



Orientación emprendedora y ventaja competitiva de los negocios de artesanía en un ambiente de incertidumbre

Entrepreneurial orientation and competitive advantage of handicrafts businesses in an environmental uncertainty

Gustavo León Vargas¹, Arcelia Toledo López^{1*},
Luis Mendoza Ramírez²

¹Instituto Politécnico Nacional, México

²Nova Universitas, México

Recibido el 15 de marzo de 2024; aceptado el 24 de octubre de 2024

Disponible en Internet el: 1 de mayo de 2026

Resumen

Las repercusiones de un ambiente de incertidumbre afectan la operación de los micro y pequeños negocios (MyPes). Negocios que por su tamaño y escasez de recursos son más vulnerables a los cambios del entorno. Tal es el caso de las MyPes de artesanía que han sobrevivido por años a diferentes crisis. El objetivo del estudio fue analizar cómo la orientación emprendedora afecta la ventaja competitiva de las MyPes de artesanía en el ambiente incierto del COVID-19. Con un enfoque cuantitativo, un cuestionario estructurado fue aplicado a 92 MyPes de artesanía. Los hallazgos demuestran que la ventaja competitiva por diferenciación y liderazgo en costos es influenciada por la orientación emprendedora. La proactividad e innovación fueron las prácticas que más influyeron en la ventaja competitiva de los negocios de artesanía durante la pandemia.

* Autor para correspondencia

Correo electrónico: artoledol@ipn.mx (A. Toledo López).

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad Nacional Autónoma de México.

<https://doi.org/10.22201/fea.24488410e.2026.5504>

0186- 1042/© 2019 Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-SA (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

Código JEL: L26, R11, D22

Palabras clave: artesanía; incertidumbre; emprendimiento; micro y pequeña empresa

Abstract

Uncertain environmental shocks affect the micro and small businesses (MSEs) operation. Businesses that, due to their size and scarce resources, are more vulnerable to environmental changes. Such is the case of handicraft MSEs have survived different crises for years. The study aimed to analyze how entrepreneurial orientation affects the competitive advantage of handicrafts MSEs in the COVID-19 uncertain environment. Using a quantitative approach, a structured survey was applied to 92 handicraft MSEs. The findings demonstrate that differentiation and cost leadership competitive advantage are determined by entrepreneurial orientation. Proactivity and innovation were the practices that had the most impact on the competitive advantage of handicraft businesses during the pandemic.

JEL Code: L26, R11, D22

Keywords: handicraft; uncertainty; entrepreneurship; micro and small business

Introducción

Los micros y pequeños negocios (MyPes) representan a nivel mundial casi el 99% de las unidades económicas (OIT, 2022; Suaznábar et al., 2022). Las habilidades emprendedoras en estos negocios son fundamentales para su supervivencia, pues la mayoría son de subsistencia y sus ventas diarias se destinan a la compra de alimentos, ropa y gastos básicos del hogar (Mendoza-Ramírez et al., 2016b; Toledo-López & Mendoza-Ramírez, 2021; Viswanathan et al., 2008). La literatura sugiere que por estas características son especialmente vulnerables a la incertidumbre generada por perturbaciones en su entorno (Baral et al., 2022; Eggers, 2020). Para Eggers (2020), esto se debe en gran medida a problemas de disponibilidad de recursos y liquidez.

Las MyPes de artesanía no son ajenas a este contexto, que además operan en la economía informal, en contextos rurales y tienen alta dependencia del mercado para su supervivencia (Toledo, 2012; Toledo et al., 2010). Las oportunidades de negocio que crean suelen tener pocas propuestas de valor, carecen de oportunidades de crecimiento e inserción en mercados globales, por lo que es un reto lograr una ventaja competitiva en entornos de intensa competencia (Kumar et al., 2022). En contraste, por su tamaño son flexibles al momento de enfrentar las amenazas y perturbaciones (Eggers, 2020; Guo et al., 2020; Li et al., 2021). La literatura de la gestión estratégica ha evidenciado que las orientaciones estratégicas facilitan a los negocios enfrentar crisis (Eggers, 2020; Li et al., 2021; Pratono et al., 2019; Venugopal & Viswanathan, 2017).

En Oaxaca, México las MyPes de artesanía han enfrentado la incertidumbre de distintas perturbaciones en su contexto. Tal es el caso del movimiento magisterial en 2006, donde las protestas de los maestros bloquearon la capital del estado por aproximadamente siete meses; como consecuencia,

disminuyó la llegada de turistas y los ingresos por venta de artesanías (Mendoza-Ramírez & Toledo-López, 2014). La investigación de Mendoza-Ramírez y Toledo-López (2014) encontró que, ante un ambiente incierto, mediante la innovación y proactividad los artesanos lograron un desempeño positivo y supervivencia de sus negocios. En un ambiente hostil, caracterizado por competencias desleales, falta de apoyos gubernamentales y acceso a recursos financieros, el desempeño de los negocios de artesanía fue resultado de las acciones conjuntas de la innovación, proactividad y agresividad competitiva (Mendoza-Ramírez et al., 2016b). Ante la incertidumbre de una crisis económica, Toledo-López y Mendoza-Ramírez (2021) refieren que el desempeño es determinado por la proactividad de los emprendedores.

En la literatura existe evidencia de que las dimensiones de la orientación emprendedora varían en función de la incertidumbre del entorno (Hina et al., 2021; Issau et al., 2022; Li et al., 2021; Onwe et al., 2020; Simpson & Sariol, 2022). Esta investigación analiza cómo la orientación emprendedora afecta la ventaja competitiva de las MyPes de artesanía en el ambiente incierto del covid-19. El propósito es aportar a la escasa literatura existente de la orientación emprendedora en ambientes inciertos de las MyPes en economías emergentes, donde una gran parte de estos negocios operan en la economía informal y mercados de bajos recursos, y con alta dependencia del mercado turístico. Asimismo, se busca generar información útil para los actores interesados en el desarrollo de negocios y políticas públicas orientadas a un sector económico vinculado con el turismo, el arte y el desarrollo regional. Sectores que hoy en día atienden a segmentos de mercado de consumidores socialmente responsables y contribuyen a los objetivos del desarrollo sostenible (Naciones Unidas, 2018).

El ambiente de incertidumbre de la pandemia del covid-19

El ambiente incierto ocasionado por la pandemia del covid-19 puso en riesgo la continuidad de los negocios y replanteó el fenómeno del emprendimiento (Belitski et al., 2022; Liñan & Jaén, 2022; Sharma et al., 2024). Según Stephan et al. (2020), durante la pandemia el 61% de los emprendedores vieron amenazados sus negocios por la falta de actividad comercial. El ambiente incierto ocasionado por el covid-19 afectó principalmente a los micros, pequeños y medianos negocios (MiPymes) debido a sus limitados recursos financieros y vulnerabilidad ante situaciones de crisis (Belitski et al., 2022; Giotopoulos et al., 2022). El análisis de Stephan et al. (2020) reporta que los principales problemas de los emprendedores durante la pandemia fueron retraso en el pago de los clientes, problemas para cubrir los costos del negocio, incapacidad para pagar a empleados y adquirir suministros, entre otros, lo que puso en riesgo la continuidad y el desempeño favorable de las MiPymes a nivel global.

En México, las MiPymes también enfrentaron los embates de la pandemia del covid-19 que comenzó en marzo del 2020, cuando por decreto presidencial se suspendieron las actividades no esenciales, se limitaron los flujos de personas, se prohibieron las concentraciones masivas, entre otras

medidas para minimizar los contagios. La mayoría de las empresas redujeron sus operaciones y solo permanecieron activas las de actividades esenciales. Las MiPymes del sector turístico fueron las primeras en cerrar operaciones; lo que puso en riesgo su permanencia, ya que las medidas impuestas por crisis sanitaria redujeron la cantidad de visitantes en los destinos turísticos del mundo (OMT, 2020). La economía de Oaxaca, como uno de los destinos turísticos de México, depende del turismo (SECTUR, 2018). Alarcón y Torres (2020) refieren que antes de la pandemia, los visitantes internacionales que llegaban a la entidad incrementaron un 56% entre el 2016 y 2019. En contraste, durante la pandemia la llegada de turistas disminuyó un 72%, según datos de la Organización Mundial de Turismo (OMT, 2020). El atractivo turístico de la entidad son sus elementos de valor histórico, cultural y artístico, así como las artesanías elaboradas por los 16 grupos étnicos (SECTUR, 2018). Entre las artesanías de las 8 regiones del estado destacan los textiles, alfarería y cerámica, fibras naturales, talabartería, orfebrería y madera tallada (INPI, 2020; SECTUR, 2018). La mayoría de las MyPes de artesanía en México dependen del sector turístico para su desarrollo, son fuente de ingreso para la compra de alimentos de las familias artesanas, generadoras de empleos locales, así como un recurso cultural de atractivo turístico a las comunidades originarias que contribuyen con el 20.8% al PIB de Cultura de México (INEGI, 2021a). En México se calcula que existen aproximadamente 6.26 millones de personas dedicadas a la producción de artesanías, de las cuales el 78.2% operan en la informalidad (SEGOB, 2022). Así la naturaleza informal de las MyPes de artesanía y su alta dependencia del mercado turístico, las hizo más vulnerable por la incertidumbre generada durante la pandemia del covid-19.

Chaves-Maza y Fedriani Martel (2020) refieren que durante la pandemia del covid-19 la toma de decisiones y apoyo de los gobiernos fue determinante para la supervivencia de las MiPymes. Por ejemplo, durante la situación de emergencia, una de las medidas del gobierno del estado de Oaxaca para evitar contagios del covid-19 fue cancelar la Guelaguetza. Este es un evento anual que reúne a la mayoría de los artesanos de Oaxaca, quienes comercializan sus piezas, así como prestadores de la industria turística, gastronómica y cultural. En 2019 tuvo una derrama económica de 745 millones de pesos y mantuvo una ocupación promedio en la capital del estado del 63.91% (SECTUR, 2019). La cancelación de la Guelaguetza impactó negativamente los ingresos los sectores vinculados al turismo en la capital del estado. Las MyPes de artesanías vieron afectados sus ingresos económicos y enfrentaban nuevamente un ambiente de incertidumbre. Según el INEGI (2021b) las MiPymes fueron las más afectadas económicamente durante la pandemia del covid-19. El cierre de los negocios en Oaxaca fue incrementando conforme avanzaba el confinamiento y el 13.7% de las MiPymes cerraron definitivamente sus operaciones (INEGI, 2020; INEGI, 2021b).

En crisis anteriores, económicas, sociales y ambientales que afectaron el mercado interno de Oaxaca, los artesanos lograron sobrevivir al ambiente hostil que afectó su desempeño mediante su

inserción en mercados externos, así como la proactividad e innovación de los artesanos para superar la crisis (Mendoza-Ramírez et al., 2016a; Hernández Girón et al., 2007; Mendoza-Ramírez & Toledo-López, 2014; Yadav et al., 2023). No obstante, durante pandemia la baja afluencia de turistas fue un fenómeno global, donde los emprendedores no pudieron aplicar las estrategias aprendidas en crisis anteriores. Algunos estudios refieren que las MyPes de artesanía operan con escasos recursos financieros, administrativos, infraestructura, habilidades empresariales y los emprendedores tienen bajos recursos económicos y educativos, por lo que su día a día es afectado por acontecimientos del ambiente externo (Hernández-Girón et al., 2007; Mendoza-Ramírez & Toledo-López, 2014; Yadav et al., 2023).

El entorno de estos negocios se caracteriza por competencias desleales, falta de apoyos del gobierno por su informalidad, dependencia de recursos, competencia intensa, comercialización en mercados locales, competencia entre los mismos negocios artesanales, falta de oportunidades de crecimiento, entre otros (Mendoza-Ramírez et al., 2016a; Mendoza-Ramírez & Toledo-López, 2014). La velocidad de respuesta y adaptabilidad que exige este entorno hostil, son también oportunidades emprendedoras para los negocios (Covin & Slevin, 1989; Pinto et al., 2003). Así, durante la pandemia, las MyPes de artesanía enfrentaron un entorno de incertidumbre intensificado por las repercusiones salubres y económicas del covid-19 (CEPAL, 2020).

El resto del manuscrito se estructura de la siguiente forma: primero, sustento y construcción teórica de las variables. Luego, descripción de la metodología y resultados de su aplicación. Enseguida, discusión de los principales resultados y finalmente, conclusiones, implicaciones, limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones.

Marco teórico

Ventaja competitiva

Existe una extensa literatura que explica la ventaja competitiva a partir de dos enfoques teóricos: la teoría basada en recursos (TBR) y la competencia en el mercado. La TBR parte de un enfoque que estudia los recursos internos de la empresa, mientras que la segunda tiene un enfoque de mercado. La TBR explica que los activos tangibles e intangibles que una organización controla le permiten implementar estrategias que resulten en el logro de una ventaja competitiva (Barney, 1991; Barney et al., 2011; Grant, 1991). Desde esta teoría, la ventaja competitiva se entiende como las estrategias en las que se apoya la organización para superar problemas de desempeño haciendo uso de sus recursos valiosos, escasos, no imitables y no sustituibles (Barney, 1991, 2001).

En contraste, desde el enfoque de mercado, para Peteraf (1993) la organización que es distinta o superior a sus rivales tiene la base para lograr una ventaja competitiva, siempre y cuando se ajuste al entorno. El potencial que tiene una empresa para superar a sus rivales por rentabilidad y participación en el mercado son indicadores de ventaja competitiva (Peteraf & Barney, 2003). Por lo tanto, una empresa logra una ventaja competitiva cuando posee más posicionamiento que sus competidores en su industria a través de sus estrategias competitivas (Porter, 1985; Schilke, 2014).

Estas estrategias competitivas de diferenciación y liderazgo en costos constituyen una ruta hacia el logro de una ventaja competitiva (Castro Monge, 2010; Weil, 1985). La estrategia de diferenciación busca que las empresas sean únicas en su industria a través de sus elementos o características que los clientes valoran más, ya sea en producto, servicio, o comercialización (Weil, 1985). La estrategia de liderazgo en costos busca un liderazgo en el mercado a través de la reducción de costos de producción y precios más competitivos (Weil, 1985). La efectividad de estas estrategias consiste en que la empresa se distinga de los competidores y sean las únicas que las implementan de manera sostenible en un periodo de tiempo. Al contrario, es poco efectiva cuando varias empresas compiten con las mismas estrategias (Castro Monge, 2010; Weil, 1985).

En las MiPyMes la implementación de estas estrategias para la ventaja competitiva ha sido explicada desde diferentes orientaciones estratégicas (Eggers, 2020; Pratono et al., 2019). Una de estas orientaciones ha sido la postura estratégica de los emprendedores ante ambientes hostiles e inciertos, descrito en la literatura como orientación emprendedora (Covin & Slevin, 1991; Lumpkin & Dess, 1996; Rauch et al. 2009).

Orientación emprendedora

El artículo seminal de Covin y Slevin (1991) refiere que la orientación emprendedora consiste en patrones de comportamiento recurrentes en una organización. Estos comportamientos están relacionados con las estrategias involucradas en el lanzamiento de nuevas empresas para iniciar y mantener sus operaciones (Covin & Lumpkin, 2011). Rauch et al. (2009) postulan que la orientación emprendedora en las organizaciones se expresa en sus procesos de elaboración e implementación de estrategias para alcanzar objetivos y crear ventajas competitivas. Para Covin y Lumpkin (2011) esta orientación consiste en patrones de conducta que estimulan constantemente el espíritu emprendedor en las organizaciones.

En la administración estratégica, la orientación emprendedora en las empresas se estudia desde dos enfoques. El primero es unidimensional, en el que la proactividad, innovación y toma de riesgos conforman la orientación emprendedora (Miller, 2011). El segundo enfoque es multidimensional y considera que las dimensiones de innovación, proactividad, toma de riesgos, agresividad competitiva y

autonomía tienen diferentes efectos en la organización, dependiendo del contexto en el que se desenvuelve (Covin & Lumpkin, 2011; Lumpkin & Dess, 1996, 2001). Aunque ambos enfoques siguen siendo objeto de estudio, el enfoque multidimensional ha sido el más utilizado para analizar la postura estratégica de los emprendedores ante perturbaciones de su entorno (Hina et al., 2021; Issau et al., 2022; Li et al., 2021; Onwe et al., 2020; Simpson & Sariol, 2022).

Una extensa literatura clásica sobre la orientación emprendedora en ambientes hostiles da evidencia de que la innovación, proactividad, agresividad competitiva, toma de riesgo y autonomía afectan significativamente los resultados organizacionales (Covin & Slevin, 1989; Li et al., 2021; Lumpkin & Dess, 2001; Miller, 2011; Rauch et al., 2009). Estos resultados se aplican también en el contexto de MyPes que operan en mercados de bajos ingresos, donde las dimensiones que componen la orientación emprendedora influyen en el desempeño de los negocios (Galicia-Gopar et al., 2020; Mendoza-Ramírez et al., 2016b; Mendoza-Ramírez & Toledo-López, 2014; Toledo-López & Mendoza-Ramírez, 2021).

Investigaciones recientes sustentan que la orientación emprendedora es un recurso estratégico útil para lograr una ventaja competitiva en contextos de crisis o inciertos (Eggers, 2020; Kiyabo & Isaga, 2020; Korber & McNaughton, 2018; Li et al., 2021; Pratono et al., 2019). Para Li et al. (2021) la orientación emprendedora tiene un efecto significativo y positivo en la ventaja competitiva. Algunos estudios de MiPyMes en contextos hostiles, como los de economías emergentes, demuestran la relación positiva y significativa entre la orientación emprendedora y la ventaja competitiva (Anwar & Shah, 2020; Febrian et al., 2018; Retnawati & Retnaningsih, 2020).

En el contexto artesanal, Toledo-López y Mendoza-Ramírez (2021) encontraron que, en un ambiente de crisis derivado de conflictos sociales y recesión económica, la orientación emprendedora tiene una relación significativa y positiva con el desempeño de las MyPes. Los autores encontraron que para mejorar el desempeño la proactividad y la innovación son las prácticas emprendedoras más relevantes. Los autores argumentan que las MyPes de artesanía aplican simultáneamente la innovación, proactividad y agresividad competitiva para lograr un mejor desempeño, pero el efecto en el resultado organizacional varía de acuerdo con el ambiente que los emprendedores perciben. El comportamiento proactivo e innovador de los emprendedores de los negocios como respuesta ante un ambiente hostil, permite a las empresas adaptarse rápidamente a los cambios del mercado (Covin & Slevin, 1989).

Como variable multidimensional, cada una de las dimensiones de la orientación emprendedora influye de forma distinta en las estrategias competitivas (Yaseen Zeebaree & Siron, 2017). Según Rua et al. (2018) la innovación y proactividad se relacionan más con la ventaja competitiva por diferenciación que con la ventaja por liderazgo en costos. A partir de estos hallazgos se propone el modelo de investigación teórico (Figura 1) para explicar la ventaja competitiva a través de las cinco dimensiones de

la orientación emprendedora de la MyPes de artesanías ante un ambiente de incertidumbre por covid-19, con las siguientes hipótesis:

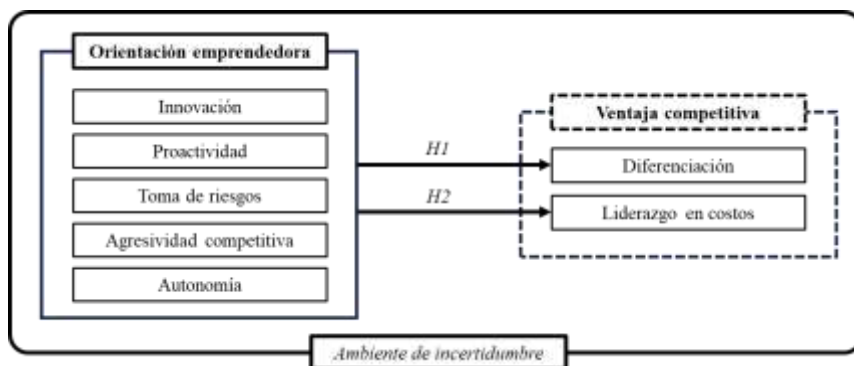


Figura 1. Modelo conceptual de investigación.
Fuente: Elaboración propia.

H1: La orientación emprendedora influye para que las MyPes de artesanía logren una ventaja competitiva por diferenciación en un ambiente de incertidumbre.

H2: La orientación emprendedora influye para que las MyPes de artesanía logren una ventaja competitiva por liderazgo en costo en un ambiente de incertidumbre.

Metodología

La investigación fue cuantitativa, exploratoria y transversal. Noventa y dos negocios de artesanía fueron encuestados para cumplir con el 80% de poder estadístico de acuerdo con Nitzl (2014). El muestreo fue estratificado y se seleccionaron MyPes de las comunidades de los Valles Centrales de Oaxaca bajo dos criterios de estratificación: continuar con la operación de sus negocios en el ambiente de incertidumbre que generó la pandemia y ser productores y comercializadores de artesanías. El trabajo de campo se realizó de agosto a septiembre del 2021, cuando las restricciones de movilidad por la pandemia el covid-19 fueron reducidas y la población vulnerable estaba vacunada. Para completar la muestra se realizaron entrevistas cara a cara con el consentimiento previo de los emprendedores.

La muestra (Tabla 1) quedó integrada por MyPes de siete ramas artesanales. El 43.48% fue de alfarería y cerámica, seguido por los textiles con un 39.13%. El 56.52% de los emprendedores fueron mujeres y el 43.48% hombres. Sobre el nivel educativo de los emprendedores el 46.74% tenía educación básica, de primaria o secundaria y el 33.70% tenían bachillerato. El 66.30% de los artesanos tenían entre

27 y 59 años, 20.65% eran mayores de 60 años y el 13.04% eran jóvenes de entre 14 y 29 años. El 54.35% de los negocios tenía más de 26 años de haber iniciado operaciones y el 4.35% eran negocios que llevaban entre 1 y 5 años en funciones.

Tabla 1
 Características de la muestra.

Emprendedores			Negocios		
	Concepto	Porcentaje		Concepto	Porcentaje
Genero	Hombres	43.48%	Tipo de artesanía	Cerámica y alfarería	43.48%
	Mujeres	56.52%		Fibras naturales	4.35%
Educación	Sin estudios	2.17%		Hojalatería	2.17%
	Educación básica	46.74%		Madera tallada	5.43%
	Media superior	33.7%		Orfebrería	2.17%
	Superior	17.39%		Talabartería	3.26%
Edad	14 a 29 años	13.04%		Textiles	39.13%
	27 a 59 años	66.30%		Antigüedad	1 a 5 años
	60 o más años	20.65%	6 a 15 años		20.65%
Asociados	Si	77.17%	16 a 25 años		20.65%
	No	22.83%	26 o más años		54.35%
			Tamaño	Micros	91.40%
				Pequeños	8.60%

Fuente: Elaboración propia.

Medida

Los datos fueron recolectados con un cuestionario estructurado y una escala de frecuencia tipo Likert de 5 puntos donde 1 es nunca y 5= siempre. La ventaja competitiva se midió con 23 ítems, desarrollados por Acquaaah (2013), Anwar and Shah (2020) y Danso et al. (2019) y, Granados-Echegoyen y Toledo-López (2017), los cuales fueron adaptados a un contexto de MyPes de artesanías en la incertidumbre causada por la pandemia del covid-19. A los emprendedores se les preguntó sobre las acciones que llevaron a cabo para diferenciarse en productos, atención al cliente y canales de comercialización de sus competidores durante la pandemia. Así como las acciones para reducir los costos de producción y liderar el mercado con precios competitivos. La ventaja competitiva se operacionalizó como la frecuencia con la que las MyPes de artesanía realizaron acciones de liderazgo en costos y diferenciación para competir en un ambiente de incertidumbre. La ventaja competitiva en diferenciación se midió con 13 ítems agrupados tres indicadores: producto, comercialización y atención a clientes. La ventaja competitiva en costos se midió con 10 ítems distribuidos dos indicadores: precios competitivos y eficiencia en costos.

La orientación emprendedora se midió a través de 44 ítems retomados de los trabajos de Jiménez Castañeda et al. (2016) y Mendoza-Ramírez y Toledo-López (2014), que midieron la variable en un contexto artesanal, así como Li et al. (2021) quienes la midieron en época de pandemia. Los ítems fueron adaptados al contexto de MyPes de artesanías en el ambiente de incertidumbre derivado de la pandemia del covid-19. La orientación emprendedora se definió operacionalmente como las prácticas de innovación, proactividad, toma de riesgos, agresividad competitiva y autonomía que realizaron las MyPes de artesanía ante un contexto de incertidumbre por pandemia. Para medir la variable se le preguntó al emprendedor sobre la frecuencia con la que realizaron acciones para mantener las ventas durante la pandemia, los cambios y mejoras en sus productos, procesos y comercialización, anticiparse a los cambios del mercado, el monitorear la evolución de la pandemia, cambios en la forma de vender, relación con sus clientes, proveedores, área de producción, las medidas sanitarias, así como la búsqueda de oportunidades anticipadas, generación de nuevas ideas y decisiones de préstamos financieros para sobrevivir a la pandemia.

Validez y fiabilidad de las variables

La validez y fiabilidad de las escalas se evaluó con un análisis factorial exploratorio por componentes principales, rotación Varimax y normalización de Kaiser, mediante SPSS. La estructura conceptual se construyó con los ítems que presentaron cargas mayores a 0.5. La fiabilidad se determinó mediante el alfa de Cronbach. Las pruebas de Keiser-Meyer-Olkin (KMO) y la esfericidad de Bartlett determinaron la idoneidad de los datos para el análisis factorial y las correlaciones entre los datos (Liu et al., 2003; Romero & Mora, 2020).

La ventaja competitiva cargó con 19 ítems, distribuidos en 5 factores (Tabla 2) con una varianza total explicada de 67.36%. La ventaja por diferenciación se integró por tres componentes etiquetados como canales de comercialización (Factor 1), producto (Factor 4) y atención al cliente (factor 5) con una varianza explicada de 40.86%. La ventaja por liderazgo en costos se distribuyó en dos componentes etiquetados como eficiencia en costos (Factor 2) y precios competitivos (Factor 4), la varianza explicada fue del 26.50%. La fiabilidad de la escala fue de 0.75 con un KMO de 0.66 y la prueba de esfericidad de Bartlett significativa (Tabla 2).

Tabla 2
 Análisis factorial de la ventaja competitiva.

	Ítems	Componentes					
		CC 1	EC 2	PC 3	P 4	AC 5	C
Diferenciación	D1 Variedad de diseños	0.08	0.02	0.16	0.76	0.23	0.67
	D2 Calidad	0.18	0.08	0.02	0.83	0.12	0.74
	D3 Presentación	0.21	-0.20	-0.15	0.80	0.11	0.76
	D4 Atención a los clientes	0.02	0.05	-0.02	0.27	0.86	0.81
	D5 Información-proceso	0.10	-0.03	-0.09	0.26	0.89	0.88
	D6 Redes sociales	0.80	0.04	-0.08	0.27	-0.03	0.73
	D7 Ventas en web	0.82	0.16	-0.06	0.19	-0.07	0.75
	D8 Uso de TICs	0.60	0.23	-0.09	0.14	0.11	0.46
	D9 Envíos por paquetería	0.78	0.25	-0.16	0.02	0.07	0.71
	D10 Nuevos distribuidores	0.50	0.02	0.23	-0.19	0.34	0.46
	D11 Canales-distribución	0.82	-0.07	-0.05	0.05	0.06	0.68
Liderazgo costos	L1 Descuentos	-0.07	-0.01	0.83	0.04	0.04	0.71
	L2 Compras al por mayor	0.10	0.17	0.55	-0.13	0.3	0.45
	L3 Regateo	-0.08	0.00	0.76	0.12	-0.19	0.64
	L4 Precios bajos	-0.23	0.15	0.74	-0.02	-0.09	0.64
	L5 Materias primas bajas	0.06	0.71	-0.13	-0.13	-0.18	0.58
	L6 Red costo producción	0.12	0.63	0.14	0.16	-0.03	0.46
	L7 Red costos-venta	0.14	0.83	0.14	-0.07	0.15	0.77
	L8 Red gastos-operación	0.11	0.89	0.10	-0.01	0.11	0.83
Varianza		18.19%	13.97%	12.52%	12.26%	10.41%	
		Varianza total explicada					67.36%
		Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adecuación de muestreo					0.66
		Prueba de esfericidad de Bartlett					Aprox. Chi-cuadrado 875.74
							Significancia 0
							Alfa de Cronbach 0.75

Fuente: Resultados de SPSS. Método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación: Varimax con normalización de Kaiser. La rotación ha convergido en 7 iteraciones. CC= Canales de comercialización, EC= Eficiencia en costos, PC= Precio competitivo, P= Producto, AC= Atención al cliente, C= Comunalidades.

De los 44 ítems que midieron la orientación emprendedora. Se validaron 20 ítems en 6 componentes que integraron las 4 dimensiones. La innovación quedó con tres componentes, etiquetados como innovación en producto (Factor 1), innovación en comercialización (Factor 3) e innovación en adquisiciones (Factor 6) y fue la dimensión con el mayor porcentaje de varianza explicada (40.98%). Las dimensiones restantes convergieron cada una en su componente: proactividad (Factor 4), agresividad competitiva (Factor 5) y autonomía (Factor 2). La varianza total explicada fue de 78.56%, la fiabilidad de 0.85, el KMO de 0.80 y la prueba de esfericidad de Bartlett fue significativa (Tabla 3). Los ítems que midieron la dimensión de toma de riesgos no tuvieron cargas mayores a 0.5 en el contexto de incertidumbre generado por la pandemia del covid-19.

Tabla 3
 Análisis factorial de la orientación emprendedora.

		Componentes							
		IP	A	IC	P	AgC	IA	C	
Ítems		1	2	3	4	5	6		
Innovación	I1	Variedad	0.90	0.28	0.10	0.05	0.04	0.05	0.92
	I2	Forma	0.92	0.14	0.02	0.07	0.02	-0.06	0.89
	I3	Diseño	0.91	0.25	0.10	0.04	-0.01	0.06	0.91
	I4	Tamaño	0.89	0.24	0.08	0.03	-0.13	0.05	0.88
	I5	Presentación	0.60	0.31	0.28	-0.09	0.06	0.08	0.56
	I6	Materia prima	0.04	0.07	-0.01	0.07	-0.17	0.85	0.78
	I7	Rel. Cliente	0.12	0.09	0.79	0.20	-0.18	0.15	0.75
	I8	Rel. Proveedor	0.18	0.07	0.28	0.06	0.19	0.70	0.66
	I9	Forma-venta	0.10	0.27	0.84	0.28	-0.06	0.06	0.88
	I10	Promoción	0.17	0.23	0.87	0.21	-0.06	0.02	0.90
P	P1	Sugerencia cliente	0.01	0.15	0.11	0.76	0.07	0.08	0.63
	P2	Venta fuera del local	0.03	0.08	0.22	0.75	0.02	-0.07	0.63
	P3	Coord. con clientes	0.02	0.15	0.25	0.75	-0.12	0.18	0.70
AgC	C1	Descuento	-0.04	0.04	-0.10	0.01	0.83	0.02	0.71
	C2	Promociones	0.10	-0.11	-0.13	0.21	0.72	-0.09	0.62
	C3	Venta a costo	-0.18	0.06	0.00	-0.37	0.70	0.04	0.67
Autonomía	A1	Generar ideas	0.40	0.79	0.13	0.19	-0.01	0.13	0.86
	A2	Nuevas ideas de integrantes	0.30	0.83	0.13	0.22	-0.06	-0.04	0.86
	A3	Experimentar nuevas ideas	0.33	0.85	0.21	0.06	0.00	0.12	0.90
	A4	Adopción de nuevas ideas	0.22	0.90	0.20	0.10	0.05	0.04	0.92
		Varianza	21.21%	17.11%	12.87%	11.00%	9.46%	6.89%	
		Varianza total explicada							78.56%
		Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adecuación de muestreo							0.80
		Prueba de esfericidad de Bartlett				Aprox. Chi-cuadrado		1537.61	
						Significancia		0	
		Alfa de Cronbach							0.85

Fuente: Resultados de SPSS. Método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación: Varimax con normalización de Kaiser. La rotación ha convergido en 6 iteraciones. IP= Innovación en producto, A= Autonomía, IC= Innovación en comercialización, P= Proactividad, AgC= Agresividad competitiva, IA= Innovación en adquisiciones.

Tratamiento y análisis de datos

La validez de las variables del estudio se realizó mediante el análisis factorial que se muestra en las Tablas 2 y 3. La ventaja competitiva, variable dependiente de esta investigación, se calculó de la siguiente manera:

Ventaja competitiva por diferenciación = Canales de comercialización (factor 1) + Producto (factor 4) + Atención al cliente (factor 5)

Dónde:

Canales de comercialización (factor 1) = D6 + D7 + D8 + D9 + D10 + D11

Producto (factor 4) = D1 + D2 + D3

Atención al cliente (factor 5) = D4 + D5

Ventaja competitiva por liderazgo en costos = Eficiencia en costos (factor 2) + precio competitivo (factor 3)

Dónde:

Eficiencia en costos (factor 2) = L5 + L6 + L7 + L8

Precio competitivo (factor 3) = L1 + L2 + L3 + L4

El cálculo de la orientación emprendedora, variable independiente de la investigación, es el siguiente:

Orientación emprendedora = Innovación en producto (factor 1) + Autonomía (factor 2) + Innovación en comercialización (factor 3) + Proactividad (factor 4) + Agresividad competitiva (factor 5) + Innovación en adquisiciones (factor 6)

Dónde:

Innovación en producto (factor 1) = I1 + I2 + I3 + I4 + I5

Autonomía (factor 2) = A1 + A2 + A3 + A4

Innovación en comercialización (factor 3) = I7 + I9 + I10

Proactividad (factor 4) = P1 + P2 + P3

Agresividad competitiva (factor 5) = C1 + C2 + C3

Innovación en adquisiciones (factor 6) = I6 + I8

Para el análisis de resultados y prueba de las hipótesis (H1 y H2), primero se realizó un análisis de correlación bivariada de Pearson (r) entre las variables latentes de orientación emprendedora y la ventaja competitiva por diferenciación y liderazgo en costos. Luego se analizó de manera específica la relación entre las dimensiones de la orientación emprendedora (innovación, proactividad, agresividad competitiva y autonomía) y las dimensiones de la ventaja competitiva por diferenciación (canales de comercialización, producto y atención al cliente) y la ventaja competitiva por liderazgo en costos (eficiencia en costos y precio competitivo). Finalmente, la correlación entre indicadores de innovación (innovación en producto, innovación en comercialización e innovación en adquisiciones) como dimensión de la orientación emprendedora y las dimensiones de la ventaja competitiva. Las correlaciones (r) significativas fueron en un nivel de confianza del 99% ($p \leq 0.01$) y 95% ($p \leq 0.05$).

Enseguida se hizo un análisis de regresión lineal simple y múltiple para determinar la influencia de las variables independientes en la dependiente (Vilá Baños et al., 2019). Los modelos de regresión se determinaron a partir de las correlaciones (r) significativas. Para H1 se analizaron 6 modelos de ecuación y 5 modelos para H2. El ajuste del modelo se validó con el valor de F significativo ($p \leq 0.05$), el porcentaje de varianza explicada se calculó mediante el R^2 ajustado y el coeficiente de determinación (β) se determinó con la significancia ($p \leq 0.05$) de valor de t. El cálculo de Darwin Watson (DW) se realizó para medir el

grado de autocorrelación entre los residuos con valores cercanos a 2 y el factor de inflación de varianza (FIV) para detectar multicolinealidad entre las variables con valores ≤ 10 (Mat Roni & Djajadikerta, 2021).

Resultados

Tabla 4

Correlación bivariada de Pearson de la ventaja competitiva por diferenciación.

Variable	Media	D.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 D	3.69	0.57											
2 CC	2.31	1.03	0.79**										
3 P	4.24	0.65	0.71**	0.31**									
4 AC	4.53	0.67	0.65**	0.19	0.39**								
5 OE	2.84	0.53	0.48**	0.55**	0.23*	0.16							
6 I	2.98	0.74	0.55**	0.60**	0.30**	0.2	0.72**						
7 IP	4.10	0.97	0.36**	0.23*	0.37**	0.21*	0.53**	0.67**					
8 IC	2.85	1.17	0.53**	0.71**	0.18	0.09	0.60**	0.79**	0.32**				
9 IA	1.98	0.97	0.25*	0.29**	0.09	0.12	0.39**	0.65**	0.15	0.28**			
10 P	1.95	0.95	0.40**	0.52**	0.08	0.16	0.69**	0.40**	0.15	0.48**	0.19		
11 AgC	2.63	0.83	-0.21*	-0.22*	-0.07	-0.14	0.24*	-0.17	-0.09	-0.22*	-0.05	-0.11	
12 A	3.80	0.95	0.43**	0.44**	0.27**	0.18	0.77**	0.59**	0.59**	0.46**	0.21*	0.33**	-0.06

Fuente: Elaboración propia con resultados de SPSS. ** $p \leq 0.01$, * $p \leq 0.05$. D= Diferenciación, CC= Canales de comercialización, P= Producto, AC= Atención al cliente, OE= Orientación emprendedora, I= Innovación, IP= Innovación en producto, IC= Innovación en comercialización, IA= Innovación en adquisiciones, P= Proactividad, AgC= Agresividad competitiva, A= Autonomía.

Con el análisis de correlación bivariada de Pearson (Tabla 4) se encontró que la ventaja competitiva por diferenciación se relaciona positiva y significativamente con la orientación emprendedora ($r=0.48$, $p \leq 0.01$). En un análisis detallado entre dimensiones se encontró la diferenciación en canales de comercialización se relaciona significativa y positivamente con la innovación ($r=0.60$, $p \leq 0.01$). La diferenciación en canales de comercialización se asoció significativa y positivamente con la innovación en comercialización ($r=0.71$, $p \leq 0.01$), en adquisiciones ($r=0.29$, $p \leq 0.01$) y en producto ($r=0.23$, $p \leq 0.05$). Además, se correlacionó significativa y positivamente con la proactividad ($r=0.52$, $p \leq 0.01$), la autonomía ($r=0.44$, $p \leq 0.01$) y negativamente con la agresividad competitiva ($r=-0.22$, $p \leq 0.05$).

La ventaja competitiva por diferenciación en producto se correlacionó significativa y positivamente con la autonomía ($r=0.27$, $p \leq 0.01$) e innovación ($r=0.30$, $p \leq 0.01$) como dimensiones de la orientación emprendedora. La diferenciación en atención al cliente se asoció con la innovación de producto ($r=0.21$, $p \leq 0.05$).

Tabla 5
 Análisis de regresión de la ventaja competitiva por diferenciación.

Modelo	Resumen del modelo				Anova		Coeficientes			FIV	Variable dependiente
	R	R ²	EE	DW	F	Sig.	β	t	Sig.		
1 (Constante)	0.48	0.23	0.5	1.72	27.54	0.00	0.52	7.74	0.00	1.00	Diferenciación
OE								5.24	0.00		
2 (Constante)	0.61	0.37	0.46	1.89	12.95	0.00	0.28	0.12	0.00	1.72	Canales de comercialización
Innovación							0.11	4.04	0.00		
Proactividad							-0.08	3.65	0.04		
AgC							0.08	-1.31	0.17		
3 (Constante)	0.72	0.52	0.72	1.77	32.14	0.00	0.60	0.83	0.17	1.59	Canales de comercialización
Autonomía							0.10	0.83	0.17		
IP							-0.01	1.14	0.25		
IC							0.60	-0.09	0.92		
4 (Constante)	0.32	0.10	0.62	1.75	5.09	0.00	0.10	7.61	0.00	1.19	Canales de comercialización
Innovación							0.10	1.24	0.21		
5 (Constante)	0.37	0.13	0.61	1.86	14.23	0.00	0.19	10.99	0.00	1.55	Producto
Autonomía							0.09	1.72	0.08		
6 (Constante)	0.21	0.04	0.66	1.99	4.40	0.03	0.24	1.12	0.26	1.55	Producto
IP							0.24	11.61	0.00		
6 (Constante)	0.21	0.04	0.66	1.99	4.40	0.03	0.14	3.77	0.00	1.00	Atención al cliente
IP							0.14	13.09	0.00		

Fuente: Elaboración propia con resultados de SPSS. OE= Orientación emprendedora, AgC= Agresividad competitiva, IP= Innovación en producto, IC= Innovación en comercialización, IA= Innovación en adquisiciones.

Los resultados del análisis de regresión lineal simple y múltiple de la H1 (Tabla 5) muestran que en el modelo 1 la ventaja competitiva por diferenciación es determinada por la orientación emprendedora ($\beta=0.52$, $p\leq 0.01$). El ajuste del modelo fue de 23% ($R^2=0.23$) y significativo ($F=27.54$, $p=0.00$), sin problemas de colinealidad entre residuos ($DW=1.72$) y variables ($FIV=1.00$).

En el modelo 2 se muestra que la ventaja competitiva por diferenciación en canales de comercialización es determinada por la innovación ($\beta=0.28$, $p\leq 0.05$) y la proactividad ($\beta=0.11$, $p\leq 0.05$) con un 95% de confianza. El ajuste del modelo fue de 37% ($R^2=0.37$) y significativo ($F=12.95$, $p=0.00$). En el modelo 3 se encontró que sólo la innovación en comercialización determina la ventaja competitiva por diferenciación en canales de comercialización ($\beta=0.60$, $p\leq 0.01$). El ajuste del modelo fue del 52% ($R^2=0.52$) y significativo ($F=32.14$, $p=0.00$).

En el modelo 4, la innovación ($\beta=0.19$, $p=0.08$) y la autonomía ($\beta=0.09$, $p=0.26$) no influyen significativamente en la diferenciación en producto como estrategia de la ventaja competitiva en diferenciación ($F=5.09$, $p=0.00$). Aunque, el modelo 5 indica que la innovación en producto se relaciona positiva y significativamente con la estrategia de diferenciación en producto ($\beta=0.24$, $p\leq 0.01$) y se explica en un 13% ($R^2=0.13$). Finalmente, en el modelo 6 la ventaja competitiva por diferenciación en atención al cliente es determinada por la innovación de producto ($\beta=0.24$, $p\leq 0.05$). El ajuste del modelo fue del 4% ($R^2=0.04$) y significativo ($F=4.40$, $p=0.03$). Por lo tanto, hay evidencia empírica para afirmar que la orientación emprendedora influye para que las MyPes de artesanía logren una ventaja competitiva por diferenciación en un ambiente de incertidumbre (H1).

Tabla 6
 Correlación bivariada de Pearson de la ventaja competitiva por liderazgo en costos.

Variables	Media	D.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 LC	2.12	0.63	-0.75									
2 EC	1.53	0.65	0.64**									
3 PC	2.72	0.98	0.86**	0.17								
4 OE	2.84	0.53	0.35**	0.39**	0.19	-0.85						
5 I	2.98	0.74	0.02	0.25*	-0.13	0.72**						
6 IP	4.10	0.97	-0.01	0.00	-0.01	0.53**	0.67**					
7 IC	2.85	1.17	-0.11	0.11	-0.22	0.60**	0.79**	0.32**				
8 IA	1.98	0.97	0.2	0.44**	-0.03	0.39**	0.65**	0.15	0.28**			
9 P	1.95	0.95	0.21*	0.44**	-0.02	0.69**	0.40**	0.15	0.48**	0.19		
10 AgC	2.63	0.83	0.43**	0.02	0.54**	0.24*	-0.17	-0.09	-0.22	-0.05	-0.11	
11 A	3.80	0.95	0.18	0.21*	0.08	0.77**	0.59**	0.59**	0.46**	0.21*	0.33**	-0.06

Fuente: Elaboración propia con resultados de SPSS. ** $p \leq 0.01$, * $p \leq 0.05$. LC= Liderazgo en costos, EC= Eficiencia en costos, PC= Precios competitivos, OE= Orientación emprendedora, I= Innovación, IP= Innovación en producto, IC= Innovación en comercialización, IA= Innovación en adquisiciones, P= Proactividad, AgC= Agresividad competitiva, A= Autonomía.

Al analizar la relación entre la ventaja competitiva por liderazgo en costos y la orientación emprendedora (Tabla 6) se encontró que la ventaja competitiva por liderazgo en costos se relacionó significativa y positivamente con la orientación emprendedora ($r=0.35$, $p \leq 0.01$). La eficiencia en costos se correlacionó significativa y positivamente con la innovación ($r=0.25$, $p \leq 0.05$), específicamente con la innovación en adquisiciones ($r=0.44$, $p \leq 0.01$), así como con la proactividad ($r=0.44$, $p \leq 0.01$) y la autonomía ($r=0.21$, $p \leq 0.05$).

Los precios competitivos, como indicador de la ventaja competitiva por liderazgo en costos, se correlacionaron significativa y positivamente con la agresividad competitiva ($r=0.54$, $p \leq 0.01$), pero no se asociaron significativamente con la innovación, proactividad y autonomía. No obstante, se encontró relación significativa y negativa con la innovación en comercialización ($r=-0.22$, $p \leq 0.01$).

Tabla 7
 Análisis de regresión lineal de la ventaja competitiva por liderazgo en costos.

Modelo	Resumen del modelo				Anova		Coeficientes			FIV	Variable dependiente
	R	R2	EE	DW	F	Sig.	β	t	Sig.		
1 (Constante) OE	0.35	0.12	0.6	1.89	12.68	0.00	0.41	2.75	0.00	1.00	Liderazgo en costos
2 (Constante) Innovación	0.45	0.20	0.59	1.19	7.59	0.00	0.05	2.46	0.01	1.68	Eficiencia en costos
Proactividad							0.27	3.86	0.00	1.21	
Autonomía							0.02	0.34	0.72	1.58	
3 (Constante) IA	0.44	0.2	0.59	1.84	22.59	0.00	0.30	6.64	0.00	1.00	Eficiencia en costos
4 (Constante) AgC	0.54	0.29	0.83	1.72	37.81	0.00	0.64	4.75	0.00	1.00	Precios competitivos
5 (Constante) IC	0.22	0.04	0.96	1.81	4.63	0.03	-0.18	6.14	0.00	1.00	Precios competitivos
								12.22	0.00	1.00	
								-2.15	0.00	1.00	

Fuente: Elaboración propia con resultados de SPSS. OE= Orientación emprendedora, IA= Innovación en adquisiciones, AgC= Agresividad competitiva, IC= Innovación en comercialización.

Los resultados del análisis de regresión lineal simple y múltiple (Tabla 7) muestran que la orientación emprendedora influye en la ventaja por liderazgo en costos ($\beta=0.41, p\leq 0.01$). El modelo de la ecuación se explica en un 12% ($R^2=0.12$) y fue significativo ($F=12.68, p=0.00$). No hubo problemas de colinealidad entre variables ($FIV=1.00$), ni entre residuos ($DW=1.89$).

En un análisis más detallado se encontró que la eficiencia en costos es determinada por la proactividad ($\beta=0.27, p\leq 0.01$) con un modelo que se explica en un 20% ($R^2=0.20$) y fue significativo ($F=7.59, p=0.00$). En contraste, la innovación y la autonomía no fueron significativas (Modelo 2). No obstante, en el modelo 3 se muestra que existe influencia de la innovación en adquisiciones en la eficiencia en costos ($\beta=0.30, p\leq 0.01$) y se explica en un 20% ($R^2=0.20$). Los precios competitivos se determinan en dos modelos. En el modelo 4 por la agresividad competitiva ($\beta=0.64, p\leq 0.01$) y se explica en un 29% ($R^2=0.29$). En el modelo 5 por la innovación en comercialización de manera negativa ($\beta= -0.18, p\leq 0.01$) y se explica en un 4% ($R^2=0.04$). Por consiguiente, hay evidencia para probar la H2: La orientación emprendedora influye para que las MyPES de artesanía logren una ventaja competitiva por liderazgo en costo en un ambiente de incertidumbre. La Figura 2 resume los resultados de los modelos de regresión.

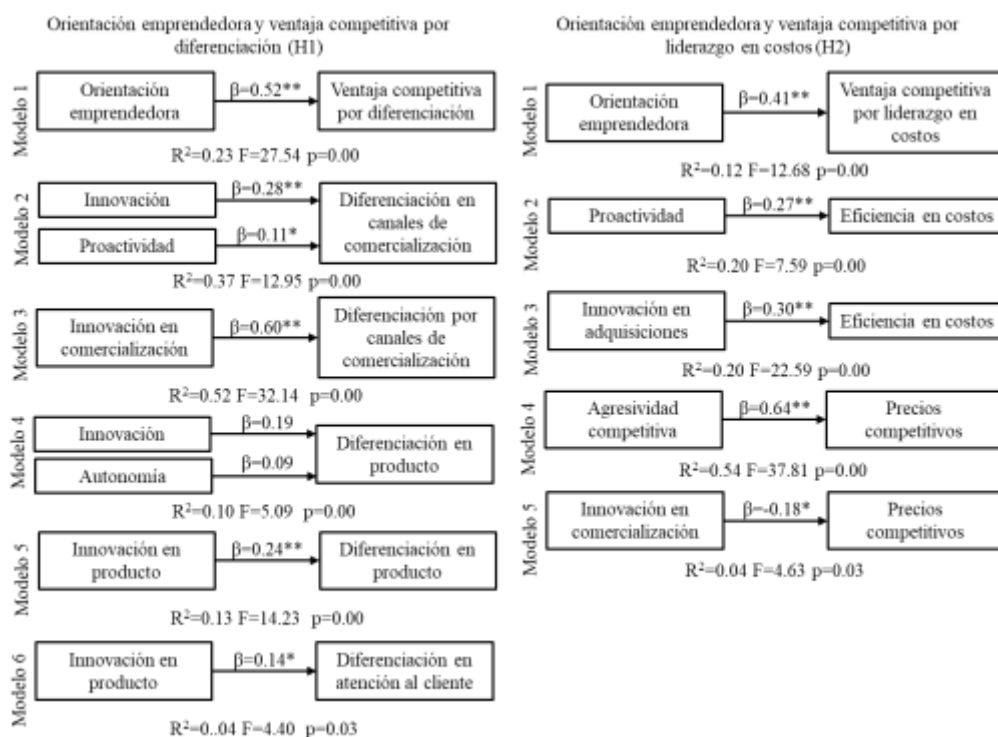


Figura 2. Modelo resultante de la investigación
 Fuente: Elaboración propia.

Discusión

La revisión de literatura demostró que ante ambientes de crisis el modelo multidimensional de la orientación emprendedora es el más utilizado y el efecto de sus cinco dimensiones varía según la incertidumbre del entorno que se enfrente (Hina et al., 2021; Issau et al., 2022; Li et al., 2021; Toledo-López & Mendoza-Ramírez, 2021). Los hallazgos indican que, en las MyPes de artesanía, la innovación, proactividad, agresividad competitiva y autonomía definen la orientación emprendedora ante un ambiente incierto como el ocasionado por el covid-19. Contrario a lo esperado, la toma de riesgos no fue significativa, debido a que en este contexto de negocios los emprendedores son adversos al riesgo financiero y prefieren trabajar con recursos propios para no invertir en decisiones que pongan en riesgo el patrimonio familiar, aun en ambientes estables (Toledo et al., 2012).

Los hallazgos de este estudio dan evidencia de que, en un ambiente de incertidumbre, la orientación emprendedora determina la ventaja competitiva de las MyPes. No obstante, la intensidad de la influencia no es la misma en ambas fuentes de ventaja competitiva. La ventaja competitiva por diferenciación fue la más significativa. La innovación y la proactividad fueron las prácticas que más influyeron para lograr ventaja competitiva por diferenciación. Resultados similares en otros ambientes hostiles (Kiyabo & Isaga, 2020; Rua et al., 2018).

Ante el ambiente de incertidumbre por covid-19, las prácticas de innovación en comercialización fueron las más significativas. Debido a las restricciones de movilidad y cierre de mercados los emprendedores de los negocios de artesanía tuvieron que buscar nuevas maneras de comercializar sus productos. Las redes sociales fueron la herramienta que les ayudó a vender y llegar a clientes potenciales. Los escasos negocios que ya usaban esta herramienta digital intensificaron su uso. Aquellos que no habían incursionado en las redes sociales se vieron en la necesidad de utilizarlas para mantenerse y entrar a nuevos mercados. Esta digitalización que surge como respuesta ante el ambiente incierto del covid-19 ha sido un reto para los pequeños negocios y ha contribuido para reducir la brecha digital entre las MyPes en economías emergentes (Allende-Hernández et al., 2022; Eggers, 2020; Guo et al., 2020; OIT, 2022; Suaznábar et al., 2022). Además, en el proceso de digitalización, los integrantes más jóvenes (hijos y nietos) de los emprendedores de las MyPes de artesanías fueron facilitadores en la implementación de este proceso. Vercher (2022) refiere que los facilitadores son actores que reconfiguran las relaciones sociales y remarcan las ventajas de la innovación. Los hallazgos de esta investigación sustentan esta concepción de la sinergia entre los integrantes jóvenes y los más experimentados (padres y abuelos) para incursionar en la comercialización digital.

En el ambiente de incertidumbre, la innovación en comercialización fue clave para lograr la ventaja competitiva de las MyPes, lo que les permitió diferenciarse de los negocios que optaron por esperar

el regreso de la normalidad. Los cambios en la forma de vender y llegar a los clientes también determinaron la diferenciación en la distribución de productos. Los emprendedores innovaron la manera en que se relacionaban con sus clientes y optaron por comunicarse mediante redes sociales y el uso de servicios de paquetería para el envío de mercancías, además de realizar cambios en los sistemas de pago a través de la banca electrónica. Estas acciones permitieron que los negocios atendieran a sus clientes actuales e influyeron para que captaran nuevos clientes digitales.

En los primeros 6 meses de pandemia, los negocios de artesanía cerraron sus puertas. No obstante, los emprendedores aprovecharon el tiempo para tomar decisiones de reapertura, probar ideas nuevas y explorar oportunidades de negocio. La producción de artesanía continuó para los emprendedores que contaban con la materia prima necesaria. Otros fueron más innovadores e hicieron cambios en el diseño, forma y tamaño de sus piezas. Así la innovación en producto influyó en la ventaja competitiva por diferenciación en atención al cliente. Desde la percepción de los emprendedores, la comunicación con sus clientes siguió a través de los chats de las redes sociales. Por este medio enviaban fotografías y videos de los productos a sus clientes y los publicaban en las redes sociales. Estas fueron las herramientas más utilizadas para que los clientes dieran seguimiento a sus pedidos. La proactividad fue la práctica emprendedora que facilitó a las MyPes reaccionar a los cambios del mercado y adaptarse a la comercialización en línea.

A diferencia de los hallazgos de Rua et al. (2018), esta investigación encontró que ante un ambiente de incertidumbre la orientación emprendedora influye en la implementación de la estrategia de liderazgo en costos. Los emprendedores percibieron que sus ventas bajaron de un 60% a un 80%, lo que generó menores ingresos para mantener los costos y gastos de operación. Ante esto aplicaron acciones para reducir sus costos y tratar de vender su mercancía al costo o precios competitivos. Algunos negocios aplicaron descuentos en mercancías disponibles en el local ante la incertidumbre de no saber cuándo volverían a abrir su local, incluso sacrificando ganancias con el fin de generar ingresos para sobrevivir durante la pandemia. La proactividad fue clave en este ambiente y útil para implementar estrategias de bajo costo, la incursión en plataformas digitales permitió a los negocios reinvertir el dinero de la renta de locales en aspectos más urgentes como la compra de alimentos y medicina. La innovación en adquisiciones también influyó en la eficiencia en costos, los envíos en paquetería por parte de los proveedores redujeron los gastos de transporte y combustible para el traslado de materias primas.

La agresividad competitiva fue un reto y a la vez un riesgo para los emprendedores, que con la intención de lograr ventas arriesgaron la salud y desafiaron las medidas restrictivas y sanitarias impuestas por las autoridades, pues realizaron tratos con terceros para abrir el local de manera clandestina con productos más barato y aplicando más promociones para ganarle las ventas a la competencia.

Conclusiones

Los micros y pequeños negocios lograron sobrevivir a la incertidumbre ocasionada por la pandemia mediante prácticas de orientación emprendedora para lograr ventaja competitiva con estrategias de diferenciación y liderazgo en costos, aunque esta última en menor medida. Los emprendedores innovadores, proactivos, agresivos y autónomos se diferenciaron significativamente de aquellos que prefirieron esperar el regreso a la normalidad. La innovación en producto y comercialización fueron claves para sobrevivir a la pandemia. La implementación de nuevas formas de vender utilizando las redes sociales, recibiendo pagos electrónicos, haciendo envíos por paquetería y la comunicación a distancia con los clientes y proveedores les permitió vender durante la pandemia, generar ingreso y mantener el mercado; incluso entrar a nuevos mercados y conseguir nuevos clientes. Pero lo más significativo para las MyPes de artesanías fue generar ingresos para el sustento familiar.

La multidimensionalidad de la orientación emprendedora demuestra que ante ambientes de crisis la aplicación de cualquiera de sus dimensiones genera impacto positivo en los resultados organizacionales. Así en esta investigación se demuestra que ante los sucesos generados por el covid-19, los comportamientos emprendedores de los artesanos marcaron la diferencia para competir en el mercado y superar cualquier ambiente de incertidumbre. El uso de redes sociales y el comercio electrónico modificó el mercado de las MyPes con alta dependencia del sector turístico y les abrió la puerta a nuevos mercados con distinto poder adquisitivo.

Implicaciones, limitaciones y futuras investigaciones

Los hallazgos de esta investigación contribuyen a comprender cómo las redes sociales y el comercio electrónico fueron las prácticas innovadoras implementadas por las MyPes con alta dependencia del mercado turístico, de bajos ingresos y nivel educativo para sobrevivir al ambiente generado por el COVID-19. El contexto en el que operan estas MyPes está marcado por la carencia en el acceso a las TICs como consecuencia de la brecha digital que enfrentan los países en desarrollo de América Latina y el Caribe (OIT, 2022). Por lo tanto, es relevante que en el sector de las MyPes de pequeños productores se diseñen políticas públicas que contribuyan a reducir la brecha y faciliten el comercio electrónico a través de plataformas digitales. Así como, implementar programas de capacitación y asesoría para utilizar herramientas digitales.

Las circunstancias impuestas por el covid-19 complicaron la aplicación de encuestas, aun así, se completó la muestra mínima de poder estadístico. El estudio tuvo un alcance exploratorio y se cubrieron

7 ramas artesanales de las 12 consideradas por la Cuenta Satélite de la Cultura (INEGI, 2021a). En futuras investigaciones se recomienda utilizar modelos más robustos y confirmatorios.

La investigación revela que la digitalización fue una estrategia que permitió a las MyPes de artesanías sobrevivir el ambiente incierto ocasionado por el covid-19. En futuras investigaciones se recomienda estudiar los resultados y la continuidad de esta estrategia en el sector artesanal, ya que antes de la pandemia la brecha digital era muy visible en el sector (Allende-Hernández et al., 2023). Por lo tanto, su implementación fue una acción innovadora y una oportunidad para acceder a nuevos mercados y un reto para los emprendedores de MyPes de artesanía.

La práctica emprendedora de toma de riesgos ha sido estudiada anteriormente en el contexto de MyPes de artesanías. Esta investigación aporta a la literatura de la orientación emprendedora al demostrar que los emprendedores de MyPes de artesanía evitan el riesgo en decisiones financieras o que impliquen poner en riesgo el patrimonio familiar. Se recomienda explorar otros indicadores de riesgo de acuerdo con el contexto de estudio. Así como también analizar el comportamiento emprendedor de las MyPes integradas en colectivos ante ambientes de crisis, para explicar el capital e innovación social como medidas para superar la crisis.

Referencias

- Acquaah, M. (2013). Management control systems, business strategy and performance: A comparative analysis of family and non-family businesses in a transition economy in sub-Saharan Africa. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 131–146. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.03.002>
- Alarcón, J., & Torres, L. (2020). Redescubrir Oaxaca: políticas de atracción de turismo. In *Que no vuelva a pasar: Estados prevenidos valen por dos* (pp. 24–35). Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. Disponible en: <https://imco.org.mx/indice-de-competitividad-estatal-2020/> y consultado: 09/11/2023.
- Allende-Hernández, O., Acevedo Villegas, E., Martínez, N., & Juárez Martínez, F. (2023). Inclusion of Indigenous Peoples in the Digital Economy through E-Commerce: A Case Study of Oaxaca. In *Indigenous and Minority Populations - Perspectives From Scholars and Writers across the World*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.106729>
- Anwar, M., & Shah, S. Z. A. (2021). Entrepreneurial orientation and generic competitive strategies for emerging SMEs: Financial and nonfinancial performance perspective. *Journal of Public Affairs*, 21(1). <https://doi.org/10.1002/pa.2125>
- Baral, M. M., Mukherjee, S., Nagariya, R., Singh Patel, B., Pathak, A., & Chittipaka, V. (2023). Analysis of factors impacting firm performance of MSMEs: lessons learnt from COVID-19.

- Benchmarking: An International Journal, 30(6), 1942–1965. <https://doi.org/10.1108/BIJ-11-2021-0660>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (2001). Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), 41–56. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011938>
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory. *Journal of Management*, 37(5), 1299–1315. <https://doi.org/10.1177/0149206310391805>
- Belitski, M., Guenther, C., Kritikos, A. S., & Thurik, R. (2022). Economic effects of the COVID-19 pandemic on entrepreneurship and small businesses. *Small Business Economics*, 58(2), 593–609. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00544-y>
- Castro Monge, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Revista de Ciencias Económicas*, 28(1), 247–276. <https://doi.org/10.15517/rce.v28i1.7073>
- CEPAL. (2020). Dimensionar los Efectos del COVID-19 para Pensar en la Reactivación. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45445/4/S2000286_es.pdf y consultado: 11/11/2023.
- Chaves-Maza, M., & Fedriani Martel, E. M. (2020). Entrepreneurship support ways after the COVID-19 crisis. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 662–681. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2\(40\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(40))
- Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 855–872. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00482.x>
- 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., & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7–26. <https://doi.org/10.1177/104225879101600102>
- Danso, A., Adomako, S., Amankwah-Amoah, J., Owusu-Agyei, S., & Konadu, R. (2019). Environmental sustainability orientation, competitive strategy and financial performance. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 885–895. <https://doi.org/10.1002/bse.2291>

- Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 116, 199–208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025>
- Febrian A. F., Maulina. E. M. & Purnomo, M. (2018). The influence of social capital and financial capability on sustainable competitive advantage through entrepreneurial orientation: Empirical evidence from Small and Medium Industries in Indonesia using PLS-SEM. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 5(12), 218–232. <https://doi.org/10.14738/assj.512.5720>
- Galicia-Gopar, M. A., Mendoza-Ramírez, L., & Espinosa-Trujillo, M. A. (2021). Estrategias de supervivencia y desempeño de mipymes en un ambiente de incertidumbre. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 16(2), 31–47. <https://doi.org/10.46443/catyp.v16i2.260>
- Giotopoulos, I., Kontolaimou, A., & Tsakanikas, A. (2022). Digital responses of SMEs to the COVID-19 crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(7), 1751–1772. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2021-0924>
- Granados-Echegoyen, H., & Toledo-López, A. (2017). El desempeño de pequeños negocios desde las estrategias competitivas y de manufactura: un estudio empírico en Oaxaca México. *Teuken Bidikay*, 8(10), 73–94. Disponible en: <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/teu/article/view/1202> y consultado: 09/08/2023.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Guo, H., Yang, Z., Huang, R., & Guo, A. (2020). The digitalization and public crisis responses of small and medium enterprises: Implications from a COVID-19 survey. *Frontiers of Business Research in China*, 14(1), 19. <https://doi.org/10.1186/s11782-020-00087-1>
- Hernández Girón, J. de la P., Yescas León, M., & Domínguez Hernández, M. L. (2007). Factores de éxito en los negocios de artesanía en México. *Estudios Gerenciales*, 23(104), 77–100. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(07\)70018-9](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(07)70018-9)
- Hina, S. M., Hassan, G., Parveen, M., & Arooj, S. (2021). Impact of Entrepreneurial Orientation on Firm Performance through Organizational Learning: The Moderating Role of Environmental Turbulence. *Performance Improvement Quarterly*, 34(1), 77–104. <https://doi.org/10.1002/piq.21343>
- INEGI. (2021a). Cuenta Satélite de la Cultura de México. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Disponible en : <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/CSC/CSC2021.pdf> y consultado: 13/11/2023.

- INEGI. (2021b). Resultados de la Encuesta Sobre el Impacto Generado por COVID-19 en las Empresas (ECOVID-IE). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/ecovidie/> y consultado: 15/11/2023.
- INEGI. (2020). Estudio sobre la demografía de los negocios 2019-2020. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/dn/2020/#documentacion> y consultado: 13/11/2023.
- INPI. (2020). Atlas de los Pueblos Indígenas de México. Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas. Disponible en: <http://atlas.inpi.gob.mx/oaxaca-2/> y consultado: 10/12/2023.
- Issau, K., Soni, S., & Acquah, I. S. K. (2022). Ghanaian SMEs' perspective on the interrelationship between market and entrepreneurial orientations. *Revista de Gestão*, 29(2), 139–157. <https://doi.org/10.1108/REGE-03-2021-0038>
- Jiménez Castañeda, J. C., Martínez Castro, J. C., & Nieto Delgado, M. L. (2016). La orientación emprendedora en pequeños negocios de artesanía de México. *Nova Scientia*, 8(16), 475. <https://doi.org/10.21640/ns.v8i16.304>
- Kiyabo, K., & Isaga, N. (2020). Entrepreneurial orientation, competitive advantage, and SMEs' performance: application of firm growth and personal wealth measures. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 9(1), 12. <https://doi.org/10.1186/s13731-020-00123-7>
- Korber, S., & McNaughton, R. B. (2018). Resilience and entrepreneurship: a systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1129–1154. <https://doi.org/10.1108/IJEER-10-2016-0356>
- Kumar, A., Kumra, R., & Singh, R. (2022). Base of the pyramid producers' constraints: An integrated review and research agenda. *Journal of Business Research*, 140, 115–129. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.046>
- Li, Z., Anaba, O. A., Ma, Z., & Li, M. (2021). Ghanaian SMEs Amidst the COVID-19 Pandemic: Evaluating the Influence of Entrepreneurial Orientation. *Sustainability*, 13(3), 1131. <https://doi.org/10.3390/su13031131>
- Liñán, F., & Jaén, I. (2022). The Covid-19 pandemic and entrepreneurship: some reflections. *International Journal of Emerging Markets*, 17(5), 1165–1174. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-05-2020-0491>
- Liu, R. X., Kuang, J., Gong, Q., & Hou, X. L. (2003). Principal component regression analysis with spss. *Computer Methods and Programs in Biomedicine*, 71(2), 141–147. [https://doi.org/10.1016/S0169-2607\(02\)00058-5](https://doi.org/10.1016/S0169-2607(02)00058-5)
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135. <https://doi.org/10.2307/258632>

- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance. *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)
- Mat Roni, S., & Djajadikerta, H. G. (2021). Data Analysis with SPSS for Survey-based Research. In *Data Analysis with SPSS for Survey-based Research*. Springer Singapore. <https://doi.org/10.1007/978-981-16-0193-4>
- 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>
- Mendoza-Ramírez, L., Toledo-López, A., & Arieta-Melgarejo, P. (2016a). Desempeño, capital humano y desastres naturales: estrategias para el sector artesanal. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(3), 29–41. Disponible en: <https://theibfr.com/riaf/> y consultado: 11/11/2023.
- Mendoza-Ramírez, L., Toledo-López, A., & Arieta-Melgarejo, P. (2016b). The contingent effect of entrepreneurial orientation on small business performance in hostile environments. *Ciencias Administrativas, Teoría y Praxis*, 12(1). Disponible en: <https://cienciasadmastyp.uat.edu.mx/index.php/ACACIA/article/view/36> y consultado: 12/11/2023.
- Miller, D. (2011). Miller (1983) Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 873–894. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00457.x>
- Naciones Unidas. (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Disponible en: www.cepal.org/es/suscripciones y consultado: 10/11/2023.
- Nitzl, C. (2014). Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM) in Management Accounting Research: Critical Analysis, Advances, and Future Directions. *SSRN Electronic Journal*, 47. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2469802>
- OIT. (2022). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo*. Organización Internacional del Trabajo <https://doi.org/10.54394/LITX3868>
- OMT. (2020). *COVID-19 y turismo. 2020: análisis del año*. Organización Mundial de Turismo. Disponible en: <https://www.unwto.org/es/covid-19-y-sector-turistico-2020> y consultado: 09/11/2023.
- Onwe, C. C., Ogbo, A., & Ameh, A. A. (2020). Entrepreneurial orientation and small firm performance: The moderating role of environmental hostility. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 8(4), 67–84. <https://doi.org/10.15678/EBER.2020.080404>

- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 309–323. <https://doi.org/10.1002/mde.1126>
- Pinto, J. D. E. J., Soto, N. Y., Gutiérrez, A., & Castillo, L. J. (2003). Ajuste, Estructura Y Ambiente Como Factores Claves En La Teoría De Contingencias. *Estudios Gerenciales*, 19(88), 67–86. Disponible en: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/115 y consultado: 02/11/2023.
- Porter, M. E. (1985). Technology and competitive advantage. *Journal of Business Strategy*, 5(3), 60–78. <https://doi.org/10.1108/eb039075>
- Pratono, A. H., Darmasetiawan, N. K., Yudianto, A., & Jeong, B. G. (2019). Achieving sustainable competitive advantage through green entrepreneurial orientation and market orientation. *The Bottom Line*, 32(1), 2–15. <https://doi.org/10.1108/BL-10-2018-0045>
- 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>
- Retnawati, B. B., & Retnaningsih, CH. (2020). Role of Entrepreneurial Orientation and Market Orientation on Competitive Advantage Through Marketing Performance: The Study at Marine-Based Food Processing Industry in Central Java. *Proceedings of the 3rd Asia Pacific International Conference of Management and Business Science (AICMBS 2019)*, 135(Aicmbs 2019), 66–71. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200410.011>
- Romero, K. P., & Mora, O. M. (2020). Análisis factorial exploratorio mediante el uso de las medidas de adecuación muestral kmo y esfericidad de bartlett para determinar factores principales. *Journal of Science and Research*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4453224>
- Rua, O., França, A., & Fernández Ortiz, R. (2018). Key drivers of SMEs export performance: the mediating effect of competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 257–279. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2017-0267>
- Schilke, O. (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, 35(2), 179–203. <https://doi.org/10.1002/smj.2099>
- SECTUR. (2018). Artesanías, Fuente De Motivación Para Que Turistas Nacionales E Internacionales Visiten Destinos De México. Secretaría de Turismo. Disponible en:

- <https://www.gob.mx/sectur/prensa/artesantias-fuente-de-motivacion-para-que-turistas-nacionales-e-internacionales-visten-destinos-de-mexico> y consultado: 01/11/2023.
- SECTUR. (2019). Indicadores de la actividad turística 2019 Enero-Diciembre. Secretaría de Turismo. Disponible en: <https://www.oaxaca.gob.mx/sectur/informacion-de-interes/estadisticas/> y consultado: 13/11/2023.
- SEGOB. (2022). Trabajadores Artesanales. Secretaría de Gobernación. Disponible en: <https://datamexico.org/es/profile/occupation/trabajadores-artesanales> y consultado: 12/11/2023.
- Sharma, G. D., Kraus, S., Liguori, E., Bamel, U. K., & Chopra, R. (2024). Entrepreneurial challenges of COVID-19: Re-thinking entrepreneurship after the crisis. *Journal of Small Business Management*, 62(2), 824–846. <https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2089676>
- Simpson, J. J., & Sariol, M. (2022). Uncertainty, entrepreneurial orientation, and the pursuit of M&A: Managing the unpredictable. *Journal of Business Research*, 142, 423–434. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.006>
- Stephan, U., Zbierowski, P., & Hanard, P.-J. (2020). Entrepreneurship and Covid-19: Challenges and opportunities. KingCollegeLondon. Disponible en: www.kcl.ac.uk/business y consultado: 09/11/2023.
- Suaznábar, C., Herrera, D. M., & Cathles, A. (2022). Convivir con el coronavirus ¿Cómo aprovechar la inercia para digitalizar a las pymes de la región? In M. Alfonso & E. Stein (Eds.), *Convivir con el coronavirus* (pp. 1–20). Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en: <https://interactive-publications.iadb.org/es/convivir-con-el-coronavirus> y consultado: 12/11/2023.
- Toledo, A. (2012). La producción y comercialización de los textiles artesanales de Mitla, Oaxaca. In D. Navarrete Gómez (Ed.), *Aquí estamos. Revista de exbecarios indígenas de México* (Primera, Vol. 16, pp. 20–29). Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS). Disponible en: <https://ford.ciesas.edu.mx/revistas.htm> y consultado: 12/12/2023
- Toledo, A., Hernández, J. de la P., & Griffin, D. (2010). Incentives and the growth of Oaxacan subsistence businesses. *Journal of Business Research*, 63(6), 630–638. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.03.021>
- Toledo-López, A., & Mendoza-Ramírez, L. (2021). Proactividad del emprendedor y desempeño de pequeños negocios: una aproximación en los negocios de artesanías en un ambiente de crisis económica. In G. M. L. Saavedra & L. M. L. Sánchez (Eds.), *Tópicos sobre emprendimiento en México: Intención de emprendimiento, inteligencia emocional, proactividad, sostenibilidad y vinculación académica* (Primera, pp. 102–126). Universidad Tecnocientífica del Pacífico S.C.

Disponible en: <https://libros-utp.com/index.php/editorialutp/catalog/book/31> y consultado: 12/12/2023.

- Venugopal, S., & Viswanathan, M. (2017). The subsistence marketplaces approach to poverty. *Marketing Theory*, 17(3), 341–356. <https://doi.org/10.1177/1470593117704282>
- Vercher, N. (2022). The Role of Actors in Social Innovation in Rural Areas. *Land*, 11(5), 710. <https://doi.org/10.3390/land11050710>
- Vilá Baños, R., Torrado Fonseca Mercedes, & Reguant Álvarez, M. (2019). Análisis de regresión lineal múltiple con SPSS: un ejemplo práctico. *REIRE Revista d Innovació i Recerca En Educació*, 12 (2), 1–10. <https://doi.org/10.1344/reire2019.12.222704>
- Viswanathan, M., Gajendiran, S., & Venkatesan, R. (2008). Understanding and enabling marketplace literacy in subsistence contexts: The development of a consumer and entrepreneurial literacy educational program in South India. *International Journal of Educational Development*, 28(3), 300–319. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2007.05.004>
- Weil, K. E. (1985). PORTER, Competitive advantage, creating and sustaining superior performance. *Revista de Administração de Empresas*, 25(2), 82–84. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901985000200009>
- Yadav, U. S., Tripathi, R., Tripathi, M. A., Ghosal, I., Kumar, A., Mandal, M., & Singh, A. (2023). Digital and innovative entrepreneurship in the Indian handicraft sector after the COVID-19 pandemic: challenges and opportunities. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00337-5>
- Yaseen Zeebaree, M. R., & Siron, R. B. (2017). The Impact of Entrepreneurial Orientation on Competitive Advantage Moderated by Financing Support in SMEs. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 43–52. Disponible en: <https://econjournals.org.tr/index.php/irmm/article/view/3157> y consultado: 15/11/2023.