tradiciones principales: el enfoque cultural de Narver y Slater, centrado en orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional, y el enfoque conductual de Kohli y Jaworski, que conceptualiza la orientación al mercado como generación, difusión y respuesta a inteligencia de mercado. La evidencia acumulada muestra una asociación generalmente positiva entre orientación al mercado y desempeño, aunque su magnitud depende de la medición, el tamaño de la empresa, el sector y el entorno competitivo. Para el contexto textil de los Valles Centrales se propone privilegiar el enfoque conductual, debido a que permite estudiar procesos de información y respuesta sin presuponer estructuras departamentales formales. El modelo resultante plantea que la generación de inteligencia de mercado, su interpretación interna y la capacidad de respuesta pueden contribuir al desempeño económico, medido mediante ventas, rentabilidad, crecimiento y estabilidad del negocio, bajo condiciones territoriales y organizativas específicas.

**Palabras clave:** Orientación al mercado; desempeño económico; empresas textiles; Valles Centrales; Oaxaca; empresas artesanales.

**Revista Hambatu Science**
Periodicidad: julio - septiembre
Volumen: 1, Número: 3, Año: 2026

# *Market orientation and economic performance in textile companies in the Central Valleys of Oaxaca*

**Abstract**

This article examines the theoretical foundations and empirical evidence on the relationship between market orientation and economic performance in order to develop a conceptual framework applicable to textile firms in the Central Valleys of Oaxaca, Mexico. An integrative theoretical review is conducted using classic and contemporary literature in strategic marketing, small business research and craft-based contexts, complemented by academic and institutional sources on Oaxacan textile production. The analysis distinguishes two major traditions: Narver and Slater's cultural approach, based on customer orientation, competitor orientation and interfunctional coordination, and Kohli and Jaworski's behavioral approach, which defines market orientation as the generation, dissemination and responsiveness to market intelligence. Accumulated evidence generally supports a positive association between market orientation and firm performance, although its magnitude varies according to measurement, firm size, sector and competitive environment. For the textile context of the Central Valleys, the behavioral approach is considered especially useful because it allows researchers to examine information and response processes without assuming formal departmental structures. The proposed model links market intelligence generation, internal interpretation and market responsiveness to economic performance measured through sales, profitability, growth and business stability, while recognizing territorial and organizational contingencies.

**Keywords:** Market orientation; economic performance; textile firms; Central Valleys; Oaxaca; craft enterprises.

## Introducción

La orientación al mercado ocupa un lugar central en la investigación de marketing estratégico porque intenta explicar cómo las organizaciones transforman el conocimiento sobre clientes, competidores y condiciones del entorno en decisiones capaces de crear valor y sostener resultados económicos. Durante las últimas décadas, el constructo pasó de ser entendido como la aplicación del concepto de marketing a consolidarse como una capacidad o cultura organizacional susceptible de medición. Dos trabajos publicados en 1990 definieron buena parte del debate posterior: Kohli y Jaworski (1990) propusieron una perspectiva conductual basada en la generación, difusión y respuesta a inteligencia de mercado, mientras que Narver y Slater (1990) formularon una perspectiva cultural integrada por orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional.

El interés por esta relación no se limita a grandes corporaciones. Las micro, pequeñas y medianas empresas operan con recursos más restringidos, estructuras menos formalizadas y una mayor dependencia de información cercana a clientes y redes comerciales. Una revisión sistemática reciente sobre MIPYMES concluye que la orientación al mercado figura entre las capacidades internas asociadas con mejores posibilidades de desempeño, aunque la literatura conserva heterogeneidad en variables, escalas y contextos (Kaushik & Dangwal, 2023). En pequeñas empresas de economías emergentes, además, el efecto de la orientación al mercado puede depender de la flexibilidad estratégica y de la intensidad competitiva, de modo que una relación directa aislada resulta insuficiente para explicar todo el desempeño (Chaudhary et al., 2023).

Esta cautela resulta particularmente pertinente para la producción textil artesanal de los Valles Centrales de Oaxaca. El territorio contiene sistemas productivos donde se combinan conocimiento tradicional, organización familiar, producción manual o semiartesanal, turismo, comercialización directa e inserción en mercados externos. La literatura sobre Mitla documenta que la producción textil ha respondido a presiones de mercado mediante innovaciones en diseños, materiales, procesos y redes de comercialización, y que esas transformaciones se vinculan con la capacidad de las unidades productivas para mantener o ampliar su presencia económica (Lugo-Morin et al., 2008). En otra investigación realizada con pequeños negocios artesanales de Oaxaca, Mendoza-Ramírez y Toledo-López (2014) mostraron que distintas

orientaciones estratégicas no producen efectos idénticos sobre el desempeño, lo que refuerza la necesidad de analizar mecanismos específicos en lugar de asumir que cualquier orientación empresarial genera automáticamente mejores resultados.

El contexto territorial también posee una diferenciación productiva verificable. La Indicación Geográfica protegida "Tapetes de Teotitlán, Santa Ana y San Miguel del Valle" reconoce formalmente los tapetes tejidos en telar de pedales con lana, producidos en Teotitlán del Valle, Santa Ana del Valle y San Miguel del Valle (Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial [IMPI], 2022). Santo Tomás Jalieza mantiene una especialización reconocida en telar de cintura, mientras que San Antonino Castillo Velasco conserva una tradición de bordado y deshilado (Gobierno del Estado de Oaxaca, 2019, 2024). Estas diferencias implican mercados, productos, relaciones con intermediarios y procesos de decisión que no son homogéneos dentro de la región.

El problema teórico surge precisamente de la distancia entre una literatura de orientación al mercado desarrollada principalmente en organizaciones formalizadas y un tejido productivo regional donde muchas unidades funcionan como talleres familiares o negocios artesanales. Conceptos como "coordinación interfuncional" o "difusión interdepartamental" no pueden trasladarse literalmente cuando las funciones de producción, venta, compra y diseño recaen en pocas personas o en integrantes de una misma familia. Sin embargo, los procesos subyacentes —obtener información del mercado, compartirla, interpretarla y responder— siguen siendo analíticamente pertinentes. Esta diferencia obliga a separar el contenido teórico del constructo de la forma organizativa en que se manifiesta.

Por ello, el objetivo del artículo es analizar los fundamentos teóricos y la evidencia empírica sobre la relación entre orientación al mercado y desempeño económico, con el propósito de construir un marco conceptual aplicable al estudio de las empresas textiles de los Valles Centrales de Oaxaca. La pregunta que guía la revisión es: ¿cómo explica la literatura científica la relación entre orientación al mercado y desempeño económico, y qué fundamentos teóricos permiten analizar dicha relación en empresas textiles de los Valles Centrales de Oaxaca? La contribución propuesta consiste en integrar los enfoques clásicos, la evidencia acumulada sobre desempeño y las particularidades de empresas pequeñas y artesanales para formular un modelo teórico contextualizado y proposiciones susceptibles de validación empírica posterior.

## Estado del arte

### Empresas textiles y territorio en los Valles Centrales de Oaxaca

Los Valles Centrales constituyen un espacio heterogéneo de producción artesanal donde los textiles conviven con otras ramas como cerámica, cestería, madera y metal. La literatura disponible identifica a Teotitlán del Valle y San Pablo Villa de Mitla como territorios de producción textil con trayectorias consolidadas y mercados articulados al turismo y a redes comerciales regionales y extrarregionales (Lugo-Morin et al., 2008). En Mitla, la producción estudiada incluye rebozos, chalinas, servilletas, camisas, pantalones, huipiles, manteles, cortinas y colchas, con procesos que han incorporado nuevos diseños y materiales para responder a cambios de demanda.

La protección de la Indicación Geográfica otorgada en 2022 a los tapetes de Teotitlán del Valle, Santa Ana del Valle y San Miguel del Valle aporta una delimitación institucional adicional. El documento oficial especifica que el producto protegido corresponde a tapetes tejidos en telar de pedales con lana hilada y teñida mediante procesos artesanales y reconoce esos tres territorios como zona geográfica de producción (IMPI, 2022). La existencia de una indicación geográfica no implica por sí misma un mejor desempeño económico, pero sí documenta una relación territorial entre producto, conocimiento técnico y reputación, factores que pueden influir en cómo las empresas obtienen información, diferencian su oferta y acceden a mercados.

Santo Tomás Jalieza representa otra configuración productiva. La Secretaría de Turismo de Oaxaca ha documentado la elaboración familiar de piezas en telar de cintura y la existencia de espacios de exposición y venta vinculados con visitantes (Gobierno del Estado de Oaxaca, 2019). San Antonino Castillo Velasco, por su parte, conserva actividades de bordado y deshilado desarrolladas en talleres y grupos de artesanas; una nota institucional de 2024 describe procesos de capacitación y organización para el autoempleo (Gobierno del Estado de Oaxaca, 2024). Estas fuentes no permiten estimar la estructura total del sector ni su desempeño, pero sí muestran diversidad en técnicas, organización y canales de venta.

Desde una perspectiva empresarial, el rasgo relevante no es únicamente la naturaleza artesanal del producto. La producción textil combina decisiones sobre diseño, calidad, abastecimiento, precio, intermediación, venta directa, turismo, pedidos y, crecientemente, comunicación digital.

En consecuencia, la orientación al mercado puede observarse incluso en negocios sin departamentos formales de marketing. Una persona propietaria que modifica un diseño después de identificar preferencias de compradores, compara precios de competidores, cambia un canal de venta o coordina a integrantes de la familia para cumplir un pedido está realizando actividades compatibles con los procesos teóricos de inteligencia y respuesta al mercado.

No obstante, debe evitarse equiparar automáticamente "empresa textil" con empresa formal registrada. En un futuro estudio empírico será necesario definir criterios operativos de inclusión —por ejemplo, continuidad productiva, venta regular, existencia de decisiones empresariales y participación en el mercado— y distinguir formalidad fiscal, tamaño, composición familiar y tipo de técnica. Esta precisión permitirá que el análisis del desempeño económico corresponda a la realidad organizativa observada y no a una categoría jurídica impuesta desde la teoría.

**Tabla 1**
*Referentes textiles considerados para la contextualización territorial*

| Localidad/territorio | Especialización documentada | Fuente utilizada |
|---|---|---|
| Teotitlán del Valle | Tapetes y textiles de lana; telar de pedal; tintes artesanales | IMPI (2022); Lugo-Morin et al. (2008) |
| Santa Ana del Valle | Tapetes de lana en telar de pedal | IMPI (2022) |
| San Miguel del Valle | Tapetes de lana en telar de pedal | IMPI (2022) |
| San Pablo Villa de Mitla | Diversificación de prendas y textiles; producción vinculada con mercados turísticos y comerciales | Lugo-Morin et al. (2008) |
| Santo Tomás Jalieza | Textiles en telar de cintura | Gobierno del Estado de Oaxaca (2019) |
| San Antonino Castillo Velasco | Bordado y deshilado; talleres y organización artesanal | Gobierno del Estado de Oaxaca (2024) |

**Nota.** La tabla delimita referentes territoriales para la revisión; no constituye un censo de empresas ni implica que todas las unidades productivas presenten la misma estructura organizativa.

## Orientación al mercado: evolución conceptual y enfoques principales

### Del concepto de marketing a la orientación organizacional

Kohli y Jaworski (1990) partieron de una pregunta de implementación: qué significa, en la práctica, adoptar el concepto de marketing en toda la organización. A partir de revisión conceptual y trabajo de campo con directivos, definieron la orientación al mercado como un conjunto de actividades organizativas relacionadas con inteligencia de mercado. El énfasis no

recae solamente en preguntar qué desea el cliente, sino en generar información sobre necesidades actuales y futuras, difundirla entre quienes toman decisiones y actuar de manera coordinada con base en ella.

Narver y Slater (1990) propusieron simultáneamente una formulación distinta. Para estos autores, la orientación al mercado es una cultura organizacional que crea las conductas necesarias para generar valor superior para compradores y, con ello, desempeño superior para el negocio. Su operacionalización incluye orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional. La primera busca comprender a los compradores y crear valor; la segunda incorpora conocimiento de capacidades y estrategias de competidores; la tercera se refiere al uso coordinado de recursos organizacionales para crear valor.

Las dos perspectivas comparten un núcleo: la empresa necesita mirar sistemáticamente fuera de sí misma y transformar ese conocimiento en acción. La diferencia reside en el nivel de análisis. Narver y Slater enfatizan valores y cultura; Kohli y Jaworski enfatizan comportamientos y procesos. Esta distinción no es meramente terminológica porque conduce a instrumentos diferentes y puede modificar la magnitud observada de la relación con desempeño, como posteriormente mostraron los metaanálisis de Kirca et al. (2005) y Ellis (2006).

**El enfoque cultural: cliente, competencia y coordinación**

La orientación al cliente implica comprender suficientemente al comprador para crear valor superior de forma continuada. En empresas textiles artesanales, esta dimensión puede reflejarse en conocimiento sobre usos del producto, preferencias de color y diseño, sensibilidad al precio, valoración de técnicas tradicionales, exigencias de calidad o necesidades de compradores mayoristas y turistas. El concepto no obliga a aceptar todas las preferencias del mercado; exige que las decisiones sobre la oferta se tomen con conocimiento de ellas.

La orientación a la competencia incorpora conocimiento de fortalezas, debilidades y estrategias de competidores actuales y potenciales. En sistemas artesanales, la competencia puede provenir de productores locales, intermediarios, productos de otras regiones o textiles industriales que imitan atributos estéticos. Lugo-Morin et al. (2008) documentan para Mitla presiones competitivas y respuestas mediante innovación y redes de comercialización. Esto muestra que

la competencia no constituye una abstracción externa al territorio, sino una condición que puede influir en decisiones concretas de diseño, costos y canales.

La coordinación interfuncional es la dimensión que requiere mayor cuidado contextual. En una empresa formal puede implicar colaboración entre marketing, producción, finanzas y ventas. En un taller familiar esas funciones pueden recaer en dos o tres personas y carecer de fronteras organizativas. Por ello, para fines analíticos conviene preservar el significado original —coordinación de recursos para crear valor— sin imponer departamentos inexistentes. La adaptación empírica deberá evaluar coordinación interna, intercambio de información y consistencia entre producción y venta, no la presencia de estructuras funcionales formales.

**El enfoque conductual: inteligencia, difusión y respuesta**

El enfoque de Kohli y Jaworski (1990) resulta especialmente adaptable a organizaciones pequeñas porque describe procesos que pueden existir con independencia de la estructura formal. La generación de inteligencia incluye información sobre clientes, competidores y otros factores que afectan necesidades presentes y futuras. En un negocio textil, esa inteligencia puede obtenerse mediante conversación directa con compradores, observación de ventas, pedidos, ferias, redes sociales, intermediarios o comparación con productos rivales.

La difusión de inteligencia se refiere a que la información relevante sea compartida entre quienes pueden usarla. Kohli, Jaworski y Kumar (1993) desarrollaron la escala MARKOR para operacionalizar este enfoque y mantuvieron la lógica de generación de inteligencia, diseminación y capacidad de respuesta. En empresas familiares, la difusión puede ocurrir informalmente, mediante conversaciones y acuerdos cotidianos, pero su informalidad no elimina su función: una señal de mercado solo puede modificar la oferta si llega a quienes deciden sobre producción, precio, inventario o entrega.

La respuesta al mercado es el componente que conecta información con resultados potenciales. Conocer una preferencia no mejora por sí mismo el desempeño; la organización debe decidir si modifica el producto, el precio, la promoción, el canal o el servicio. Esta secuencia permite distinguir orientación al mercado de simple cercanía con clientes. Una empresa puede tener contacto frecuente con compradores y, aun así, no sistematizar el aprendizaje ni modificar sus decisiones.

**Tabla 2**
*Comparación de los principales enfoques de orientación al mercado*

| Enfoque | Definición central | Dimensiones/procesos | Implicación para empresas textiles pequeñas |
|---|---|---|---|
| Narver y Slater (1990) | Cultura que favorece la creación de valor superior | Orientación al cliente; orientación a la competencia; coordinación interfuncional | Útil para estudiar prioridades estratégicas; requiere reinterpretar coordinación interfuncional cuando no existen departamentos. |
| Kohli y Jaworski (1990); Kohli et al. (1993) | Conductas organizativas para generar, difundir y responder a inteligencia de mercado | Generación de inteligencia; difusión; respuesta | Especialmente operativo para talleres y empresas familiares porque los procesos pueden observarse aun con estructuras informales. |

**Nota.** Ambos enfoques son complementarios en su orientación externa, pero no deben combinarse como si utilizaran dimensiones equivalentes.

### Desempeño económico: delimitación conceptual y problemas de medición

El desempeño económico representa el resultado empresarial que interesa explicar, pero su definición debe ser más estrecha que "desempeño empresarial" y distinta de "competitividad". La competitividad puede incluir capacidades, posicionamiento y ventajas relativas; el desempeño empresarial puede incorporar resultados de mercado, innovación, satisfacción y supervivencia. Para este artículo, desempeño económico se refiere a resultados vinculados con ventas, ingresos, rentabilidad, crecimiento y estabilidad económica del negocio. Esta delimitación evita utilizar como variable dependiente indicadores que en realidad forman parte de la explicación.

Los estudios clásicos utilizaron medidas diversas. Narver y Slater (1990) examinaron rentabilidad; Jaworski y Kohli (1993) encontraron relación con evaluaciones globales del desempeño, aunque no con participación de mercado; Deshpandé et al. (1993) incluyeron rentabilidad relativa, tamaño, crecimiento y participación de mercado. Esta diversidad explica parcialmente por qué los resultados de la literatura no son idénticos y por qué los metaanálisis distinguen entre medidas subjetivas y objetivas.

En pequeñas empresas, la medición presenta un problema adicional. Los registros contables pueden ser incompletos, no comparables o considerados confidenciales. Kirca et al. (2005) observaron que la relación orientación al mercado–desempeño era más fuerte en estudios con medidas subjetivas de desempeño. Esto no significa que las medidas perceptuales sean superiores, sino que capturan comparaciones relativas cuando no existe información financiera homogénea. Para un estudio futuro en Valles Centrales, una estrategia razonable sería combinar indicadores observables disponibles con escalas perceptuales comparativas y declarar de manera explícita qué dimensión se está midiendo.

La temporalidad también importa. Una decisión orientada al mercado puede exigir costos inmediatos —cambiar diseños, explorar nuevos canales, capacitarse, mejorar presentación— y producir retornos posteriormente. Slater y Narver (1994) defendieron que los beneficios de la orientación al mercado deben entenderse con una perspectiva de largo plazo, incluso cuando las condiciones competitivas cambian en el corto plazo. En actividades artesanales sujetas a temporadas turísticas y pedidos, esta diferencia temporal puede ser particularmente relevante.

**Evidencia sobre la relación entre orientación al mercado y desempeño**

**Estudios fundacionales**

La evidencia inicial estableció una relación positiva, pero no uniforme. Narver y Slater (1990), con 140 unidades de negocio, reportaron un efecto positivo de orientación al mercado sobre rentabilidad. Jaworski y Kohli (1993), utilizando dos muestras nacionales, encontraron asociación con desempeño global evaluado por juicio, pero no con participación de mercado. Deshpandé et al. (1993), en empresas japonesas, observaron que la evaluación de orientación al cliente, realizada por el cliente se relacionaba positivamente con desempeño, mientras que la autoevaluación del proveedor no coincidía necesariamente con la percepción del comprador. Este hallazgo introduce una cuestión metodológica importante: una empresa puede considerarse orientada al mercado sin que sus clientes perciban el valor correspondiente.

La relación tampoco debe interpretarse como un mecanismo aislado. Hult y Ketchen (2001), desde la visión basada en recursos, plantearon que orientación al mercado, emprendimiento, innovatividad y aprendizaje organizacional pueden combinarse para producir ventajas posicionales asociadas con desempeño. Slater y Narver (1995) también vincularon orientación

al mercado con aprendizaje organizacional. En consecuencia, la variable puede funcionar como parte de un conjunto de capacidades y no como una causa autosuficiente del resultado económico.

**Evidencia metaanalítica y heterogeneidad**

La síntesis de Kirca et al. (2005) confirmó que la orientación al mercado se asocia con diversas consecuencias organizacionales y de desempeño, pero identificó moderadores relevantes. La relación orientación al mercado–desempeño fue más fuerte en muestras de empresas manufactureras, en culturas con menor distancia de poder y aversión a la incertidumbre, y cuando el desempeño se midió de forma subjetiva. Estos resultados son especialmente pertinentes para un estudio textil porque sugieren que el sector manufacturero puede presentar una asociación clara, aunque el contexto cultural y la medición condicionan la comparación.

Ellis (2006), al integrar 56 estudios y 58 muestras de 28 países, concluyó que la orientación al mercado es un determinante general del desempeño, pero encontró efectos más fuertes en mercados grandes y maduros y cuando se utilizó la escala MARKOR. Asimismo, mostró que las características culturales y económicas del país influyen en la magnitud del efecto. El resultado refuerza una interpretación contingente: la regularidad positiva no autoriza a asumir un coeficiente universal ni a ignorar diferencias entre economías y estructuras empresariales.

Slater y Narver (1994) encontraron apoyo limitado para que el ambiente competitivo moderara la relación, mientras estudios posteriores en pequeñas empresas han recuperado una visión configuracional. Chaudhary et al. (2023), por ejemplo, muestran que la combinación entre orientación al mercado, flexibilidad estratégica e intensidad competitiva explica variación adicional del desempeño de pequeñas empresas. La diferencia entre estos resultados no constituye una contradicción simple; refleja que los efectos contingentes pueden depender del tamaño empresarial, de la operacionalización y de la interacción entre capacidades.

**MIPYMES y economías en desarrollo**

La literatura reciente presta mayor atención a MIPYMES porque las prácticas de mercado en este segmento suelen ser menos formalizadas. Kaushik y Dangwal (2023), en una revisión sistemática centrada en MIPYMES, identifican orientación emprendedora y orientación al

mercado como capacidades internas recurrentemente vinculadas con desempeño, aunque señalan la necesidad de considerar condiciones del entorno y marcos conceptuales integradores.

Butkouskaya et al. (2024) analizaron 422 empresas en economías desarrolladas y en desarrollo y encontraron que la comunicación integrada de marketing puede mediar el efecto positivo de la orientación al mercado sobre resultados relacionados con clientes y mercado. Además, el tamaño empresarial modificó ese mecanismo de manera distinta según el tipo de economía. Para las empresas textiles de Oaxaca, este hallazgo es relevante no porque pueda extrapolarse directamente, sino porque muestra que convertir conocimiento de mercado en comunicación coherente constituye un mecanismo intermedio que merece atención, sobre todo cuando los canales digitales y la venta directa forman parte de la comercialización.

**Tabla 3**
*Síntesis de evidencia seleccionada sobre orientación al mercado y desempeño.*

| Estudio | Contexto | Hallazgo útil para la revisión | Límite para Oaxaca |
|---|---|---|---|
| Narver & Slater (1990) | 140 unidades de negocio | Relación positiva con rentabilidad | Organizaciones más formalizadas que talleres artesanales. |
| Jaworski & Kohli (1993) | Dos muestras nacionales | Relación con desempeño global, no con participación de mercado | El efecto depende de la medida de desempeño. |
| Kirca et al. (2005) | Metaanálisis | Relación positiva; mayor en manufactura y con medidas subjetivas | Heterogeneidad cultural y metodológica. |
| Ellis (2006) | 56 estudios, 28 países | Efecto general positivo con diferencias por escala y país | No existe magnitud universal del efecto. |
| Chaudhary et al. (2023) | 272 pequeñas empresas, economía emergente | Importancia de configuración con flexibilidad e intensidad competitiva | Contexto nacional distinto. |
| Butkouskaya et al. (2024) | 422 empresas, economías desarrolladas y en desarrollo | Comunicación integrada puede mediar el efecto sobre resultados | Desempeño centrado en clientes/mercado, no exclusivamente económico. |

**Nota.** La tabla resume evidencia utilizada para construir el argumento; no representa una revisión exhaustiva de todos los estudios disponibles.

**Orientación al mercado en empresas textiles artesanales: traducción contextual del constructo.**

La aplicación del constructo a Valles Centrales exige distinguir entre adaptación contextual y modificación arbitraria. Adaptar no significa cambiar la teoría para que coincida con cualquier práctica local, sino identificar expresiones observables equivalentes al mecanismo conceptual. En este sentido, el enfoque conductual ofrece una ventaja: puede observarse cómo se genera información, cómo se comparte y cómo se responde, sin exigir una estructura corporativa específica.

La generación de inteligencia de mercado podría incluir la identificación de preferencias de compradores sobre diseños, tamaños, materiales, colores y usos; la observación de cambios en ventas; el seguimiento de precios y productos competidores; la recepción de pedidos especiales; y la información proveniente de intermediarios, ferias, visitantes o plataformas digitales. No toda observación constituye orientación al mercado: la información debe tener alguna regularidad y ser utilizada para apoyar decisiones.

La difusión e interpretación interna puede adoptar formas familiares. Cuando producción y comercialización están separadas entre integrantes de un hogar o taller, la capacidad de compartir señales del mercado puede reducir errores, exceso de inventario o incumplimientos. Por el contrario, una estructura donde quien vende retiene información y quien produce no conoce cambios de demanda puede limitar la respuesta. La medición empírica debe enfocarse en el flujo de información, no en organigramas.

La respuesta al mercado es el punto donde el constructo se aproxima al desempeño. En Mitla, Lugo-Morin et al. (2008) documentaron innovaciones en diseños y procesos asociadas con cambios de mercado y, en varios casos, con incrementos de ingresos. Este antecedente no prueba una relación causal entre orientación al mercado y desempeño económico, porque el estudio no operacionalizó ese constructo en los términos aquí propuestos; sin embargo, muestra un mecanismo compatible con la teoría: señales externas pueden inducir cambios productivos que alteran resultados económicos.

En la región, la respuesta tampoco debe entenderse como abandono de identidad o tradición. La orientación al mercado se refiere a comprender y responder al entorno, no a sustituir

indiscriminadamente atributos culturales por preferencias de corto plazo. De hecho, el valor territorial protegido de los tapetes de Teotitlán, Santa Ana y San Miguel del Valle sugiere que determinados atributos culturales y productivos forman parte de la propuesta de valor. La decisión estratégica puede consistir precisamente en preservarlos, comunicarlos mejor o seleccionar segmentos dispuestos a valorarlos.

## Metodología

El artículo adopta una revisión teórica integrativa. Este tipo de revisión es pertinente cuando el propósito no es calcular un efecto agregado ni agotar exhaustivamente una población documental, sino comparar tradiciones conceptuales, identificar convergencias y tensiones y proponer una integración teórica. Torraco (2005) señala que la revisión integrativa debe ir más allá del resumen de antecedentes y producir una síntesis que reorganice el conocimiento existente; Snyder (2019) añade que una revisión utilizada como metodología de investigación requiere transparencia respecto de su propósito, estrategia de búsqueda, criterios de selección y forma de síntesis.

La búsqueda documental se realizó de manera dirigida en portales editoriales y repositorios académicos verificables, incluyendo SAGE Journals, Wiley Online Library, ScienceDirect, Taylor & Francis y SciELO. Se priorizaron artículos arbitrados que desarrollaran o midieran los constructos “market orientation”, “market orientation and performance”, “market orientation and SMEs”, “small firm performance” y “craft/handicraft business performance”. Para el contexto territorial se incorporaron trabajos académicos sobre textiles y negocios artesanales de Oaxaca, así como documentos oficiales que permiten verificar la especialización productiva de localidades de los Valles Centrales. No se empleó PRISMA ni se presenta un corpus cerrado, por lo que los resultados deben interpretarse como una síntesis teórica argumentada y no como una revisión sistemática exhaustiva.

Los criterios de inclusión fueron: a) contribuciones seminales que definieran o operacionalizaran la orientación al mercado; b) estudios empíricos o metaanálisis sobre su relación con desempeño; c) investigaciones enfocadas en MIPYMES o pequeñas empresas que permitieran discutir restricciones organizativas; d) evidencia relacionada con negocios artesanales de Oaxaca y producción textil en Valles Centrales; y e) fuentes institucionales

directamente vinculadas con la delimitación territorial. Se excluyeron documentos sin datos bibliográficos verificables, referencias secundarias cuando fue posible acceder a la fuente original y trabajos cuya variable central no pudiera distinguirse conceptualmente de orientación al mercado o desempeño económico.

La estrategia analítica consistió en codificar la literatura en cinco ejes: definición del constructo, dimensiones, mecanismos explicativos, medición del desempeño y contingencias contextuales. Posteriormente se contrastaron los enfoques cultural y conductual, se revisó la evidencia agregada y se examinó su transferibilidad al contexto de empresas textiles de base familiar y artesanal. La construcción de proposiciones siguió una lógica deductiva: se parte de relaciones recurrentes en la literatura, se identifican los mecanismos plausibles y se explicitan las condiciones que limitan su generalización.

## Resultados

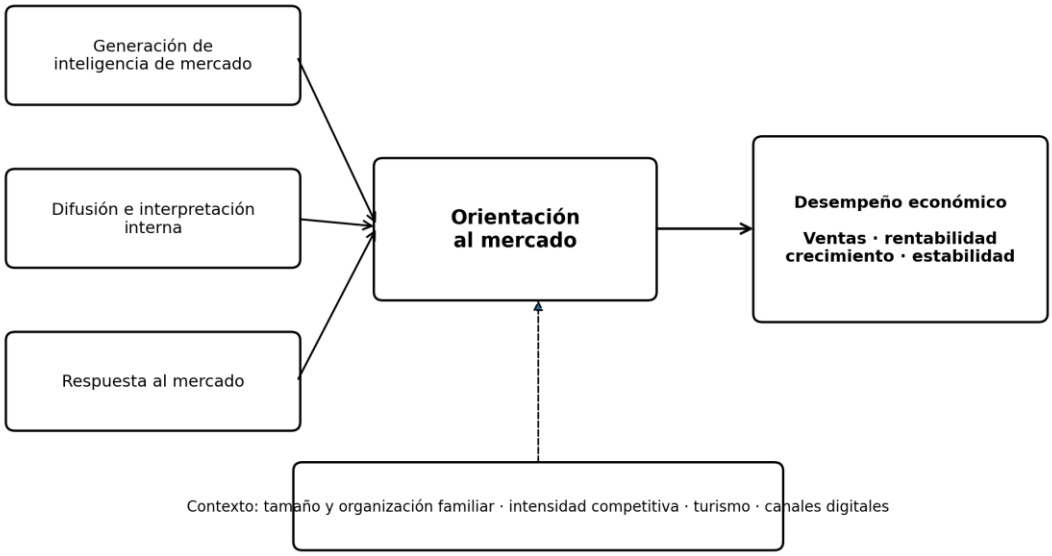
A partir de la síntesis, se propone considerar la orientación al mercado como un constructo organizacional de segundo orden expresado mediante tres procesos: generación de inteligencia de mercado, difusión e interpretación interna y respuesta al mercado. Esta elección se apoya en Kohli y Jaworski (1990) y en la operacionalización MARKOR de Kohli et al. (1993), y responde a la necesidad de estudiar empresas pequeñas donde las funciones no necesariamente se distribuyen en departamentos.

El desempeño económico se define mediante cuatro dominios compatibles, pero no intercambiables: evolución de ventas o ingresos, rentabilidad, crecimiento del negocio y estabilidad económica. En un estudio empírico posterior, estos dominios deberán convertirse en indicadores explícitos y evitar duplicidades. Cuando no existan registros comparables, podrán emplearse medidas perceptuales relativas —por ejemplo, desempeño respecto de años previos o competidores— siempre que se reconozca su naturaleza subjetiva.

El modelo no presupone causalidad demostrada para las empresas textiles de Oaxaca. Las flechas representan relaciones teóricamente esperadas que deberán contrastarse mediante datos. Asimismo, se incorporan como condiciones contextuales el tamaño y organización familiar, la intensidad competitiva, la exposición al turismo y el uso de canales digitales. Estas variables

no se plantean todavía como moderadores obligatorios; se identifican como factores que la revisión sugiere controlar o explorar en futuras pruebas empíricas.

**Figura 1**. *Modelo conceptual propuesto de orientación al mercado y desempeño económico.*




**Nota.** Elaboración propia a partir de Kohli y Jaworski (1990), Kohli et al. (1993), Kirca et al. (2005) y la discusión contextual desarrollada en esta revisión.

## Proposiciones teóricas

**P1. Generación de inteligencia de mercado y desempeño económico.** En empresas textiles de los Valles Centrales, una mayor capacidad para obtener información pertinente sobre clientes, competidores y condiciones de mercado se asociará positivamente con el desempeño económico, siempre que la información sea suficientemente específica para orientar decisiones. El mecanismo esperado es una reducción de desajustes entre oferta y demanda y una mayor capacidad para reconocer oportunidades comerciales.

**P2. Difusión e interpretación interna y desempeño económico.** La circulación e interpretación compartida de información de mercado entre las personas que participan en producción y comercialización se asociará positivamente con el desempeño económico. El

efecto esperado proviene de una mayor coherencia entre lo que el mercado solicita y las decisiones de diseño, cantidad, precio, entrega y servicio.

**P3. Respuesta al mercado y desempeño económico.** La capacidad de transformar información de mercado en acciones oportunas sobre producto, canal, comunicación, servicio o condiciones de venta se asociará positivamente con el desempeño económico. Esta proposición es la más próxima al mecanismo final, pero su contraste deberá considerar los costos de adaptación y la temporalidad de los retornos.

**P4. Orientación al mercado y desempeño económico.** La orientación al mercado, entendida como integración de generación de inteligencia, difusión interna y respuesta, se asociará positivamente con el desempeño económico de las empresas textiles de los Valles Centrales de Oaxaca.

**P5. Condiciones organizativas y territoriales.** La magnitud de la relación entre orientación al mercado y desempeño económico variará según características organizativas y territoriales, particularmente tamaño, organización familiar, intensidad competitiva, dependencia del turismo y uso de canales digitales. Esta proposición se formula como agenda de contraste y no implica que todos esos factores operen necesariamente como moderadores estadísticos.

## Discusión

La revisión permite sostener que la orientación al mercado ofrece una base teórica plausible para explicar diferencias de desempeño económico, pero la evidencia no justifica una interpretación determinista. Los estudios seminales y metaanalíticos convergen en una asociación positiva promedio, mientras que las diferencias entre sectores, países, escalas e indicadores muestran que el efecto depende de cómo se define y mide cada constructo (Kirca et al., 2005; Ellis, 2006). Por ello, el aporte de un estudio en Valles Centrales no consistiría en volver a demostrar una relación universal, sino en establecer cómo opera dentro de una estructura productiva artesanal y territorial específica.

El primer debate relevante es conceptual. El enfoque cultural de Narver y Slater (1990) aporta una interpretación estratégica de cliente, competencia y coordinación, pero su dimensión interfuncional puede inducir errores si se aplica literalmente a talleres familiares. El enfoque

conductual de Kohli y Jaworski (1990) reduce ese problema al concentrarse en procesos observables. Esta revisión no concluye que MARKOR sea automáticamente la escala definitiva; sostiene que su arquitectura conceptual parece más compatible con unidades donde la información circula informalmente. La decisión final deberá tomarse después de revisar validez lingüística y contextual de los ítems y, de ser necesario, realizar adaptación y validación psicométrica.

El segundo debate concierne al desempeño. En el contexto artesanal, ventas, ingresos y rentabilidad pueden variar por temporada, turismo, pedidos y disponibilidad de insumos. Una medición de corte transversal puede confundir un buen momento comercial con una capacidad estructural de desempeño. La propuesta de combinar medidas perceptuales relativas con indicadores observables cuando estén disponibles busca reducir ese problema, pero no lo elimina. Un diseño longitudinal o preguntas referidas a periodos comparables mejorarían la inferencia.

El tercer debate se relaciona con territorio y mercado. La literatura de Mitla muestra que identidad, innovación y redes comerciales se articulan en la adaptación de la producción textil (Lugo-Morin et al., 2008). La Indicación Geográfica de Teotitlán, Santa Ana y San Miguel del Valle añade otra forma de diferenciación territorial (IMPI, 2022). Esto implica que “responder al mercado” no necesariamente significa homogeneizar productos; también puede significar identificar segmentos que valoran autenticidad, trazabilidad, técnica, materiales o procedencia. Una orientación al mercado compatible con patrimonio requiere comprender qué atributos del producto generan valor sin reducir la decisión empresarial a imitación de tendencias.

El cuarto debate es empírico. Mendoza-Ramírez y Toledo-López (2014) mostraron que, en negocios artesanales de subsistencia de Oaxaca, las orientaciones estratégicas no tienen efectos uniformes y que la agresividad competitiva puede incluso obstaculizar el desempeño. Aunque ese estudio no analiza orientación al mercado, ofrece una advertencia contextual: los constructos de estrategia empresarial deben probarse en el territorio y no asumirse por analogía. La presente revisión responde a esa advertencia al formular relaciones contrastables y separar evidencia observada de proposiciones futuras.

Finalmente, la literatura reciente abre mecanismos complementarios. Butkouskaya et al. (2024) muestran que la comunicación integrada puede transmitir parte del efecto de la orientación al mercado hacia resultados comerciales, mientras que Chaudhary et al. (2023) subrayan la combinación con flexibilidad estratégica e intensidad competitiva. Estos resultados sugieren que un programa de investigación en Valles Centrales podría avanzar por etapas: primero validar la relación básica orientación al mercado–desempeño; después incorporar mecanismos como comunicación digital, innovación de producto, flexibilidad o capacidades de comercialización.

## Conclusiones

La literatura revisada permite concluir que la orientación al mercado constituye un marco teórico pertinente para estudiar el desempeño económico de empresas textiles, siempre que se reconozca la heterogeneidad organizativa y territorial del caso oaxaqueño. La evidencia clásica y metaanalítica respalda una asociación positiva promedio entre orientación al mercado y desempeño, pero también muestra que la magnitud de la relación depende de la escala utilizada, el tipo de desempeño, el sector y el contexto económico y cultural. En consecuencia, el artículo no sostiene que la orientación al mercado garantice mejores resultados; propone que incrementa la capacidad de alinear decisiones con información relevante del entorno.

Para las empresas textiles de los Valles Centrales, el enfoque conductual de Kohli y Jaworski ofrece una ventaja analítica porque permite observar generación de inteligencia, difusión interna y respuesta aun en talleres familiares sin departamentos formales. Esta elección no elimina el aporte del enfoque cultural de Narver y Slater; lo utiliza como referencia para comprender cliente, competencia y coordinación, pero evita convertir categorías corporativas en requisitos de estructura organizativa.

La principal aportación teórica del artículo es un modelo contextualizado que vincula tres procesos de orientación al mercado con desempeño económico definido mediante ventas, rentabilidad, crecimiento y estabilidad del negocio. El modelo reconoce, además, que tamaño, organización familiar, intensidad competitiva, turismo y canales digitales pueden modificar las condiciones bajo las cuales la relación se manifiesta. Las cinco proposiciones planteadas

constituyen una agenda de validación empírica, no resultados observados en empresas oaxaqueñas.

La revisión presenta limitaciones concretas. No es una revisión sistemática exhaustiva y no estima el tamaño agregado del efecto. La literatura específicamente centrada en orientación al mercado de empresas textiles artesanales de Valles Centrales es limitada; por ello, parte del argumento se construye mediante transferencia razonada desde estudios de marketing, MIPYMES y negocios artesanales. Tampoco se dispone aquí de evidencia primaria para estimar desempeño económico del sector. Estas limitaciones delimitan el alcance de las conclusiones y justifican un estudio posterior con instrumento validado, muestra territorial explícita y análisis multivariante.

La siguiente etapa de investigación debería definir el universo de empresas o unidades productivas textiles, establecer criterios de inclusión, seleccionar y adaptar una escala de orientación al mercado, construir indicadores de desempeño económico compatibles con la disponibilidad real de información y controlar diferencias entre localidades, técnicas y canales de comercialización. Solo después de ese proceso podrá evaluarse empíricamente si la orientación al mercado explica diferencias de desempeño económico en los Valles Centrales de Oaxaca.

## Referencias bibliográficas

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1997). Writing narrative literature reviews. *Review of General Psychology, 1*(3), 311–320. https://doi.org/10.1037/1089-2680.1.3.311

Butkouskaya, V., Llonch-Andreu, J., & Alarcón-del-Amo, M. D. C. (2024). Market orientation, integrated marketing communications, and small and medium-sized enterprises (SMEs) performance: A comparison between developed and developing economies. *European Research on Management and Business Economics, 30*(3), Article 100260. https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2024.100260

Chaudhary, S., Sangroya, D., Arrigo, E., & Cappiello, G. (2023). The impact of market orientation on small firm performance: A configurational approach. *International Journal of Emerging Markets, 18*(10), 4154–4169. https://doi.org/10.1108/IJOEM-03-2021-0411

Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. E., Jr. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing, 57*(1), 23–37. https://doi.org/10.1177/002224299305700102

Ellis, P. D. (2006). Market orientation and performance: A meta-analysis and cross-national comparisons. *Journal of Management Studies, 43*(5), 1089–1107. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00630.x

Gobierno del Estado de Oaxaca. (2019, 2 de abril). *Ofrece Santo Tomás Jalieza Expo Venta y Demostración de Telar de Cintura. Secretaría de Turismo.* https://www.oaxaca.gob.mx/sectur/ofrece-santo-tomas-jalieza-expo-venta-y-demostracion-de-telar-de-cintura/

Gobierno del Estado de Oaxaca. (2024, 8 de abril). *Artesanas de San Antonino Castillo Velasco preservan bordados que guardan historia. Coordinación de Comunicación Social.* https://www.oaxaca.gob.mx/comunicacion/artesanas-de-san-antonino-castillo-velasco-preservan-bordados-que-guardan-historia/

Hult, G. T. M., & Ketchen, D. J., Jr. (2001). Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal, 22*(9), 899–906. https://doi.org/10.1002/smj.197

Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial. (2022, 2 de marzo). *Declaración de Protección de la Indicación Geográfica "Tapetes de Teotitlán, Santa Ana y San Miguel del Valle". Diario Oficial de la Federación.* https://sidof.segob.gob.mx/notas/5644347

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing, 57*(3), 53–70. https://doi.org/10.1177/002224299305700304

Kaushik, N., & Dangwal, R. C. (2023). Do entrepreneurial orientation and market orientation matter for MSMEs performance? A systematic literature review. *Paradigm, 27*(1), 78–92. https://doi.org/10.1177/09718907231173848

Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing, 69*(2), 24–41. https://doi.org/10.1509/jmkg.69.2.24.60761

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing, 54*(2), 1–18. https://doi.org/10.1177/002224299005400201

Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research, 30*(4), 467–477. https://doi.org/10.1177/002224379303000406

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://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-84212008000300007&script=sci_arttext

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

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing, 54*(4), 20–35. https://doi.org/10.1177/002224299005400403

Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of Marketing, 58*(1), 46–55. https://doi.org/10.1177/002224299405800104

Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing, 59*(3), 63–74. https://doi.org/10.1177/002224299505900306

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

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

## 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 resto de autores por sus aportes y la investigación de campo.

**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 - Emilio Raúl Peña Pérez. Elaboración de la investigación: José Alfredo Reyes Juárez, Mario Sergio Lerín Cruz, Maria Fernanda Cortes Martinez, Manuel García Hernández.